

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاعمال والاقتصاد

واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية: المحددات  
والمعيقات.

سندس صالح أيوب بصّة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية: المحددات  
والمعيقات.

## Determinants and constraints of small and medium enterprises growth in the West Bank

إعداد:

سندس صالح أيوب بصّة

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة القدس - فلسطين

إشراف: الدكتور نضال درويش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال / كلية الأعمال والاقتصاد - دائرة التسويق / كلية الدراسات  
العليا - جامعة القدس

1442هـ / 2021م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاعمال والاقتصاد

### إجازة الرسالة

واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية: المحددات  
والمعيقات.

**Determinants and constraints of small and medium enterprises  
growth in the West Bank.**

اسم الطالب: سندس صالح أيوب بضة.

الرقم الجامعي: 21712123

إشراف: د. نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/05/23 من أعضاء لجنة المناقشة

المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

..... التوقيع: 

رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش

..... التوقيع: 

ممتحناً داخلياً: د. عروبة البرغوثي

..... التوقيع: 

ممتحناً خارجياً: د. عبيد استنبولي

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2021 م

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ

كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لِمَا أْفِي وَلَا نَهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ ﴾ (الإسراء: 23)

إلى ذكرى جدّي الطيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وغفر له

إلى والدي ووالدتي أمدّ الله في عمرهما بالصحة والعافية

إلى أمي التي لم تنجيني وكانت سندا لي لاستمرار مسيرتي التعليمية

إلى أغلى ما منحنتي إياه الحياة ، أبنائي الأعراء علي، محمد، سوار

إلى نصفي الآخر ورفيق دربي

إلى إخوتي الأعراء

وأخواتي آيات وآلاء

إلى كل من روت دمائهم أرض فلسطين ،، إلى الشهداء والجرحى على طول

سنوات النضال الفلسطيني

إلى من ضحوا بحريتهم لننال مجداً ، أسرانا في سجون المحتل الغاشم ..

إلى كل من مدّ لي يد العون ..

سندس بصّة

## إقرار

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

.......... التوقيع:

سندس صالح أيوب بصّة

التاريخ: 2021/05/23

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وإلى الوصول به إلى درجة من الرضا والقبول، وأخص بالذكر المشرف الدكتور نضال درويش، وإلى أسرة كلية الإدارة ممثلة بالهيئة التدريسية والإدارية فيها.

والشكر موصول إلى هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة القدس ممثلة برئيسيها ومجلس أمنائها، والذين بجهودهم وعطائهم، يتيحون فرصة ثمينة للطالب الفلسطيني ليصل إلى أعلى مستويات العلم والتقدم.

كما أتقدم بكل تواضع بالشكر والإنحاء لأساتذتي الأفاضل الذين رغم مشاغلهم وضيق وقتهم، أعطوني من الوقت لمراجعة وتدقيق وتحكيم أداة دراستي، وإبداء ملاحظاتهم، التي كان لها الدور الأكبر في تطوير وتحسين ما قمت به من عمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي أبدت ملاحظاتها ورؤيتها العلمية ليرقى هذا العمل إلى المستوى المطلوب.

وفي الختام اشكر كل من ساندني ولو بجزء يسير في تقديم هذه الدراسة، والحمد لله رب العالمين.

## تعريفات الدراسة

**المنشأة:** هي نشاط اقتصادي يمارسه شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف تحقيق الربح (خلف، 2015، 22).

**النمو:** ارتفاع النسبة المئوية للإنتاج العام محسوباً بالأسعار الثابتة، وهو ما يعبر عنه بالارتفاع الحقيقي للدخل القومي (الشرقاوي، 2016، 46).

**النمو الاقتصادي:** بأنه تحقيق زيادة في الدخل أو الناتج المحلي الإجمالي عبر الزمن (أبو عيد، 2020، 54).

**نمو المنشآت:** هو ما يتمثل في زيادة حجم الإنتاج بشكل متتالٍ مع التوسع في امتلاك الموارد (كربوش، 2014، 44).

**النمو الداخلي:** "حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات" (بن ساسي، 2008، 37).

**النمو الخارجي:** حصول المؤسسة على عوامل وموارد جديدة موجودة بالفعل في شكل مؤسسة أخرى، أو جزء من مؤسسة أخرى، وذلك من خلال الاستحواذ عليها أو على حصة فيها (Söllner, 2009).

**المنشآت الصغيرة:** تلك المنشآت التي يعمل بها من 5-9 موظفين ومردودها السنوي يساوي أو أقل من 200,000 دولار أمريكي، ورأس مالها المدفوع أقل أو يساوي 50,000 دولار أمريكي (OECD, 2018).

**المنشآت المتوسطة:** تلك المنشآت المتوسطة التي يعمل بها من 10-19 عامل، ومردودها السنوي يساوي أو أقل من 500,000 دولار أمريكي، ورأس مالها المدفوع أقل أو يساوي 100,000 دولار أمريكي (OECD, 2018).

**المنشآت الصغيرة (إجرائياً):** سيتم تعريف المنشآت الصغيرة لأغراض هذه الدراسة بأنها المنشآت التي تشغل عدد عاملين أقل من 5 عاملين وحتى 9 عاملين.

**المنشآت المتوسطة (إجرائياً):** سيتم تعريف المنشآت المتوسطة لأغراض هذه الدراسة بأنها المنشآت التي تشغل عدد عاملين أقل من 10 عاملين وحتى 50 عاملاً.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية بالتركيز على محافظة بيت لحم وضواحي القدس، وقد ركزت الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه نموها وأهم المحددات التي تزيد من فرصها للنمو، إضافة إلى محاولة رصد العلاقة بين المعوقات التمويلية، الإدارية والتنظيمية، القانونية والمؤسسية، والتسويقية، وبين نمو هذه المنشآت، وأيضاً تحديد العلاقة بين محددات نجاح النمو الفردية والداخلية والخارجية وبين هذا النمو في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

تم الاعتماد في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تحديد مجتمع الدراسة من مالكي ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (2235) منشأة صغيرة ومتوسطة، تنقسم إلى (1493) منشأة صغيرة ومتوسطة في محافظة بيت لحم، و (742) منشأة صغيرة ومتوسطة في ضواحي القدس، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ حجمها (328) منشأة صغيرة ومتوسطة، وتم استرجاع (322) استبانة قابلة للتحليل والدراسة، بنسبة استرجاع بلغت (98.1%).

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مؤثرة وذات معنوية بين المعوقات وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، كما بينت النتائج ان انخفاض مستوى المعوقات التمويلية بمقدار وحدة واحدة يؤثر على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة (17.7%)، وأن المعوقات الإدارية والتنظيمية لا تؤثر منفردة على نمو هذه المنشآت، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين محددات النمو (الفردية، الداخلية، والخارجية) مجتمعة وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأن المحددات الفردية لا تؤثر منفردة في هذه العلاقة، كما أن علاقة محددات النمو كانت أكبر من حيث التأثير من علاقة المعوقات في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

وعليه؛ أوصت الدراسة، على المستوى الحكومي، بضرورة إعادة دراسة تكلفة المعاملات والرسوم الحكومية المتعلقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ووضع إعفاءات وتسهيلات ضريبية خاصة بهذه المنشآت، وعلى مستوى المنشآت الصغيرة والمتوسطة أوصت الدراسة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واعتماده في عمل هذه المنشآت، إضافة إلى الاهتمام بشكل أكبر بالتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وطرق العمل، والاستعانة بجهات مختصة في مجال الترويج والتسويق الإلكتروني.

**الكلمات المفتاحية:** المنشآت، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، النمو، الضفة الغربية.



# **Determinants and constraints of small and medium enterprises growth in the West Bank.**

**Prepared By: Sondos Saleh Ayoub Bassa.**

**Supervisor: Dr. Nidal Darweesh.**

## **Abstract**

This study aimed to shed light on the reality of the growth of small - medium enterprises in the West Bank, taking Bethlehem and the suburbs of Jerusalem as a pilot for this study., The research study focused on the obstacles and determinants of small and medium enterprises growth, Further, monitoring the relationship Between the financial, administrative and organizational, legal, institutional, and marketing obstacles, and the growth of these enterprises, as well as determining the relationship between The individual characteristics, internal and external factors that influence small and medium enterprises growth.

The study adopted the descriptive and analytical approach, and the study population was identified from the small and medium enterprises in the suburbs of Jerusalem and Bethlehem governorate, With population size of (2235) small - medium enterprises, divided into (1493) small and medium enterprises in the Bethlehem governorate, and (742) small and medium enterprises in the suburbs of Jerusalem, A simple random sample used with (328) small medium enterprises. , and (322) questionnaires were retrieved for analysis and study, with a retrieval rate of (98.1%).

The results of the study showed that there is an effective and significant relationship between constraints and the growth of small and medium enterprises in the West Bank. The results also showed that the decrease in the level of financing obstacles by one unit affects the growth of small and medium enterprises by (17.7%), And that administrative and organizational obstacles do not individually affect the growth of these enterprises, as the results showed that there is a positive relationship between growth factors (individual, internal, and external) combined and the growth of small and medium enterprises, and that individual factors do not separately affect this relationship, and the relationship of growth factors It was greater in terms of the impact of the relationship of obstacles to the growth of small and medium enterprises in the West Bank.

Accordingly; The study recommended, at the government level, the necessity to re-study the cost of government transactions and fees related to small and medium enterprises, and to establish tax exemptions and facilities for these establishments, and at the level of small and medium enterprises the study recommended attention to strategic planning and its adoption in the work of these establishments, in addition to paying more attention to modern technology In production and work methods, and seeking assistance from specialized authorities in the field of promotion and e-marketing.

**Key words: enterprises, small and medium enterprises, growth, the West Bank**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة لبنة أساسية في أي اقتصاد عالمي، فتموها يعني نمو الحالة الاقتصادية، وكثرة عددها تعني تشغيل المزيد من العاطلين عن العمل، الأمر الذي حذا بالكثير من الدول المتقدمة والاقتصاديات الكبرى إلى دعم وتشجيع هذه المنشآت، وتطوير كافة الصعاب والعقبات أمام نموها وتوسعها ونجاحها، وتوفير وسائل التمويل والخدمات الاستشارية لها، لتحقيق النمو في هذه المنشآت يعني تحقيق النمو الكلي لهذه الدول والاقتصاديات، وهو ما جعل الاهتمام بهذا النوع من المنشآت شأنًا عالمياً ودولياً، فهذه المنشآت تمتاز بعدة خصائص تكسبها الأهمية في كافة المجالات كسرعة إنشائها وسهولة ذلك وقلة الموارد ورأس المال المطلوب لها، إضافة إلى قدرتها على المساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل الاجتماعية والاقتصادية كالفقر والبطالة والتي عجزت عنها الحكومات حتى اليوم.

وتزداد أهمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، حيث تشكل هذه المنشآت ما نسبته (90%) من الناتج المحلي الإجمالي، وقد مر هذا القطاع في مراحل عديدة، كانت أولها في فترة الستينيات من القرن الماضي خاصة بعيد الاحتلال الإسرائيلي للأراضي عام 1967، حيث تمثلت تلك الفترة بنمو وازدهار للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل غير رسمي، وطوال سنوات الاحتلال

الإسرائيلي وحتى قبل نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، كانت السياسات الإسرائيلية تشكل أزمة مستمرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني، فقد كانت السلطات الإسرائيلية في ذلك الوقت ترفض إعطاء ومنح الرخص لتأسيس المؤسسات والمشاريع الإنتاجية والخدمية، ولا تمنح تراخيص سوى لتلك المشاريع التي لا تشكل تهديداً على المنتج الإسرائيلي، أو تلك المشاريع التي تعتبر منتجاتها تكميلية للمنتج الإسرائيلي وتخدم اقتصاده، ولعل المتتبع للبيانات الاقتصادية في ذلك الوقت، سيجد أن عدد المنشآت الصناعية في الضفة الغربية كانت في العام 1978 (2332) منشأة، فيما ارتفعت لتصبح (2363) منشأة في العام 1983، ثم هبطت لتصبح (2146) منشأة في العام 1993 (ناصر، 1999)، وهو ما يعكس سوء حالة الاستثمار القيود والمعوقات التي كانت تواجه الاقتصاد الفلسطيني في ذلك الوقت، وتعكس تعمد إسرائيل في استخدام السلاح الاقتصادي في حربها على الشعب الفلسطيني.

وبعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية إدارة النشاط الاقتصادي وتوقيع الاتفاقيات الاقتصادية المختلفة، وقد شهد الاقتصاد الفلسطيني ازدهاراً نتيجة لإقرار قانون الاستثمار وكذلك بناء المدن الصناعية، ويعتبر الاقتصاد الفلسطيني هو اقتصاد خدماتي نظراً للمساهمة البارزة لنشاط الخدمات وما يرتبط به من فروع في الناتج المحلي الإجمالي والعمالة، ورغم هذا فقد بقي الاقتصاد الفلسطيني تابعاً لسياسات الاحتلال الإسرائيلي حتى تاريخ إعداد هذه الرسالة، ويتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالسياسات الاقتصادية والسياسية الإسرائيلية، وفي ذات الوقت يعاني من المنافسة غير العادلة، إضافة إلى عدم التحكم الكامل بالموارد والمقدرات الطبيعية والبشرية خاصة في ظل وجود سياسات عنصرية وحواجز وتقسيمات جغرافية.

وتواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل عام وفي كافة الدول وحتى في أكثرها تقدماً، الكثير من المعوقات التي تحد من نموها ونجاحها، فهناك العوامل التي ترتبط بإدارتها أو تمويلها، وهناك ما له علاقة بمتغيرات خارجية لكنها مؤثرة بشكل كبير في إحداث النمو لدى هذه المنشآت، كالقوانين والتشريعات في الدول التي تعملها هذه المنشآت، إضافة إلى ما يتعلق بالإنتاج وتسويق المنتجات والخدمات، وبالمقابل فهناك الكثير من العوامل التي تساعد في إنجاح هذه المنشآت وتسرع من عملية نموها وتوسعها.

وفي الواقع الفلسطيني، وعلى الرغم من الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تعصف بهذا الواقع، فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة موجودة ومستمرة، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع نموها ومعرفة أهم المعوقات التي تؤثر في نموها، وأهم المحددات التي تساعد هذه المنشآت على النمو، إضافة إلى تحديد العلاقة بين هذه المعوقات ومحددات النجاح وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

في الضفة الغربية، من خلال دراسة واقع شريحة كبيرة من هذه المنشآت في منطقتي محافظة بيت لحم ومنطقة ضواحي القدس.

## 1.2 مشكلة الدراسة

بدأت المنشآت والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين منذ فترة بعيدة من القرن الماضي، وبعد احتلال إسرائيل للمناطق الفلسطينية عام 1967 وبشكل غير رسمي، حيث تميزت هذه المنشآت والمشاريع بالطابع العائلي، وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية قامت بإعادة تنظيم الواقع الاقتصادي الفلسطيني فاهتمت بالمنشآت والمشاريع الصغيرة والمتوسطة وسمحت بإنشائها وفقاً للقانون الفلسطيني. تواجه المشاريع والمنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية الكثير من التحديات والمعوقات، أهمها التحديات المالية والتسويقية والإدارية والتنافسية.

وتمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين ما نسبته (95%) من حجم الناتج المحلي الفلسطيني، ووفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تعداد المنشآت للعام (2012) فإن في الضفة الغربية وحدها ما يعادل (98,384) منشأة عاملة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012)، يتوزع هذا العدد على كافة محافظات الضفة الغربية، وهو ما يشير إلى أهمية هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني ودورها النمو الاقتصادي في فلسطين، غير أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من المعوقات والتحديات التي تهدد استمراريتها، كما أن الاقتصاد الفلسطيني يبقى بحاجة ماسة لمنشآت تحقق المستويات العالية من النمو والنجاح لأن ذلك ينعكس على الحالة الاقتصادية ككل، وهنا يبرز تساؤل مهم يمثل مشكلة تحتاج إلى دراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي: ما هي معوقات ومحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

## 1.3 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية طرحها لموضوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو القطاع الذي شهد أهمية كبيرة خاصة بعد الأزمة العالمية التي عصفت بالاقتصادات وقطاع المال والأعمال في العالم في 2008، حيث صمدت الكثير من هذه المنشآت أمام آثار هذه الأزمة العالمية، ما جذب الكثيرين من الباحثين إلى تسليط الضوء عليها.

كما تبرز أهميتها في تطبيق البنوك ومؤسسات الإقراض لمعايير لجنة (بازل -3)، والتي تؤدي على زيادة تقييد الائتمان المقدم إلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى رفع تكلفة التمويل، إضافة إلى أن هذه المقررات والمعايير تجعل البنوك تفضل تقديم القروض للمنشآت التي لديها ائتمان جيد، على

أن تقدمه للمنشآت الصغيرة أو المتوسطة، والتي يكون تصنيفها الائتماني منخفض (معمري وأيت، 2018).

وفي الجانب العملي تبرز أهميتها في أنها تقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أهم المعوقات التي تعيق نموها وتحد من فرصها في النجاح والاستمرارية، وذلك كي يتسنى لأصحاب هذه المنشآت ومديريها التعامل مع هذه المعوقات وخفض مستويات تهديدها لمنشأتهم.

كما أن هذه الدراسة تطرح الكثير من الأمور للدراسة على طاولة الحكومة فيما يخص واقع هذه المنشآت التي تشكل قطاعاً مهماً في الاقتصاد الفلسطيني، وتقدم لها بعض التوصيات التي من شأنها أن تحسن من أوضاع هذه المنشآت وتقديم التسهيلات الضرورية لدفعها للنمو والتقدم بما ينعكس على الحالة الاقتصادية العامة في الضفة الغربية.

كما أن هناك أهمية بالغة لهذه الدراسة في كونها تقدم معلومات حول واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومحددات ومعوقات نموها لمؤسسات وجهات حكومية وغير حكومية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذه المنشآت، كمؤسسات الإقراض والتمويل والغرف التجارية والاتحادات الصناعية والتجارية وغيرها من المؤسسات التي ترتبط بهذه المنشآت في الضفة الغربية.

أما على الجانب العلمي فتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تمثل إضافة جديدة إلى أدبيات المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، مع تزويدها للباحثين وغيرهم من الجهات الأكاديمية المهمة بنتائج حول تأثير المعوقات ومحددات النمو في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الواقع الفلسطيني.

#### 1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من حيث معوقات ومحددات نجاح هذا النمو في الضفة الغربية .

ولتحقيق هذا الهدف لا بد من تحقيق عدة أهداف فرعية هي:

1. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
2. التعرف على المحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
3. التعرف على العلاقة بين المعوقات ومحددات النجاح للنمو، على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
4. التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حول مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

## 1.5 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس وهو: ما هي معوقات ومحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

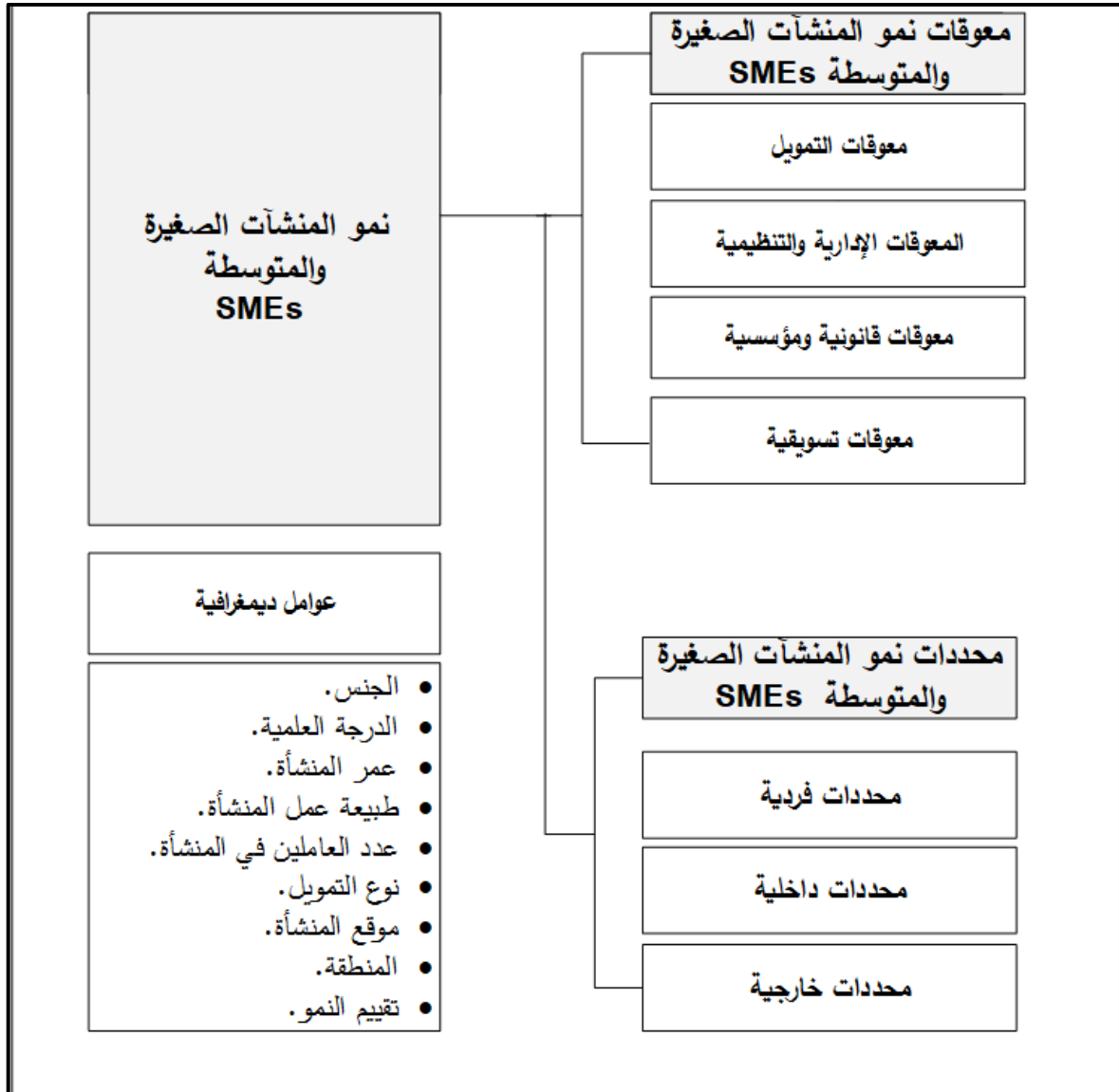
وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهم المعوقات التي تحد من نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية من حيث (معوقات التمويل، المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات القانونية والمؤسسية، والمعوقات التسويقية).
2. ما هي أهم محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين من حيث (المحددات الفردية، المحددات الداخلية، والمحددات الخارجية).
3. ما العلاقة بين المعوقات ومحددات النجاح للنمو، على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

## 1.6 حدود ومحددات الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** دراسة واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهم المعوقات والمحددات التي تساعد في نمو ونجاح هذه المنشآت.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة من الربع الثاني من العام 2020 وحتى الربع الثاني من العام 2021.
- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ضواحي القدس، ومحافظة بيت لحم.
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على أصحاب ومديري أو رؤساء مجالس الإدارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم.

## 1.7 نموذج الدراسة



شكل 1 : نموذج الدراسة (إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة)

## 1.8 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهم المعوقات (التمويل، الإدارية والتنظيمية، قانونية ومؤسسية، ومعوقات تسويقية) وبين مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محددات النمو (محددات فردية، محددات داخلية، محددات خارجية) وبين مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات عمل المنشأة، طبيعة عملها، عدد العاملين فيها، نوع الملكية، تقييم النمو للمنشأة قبل جائحة كورونا) لعينة الدراسة.

## 1.9 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة ونموذج الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الدراسة وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.



## 2 الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري لمتغيرات الدراسة، وسيتم التطرق لها من خلال عرض ما تم الاطلاع عليه من كتب ودراسات ذات علاقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومفاهيم النمو ومحددات النجاح والتوسع، والمعوقات التي تواجه هذا القطاع من المنشآت وتحد من نموه، في محاولة لرصد العلاقة بين المعوقات ومحددات النجاح وبين تحقيق النمو في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

#### 2.2 المنشآت الصغيرة والمتوسطة

##### 2.2.1 المنشأة، المنظمة، المشروع:

قبل البدء بتوضيح مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لا بد من التفريق بين مفهوم المنشأة Enterprise ومفهوم المنظمة Organization، حيث تمثل المنظمة ترتيب اجتماعي لأدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة البشرية والقواعد والمعايير التي تحكم تصرفات هذه الفئات الجهات، حيث يتم تشكيل المنظمة وملاءمتها وفقاً لأهداف المشروع الخاص بها، في المقابل فإن الخدمات والمنتجات الجماعية التي تقدمها المنشأة لبيئتها هي أعمال منشأة، وبالتالي فإن مفهوم المنشأة يتحدد من خلال وظيفتها التي تقوم بها في المجتمع، فهناك المنشأة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والرياضية وغيرها من المنشآت التي ترتبط بوظائف تقدمها للمجتمع، فالمنشأة وفقاً لما سبق تحتوي على منظمة وعلى نظام

أعمال تم إنشاؤه وتشكيله لغرض معين يقدم خدمة أو ينتج بضائع أو يسلمها إلى المجتمع، ويتم رفق عمل المنشأة بالتكنولوجيا المناسبة والموارد البشرية التي تمكنها من تحسين كفاءتها وفعاليتها، وتمثل العمليات التجارية والإنتاجية والعلاقات المتبادلة التي تمكن من تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء نظم أعمال المنشأة (Barjis, 2008).

وتأتي كلمة منظمة من اللغة اليونانية بمعنى أداة Organon، بمعنى أدوات لتحقيق أهداف المنشأة، فبالنسبة لمجموعة أهداف فإن هناك أنسب الهياكل التنظيمية لترتيب أنسب المجموعات من الناس، أي أن جميع هذه الأدوات التنظيمية هي جزء من نفس المنظمة المؤسسية، فالمنظمات وفقاً لهذه الرؤية هي منشآت يتمثل دورها الأساسي في تحقيق أهداف محددة، أما المنظمات التي تنشأ لمشروع محدد فهي عبارة عن منشآت هيكلية قصيرة المدى وهي شكل من أشكال المنشآت المؤقتة، حيث يتم تقديم تعريفات المهام فيها وتقسيم العمل والمسؤوليات والأهداف الخاصة بها، ويمكن اعتبار المشاريع على أنها أنواع مؤسسية مستقلة بالإضافة إلى كونها مدمجة في الهياكل التنظيمية لمنشآت أخرى طويلة الأجل وغير مؤقتة (Costanzo & et al., 2009).

وترى (Raddy 2020) بأن المنظمة هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، اقتصادي، اجتماعي، أو سياسي، ويمكن أن تكون الأسرة التي تعيش معاً مثلاً على المنظمة، ومعظم المنظمات تنفقر إلى الهدف الربحي، كما أن لها أشكالاً قانونية كثيرة، كالمنظمات العسكرية، الجمعيات الخيرية والمؤسسات التعليمية والجماعات السياسية والكيانات غير الحكومية، فيما المنشآت فإنها ترتبط بنشاط تجاري كتصنيع خدمة أو منتج لتلبية احتياجات الناس وتوليد الإيرادات.

## 2.2.2 مفهوم المنشأة الصغيرة والمتوسطة:

تعرف المنشأة بأنها كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً ويخضع لكلا الإطارين القانوني والاجتماعي، ويهدف إلى دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات المختلفة، وهي بالتالي منظمة لها دورها في كافة المجالات كالحياة والعمل والإنتاج وإثراء المجتمع من خلال الجهود الجماعية المشتركة والموحدة (محمد، 2019).

وتعرف المنشأة بأنها " ذلك الكيان القائم المستقل، الذي يمارس نشاطاً اقتصادياً، بجميع جوانبه الإدارية والمالية والإنتاجية" (آل غزوي، 2017، 30). ويعرف مركز الإحصاء الفلسطيني المنشأة بأنها "كيان اقتصادي قادر بحكم ما له من حقوق على امتلاك الأصول وتحقيق الخصوص والارتباط بأنشطة اقتصادية والتعامل بصفات مع أطراف أخرى"، كما يوضح النشاط الاقتصادي بأنه عملية أو مجموعة أعمال ينتج عنها مجموعة معينة من المنتوجات أو الخدمات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2005، 17).

ومن التعريفات السابقة، يمكن تعريف المنشأة في هذه الدراسة بأنها كل كيان مستقل يقوم بنشاط مشروع تجاري، خدماتي، زراعي، صناعي.. الخ ، يهدف إلى تلبية احتياجات أصحابه من خلال الربح، وبنفس الوقت له أثره في الاقتصاد، وذلك من خلال دمج كافة عوامل الإنتاج المالية والبشرية والمادية بعرض إنتاج السلع والخدمات التي تعيد المجتمع.

تتجه المنشآت بشكل عام إلى هدف موحد كبير، وإلى أهداف كاملة ومتعددة رغم تنوعها والتغيرات التي تطرأ عليها من حين إلى آخر مواكبة للتغيرات، وبالتالي فإن المنشآت تتباين وفقاً لأهدافها فهناك منشآت الأعمال الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وهناك المنشآت الصحية كالمستشفيات والعيادات، والمنشآت المصرفية كالبنوك ومنشآت الخدمات المالية، والمنشآت التعليمية والمنشآت غير الهادفة للربح (محمد، 2019).

ويمكن تصنيف المنشآت وفقاً لتبعيتها إلى عدة تصنيفات أهمها (البكري، 2014):

1. المنشآت الخاصة: وهي التي تحكم بقوانين رأس المال ويكون هدفها الرئيسي هو الربح وجني المنافع، ولا يدخل في تركيبها البنوية أي مكون حكومي.
2. المنشآت العامة: وهي التي تكون مملوكة للحكومة ويكون الهدف منها ليس ربحي بقدر ما هو توصيل الخدمات الحكومية للمواطنين على المستويات المحلية والإقليمية.
3. المنشآت غير الحكومية: وهي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها لمنفعة المجتمع دون جني الأرباح في المقابل، وهي ليست ملكاً لشخص أو مجموعة.

أما تصنيف المنشآت من حيث الحجم، فيتم الاعتماد على حد معين من حجم تعاملاتها في السوق وعدد العاملين بها أو قد ينظر لأحد هذين المقياسين فقط، فوفقاً لمعهد Bonn لأبحاث قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة IFM فهو يقسم المنشآت وفقاً للحجم على النحو التالي (شاوف، 2009):

1. المنشأة الصغيرة: هي المنشأة التي يكون عدد العاملين فيها حتى 9، ويكون معدل دوران المبيعات حتى أقل من مليون يورو.
2. المنشأة المتوسطة: هي المنشأة التي يكون عدد العاملين فيها من 10-499، ومعدل دوران المبيعات فيها مليون يورو حتى أقل من 50 مليون يورو.
3. المنشأة الكبيرة: هي المنشأة التي يكون عدد العاملين فيها 500 فأكثر ويكون معدل دوران المبيعات فيها 50 مليون يورو فأكثر.

فيما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأنها شركات مستقلة غير فرعية تستخدم أقل من عدد معين من العاملين، يختلف هذا العدد من دولة لأخرى، لكن الحد الأعلى الأكثر شيوعاً في تحديد الشركات الصغيرة والمتوسطة هو (250) موظفاً، وتعتبر الولايات

المتحدة الأمريكية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأنها الشركات التي يقل عدد موظفيها عن 500 موظف، وتحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تعريفها بأن المنشآت الصغيرة عموماً هي تلك التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفاً (OECD, 2007).

وتقدر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثل (90%) من الشركات وتوظف (63%) من القوى العاملة في العالم (Berisha & Shiroka Pula, 2015).

وهناك عدة معايير لتصنيف المنشآت من حيث الحجم وهذه المعايير يمكن تلخيصها بما يلي:

- معايير مالية: تتمثل في (حجم المبيعات، قيمة الأصول والأصول الثابتة، رأس المال المستثمر، مجموع الميزانية العمومية).
- معايير غير مالية: ومنها (عدد العاملين، عدد الآلات، مستوى التكنولوجيا المستخدمة) ووفقاً لمنظمة العمل الدولية فإن تصنيف المنشآت حسب الحجم يتمثل في عدد العاملين كما يلي (آل غزوي، 2017، الصفحات 34-35):

- منشآت صغيرة جداً: من 1-19 عاملاً.
- منشآت صغيرة: من 20-99 عاملاً.
- منشآت متوسطة: من 100-499 عاملاً.
- منشآت كبيرة: 500 عامل فأكثر.

أما فيما يخص مجالات العمل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، فإن أكثر المجالات التي تعمل بها هذه المنشآت تقتصر على القطاعات التالية (صقر، 2020):

- قطاع التصنيع: ورغم أن التصنيع يعتبر من أهم القطاعات التي تعمل بها المنشآت الكبيرة والضخمة إلا أن ذلك لا يمنع دخول المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيه، فمن خلال الصناعات الحرفية والصناعات الغذائية وتصنيع المنتجات الزراعية كتجفيف وتعبئة الفواكه والخضار وتصنيع المربى والعصائر، إضافة إلى الصناعات التكميلية والتجميعية كقطع غيار السيارات والمعدات وكذلك الأجهزة الكهربائية والصناعات التي تعتمد على المنتجات الحيوانية كالألبان، وصناعات الملابس الجاهزة.
- قطاع التجارة: للمنشآت الصغيرة والمتوسطة دور كبير في القطاع التجاري، فهي الأقدر على الوصول إلى المستهلكين، وجزء كبير من هذه المنشآت ينخرط في تجارة الجملة والتجزئة في الكثير من دول العالم، كتجارة الملابس الجاهزة والمفروشات والأدوات المنزلية والمكتبات ومحلات البقالة وتجارة الخضار والفواكه ومستلزمات التجميل وتجارة القطع الالكترونية.

- قطاع الخدمات: تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة النسبة الأكبر من المنشآت العاملة في قطاع الخدمات في العالم، فهناك المنشآت التي تعمل في مجالات تقديم الخدمات المحاسبية ومنشآت المحاماة والاستشارات القانونية ومكاتب السياحة ومنشآت النقل والاتصالات وتنظيف الملابس وغيرها الكثير من الخدمات والمجالات الخدمية التي تعمل بها هذه المنشآت.
- القطاع الزراعي: هناك منشآت كثيرة تقوم بأعمال في القطاع الزراعي، فهناك منشآت صغيرة ومتوسطة تعمل في مجال استصلاح الأراضي ومزارع الإنتاج الحيواني والنباتي وغيرها من الأعمال في القطاع الزراعي.

### 2.2.3 خصائص وسمات المنشأة الصغيرة والمتوسطة:

تمتاز المنشآت الصغيرة والمتوسطة بعدة مزايا وخصائص لما لها دور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حدٍ سواء، ومن هذه الخصائص والسمات (مرابط وطبايبي، 2019):

1. ضآلة رأس المال: فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى رأس مال محدود وحجم استثمار محدود مقارنة بالمنشآت الضخمة والكبيرة، كما أن تشغيلها لا يتطلب الكثير من التكاليف والتجهيزات التي يتطلبها تشغيل المنشآت الكبيرة والضخمة.
2. المرونة والمركزية في القرار: فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة مؤسسات مرنة، قادرة على التغيير والتعديل في حالات كثيرة كالرواج أو الكساد، وذلك ناتج عن صغر حجم المشروع وسرعة اتخاذ القرارات، ما يساعدها في تكييف نشاطاتها أو أساليب عملها حسب احتياجات السوق.
3. الملكية: ملكية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ليست حكراً على فرد واحد، بل يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة كالأُسرة أو الأصدقاء أو الأقرباء، وهو ما يساعدها على أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع أوضاع اقتصادية محلية ودولية.
4. التجديد: تتميز المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأنها مصدر لا ينضب للأفكار الجديدة والتجديد، فهي منشآت يديرها أصحابها بالعادة وهو ما يعرضها للتجديد والتحديث دائماً مقارنة بالمنشآت الكبيرة أو العامة، فالابتكار والتجديد في هذه المنشآت يعني زيادة الأرباح وتحفيز على العمل بشكل أكبر .

فيما أشار البسيوني (2017) إلى أن خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي كالتالي:

1. يغلب عليها نمط الملكية الفردية مما يؤدي الى ارتباط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالملكية، مما ينتج عنه كثير من المشاكل أهمها التدخل الشخصي للمالك وتقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المنشأة.

2. انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء وتشغيل هذه المنشآت وذبك بسبب صغر حجمها مقارنة بالشركات المساهمة العامة وبالتالي سرعة دوران رأس المال.
3. قلة عدد العمال لصغر حجم المنشأة ورغبة صاحب المنشأة في خفض التكاليف.
4. الاعتماد على الموارد المحلية، حيث أن أغلب هذه المنشآت لا تستورد مواردها الأولية من الخارج بسبب انخفاض رأس المال والاعتماد على تقنيات بسيطة في الانتاج.
5. انخفاض مستويات الاجور خاصة في منشآت الأعمال الصغيرة في القطاع غير الرسمي مقارنة بالمنشآت الكبيرة.
6. القيمة المنخفضة للأصول الثابتة بسبب طبيعة عمل المنشأة والتي يتسم معظمها بالبساطة فلا تحتاج الى اصول حديثة أو كثيرة أي يمكن تسيير أعمال الشركة بأصول أقل تطوراً وأقل تكلفة.

#### 2.2.4 العوامل المؤثرة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

تؤثر العديد من العوامل على عمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل دائم، منها عوامل تتعلق بالمنشأة نفسها وبيئتها الداخلية وأساليب العمل والتنظيم، ومنها عوامل خارجية لا تملك المنشآت عادة السيطرة عليها أو على وقت حدوثها، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين نلخصها فيما يلي:

**1. العوامل الداخلية:** وتتمثل هذه العوامل بالمؤثرات التي تقع ضمن تنظيم المنشأة ومواردها الداخلية وانعكاساتها على المنشأة ككل ومنها (أوبختي، 2011):

- تطابق منتجات أو خدمات المنشأة مع المعايير المحلية والدولية.
- إشكاليات التطور التكنولوجي الحديث لمراعاة التغير في أذواق المستهلكين.
- الموارد الداخلية للمنشأة (الموارد البشرية، الأنظمة، أساليب العمل، منهجيات الإدارة ..الخ).
- مدخلات المنشأة: (الاستثمار، الأيدي العاملة، العتاد، الآليات والإعلام).
- عوامل تتعلق بالإنتاج كتجهيزات الإنتاج، الإعداد، القدرة التخزينية، مراقبة الجودة، الصيانة، تكنولوجيا الإنتاج ... الخ.
- التسويق وبحوث التنمية: منهجيات البحث والتطوير، تنمية السوق، فعالية عملاء البيع، مراكز المبيعات، العلامات الإسمية للمنتج، .. الخ.
- الإدارة ووظائف إدارة المنشأة.
- عوامل مؤثرة بالمدخلات: كالآلات والمعدات، رأس المال، علاقة الشركة بالموردين، المنافسين ومراكزهم التنافسية، قدرة المنشأة على إجراء تعاقدات مع الموردين .. الخ.

## 2. العوامل الخارجية: ويمكن تلخيصها في المؤثرات التالية (Sani & et al., 2018):

- البيئة التي تعمل بها المنشأة: وتشمل عادة على السياسات الحكومية، العوامل الاجتماعية، الديمغرافية، التكنولوجية والاقتصادية في المجتمع المحيط.
- السوق والزبائن: وهي الجهة التي تصرف بها المنشأة إنتاجها وخدماتها، فالأسواق والزبائن من أكثر المؤثرات الخارجية على المنشأة الصغيرة والمتوسطة، فعدم مراعات احتياجات الطلب ورغبات واختلاف الأنواع لدى الزبائن يؤدي إلى كثير من المشاكل التي قد تهدد بإنهاء عمل المنشأة، والعكس يؤدي إلى نموها ونجاحها.
- القدرة على التنافس: فالمنشأة تتأثر بالقيود عند الخروج والدخول، والاختراعات، والزبائن والموردين، وكثافة رأس المال، واليد العاملة، والقدرة على التخزين، وكلفة رأس المال، وتتأثر أيضاً بالمنافسين وعددهم وقدراتهم التنافسية والهيمنة المسبقة على السوق من قبل المنافسين، كما أنها تتأثر بالمنافسة الخارجية والأجنبية ومنافسة الخدمات والمنتجات البديلة.
- العوامل المؤثرة على نتائج المنشأة كاستراتيجيات التسويق المعتمدة وطرق الترويج وغيرها من العوامل التي تؤثر على نتائج عمل المنشأة.

### 2.2.5 دور وأهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

بالإضافة إلى دورها في جلب المنفعة والربح لأصحابها ومؤسسيها، فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً ضرورياً في معالجة الكثير من القضايا الاجتماعية والاقتصادية، ولها دورها أيضاً في تحقيق التنمية في المجتمع، فتشكل المنتجات الجديدة والخدمات المبتكرة وإنشاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة يساعد في خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي من خلال تعزيز الاستخدام الكامل والأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية وغيرها من الموارد المتاحة (Al-Haddad & Sial, 2019).

ويمكن تلخيص دور وأهمية هذه المنشآت خاصة في الدول النامية فيما يلي (مرابط وطبايبي، 2019):

- **التنمية المحلية:** فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة تسعى من خلال تنوع المنتجات والخدمات إلى تنمية المناطق المحلية.
- **الدور التكميلي للمنشآت الكبيرة والضخمة:** وهو من خلال دخولها إلى ما يعرف مجال المقاولات من الباطن وهي العملية التي تلجأ بها منشآت إلى منشآت أخرى طالبة منها تنفيذ جزء من عملياتها الإنتاجية أو الخدمية، وذلك لاعتبارات وأسباب اقتصادية أو قانونية واستراتيجية، وهو الأمر الذي بات يحقق تكاملاً اقتصادياً بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة وبين المنشآت الضخمة والكبيرة.

- **توفير فرص العمل:** فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة لها دور في توفير فرص العمل، ومن خلال المعدلات الكبيرة والمرتفعة لمعدلات البطالة في الدول النامية فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لها الدور الأكثر في خفض هذه المعدلات.
- **جذب استثمارات صغار المدخرين:** فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة ساهمت في تحويل المدخرات لدى صغار المدخرين وتحيلها إلى استثمارات في مختلف قطاعات العمل، فهي بالأساس تعتمد على محدودية رأس المال مما يجعل صغار المدخرين قادرين على الدخول في استثمارات تمكنهم من الإشراف المباشر على مدخراتهم.
- **تحقيق التوازن واللامركزية في التنمية:** فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة تتميز بانتشارها الجغرافي مقارنة بالمنشآت الكبيرة والضخمة التي تتركز في المدن أو المناطق ذات الكثافة السكانية أو الاقتصادية، وبالتالي فإن امتلاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة لهذه الميزة يجعلها ذات دور فعال في وقف الهجرة المتزايدة من الريف إلى المدينة، إضافة إلى انتعاش المناطق الداخلية والريفية بالاعتماد على نشاط وتواجد المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيها.

## 2.2.6 محددات نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

هناك العديد من وجهات النظر حول أهم العوامل التي تعتبر من أسباب نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فهناك من يرى أن أهم هذه العوامل هي (Chawla & et al., 2010):

- التسويق.
- القوة التنافسية.
- اتجاهات الصناعة.
- الموقع.
- توافر رأس المال.
- تجربة المالك.

في حين أن هناك من صنف هذه المحددات إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هي المحددات الفردية والمجموعة الثانية هي المحددات غير الفردية، وهي كما يلي (Olszak & Ziemba, 2012)، (Al-tit & et al., 2019):

- المحددات الفردية: وتتمثل هذه المحددات في:
  - مهارات مالك ومدير المنشأة.
  - الخصائص الشخصية.
  - الجنس.



• المحددات الداخلية وتتمثل في:

- التسويق.
- القدرة التنافسية.
- التكنولوجيا.
- الابتكار.

• المحددات الخارجية وتتمثل في:

- محدودية الموارد.
- ظروف السوق.
- شدة المنافسة.

## 2.3 نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

### 2.3.1 مفهوم النمو الاقتصادي:

النمو لغة يأتي من المصدر (نمى)، والنماء بمعنى الزيادة، نَمَى يَنْمَى نَمِيًا وَنُمِيًا وَنَمَاءً: بمعنى زاد وكَثُرَ، وربما قالوا يَنْمُوا نُمُوًا، ويقال نَمَاهُ اللهُ فَيَعْدَى بِغَيْرِ هَمْزَةٍ، وَنَمَاهُ فَيَعْدِيهِ بِالتَّضْعِيفِ، وَأَنْمِيْتُ الشَّيْءَ وَنَمَيْتُهُ: أي جعلته نامياً (ابن منظور، اللسان، باب النون).

ويرتبط مصطلح النمو في كل العلوم ويصف كل المخلوقات، فعلى مستوى الإنسان فإنه يمر بأطوار من النمو في كافة مراحل حياته، أيضا المكونات البيئية كالنباتات والحيوانات والأنهار والبحار وغيرها من المكونات البيئية تمر في مراحل من النمو في دورة حياتها، والنمو كمصطلح في حد ذاته يعني التغير في الكتلة، وهو ما يفهم بين الناس بأنه الزيادة في كتلة وحجم الشيء (Goriely, 2017).

ومصطلح النمو، يرتبط بمجالات كثيرة، فهناك النمو النفسي والحركي، الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي، الإداري، وكذلك نمو المنشآت؛ فإننا في هذه الدراسة سيكون تركيزنا على النمو من الناحية الاقتصادية والمؤسسية.

من الناحية الاقتصادية فإن مفهوم النمو يعني ارتفاع النسبة المئوية للإنتاج العام محسوباً بالأسعار الثابتة، وهو ما يعبر عنه بالارتفاع الحقيقي للدخل القومي، فعلى سبيل المثال عندما تعتمد دولة ما في اقتصادها على إنتاج وتصدير سلعة ما، فإنها تحقق نمواً اقتصادياً من خلال رفع إنتاج هذه السلعة شرطاً ألا تتخفف أسعارها في الأسواق العالمية (الشرقاوي، 2016، 46).

والنمو الاقتصادي هو حدوث زيادة في الناتج المحلي، أو إجمالي الدخل القومي، بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي (آل ثاني، 2001، 22).

كما يعرف النمو الاقتصادي بأنه تحقيق زيادة في الدخل أو الناتج المحلي الإجمالي عبر الزمن، ويعبر عن متوسط نصيب الفرد من الدخل المحلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة السكانية، بمعنى أن تكون الزيادة في الدخل المحلي الإجمالي أكبر من الزيادة السكانية (أبو عيد، 2020، 54).

وهناك من يفرق بين مفهوم النمو الاقتصادي وبين التنمية الاقتصادية، ونحن في هذه الدراسة نتفق مع هذا التفريق بين المفهومين، فالنمو الاقتصادي يتمثل في تحقيق الزيادة في الدخل أو الناتج المحلي، وقد تكون هذه الزيادة سريعة وموقته وغير دائمة، فهو نمو قد يحصل بعده انتكاس، فيما التنمية الاقتصادية تعني أن يكون هذا النمو اعتماداً على تغييرات في هيكلية وبنيان الاقتصاد مما يسمح بتحسين المعيشة والحياة في المجتمع.

### 2.3.2 عناصر النمو الاقتصادي:

هناك عدة عناصر يمكن أن تحكم أي عملية نمو سواء كانت قصيرة الأمد أم طويلة الأمد، وستكون هذه العناصر هي المرتكزات التي يركز عليها من يخطط لإحداث نمو اقتصادي، وهذه العناصر هي (الشرقاوي، 2016):

1. **العمالة:** فوجود الكفاءة والخبرة لدى العاملين شرط ضروري لتحقيق النمو، فمن خلال هذه الكفاءة والخبرة والمهارات التي تمتلكها قوة العمل يمكن لها من التعامل مع طرق وسائل الإنتاج أو التغييرات في الإنتاج، وبشكل عام فإن وجود أعداد كبيرة من العاملين غير المؤهلين وغير الأكفاء سيكون عائقاً أمام أي عملية نمو قد تحدث في البلد.
2. **رأس المال:** يعتمد رأس المال على مستوى الادخار، وهو ما يشكل الفرق بين الدخل والإنفاق، فالبلدان النامية عادة ما تعاني من قلة رؤوس الأموال لأن إنفاق الناس فيها يفوق دخلهم، ورأس المال هو وسائل الإنتاج المناسبة كما ونوعاً بما في ذلك المستلزمات والأدوات للاستفادة من وسائل الإنتاج هذه.
3. **الإدارة والتنظيم:** فالإدارة والتنظيم يجب أن تراعي أعراف وتقاليد المجتمع ومعتقداته.
4. **الموارد الطبيعية:** وهو أحد العوامل المساعدة لعملية النمو الاقتصادي، ووجود هذه الموارد من عدمها لا يعني بالضرورة حدوث النمو الاقتصادي، فالكثير من الدول النامية تمتلك الثروات الطبيعية والموارد الطبيعية لكنها لا تحرز أي تقدم في عملية النمو الاقتصادي.
5. **التكنولوجيا:** التكنولوجيا كمصطلح في عملية النمو الاقتصادي يعني الوسائل والطرق والمعرفة الكفيلة بتحويل الخامات والموارد المتوفرة إلى سلع وخدمات، وعناصر الإنتاج تحتاج دائماً إلى التكنولوجيا المختلف التي تؤدي لإنتاج العديد من السلع والخدمات.

6. **اهتمام الدولة:** فاهتمام الدولة بتحقيق نمو اقتصادي يعد أحد مرتكزات عملية النمو، فيتوافر كافة العناصر السابقة وغياب الاهتمام الحكومي والسياسات والإجراءات الحكومية التي تفتح السبل أمام تحقيقه فإن عملية النمو قد تفشل أو لا تصل إلى المستوى المطلوب تحقيقه.

وترى الدراسة الحالية بضرورة توافر هذه العناصر كلها مجتمعة لتحقيق عملية نمو اقتصادي فعالة، وفي غياب أحد هذه العناصر فإن ذلك يؤدي إلى قصور في عملية النمو، حتى عنصر الموارد الطبيعية فإن الكثير الدول التي لا تمتلك هذه الموارد ارتكزت على الموارد البشرية في إحداث التنمية بالإضافة إلى العناصر السابقة، وهو ما وضعها في المراتب المتقدمة في قائمة الدول المتقدمة اقتصادياً.

### 2.3.3 أنواع النمو الاقتصادي:

يتفق الباحثون على وجود ثلاثة أنواع للنمو الاقتصادي، وهذه الأنواع هي (الوحيدي، 2017):

- **النمو الطبيعي أو التلقائي:** وهو النمو الذي يحدث بشكل عفوي وتلقائي نتيجة للقوى الذاتية في الاقتصاد ودون وجود أي تخطيط علمي، وهو يتم ببطء وبشكل متدرج، وهو نوع يتميز بالاستمرارية ويكون دول الدولة فيه محدوداً ومكماً للسوق.
- **النمو العابر:** وهو نوع يحدث نتيجة لعوامل طارئة وغير مستمرة، وعادة ما تكون هذه العوامل خارجية، كالتحسن المفاجئ والمؤقت في التجارة الخارجية للدولة، وهو نوع يسود عادة في معظم الدول النامية.
- **النمو المخطط له:** وهو نمو ينتج من خلال عملية تخطيط شاملة للاقتصاد في الدولة، ويعتمد هذا التخطيط على سيادة الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج الأساسية والتخطيط المركزي الشامل، ويعتمد على قدرة المخططين وواقعية الخطط وقابليتها للتطبيق، وهو من الأنواع التي تتصف بالاستمرارية في حال نجاح الخطط الموضوعية.

### 2.3.4 نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

في القرن الماضي عُرف نمو المنشأة بأنه الظاهرة التي تؤثر على حجم المنشأة بشكل مباشر وذلك خلال فترة زمنية يمكن أن تكون طويلة أو قصيرة، فإذا كان هذا الأثر على حجم المنشأة خلال فترة طويلة فإن النمو حينها يرتكز على الإنتاج، أما في حال كانت الفترة قصيرة فإن النمو يرتكز على معدل دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج (Bienayme, 1971).

ويورد كريبوش (2014، 44) توضيحاً لمفهوم نمو المنشأة كما يراه (Penrose)، والذي يرى أن النمو في المنشأة يتمثل في زيادة حجم الإنتاج بشكل متتال مع التوسع في امتلاك الموارد، وبالتالي فهو ظاهرة

لا تتم أوتوماتيكياً، بل هي نتاج تأثير حركات وتغيرات المحيط على أسلوب وطريقة الإدارة داخل المنشأة، وهو ما يتحقق من خلال عاملين هما مردودية العوامل ووفورات الحجم.

وهنا من يرى بأن النمو في المنشأة ليس عملية عفوية، بل هو عملية ترتكز إلى قرارات إدارية مبنية على تغيرات وتقلبات وخطط وأهداف، فالزيادة في الإنتاج وهي ما يحقق النمو في المنشأة تحدث بسبب زيادة في الطلب داخل السوق، وهو ما يؤدي إلى زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة أرباح المنشأة ما يسح لها بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى كي تتكيف مع متغير الطلب الجديد، وبالتالي فإن النمو لا يمكن أن يحدث إلا إذا كان الحجم المتزايد في المنشأة يرتبط بشكل إيجابي بتحقيق أهداف المنشأة أو أهداف أصحابها الفردية (Starbuck, 1971).

ويشير مفهوم نمو المنشأة إلى عدة أمور من ضمنها (Yeboah, 2015):

- الزيادة في إجمالي حجم المبيعات.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- زيادة العمالة.
- زيادة حجم الإنتاج.
- زياد استخدام المواد الخام.

كما يشار إلى نمو المنشأة من خلال حساب التغيرات النسبية في المبيعات والأصول والعمالة والإنتاجية والأرباح وهوامش الربح، إضافة إلى الحصة السوقية وقيمة الأصول الإجمالية.

فيما يرى (Rafiki 2019) أن نمو المنشأة الصغيرة والمتوسطة يتركز على ثلاثة أمور ذات أهمية بالغة في الأهمية وهي:

- المالك-المدير .
- المنشأة.
- الاستراتيجية.

ومما سبق؛ فإن الخلط بين مفهوم نمو المنشآت وبين المعايير والمقاييس المستخدمة لهذا النمو، يجعلنا ندرك بأن نمو المنشأة هي عملية معقدة وليست مجرد زيادة في الأرباح أو المبيعات، بل هي مزيج من العناصر الداخلية والخارجية والإدارية والمكونات التنظيمية داخل المنشأة والتي تسعى لتحقيق أهداف واحتياجات المنشأة المتعلقة بالنمو.

### 2.3.5 دورة حياة المنشأة:

تمر المنشأة بتغييرات متعددة، وقد اصطلح على هذه التغييرات منذ نشأتها وحتى استمراريتها أو انهاء أعمالها بمصطلح دورة حياة المنشأة، وهي ست مراحل أو كما يراها البعض أربع مراحل لا يمكن أن تحدد في زمن معين، بل تختلف باختلاف المنشآت وإدارتها ونشاطات عملها.

ولا بد من معرفة هذه المراحل في أي منشأة، لأن ذلك يؤدي إلى كثير من الأمور أهمها ان كل مرحلة تتطلب أساليب عمل وإدارة تختلف عن الأخرى، وهو نتاج طبيعي لاختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمنشآت بعضها عن بعض، ويمكن إجمال هذه المراحل فيما يلي:

- **مرحلة التكوين (الولادة):** وتعد من أخطر المراحل التي تمر بها المنشأة، وهي تتميز بالإبداع القوي، وتولد المنشأة حين يقوم شخص أو عدة اشخاص بتميز واستثمار الفرص المتاحة وهذا من أجل خلق القيمة، وفي هذه المرحلة قد تكون نهاية الكثير من المنشآت، وبعض المنشآت الصغيرة أو المتوسطة تفشل وتموت في مرحلة التكوين نتيجة لعدة عوامل كعامل عدم التأكد من البيئة المحيطة أو نتيجة لأخطاء في التخطيط والتنظيم، وتتركز الجهود في هذه المرحلة بشكل أساسي على الوظائف الإنتاجية والتسويقية، ولعل من أبرز ما يميز هذه المرحلة (أحمد، 2019):

- صغر حجم المنشأة وقلة عدد العاملين فيها.
- عدم التمييز بين الإدارة والملكية ولا وجود لهيكله رسمية.
- أسلوب الاتصال المباشر الذي يكون غير رسمي في كثير من الأحيان.
- استخدام أساليب رقابية شخصية وغير رسمية.
- لا تحديد خاص لساعات العمل في المنشأة.
- وفي هذه المرحلة تواجه المنشأة عدة تحديات أبرزها:
- نقص الكفاءات الإدارية التي تمكن المنشأة في هذه المرحلة من التكيف مع البيئة الخارجية لها بسهولة ويسر.
- صعوبة الوصول إلى الموارد اللازمة كالموارد المالية والبشرية والمادية.
- الفشل في هذه المرحلة يؤدي إلى الخروج من السوق والانهاء.
- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ المنشأة بالاستقلالية وتحديد الأدوار، وتتجه نحو رسم أهداف أكثر وضوحاً لها لتحقيق المزيد من الاستقرار والاستمرارية، ومن خصائص هذه المرحلة (عيسى، 2004):
- هيكلية أكثر ثبات.

- وضع السياسات والقواعد والإجراءات بشكل رسمي لضبط العمل.
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي ووضع الأهداف طويلة الأجل.
- زيادة عدد الأفراد العاملين فيها.
- ظهور منتجات وخدمات جديدة واكتشاف أسواق جديدة.
- الاتصالات في هذه المرحلة تكون رسمية.
- درجة الابتكار والإبداع فيها عالية ولك لمواجهة التغييرات المستمرة.
- **مرحلة النضوج:** وهي مرحلة تأخذ شكل الاستقرار والرسمية والتكوين والبناء في المنشأة، وتتمس هذه المرحلة بعدة سمات من أهمها (كربوش، 2014):
  - زيادة الإنفاق المالي فيها.
  - تضخم حجم المنشأة مقارنة بالمنافسين.
  - تأمين واستخدام الموارد بشكل أكبر من مرحلة النمو.
  - زيادة حدة المنافسة.
  - القرارات في مرحلة النضوج مركزية أكثر.
  - الحاجة إلى وجود نظم معلومات مساعدة على ضبط ورقابة تكاليف المنظمة.
  - الاعتماد بشكل كبير على التخصص في الوظائف والمهام.
  - زيادة معدل نمو المنشأة باتجاه الموقع التنافسي لها في السوق.
  - وصول المنشأة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية واستخدامها لكامل الموارد المتاحة لديها.
- **مرحلة الإحداار:** تتميز هذه الحقبة من حياة المنشأة بظروف صعبة تمر بها، كانهضاض قدرتها على المنافسة، وتقلص الحصة السوقية لها، أو دمج أو إلغاء بعض المنشآت، وتتميز هذه المرحلة بعدة صفات أهمها:
  - ارتفاع الدوران الوظيفي.
  - الصراع التنظيمي داخل المنشأة.
  - تبني الأسلوب المركزي والديكتاتوري في إدارة المنشأة.

ومن أشهر النماذج التي ترسم نمو المنشآت هو نموذج لاري جراينر Larry Greiner والذي طوره في أوائل سبعينيات القرن الماضي وأعيد نشره في عام 1998 في مجلة هارفارد للإدارة، واستناداً إلى هذا النموذج التي يحلل نمو المنشآت من خلال بعدي: عمر المنشأة وحجمها، حيث يقسم جراينر مراحل نمو المنشأة إلى خمسة مراحل هي (حريم، 2003):

- مرحلة الإبداع وأزمة القيادة: فكثير من المنشآت تنشأ من فكرة لدى شخص أو عدد من الأشخاص، وبعد إنشاءها تبدأ المتطلبات الإدارية، ونتيجة للحاجة الماسة لهذه المتطلبات

والمهارات تنشأ في المنشأة أزمة القيادة الإدارية، ما يدفعها للتحرك والتحول نحو النمو الذي يتسم بالتوجيه الشديد.

- التوجيه وأزمة الاستقلالية: يتولى صاحب المنشآت أو المدير مسؤولية القيادة في هذه المرحلة، ويعود الإبداع ليشق طريقه في المنشأة، ما يؤدي إلى تحويل التوجيه من الإدارة العليا إلى الهيكل التنظيمي الرسمي المليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم المحاسبة والرقابة المالية، إضافة إلى التخصص في العمل، ثم تنشأ أزمة حين يجد المبدعون في المنشأة بأن الهيكل التنظيمي يعيق إبداعاتهم، ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرارات، ما يؤدي إلى أن يصبح العاملون في المستوى التشغيل أكثر علماً بالمشاكل حتى من الإدارة نفسها، ما يجعلهم يطلبون المزيد من الحرية للاستجابة بسرعة للاحتياجات ومشاكل الإنتاج وغيرها.
- التفويض وأزمة الرقابة: في هذه المرحلة يتم حل أزمة الاستقلالية من خلال التفويض، فالإدارة عليها تفويض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لهم بمزيد من حرية التصرف، وفي هذه المرحلة يستمر نمو المنشأة ولكن من خلال اللامركزية.
- التنسيق وأزمة الروتين: لتتمكن الإدارة من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ لتطبيق آليات ووسائل متعددة للتنسيق والتخطيط، فتشعر إدارة المنشأة بأنها مقيدة في إدارة شؤون المنشأة، وأنها مرتبطة بشبكة تنسيق تفصيلية مع باقي أجزاء المنشأة، وفي هذه المرحلة من النمو قد تصل المنشأة إلى أزمة الروتين.
- التآزر وأزمة الإشباع النفسي: وهو المستوى الخامس من نمو المنشأة، ويأتي لغرض مقاومة الروتين من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لتستوعب الإبداعات التي تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي، وتحل استراتيجيات حل الصراعات أهمية قصوى في المنشأة.

### 2.3.6 أنواع النمو في المنشأة:

يمكن تصنيف النمو في المنشآت إلى ثلاث أنواع وهي:

- **النمو الداخلي Internal Growth:** يرى البعض أن النمو الداخلي يرتبط بمصادر التمويل، فيعتبرون أن النمو الداخلي يحدث حين يكون مصدر تمويله داخلي، ويكون النمو خارجياً حين يكون مصدر تمويله خارجياً، وهناك خلاقات فكرية حول النمو الداخلي للمنشأة، فالبعض يعبر عنه بأنه عبارة عن استخدام المنشأة لمواردها الخاصة لأجل تنفيذ السياسات الاستثمارية الممولة من الأرباح غير الموزعة، فيما يعبر البعض عن النمو الداخلي بأنه نمو المنشأة من خلال التمويل الذاتي أو جلب رؤوس الأموال دون

الاندماج مع منشآت أخرى، فيما البعض الآخر يجد بأن النمو الداخلي للمنشأة يرتبط بالقدرات الإنتاجية لها، ويعبرون عنه بالاستثمارات التي تقوم بها المنشأة من أجل تنمية أسواقها وتحسين قدراتها الإنتاجية (كربوش، 2014).

ويورد بن ساسي (2018، 37) تعريفاً للنمو الداخلي صاغه R.Paturel (1981) مفاده أنه "حياة أو إنشاء المنشأة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات".

وللوصول إلى فهم أكبر للنمو الداخلي لا بد من إيراد بعض الأمثلة عليه فعلى سبيل المثال (بن ساسي، 2008):

- إنشاء فرع جديد للمنشأة يعد نمواً داخلياً ذلك أن عملية الإنشاء تتم عن طريق التنسيق بين عوامل الإنتاج التي تمت حيازتها بشكل منفصل، إضافة إلى أن الفرع الجديد يعتمد في البداية على خبرة المنشأة وقدرتها الإنتاجية في مجال العمل.
- حيازة المنشأة لعلامة تجارية لمنشأة أخرى تعتبر نمواً داخلياً، لأن ذلك يعد استثماراً معنوياً ينفصل عن باقي الوظائف الأخرى الضرورية لإحداث الأثر التجاري للعلامة كالتصميم والإنتاج والتسويق ... الخ.
- حيازة براءة اختراع بهدف ممارسة أنشطة جديدة وهو ما يتطلب أيضاً المزج بين عوامل الإنتاج التي تمتلكها المنشأة والتي تود حيازتها بشكل منفصل يعتبر نمواً داخلياً لها.

#### • النمو الخارجي External Growth:

النمو الخارجي في المنشأة هو عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمنشأة أو منشآت أخرى موجودة، أو الحيازة غير المباشرة من خلال السيطرة على منشآت أخرى بامتلاك حصة كبيرة من رأس مالها تكفي للسيطرة عليها وعلى الإدارة فيها، والنمو الخارجي هو حصول المنشأة على عوامل وموارد جديدة موجودة بالفعل في شكل منشأة أخرى، أو جزء من منشأة أخرى، وذلك من خلال الاستحواذ عليها أو على حصة فيها (Söllner, 2009).

#### • النمو التعاقدى Contractual growth:

ويقوم النمو التعاقدى على إبرام عقد بين منشأتين أو أكثر يهدف لإقامة أنشطة وأعمال إنتاجية تجارية أو خدمية، وتكون الشركة في حالة من النمو التعاقدى كلما اتجهت لإبرام عقود مع الغير للقيام بجزء من أنشطتها الضرورية المتمثلة في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق، ويرى البعض أن النمو التعاقدى هو أحد أشكال النمو الداخلي أو



الخارجي على حد سواء، فعلى سبيل المثال لو تعاقدت منشأة مع منشأة أخرى بغرض إنشاء فرع مشترك بين المنشأتين، فإن هذا النمو التعاقدى يعد نمواً داخلياً، أما في حال لو تشاركت المنشأة أو تعاونت مع منشأة أخرى أو عدة منشآت بهدف امتلاك حصص لمنشأة أخرى فإن هذا التعاقد يعد نمواً خارجياً (كربوش، 2014).

### 2.3.7 أهمية ودوافع النمو في المنشآت:

تسعى المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى الاهتمام بنموها، وتتبع أهمية هذا السعي في عدة اعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إن نمو المنشأة يزيد من سيطرتها التفاوضية مع الأطراف الأساسيين كالشركاء والوسطاء التجاريين وجهات التمويل والموردين .. الخ.
- يؤدي نمو المنشأة إلى خفض أو تقليل ضغط المنافسة التي قد تعاني منها المنشأة وذلك من خلال تقديم مزايا تنافسية ترضي الحاجة للأمن الموجودة في المنشأة (عيسى، 2004).
- أن الإنتاج وزيادة حجمه يؤدي إلى خفض التكاليف بالمحصلة وكفاءة أكبر.
- النمو في المنشآت يعد هدفاً استراتيجياً لمعظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- نمو المنشأة مؤشر لإدارتها بفعالية وكفاءة.
- نمو المنشأة يوفر لها المركز القوي في البيئة التي تعمل بها (حريم، 2003).

### 2.3.8 دوافع النمو في المنشأة:

أما دوافع المنشآت نحو السعي للنمو فهي كثيرة، ويمكن طرح بعض منها فيما يلي (كربوش، 2014):

- **زيادة الطلب:** وهو ما يرتبط بالنمو الاقتصادي على مستوى الدولة ويرتبط به، فارتفاع الناتج المحلي والذي يعد نتيجة لارتفاع أداء العمل والإنتاج في المنشآت ضمن الدولة من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي ما يؤدي إلى حدوث الزيادة في الطلب العام وهو ما يشكل دافعاً للمنشأة نحو النمو وذلك لمحاولة سد هذا الارتفاع من الطلب العام.
- **ضغوط المنافسة:** إن كثافة المنافسة تؤدي إلى دفع المنشأة نحو النمو وذلك لأن نموها يؤدي إلى خفض التكاليف الكلية للإنتاج، وهو ما يخلق حاجة إلى رفع القدرة الإنتاجية ووفرة الإنتاج في المنشأة، إضافة إلى أن إدخال التقنيات الحديثة والمبتكرة في عمل المنشأة يعطيها ميزة تنافسية أكبر ويجعلها في موقع تنافسي مريح.

- **تغير أذواق المستهلكين:** فهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى التغير الكبير والسريع في أذواق المستهلكين، فالتكنولوجيا الحديثة ووسائل الترويج الحديثة والحملات التسويقية الكبيرة تغير من ذوق المستهلك نحو الخدمة أو السلعة، وبالتالي فإن هذا يدفع المنشآت عادة إلى النمو والتطور بغية مواكبة الأذواق الجديدة من خلال قدرتها على النمو والإنتاج وتوفير الإبداع والابتكار في أعمالها.
- **أهداف المنشأة الإدارية:** فإدارة أي منشأة لديها الأهداف التي تضعها لملائمة منفعة المنشأة ومالكها، وبالتالي فإن تحقيق هذه الأهداف يسعى لزيادة الدخل لأصحاب المنشأة والمالكين والمساهمين فيها، وهو ما يستدعي تفكير المنشأة بالنمو أو عدمه، فالكثير من المنشآت تفضل عدم النمو والبقاء بحجمها الموجود خوفاً من الدخول في أخطار قد تكلفها استمراريتها.
- **التقليل من درجة الخطر على المنشأة:** فكثير من المنشآت تسعى إلى النمو من خلال توزيع المخاطر من خلال تنويع الأنشطة والأعمال فيها، وهو ما يجعل نموها يحقق مرونة

#### 2.4 محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من النماذج التي ناقشت محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفيما يلي سيتم استعراض أكثر هذه النماذج شهرة.

**نموذج Davidsson:** حيث يرى (Davidsson & et al., 2010) أن هناك نوعين من المحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتتمثل هذه المحددات في:

1. محددات تتعلق بمالك أو مدير المنشأة.
2. محددات تتعلق بالخصائص التنظيمية للمنشأة.
3. محددات تتعلق باستراتيجية المنشأة.

**نموذج weinzimmer:** حيث حدد نموذجاً لنمو المنشآت يعتمد على المحددات التالية (Wenzimmer, 1993):

1. محددات استراتيجية.
2. محددات تتعلق بمحيط وبيئة المنشأة.
3. محددات تتعلق بالإدارة.

**نموذج Herron and Robinson:** حيث يرى الباحثان في نموذجهما بأن أهم المحددات التي تؤثر على نمو المنشأة تتمثل في (Herron & Robinson, 1993):

1. السمات الشخصية للمالك أو الإدارة.

2. استراتيجية المنشأة.

3. المحيط الخارجي للمنشأة.

وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد المحددات التي اعتمدها Davidsson، وذلك لأنها الأقرب إلى قياس العوامل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

#### 2.4.1 محددات تتعلق بمالك أو مدير المنشآت (فردية):

للمالك أو المدير أهمية كبيرة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فهو محور العملية المؤسسية فيها، والمحددات التي تتعلق به تكون سريعة التأثير على نمو المنشأة وأعمالها، ويمكن القول إن ما يتعلق بالمدير أو المالك في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتمثل في عدة خصائص يمكن أن تؤثر على مستوى نموها وهي:

- الصفات الشخصية: وتتمثل بصفاته السلوكية والأخلاقية وكذلك مدى إدراكه للأمور وإملاكه لروح المبادرة وحب المغامرة والمجازفة، إضافة إلى إملاكه لصفات القائد والمدير الناجح.
- الخبرة: وتتمثل بالمهارات والقدرات والكفاءات التي يمتلكها، إضافة إلى مستواه التعليمي، فكلما كان المدير أو المالك يمتلك خبرة في نشاط العمل والإدارة كلما أثر ذلك على نمو المنشأة التي يمتلكها أو يديرها.
- الدافع: إن امتلاك المالك أو المدير للدافع والحافز الداخلي يؤثر على نمو المنشأة وينعكس على كافة العاملين فيها، فالحافز والدافع لدى المالك أو المدير ينتقل إلى من يعملون في المنشأة ما يساهم في الوصول بسرعة أكبر إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة وبالتالي نموها.
- العمل ضمن الفريق: فوجود فريق لإدارة المنشأة الصغيرة أو المتوسطة وقدرة المالك أو المدير على العمل من خلال هذا الفريق يجعل من القرارات أو الأساليب التي تدار بها المنشأة أكثر كفاءة وأكثر صواباً، ويبعد المنشأة عن احتمال الوقوع في أخطاء غير محسوبة خاصة في بداية حياتها.

وتؤثر قيم المالك وأهدافه وتطلعاته على تطور المنشأة وتنافسيتها أيضاً، كما يمكن وضع تصور لنوعين من المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال دور المالك أو المدير فيها، فهناك المنشأة الصغيرة والمتوسطة التي تركز على النمو وهناك المنشأة الصغيرة والمتوسطة التي تركز على البقاء والجدول التالي يبين الفروق بين هذين النوعين (جودي، 2017):

جدول 2.1: الفرق بين المنشآت التي تركز على النمو وتلك التي تركز على البقاء

المنشأة تركز على النمو	المنشأة تركز على البقاء	المعيار
صاحب رؤية	عملي	نوع المالك - المدير
النمو	البقاء	أهداف المالك - المدير
الابتكار	التقليدية والثبات	فلسفة العمل
استراتيجية، تسويق، مبيعات، تطوير، تحديد الحلول للمشاكل المالية.	إدارة العمليات الجارية	الأنشطة الرئيسة للمالك - المدير
عالي	قليل	التفويض
في كل الاتجاهات	من الأعلى للأسفل واتصال شفهي عادة	الاتصال

#### 2.4.2 محددات تتعلق بالخصائص التنظيمية للمنشأة:

الخصائص التنظيمية في المنشأة هي مجموعة من العناصر المتداخلة والتي تتفاعل مع بعضها لتوفير البيئة الداخلية المناسبة للمنشأة وللعمل، ويمكن تحديد الخصائص التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** والهيكل التنظيمي هو إطار وبناء المنشأة داخلياً، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، وهو الإطار الذي يعكس العلاقات والمسؤوليات داخل المنشأة، كما أنه يبين شبكة الاتصال واتجاه المعلومات بين مستويات المنشأة، ويتأثر الهيكل التنظيمي بعدة مؤثرات أهمها (القاضي، 2015، صفحة 131):

1. حجم المنشأة: فحجم الشركة معرض للزيادة سواء من خلال زيادة موجوداتها الرأسمالية أو زيادة عدد العاملين فيها، أو زيادة حجم المبيعات، وهذه الزيادة في الحجم تتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتناسب مع التغير في حجم المنشأة وفقاً للتطورات التي تمر بها.
2. موارد المنشأة: وتشتمل جميع الموارد المادية والبشرية والمالية التي تمتلكها المنشأة خلال الفترة الحالية، وما تتوقعه من نمو وزيادة لهذه الموارد، فزيادة موارد المنشأة يعني قدرتها على النمو والتوسع، وإمكانية دخولها لأسواق جديدة أو فتح فروع جديدة، وبالتالي لا بد من تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لهذه التطورات والزيادة في موارد المنشأة.

3. استراتيجية المنشأة: والتي تعتبر الوسيلة التي تستخدمها المنشأة في تحقيق غايتها، وتشتمل على تطوير وتحديد البدء الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنشأة، والوصول إلى نموها.

وهناك سمات لا بد وأن تتوفر في الهيكل التنظيمي كي يكون قادراً على تحقيق الكفاءة والفعالية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفي المنشآت بشكل عام ومن أهم هذه السمات (عدوان، 2013):

- المرونة: ويقصد هنا قدرة الهيكل التنظيمي للمنشأة على استيعاب التعديلات والتغيرات التنظيمية المستمرة وذلك تلبية لاحتياجات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.
  - الاستمرارية: وهو ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهيكل التنظيمي للمنشأة وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إضافة إلى استشراق التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل لتغييرات جوهرية متكررة تؤدي إلى إرباك البناء الهيكلي للمنشأة.
  - التوازن: فالهيكل التنظيمي الجيد هو القادر على تحقيق التوازن بين السلطات والصلاحيات الممنوحة للأفراد والتوازن في نطاق الإشراف ونطاق الاتصال داخل المنشأة بين المستويات الوظيفية وبين المستويات الإدارية.
- **أسلوب القيادة في المنشأة:** وتبرز أهمية أسلوب القيادة في المنشآت من خلال ما يلي (القطارنة، 2017):

1. دعم القدرات الإيجابية في المنشأة وتقليل السلبية قدر الإمكان.
2. تقريب وجهة نظر العاملين نحو خطط المنشأة وتصوراتها وأهدافها المستقبلية.
3. أسلوب القيادة هو البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات المتبعة.
4. تنمية وتدريب ورعاية الافراد العاملين باعتبارهم أهم مورد للمنشآت.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
6. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات داخل المنشأة.
7. تسهيل الوصول إلى أهداف المنشأة.

- **خصائص المنشأة:** وهي الخصائص التي تتعلق بالمنشأة نفسها ومن هذه الخصائص (كربوش، 2014):

1. عمر وحجم المنشأة: حيث يوجد علاقة بين حجم المنشأة وبين النمو فيها، فقد لاحظت الكثير من الدراسات وجود علاقة عكسية بين حجم المنشأة ونسبة نموها، وهو ما يجعلنا نستنتج بأن المنشآت الصغيرة أكثر قدرة على النمو من المنشآت ذات الحجم الكبير،

بالمقابل هناك علاقة بين عمر المنشأة وبين النمو أيضاً فالمنشآت الحديثة تميل إلى النمو وتوسع إلى بعكس المنشآت التي لها سنوات طويلة في العمل.

2. الشكل القانوني للمنشأة: الشكل القانوني للمنشأة له تأثير على نموها، فالمنشآت ذات المسؤولية القانونية المحدودة تسجل معدلات نمو مرتفعة مقابل غيرها من المنشآت.

3. موارد المنشأة: (المادية، المالية، والبشرية): ان امتلاك المنشأة للموارد المالية والمادية والبشرية المناسبة تؤثر بشكل كبير على نموها، وتشكل الموارد المنشأة عائقاً في حال نقصها أو تكلفة الوصول إليها أمام تطور المنشأة وتوسعها ونموها.

### 2.4.3 محددات تتعلق باستراتيجية المنشأة:

والاستراتيجية كما سبق وذكرنا، هي الإجراء الذي تتخذه المنشآت للوصول إلى أهدافها، وهي ما يقود الأداء في المنشآت، والاستراتيجيات تتغير بمرور الوقت بناء على قياسها باستمرار لمعرفة إن كانت تحقق أفضل أداء وممارسة نحو تحقيق أهداف المنشأة (Rafiki, 2019).

تعتبر الاستراتيجية في أي منشأة أداة ضرورية ومهمة للوصول إلى الأهداف طويلة المدى وتنفيذ مسارات العمل وتخصيص الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق هذه الأهداف، وتبرز أهمية الاستراتيجية في المنشأة في أنها تحدد كيفية تطوير المنشأة بشكل جيد، وهو ما يفسر نجاح بعض المنشآت وفشل الأخرى، رغم أنها تمتلك نفس المقومات ونفس الموارد وتعمل في بيئة متشابهة، وتقوم الاستراتيجية في أي منشأة بتحليل المحددات المؤثرة في المنشأة وفي موقعها من حيث الوقت والتغيرات المالية والاقتصادية والتكنولوجية، والاستراتيجية الجيدة تسمح للمنشأة بتعيين وتشكيل مواردها التنظيمية ودمجها في وضع قابل لتحقيق الكفاءة الداخلية لها، وكلما كانت البيئة التي تعمل بها المنشأة أكثر تعقيداً وتقلباً، وتحتوي تغييرات مستمرة فإن أهمية الاستراتيجية التي تستخدمها تبرز بشكل واضح (Osuna & et al., 2016).

وهناك عدة استراتيجيات عامة يمكن للمنشآت بشكل عام انتهاجها، ومن أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في المنشآت (طوقان، 2018):

1. استراتيجية قيادة التكاليف: وتعتمد هذه الاستراتيجية على عدة أمور أهمها: (خفض تكاليف الإنتاج، التفوق على المنافسين، زيادة الكفاءة الإنتاجية، الحصول على حصة أكبر في السوق، تقديم منتجات بتكلفة أقل وجودة أعلى، القبول بهامش ربح معقول).
2. استراتيجية التركيز: وتعتمد هذه الاستراتيجية على: (التركيز على إنتاج منتج محدد، التركيز على شريحة معينة من العملاء، التركيز على سوق محدد من الأسواق المتاحة لها، التركيز على تغطية منطقة جغرافية محددة).

3. استراتيجية التمايز: وتعتمد على: (التفرد بإنتاج نوع محدد من المنتجات أو الخدمات، إضافة صفة أو ميزة إلى منتجات وخدمات المنشأة لتمييزها عن المنتجات والخدمات المشابهة، تقديم المنتجات والخدمات بطرق وقوالب متميزة ومنفردة، تقديم هدايا رمزية مع المنتجات والخدمات).
4. الاستراتيجية الدفاعية: وهي تعتمد على أسلوب الدفاع عن حصتها في السوق وتلجأ المنشأة إلى هذه الاستراتيجية في حالات لا تكون فيها تمتلك القدرات أو الموارد الكافية أو الإمكانيات للنمو وزيادة حصتها السوقية.
5. الاستراتيجية الريادية: وتعتمد على: (افتراض أن البيئة المحيطة ليست ثابتة ومتغيرة باستمرار، حتمية التفاعل مع البيئة المحيطة بشكل إيجابي، ضرورة أن تتحمل المنشأة بعض المخاطر للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، سعي المنشأة الدائم من خلال إمكانياتها وقدراتها للاستفادة من الفرص المتاحة).
6. استراتيجية التحليل: وتعتمد على: (افتراض إمكانية فهم البيئة المحيطة، التنبؤ بالمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة، ضرورة استغلال المنطقة للمتغيرات المحيطة بشكل إيجابي).

## 2.5 معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

هناك كثير من العوامل التي تعيق نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد أجريت العديد من الدراسات التي حاولت حصر هذه العوامل في تصنيفات، فيرى (Krasniqi 2007) أن العوامل المعوقة لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في:

- البيئة الاقتصادية الكلية: فاستقرار البيئة الاقتصادية تشجع على إجراء الأعمال التجارية وتشجع على الاستثمار والمجازفة، فالإقتصاديات التي تمر في أزمت تحول ساهمت إلى حد كبير في إعاقة إنشاء ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فيما نجد أن خصخصة الكثير من القطاعات والنشاطات في الاقتصاد كان لها الأكثر الكبير في زيادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ونموها، في هذا المجال أيضا نجد أن السياسات الاقتصادية لها دورها في مجال المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واستقرار الأسعار ومؤسسات الإقراض وطرق الإقراض.
- البيئة القانونية والتنظيمية: إن وجود البيئة القانونية والتنظيمية المناسبة يشجع على نمو واستقرار المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبالعكس ذلك فإنها ستكون معوقاً أمام عمليات النمو والتوسع لهذه المنشآت، ومن الأمثلة على المؤثرات القانونية والتنظيمية: التشريعات القانونية والتعاقدية التجارية، قوانين حقوق الملكية، قوانين الإفلاس والضمانات، اللوائح العقارية، قوانين

العمل، قوانين الاستثمار، الضرائب وسياساتها وغيرها من التشريعات والقوانين التي تنظم العمل في قطاعات الدولة.

- المنافسة غير العادلة والاقتصاد غير الرسمي والفساد: وهي كلها معوقات تحول دون نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهي كلها عوامل تؤدي إلى خفض مبيعات هذه المنشآت واستنزاف مواردها، أما بالنسبة للفساد فهو عامل سلبي يعظم من تكلفة العمل والمعاملات التجارية والتنظيمية التي تقوم بها المنشأة.
- المعوقات المالية: فالوصول إلى مصادر التمويل يعد من المعوقات الرئيسة في عمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفشل هذه المنشآت في الوصول إلى مصادر تمويل بتكلفة مناسبة يجعل ذلك معوقاً لنموها وتوسعها.

فيما يحدد (Louis & Macamo 2011) المعوقات التي تعيق نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- معوقات مالية: وتشمل الضمانات المرتفعة والرسوم المصرفية المرتفعة ونقص التمويل الخارجي ورأس المال الاستثمار وارتفاع تكلفة الائتمان، إضافة إلى عدم مناسبة مدة السداد للقروض، وضمان السداد المرتفع.
- المعوقات التنظيمية: وهي تعرف أيضاً بالمعوقات الداخلية وتشمل القدرات الإدارية والمهارات والمعرفة وأهداف المنشأة، ومن هذه المعوقات أيضاً عدم إفساح المجال من قبل مالكي المنشأة للإدارة المحترفة، عدم امتلاك المنشأة للكوادر البشرية المؤهلة وذات الكفاءة، عدم امتلاك المنشأة للمهارات والمعرفة اللازمة لإحداث النمو وإنجاحه، وغيرها من العوامل التنظيمية.
- معوقات خارجية: هي معوقات خارج المنشآت الصغيرة والمتوسطة ولكنها تؤثر في نموها، وهي نفس المؤثرات لو كانت هذه المنشآت تريد البدء في العمل، وهي تتعلق بالسوق كانهخفاض الطلب على المنتج أو الخدمة، وصعوبة الوصول إلى المواد الخام والأولية، وتأخر سداد الفواتير من قبل العملاء والموردين، والتدخلات الحكومية وقواعد المشتريات العامة وصعوبات التصدير والاستيراد وغيرها من العوامل.
- المعوقات القانونية أو المؤسسية: كالنظام الضريبي واللوائح التنظيمية الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما أن استخدام استراتيجية مؤسسية غير مناسبة في المنشأة يؤدي إلى إعاقة النمو.
- معوقات اجتماعية: وهي معوقات تتعلق بثقة المجتمع بالمنتج أو الخدمات المقدمة وكذلك عدم توافر شبكات اتصال وتواصل جيدة مع المجتمع المستهدف وغيرها من العوامل التي تتعلق بثقة المجتمع بالمنشأة وإدارتها وما تقدمه من منتجات وخدمات.



أما في الحالة الفلسطينية، فهناك عدة معوقات تؤثر في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرز هذه المعوقات (محمد و عبد الكريم، 2011):

- السياسات الإسرائيلية: ففي الفترة من 2000م وحتى 2008 حدث انخفاض ملحوظ في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، وهو ما كان نتيجة مباشرة للسياسات والإجراءات الإسرائيلية التي طالت الكثير من المنشآت الفلسطينية وخاصة الصناعية منها، فالتدمير والإغلاق خاصة في فترة انتفاضة الأقصى التي امتدت من العام 2000 وحتى 2005 كان له دور كبير في هروب الكثير من الاستثمارات وإغلاقها والعزوف عن الاستثمار في السوق الفلسطيني.
- معوقات إدارية: وهي المعوقات التي تتعلق بالإدارة وطرق وأساليب العمل، واستخدام الاستراتيجيات المناسبة وكذلك امتلاك الموارد ذات الكفاءة خاصة من ناحية الموارد البشرية.
- معوقات لها علاقة بالتكنولوجيا والحصول عليها.
- معوقات ضعف البنية التحتية المناسبة للاستثمار.
- معوقات الحصول على المواد الأولية خاصة للمؤسسات الصناعية.
- المعوقات المتعلقة بالتسويق: وهي معوقات تجعل من قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ضعيفة أمام الدخول في أسواق خارجية أو حتى امتداد منتجاتها نحو كامل السوق الفلسطيني.
- معوقات التمويل: فنقص التمويل من أبرز المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة كمحدودية مصادر التمويل المتوافرة لهذه المنشآت، وقلة الاهتمام بتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتركيز عند منح القروض على المشاريع الكبيرة والقائمة منذ مدة طويلة، وكذلك حجم المخاطرة في تمويل هذه المنشآت مرتفع نتيجة لكثير من العوامل الاقتصادية والسياسية في فلسطين، وارتفاع كلفة التمويل وعدم وجود الدعم الحكومي المباشر لهذه المنشآت.
- نقص المؤسسات الداعمة والمساندة: رغم وجود المؤسسات المتمثلة بالاتحادات وغرف التجارة والصناعة في المحافظات الفلسطينية والتي ترعى وتقدم خدمات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك نقص وغياب لمؤسسات مساندة كمؤسسات تسويق وتصديق وترويج لخدمات ومنتجات هذه المؤسسات، ومراكز تمويل وتطوير وتدريب وبحث علمي تختص بأعمال هذه المؤسسات.

ولأغراض هذه الدراسة، سيتم تصنيف المعوقات التي سيتم دراستها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين وفقاً لما يلي:

- معوقات التمويل.
- معوقات إدارية وتنظيمية.

- معوقات قانونية ومؤسسية.
- معوقات تسويقية.

## 2.6 واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين

فلسطينياً تم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بموجب قرار مجلس وزراء للعام 2014، ولم يتغير هذا التعريف حتى تاريخ اعداد هذه الرسالة، ووفقاً للتعريف الفلسطيني الموضح في الجدول (2.2) التالي كما تمت الإشارة إليه في تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعام 2018، والتي تمت محاولة الوصول إليه من مصادر فلسطينية، غير أن هذه المحاولة باءت بالفشل من خلال البحث في قرارات الحكومات الفلسطينية في الجريدة الرسمية، ويتم إيراده كما يلي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2018):

جدول 2.2: تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين

التسمية	عدد العاملين	المردود السنوي	رأس المال
المنشآت الصغيرة	التي يعمل بها من 5-9 موظفين	المردود السنوي يساوي أو أقل من 200,000 دولار أمريكي.	رأس المال المدفوع أقل أو يساوي 50,000 دولار أمريكي.
المنشآت المتوسطة	التي يعمل بها من 10-19 موظف	المردود السنوي يساوي أو أقل من 500,000 دولار أمريكي	رأس المال المدفوع أقل او يساوي 100,000 دولار أمريكي.

ويعتمد هذا التعريف على رأس المال وعدد العمال والمردود السنوي، وتتنوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية فيما يلي (درويش، 2015):

- منشآت صناعية: كالصناعات الاستهلاكية الصغيرة والمهن والصناعات الحرفية.
- منشآت تجارية: كمنشآت تجارة الجملة والتجزئة والوكلاء والسماسة.
- الخدمات: كالمنشآت الخدماتية المختلفة ووكلاء السياحة والتأمين والخدمات الفندقية والخدمات الشخصية كالكي والغسيل وخدمات النقل.
- المنشآت النسوية الصغيرة.
- الحيازات الزراعية الصغيرة ومنشآت الزراعة والصناعة الزراعية الصغيرة والتعبئة وغيرها.

ووفقاً لمؤشر سياسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم للعام 2018، تتمتع فلسطين بسوق متنوع لخدمات دعم تنمية الأعمال التي توفرها شبكة مؤسسات عامة وخاصة وممولة وجهات مانحة، تهدف بعض الجهات الداعمة إلى تحقيق إدماج اقتصادي أفضل للنساء والشباب، فيما تهدف جهات داعمة أخرى إلى تفعيل أنشطة كالتصدير والتسويق والتكنولوجيا، كذلك يوجد 22 حاضنة داعمة للأعمال خاصة في الأعمال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، أما فيما يتعلق بالشراء العام فقد بين التقرير وجود تدابير لتسهيل وصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى هذا السوق الهام في فلسطيني، وذلك ضمن تعديلات قانون الشراء العام وإمكانية تقسيم العطاءات إلى فئات ونشر المعلومات حول فرص الشراء عبر الانترنت والصحف مجاناً، ويرى التقرير أنه للمضي قدماً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين لابد من عدة إجراءات يمكن اتخاذها أهمها (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2018):

- تحسين تنسيق سياسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة عن طريق تنفيذ استراتيجية متعددة السنوات بناء على الحوار بين القطاعين العام والخاص وبدعم الشركاء الأوروبيين.
- زيادة الجهود الرامية على تحسين بيئة الأعمال بمن خلال إدخال إطار للإعسار وتحليل الأثر التنظيمية واختبار المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتيسير إنشاءها.
- التوعية وزيادة الفهم في مجالات الريادة والابتكار خاصة لدى النساء والشباب.
- الحصول على درجة أعلى من الاعتراف بالمهارات لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تفعيل الأبعاد الرأسمالية البشرية لاستراتيجيات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وقد لعبت المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين دوراً مهماً في الاقتصاد الفلسطيني والتنمية الاقتصادية الفلسطينية، وذلك من خلال تشغيلها لأكثر عدد ممكن من العاطلين والمتعطلين عن العمل، ففلسطين من الدول التي تشهد ازدياداً مستمراً في معدل البطالة والذي بلغ في الربع الأول من العام 2020 ما نسبته (25%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021).

ويرى حمدان (2019، 210-211) في دراسته التي اعتمدت على بيانات غير منشورة للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين قد استوعبت خلال الفترة من العام 2010-2017 ما معدله (366,147) عاملاً، حيث كانت الاستيعابية للعاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في العام 2010 (273582) عاملاً لترتفع في العام 2016 إلى (437555) عاملاً، أما من حيث عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة فقد بينت الدراسة أنها في تزايد مستمر خلال الفترة 2010-2016، حيث بلغ متوسط عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين للفترة من 2010-2017 (124,666) منشأة.

## 2.7 الدراسات السابقة

في هذا القسم من الدراسة سيتم تناول عددٍ من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومحددات ومعوقات نموها بالتحليل والمناقشة، حيث تم ترتيب هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

### 2.7.1 الدراسات العربية:

دراسة الجنابي، حيدر (2019) بعنوان: المشاريع الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والطموح، بغداد، العراق.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى النظر في أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تسليط الضوء على المشاكل التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الحصول على التمويل المطلوب للنهوض بواقع هذه المشاريع.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة كربلاء المقدسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على عينة قدرها (50) مشروع صغير ومتوسطة، وكان الاستبيان موجه للمديرين وأصحاب الأعمال والموظفين الإداريين في هذه المشاريع.

**نتائج الدراسة:** بينت الدراسة ان المشاريع الصغيرة والمتوسطة تواجه مجموعة من المعوقات أهمها ضعف التشريعات والقوانين الداعمة لأنشطتها، وقلة المنظمات المدنية والنقابية التي تدافع عن هذه المشاريع، وانخفاض الدعم الحكومي والمؤسسات المالية التي توفر التمويل اللازم لها، رغم أن هذه المؤسسات تساهم في تشغيل أكثر من نصف القوى العاملة في المجتمع العراقي.

دراسة حمدان، بدر (2019) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في فلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، فلسطين.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى قياس أثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال محاور (عدد العاملين، عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القيمة المضافة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والاستثمار في فلسطين) على التنمية الاقتصادية (اجمالي الناتج المحلي بالأسعار الثابتة) في فلسطين.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج القياسي وذلك من خلال نماذج الانحدار البسيطة والمتعددة بالاعتماد على بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، وتم دراسة المجتمع من خلال تحليل بيانات هذه المؤسسات والشركات من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وتمثلت العينة ببيانات هذه المؤسسات في الفترة من (1995-2017).

**نتائج الدراسة:** بينت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن معامل انحدار عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة كان دالاً إحصائياً حيث أن زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمقدار وحدة واحدة سيؤثر في زيادة التنمية الاقتصادية بمقدار (53%).

**دراسة المصري، بلال (2018) بعنوان: واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وسبل تعزيزها، غزة. فلسطين.**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى البحث في واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وإظهار أهميتها وتحليل أهم المشاكل والمعوقات التي تعاني منها ووضع الحلول الملائمة لعلاجها.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة والعاملين فيها، حيث بلغ عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة (41920) حسب إحصائية (2012م) وتم اختيار عينة عشوائية من أصحاب هذه المشروعات تمثلت في (150) مشروعا صغيرا ومتوسطا.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أهم مسببات ومعوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة كان العدوان الإسرائيلي وانقطاع التيار الكهربائي المستمر والحصار المفروض على قطاع غزة ووقف التمويل والدعم والمالي وخاصة الحكومي لها.

**دراسة قروش، عيسى (2017) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، الجزائر.**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات (داخليا وخارجيا) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في الجزائر.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة على المستوى الوطني في الجزائر، وتم تحديد عينة بالطريقة الميسرة حيث تم اختيار (117) استمارة شملت (45) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في جميع مناطق الجزائر، وتم استرجاع (101) استبانة.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما بينت أن الاستخدام الخارجي لتكنولوجيا المعلومات يؤثر بدرجة أكبر من الاستخدام الداخلي، حيث يسهم الأول في تحسين الأداء بنسبة (41.2%) مقابل نسبة تحسن تقدر بـ (24%) للتغير بنفس القيمة للثاني.

**دراسة زنديق، خلود (2017) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم، فلسطين.**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين بشكل عام وفي محافظة طولكرم بشكل خاص وبيان أهم العوامل المؤثرة عليها وأهم المشكلات والصعوبات التي تواجه هذه المشروعات في محافظة طولكرم.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

**مجتمع وعينة الدراسة:** اشتمل مجتمع الدراسة على المشاريع الصناعية المسجلة في محافظة طولكرم والبالغ عددها حتى عام 2016 (189) مشروع صغير ومتوسط، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغت (130) مفردة.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه كلما زاد عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة كلما قلت نسبة البطالة في سوق العمل الفلسطيني، إضافة إلى أن وجود هذه المشروعات يزيد من مشاركة المرأة في سوق العمل، وأن أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طولكرم هي مشكلة الاغلاقات المتكرر للمعابر والطرق من قبل الاحتلال الإسرائيلي.

دراسة درويش، سالم (2015) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد الفلسطيني وتطويره، فلسطين.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع قطاع المشروعات الصغيرة في فلسطين، ومعرفة المراحل التي تمر بها ودراسة المشاكل التي تعيق تطورها، كذلك معرفة مساهمة هذه المشروعات في خلق فرص عمل جديدة في فلسطين.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمت الدراسة من خلال تحليل سلسلة زمنية انقسمت إلى (فترة مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية من عام 1994-2000)، (فترة ما بعد انتفاضة الأقصى من أواخر عام 2000 إلى عام 2006)، فترة ما بعد الانقسام السياسي من عام 2006-2010).

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية بين الزمن وبين تزايد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، كما توجد علاقة طردية صغيرة نسبياً بين الزمن وبين عدد العاملين في هذه المشروعات، كما بينت الدراسة وجود علاقة سلبية بين حالة الانقسام السياسي وبين تطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة كفاءتها وعدد العاملين فيها.

والجدول (2.3) التالي يبين تلخيصاً للدراسات العربية السابقة:

جدول 2.3: تلخيص الدراسات العربية السابقة

الرقم	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية البحثية	اهم النتائج
1.	دراسة الجنابي، حيدر (2019) بعنوان: المشاريع الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والطموح، بغداد، العراق.	المعوقات والمشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة	نهضة المشاريع الصغيرة والمتوسطة	المنهج الوصفي التحليل	ان المشاريع الصغيرة والمتوسطة تواجه مجموعة من المعوقات أهمها ضعف التشريعات والقوانين الداعمة لأنشطتها، وقلة المنظمات المدنية والنقابية التي تدافع عن هذه المشاريع، وانخفاض الدعم الحكومي والمؤسسات المالية التي توفر التمويل اللازم لها، رغم أن هذه المؤسسات تساهم في تشغيل أكثر من نصف القوى العاملة في المجتمع العراقي
2.	دراسة حمدان، بدر (2019) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في فلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، فلسطين.	المشروعات الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين، عدد المؤسسات، القيمة المضافة والاستثمار)	التنمية الاقتصادية (اجمالي الناتج المحلي بالأسعار الثابتة)	قياسي	زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمقدار وحدة واحدة سيؤثر في زيادة التنمية الاقتصادية بمقدار (53%)
3.	دراسة المصري، بلال (2018) بعنوان: واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وسبل تعزيزها، غزة. فلسطين.	واقع المشروعات الصغيرة من حيث (الحصار المفروض، سياسات الحوكمة، العدوان	نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة	وصفي تحليلي	أن أهم مسببات ومعوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة كان العدوان الإسرائيلي وانقطاع التيار الكهربائي المستمر والحصار المفروض على قطاع غزة ووقف التمويل والدعم والمالي وخاصة الحكومي لها



الرقم	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية البحثية	اهم النتائج
		الإسرائيلي، انقطاع الكهرباء)			
4.	دراسة قروش، عيسى (2017) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، الجزائر.	استخدام تكنولوجيا المعلومات (داخلياً وخارجياً)	تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، نمو) التعلم والنمو)	وصفي تحليلي	وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما بينت أن الاستخدام الخارجي لتكنولوجيا المعلومات يؤثر بدرجة أكبر من الاستخدام الداخلي، حيث يسهم الأول في تحسين الأداء بنسبة (41.2%) مقابل نسبة تحسن تقدر بـ (24%) للتغير بنفس القيمة للثاني
5.	دراسة زنديق، خلود (2017) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم، فلسطين.	واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة	حجم البطالة	وصفي تحليلي	كلما زاد عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة كلما قلت نسبة البطالة في سوق العمل الفلسطيني، إضافة إلى أن وجود هذه المشروعات يزيد من مشاركة المرأة في سوق العمل، وأن أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طولكرم هي مشكلة الاغلاقات المتكرر للمعايير والطرق من قبل الاحتلال الإسرائيلي
6.	دراسة درويش، سالم (2015) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة	العنصر الزمني t	تطور عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة (عدد	الوصفي التحليلي	وجود علاقة طردية بين الزمن وبين تزايد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، كما توجد علاقة طردية صغيرة نسبياً بين الزمن وبين عدد العاملين في هذه

الرقم	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية البحثية	اهم النتائج
	في دعم الاقتصاد الفلسطيني وتطويره، فلسطين.		العاملين، تطور الإنتاج المحلي، القيمة المضافة		المشروعات، كما بينت الدراسة وجود علاقة سلبية بين حالة الانقسام السياسي وبين تطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة كفاءتها وعدد العاملين فيها

## 2.7.2 الدراسات الأجنبية:

**Xuan & et al., (2020): Factors affecting the business performance of enterprises: Evidence at Vietnam small and medium-sized enterprises, Vietnam.**

دراسة Xuan & et al., (2020) بعنوان: العوامل المؤثرة على أداء الأعمال للمؤسسات: دراسة الشركات الفيتنامية الصغيرة والمتوسطة، فيتنام.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها (456) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن سياسات دعم الموائى، والمستوى التعليمي لمالك المؤسسة وحجم المؤسسة والعلاقات المجتمعية للمؤسسة ومعدل نمو الإيرادات تؤثر على أداء الأعمال الصغيرة والمتوسطة، كما بينت الدراسة أن الأداء في هذه المؤسسات يتأثر بعوامل مثل الحجم ومعدل النمو والربحية وتماسك الصناعة.

**Rafiki, Ahmad (2019): Determinants of SME growth: an empirical study in Saudi Arabia**

دراسة Rafiki, Ahmad (2019) بعنوان: محددات نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تجريبية في المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة محددات نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ( رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، الاستراتيجية والتنظيم)، حيث تم اعتماد نظرية العرض القائمة على الموارد.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل الانحدار.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم اخذ عينة طبقية تكونت من (119) مديراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن حجم الشركة، خبرة المدير، التدريب، التمويل، وعلاقة الشبكة لها علاقة كبيرة بنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن هناك متغيرات أخرى كالتعليم وعمر الشركة ليس لها علاقة كبيرة بنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**Abouzeedan, Adli (2011): SME Performance and Its Relationship to Innovation, Linköpings universitet, Sweden.**

دراسة (Abouzeedan, Adli (2011) بعنوان: أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالابتكار، السويد.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة ماهية مزايا وعيوب النماذج الحالية المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما يميز النموذج الشامل لقياس أدائها، وكيفية تعزيز الابتكار للأنشطة الخاصة بهذه المؤسسات فيما يتعلق بالبيئة الخارجية.

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال التحليل المفاهيمي والتحقق التجريبي.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بمؤسسات صغيرة ومتوسطة في السويد من خلال جمع وتحليل بيانات ووثائق هذه المؤسسات، وبناء نموذج يعتمد على معلمات إدخال تمثلت في (حجم الشركة، متوسط عمر الشركة، العمل في قطاع معين) ومؤشرات تتعلق بالأداء في البيئة الخارجية مثل (رأس المال البشري، رأس المال المالي، رأس مال النظام، طبيعة النظام) مجتمعة في مفهوم رأس مال الابتكار.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ان تأثير الابتكار ينعكس على بيئة الشركة الخارجية، ويساهم في بقائها واستمراريتها، وهو ما يخلق بيئة تشجيع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار وتعزيز النمو والتطور بها.

والجدول (2.4) التالي يلخص الدراسات الأجنبية السابقة:

جدول 2.4: تلخيص الدراسات الأجنبية السابقة

الرقم	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهج	النتيجة
1.	دراسة Xuan & et al (2020) بعنوان: العوامل المؤثرة على أداء الأعمال للمؤسسات: دراسة الشركات الفيتنامية الصغيرة والمتوسطة، فيتنام.	سياسات دعم الموائى، والمستوى التعليمي لمالك المؤسسة وحجم المؤسسة والعلاقات المجتمعية للمؤسسة ومعدل نمو الإيرادات	أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الوصفي	سياسات دعم الموائى، والمستوى التعليمي لمالك المؤسسة وحجم المؤسسة والعلاقات المجتمعية للمؤسسة ومعدل نمو الإيرادات تؤثر على أداء الأعمال الصغيرة والمتوسطة، كما بينت الدراسة أن الأداء في هذه المؤسسات يتأثر بعوامل مثل الحجم ومعدل النمو والربحية وتماسك الصناعة
2.	دراسة Rafiki, Ahmad (2019) بعنوان: محددات نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تجريبية في المملكة العربية السعودية.	محددات (رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، الاستراتيجية والتنظيم)	نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة	المنهج الوصفي التحليل	أن حجم الشركة، خبرة المدير، التدريب، التمويل، وعلاقة الشبكة لها علاقة كبيرة بنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن هناك متغيرات أخرى كالتعليم وعمر الشركة ليس لها علاقة كبيرة بنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3.	دراسة Abouzeedan, Adli (2011) بعنوان: أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالابتكار، السويد.	الابتكار	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (البيئة الخارجية)	دراسة الحالة	تأثير الابتكار ينعكس على بيئة الشركة الخارجية، ويساهم في بقائها واستمراريتها، وهو ما يخلق بيئة تشجيع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار وتعزيز النمو والتطور بها.

### 2.7.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لأجل التعرف على الجوانب البحثية فيها والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، لا بد من التطرق لبعض الجوانب التي تختلف أو تتقارب فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومن أهم هذه الجوانب:

#### أولاً: الدراسات العربية:

1. اهتمت الدراسات العربية السابقة بدراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة مداخل ومتغيرات، حيث اهتمت دراسة الجنابي (2019) بدراسة أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتركيز على المشاكل التي تواجه أصحابها، فيما دراسة حمدان (2019) فقد اهتمت بدراسة دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، فيما دراسة بدر (2019) فقد اهتمت بدراسة أثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة على التنمية الاقتصادية، بينما دراسة المصري (2018) فقد اهتمت بدراسة واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة والتعرف على مشكلات ومعوقات تعاني منها هذه المؤسسات، وهو ما يتفق والدراسة الحالية، اما دراسة زنديق (2017) فقد اهتمت بمعرفة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة، فيما دراسة درويش (2015) فقد ذهبت على معرفة دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
2. من حيث الهدف ورغم التشابه الكثير مع الدراسات العربية السابقة، إلا أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة المصري (2018) في هدف الدراسة المتمثل بدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأبرز المشكلات والمعوقات التي تواجهها لكنها اختلفت في كونها ستدرس محددات النمو وهو ما لم تتطرق له دراسة المصري (2018).
3. من حيث المنهج، اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي مع دراسة الجنابي (2019) ودراسة المصري (2018) ودراسة قروش (2018) ودراسة زنديق (2017) ودراسة درويش (2015)،— واختلفت من حيث المنهج مع دراسة حمدان (2019) التي استخدمت المنهج القياسي.
4. من حيث المتغيرات فإن الدراسة الحالية تختلف مع كافة الدراسات العربية السابقة، حيث أنها ستدرس متغيرات (معوقات، ومحددات) وتأثيرها على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما لم تقم الدراسات السابقة بتغطيته بشكل شامل.
5. من حيث النتائج، فقد بينت الدراسات السابقة عدة نتائج كان لها أهميتها لهذه الدراسة، فعلى سبيل المثال بينت دراسة الجنابي (2019) أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تواجه الكثير من

المعوقات، فيما دراسة حمدان (2019) خلصت إلى نتيجة أن زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى زيادة التنمية الاقتصادية بنسبة (53%)، بينما خرجت دراسة المصري (2018) بنتيجة أن العدوان الإسرائيلي من أهم المعوقات التي واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة، بينما دراسة قروش (2017) فقد خرجت بنتيجة مفادها وجود علاقة دالة بين استخدام التكنولوجيا وتحسين مستوى أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، أما دراسة زنديق (2017) فقد خلصت إلى نتيجة أنه كلما زادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. كانت الدراسات الأجنبية أكثر تحديداً وقرّباً من الدراسة الحالية من حيث الهدف، فقد هدفت دراسة Xuan & et al., (2020) إلى تحديد العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، فيما دراسة Rafiki, Ahmad (2019) فقد هدفت إلى معرفة أهم محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية العربية، بينما دراسة Abouzeedan, Adli (2011) فقد كانت مختلفة قليلاً كونها هدفت إلى معرفة تأثير الابتكار على أداء الشركات المتوسطة الصغيرة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية لها.
2. كانت الدراسة الأجنبية السابقة متشابهة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج، فقد اتفقت مع دراستي (2019) Rafiki, Ahmad, (2020) Xuan & et al., من حيث استخدام المنهج الوصفي، أما دراسة (2011) Abouzeedan, Adli فقد استخدمت منهج دراسة الحالة.
3. أما من حيث النتائج فقد خلصت الدراسات الأجنبية إلى عدة نتائج أفادت الدراسة الحالية، فقد خلصت دراسة (2020) Xuan & et al. إلى نتيجة مفادها أن سياسات دعم الموائى والمستوى التعليمي لمالك المؤسسة وحجم المؤسسة والعلاقات المجتمعية ومعدل نمو الإيرادات تؤثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فما خلصت دراسة (2019) Rafiki, Ahmad إلى أن حجم الشركة وخبرة المدير والتدريب والتمويل لها علاقة كبيرة بنمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بينما خلصت دراسة (2011) Abouzeedan, Adli إلى أن تأثير الابتكار ينعكس على بيئة الشركة الخارجية ويساهم في بقائها واستمراريتها.

#### 2.7.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والثغرة البحثية:

تتميز الدراسة الحالية في:

1. أنها ستقوم بدراسة مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين من خلال دراسة عدة مؤشرات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2. ستقوم الدراسة الحالية بدراسة المعوقات والمحددات المؤثرة على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

3. تتميز الدراسة الحالية في أنها تصنف المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى عدة تصنيفات محددة تمثلت في (معوقات تمويلية، إدارية وتنظيمية، قانونية مؤسسية، تسويقية، ومعوقات خارجية)، كما أنها تصنف محددات النمو إلى ثلاث مجموعات هي محددات فردية، محددات داخلية، محددات خارجية.

4. تتميز الدراسة الحالية في أنها ستدرس علاقة محددات النجاح والمعوقات بمستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة والخروج بنتائج حول أهم المعوقات والمحددات وأكثرها تأثيراً على نمو المنشأة الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.



### 3 الفصل الثالث

#### الإجراءات البحثية

##### 3.1 مقدمة

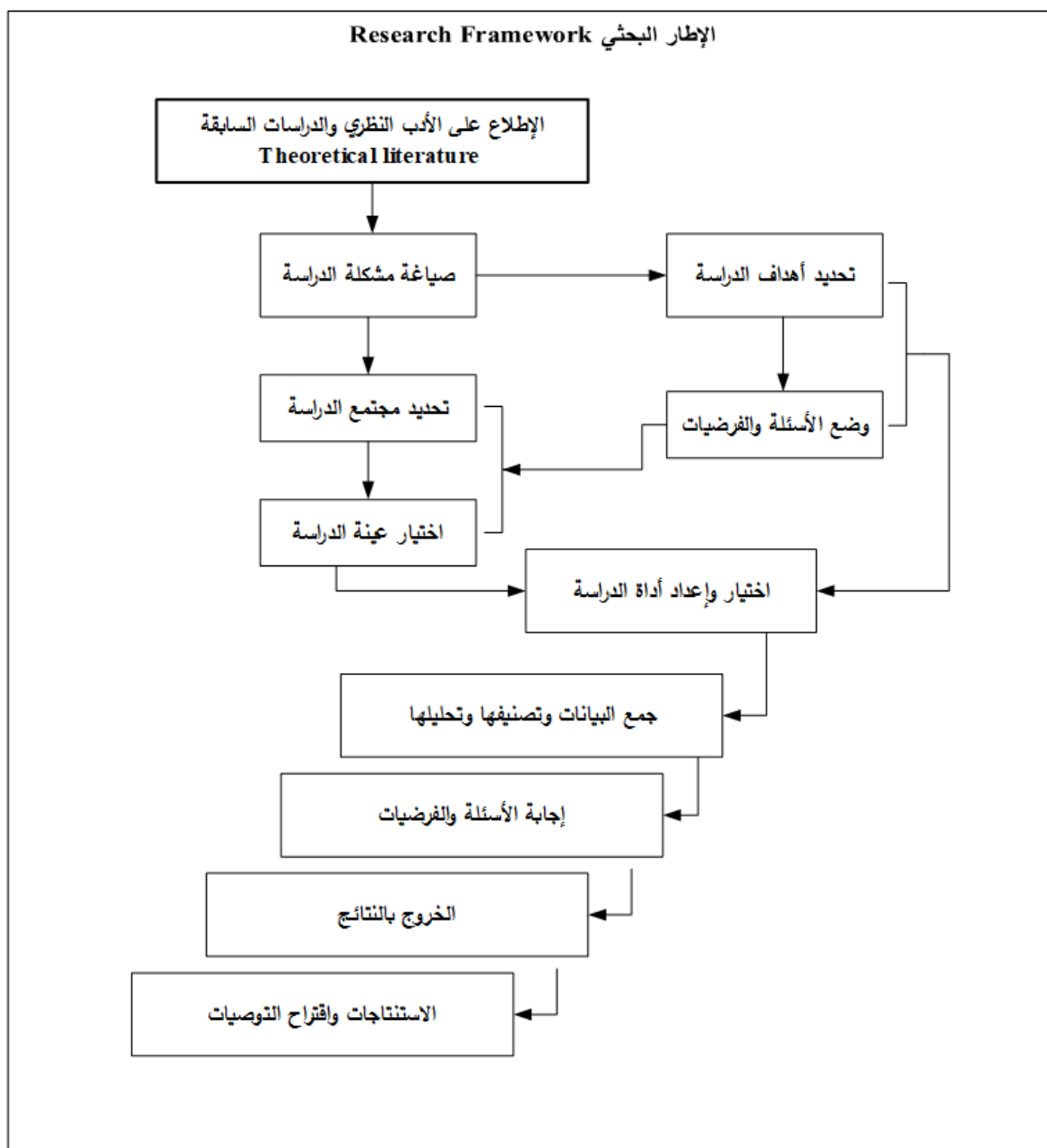
يتطرق هذا الفصل إلى وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة وأدواتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

##### 3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على معوقات ومحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، وذلك من وجهة نظر مالكي ومديري هذه المنشآت في ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم.

##### 3.3 الإطار البحثي Research Framework

لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الإطار البحثي كما يوضحه الشكل (2) التالي:



شكل 2: الإطار البحثي للدراسة.

### 3.4 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة، وقد تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تشجع الإجابات الصريحة والحرّة من المبحوثين إضافة إلى أنها ومن خلال تشابه الأسئلة وتوحيدها تؤدي إلى سرعة جمع المعلومات الخاصة بالدراسة (قنديلجي، 1999).

إضافة إلى مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

- **العوامل الديمغرافية:** وهي بيانات عامة عن المبحوثين واشتملت على فقرات: الجنس، الدرجة العلمية لـ (مالك/مدير) المنشأة، عمر المنشأة، طبيعة عمل المنشأة، عدد العاملين في المنشأة، ملكية المشروع، نوع التمويل، موقع المنشأة، وسؤال لتقييم النمو قبل جائحة كورونا في المنشآت المبحوثة، المحافظة.
- **محاور الدراسة:** وتكونت من ثلاثة محاور هي:
  - **معوقات النمو:** وتكون هذا المحور من أربعة أبعاد تمثلت في: معوقات التمويل، معوقات إدارية وتنظيمية، معوقات قانونية ومؤسسية، ومعوقات تسويقية.
  - **محددات النمو:** وتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد تمثلت في: المحددات الفردية، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية.
  - **واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:** وتكون هذا المحور من عدة فقرات تقيس واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المبحوثين.

والجدول التالي (3.1) يوضح ترتيب فقرات الاستبانة وفقاً لمحاور الدراسة:

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	عدد الأسئلة
<b>الجزء الأول</b>	
1.	عوامل ديمغرافية 9
<b>الجزء الثاني</b>	
<b>المحور الأول: معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	
1.	البعد الأول: معوقات التمويل 11
2.	البعد الثاني: معوقات إدارية وتنظيمية 8
3.	البعد الثالث: معوقات قانونية ومؤسسية 7
4.	البعد الرابع: معوقات تسويقية 12
<b>المحور الثاني: محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	
1.	البعد الأول: المحددات الفردية. 10
2.	البعد الثاني: المحددات الداخلية. 8
3.	البعد الثالث: المحددات الخارجية. 7

الرقم	عدد الأسئلة
المحور الثالث: واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	8
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة (دون العوامل الديمغرافية)	71

وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V.23)، تم تحليل أداة الدراسة من خلال استخدام عدة اختبارات يقدمها هذا البرنامج وهي:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis: والذي يستخدم لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل، حيث يتم حسابه من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات على عدد من المفحوصين، ومن خلال معامل الارتباط بين الاختبارات تتحدد نتيجة صدق الأداة، فكلما كان معامل الارتباط عالياً فإن ذلك يعني وجود سمات مشتركة بين الاختبارين (دوريدي، 2000).
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha: والذي يعد مقياساً لدرجة الثبات أو الاتساق الداخلي للبنود أو المتغيرات في مؤشر مركب تم وضعه على مقياس الجمع، ويتم استخدامه بصفة عامة لقياس درجة ثبات مقاييس البنود المتعددة، وتكون أداة البنود مقسمة داخلياً، حيث تقوم ألفا بقياس هذا الاتساق الداخلي (باهي والأزهري، 2010، 157).
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار (طعمة وحنوش، 2009، 213).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، ونقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F) (الضامن، 2006، 209).
- اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test: وهو عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرق إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية (أبو سمرة والطيطي، 2019، 218).
- اختبار مصادر الفروق والمقارنات الزوجية Scheffe.

### 3.4.1 صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على (10) محكمين من ذوي الاختصاص والمرفقة أسماؤهم في الملحق رقم (1)، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم عمل مصفوفة

لكافة فقرات الاستبانة مع ردود المحكمين عليها ومقاربتها والأخذ بالكثير من التعديلات التي تم التوصية بها من قبلهم، والتي كان لها دور كبير في تحسين صياغة الفقرات ومناسبتها لأهداف الدراسة.

إضافة إلى ذلك فقد تم قياس صدق الأداة إحصائياً وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (30) مفردة بحثية، وتم استبعادها لاحقاً من العينة الكلية للدراسة والتي أجري عليها التحليل الإحصائي وإجابة الأسئلة والتحقق من الفرضيات.

ومن خلال العينة الاستطلاعية تم إجراء اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجداول التالية (3.2) و(3.3) و(3.4) فيما يلي:

أولاً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
<b>معوقات تمويلية</b>		
1.	تكلفة الحصول على التمويل (الفائدة) لنمو المنشأة مرتفعة.	.649
2.	التسهيلات المالية المقدمة من قبل البنوك العاملة في فلسطين غير مشجعة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	.741
3.	تعاني المنشأة من محدودية مصادر التمويل التي تساعد في التوسع والنمو.	.684
4.	تؤثر أسعار الصرف المتذبذبة سلباً على رغبة المنشأة في الحصول على قروض تمويلية بغرض النمو.	.770
5.	لا أعلم عن توفر برامج مخصصة لدعم وتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الوزارات الفلسطينية.	.636
6.	لا يوجد لدينا السيولة الكافية لتمويل توسع المنشأة ونموها.	.770
7.	تشكل المعايير والإجراءات المطلوبة من قبل البنوك عائقاً أمام تمويل نمو المنشأة.	.621
8.	تشكل المعايير والإجراءات المطلوبة من قبل مؤسسات الإقراض عائقاً أمام تمويل نمو المنشأة.	.869
9.	هناك صعوبة في توفير الضمانات المطلوبة للحصول على تمويل لأجل النمو من مؤسسات الإقراض والبنوك.	.768
10.	لا يتوفر لدى المنشأة مصادر تمويل خاصة بها من أجل تمويل عملية التوسع والنمو.	.844

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
.11	لا يوجد لدينا معرفة بمؤسسات تمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة غير البنوك في فلسطين.	.814
<b>معوقات إدارية وتنظيمية</b>		
.12	هناك صعوبة في إدارة الموارد المالية في المنشأة بكفاءة.	.781
.13	هنالك نقص لدينا في مواكبة الأنظمة المحاسبية الحديثة في المنشأة.	.677
.14	هناك صعوبة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المنشأة.	.792
.15	نعاني من نقص الأفراد ذوي الكفاءة في مجال عمل المنشأة.	.728
.16	مستوى تفويض الصلاحيات للعاملين محدود.	.618
.17	هناك نقص في الخبرات الإدارية في المنشأة.	.747
.18	يشكل ضعف التخطيط الاستراتيجي عائقاً أمام نمو المنشأة.	.799
.19	تواجه المنشأة صعوبة في تقييم أداء العاملين لديها.	.861
<b>معوقات قانونية ومؤسسية</b>		
.20	التشريعات القانونية المعمول بها ليست مناسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	.917
.21	عدم وضوح القوانين التي تتعلق بالإفلاس يؤثر على نمو المنشأة.	.632
.22	قانون العمل الفلسطيني يؤثر سلباً على نمو المنشأة.	.752
.23	ارتفاع تكاليف العمل نتيجة السياسات الضريبية يحد من نمو المنشأة.	.695
.24	تكلفة الكثير من الإجراءات والرسوم والمعاملات الحكومية (رسوم ترخيص، بلديات، رسوم مهن) مرتفعة جداً.	.792
.25	ليس لدينا معلومات واضحة حول القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم عمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	.727
.26	غياب الإعفاءات والتسهيلات الضريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يقلل من احتمالات النجاح والنمو.	.703
<b>معوقات تسويقية</b>		
.27	هناك نقص في شبكة العلاقات مع أصحاب المصلحة (زبائن، موردين...) لدى المنشأة.	.805
.28	تتحمل المنشأة تكلفة عالية في تسويق منتجاتها في السوق المحلي نتيجة للمنافسة الشديدة.	.819
.29	يوجد نقص في الخبرة التسويقية لدى المنشأة.	.749
.30	لا يوجد اهتمام كافي في البحوث التسويقية من قبل المنشأة.	.685
.31	يوجد صعوبة في استخدام وسائل الترويج الحديثة.	.687

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
.32	هناك منافسة سعرية قوية في السوق الفلسطيني تؤثر سلباً على نمو المنشأة	.797
.33	الخطط التسويقية في المنشأة قصيرة الأمد وليس طويلة الأمد.	.694
.34	تعتمد المنشأة في تسعير منتجاتها على التكلفة الكلية كأساس لعملية التسعير.	.895
.35	الاعتماد في المنشأة يكون على استراتيجية البيع الشخصي أكثر من استخدام استراتيجية الإعلانات.	.733
.36	لا تستعين المنشأة بخدمات استشارية تسويقية خارجية.	.846
.37	هناك صعوبة في استخدام أساليب التسويق الالكترونية.	.703
.38	لا يوجد لدينا خطة تسويقية محددة.	.670

ومن النتائج السابقة في (جدول 3.2)، يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، حيث كانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله وأنها تتسم بالتناسق فيما بينها.

ثانياً: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
<b>المحددات الفردية</b>		
.39	امتلاك المالك لروح المبادرة يسهل من نمو المنشأة.	.653
.40	وجود الدافع لدى (مالك /مدير) المنشأة يساهم في نموها.	.909
.41	الشخصية المؤثرة لدى (المالك/ المدير) تساعد في تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنشأة ودفعتها للنمو.	.683
.42	يميل (المالك/ المدير) إلى مشاركة العاملين في التخطيط لنمو المنشأة ما يساعد في تحقيق هذا النمو.	.547
.43	يميل (المالك/ المدير) إلى الابتعاد عن تقليد المنافسين والاتجاه نحو الابتكار في الإنتاج.	.608
.44	لدى (المالك/ المدير) القدرة على تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة لديه لاتخاذ القرارات.	.556

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
.45	يملك (المالك/ المدير) رؤية واضحة تجعل من نمو المنشأة أمراً قابلاً للتحقيق.	.690
.46	تشكل رغبة المالك في بقاء واستمرارية المنشأة حافزاً لنموها.	.810
.47	تشكل شخصية المالك الريادية عنصراً هاماً في تحقيق النمو في المنشأة.	.760
.48	قوة السمات القيادية لدى (مالك/مدير) المنشأة عاملاً مهماً في نمو المنشأة.	.627
<b>المحددات الداخلية</b>		
.49	امتلاك التكنولوجيا الحديثة في العمل يسهم في نمو المنشأة.	.803
.50	تمتلك المنشأة نظام حوافز فعال يسهم في رفع إنتاجية العاملين.	.644
.51	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار منتجات جديدة.	.716
.52	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة.	.697
.53	تتوافر لدى المنشأة المعلومات اللازمة التي تزيد من قدرتها على النمو.	.681
.54	لدى المنشأة أنظمة إدارية فعالية تساعد على النمو.	.747
.55	لدى المنشأة خطط قابلة للتطبيق لمواجهة الزيادة المستمرة في تكاليف المواد الخام.	.755
.56	لدى المنشأة الوسائل الفعالة للتنبؤ بالطلب على منتجاتها وخدماتها.	.704
<b>المحددات الخارجية</b>		
.57	زيادة مستوى التواصل مع الزبائن نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع يزيد من فرص النمو.	.807
.58	تطور وسائل الترويج للمنتجات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والالكتروني يزيد من فرص النمو.	.904
.59	ازدياد الوعي لدى الزبائن يساعد في نمو المنشأة.	.898
.60	ازدياد الدعم المجتمعي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة يساعدها على النمو.	.819
.61	زيادة تشجيع المنتجات والخدمات الوطنية يساهم في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	.694
.62	وجود مؤسسات دولية تقدم الدعم والتدريب لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة مهم لنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	.788
.63	وجود مؤسسات مالية توفر تمويل بشروط وفوائد قليلة يشجعنا على النمو	.637



ومن النتائج السابقة الجدول (3.3)، يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، حيث كانت جميعها أعلى من (60%)، باستثناء الفقرات رقم (42)، (44) في بعد المحددات الفردية، حيث كانت نسبة التشبع لهتين الفقرتين أقل من (60%) وبالتالي تم إقصائها من أداة الدراسة، وباستثناء هاتين الفقرتين، فإن جميع الفقرات التي تقيس هذا المحور تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله وأنها تتسم بالتناسق فيما بينها.

ثالثاً: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

جدول 3.4: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
<b>نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>		
.64	هناك زيادة سنوية ملحوظة بعدد العاملين في المنشأة.	.937
.65	هناك زيادة واضحة في عدد (المنتجات، الخدمات) التي تقدمها المنشأة سنوياً.	.826
.66	تسعى المنشأة لإدخال خطوط إنتاج لمنتجات (خدمات) جديدة مستقبلاً.	.913
.67	هناك زيادة في الحصة السوقية للمنشأة بشكل مستمر	.763
.68	تسعى المنشأة للوصول إلى طرق مبتكرة في تقديم المنتجات/ الخدمات تساعد في النمو.	.713
.69	هناك التزام لدى المنشأة بالتجديد على منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة.	.940
.70	هناك زيادة سنوية في الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.	.876
.71	هناك زيادة في أصول المنشأة من لحظة التأسيس حتى اليوم.	.789

ومن النتائج السابقة في الجدول (3.4)، يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، حيث كانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله وأنها تتسم بالتناسق فيما بينها.

### 3.4.2 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة، والجدول (3.5) التالي يبين نتائج ذلك:

جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات أداة الدراسة	30	69	0.914

وحسب ما سبق، فإن قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.914)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها. وقد تم احتساب قيمة الثبات لمحاور الدراسة، وذلك لزيادة التأكد من ثبات الأداة لكل محور وكانت النتائج كما في الجدول (3.6) يلي:

جدول 3.6: معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha	
المحور الأول: معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	30	38	0.929	
معوقات التمويل		11	0.868	
معوقات إدارية وتنظيمية		8	0.761	
معوقات قانونية ومؤسسية		7	0.864	
معوقات تسويقية		12	0.886	
المحور الثاني: محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة		23	0.881	
محددات فردية		8	0.841	
محددات داخلية		8	0.828	
محددات خارجية		7	0.888	
المحور الثالث: نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة		8	0.881	
الثبات الكلي لأداة الدراسة		30	69	0.914

وحسب الجدول (3.6) السابق، فإن قيمة ثبات أداة الدراسة لما يختص بمحاورها كانت جميعها دالة إحصائياً وجميع نتائج التحليل العاملي لهذه المحاور كانت أعلى من (60%)، أما فيما يخص أعلى هذه المحاور من حيث الثبات فقد كان المحور الأول والذي جاء بدرجة ثبات نسبتها (92.9%) يليه المحورين الثاني والثالث بنسب قيمة الثبات التي بلغت نسبتها (88.1%).

### 3.5 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من مالكي ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مناطق ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم، والبالغ عددهم وفقاً لبيانات غرفة صناعة وتجارة ضواحي القدس وغرفة صناعة وتجارة بيت لحم (2235) منشأة عاملة.

### 3.6 خصائص عينة الدراسة

أجريت الدراسة من خلال أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (2235) من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ضواحي القدس وفي محافظة بيت لحم وذلك وفقاً لبيانات غرفتي تجارة وصناعة بيت لحم وضواحي القدس، وكان الحجم الإجمالي للعينة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون (328) مفردة بحثية (Thompson, 2012).

وقد تم اختيار العينة من خلال نسبة منشآت بيت لحم وضواحي القدس والجدول التالي يبين طريقة اختيار العينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة:

جدول 3.7: عينة الدراسة وفقاً لنسبة كل منطقة جغرافية من مجتمع الدراسة

المفردة	العدد	النسبة المئوية	حجم العينة
المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بيت لحم	1493	66.8 %	219
المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ضواحي القدس	742	33.2 %	108
الإجمالي	2235	100 %	328

ويعتبر حجم العينة الذي يتراوح بين (30-500) مفردة ملائماً لمعظم أنواع البحوث (دوريدي، 2000). وتم اختيار هذا النوع من العينة ليكون ممثلاً لمجتمع الدراسة وخاصة في محاور الدراسة، ونتيجة لآثار جائحة كورونا وإعلان حالة الطوارئ في المناطق الفلسطينية منذ آذار (مارس) 2020 وحتى تاريخ إنجاز هذه الدراسة، فقد تم تحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية وتوزيعها بشكل مفتوح على كافة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة، وذلك بالتنسيق مع الغرف التجارية لضواحي القدس وبيت لحم، ورغم أن هناك الكثير من المعوقات التي تمت مواجهتها وخاصة عدم تعاون بعض المنشآت، إلا أنه تم استرجاع نسبة قابلة للتحليل والدراسة.

بدأ توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بشكل الكتروني مفتوح بتاريخ 2021/03/23 وحتى اغلاقها بتاريخ 2021/04/02، حيث تم توجيه الاستبانة نحو (328) منشأة صغيرة ومتوسطة الكترونياً، وتم استرجاع (322) استبانة قابلة للتحليل والدراسة بنسبة استرجاع (98.1%) وهي نسبة مرتفعة.

أما خصائص عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديمغرافية فقد كانت كما يلي:

• خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	206	64.0 %
	أنثى	116	36.0 %
المجموع		322	100.0 %

ووفق الجدول (3.8) السابق، يتبين أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت هي النسبة الأعلى حيث كانت بلغت (64.0%) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الإناث الأقل بواقع (36.0%)، وهو ما يعكس الحاجة إلى دعم المرأة في مجال المنشآت والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

• خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي:

جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل المؤهل العلمي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	69	21.4 %
	بكالوريوس	156	48.4 %
	دراسات عليا	97	30.1 %
المجموع		322	100.0 %

ووفق الجدول (3.9) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت لمن يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس حيث شكلت نسبتهم من عينة الدراسة (48.4%) وكانت أقل نسبة لمن يحملون مؤهل علمي دبلوم فأقل حيث بلغت نسبتهم (21.4%)، بينما جاء حملة الدراسات العليا بنسبة (30.1%)، وكانت النسبة أعلاه مقبولة خاصة في ظل اهتمام الشعب الفلسطيني بالتعليم وتوجه العديد من المتعلمين نحو العمل الخاص والمشاريع نتيجة لارتفاع مستويات البطالة في فلسطين.

• خصائص عينة الدراسة من حيث عمر المنشأة:

جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل عمر المنشأة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
عمر المنشأة	أقل من 5 سنوات	106	32.9 %
	5 - 10 سنوات	75	23.3 %
	أكثر من 10 سنوات.	141	43.8 %
المجموع		322	100.0 %

ومن الجدول (3.10) يتبين بأن النسبة الأعلى كانت للمنشآت التي مر على إنشائها أكثر من 10 سنوات والتي جاءت بنسبة (43.8%) تليها المنشآت الحديثة والتي مر على إنشائها أقل من 5 سنوات والتي جاءت بنسبة (32.9%)، وأقل النسب كانت للمنشآت التي مر على إنشائها من 5-10 سنوات والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (23.3%) من عينة الدراسة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، بحيث أن هناك الكثير من المنشآت التي تؤسس وتبدأ ولكن قليل منها ما يستمر لسنوات طويلة، وبالتالي فهو مؤشر لحالات إغلاق وخروج من السوق للكثير من المنشآت.

• خصائص عينة الدراسة من حيث طبيعة عمل المنشأة:

جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل طبيعة عمل المنشأة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
طبيعة عمل المنشأة	صناعي	66	20.5 %
	خدمي	118	36.6 %
	تجارة تجزئة	98	30.4 %
	تجارة جملة	40	12.4 %
المجموع		322	100.0 %

ووفق الجدول (3.11) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمنشآت التي تعمل في القطاع الخدماتي حيث شكلت ما نسبته (36.6%) من عينة الدراسة، وأقل نسبة كانت للمنشآت التي تعمل في تجارة الجملة والتي شكلت ما نسبته (12.4%)، والنسبة السابقة نجد بأنها نسب معقولة وتمثل مجتمع الدراسة بناءً على توزيع القطاعات في غرف تجارة وصناعة بيت لحم وضواحي القدس.

• خصائص عينة الدراسة من حيث عدد العاملين في المنشأة:

جدول 3.12: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعدد العاملين في المنشأة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
عدد العاملين في المنشأة	أقل من 5 عاملين	84	26.1 %
	من 5-9 عاملين	159	49.4 %
	من 10-19 عامل	77	23.9 %
	من 20-50 عامل	2	0.6 %
المجموع		322	100.0 %

ووفق الجدول (3.12) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمنشآت التي لديها عدد العاملين من (5-9) عاملين حيث بلغت نسبتها من عينة الدراسة (49.4%) تليها المنشآت التي كانت عدد العاملين فيها (26.1%) وأقل نسبة كانت للمنشآت التي عدد العاملين فيها من (20-50 عامل) بنسبة (0.6%) وهو ما يعكس واقعية عينة الدراسة وتمثيلها لمجتمع الدراسة، واقترب التمثيل من التعريف الفلسطيني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

• خصائص عينة الدراسة من حيث ملكية المنشأة:

جدول 3.13: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعدد العاملين ملكية المنشأة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
ملكية المنشأة	شخصي	117	55.0 %
	أسري	78	24.2 %
	شركة	67	20.8 %
المجموع		322	100.0 %

ووفق (3.13) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمنشآت ذات الملكية الشخصية والتي جاءت بنسبة (55.0%) تليها المنشآت ذات الملكية الأسرية والتي بلغت نسبتها (24.2%) وأقل نسبة كانت للمنشآت ذات ملكية الشراكة والتي جاءت بنسبة (20.8%)، ويمكن تفسير ذلك بأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة عادة ما تبدأ بفكرة فردية وشخصية ريادية يتم تطبيقها على أرض الواقع من خلال مشروع شخصي في الغالب.

• خصائص عينة الدراسة من حيث نوع التمويل:

جدول 3.14: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل نوع التمويل

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
نوع التمويل	شخصي	219	68.0 %
	شركاء	57	17.7 %
	قروض	14	4.3 %
	غير ذلك	32	9.9 %
المجموع		322	100.0 %

ووفق الجدول (3.14) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى للمنشآت ذات التمويل الشخصي كانت الأعلى وبلغت نسبتها (68.0%) فيما النسبة الأقل للمنشآت القائمة على تمويل القروض بنسبة (4.3%)، وهو ما يشكل بعض الغموض والحيرة، خاصة ومن خلال النسبة المذكورة فإن الاعتماد على القروض في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة يكاد يكون معدوماً وأن الاعتماد الأكبر على التمويل الشخصي.

• خصائص عينة الدراسة من حيث موقع المنشأة:

جدول 3.15: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل موقع المنشأة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
موقع المنشأة	مدينة	140	43.5 %
	قرية	168	52.2 %
	منطقة صناعية	14	4.3 %
المجموع		322	100.0 %

ومن النتائج في الجدول (3.15) يتبين بأن النسبة الأعلى لتلك المنشآت الموجودة في القرى والتي شكلت نسبتها (52.2%) من عينة الدراسة، فيما بلغت النسبة الأقل لتلك التي في المناطق الصناعية والتي شكلت ما نسبته (4.3%)، ويمكن تفسير ذلك بقلة وجود المناطق الصناعية في الأراضي الفلسطينية بالإضافة إلى التوجه لدى الكثيرين لإنشاء مشاريع في الريف الفلسطيني والقرى نتيجة للازدحام في وسط المدن ونتيجة لارتفاع أسعار العقارات وندرتها في المدن.

• خصائص عينة الدراسة من حيث المنطقة:

جدول 3.16: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل المنطقة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المنطقة	ضواحي القدس	108	33.5 %
	محافظة بيت لحم	214	66.5 %
المجموع		322	100.0 %

ومن النتائج في الجدول (3.16) السابق، فإن النسبة الأعلى كانت للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة بيت لحم والتي بلغت (66.5%) فيما كانت النسبة الأقل لتلك المنشآت في ضواحي القدس والتي بلغت نسبتها (33.5%) من عينة الدراسة، وهو ما يتقارب ونسبة كل منطقة من عينة الدراسة الأمر الذي يشير إلى نجاح عملية توزيع أداة الدراسة واستهدافها للعينة الممثلة للمجتمع الكلي.

• إجابة السؤال: كيف تقيم النمو في منشآتك قبل جائحة كورونا بين عام (2015-2020)؟

جدول 3.17: نتائج إجابة السؤال التقييم لنمو المنشآت

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
ممتاز	99	30.7 %
جيد	180	55.9 %
ليس سيء	12	3.7 %
ليس جيد	31	9.6 %
المجموع	322	100.0 %

ويبين الجدول (3.17) السابق بأن نسبة من قيموا نمو المنشآت بجيد كانت الأعلى حيث بلغت (55.9%)، يلي ذلك من قيم نمو منشآته بـممتاز بنسبة (30.7%) فيما كانت النسبة الأقل لمن كان تقييمهم ليس سيء بواقع (3.7%) يليه من قيم نمو منشآته بـليس جيد بنسبة (9.6%)، وهو ما يعطي انطباعاً بأن هناك حالة إيجابية من نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأعوام من 2015 وحتى 2020 أي ما قبل انتشار جائحة كورونا.

ومما سبق، يتبين بأن جميع خصائص عينة الدراسة كانت على الوجه المطلوب، وبأنها كانت ممثلة لمجتمع الدراسة كما كان متوقعاً، وأن خصائص العينة من حيث تمثيل المناطق الجغرافية لها كانت قريبة إلى حدٍ كبير من نسبتها في مجتمع الدراسة.



## 4 الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى معرفة معوقات ومحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، ولهذا الغرض فقد استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS V23)، كما تم اعتماد مفتاح تفسير النتائج التالي لمقياس (ليكرت) الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك من خلال احتساب المدى وطول الفئة والتي كانت قيمتها (0.80) كما في (الجدول 4.1) التالي (أبو صالح، 2001، 41):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج

المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	تفسير الدرجة
1 - 1.8	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
1.81 - 2.60	غير موافق	منخفضة
2.61 - 3.40	محايد	متوسطة
3.41 - 4.20	موافق	كبيرة
4.21 - 5	موافق بشدة	كبيرة جداً

#### 4.2 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة: ما هي أهم المعوقات التي تحد من نمو ونجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين من حيث (معوقات التمويل، المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات القانونية والمؤسسية، المعوقات التسويقية)؟

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة، كان لا بد من إجابة الأسئلة المتفرعة عنه كما يلي:

### 1. ما درجة أهمية معوقات التمويل التي تواجه نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس معوقات التمويل، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا البعد، وكانت النتائج كما في (الجدول 4.2):

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معوقات التمويل

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تكلفة الحصول على التمويل (الفائدة) لنمو المنشأة مرتفعة.	3.57	.971	71.4 %	كبيرة
2.	التسهيلات المالية المقدمة من قبل البنوك العاملة في فلسطين غير مشجعة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	3.97	.955	79.4 %	كبيرة
3.	تعاني المنشأة من محدودية مصادر التمويل التي تساعدها في التوسع والنمو.	3.94	.950	78.8 %	كبيرة
4.	تؤثر أسعار الصرف المتذبذبة سلباً على رغبة المنشأة في الحصول على قروض تمويلية بغرض النمو.	3.76	.874	75.2 %	كبيرة
5.	لا أعلم عن توفر برامج مخصصة لدعم وتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الوزارات الفلسطينية.	3.89	.779	77.8 %	كبيرة
6.	لا يوجد لدينا السيولة الكافية لتمويل توسع المنشأة ونموها.	3.90	.956	78.0 %	كبيرة
7.	تشكل المعايير والإجراءات المطلوبة من قبل البنوك عائقاً أمام تمويل نمو المنشأة.	3.74	.880	74.8 %	كبيرة
8.	تشكل المعايير والإجراءات المطلوبة من قبل مؤسسات الإقراض عائقاً أمام تمويل نمو المنشأة.	3.89	.785	77.8 %	كبيرة
9.	هناك صعوبة في توفير الضمانات المطلوبة للحصول على تمويل لأجل النمو من مؤسسات الإقراض والبنوك.	3.78	.898	75.6 %	كبيرة
10.	لا يتوفر لدى المنشأة مصادر تمويل خاصة بها من أجل تمويل عملية التوسع والنمو.	3.61	.911	72.2 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
11.	لا يوجد لدينا معرفة بمؤسسات تمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة غير البنوك في فلسطين.	3.57	.972	71.4 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لأهمية معوقات التمويل على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.78	0.572	75.6 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتبين أن درجة أهمية معوقات التمويل على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.78) فيما الانحراف المعياري بلغ (0.572) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (75.6%).

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول (4.2) يتبين لنا أن المعوقات التمويلية لها أهمية كبيرة في واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، يمكن لها في حال وجدت أن تحد من نمو هذه المنشآت بل ويمكن لها أن تحد من استمراريتها وبقائها.

اما من حيث أعلى الفقرات من حيث الأهمية والتي تقيس المعوقات في هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.3) التالي:

جدول 4.3: أعلى الفقرات التي تقيس المعوقات التمويلية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
2	التسهيلات المالية المقدمة من قبل البنوك العاملة في فلسطين غير مشجعة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	3.97	.955	79.4 %	كبيرة
3	تعاني المنشأة من محدودية مصادر التمويل التي تساعد في التوسع والنمو.	3.94	.950	78.8 %	كبيرة
6	لا يوجد لدينا السيولة الكافية لتمويل توسع المنشأة ونموها.	3.90	.956	78.0 %	كبيرة

ومن الجدول السابق (4.3)، فإن أعلى الفقرات التي تقيس المعوقات كانت الفقرة رقم (2) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.97) وبنسبة استجابة كبيرة بلغت (79.4%) والتي تعكس رؤية الباحثين في أن التسهيلات المالية من قبل البنوك غير مشجعة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تليها الفقرة رقم (3) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.94) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (78.8%) والتي بينت وجود معاناة لدى المنشآت من محدودية مصادر التمويل التي تساعد على النمو، كذلك الفقرة رقم (6) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبنسبة استجابة

كبيرة بلغت (78.0%) والتي تبين وجود نقص في السيولة بغرض نمو وتوسع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أما فيما يخص أقل الفقرات التي تقيس المعوقات التمويلية استجابة لدى أفراد العينة فقد كانت كما في (4.4) التالي:

جدول 4.4: أقل الفقرات التي تقيس معوقات التمويل

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	تكلفة الحصول على التمويل (الفائدة) لنمو المنشأة مرتفعة.	3.57	.971	71.4 %	كبيرة
11	لا يوجد لدينا معرفة بمؤسسات تمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة غير البنوك في فلسطين.	3.57	.972	71.4 %	كبيرة

ومن الجدول السابق (4.4)، فإن أقل الفقرات من حيث نسبة استجابة المبحوثين كانت الفقرتين (1) و(11) من أداة الدراسة، حيث جاءت هاتين الفقرتين بنفس النسبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) لكل منهما ونسبة استجابة بلغت (71.4%).

ورغم أن هذه الفقرات جاءت بأدنى درجات استجابة إلا أنها كانت بدرجة كبيرة، تعكس أهمية ما تقيسه كمعوقات تمويلية تؤثر على المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2. ما درجة أهمية المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس المعوقات الإدارية والتنظيمية، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا البعد، وكانت النتائج كما في جدول (4.5):

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات الإدارية والتنظيمية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
12	هناك صعوبة في إدارة الموارد المالية في المنشأة بكفاءة.	3.44	.913	68.8 %	كبيرة
13	هنالك نقص لدينا في مواكبة الأنظمة المحاسبية الحديثة في المنشأة.	3.70	.865	74.0 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
14.	هناك صعوبة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المنشأة.	3.21	.986	64.2 %	متوسطة
15.	نعاني من نقص الأفراد ذوي الكفاءة في مجال عمل المنشأة.	3.63	.919	72.6 %	كبيرة
16.	مستوى تفويض الصلاحيات للعاملين محدود.	3.54	.857	70.8 %	كبيرة
17.	هناك نقص في الخبرات الإدارية في المنشأة.	3.24	.964	64.8 %	متوسطة
18.	يشكل ضعف التخطيط الاستراتيجي عائقاً أمام نمو المنشأة.	3.83	.918	76.6 %	كبيرة
19.	تواجه المنشأة صعوبة في تقييم أداء العاملين لديها.	3.13	1.053	62.6 %	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لأهمية المعوقات الإدارية والتنظيمية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>3.46</b>	<b>0.588</b>	<b>69.2 %</b>	<b>كبيرة</b>

ومن الجدول السابق، يتبين أن درجة أهمية المعوقات التنظيمية والإدارية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.46) فيما الانحراف المعياري بلغ (0.588) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (69.2%).

ووفقاً لذلك، فإن المعوقات الإدارية والتنظيمية تشكل أهمية في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة رغم أن أهميتها كانت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة مقارنة بأهمية المعوقات التمويلية.

أما من حيث أعلى الفقرات من حيث الأهمية والتي تقيس المعوقات في هذا البعد فقد كانت كما في جدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات الإدارية والتنظيمية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
18	يشكل ضعف التخطيط الاستراتيجي عائقاً أمام نمو المنشأة.	3.83	.918	76.6 %	كبيرة
13	هنالك نقص لدينا في مواكبة الأنظمة المحاسبية الحديثة في المنشأة.	3.70	.865	74.0 %	كبيرة

ومن الجدول السابق (4.6)، فإن أعلى الفقرات من حيث الاستجابة كانت الفقرة رقم (18) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.83) وبنسبة استجابة كبيرة بلغت (76.6%) وهي ما تشير إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي يشكل معوقاً مهماً أمام نمو المنشآت الصغيرة المتوسطة، تليه الفقرة رقم (13) والتي بينت وجود نقص في مواكبة الأنظمة المحاسبية الحديثة في المنشأة، وقد جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبنسبة مئوية بلغت (74.0%).

أما أقل الفقرات من حيث الاستجابة وهو ما يعكس قلة أهمية المعوقات التي تشير إليها فكانت كما في الجدول (4.7) التالي:

جدول 4.7: أقل الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات الإدارية والتنظيمية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
19	تواجه المنشأة صعوبة في تقييم أداء العاملين لديها.	3.13	1.053	62.6 %	متوسطة
14	هناك صعوبة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المنشأة.	3.21	.986	64.2 %	متوسطة
17	هناك نقص في الخبرات الإدارية في المنشأة.	3.24	.964	64.8 %	متوسطة

حيث يبين الجدول السابق، بأن أقل الفقرات من حيث درجة الاستجابة كانت الفقرة رقم (19) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (62.6%) والتي تشير إلى نسبة متوسطة من المبحوثين يرون بأن صعوبة تقييم الأداء في المنشآت معوق يؤثر على النمو، تليها الفقرة رقم (14) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وبنسبة مئوية بلغت (64.2%)، حيث بينت أن صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة تأتي بدرجة متوسطة، فيما الفقرة رقم (17) في أداة الدراسة التي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبنسبة مئوية بلغت (64.8%) وهي نسبة متوسطة تشير إلى الاستجابة المتوسطة نحو نقص الخبرات الإدارية في المنشأة.

ومما سبق؛ يتضح بأن المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تتعلق بتقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية ونقص الخبرات الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي معوقات مؤثرة ولكنها تؤثر بدرجة متوسطة، وهو ما يمكن تحليله بأن معظم هذه المنشآت تدار من قبل مالكيها، ويكون طابع العمل فيها طابع عائلي.

### 3. ما درجة أهمية المعوقات القانونية والمؤسسية التي تواجه نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس المعوقات القانونية والمؤسسية، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا البعد، وكانت النتائج كما في جدول (4.8):

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات القانونية والمؤسسية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
20.	التشريعات القانونية المعمول بها ليست مناسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	3.75	.898	75.0 %	كبيرة
21.	عدم وضوح القوانين التي تتعلق بالإفلاس يؤثر على نمو المنشأة.	3.68	.865	73.6 %	كبيرة
22.	قانون العمل الفلسطيني يؤثر سلباً على نمو المنشأة.	3.51	.915	70.2 %	كبيرة
23.	ارتفاع تكاليف العمل نتيجة السياسات الضريبية يحد من نمو المنشأة.	3.90	.880	78.0 %	كبيرة
24.	تكلفة الكثير من الإجراءات والرسوم والمعاملات الحكومية (رسوم ترخيص، بلديات، رسوم مهن) مرتفعة جداً.	4.15	.886	83.0 %	كبيرة
25.	ليس لدينا معلومات واضحة حول القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم عمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	3.89	.996	77.8 %	كبيرة
26.	غياب الإعفاءات والتسهيلات الضريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يقلل من احتمالات النجاح والنمو.	4.06	.955	81.2 %	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لأهمية المعوقات القانونية والمؤسسية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>3.84</b>	<b>0.636</b>	<b>76.8 %</b>	<b>كبيرة</b>

ومن خلال الجدول السابق، يتبين بأن درجة أهمية المعوقات القانونية والمؤسسية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.84) وبنسبة مئوية بلغت (76.8%) وهي نسبة كبيرة.

وتأتي هذه النتائج لتأكيد الكثير من الدراسات التي أثبتت حول ذلك، والتي تبرز أهمية المعوقات القانونية والمؤسسية على نمو وتوسع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين

النتائج في الجدول (4.8) السابق وجود معوقات قانونية ومؤسسية في واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، وهي معوقات تحمل درجة كبيرة من الأهمية لا بد من معالجتها وتقليل مستوى خطرها على هذه المنشآت.

أما فيما يتعلق بأعلى الفقرات من حيث الأهمية والتي تقيس المعوقات في هذا البعد فقد كانت كما في جدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات القانونية والمؤسسية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
24	تكلفة الكثير من الإجراءات والرسوم والمعاملات الحكومية (رسوم ترخيص، بلديات، رسوم مهن) مرتفعة جداً.	4.15	.886	83.0 %	كبيرة
26	غياب الإعفاءات والتسهيلات الضريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يقلل من احتمالات النجاح والنمو.	4.06	.955	81.2 %	كبيرة
23	ارتفاع تكاليف العمل نتيجة السياسات الضريبية يحد من نمو المنشأة.	3.90	.880	78.0 %	كبيرة

حيث يبين الجدول السابق أن أعلى الفقرات كانت الفقرة رقم (24) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبنسبة مئوية جاءت في أعلى مستويات الدرجة الكبيرة بلغت (83.0%) وهو ما يبين أن تكلفة الإجراءات والرسوم والمعاملات الحكومية تشكل معوقاً مهماً في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، تليها الفقرة رقم (26) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (81.2%) والتي تشير إلى غياب الإعفاءات والتسهيلات الضريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة كمعوق من معوقات النجاح والنمو، والفقرة رقم (23) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (78.0%) والتي بينت أهمية ارتفاع تكاليف العمل نتيجة السياسات الضريبية كمعوق من المعوقات التي تحد من النمو في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أما فيما يخص أقل الفقرات من حيث الاستجابة فقد كانت كما يبين جدول (4.10) التالي:



جدول 4.10: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات القانونية والمؤسسية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
22	قانون العمل الفلسطيني يؤثر سلباً على نمو المنشأة.	3.51	.915	70.2 %	كبيرة
21	عدم وضوح القوانين التي تتعلق بالإفلاس يؤثر على نمو المنشأة.	3.68	.865	73.6 %	كبيرة

حيث يبين الجدول السابق بأن أقل الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (22) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبنسبة مئوية بلغت (70.2%)، ورغم أنها نسبة كبيرة إلا أنها كانت أقل الفقرات التي تقيس المعوقات القانونية والمؤسسية، وهو ما يشير إلى أهمية قانون العمل ووجود التأثير السلبي له على نمو المنشأة بدرجة كبيرة ولكنها ليست الأعلى، فيما جاءت الفقرة رقم (21) في أداة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (73.6%) لتعكس أهمية عدم وضوح القوانين التي تتعلق بالإفلاس في نمو المنشآت بدرجة كبيرة.

4. ما درجة أهمية المعوقات التسويقية التي تواجه نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس المعوقات التسويقية، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا البعد، وكانت النتائج كما في جدول (4.11):

جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات التسويقية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
27	هناك نقص في شبكة العلاقات مع أصحاب المصلحة (زبائن، موردين...) لدى المنشأة.	3.44	.988	68.8 %	كبيرة
28	تتحمل المنشأة تكلفة عالية في تسويق منتجاتها في السوق المحلي نتيجة للمنافسة الشديدة.	3.80	.978	76.0 %	كبيرة
29	يوجد نقص في الخبرة التسويقية لدى المنشأة.	3.36	.979	67.2 %	متوسطة
30	لا يوجد اهتمام كافي في البحوث التسويقية من قبل المنشأة.	3.84	.959	76.8 %	كبيرة
31	يوجد صعوبة في استخدام وسائل الترويج الحديثة.	2.60	.969	52.0 %	منخفضة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
32.	هناك منافسة سعرية قوية في السوق الفلسطيني تؤثر سلباً على نمو المنشأة	4.07	.883	81.4 %	كبيرة
33.	الخطط التسويقية في المنشأة قصيرة الأمد وليس طويلة الأمد.	3.72	.911	74.4 %	كبيرة
34.	تعتمد المنشأة في تسعير منتجاتها على التكلفة الكلية كأساس لعملية التسعير.	3.85	.879	77.0 %	كبيرة
35.	الاعتماد في المنشأة يكون على استراتيجية البيع الشخصي أكثر من استخدام استراتيجية الإعلانات.	3.52	.918	70.4 %	كبيرة
36.	لا تستعين المنشأة بخدمات استشارية تسويقية خارجية.	3.74	.838	74.8 %	كبيرة
37.	هناك صعوبة في استخدام أساليب التسويق الالكترونية.	3.29	1.074	65.8 %	متوسطة
38.	لا يوجد لدينا خطة تسويقية محددة.	3.54	.934	70.8 %	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لأهمية المعوقات التسويقية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>3.56</b>	<b>0.565</b>	<b>71.2 %</b>	<b>كبيرة</b>

ومن الجدول السابق، نجد بأن درجة أهمية المعوقات التسويقية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الدرجة الكلية التي تقيس هذه الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (71.2%)، وهو ما يعكس أهمية كبيرة للمعوقات التسويقية على واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية. أما فيما يتعلق بأعلى الفقرات من حيث الاستجابة نحو هذه المعوقات فقد كانت كما في جدول (4.12) التالي:

جدول 4.12: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات التسويقية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
32	هناك منافسة سعرية قوية في السوق الفلسطيني تؤثر سلباً على نمو المنشأة	4.07	.883	81.4 %	كبيرة
34	تعتمد المنشأة في تسعير منتجاتها على التكلفة الكلية كأساس لعملية التسعير.	3.85	.879	77.0 %	كبيرة
30	لا يوجد اهتمام كافي في البحوث التسويقية من قبل المنشأة.	3.84	.959	76.8 %	كبيرة

حيث يبين الجدول السابق بأن أعلى الفقرات من حيث الاستجابة حول المعوقات التسويقية كانت الفقرة رقم (32) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (81.4%) والتي تعكس أهمية المناسبة السعرية القوية في السوق الفلسطيني والتي تشكل معوق تسويقي على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تليها الفقرة رقم (34) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (77.0%) والتي تبين اعتماد المنشآت على التكلفة الكلية في تسعير منتجاتها ما يشكل معوقاً تسويقياً، إضافة إلى الفقرة رقم (30) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (76.8%) والتي تبين عدم وجود اهتمام كافي في البحوث التسويقية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يشكل معوقاً تسويقياً على نموها.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات من حيث الاستجابة نحو هذه المعوقات فقد كانت كما في (4.13) التالي:

جدول 4.13: أقل الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات التسويقية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
31	يوجد صعوبة في استخدام وسائل الترويج الحديثة.	2.60	.969	52.0 %	منخفضة
37	هناك صعوبة في استخدام أساليب التسويق الالكترونية.	3.29	1.074	65.8 %	متوسطة
29	يوجد نقص في الخبرة التسويقية لدى المنشأة.	3.36	.979	67.2 %	متوسطة

ومن الجدول السابق يتبين بأن أقل الفقرات من حيث الاستجابة كانت الفقرة رقم (31) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي منخفض بلغ (2.60) وبنسبة مئوية منخفضة بلغت (52.0%)، والتي تشير إلى نسبة منخفضة من المبحوثين الذين يواجهون صعوبة في استخدام وسائل الترويج الحديثة، وبالتالي نفي هذا المعوق كأحد المعوقات التسويقية المهمة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يلي ذلك الفقرة رقم (37) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (65.8%) والتي بينت وجود أهمية متوسطة لصعوبة استخدام أساليب التسويق الالكترونية، فيما بينت الفقرة رقم (29) والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.36) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (67.2%) الأهمية المتوسطة لنقص الخبرة التسويقية في المنشأة على نموها، الأمر الذي لا ينفي أهميتها ولو كانت بدرجة متوسطة على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال النتائج السابقة، يمكن القول بأن أهم المعوقات التي تؤثر على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت كما في جدول (4.14) التالي:

جدول 4.14: أهم المعوقات التي تواجه نمو المنشآت مع ترتيب الأهمية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
2	درجة أهمية معوقات التمويل على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.78	0.572	75.6 %	كبيرة
4	درجة أهمية المعوقات الإدارية والتنظيمية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.46	0.588	69.2 %	كبيرة
1	درجة أهمية المعوقات القانونية والمؤسسة على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.84	0.636	76.8 %	كبيرة
3	درجة أهمية المعوقات التسويقية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.56	0.565	71.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.66	0.457	73.2 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتبين بأن أكثر المعوقات أهمية من حيث ترتيبها هي المعوقات القانونية والمؤسسية والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (76.8%) تليها معوقات التمويل والتي جاءت بنسبة أهمية بلغت (75.6%)، فيما كانت أقل المعوقات رغم أهميتها من حيث الترتيب هي المعوقات الإدارية والتنظيمية والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (69.2%).

كما يبين الجدول السابق الدرجة الكلية لواقع المعوقات التي تحد من نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (73.2%)، وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة للمعوقات المحددة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، فمن خلال النسبة المذكورة فإن وجود أي من هذه المعوقات كفيل بالحد من نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة وبالتالي ينعكس على النمو الاقتصادي ككل.

**نتائج الإجابة على السؤال الثاني للدراسة:** ما هي أهم محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين من حيث (المحددات الفردية، المحددات الداخلية، والمحددات الخارجية)؟

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة، كان لا بد من إجابة الأسئلة المتفرعة عنه كما يلي:

1. ما درجة أهمية المحددات الفردية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس المحددات الفردية، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا البعد، وكانت النتائج كما في جدول (4.15):

جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الفردية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
39.	امتلاك المالك لروح المبادرة يسهل من نمو المنشأة.	4.13	.676	82.6 %	كبيرة
40.	وجود الدافع لدى (مالك/مدير) المنشأة يساهم في نموها.	4.11	.751	82.2 %	كبيرة
41.	الشخصية المؤثرة لدى (المالك/المدير) تساعد في تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنشأة ودفعها للنمو.	4.11	.749	82.2 %	كبيرة
43.	يميل (المالك/المدير) إلى الابتعاد عن تقليد المنافسين والاتجاه نحو الابتكار في الإنتاج.	3.95	.823	79.0 %	كبيرة
45.	يملك (المالك/المدير) رؤية واضحة تجعل من نمو المنشأة أمراً قابلاً للتحقيق.	3.81	.902	76.2 %	كبيرة
46.	تشكل رغبة المالك في بقاء واستمرارية المنشأة حافزاً لنموها.	3.95	.865	79.0 %	كبيرة
47.	تشكل شخصية المالك الريادية عنصراً هاماً في تحقيق النمو في المنشأة.	3.93	.924	78.6 %	كبيرة
48.	قوة السمات القيادية لدى (مالك/مدير) المنشأة عاملاً مهماً في نمو المنشأة.	3.99	.957	79.8 %	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لأهمية المحددات الفردية كمحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>3.99</b>	<b>0.603</b>	<b>79.8 %</b>	<b>كبيرة</b>

ويتبين من الجدول السابق (4.15) بأن الدرجة الكلية التي تقيس أهمية المحددات الفردية كأحد المحددات المؤثرة على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت هذه الدرجة بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (79.8%) تعكس أهمية هذا البعد.

ومما سبق، فإن هناك أهمية كبيرة للمحددات الفردية المتعلقة بمدير أو مالك المنشأة على نموها، وهي نتيجة تؤكد ارتباط عملية النمو في المنشآت بخصائص وسمات المالكين والإدارة فيها، والذي أكدته الكثير من الدراسات السابقة.

أما فيما يتعلق بأهم الفقرات التي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في جدول (4.16) التالي:

جدول 4.16: أعلى الفقرات التي تقيس المحددات الفردية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
39	امتلاك المالك لروح المبادرة يسهل من نمو المنشأة.	4.13	.676	82.6 %	كبيرة
40	وجود الدافع لدى (مالك /مدير) المنشأة يساهم في نموها.	4.11	.751	82.2 %	كبيرة
41	الشخصية المؤثرة لدى (المالك/ المدير) تساعد في تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنشأة ودفعها للنمو.	4.11	.749	82.2 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق بأن أعلى الفقرات كانت الفقرة رقم (39) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (82.6%)، والتي تعكس أهمية امتلاك المالك لروح المبادرة كمحدد لنمو المنشأة، تليها الفقرة رقم (40) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (82.2%) والتي تبين أن وجود الدافع لدى المالك أو المدير تساهم في نمو المنشأة، ثم الفقرة رقم (41) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (82.2%) والتي تبين أهمية الشخصية المؤثرة لدى المالك أو المدير لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنشأة وتحقيق النمو.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات التي تقيس هذا البعد فقد كانت كما يبين جدول (4.17) التالي:

جدول 4.17: أقل الفقرات التي تقيس المحددات الفردية كمحددات لنمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
45	يملك (المالك/ المدير) رؤية واضحة تجعل من نمو المنشأة أمراً قابلاً للتحقيق.	3.81	.902	76.2 %	كبيرة
47	تشكل شخصية المالك الريادية عنصراً هاماً في تحقيق النمو في المنشأة.	3.93	.924	78.6 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق (4.17) بأن أقل الفقرات كانت الفقرة رقم (45) والتي جاءت بمتوسط حسابي كبير بلغ (3.81) وبنسبة مئوية بلغت (76.2%) وهي بدرجة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة، وتبين

أهمية امتلاك المالك أو المدير لرؤية واضحة تجعل من النمو أمراً قابلاً للتحقيق، تليها الفقرة رقم (47) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (78.6%) والتي تعكس أهمية شخصية المالك الريادية كعنصر مهم في تحقيق النمو في المنشأة.

## 2. ما درجة أهمية المحددات الداخلية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس المحددات الداخلية، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.18):

جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الداخلية.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
49	امتلاك التكنولوجيا الحديثة في العمل يسهم في نمو المنشأة.	3.97	.894	79.4 %	كبيرة
50	تمتلك المنشأة نظام حوافز فعال يسهم في رفع إنتاجية العاملين.	3.43	.984	68.6 %	كبيرة
51	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار منتجات جديدة.	3.64	.843	72.8 %	كبيرة
52	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة.	3.73	.735	74.6 %	كبيرة
53	تتوافر لدى المنشأة المعلومات اللازمة التي تزيد من قدرتها على النمو.	3.57	.672	71.4 %	كبيرة
54	لدى المنشأة أنظمة إدارية فعالية تساعدها على النمو.	3.45	.934	69.0 %	كبيرة
55	لدى المنشأة خطط قابلة للتطبيق لمواجهة الزيادة المستمرة في تكاليف المواد الخام.	3.30	.989	66.0 %	متوسطة
56	لدى المنشأة الوسائل الفعالة للتنبؤ بالطلب على منتجاتها وخدماتها.	3.45	.769	69.0 %	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لأهمية المحددات الداخلية كمحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>3.56</b>	<b>0.570</b>	<b>71.2 %</b>	<b>كبيرة</b>

حيث يتبين من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لأهمية المحددات الداخلية كمحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بدرجة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.56) وبنسبة مئوية بلغت (71.2%)، وهي درجة تعكس أهمية كبيرة للمحددات الداخلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة كمحددات لنموها.

ومما سبق، يتضح أهمية المحددات الداخلية في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهي محددات إدارية وتنظيمية تلقي بظلالها على نتائج عمل المنشأة من منتجات وخدمات، تطور ونمو، ورغم أن البعض من المبحوثين قد أجاب على فقرات هذا البعد بشيء من التحيز لمنشأته من خلال إظهارها من خلال إجاباتهم بأنها تمتلك الكفاءة الداخلية اللازمة للنمو، إلا أن ذلك لا يمنع أهمية المحددات الداخلية في تحقيق نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ومن الجدول (4.19) التالي يتبين لنا أعلى الفقرات أهمية من فقرات البعد الخاص بالمحددات الداخلية وهي كما يلي:

جدول 4.19: أعلى الفقرات التي تقيس المحددات الداخلية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
49	امتلاك التكنولوجيا الحديثة في العمل يساهم في نمو المنشأة.	3.97	.894	79.4 %	كبيرة
52	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة.	3.73	.735	74.6 %	كبيرة
51	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار منتجات جديدة.	3.64	.843	72.8 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتبين أن أهم المحددات في البعد الداخلي هي امتلاك التكنولوجيا الحديثة في العمل والتي تقيسها الفقرة رقم (49)، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (79.4%)، تليها الفقرة رقم (52) التي تبين أهمية امتلاك المنشأة للقدرة على ابتكار طرق العمل الجديدة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبنسبة مئوية بلغت (74.6%) وهي نسبة كبيرة، إضافة إلى الفقرة (51) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبنسبة مئوية بلغت (72.8%) وجاء بدرجة كبيرة تعكس أهمية امتلاك المنشأة للقدرة على ابتكار المنتجات الجديدة.

ومن النتائج السابقة، تظهر أهمية امتلاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل دائم للتكنولوجيا الحديثة والتي يمكن استغلالها في تحسين طرق العمل والإنتاج وتقليل التكلفة واستهلاك المواد الأولية، إضافة إلى مساعدتها في التوزيع والتسويق، كما تظهر أهمية الابتكار في عمل ومنتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو الأمر الذي يجعلها قادرة على تحقيق احتياجات زبائنهم ومواجهة المنافسة القوية في السوق.

أما أقل الفقرات التي تقيس أهمية المحددات الداخلية كمحددات تشجع على النمو في المنشآت الصغيرة والمتوسطة فقد كانت كما يبين جدول (4.20) التالي:



جدول 4.20: أقل الفقرات التي تقيس المحددات الداخلية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
54	لدى المنشأة خطط قابلة للتطبيق لمواجهة الزيادة المستمرة في تكاليف المواد الخام.	3.30	.989	66.0 %	متوسطة
50	تمتلك المنشأة نظام حوافز فعال يساهم في رفع إنتاجية العاملين.	3.43	.984	68.6 %	كبيرة

حيث يتبين بأن أقل الفقرات هي الفقرة رقم (54) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (66.0%) وجاءت لتعكس ضعف بسيطاً في قابلية تطبيق الخطط التي تعدها المنشأة لمواجهة الزيادة في تكلفة المواد الخام، تليها الفقرة رقم (50) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبنسبة مئوية جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة بلغت (68.6%) والتي ورغم أنها كانت بدرجة كبيرة إلا أن ذلك لا يمنع تطوير أنظمة الحوافز وتقويتها في هذه المنشآت ما يساهم في رفع إنتاجية العاملين فيها.

### 3. ما درجة أهمية المحددات الخارجية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس المحددات الخارجية، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا البعد، وكانت النتائج كما في جدول (4.21):

جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الخارجية.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
57	زيادة مستوى التواصل مع الزبائن نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع يزيد من فرص النمو.	3.87	.663	77.4 %	كبيرة
58	تطور وسائل الترويج للمنتجات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والالكتروني يزيد من فرص النمو.	4.00	.833	80.0 %	كبيرة
59	ازدياد الوعي لدى الزبائن يساعد في نمو المنشأة.	4.01	.773	80.2 %	كبيرة
60	ازدياد الدعم المجتمعي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة يساعدها على النمو.	4.02	.868	80.4 %	كبيرة
61	زيادة تشجيع المنتجات والخدمات الوطنية يساهم في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.12	.832	82.4 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
62.	وجود مؤسسات دولية تقدم الدعم والتدريب لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة.	3.93	.974	78.6 %	كبيرة
63.	وجود مؤسسات مالية توفر تمويل بشروط وفوائد قليلة يشجعنا على النمو	3.95	.916	79.0 %	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لأهمية المحددات الخارجية كمحددات مؤثرة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>3.98</b>	<b>0.618</b>	<b>79.6 %</b>	<b>كبيرة</b>

ويتبين من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لأهمية المحددات الخارجية كمحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بدرجة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.98) وبنسبة مئوية بلغت (79.6%) وهي نسبة تعكس الدرجة الكبيرة لأهمية المحددات الخارجية كونها محدثات ضرورية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

أما فيما يخص أعلى الفقرات التي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في جدول (4.22) التالي:

جدول 4.22: أعلى الفقرات التي تقيس المحددات الخارجية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
61	زيادة تشجيع المنتجات والخدمات الوطنية يساهم في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.12	.832	82.4 %	كبيرة
60	ازدياد الدعم المجتمعي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة يساعدها على النمو.	4.02	.868	80.4 %	كبيرة
59	ازدياد الوعي لدى الزبائن يساعد في نمو المنشأة.	4.01	.773	80.2 %	كبيرة

ومن خلال البيانات السابقة في الجدول (4.22)، فإن أعلى الفقرات التي تقيس أهمية المحددات الخارجية كمحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت الفقرة رقم (61) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي كبير بلغ (4.12) وبنسبة مئوية بلغت (82.4%) وهي بدرجة كبيرة تعكس أهمية تشجيع المنتجات والخدمات الوطنية كأحد المحددات المهمة لنجاح ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تليها الفقرة رقم (60) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة مئوية بلغت (80.4%) وهي بدرجة كبيرة تعكس أهمية ازدياد الوعي المجتمعي نحو المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يؤثر إيجاباً على نموها، والفقرة رقم (59) والتي بينت أهمية ازدياد وعي الزبائن كعامل مؤثر في نمو المنشأة حيث جاءت هذه الفقرة بنسبة مئوية كبيرة بلغت (80.2%).

ومن خلال الإجابات السابقة للأسئلة المتفرعة عن السؤال الثاني للدراسة يمكن تحديد أهم محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية من خلال ترتيبها من الأكثر أهمية للأقل أهمية من خلال جدول (4.23) التالي:

جدول 4.23: أهم محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة مع الترتيب

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	الدرجة الكلية لأهمية المحددات الفردية كمحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.99	0.603	79.8 %	كبيرة
2	الدرجة الكلية لأهمية المحددات الخارجية كمحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.98	0.618	79.6 %	كبيرة
3	الدرجة الكلية لأهمية المحددات الداخلية كمحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.56	0.570	71.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.84	0.467	76.8 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق بأن أهم محددات النمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة هي المحددات الفردية والتي جاءت نسبة أهميتها بدرجة كبيرة بلغت (79.8%) تليها المحددات الخارجية والتي جاءت بنسبة كبيرة بلغت (79.6%) ثم المحددات الداخلية والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (71.2%).

نتائج الإجابة على السؤال الثالث للدراسة: ما واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما تم استخراج الدرجة الكلية لأهمية هذا الواقع، وكانت النتائج كما في جدول (4.24):

جدول 4.24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
64.	هناك زيادة سنوية ملحوظة بعدد العاملين في المنشأة.	3.28	.909	65.6 %	متوسطة
65.	هناك زيادة واضحة في عدد (المنتجات، الخدمات) التي تقدمها المنشأة سنوياً.	3.57	.952	71.4 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.66	تسعى المنشأة لإدخال خطوط إنتاج لمنتجات (خدمات) جديدة مستقبلاً.	3.91	.794	78.2 %	كبيرة
.67	هنالك زيادة في الحصة السوقية للمنشأة بشكل مستمر	3.70	.727	74.0 %	كبيرة
.68	تسعى المنشأة للوصول إلى طرق مبتكرة في تقديم المنتجات/ الخدمات تساعد في النمو.	3.77	.952	75.4 %	كبيرة
.69	هنالك التزام لدى المنشأة بالتجديد على منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة.	3.78	.763	75.6 %	كبيرة
.70	هنالك زيادة سنوية في الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.	3.78	.803	75.6 %	كبيرة
.71	هنالك زيادة في أصول المنشأة من لحظة التأسيس حتى اليوم.	3.98	.808	79.6 %	كبيرة
<b>الدرجة الكلية لواقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>					
		<b>3.68</b>	<b>0.577</b>	<b>73.6 %</b>	<b>كبيرة</b>

ومن النتائج السابقة، يتبين بأن الدرجة الكلية لواقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.68) ونسبة مئوية بلغت (73.6%).

ومن خلال النتائج في الجدول (4.24) السابق، فإن واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية كان جيداً جداً، وهو ما يعني أن هذه المنشآت تحقق نمواً رغم المعوقات والتحديات التي تواجهها ورغم المنافسة القوية التي تشهدها السوق الفلسطينية.

ومن حيث أعلى الفقرات التي تقيس واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية فقد جاءت كما في جدول (4.25) التالي:

**جدول 4.25: أعلى الفقرات التي تقيس نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
71	هنالك زيادة في أصول المنشأة من لحظة التأسيس حتى اليوم.	3.98	.808	79.6 %	كبيرة
66	تسعى المنشأة لإدخال خطوط إنتاج لمنتجات (خدمات) جديدة مستقبلاً.	3.91	.794	78.2 %	كبيرة
69	هنالك التزام لدى المنشأة بالتجديد على منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة.	3.78	.763	75.6 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق، بأن أعلى الفقرات التي تقيس واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية كانت الفقرة رقم (71) في أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبنسبة مئوية بلغت (79.6%) وهي نسبة كبيرة تعكس موافقة كبيرة لدى المبحوثين عن وجود زيادة في أصول منشأتهم من لحظة تأسيسها حتى اليوم، تليها الفقرة رقم (66) والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.91) وبنسبة مئوية بلغت (78.2%) والتي تبين السعي الدائم للمنشآت لإدخال خطوط إنتاج جديدة في المستقبل، ثم الفقرة رقم (69) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (75.6%) تبين التزام المنشأة بالتجديد الدائم على منتجاتها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن.

وهي نتائج تعكس الرغبة والسعي الدائم لدى هذه المنشآت نحو التطور والنمو، من خلال زيادة أصولها الإنتاجية وتطوير خطوط إنتاجها وإدخال خطوط جديدة وفقاً لما تتطلبه الاحتياجات في المجتمع الفلسطيني الذي تعمل به هذه المنشآت، إضافة إلى وجود درجة التزام عالية لديها تجاه زبائنها واحتياجاتهم.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات التي تقيس هذا المحور فقد كانت كما في جدول (4.26) التالي:

جدول 4.26: أقل الفقرات التي تقيس نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
64	هناك زيادة سنوية ملحوظة بعدد العاملين في المنشأة.	3.28	.909	65.6 %	متوسطة
65	هناك زيادة واضحة في عدد (المنتجات، الخدمات) التي تقدمها المنشأة سنوياً.	3.57	.952	71.4 %	كبيرة

حيث يتبين أن الفقرة رقم (64) في أداة الدراسة كانت هي الفقرة الأقل، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (65.6%) تشير إلى عدم زيادة عدد العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل ملحوظ، تليها الفقرة رقم (65) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبنسبة مئوية في مستوى متدني من الدرجة الكبيرة بلغت (71.4%) تعكس واقعاً وجب تطويره في زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشآت سنوياً.

### 4.3 نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهم المعوقات (التمويل، الإدارية والتنظيمية، قانونية ومؤسسية، ومعوقات تسويقية) وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) وذلك لمعرفة العلاقة بين الدرجة الكلية لأهم المعوقات (التمويل، الإدارية والتنظيمية، القانونية والمؤسسية، والمعوقات التسويقية) وبين الدرجة الكلية التي تقيس نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.27) التالي:

جدول 4.27: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين معوقات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المتغير	قيمة R	الدلالة الإحصائية
معوقات النمو (التمويل، الإدارية والتنظيمية، القانونية والمؤسسية، والمعوقات التسويقية)	0.325	0.000

▪ R Square = 0.105

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمعوقات النمو المتمثلة في معوقات (التمويل، الإدارية والتنظيمية، القانونية والمؤسسية، والمعوقات التسويقية) وبين الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، حيث كانت الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المعياري (0.000) وهي أقل من (0.05)، ووفقاً لقيمة R Square والتي كانت (0.105)، يمكن القول أن معوقات النمو المذكورة تفسر (10.5%) من التباين الحاصل في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، وهي نسبة قليلة، وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهم المعوقات (التمويل، الإدارية والتنظيمية، القانونية ومؤسسية، ومعوقات تسويقية) وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

ولتوضيح هذه العلاقة ومعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً فيها تم عمل نموذج الانحدار المعياري المتعدد والذي كانت نتائجه كما في الجدول (4.28) التالي:

جدول 4.28: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين معوقات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	معوقات التمويل	0.325	9.339	0.000	-0.177	-2.850	.005
	المعوقات الإدارية والتنظيمية				-0.063	-0.903	.367
	معوقات قانونية ومؤسسية				.121	2.026	.044
	معوقات تسويقية				.315	4.418	.000

▪ R Square = 0.105

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين بأن علاقة الانحدار بين أبعاد معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت علاقة ذات دلالة معنوية، فمن خلال قيمة F التي بلغت (9.339) وبدالاتها الإحصائية التي بلغت (0.000) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكما يتضح من قيمة R Square نجد أن هذه الأبعاد تفسر (10.5%) من التباين الحاصل في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية وهو نسبة قليلة تدل على أن علاقة تأثير المتغير المستقل ضعيف على المتغير التابع، ومن خلال قيمة t وبدالاتها نجد بأن الأبعاد المؤثرة على النمو وفقاً لهذه العلاقة هي المعوقات التمويلية والتي جاءت تأثيرها عكسياً، حيث يتبين أنه كلما انخفضت المعوقات التمويلية بنسبة وحدة واحدة كلما أثر ذلك على زيادة النمو بواقع (17.7%)، وكذلك بعد المعوقات القانونية و المؤسسية والتي تؤثر على النمو بنسبة قيمة Beta الخاصة بها، وهذا يعني طبقاً للنتائج في الجدول (4.26) أنه كلما كانت زادت المعوقات القانونية والمؤسسية بمقدار وحدة واحدة أثر ذلك بنسبة (12.1%) على نمو المنشأة، وكذلك المعوقات التسويقية والتي كان تأثيرها الأعلى وفقاً لقيمة t الخاصة بها وبدالاتها والتي تبين أنه كلما زادت المعوقات التسويقية بمقدار وحدة واحدة كلما أثر ذلك على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية بنسبة (31.5%)، فيما أظهرت النتائج أن المعوقات الإدارية والتنظيمية لا تؤثر على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ومما سبق، فإن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تم التحقق منها وتم رفضها والقبول بالفرضية البديلة والتي تقول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهم المعوقات (التمويل، الإدارية والتنظيمية، قانونية ومؤسسية، ومعوقات تسويقية) وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، غير أن هذه علاقة التأثير هذه ضعيفة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محددات النمو (محددات فردية، محددات داخلية، محددات خارجية) وبين مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) وذلك لمعرفة العلاقة واتجاهها وتأثير كل بعد من الأبعاد المذكورة بالنمو، وكانت النتائج كما في جدول (4.29) التالي:

جدول 4.29: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين محددات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المتغير	قيمة R	الدلالة الإحصائية
محددات النمو (المحددات الفردية، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية)	0.591	0.000

▪ R Square = 0.349

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمحددات النمو المتمثلة في (المحددات الفردية، المحددات الداخلية، والمحددات الخارجية) وبين الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، حيث كانت الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المعياري (0.000) وهي أقل من (0.05)، ووفقاً لقيمة R Square والتي كانت (0.349) فإن محددات النمو تفسر ما نسبته (34.9%) من التباين الحاصل في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

ولتوضيح هذه العلاقة ومعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً فيها تم عمل نموذج الانحدار المعياري والذي كانت نتائجه كما في الجدول (4.30) التالي:

جدول 4.30: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين محددات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	المحددات الفردية	0.325	93.484	0.000	-0.038	-0.801	.423
	المحددات الداخلية				.208	4.368	.000
	المحددات الخارجية				.570	13.225	.000

▪ R Square = 0.349

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين بأن علاقة الانحدار بين أبعاد محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت علاقة ذات دلالة معنوية، فمن خلال قيمة F التي بلغت (93.484) وبدلالاتها الإحصائية التي بلغت (0.000) والتي كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومن خلال قيمة t ودلالاتها نجد بأن الأبعاد المؤثرة على النمو هي المحددات الداخلية، حيث يتبين من خلال قيمة ودلالة t الخاصة بها أنه كلما زاد مستوى المحددات الداخلية بمقدار وحدة واحدة كلما أثر ذلك على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة بسنة (20.8%)، وكذلك المحددات الخارجية والتي تؤثر على النمو بنسبة قيمة Beta الخاصة بها، وهذا يعني طبقاً للنتائج في الجدول (4.26) أنه كلما كانت زادت المحددات الخارجية بمقدار وحدة واحدة أثر ذلك بنسبة (57.0%) على نمو المنشأة، فيما لم تظهر النتائج أي تأثير للمحددات الفردية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة للفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محددات النمو المتمثلة في (المحددات الفردية، المحددات الداخلية، والمحددات الخارجية) وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، حيث كانت العلاقة كبيرة وطردية بين محددات النمو (الفردية، الداخلية، والخارجية) مجتمعة وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى علاقة كل من المحددات



الداخلية والخارجية منفردتين على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يبين أهمية المحددات الداخلية والخارجية في نمو هذه المنشآت، وأهمية المحددات الفردية إذا ما اجتمعت مع المحددات الداخلية والخارجية على هذا النمو.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، عمر المنشأة، طبيعة عمل المنشأة، عدد العاملين، ملكية المشروع، نوع التمويل، وموقع المنشأة).

وللتحقق من هذه الفرضية تمت تجزئتها إلى عدة فرضيات فرعية وهي:

**1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الجنس.**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.31) التالي:

جدول 4.31: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الجنس.

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	ذكر	206	3.6129	.51768	320	-2.863	0.005
	أنثى	116	3.8147	.65223			

ووفقاً لنتائج اختبار T للعينات المستقلة، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل الجنس، حيث كانت الدلالة لقيم (t) المحسوبة لهذا البعد أقل من (0.05)، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث والذي بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.81) فيما كان المتوسط الحسابي حول هذا البعد لإجابات الذكور (3.61)، ويمكن تفسير هذه الفروق في أن المشاريع التي تديرها الإناث أو تملكها هي مشاريع ورغم قلتها في عينة الدراسة إلى أنها على الأغلب مشاريع حديثة وفي مرحلة النمو الطبيعي.

ومما سبق تكون الفرضية السابقة قد رفضت وتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو

المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الدرجة العلمية لمالك / مدير المنشأة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.32) التالي:

جدول 4.32: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الدرجة العلمية.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	2	3.427	1.713	5.283	.006
	داخل المجموعات	319	103.455	.324		
المجموع		321	106.882			

ومن الجدول السابق (4.32)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل الدرجة العلمية، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.33) فيما يلي:

جدول 4.33: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الدرجة العلمية.

البعد	الدرجة العلمية (I)	الدرجة العلمية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.23300*	.019
		دراسات عليا	.27219*	.011

ويتبين من الجدول (4.33) السابق بأن الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت بين من يحملون درجة علمية (دبلوم فأقل) وبين من يحملون درجات علمية (بكالوريوس، ودراسات عليا)، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون درجة (دبلوم فأقل) في الحالتين، وكانت الفروق أكبر في حالة من يحملون درجة (دراسات عليا) وهو ما يمكن تفسيره بأن حملة مؤهلات الدراسات العليا نادراً ما

يديرون أو يمتلكون منشآت صغيرة ومتوسطة وأن الأغلبية منهم يتجهون للعمل في الوظائف العامة والخاصة وفي المجالات الأكاديمية.

ومما سبق فإن الفرضية السابقة رفضت واستبدلت بالفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل الدرجة العلمية، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون درجة علمية (دبلوم فأقل).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل عمر المنشأة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.34) التالي:

جدول 4.34: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل عمر المنشأة.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	2	14.226	7.113	24.488	.000
	داخل المجموعات	319	92.656	.290		
المجموع		321	106.882			

ومن الجدول السابق (4.34)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل عمر المنشأة، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (54.3) فيما يلي:

جدول 4.35: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل عمر المنشأة.

البعد	عمر المنشأة (I)	عمر المنشأة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	*.28436	.002
		أكثر من 10 سنوات	*-.24916	.001
	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	*-.53351	.000

ويتبين من الجدول (4.35) السابق بأن الفروق في نمو المنشآت الصغيرة المتوسطة كانت الأكبر بين المنشآت التي أعمارها (5-10 سنوات) وبين المنشآت التي عمرها (أكثر من 10 سنوات) وكانت هذه الفروق لصالح المنشآت التي عمرها (أكثر من 10 سنوات) ويمكن تفسير ذلك بأن المنشآت التي مر على إنشائها أكثر من 10 سنوات كانت قادرة على تفسير النمو نتيجة لخبرتها في السوق وفي العمل أكثر من غيرها من المنشآت.

كما تبين وجود فروق بين المنشآت التي عمرها (أقل من 5 سنوات) وبين المنشآت التي عمرها (5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) ويفسر ذلك بنفس التبرير السابق.

وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت واستبدلت بالفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل عمر المنشأة، وكانت هذه الفروق لصالح المنشآت التي عمرها من 5 إلى أكثر من 10 سنوات.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل طبيعة عمل المنشأة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.36) التالي:

جدول 4.36: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل طبيعة عمل المنشأة.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	3	6.653	2.218	7.036	.000
	داخل المجموعات	318	100.229	.315		
المجموع		321	106.882			

ومن الجدول السابق (4)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل طبيعة عمل المنشأة، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.37) فيما يلي:

جدول 4.37: نتائج اختبار *Scheffe* لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى طبيعة عمل المنشأة.

الدلالة الإحصائية	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	عمل المنشأة (J)	عمل المنشأة (I)	البعد
.000	.47092*	تجارة جملة	تجارة تجزئة	الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

ويتبين من الجدول (4.37) السابق بأن الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت بين منشآت تجارة التجزئة وبين منشآت تجارة الجملة، وكانت هذه الفروق لصالح منشآت تجارة التجزئة، وهوما يمكن تفسيره بارتفاع عدد المنشآت التي طبيعة عملها تجارة تجزئة في عينة الدراسة مقارنة بتلك التي تعمل في تجارة الجملة.

وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت وتم القبول بالفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل طبيعة عمل المنشأة، وكانت هذه الفروق لصالح المنشآت التي تعمل في تجارة التجزئة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل عدد العاملين في المنشأة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي *One way analysis of variance*، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.38) التالي:

جدول 4.38: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل عدد العاملين في المنشأة.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	3	.348	.116	.346	.792
	داخل المجموعات	318	106.534	.335		
المجموع		321	106.882			

ومن الجدول السابق (4.38)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل عدد العاملين في المنشأة، وذلك وفقاً لقيمة F المحسوبة ودلالاتها الإحصائية التي كانت أعلى من (0.05)، وعليه

تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها، وهو ما يعني عدم وجود فروق تعزى لعدد العاملين وكنتيجة لذلك لا توجد فروق بين المنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل ملكية المنشأة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.39) التالي:

جدول 4.39: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل ملكية المنشأة.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	2	3.912	1.956	6.060	.003
	داخل المجموعات	319	102.969	.323		
المجموع		321	106.882			

ومن الجدول السابق (4.39)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل ملكية المنشأة، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.40) فيما يلي:

جدول 4.40: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل ملكية المنشأة.

البعد	ملكية المنشأة (I)	ملكية المنشأة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	شركة	شخصي	.25332*	.009
		أسري	.29963*	.007

ويتبين من الجدول (4.40) السابق بأن الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت بين المنشآت التي ملكيتها (شركة) وبين المنشآت التي ملكيتها (شخصية، أسرية) وكانت هذه الفروق لصالح التي ملكيتها (شركة) ويفسر ذلك بأن المنشآت التي عادة ما تكون بين شركات تسعى للنمو

والتوسع بشكل أكبر من تلك المنشآت الشخصية أو الأسرية، إضافة إلى أن مصادر تمويلها تكون متعددة.

وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت وتم القبول بالفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل ملكية المنشأة، وكانت هذه الفروق لصالح المنشآت التي ملكيتها شركة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل نوع التمويل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.41) التالي:

جدول 4.41: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل نوع التمويل.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	3	14.074	4.691	16.074	.000
	داخل المجموعات	318	92.808	.292		
المجموع		321	106.882			

ومن الجدول السابق (4.41)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل نوع التمويل، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.42) فيما يلي:

جدول 4.42: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل نوع التمويل.

البعد	نوع التمويل (I)	نوع التمويل (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	شركاء	شخصي	.42559*	.000
		قروض	.55373*	.009
	غير ذلك	شخصي	.50467*	.000

البعد	نوع التمويل (I)	نوع التمويل (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
		قروض	.63281*	.004

ويتبين من الجدول (4.42) السابق بأن الفروق في نمو المنشآت الصغيرة المتوسطة كانت بين المنشآت التي نوع التمويل بها من خلال (شركاء) وكذلك التي نوع التمويل بها (غير ذلك) وبين تلك التي تمويلها (شخصي، وقروض) وكانت هذه الفروق لصالح تلك المنشآت التي تمويلها (شركاء، وغير ذلك)، حيث يفسر ذلك بأن المنشآت التي تمويلها من خلال الشركاء ومصادر غير معلومة تكون عادة أكثر توجهها نحو النمو والتوسع بعكس المنشآت التي تعتمد على التمويل الشخصي أو من خلال القروض.

وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت وتم القبول بالفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل نوع التمويل، وكانت هذه الفروق لصالح المنشآت تمويلها من خلال شركاء وطرق تمويل غير محددة.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل موقع المنشأة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.43) التالي:

جدول 4.43: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل موقع المنشأة.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	2	5.085	2.542	7.967	.000
	داخل المجموعات	319	101.797	.319		
المجموع		321	106.882			

ومن الجدول السابق (4.43)، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل موقع المنشأة، وذلك من خلال قيمة F ودلالاتها الإحصائية والتي كانت أقل من (0.05)، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.44) فيما يلي:



جدول 4.44: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى موقع المنشأة.

الدلالة الإحصائية	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الموقع (J)	الموقع (I)	البعد
.001	.62411*	مدينة	منطقة صناعية	الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة
.004	.52753*	قرية		

ويتبين من الجدول (4.44) السابق بأن الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت بين المنشآت التي موقعها في (منطقة صناعية) وبين تلك الموجودة في (مدينة، وقرية)، وكانت هذه الفروق لصالح المنشآت الموجودة في (منطقة صناعية)، وهي نتيجة واقعية حيث أن المنشآت في المناطق الصناعية تستفيد بالعادة من مؤهلات هذه المناطق ومن البنية التحتية لها في التطور والنمو، وهو الأمر غير الموجود في الهيكلية التنظيمية للمدن والقرى.

ومما سبق، تكون الفرضية السابقة قد رفضت واستبدلت بالفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل موقع المنشأة، وكانت هذه الفروق لصالح المنشآت التي تقع في المناطق الصناعية.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل المحافظة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.45) التالي:

جدول 4.45: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل المحافظة.

الأبعاد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	ضواحي القدس	108	3.6412	.57981	320	-.980	.328
	محافظة بيت لحم	214	3.7079	.57568			

ووفقاً لنتائج اختبار T للعينات المستقلة، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعزى لعامل المحافظة، حيث كانت الدلالة لقيم (t) المحسوبة لهذا البعد أعلى من (0.05)، وعليه تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

ومن خلال نتائج التحقق من الفرضيات الفرعية السابقة، فإن الفرضية الرئيسية الثالثة قد رفضت وتم التحقق من عدم صحتها، وتم القبول بالفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، عمر المنشأة، طبيعة عمل المنشأة، عدد العاملين، ملكية المشروع، نوع التمويل، موقع المنشأة، تقييم النمو قبل كورونا، المحافظة)، وقد كانت الفروق في العوامل الديمغرافية التالية: الجنس، الدرجة العلمية، عمر المنشأة، طبيعة عمل المنشأة، ملكية المنشأة، نوع التمويل، موقع المنشأة، وتقييم المنشأة قبل كورونا.

فيما لم يلحظ وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لعوامل عدد العاملين في المنشأة، والمحافظة.

## 5 الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### 5.2 ملخص نتائج الدراسة

##### 5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

فيما يتعلق بعينة الدراسة خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- كانت النسبة الأكبر في عينة الدراسة للذكور، حيث بلغت نسبتهم (64.0%) فيما كانت الإناث من العينة (36.0%)، وهو ما يعكس حاجة إلى دعم المرأة وفتح الأبواب أمامها بشكل أكبر في مجال المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث الملكية والإدارة.

- من حيث المؤهل العلمي، فقد بينت النتائج أن من يحملون مؤهل البكالوريوس كانت نسبتهم الأعلى حيث بلغت نسبتهم (48.4%) فيما كانت النسبة الأقل لحملة الدبلوم فأقل بواقع (21.4%) من عينة الدراسة.
- بلغت النسبة الأكبر في عينة الدراسة للمنشآت التي كان عمرها أكثر من 10 سنوات، حيث شكلت نسبتها (43.8%) من عينة الدراسة، فيما النسبة الأقل كانت للمنشآت التي عمرها من (5-10 سنوات) وهوما يمكن تفسيره بأن القليل من المنشآت الحديثة يستمر لفترات طويلة وأن هناك الكثير من المنشآت تغلق أبوابها وتتسحب من العمل منذ البداية.
- من حيث طبيعة عمل المنشآت فقد كانت النسبة الأعلى للمنشآت التي طبيعة عملها خدماتي وبلغت نسبتها (36.6%) فيما النسبة الأقل كانت للمنشآت التي تعمل في تجارة الجملة بنسبة بلغت (12.4%).
- من حيث عدد العاملين فقد كانت النسبة الأعلى لتلك المنشآت التي تشغل من (5-9 عاملين)، حيث بلغت نسبتها (49.4%) من عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لتلك المنشآت التي تشغل من (20-50 عامل) وكانت نسبتها قليلة جدا بلغت (0.6%).
- تميزت العينة من حيث ملكية المنشأة بأن النسبة الأكبر فيها كانت للمنشآت ذات الملكية الشخصية حيث بلغت نسبتها (55.0%) فيما النسبة الأقل كانت للمنشآت ذات ملكية الشراكة والتي بلغت نسبتها (20.8%).
- من حيث نوع التمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد كانت النسبة الأعلى في عينة الدراسة للمنشآت ذات التمويل الشخصي بواقع (68.0%) فيما النسبة الأقل كانت للمنشآت التي تعتمد على القروض في تمويلها وبلغت نسبتها من العينة (4.3%)، فيما شكلت نسبة التمويل من قبل الشركات (17.7%) ومن خلال مصادر غير تلك المذكورة (9.9%).
- احتلت المنشآت التي تقع في القرى النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتها (52.2%) فيما كانت النسبة الأقل للمنشآت التي تقع في المناطق الصناعية بواقع (4.3%).
- من حيث المنطقة الجغرافية فقد كانت النسبة الأعلى للمنشآت التي تقع في محافظة بيت لحم بواقع (66.5%)، فيما النسبة الأقل كانت لتلك التي تقع في ضواحي القدس بواقع (33.5%).
- فيما يتعلق بتقييم نمو المنشأة قبل جائحة كورونا، فقد كانت النسبة الأكبر لمن كان تقييمهم لهذا النمو بجيد بواقع (55.9%) فيما كانت النسبة الأقل لمن كان تقييمهم ليس سيء بواقع (3.7%).

## 5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

بعد تحليل إجابات المبحوثين حول أسئلة الدراسة يتبين عدة نتائج أهمها:

### أولاً النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

- بينت النتائج أن الدرجة الكلية لأهمية معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت بدرجة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة، فقد بلغت النسبة التي تقيس هذه الدرجة (73.2%).
- أظهرت النتائج أن أكثر معوقات النمو أهمية هي المعوقات القانونية والمؤسسية، والتي جاءت بلغت نسبة أهميتها (76.8%) فيما كانت أقل المعوقات أهمية هي المعوقات الإدارية والتنظيمية والتي جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة بنسبة مئوية بلغت (69.2%).
- أظهرت النتائج وجود إشكالية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بمحدودية مصادر تمويلها، حيث جاءت نسبة من يجدون بأهمية هذا الأمر كمعوق على نمو هذه المنشآت كبيرة بلغت (78.8%).
- بينت نتائج الدراسة أهمية كبيرة لعدم توفر السيولة المالية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة كأحد معوقات النمو، حيث جاءت نسبة من يجدون ذلك كبيرة بلغت (78.0%).
- أظهرت النتائج نسبة كبيرة ممن يجدون بأن تكلفة الحصول على التمويل للنمو والتوسع تشكل عائقاً وبلغت هذه النسبة (71.4%).
- فيما يتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي من المعوقات، فقد أظهرت النتائج أن ضعف التخطيط الاستراتيجي يشكل عائقاً مهماً أمام نمو المنشآت، وجاءت درجة أهمية هذا المعوق كبير بلغت نسبتها (76.6%).
- أظهرت النتائج أن درجة أهمية ضعف مواكبة الأنظمة المحاسبية الحديثة في المنشآت يشكل عائقاً مهماً بدرجة كبيرة بلغت (74.0%).
- أظهرت النتائج أن درجة أهمية مواجهة المنشآت لصعوبة في تقييم أداء العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة بلغت (62.6%)، كذلك كانت درجة أهمية مواجهة المنشآت لصعوبات في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين والتي جاءت بنسبة (64.2%)، أما فيما يتعلق بنقص الخبرات الإدارية في المنشآت فقد كانت درجة أهمية هذا المعوق متوسطة بلغت (64.8%).

- من حيث المعوقات القانونية والمؤسسية والتي جاءت كأعلى المعوقات أهمية في نمو المنشآت فقد بينت النتائج أن تكلفة الإجراءات والرسوم والمعاملات التي تفرضها الحكومة على هذه المنشآت كانت مرتفعة وهو ما يشكل عائقاً مهماً بدرجة كبيرة على النمو، وبلغت نسبة هذه الأهمية (83.0%).
- بينت النتائج أيضاً أن غياب الإعفاءات والتسهيلات الضريبية لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة يعد عائقاً مهماً يقلل من احتمالات نجاحها ونموها، وبلغت نسبة هذه الدرجة (81.2%).
- بينت النتائج أن ارتفاع تكاليف العمل كنتيجة للسياسات الضريبية يعتبر عائقاً مهماً أمام نمو هذه المنشآت، وبلغت نسبة درجة أهمية ذلك (78.0%).
- كما بينت النتائج وجود أهمية للتأثير السلبي لقانون العمل الفلسطيني على نمو المنشآت، وجاءت أهمية ذلك بنسبة (70.2%)، كذلك فيما يتعلق بعدم وضوح القوانين الخاصة بالإفلاس والتي جاءت بدرجة أهمية كبيرة نسبتها (73.6%).
- بينت النتائج أن درجة أهمية المعوقات التسويقية كانت كبيرة، وبلغت نسبتها (71.2%)، حيث يتبين من النتائج أن قوة المنافسة السعرية في السوق الفلسطيني لها تأثير سلبي على النمو بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (81.4%).
- أظهرت النتائج أن عدم وجود اهتمام كافي في البحوث التسويقية جاء بدرجة أهمية كبيرة بلغت نسبتها (76.8%).
- بينت نتائج الدراسة أن صعوبة استخدام وسائل الترويج الحديثة ليست ذات أهمية فيما يتعلق بكونها أحد معوقات النمو، حيث جاءت بدرجة منخفضة وبنسبة مئوية بلغت (52.0%)، فيما أظهرت النتائج أن صعوبة استخدام الأساليب الالكترونية في التسويق كانت بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (65.8%).

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة:

- أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لمحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (76.8%)، كما أظهرت الدراسة أهمية المحددات الفردية كأعلى المحددات المؤثرة في النمو حيث جاءت بنسبة (79.8%) تليها العوامل الخارجية بنسبة (79.6%) وأخيراً المحددات الداخلية والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (71.2%).

- فيما يتعلق بالمحددات الفردية كمحددات مؤثرة في النمو، فقد بينت الدراسة أن أهم هذه المحددات هي امتلاك المالك لروح المبادرة ووجود الدافع والشخصية المؤثرة لديه، وهي محدّدات جاءت بنسبة عالية جميعها أعلى من (80.0%).
- أظهرت النتائج أن أكثر المحددات الداخلية أهمية كمحددات مؤثرة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة هو امتلاك التكنولوجيا الحديثة، حيث جاء هذا المحدد بنسبة كبيرة بلغت (79.4%)، إضافة إلى امتلاك المنشأة للقدرة على ابتكار طرق العمل الجديدة والتي بلغت نسبتها (74.6%) وذلك امتلاك المنشأة للقدرة على ابتكار المنتجات الجديدة والتي جاءت بنسبة بلغت (72.8%).
- بينت النتائج وجود ضعف لدى المنشآت فيما يتعلق بالتخطيط لمواجهة الزيادة المستمرة في تكلفة المواد الخام، إضافة إلى افتقارها لأنظمة حوافز فعالة تسهم في رفع إنتاجية عاملها.
- من حيث المحددات الخارجية فقد بينت الدراسة أن أعلى المحددات الخارجية تأثيراً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة هو ازدياد تشجيع المنتجات والخدمات الوطنية، وكذلك ازدياد الدعم المجتمعي لهذه المنشآت وازدياد الوعي لدى الزبائن، وهي كلها محدّدات جاءت بدرجة كبيرة فاقت (80.0%).

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة:

- أظهرت المتعلقة بهذا السؤال بأن الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الدرجة (73.6%).
- بينت النتائج أن زيادة أصول المنشآت من لحظة التأسيس حتى اليوم كانت بنسبة عالية بلغت (79.6%)، وأن المنشآت تسعى لإدخال خطوط إنتاج جديدة في المستقبل وشكل ذلك ما نسبته (78.2%) وهي درجة كبيرة، كما بينت النتائج أن هناك التزام لدى المنشآت بالتجديد على منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة عالية بلغت (75.6%).
- أظهرت النتائج أن زيادة عدد العاملين بشكل ملحوظ كمؤشر على النمو كانت بدرجة متوسطة بلغت (65.6%) وكذلك زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشآت سنوياً والتي جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة بواقع (71.4%).

### 5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

يمكن تلخيص ما نتج عن التحقق من فرضيات الدراسة فيما يلي:

- تم رفض الفرضية الأولى والقبول بالفرضية البديلة والتي تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين معوقات النمو (التمويلية، الإدارية والتنظيمية، القانونية والمؤسسية، والمعوقات التسويقية) وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد بينت اختبارات الفرضية بأن المعوقات تفسر ما نسبته (10.5%) من التباين الحاصل في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- كما بينت النتائج أن أكثر المعوقات تأثيراً في النمو هي المعوقات التسويقية والمعوقات التمويلية وأقلها هي المعوقات القانونية المؤسسية، ويمكن تفسير عدم احتلال المعوقات التمويلية المرتبة الأولى في التأثير كون اعتماد عينة الدراسة كان بشكل أكبر على التمويل الشخصي لمنشأتهم.
- كما بينت النتائج أن المعوقات الإدارية والتنظيمية ليس لها تأثير في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تم رفض الفرضية الثانية للدراسة والقبول بالفرضية البديلة والتي تفيد بوجود علاقة إيجابية طردية بين محددات النمو (الفردية، الداخلية، الخارجية) وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، وكان تأثيرها أكبر من المعوقات، حيث تفسر المحددات ما نسبته (34.9%) من التباين الحاصل في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- أظهرت النتائج من اختبار الفرضية الثانية أن هناك تأثير للمحددات الداخلية والخارجية كمحددات مؤثرة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فيما لم يلاحظ أي تأثير للمحددات الداخلية.
- تم رفض الفرضية الثالثة في الدراسة والقبول بالفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق دالة إحصائية حول الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة وبين العوامل الديمغرافية للدراسة، وتبين النتائج وجود هذه الفروق في عوامل الجنس، الدرجة العلمية، عمر المنشأة، طبيعة عملها، ملكيتها، نوع التمويل، موقع المنشأة، وتقييم نموها قبل كورونا، فيما لم يكن هناك فروق في عوامل عدد العاملين في المنشأة والمحافظة.



### 5.3 التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج هذه الدراسة

لاحقاً لنتائج هذه الدراسة، هناك بعض نقاط التوافق والاختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة التي تمت مطالعتها خلال إجراء هذه الدراسة، ومن أهم هذه النقاط:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجنابي (2019) في أهمية المعوقات القانونية والمؤسسية والمتعلقة بالتشريعات والقوانين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- كما اتفقت مع دراسة قروش (2017) في أهمية التكنولوجيا في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تقاربت بعض النتائج في هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Rafiki 2019) في أن خبرة المدير والتدريب والتمويل وعلاقات الشبكة لها علاقة بنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- كما اتفقت الدراسة الحالية وبعض نتائج دراسة (Abouzeedan 2011) في أن الابتكار له أهمية كبيرة في بقاء واستمرارية المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- كان هناك تقارب بين الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Xuan & et al. 2020) في أهمية خصائص مالك المنشأة وشبكة العلاقات فيها، وذلك على نمو الإيرادات وبالتالي نموها.
- في دراسة زنديق (2017) أظهرت النتائج أن وجود المنشآت الصغيرة والمتوسطة يزيد من مشاركة المرأة في العمل، وهو ما لم تثبته الدراسة الحالية حيث يتبين من نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الحالية بأن هناك ضعف في مشاركة المرأة في الإدارة أو الملكية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- أظهرت دراسة المصري (2018) أن أهم المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة هو العدوان الإسرائيلي والحصار، وهو ما لم تتطرق له الدراسة الحالية نتيجة لاختلافها عن دراسة المصري (2018) في أنها تدرس المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، غير أنها لا تنفي أهم المعوقات المتعلقة بالاحتلال الإسرائيلي حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية كذلك.

## 5.4 الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- هناك علاقة مؤثرة وذات معنوية بين المعوقات وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تفسر المعوقات ما نسبته (10.5%) من التباين الحاصل في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تؤثر المعوقات التمويلية بشكل سلبي على النمو، فكلما انخفضت المعوقات المالية بمقدار درجة واحدة كلما أثر ذلك على النمو بواقع (17.7%).
- تؤثر المعوقات على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية ولكن هذا التأثير ضعيف وفقاً لقيمة R Square لهذه العلاقة.
- هناك علاقة طردية إيجابية بين محددات النمو (الفردية، الداخلية، والخارجية) وبين نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- أكثر المحددات تأثيراً على النمو هي المحددات الخارجية والتي بزيادتها وحدة واحدة تؤثر على النمو بواقع (57.0%) وهي نسبة تأثير كبيرة.
- هناك ضعف في مشاركة المرأة في إدارة وملكية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- لوحظ أن القليل من المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تبدأ العمل هي ما يستمر وأن هناك نسبة من هذه المنشآت تخرج من السوق.
- هناك توجه كبير نحو القطاع الخدماتي لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- النسبة الكبرى من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية تعتمد على التمويل الشخصي ونسبة قليلة جداً منها هي ما يعتمد على القروض في التمويل.
- أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتجه نحو الريف الفلسطيني كمواقع لها أكثر من توجهها نحو المناطق الصناعية في المناطق الفلسطينية.
- المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تشكل أهمية كبيرة في عملية النمو، ومن أبرز هذه المعوقات هي المعوقات القانونية والمؤسسية.
- تعاني المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين من محدودية مصادر التمويل، كما أنها بحاجة إلى الحصول على تسهيلات مالية أكبر من البنوك العاملة في الضفة الغربية بغرض التوسع والنمو.

- نقص السيولة المالية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة يعتبر من أهم المعوقات التي توجه نموها.
- تكلفة التمويل الذي تحصل عليه المنشآت الصغيرة والمتوسطة مرتفعة وهي تشكل عائقاً أمام توجه هذه المنشآت نحو النمو والتوسع.
- هناك أهمية كبيرة لضعف التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة كأحد المعوقات المهمة لعملية النمو والتوسع.
- تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية عائقاً مهماً يتمثل في ارتفاع تكلفة الإجراءات والرسوم والمعاملات الحكومية.
- هناك غياب للإعفاءات والتسهيلات الضريبية الموجهة بشكل خاص للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية من قبل الحكومة.
- تؤثر المنافسة القائمة على السعر بشكل سلبي وكبير على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- يوجد ضعف واضح في الاهتمام بالبحوث التسويقية المتعلقة بتسويق المنتجات والخدمات الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- هناك سهولة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في استخدام وسائل الترويج الحديثة، غير أن هناك بعض الصعوبات لديها فيما يتعلق باستخدام الأساليب الالكترونية في تسويق منتجاتها وخدماتها.
- تشكل المحددات الفردية المتعلقة بمالك أو مدير المنشأة أكثر المحددات أهمية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- امتلاك المالك لروح المبادرة ووجود الدافع لديه وامتلاكه للشخصية المؤثرة هي محددات مهمة في توجه المنشأة نحو النمو والتوسع.
- هناك أهمية كبيرة لامتلاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة للتكنولوجيا الحديثة، إضافة على قدرتها على ابتكار طرق العمل الحديثة وكذلك ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني المتغيرة.
- تعاني المنشآت الصغيرة والمتوسطة من التخطيط وخاصة ذلك التخطيط المتعلق بمواجهة ازدياد تكاليف المواد الخام.
- إن مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية جاء بدرجة كبيرة، تتطلب الحفاظ على هذا المستوى وتطويره.

- هناك زيادة في أصول المنشآت من لحظة تأسيسها وهو ما يعد مؤشراً مهماً على النمو فيها، كما أن سعي المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو إدخال خطوط إنتاج جديدة يشير إلى سعيها الكبير نحو تحقيق النمو.
- لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية التزاماً كبيراً أمام زبائنها بالتجديد الدائم على منتجاتها وخدماتها بما يحقق احتياجات هؤلاء الزبائن.
- إن ازدياد عدد العاملين وزيادة المنتجات والخدمات لا يعدان مؤشراً مهماً على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

## 5.5 التوصيات

من خلال استنتاجات الدراسة السابقة، خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

### أولاً على المستوى الحكومي:

1. إعادة دراسة تكلفة المعاملات والرسوم والإجراءات الحكومية فيما يخص المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتقديم هذه الخدمات الحكومية بتكلفة مناسبة لجميع المستثمرين في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
2. وضع إعفاءات وتسهيلات ضريبية خاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يشجعها على الاستمرار والنمو والتوسع.
3. العمل بالشراكة مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة والغرف التجارية والصناعية على إنشاء مؤسسة أو هيئة خاصة بتنظيم عمل هذه المنشآت وتقديم الخدمات لها وخاصة ما يتعلق بالبحوث التسويقية المستمرة والحديثة.
4. تقديم التسهيلات المناسبة لتشجيع المستثمرين على البدء بمشاريع صغيرة ومتوسطة في قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي والزراعي، وتقليل التوجه الكبير نحو القطاع الخدماتي.
5. تطوير مناطق صناعية وتوفير البنية التحتية المناسبة فيها لاستقطاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة للعمل فيها.
6. البدء في دراسة حالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين والعمل على تحديث القوانين والتشريعات لإخراجها من دائرة كونها معوقات أمام نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتصبح مشجعاتاً ومحفزاتاً لهذه المنشآت نحو النمو والازدهار.
7. توفير مصادر تمويل متعددة لهذه المنشآت وبتكلفة تمويل مناسبة يمكن الاستفادة منها في نمو هذه المنشآت وتوسع أعمالها لما لهذه المنشآت من فائدة على الاقتصاد الوطني ككل.

8. العمل من خلال سلطة النقد الفلسطينية على وضع البنوك العاملة أمام مسؤوليتها فيما يتعلق بتوفير التسهيلات المالية والائتمانية التي تناسب هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة وعدم التعامل معها بشكل عام كغيرها من الشركات والمنظمات الكبرى، بل وضعها في إطار خاص يراعي ظروفها.
9. العمل على برامج وتوجهات لزيادة مشاركة المرأة في ملكية وإدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتقديم التمويل والتسهيلات المالية واللوجستية اللازمة لتطبيق الكثير من المشاريع والأفكار الريادية النسوية.
10. أهمية أن يكون هناك تسهيلات مالية تقدم من البنوك العاملة في فلسطين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك لتشجيعها وتسهيل عملية النمو والتوسع فيها.
- 11.

### ثانياً على مستوى المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

1. على مالكي ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واعتماده في العمل لكونه عاملاً مهماً في تحقيق نموها وتوسعها.
2. الاهتمام بشكل أكبر باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والعمل، وتطوير وابتكار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة بشكل دائم ومستمر وبما يلبي احتياجات الزبائن المتقلبة والمتغيرة باستمرار.
3. استخدام جهات متخصصة في الترويج والتسويق الالكتروني الحديث وذلك لتسويق المنتجات والخدمات الخاصة بالمنشآت.
4. الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم في أهداف وطموحات المنشأة والتمتع بروح المبادرة من خلال قيادتهم نحو النمو والتوسع.
5. وضع خطط واستراتيجيات وسيناريوهات متعددة قابلة للتطبيق بشكل دائم لمواجهة التهديدات المحتملة وخاصة تلك المتعلقة بارتفاع تكلفة أو عدم توافر المواد الأولية للإنتاج.
6. التجديد بشكل مستمر على المنتجات والخدمات المقدمة، واستغلال حالة الدعم التي يقدمها المجتمع للمنتج المحلي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة كفرصة لتحسين العمل والنمو.

## قائمة المصادر والمراجع

### المصادر العربية

- القرآن الكريم.
- ابن منظور، محمد بن مكرم.(1993). لسان العرب، تحقيق: عبد الله علي الكبير وآخرون، ط3، بيروت: دار صادر.

### المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2019). **مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو صالح، محمد صبحي. (2001). **الطرق الإحصائية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أحمد، داودي. (2019). **الفعالية التنظيمية**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- آل ثاني، فهد بن عبد الرحمن. (2001). **استراتيجية التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي: التنمية الصناعية نموذج تطبيقي**. الجيزة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- آل غزوي، حسين. (2017). **التقارير المالية في المنشآت الصغيرة**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- باهي، مصطفى، الأزهرى، منى. (2010). **معجم المصطلحات الإحصائية: إنجليزي-عربي-عربي-إنجليزي**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- البكري، فؤادة. (2014). **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**. القاهرة: عالم الكتب.
- حريم، حسن. (2003). **إدارة المنظمات - منظور كلي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خلف، أحمد. (2015). **دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية**. القاهرة: مكتبة القانون والاقتصاد.
- خليفة، عيسى. (2004). **مقياس اقتصاد المؤسسة**. بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة محمد خيضر (مادة تعليمية).
- دوريدي، رجا. (2000). **البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العملية**. دمشق: دار الفكر.
- شاوف، مالكولم. (2009). **إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة**. (ترجمة: طارق عبد الباري، وآخرون) القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

الشرقاوي، محمود. (2016). النمو الاقتصادي وتحديات الواقع. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

صقر، أحمد. (2020). المشروعات الصغيرة الفكرة وآلية التنفيذ. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.

الضامن، منذر. (2006). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

طعمة، حسين، حنوش، إيمان. (2009). أساليب الإحصاء التطبيقي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

طوقان، عامر. (2018). التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. عمان: دار البيروني للنشر والتوزيع.

القاضي، محمد. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

القطارنة، زياد. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

محمد، سيد عبد النبي. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. الجيزة: وكالة الصحافة العربية (ناشرون).

ناصر، يوسف. (1999). مشاريع الأعمال الصغيرة الفلسطينية في الضفة الغربية: طبيعتها وشروط نجاحها. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

#### مقالات في مجلات علمية ومؤتمرات:

أبو عيد، ياسر. (2020). مدى تأثير كل من النفقات العامة والمساعدات الخارجية على النمو الاقتصادي في الضفة الغربية وقطاع غزة للفترة (2008-2017). مجلة الاقتصاد والمالية JEF، 48-59.

بن ساسي، إلياس. (2008). محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما. مجلة الباحث، 33-48.

الجنابي، حيدر. (2019). لمشاريع الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والطموح: دراسة ميدانية على مجموعة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 417-434.

حمدان، بدر. (2019). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في فلسطين. مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، 203-220.

درويش، سالم. (2015). دور المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد الفلسطيني وتطويره. مجلة الأبحاث المالية والمصرفية، 23-45.

محمد، رسلان، عبد الكريم، نصر. (2011). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 43-82.

مرابط، بلال، طبايبية، سليمة. (2019). تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم الأداء الاقتصادي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، 456-481. رسائل دكتوراه وماجستير:

أوبختي، نصيرة. (2011). القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة. تلمسان، الجزائر: جامعة تلمسان (رسالة ماجستير غير منشورة).

جودي، حنان. (2017). استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي. بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة محمد خيضر. ( أطروحة دكتوراه غير منشورة).

زنديق، خلود. (2017). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عدوان، الشيماء. (2013). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

قروش، عيسى. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

كربوش، محمد. (2014). استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تلمسان، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة أبو بكر بلقايد. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

المصري، بلال. (2018). واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وسبل تعزيزها. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

معمري، نارجس، آيت، عكاش. (2018). إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات اتفاقية بازل -3. الجزائر: جامعة البويرة (رسالة ماجستير غير منشورة).



الوحيدي، سرين. (2017). الإنفاق الحكومي وأثره على الاقتصاد الفلسطيني دراسة قياسية. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر (رسالة ماجستير غير منشورة).

#### تقارير ومواقع إنترنت:

OECD. (2018). مؤشر سياسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المتوسطة: التقييم المرحلي للإحصاءات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. Paris: OECD Publishing.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2005). خصائص الأنشطة الخدمية في الأراضي الفلسطينية. رام الله: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). النتائج الأولية لمسح القوى العاملة، دورة الربع الأول (كانون ثاني - آذار 2020). تم الاسترداد من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: <http://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3747>

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2012). التعداد العام للمنشآت 2012. رام الله: دولة فلسطين. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

#### المراجع الأجنبية

Abouzeedan, A. (2011). SME Performance and Its Relationship to Innovation. Linköping, Sweden: Linköpings universitet.

Al-Haddad, L., & Sial, M. (2019). The Role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Employment Generation and Economic Growth: A Study of Marble Industry in Emerging Economy. International Journal of Financial Research, 174-187.

Al-tit, A., & et al. (2019). Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia: Insights from Sustainability Perspective. Administrative Sciences, 1-12.

Barjis, J. (2008). Enterprise, Organization, Modeling, Simulation: Putting Pieces Together. Delft, Netherlands: Delft University of Technology.

- Berisha, G., & Shiroka Pula, J. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. Pristina, Kosovo: University of Prishtina.**
- Bienayme, A. (1971). La Croissance des entreprises: Analyse dynamique des fonctions de la firme. Paris: Bordas.**
- Chawla, S., & et al. (2010). Are small business critical success factors same in different countries? SIES Journal of Management, 1-12.**
- Costanzo, F., & et al. (2009). Enterprise Organization and Operation. In G. Antonsson, Springer Handbook of Mechanical Engineering (pp. 1269-1359). Springer.**
- Goriely, A. (2017). The Mathematics and Mechanics of Biological Growth. New York: Springer Science+Business Media LLC.**
- Herron, L., & Robinson, R. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. Journal of Business Venturing, 281-294.**
- Krasniqi, B. (2007). Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition: The case of Kosova. Journal of Developmental Entrepreneurship, 71-94.**
- Louis, D., & Macamo, P. (2011). Barriers to business growth: A study on small enterprises in Maputo. Umeå, Swedish: Umeå School of Business. (Master thesis).**
- OECD. (2007). SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES). Retrieved from OECD: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>**
- Olszak, C., & Ziemia, E. (2012). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 129-150.**
- Osuna , B., & et al. (2016). Organizational Strategies for small & medium sized enterprises. Global Journal of Business Research, 27-40.**
- Raddy, K, Naveen. (2020). Organization Vs. Enterprise, Retrieved from: <https://smallbusiness.chron.com/organization-vs-enterprise-68475.html>.**
- Rafiki, A. (2019). Determinants of SME growth: an empirical study in Saudi Arabia. International Journal of Organizational Analysis, 205-225.**
- Sani, A., & et al. (2018). Factors Affecting Small Medium Enterprises' (SMEs) Decision to go International. ASEAN Entrepreneurship Journal, 1-10.**

- Söllner, B. (2009). Internal versus external growth of a company Internes versus externes Wachstum einer Unternehmung". Vienna , Austria: University of Vienna.**
- Starbuck, W. (1971). Organizational Growth and Development Selected Readings. California: Penguin.**
- Thompson, S. K. (2012). Sampling. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS,Inc., Publication.**
- Voulgaris, F., & et al. (2003). The Determinants of Small Firm Growth in the Greek Manufacturing Sector. Journal of Economic Integration, 817-835.**
- Wenzimmer, L. (1993). Organizational growth of U.S. corporations : environmental, organizational, and managerial determinants. Ann Arbor, USA: University of Wisconsin.**
- Xuan, V. N., & et al. (2020). Factors affecting the business performance of enterprises: Evidence at Vietnam small and medium-sized enterprises. Management Science Letters, 865-870.**
- Yeboah, M. (2015). Determinants of SMEs Growth: an Empirical Perspective of SMEs in the Cape Coast Metropolis, Ghana. Metropolis, Ghana: Cape Coast Polytechnic.**

ملحق 1: أسماء المحكمين لأداة الدراسة.

قام بتحكيم أداة الدراسة السادة الأفاضل التالية أسماؤهم:

التسلسل	الاسم	المؤسسة التعليمية
.1	د. سمير حزبون	
.2	د. عروبة البرغوثي	جامعة القدس
.3	د. صلاح العودة	جامعة القدس
.4	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
.5	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
.6	د. محمد بدر	جامعة القدس
.7	د. محمد شريعة	جامعة القدس
.8	د. عمر رجال	جامعة القدس
.9	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
.10	د. عبد الوهاب الصبّاغ	جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق 2: استبانة الدراسة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

السادة أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

" معوقات ومحددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية "

إشراف د. نضال درويش

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة القدس.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، ودورها في تطوير وتعزيز دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني، وبقيناً منها بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، فإنها ترحو منكم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية، للوصول إلى نتائج تتمتع بالدقة العالية، مع العلم بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة من قبلكم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير

الباحثة: سندس أبو الريش

## العوامل الديمغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تناسبكم

- الجنس :  ذكر  أنثى
- الدرجة العلمية لـ (مالك/ مدير) المنشأة :  دبلوم فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا.
- عمر المنشأة:  (أقل من 5 سنوات)  (5 - 10 سنوات)  (أكثر من 10 سنوات)
- طبيعة عمل المنشأة:  صناعي  خدماتي  تجارة تجزئة  تجارة جملة
- أخرى(حدد):.....
- عدد العاملين في المنشأة:  أقل من 5 عاملين  من 5- 9 عاملين  من 10-19 عامل  من 20- 50 عامل  أكثر من 50 عامل
- ملكية المشروع:  شخصي  أسري  شركة.
- نوع التمويل :  شخصي  شركاء  قروض  غير ذلك.
- موقع المنشأة:  مدينة  قرية  منطقة صناعية.
- المنطقة:  ضواحي القدس  محافظة بيت لحم
- كيف تقيم النمو في منشأتك قبل جائحة كورونا بين عام (2015-2020):  
 ممتاز  جيد  ليس سيء  ليس جيد

## الجزء الثاني: معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يرجى اختيار القيمة التي تناسب رأيكم للفقرات التالية وفق المقياس التالي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>معوقات التمويل</b>						
1.	تكلفة الحصول على التمويل (الفائدة) لنمو المنشأة مرتفعة.					
2.	التسهيلات المالية المقدمة من قبل البنوك العاملة في فلسطين غير مشجعة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	تعاني المنشأة من محدودية مصادر التمويل التي تساعدها في التوسع والنمو.					
4.	تؤثر أسعار الصرف المتذبذبة سلباً على رغبة المنشأة في الحصول على قروض تمويلية بغرض النمو.					
5.	لا أعلم عن توفر برامج مخصصة لدعم وتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الوزارات الفلسطينية.					
6.	لا يوجد لدينا السبولة الكافية لتمويل توسع المنشأة ونموها.					
7.	تشكل المعايير والإجراءات المطلوبة من قبل البنوك عائقاً أمام تمويل نمو المنشأة.					
8.	تشكل المعايير والإجراءات المطلوبة من قبل مؤسسات الإقراض عائقاً أمام تمويل نمو المنشأة.					
9.	هناك صعوبة في توفير الضمانات المطلوبة للحصول على تمويل لأجل النمو من مؤسسات الإقراض والبنوك.					
10.	لا يتوفر لدى المنشأة مصادر تمويل خاصة بها من أجل تمويل عملية التوسع والنمو.					
11.	لا يوجد لدينا معرفة بمؤسسات تمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة غير البنوك في فلسطين.					
<b>المعوقات الإدارية والتنظيمية</b>						
1.	هناك صعوبة في إدارة الموارد المالية في المنشأة بكفاءة.					
2.	هنالك نقص لدينا في مواكبة الأنظمة المحاسبية الحديثة في المنشأة.					
3.	هناك صعوبة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المنشأة.					
4.	نعاني من نقص الأفراد ذوي الكفاءة في مجال عمل المنشأة.					
5.	مستوى تفويض الصلاحيات للعاملين محدود.					
6.	هناك نقص في الخبرات الإدارية في المنشأة.					
7.	يشكل ضعف التخطيط الاستراتيجي عائقاً أمام نمو المنشأة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8.	تواجه المنشأة صعوبة في تقييم أداء العاملين لديها.					
<b>معوقات قانونية ومؤسسية</b>						
1.	التشريعات القانونية المعمول بها ليست مناسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.					
2.	عدم وضوح القوانين التي تتعلق بالإفلاس يؤثر على نمو المنشأة.					
3.	قانون العمل الفلسطيني يؤثر سلباً على نمو المنشأة.					
4.	ارتفاع تكاليف العمل نتيجة السياسات الضريبية يحد من نمو المنشأة.					
5.	تكلفة الكثير من الإجراءات والرسوم والمعاملات الحكومية (رسوم ترخيص، بلديات، رسوم مهن) مرتفعة جداً.					
6.	ليس لدينا معلومات واضحة حول القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم عمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.					
7.	غياب الإعفاءات والتسهيلات الضريبية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يقلل من احتمالات النجاح والنمو.					
<b>معوقات تسويقية</b>						
1.	هناك نقص في شبكة العلاقات مع أصحاب المصلحة (زبائن، موردين...) لدى المنشأة.					
2.	تتحمل المنشأة تكلفة عالية في تسويق منتجاتها في السوق المحلي نتيجة للمنافسة الشديدة.					
3.	يوجد نقص في الخبرة التسويقية لدى المنشأة.					
4.	لا يوجد اهتمام كافي في البحوث التسويقية من قبل المنشأة.					
5.	يوجد صعوبة في استخدام وسائل الترويج الحديثة.					
6.	هناك منافسة سعرية قوية في السوق الفلسطيني تؤثر سلباً على نمو المنشأة					
7.	الخطط التسويقية في المنشأة قصيرة الأمد وليس طويلة الأمد.					



الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8.	تعتمد المنشأة في تسعير منتجاتها على التكلفة الكلية كأساس لعملية التسعير .					
9.	الاعتماد في المنشأة يكون على استراتيجية البيع الشخصي أكثر من استخدام استراتيجية الإعلانات.					
10.	لا تستعين المنشأة بخدمات استشارية تسويقية خارجية.					
11.	هناك صعوبة في استخدام أساليب التسويق الالكترونية.					
12.	لا يوجد لدينا خطة تسويقية محددة.					

### الجزء الثالث: محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

يرجى اختيار القيمة التي تناسب رأيكم لل فقرات التالية وفق المقياس التالي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحددات الفردية</b>						
1.	امتلاك المالك لروح المبادرة يسهل من نمو المنشأة.					
2.	وجود الدافع لدى (مالك /مدير) المنشأة يساهم في نموها.					
3.	الشخصية المؤثرة لدى (المالك/ المدير) تساعد في تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنشأة ودفعها للنمو.					
4.	يميل (المالك/ المدير) إلى مشاركة العاملين في التخطيط لنمو المنشأة ما يساعد في تحقيق هذا النمو.					
5.	يميل (المالك/ المدير) إلى الابتعاد عن تقليد المنافسين والاتجاه نحو الابتكار في الإنتاج.					
6.	لدى (المالك/ المدير) القدرة على تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة لديه لاتخاذ القرارات.					
7.	يمتلك (المالك/ المدير) رؤية واضحة تجعل من نمو المنشأة أمراً قابلاً للتحقيق.					
8.	تشكل رغبة المالك في بقاء واستمرارية المنشأة حافزاً لنموها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9.	تشكل شخصية المالك الريادية عنصراً هاماً في تحقيق النمو في المنشأة.					
10.	قوة السمات القيادية لدى (مالك/مدير) المنشأة عاملاً مهماً في نمو المنشأة.					
<b>المحددات الداخلية</b>						
1.	امتلاك التكنولوجيا الحديثة في العمل يسهم في نمو المنشأة.					
2.	تمتلك المنشأة نظام حوافز فعال يسهم في رفع إنتاجية العاملين.					
3.	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار منتجات جديدة.					
4.	تمتلك المنشأة القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة.					
5.	تتوافر لدى المنشأة المعلومات اللازمة التي تزيد من قدرتها على النمو.					
6.	لدى المنشأة أنظمة إدارية فعالية تساعدها على النمو.					
7.	لدى المنشأة خطط قابلة للتطبيق لمواجهة الزيادة المستمرة في تكاليف المواد الخام.					
8.	لدى المنشأة الوسائل الفعالة للتنبؤ بالطلب على منتجاتها وخدماتها.					
<b>المحددات الخارجية</b>						
1.	زيادة مستوى التواصل مع الزبائن نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع يزيد من فرص النمو.					
2.	تطور وسائل الترويج للمنتجات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والالكتروني يزيد من فرص النمو.					
3.	ازدياد الوعي لدى الزبائن يساعد في نمو المنشأة.					
4.	ازدياد الدعم المجتمعي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة يساعدها على النمو.					
5.	زيادة تشجيع المنتجات والخدمات الوطنية يساهم في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	وجود مؤسسات دولية تقدم الدعم والتدريب لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة مهم لنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة.					
7.	وجود مؤسسات مالية توفر تمويل بشروط وفوائد قليلة يشجعنا على النمو					

### الجزء الرابع: واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يرجى اختيار القيمة التي تناسب رأيكم للفقرات التالية وفق المقياس التالي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>						
1.	هناك زيادة سنوية ملحوظة بعدد العاملين في المنشأة.					
2.	هناك زيادة واضحة في عدد (المنتجات، الخدمات) التي تقدمها المنشأة سنوياً.					
3.	تسعى المنشأة لإدخال خطوط انتاج لمنتجات (خدمات) جديدة مستقبلاً.					
4.	هنالك زيادة في الحصة السوقية للمنشأة بشكل مستمر					
5.	تسعى المنشأة للوصول إلى طرق مبتكرة في تقديم المنتجات/ الخدمات تساعدها في النمو.					
6.	هنالك التزام لدى المنشأة بالتجديد على منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة.					
7.	هناك زيادة سنوية في الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.					
8.	هناك زيادة في أصول المنشأة من لحظة التأسيس حتى اليوم.					

مع وافر الشكر والامتنان لتعاونكم

الباحثة: سندس أبو الريش

## فهرس الملاحق

- ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة.....115
- ملحق 2: استبانة الدراسة.....116

## فهرس الأشكال

شكل 1 : نموذج الدراسة ..... 6

شكل 2: الإطار البحثي للدراسة..... 49

## فهرس الجداول

- جدول 2.1: الفرق بين المنشآت التي تركز على النمو وتلك التي تركز على البقاء .....26
- جدول 2.2: تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين .....33
- جدول 2.3: تلخيص الدراسات العربية السابقة .....39
- جدول 2.4: تلخيص الدراسات الأجنبية السابقة .....44
- جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور .....50
- جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة .....52
- جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور عوامل نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة..54
- جدول 3.4: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات محور نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة .....56
- جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة .....57
- جدول 3.6: معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة .....57
- جدول 3.7: عينة الدراسة وفقاً لنسبة كل منطقة جغرافية من مجتمع الدراسة .....58
- جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس .....59
- جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل المؤهل العلمي .....59
- جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل عمر المنشأة .....60
- جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل طبيعة عمل المنشأة .....60
- جدول 3.12: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل عدد العاملين في المنشأة .....61
- جدول 3.13: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل ملكية المنشأة .....61
- جدول 3.14: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل نوع التمويل .....62
- جدول 3.15: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل موقع المنشأة .....62
- جدول 3.16: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل المنطقة .....63
- جدول 3.17: نتائج إجابة السؤال التقييم لنمو المنشآت .....63
- جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج .....64

- جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معوقات التمويل ..... 65
- جدول 4.3: أعلى الفقرات التي تقيس المعوقات التمويلية ..... 66
- جدول 4.4: أقل الفقرات التي تقيس معوقات التمويل ..... 67
- جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات الإدارية والتنظيمية ..... 67
- جدول 4.6: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات الإدارية والتنظيمية ..... 68
- جدول 4.7: أقل الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات الإدارية والتنظيمية ..... 69
- جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات القانونية والمؤسسية ..... 70
- جدول 4.9: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات القانونية والمؤسسية ..... 71
- جدول 4.10: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات القانونية والمؤسسية ..... 72
- جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات التسويقية ..... 72
- جدول 4.12: أعلى الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات التسويقية ..... 73
- جدول 4.13: أقل الفقرات من حيث الأهمية التي تقيس المعوقات التسويقية ..... 74
- جدول 4.14: أهم المعوقات التي تواجه نمو المنشآت مع ترتيب الأهمية ..... 75
- جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الفردية ..... 76
- جدول 4.16: أعلى الفقرات التي تقيس المحددات الفردية كعوامل نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 77
- جدول 4.17: أقل الفقرات التي تقيس المحددات الفردية كعوامل نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 77
- جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الفردية ..... 78
- جدول 4.19: أعلى الفقرات التي تقيس المحددات الداخلية كعوامل نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 79

- جدول 4.20: أقل الفقرات التي تقيس المحددات الداخلية كعوامل نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة 80
- جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الفردية ..... 80
- جدول 4.22: أعلى الفقرات التي تقيس المحددات الخارجية كمحددات نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 81
- جدول 4.23: أهم محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة مع الترتيب ..... 82
- جدول 4.24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 82
- جدول 4.25: أعلى الفقرات التي تقيس نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 83
- جدول 4.26: أقل الفقرات التي تقيس نمو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 84
- جدول 4.27: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين معوقات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة. .... 85
- جدول 4.28: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين معوقات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 85
- جدول 4.29: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين محددات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة. .... 86
- جدول 4.30: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين محددات النمو ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... 87
- جدول 4.31: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الجنس ..... 88
- جدول 4.32: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الدرجة العلمية. .... 89
- جدول 4.33: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل الدرجة العلمية. .... 89
- جدول 4.34: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لعامل عمر المنشأة ..... 90



- جدول 4.35: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة  
تعزى لعامل عمر المنشأة. .... 90
- جدول 4.36: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى  
لعامل طبيعة عمل المنشأة. .... 91
- جدول 4.37: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة  
تعزى لطبيعة عمل المنشأة. .... 92
- جدول 4.38: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى  
لعامل عدد العاملين في المنشأة. .... 92
- جدول 4.39: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى  
لعامل ملكية المنشأة. .... 93
- جدول 4.40: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة  
تعزى لعامل ملكية المنشأة. .... 93
- جدول 4.41: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى  
لعامل نوع التمويل. .... 94
- جدول 4.42: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة  
تعزى لعامل نوع التمويل. .... 94
- جدول 4.43: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى  
لعامل موقع المنشأة. .... 95
- جدول 4.44: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة  
تعزى لموقع المنشأة. .... 96
- جدول 4.45: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى  
لعامل المحافظة. .... 96

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	تعريفات الدراسة
د.....	المخلص
ه.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة
3.....	1.3 أهمية الدراسة
4.....	1.4 أهداف الدراسة
5.....	1.5 أسئلة الدراسة
5.....	1.6 حدود ومحددات الدراسة
6.....	1.7 نموذج الدراسة
7.....	1.8 فرضيات الدراسة
7.....	1.9 هيكلية الدراسة
8.....	الفصل الثاني
8.....	2.1 المقدمة
8.....	2.2 المنشآت الصغيرة والمتوسطة
8.....	2.2.1 المنشأة، المنظمة، المشروع:
9.....	2.2.2 مفهوم المنشأة الصغيرة والمتوسطة:
12.....	2.2.3 خصائص وسمات المنشأة الصغيرة والمتوسطة:

- 13..... 2.2.4 العوامل المؤثرة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
- 14..... 2.2.5 دور وأهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
- 15..... 2.2.6 عوامل نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
- 16..... 2.3 نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
- 16..... 2.3.1 مفهوم النمو الاقتصادي:
- 17..... 2.3.2 عناصر النمو الاقتصادي:
- 18..... 2.3.3 أنواع النمو الاقتصادي:
- 18..... 2.3.4 نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
- 20..... 2.3.5 دورة حياة المنشأة:
- 22..... 2.3.6 أنواع النمو في المنشأة:
- 24..... 2.3.7 أهمية ودوافع النمو في المنشآت:
- 24..... 2.3.8 دوافع النمو في المنشأة:
- 25..... 2.4 محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة
- 26..... 2.4.1 محددات تتعلق بمالك أو مدير المنشآت:
- 27..... 2.4.2 محددات تتعلق بالخصائص التنظيمية للمنشأة:
- 29..... 2.4.3 محددات تتعلق باستراتيجية المنشأة:
- 30..... 2.5 معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة
- 33..... 2.6 واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين
- 35..... 2.7 الدراسات السابقة
- 35..... 2.7.1 الدراسات العربية:
- 42..... 2.7.2 الدراسات الأجنبية:
- 45..... 2.7.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
- 46..... 2.7.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والثغرة البحثية:

<b>48</b> .....	<b>الفصل الثالث</b>
48.....	3.1 مقدمة
48.....	3.2 منهجية الدراسة
48.....	3.3 الإطار البحثي Research Framework
49.....	3.4 أداة الدراسة
51.....	3.4.1 صدق الأداة:
57.....	3.4.2 ثبات الأداة
58.....	3.5 مجتمع الدراسة والعينة
58.....	3.6 خصائص عينة الدراسة
<b>64</b> .....	<b>الفصل الرابع</b>
64.....	4.1 مقدمة
64.....	4.2 نتائج أسئلة الدراسة
84.....	4.3 نتائج فرضيات الدراسة
<b>98</b> .....	<b>الفصل الخامس</b>
98.....	5.1 مقدمة
98.....	5.2 ملخص نتائج الدراسة
98.....	5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:
100.....	5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
102.....	5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
104.....	5.3 التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج هذه الدراسة
105.....	5.4 الاستنتاجات
107.....	5.5 التوصيات
<b>109</b> .....	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>

123.....	فهرس الملاحق
124.....	فهرس الأشكال
125.....	فهرس الجداول
129.....	فهرس المحتويات