المشاكل التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل

الباحثة

جيهان أحمد سامي الجعبري

إشراف

الأستاذ محمد حسونة

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بولتيكنيك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية/ تخصص نظم المعلومات

جامعة بولتيكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

بوليتكنك فلسطين
Palestine Polytechnic Institute (PPI)
المكتبة
THE LIBRARY
الرقم المتسلسل ..... ٦٦٨٠ ..... Acc.
رقم التصنيف ..... CLASSIFCATION

حزيران 2000

الإهداء

إلى أبي وأمي . . . . أصول وجودي . .

إلى إخوتي . . . رمز عطائي . . .

إلى رفيقة دربي وصديقة عمري . . . دانا

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من اسهم بجهد قل أو كثر في إتمام هذا البحث، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل محمد حسونة على دعمه وتقديم العون والمشورة طيلة هذا الفصل الدراسي والفصول الأخرى، والأستاذ غسان شاهين على جهوده في قسم نظم المعلومات، كما اشكر كل من أبدى أية مساعدة في هذا البحث.

الباحثة

فهرس المحتويات

الإهداء	I
شكر وتقدير	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الجداول الإحصائية	V
فهرس الأشكال التوضيحية	VIII
فهرس المفاهيم والمصطلحات	IX
الفصل الأول –المقدمة	1
1–1 تمهيد	3
1–2 أسباب اختيار موضوع البحث	4
1–3 مشكلة البحث	5
1–4 الهدف من إجراء البحث	5
1–5 أهمية البحث	5
1–6 فرضيات البحث	6
1–7 أبعاد البحث ومحدداته	6
1–8 الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث	7
الفصل الثاني – ماهية المشاريع الصغيرة	8
2–1 مفهوم المشاريع الصغيرة	10
2–2 صفات وميزات المشاريع الصغيرة	12
2–3 الخدمات التي تقدمها المشاريع الصغيرة للمجتمع	13
2–4 مصادر تمويل المشاريع الصغيرة	14
2–5 أسباب فشل المشاريع الصغيرة	15
الفصل الثالث – استعراض للدراسات السابقة	20
3–1 الأبحاث المحلية السابقة	22
3–2 الدراسات العربية	27
3–3 الدراسات الأجنبية	27

الفصل الرابع – منهجية البحث وتفريغ النتائج وتحليلها	30
4–1 منهجية البحث	32
4–2 مجتمع البحث	32
4–3 عينة البحث	33
4–4 أدوات البحث	33
4–5 تفريغ النتائج وتحليلها	34
الفصل الخامس – دور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة	66
5–1 مقدمة	68
5–2 تعريف نظم المعلومات	69
5–3 تطور نظم المعلومات	70
5–4 الحاجة إلى المعلومات الإدارية	70
5–5 أهداف نظم المعلومات	70
5–6 فوائد نظم المعلومات	71
5–7 وظائف نظم المعلومات	71
5–8 أنواع نظم المعلومات	73
5–9 دور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة	75
الفصل السادس – الاستنتاجات والتوصيات	80
6–1 الاستنتاجات	82
6–2 التوصيات	84
المراجع والملاحق	86
قائمة المراجع والمصادر	87
الملاحق	89

فهرس الجداول الإحصائية

جدول رقم	اسم الجدول	صفحة
جدول رقم (1-1)	أسماء مصانع /شركات العينة وطبيعة عملها وعنوانها	34
جدول رقم (1-2)	توزيع المشاريع حسب تاريخ الإنشاء	35
جدول رقم (1-3)	مصادر تمويل تأسيس المشروعات	36
جدول رقم (1-4)	موقع عمل المشاريع	37
جدول رقم (1-5)	نوع الملكية	37
جدول رقم (1-6)	مصدر الحصول على استشارات عند التأسيس	38
جدول رقم (1-7)	مشاكل البنية التحتية	38
جدول رقم (2-1)	توزيع أصحاب مشاريع العينة حسب العمر	39
جدول رقم (2-2)	مستوى التعليم لدى أصحاب المشاريع	39
جدول رقم (2-3)	التخصص العلمي لأصحاب المشاريع	40
جدول رقم (2-4)	ملكية وإدارة المشروع	40
جدول رقم (2-5)	توفر تجربة سابقة لدى أصحاب المشاريع في تنظيم المشروعات	41
جدول رقم (2-6)	توفر الخبرة السابقة لدى أصحاب المشاريع في مجال العمل الحالي	41
جدول رقم (2-7)	الحافز وراء إنشاء المشروع	42
جدول رقم (2-8)	وظيفة أو عمل الأب	42
جدول رقم (2-9)	اللغات التي يتقنها أصحاب المشاريع	43
جدول رقم (2-10)	معرفة وإلمام أصحاب المشاريع بالمهارات الإدارية	44
جدول رقم (2-11)	النشاطات التي يقوم بها أصحاب المشاريع بشكل أساسي في مشروعاتهم	45

جدول رقم	اسم الجدول	صفحة
جدول رقم (2-12)	نسبة الوقت الذي يقضيه أصحاب المشـــاريع في إدارة المشروع	45
جدول رقم (3-1)	المشاكل التي يواجهها أصحاب المشاريع	46
جدول رقم (3-2)	طرق تدريب العاملين في المشروع	47
جدول رقم (4-1)	مصادر الحصول على المواد الخام	48
جدول رقم (4-2)	مشاكل المواد الخام	49
جدول رقم (4-3)	مصادر شراء الالات والمعدات	50
جدول رقم (4-4)	مدى الصعوبات في استيراد الالات والمعدات	50
جدول رقم (4-5)	الصعوبات في عملية الصيانة	51
جدول رقم (4-6)	ضرورة متابعة التطور التكنولوجي	51
جدول رقم (4-7)	وجـــود صعوبـــات فـــي متابعـــة التطـــور التكنولوجي	52
جدول رقم (4-8)	كمية الإنتاج لهذا العـــام مقارنـــة بالســـنوات السابقة	52
جدول رقم (4-9)	كمية الإنتاج والطاقة الإنتاجية	52
جدول رقم (4-10)	المشاكل المتعلقة بالإنتاج	53
جدول رقم (4-11)	طرق أو أساليب تطوير الإنتاج	54
جدول رقم (5-1)	أماكن تسويق منتجات المشـــاريع الصناعيـــة الصغيرة	55
جدول رقم (5-2)	وجود صعوبة في بيع وتسويق الإنتاج	56
جدول رقم (5-3)	نطاق الصعوبة في التسويق	56
جدول رقم (5-4)	أسباب الصعوبات التـــي تواجـــه المشـــاريع الصناعية الصغيرة في التسويق المحلي	57
جدول رقم (5-5)	الصعوبات التي تواجه المشـــاريع الصناعيـــة الصغيرة في التسويق الخارجي	58
جدول رقم (5-6)	الاقتراحات التي يراها أصحـــاب المشـــاريع الصناعية الصغيرة لحل مشكلة التسويق	59
جدول رقم (5-7)	وسيلة الترويج الأفضل لحل مشكلة التسويق	60
جدول رقم (5-8)	مدى منافسة منتجـــات المشـــاريع الصناعيـــة الصغيرة	60

جدول رقم	اسم الجدول	صفحة
جدول رقم (5-9)	اعتماد المنافسة على	61
جدول رقم (5-10)	الاقتراحات لزيادة القدرة التنافسية	61
جدول رقم (6-1)	نوعية الخطط التي يتم وضعها في المشاريع	62
جدول رقم (6-2)	الخطط والاستراتيجيات المكتوبة	62
جدول رقم (6-3)	مدى مركزية القرارات	63
جدول رقم (7-1)	المشاكل والصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية عند التأسيس أو الرغبة في التوسع	64

فهرس الأشكال التوضيحية

شكل رقم	اسم الشكل	صفحة
شكل رقم (1)	تفاعل نظم المعلومات مع البيئة الداخلية والخارجية	73

صفحة المفاهيم والمصطلحات

- **مدينة الخليل** : مدينة فلسطينية عريقة الجذور، تمتد نشأتها الى ما يزيد عن 6000 عام، تشتهر بالصناعات التقليدية كصناعة الفخار والزجاج والخزف وبالصناعات التصديرية كصناعة الاحذية والجلود والرخام والصناعات الغذائية.

- **المشاريع الصغيرة** : عبارة عن العمل الذي يديره أصحابه بشكل فعال،يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير وغالبا يكون محليا إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها، له حجم صغير نسبيا في الصناعة التي ينتمي إليها حيث يكاد يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من اجل نموه.

- **المنهج الإجرائي** : هو الدراسة العلمية للعمليات والطرق المستخدمة في مجال العمل والحياة اليومية لزيادة فعاليتها من اجل حل المشكلات المتعلقة بالعمل.

- **المنهج الوصفي** : يعرف هذا الأسلوب بأنه الطريقة التي تقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتموا بوصفها وصف كامل.

- **نظم المعلومات** : نظام يجمع و يحول و يرسل البيانات في المنشأة، و يمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة البيانات التي تعمل على مساعدته في توفير البيانات حسب حاجة المستفيدين منها.

- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT:

لجنة التنمية الاقتصادية تعمل على وضع عدة معايير كل مدة محددة وتحديد ما إذا كان المشروع كبير أم صغير.

- SMALL BUSINESS ADMINISTRATION:

إدارة المشروعات الصغيرة تعمل على وضع عدة معايير لتحديد إذا كان المشروع صغـــير أم كبـير ومن هذه المعايير أن لا يزيد عدد العمال عن 100 عامل.

الفصل الأول

المقدمة

محتويات الفصل الأول:

1-1 تمهيد .

2-1 أسباب اختيار موضوع البحث .

3-1 مشكلة البحث .

4-1 الهدف من إجراء البحث .

5-1 فرضيات البحث .

6-1 أبعاد البحث ومحدداته .

7-1 الهيكل التنظيمي للبحث .

الفصل الأول

المقدمة

1-1 تمهيد :

ولد الشعب العربي الفلسطيني على ارض فلسطين، مهد الرسالات السماوية، نما و تطور و أبدع وجوده الإنساني عبر علاقة عضوية لا انقسام فيها ولا انفصال بين الأرض و التاريخ و الإنسان، ثم أبدع وجوده التاريخي بارتباطه العظيم بهذه الأرض من خلال الإنجازات الرائعة لأبنائه الصامدين المرابطين على هذه البقعة الطاهرة من العالم، الذين طالما حلموا بإقامة دولتهم المستقلة على ارض وطنهم، و ها نحن اليوم نعيش هذا الحلم و قد بدأ يتحقق.

في سنوات الاحتلال المظلمة للأراضي الفلسطينية، كانت الحكومة الإسرائيلية تسعى دوما إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني وهدم مقوماته وربطه باقتصادهم من خلال كثرة المعوقات والعراقيل التي كانت تضعها أمام أي مشروع يهدف إلى الرقي باقتصاد هذا الوطن، وعليه كان الاقتصاد الفلسطيني يعاني من ضعف وعجز شديدين.

و بعد بزوغ شمس الحرية وزوال الاحتلال اللعين بدأت مرحلة البناء على كافة المستويات للنهوض بهذا الاقتصاد الذي لازال يعاني من عجز في اجتذاب رؤوس الأموال المحلية أو الأجنبية، وعدم توفير فرص عمل كافية، ويرجع ذلك إلى عدم الاستقرار السياسي.

شرعت السلطة الوطنية الفلسطينية بعد استلامها للمناطق في بذل أقصى الجهود لبناء الاقتصاد من خلال تشجيع الاستثمار وسن القوانين التي تسهل عمليات التبادل التجاري ومنح العديد من التراخيص اللازمة لإقامة العديد من المؤسسات والشركات والتي ستساهم إيجابيا في الاقتصاد الفلسطيني.

تشكل المشاريع الصغيرة جزءاً هاما من الاقتصاد الفلسطيني من حيث العمالة والإنتاج والقيمة المضافة،حيث تشير الدراسات المنشورة من قبل دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية إلى أن معظم المشاريع المقامة أو التي تقام حاليا هي عبارة عن مشاريع صغيرة، و حيث أن مدينة الخليل تعتبر قلعة الاقتصاد الفلسطيني لما تمتاز به من واقع صناعي وتجاري، و ذلك لوجود العديد من المشاريع المقامة على أرضها، نلاحظ أن المشاريع الصغيرة تحتل مكانا بارزا في هذه المدينة، إذ نجد أن إمكانية الاستثمار فيها متوفرة وهي ارض خصبة لنجاح أي مشروع صناعي أو سياحي أو تجاري.

تنبع أهمية المشاريع الصغيرة بمدى مساهمتها في إتاحة فرص عمل جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة وإظهار وتنمية المهارات والمبادرات الفردية، هذا بالإضافة إلى توفير احتياجات المشروعات الكبيرة وتقديم الخبرة المتكاملة للعاملين وتكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع.

نظرا لأهمية المشاريع الصغيرة في بناء الاقتصاد، ارتأيت أن أتناول في دراستي المتواضعة هذه المشاكل التي تعاني منها المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، والتي تحد من إمكانية تطور وتوسع هذه المشاريع أو زيادة كفاءتها وفاعليتها ومساهمتها في بناء ودعم الاقتصاد الفلسطيني.

1-2 أسباب اختيار موضوع البحث :

لقد تم اختيار الباحثة لموضوع هذا البحث نظرًا لأن معظم المشاريع القائمة أو التي تقام حاليا في الضفة الغربية بشكل عام وفي مدينة الخليل بشكل خاص هي عبارة عن مشاريع صغيرة، ونظرًا للدور الملحوظ الذي يمكن أن تلعبه المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن هذه المشاريع – في نظر الباحثة – تمثل الحل الأمثل والمناسب لفلسطين في التخفيف من ظاهرتي الفقر والبطالة.

كذلك كان لاهتمام الباحثة ورغبتها الشخصية في التعرف على المشاكل التي تعاني منها تلك المشاريع أثراً كبيراً في اختيار هذا الموضوع.

1-3 مشكلة البحث :

تتركز مشكلة البحث في محاولة التعرف على المشاكل التي تعاني منها المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل وتحديدها للحد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة مستقبلاً.

1-4 الهدف من إجراء البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الوسائل الممكنة التي يمكن من خلالها زيادة الوعي الإداري لدى القائمين على المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى المساهمة في التقليل من المشاكل التي تواجه تلك المشاريع.

1-5 أهمية البحث :

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها توضح المشاكل التي تعاني منها المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل مبينة اثر نظم المعلومات في إمكانية تطوير المشاريع الصغيرة و زيادة كفاءتها و فاعليتها، حيث تزود هذه الدراسة أصحاب المشاريع الصغيرة الراغبين في تطوير مشاريعهم وتجنب المشاكل التي قد تعاني منها مشاريعهم بخطوط عامة نحو إدارة سليمة و تنظيم سليم لهذه المشاريع، وكذلك فإن أهمية هذه الدراسة تمتد لتشمل الأمور التالية :

- زيادة الثروة العلمية و المعرفة لدى الباحثة في مجال الإدارة و نظم المعلومات.

- مساعدة الباحثة في إكمال المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات.
- زيادة الثروة المكتبية في جامعة بوليتكنيك فلسطين و خاصة لطلبة نظم المعلومات وطلبة إدارة الأعمال المعاصرة.

1-6 فرضيات البحث :

لقد طرحت الباحثة الفرضيات التالية من اجل التوصل من خلال البحث إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات وهي:

- سوء الإدارة والنقص في الخبرة الإدارية لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة
- الفشل في وضع خطة استراتيجية لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة
- الموقع الغير جيد لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة
- صعوبة الحصول على التمويل اللازم لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة
- ارتفاع تكلفة الحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة
- الوضع الاقتصادي الغير مستقر لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة

1-7 أبعاد البحث و محدداته :

تقتصر الدراسة على المشاريع الصناعية الصغيرة الموجودة في مدينة الخليل، هذا ولقد واجهت الباحثة العديد من المشاكل ومن أهمها قلة المعلومات المتوفرة عن السوق الفلسطينية، هذا إضافة إلى عدم توفر دراسة سابقة توضح اثر تطبيق نظم المعلومات في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات الصناعية في فلسطين.

1-8 الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث :

بالإضافة إلى هذا الفصل التمهيدي، يحتوي البحث على خمسة فصول و هي:

الفصل الثاني / ماهية المشاريع الصغيرة :

يتحدث هذا الفصل عن مفهوم المشاريع الصغيرة ، صفاتها و ميزاتـــها، الخدمـــات التـــي تقدمها للمجتمع، مصادر تمويلها، وأسباب فشلها.

الفصل الثالث / الدراسات السابقة :

تم في هذا الفصل استعراض للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الرابع / منهجية البحث وتفريغ النتائج وتحليلها :

تم في هذا الفصل تحديد منهجية البحث ومجتمع وعينة الدراسة والأدوات التي ستستخدم فـــي جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ومن ثم يتضمن هذا الفصل تفريغ وتحليل لنتائج الدراسة.

الفصل الخامس / دور نظم المعلومات في الحد من فشل المشاريع الصغيرة :

في هذا الفصل تم مناقشة مدى مساهمة نظم المعلومات في التقليل من المشاكل التـــي تعـــاني منها المشاريع الصغيرة.

الفصل السادس / الاستنتاجات و التوصيات :

يحتوي هذا الفصل على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تـــرى الباحثـــة ضرورة الأخذ بها للحد من مشاكل المشاريع الصغيرة من اجل تقدم هذه المشاريع.

الفصل الثاني

ماهية المشاريع الصغيرة

محتويات الفصل الثاني:

2–1 مفهوم المشاريع الصغيرة.

2–1 صفات وميزات المشاريع الصغيرة.

2–3 الخدمات التي تقدمها المشاريع الصغيرة للمجتمع.

2–4 مصادر تمويل المشاريع الصغيرة.

2–5 أسباب فشل المشاريع الصغيرة.

الفصل الثاني

ماهية المشاريع الصغيرة

2-1 مفهوم المشاريع الصغيرة :

يكتسب موضوع المشاريع الصغيرة أهمية كبيرة في جميع أنواع الاقتصادات، بغض النظر عن طبيعة النظم الاقتصادية السائدة و غنى أو فقر البلدان سواء كانت متقدمة أو نامية، فالبرغم من الدور التنافسي للشركات الكبيرة إلا أن المشاريع الصغيرة ما زالت إحدى أهم مصادر الدخل القومي ومن اكثر المشاريع استيعابا للأيدي العاملة.

ونظرا لأهمية المشاريع الصغيرة فقد اهتمت عدة هيئات و مراجع بتعريف هذه المشاريع:

و قامت هيئة المشروعات الصغيرة SBA Small Business Administration بتعريف المشروع الصغير على أنه :

مشروع يتم ملكيته وإدارته بشكل مستقل وهو غير مسيطر في مجال عمله وغالباً ما يكون صغير الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة مع المشروعات الأخرى في الصناعة.[1]

كما قامت لجنة التنمية الاقتصادية CED Committee For Economic Development بوضع عدة معايير لمعرفة إذا كان المشروع صغيراً أم كبيراً ومن هذه المعايير استقلال الإدارة بحيث يكون المالك هو نفسه المدير، و أن لا تكون الإدارة جزء من شركة كبيرة ، أن يكون رأس المال مقدم من المالك أو من عدد محدود من الأشخاص، وان يكون نشاط المشروع محلي، وله حصة صغيرة في السوق أي أن لا يكون مسيطر على قطاع معين.

---

[1] محمد صالح الحناوي واخرون.مقدمة في الأعمال والمال.الاسكندرية:الدار الجامعية.1999.ص63

وحسب ما ورد في تعريف البنك الفدرالي للمشروع الصغير فهو عبارة عن ملكيـــة فرديـة تمتلك حصة سوقية قليلة.

غالبا ما يعرف المشروع الصغير من خلال مقاييس كمية للحجم مثـل الاسـتخدام أو قيمـة الموجودات أو حجم المبيعات، إلا انه وبسبب الخصائص المتعددة للأنشطة الصناعية ظهرت بعـض الإشكاليات في هذه المقاييس، فمثلا معيار الاستخدام يُهمل بقية عناصر الإنتاج خاصة رأس المال لـذا لا يمكن الاعتماد على عدد العاملين للمقارنة بين المشاريع في بلد معين أو بين بلدان مختلفة.

و يلاحظ لفظ المشاريع الصغيرة عبارة عن عملية نسبية حيث أن المشروع يعتبر صغيرا أو كبـيرا في علاقته بالشركات الأخرى في نفس الصناعة، ويلاحظ أن حجم المشروع الصغير يختلف من دولـة إلى أخرى حسب معايير التصنيف المستخدمة في تلك الدول، ففي الماضي كان أحـد أهـم المعـايير لتصنيف المشروع على انه صغير هو عدد العاملين، و لكن مع التقدم التكنولوجي و اسـتخدام الآلات في العمل، نجد أن الكثير من المشروعات كبيرة الحجم قد توظف عدداً محدوداً مـن العمالـة نظـرا لاعتمادها على درجة آلية مرتفعة. و لذلك نرى بعض المعايير المقبولة حاليا هـو حجـم المبيعـات السنوية وحجم الأرباح المتحققة كمعيار للتفرقة بين المشاريع كبيرة و صغيرة الحجم. [1]

من هنا يمكننا أن نعرف المشاريع الصغيرة على أنها العمل الـذي يديـره أصحابـه بشـكل فعال،يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير وغالبا يكون محليا إلى حد كبير في المنطقـة التـي يعمـل فيها، له حجم صغير نسبيا في الصناعة التي ينتمي إليها حيث يكاد يعتمد بشكل كبير على المصـادر الداخلية لتمويل رأس المال من اجل نموه.

وقد تم تعريف المشروع الصغير في فلسطين على انه المشروع الذي يديره مالكه بشكل فعال، غالبا يكون محليا الى حد كبير، وقد تم اخذ معيار عدد العمال في تحديده حيث كان ما بين 3-10 عمال.

---

[1] محمد صالح الحناوي واخرون.مقدمة في الأعمال والمال.الاسكندرية:الدار الجامعية.1999.ص64

2-2 صفات و ميزات المشاريع الصغيرة :

هناك العديد من الميزات والصفات التي تميز المشاريع الصغيرة عن غيرها من المشـــاريع، فبالإضافة إلى أنها تقوم بدور تكاملي مع المشاريع الكبيرة من حيث توفير احتياجات هذه المشـــاريع، يمكن تلخيص بعض خصائص المشروعات الصغيرة كما يلي :

1-سهلة البدء : تتميز المشروعات الصغيرة بانخفاض رأس المال المطلوب للبدء بها وبالتالي صغـر القروض اللازمة لذلك.

2- المرونة : حيث تتركز معظم إدارتها في مالكها فتتبع سياسات وإجـراءات أداء عمـل مبسـطة وخطط واضحة.

3- التشابك الواضح بين الملكية والإدارة.

4- العلاقة التي تميز العاملين هي علاقة عائلية/أسرية وتسود بينهم روابط شـخصية فقـد يكونـوا أقرباء / أصدقاء مما يؤدي بالتالي إلى الولاء والانتماء إلى المشروع.

5- القدرة على سرعة التغير والتطوير والتكيف مع متغيرات التحديث والنمو خاصـة فيمـا يتعلـق برغبات المستهلكين وأذواقهم والقدرة على إشباع حاجاتهم في أماكن تواجدهم.

6- يسود الطابع الغير رسمي على التعامل بين العاملين والمالكين.

7- الهيكل التنظيمي غير معقد ويمتاز بالبساطة.

8- تكون القرارات مركزية.

9- القدرة على تبني السياسات الجديدة والتغيير والتطوير بسهولة ويسر.

10- سرعة التكيف في مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة والتي قد لا تكون المشروعات الكبـيرة قادرة عليها.

2-3 الخدمات التي تقدمها المشاريع الصغيرة للمجتمع :

يمكن تلخيص الخدمات التي تقدمها المشاريع الصغيرة للمجتمع فيما يلي :

- توفير فرص عمل : تلعب المشاريع الصغيرة دورا فعالا في إتاحة فرص عمل جديدة للأفراد في المجتمع، إضافة إلى إتاحة فرص عمل تختلف عن تلك المتاحة من قبل المشروعات الكبيرة،

- المساهمة في الاختراعات والابتكارات : تعتبر المشاريع الصغيرة مناخا جيدا للإبداع والابتكار والتطوير والتجديد وذلك لوجود حوافز مادية،فالمشروعات الصغيرة غالبا ما تكون مصدرا لأفكار جديدة ومنتجات و خدمات مبتكرة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، كان للمشروعات الصغيرة الفضل في اكتشاف وتزويد السوق بالسلع التالية :[1]

  - السلفان Cellophane
  - Ball – point pen
  - البنسلين Pencillin
  - الأنسولين Insulin
  - مكيفات الهواء Air conditioning

- التماشي مع التغيرات الاقتصادية الطارئة : تقدم المشاريع الصغيرة إمكانية التكييف مع التغيرات المفاجئة والطارئة بسهولة كبيرة.

- تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين : تتمتع المشاريع الصغيرة بمدى قربها من المستهلكين و القدرة على اكتشاف احتياجاتهم وبالتالي العمل على تلبية هذه الاحتياجات.

---

[1] Charles R.Kuehl and Others. **Small Business Planning and Management**. USA: Harcourt Brace College Publishers. 1994. P 10.

- إظهار وتنمية المبادرات الفردية : تسمح المشاريع الصغيرة بإظهار وتنمية روح المبادرة وتحمل المخاطر وذلك لان رجل الأعمال الذي يبدأ المشروع الصغير لابد وان يواجه بعض المخاطر وبعض التغييرات الغير متوقعة مما يتطلب القدرة على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة واتخاذ القرارات السليمة حيالها.

- التدخل الملموس للمشاريع الصغيرة في الدخول أو الخروج من السوق يساعد في تأمين قابلية الحركة لمصادر رأس المال، من اجل جعل رأس المال يعمل بشكل فعال في الأسواق يجب أن يكون حر في الحركة.

- قابلية المشاريع الصغيرة على توظيف عمال غير مهرة أو معدومي الخبرة، هذه الطريقة بالتوظيف تساعد الاقتصاد وذلك عن طريق أولا التخفيف من البطالة، ثانيا تزويد هؤلاء العمال بخبرات وتدريبات مما يساعد على زيادة إنتاجيتهم في المستقبل.

2-4 مصادر تمويل المشاريع الصغيرة : Sources of Financing

هناك مصدران أساسيان لتمويل المشاريع الصغيرة :

1-تمويل الدين (القروض) Debit Financing

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

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

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

هذا بالإضافة إلى بطاقات الائتمان (credit card)، و مستحقات الدائنين (account payable)، والاستئجار (leasing)، و شركات التمويل التجاري (commercial finance companies).

2-التمويل الذاتي Equity Financing

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

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

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

2-5 أسباب فشل المشاريع الصغيرة :

على الرغم من أن المشروعات الصغيرة تتميز بخصائص جيدة إلا أنها في بعض الأحيان تتعرض بشكل عام لبعض المشكلات والمعوقات التي تختلف عن تلك التي تواجه المشروعات الكبيرة، ولقد أظهرت بعض الدراسات أن أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة هي :

1-قصور في النواحي الإدارية

إن عجز الإدارة أو عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب والملائم هو أحد أهم أسباب فشل أي مشروع، ومعظم المشاريع الصغيرة تواجه مشكلات إدارية حيث يكون صاحب المشروع هو المدير وفي بعض الأحيان لا يكون لديه الكفاءة المطلوبة لإدارة مشروعه بنجاح حيث يكون هناك نقص في قدراته القيادية أو المعرفة الضرورية لجعل مشروعه ينجح. إن العديد من المالكين للمشاريع الصغيرة لا يوجد لديهم ما يتطلبه إدارة مشروع صغير. حيث انه بغياب الوعي الإداري قد يتم اتخاذ بعض القرارات بناء على التقدير الشخصي ولا يتم الاعتماد على الإحصاءات الرسمية ولا على المعلومات الدقيقة، وهذا يؤدي إلى تدهور معدل الإنتاج وانخفاضه ومن ثم إلى فشل المشروع.[1]

2-قصور في النواحي الفنية

يظهر أن عدم توفر الخبرة الفنية اللازمة من شأنه أن يسبب فشلا للمشروع الصغير، حيث قد لا يمتلك مدير المشروع الخبرة الكافية لإدارة المشروع وتشغيله بشكل اقتصادي يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفة، وعليه يجب إيجاد سياسات تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تتولى الأشراف على هذه المشروعات وإدارتها. [2]

---

[1] Thomas W. Zimmerer and others. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**.USA: Prentice Hall. 1998.P93

[2] Thomas W. Zimmerer and Others. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**. USA: Prentice Hall. 1998.p26

3-انعدام السيطرة المالية

إن عدم ترجمة العديد من أفكار المنتجات الجديدة عند دراستها من الناحية المالية والتسويقية إلى سلع و خدمات يمكن تسويقها يحمل هذه المشاريع تكاليف ضخمة دون أن يتولد عنها عائد، هذا سيؤدي بالنهاية إلى وجود خلل في السيطرة المالية للمشروع وبالتالي العمل على فشله.[1]

4- الفشل في وضع خطة استراتيجية

العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة يتجاهلون وضع خطة استراتيجية لمشاريعهم وذلك لاعتقادهم أن هذه الخطة فقط تفيد المشاريع الكبيرة، لكن الفشل في التخطيط عادة ما يؤدي إلى الفشل في الاستمرار، فبدون خطة استراتيجية واضحة لا يوجد أساس متين للوصول إلى ميزة تنافسية مع المشاريع الأخرى الموجودة في السوق.[2]

5- عدم السيطرة على النمو

من اكثر أسباب الفشل الشائعة التي تواجه المشاريع الصغيرة قيام المبادر لوحده بإدارة المشروع من جميع الجوانب حيث يجب أن تتوفر في هذا المبادر القدرة والمهارات اللازمة لإدارة مشروعه على المدى الطويل عندما يكبر وينمو حجم هذا المشروع، فالعديد من القائمين على إدارة المشاريع الصغيرة يفشلون حينما يزداد حجم المشروع ولا تكون لديهم القدرة على التكيف مع النمو لحجم المشروع او القيام بتفويض جزء من صلاحياته لافراد اخرين.[3]

6-اختيار الموقع الغير جيد

---

[1] محمد صالح الحناوي واخرون.مقدمة في الأعمال والمال.الاسكندرية:الدار الجامعية.1999.ص68

[2]Charles R.Kuehl and Others. **Small Business Planning and Management**. USA: Harcourt Brace College Publishers. 1994. P 14.

[3]Thomas W. Zimmerer and Others. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**. USA: Prentice Hall. 1998.P98

إن عدم اختيار الموقع الجيد يعتبر مشكلة للمشروعات الصغيرة، حيث يفضل أن يكون موقع العمل قريبا من البنوك والأسواق والمستهلكين وتوافر وسائل النقل والاتصالات، ولكن الحصول على هذا الموقع قد يحتاج إلى مبالغ كبيرة جدا تتجاوز في بعض الأحيان حجم رأس مال المشروع نفسه وذلك عند متطلبات دفع تكلفة (الخلو)، وفي بعض الأحيان تضطر بعض المشروعات الصغيرة إلى تغير الموقع بسبب النمو ولحاجة المشروع للتوسع السريع.[1]

7- السيطرة الغير ملائمة على الموجودات

ان الحجم الاكبر من الاستثمار الذي يجب أن يقوم به صاحب المشروع الصغير هو الاستثمار بالموجودات، لكن في معظم الأحيان تكون السيطرة على الموجودات هي أحد مسؤوليات الإدارة المهملة، حيث أن صاحب المشروع ليس فقط لديه العدد الكثير من الموجودات الفائضة ولكن لديه الكثير من الأنواع الغير ملائمة. [2]

8-عدم القدرة على عمل المبادرات الانتقالية

عادة بعد البدء بالمشروع يتطلب النمو نمط إداري مختلف كليا،حيث أن القدرات التي تجعل المبادر ناجح في البداية غالبا ما تؤدي إلى إدارة غير فعالة في النهاية إذ يجب أن يقوم المبادر بتفويض السلطة إلى غيره و التي عادة ما تكون صعبة على المبادر.[3]

---

[1] Charles R.Kuehl and Others. **Small Business Planning and Management**. USA: Harcourt Brace College Publishers. 1994. P 15.

[2] Charles R.Kuehl and Others. **Small Business Planning and Management**. USA: Harcourt Brace College Publishers. 1994. P 16.

[3] Thomas W. Zimmerer and Others. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**. USA: Prentice Hall. 1998.P93

9-معظم المشاريع الصغيرة تعاني من مشكلة الحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج بسعر مناسب وذلك منافسة مع المشاريع الكبيرة، حيث في بعض الأحيان يتم استيراد هذه المستلزمات من الخارج وهذا يشكل صعوبة تواجه صاحب المشروع.[1]

10- ندرة المعلومات وصعوبة الحصول عليها

إن اخطر المشكلات التي يتعرض لها المشروع الصغير هو عدم قدرته على الحصول على المعلومات الجيدة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الإداري الصائب.[2]

[1] محمد صالح الحناوي واخرون.مقدمة في الأعمال والمال.الاسكندرية:الدار الجامعية.1999.ص69

[2] محمد صالح الحناوي واخرون.مقدمة في الأعمال والمال.الاسكندرية:الدار الجامعية.1999.ص67

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

محتويات الفصل الثالث :

3–1 الأبحاث المحلية السابقة.

3–2 الدراسات العربية.

3–3 الدراسات الأجنبية.

الفصل الثالث

استعراض للدراسات السابقة

يركز هذا الجزء على تلخيص الموضوعات والأفكار السابقة التي وردت في دراسات وبحوث سابقة وذلك من اجل توضيح وشرح خلفية الموضوع وتجنب بعض المشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة وبيان ما سيضيفه هذا البحث من أفكار ونتائج لموضوع الدراسة.

لقد قامت الباحثة بزيارة لعدد من المكتبات والجامعات وبعض المؤسسات ذات العلاقة في فلسطين، وبالرغم من عدم توفر العديد من الدراسات أو الأبحاث السابقة والتي تتعلق بصلب الموضوع، ولكن يمكن الإشارة إلى بعض الأبحاث التي تم إيجادها والتي يمكن أن تسد جزءا من المشكلة والموضوع المراد إجراء البحث حوله.

3-1 الأبحاث المحلية السابقة:

هناك بحث بعنوان "المشاريع الصغيرة" إعداد الطالب محمد صومان –جامعة بيت لحم– أشار الباحث إلى الدوافع التي جعلته يقوم بإجراء هذا البحث، وهذه الدوافع نشأت من خلال دراسته في الجامعة لمساقات تتعلق بالمشاريع الصغيرة وما تعاني من مشاكل ، بشكل نظري من خلال الكتب فقط، حيث لاحظ أن هناك العديد من المشاريع المختلفة التي تؤسس سنويا، ولكن سرعان ما تنتهي حياة هذه المشاريع، كونها تستمر لفترة قصيرة جدا، معلنة إفلاسها وفشلها، ورغبة من الباحث في دراسة ما هي الأسباب التي تدفع بهذه المشاريع الجديدة أن تنتهي بهذه السرعة، وذلك من اجل الحصول على معلومات إحصائية مفيدة ودقيقة للمساعدة في حل هذه المشاكل مستقبلا.

واعتبر الباحث أن المشاريع التي شملها في مجال بحثه، عبارة عن مشاريع تعتبر صغيرة وهي بمعنى أن رأس مال المشروع يتراوح ما بين (20000–25000 دولار).

وقد أشار البحث إلى عدد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة، على النحو التالي :

1–مشكلة التصدير للخارج : حيث تعود هذه المشاكل بشكل أساسي إلى الوضع السياسي، والتضييق الاقتصادي الذي تعيشه المدن الفلسطينية من قبل السلطات الإسرائيلية.

2– مشاكل تتعلق بالتمويل : أشار الباحث إلى أن المشاريع الصغيرة، تحتاج إلى مصادر تمويل خارجية، كونها تعتمد بشكل كبير على المصادر الذاتية في عملية التمويل.

3–مشاكل التسويق الداخلي : حيث أن المنشآت الصغيرة والحرفية تجد صعوبة في إثبات نفسها والقدرة على المنافسة وعرض منتجاتها، في ظل وجود المنتجات الإسرائيلية المنافسة من حيث الجودة والسعر.[1]

ترى الباحثة أن الدراسة السابقة طرحت موضوعات هامة تحتاج للعناية والدراسة، وإيجاد الحلول لهذه المشاكل المختلفة أو محاولة تقليلها.

هناك بحث اخر بعنوان " المشاكل التي تواجه الشركات والمشاغل الصغيرة " إعداد الطالبة فريدة الحرباوي –جامعة بيت لحم– ، هذا ويمكن تلخيص مجمل ما تشير إليه الباحثة في بحثها هو لمعرفة المشاكل التي تواجه المشاغل والمنشآت الصغيرة، وقد استنتجت الباحثة أن المشاكل التي تواجه القطاعات المختلفة تختلف حسب طبيعة العمل وحجمه، أما القطاعات التي تم تغطيتها في هذا البحث هي :

أسنان اصطناعية، ألمنيوم، عمل براويز ومرايا، محلات الحلويات، خشب زيتون وصدف، تصميم وإنتاج الألبسة، خراطة حديد، الحدادة، المطابع، تنجيد، تجارة عامة، أشغال فنية اخرى، معامل الطوب.

---

[1] محمد صومان. " المشاريع الصغيرة ".بحث بكالوريوس. جامعة بيت لحم. ملخص عام للبحث.

وقد طرحت الباحثة عدد من التوصيات في نهاية البحث نصت على :

- ضرورة إيجاد فرص توفير القروض لأصحاب المشاريع الصغيرة، أو الذين يريدون توسيع العمل.
- هناك مشاريع تحتاج إلى عمل دراسات جدوى اقتصادية.
- عمل بنك يقوم على تجميع المعلومات الخاصة بالتطور التكنولوجي للصناعات المختلفة.[2]

هناك بحث بعنوان " تجربة بنك الأردن في برنامج إقراض المشاريع الصغيرة" إعداد الطالب رومل يوسف الدويك-جامعة الخليل- أشار الباحث إلى الدوافع التي دفعته للكتابة عن هذا الموضوع حيث قال أن معظم المشاريع القائمة في فلسطين هي مشاريع صغيرة وتعتبر النواة للاقتصاد الفلسطيني وكذلك تشكل نسبة عالية من حجم دخل الأفراد ولكن هذه المشاريع حسب ما جاء في دراسة الباحث تفتقر لمصادر التمويل الخارجية كون هذه المشاريع تعتمد على التمويل الشخصي بالدرجة الأولى الذي لا يمكنها من التوسع والتطور بشكل كبير.

حيث خلص الباحث بالقول إلى التوصيات التي جاءت في بحثه كالتالي:

1-على القائمين على برنامج الإقراض أن يأخذوا بعين الاعتبار ضرورة منح قروض للمشاريع الزراعية.

2- تخفيض التكاليف والعمولات التي يفرضها برنامج الإقراض على المقترضين أصحاب المشاريع الصغيرة بما يتلاءم ووضع هذه المنشات الاقتصادية.

3- النظر في شروط منح القروض ليشمل المشاريع التي في بداية نشأتها وذلك بعد قيام البنك بعمل دراسة اقتصادية لذلك.

4- التركيز على الجانب الإرشادي التوجيهي ومحاولة تقديم النصائح الادراية للمشاريع الصغيرة.

---

[2] فريدة الحرباوي. " المشاكل التي تواجه المشاغل والمنشآت الصغيرة ". بحث بكالوريوس. جامعة بيت لحم. ملخص عام للبحث.

5- تطوير برنامج الإقراض ليشمل المساعدة في شـــراء أجـــهزة ومعـــدات للمشـــاريع الصناعيـــة الصغيرة.

6- تطوير برنامج الإقراض ليشمل عقد دورات ومناقشات مع أصحاب المشاريع الصغيرة ومحاولـــة حل جزء من مشاكلهم مثل التسويق الداخلي والتصدير إلى الخارج.[1]

7- ينبغي أن يقوم برنامج الإقراض بدراسة جدوى اقتصادية للمشروع قبل إقراضه.

هناك دراسة أجراها مركز بيسان للبحوث والإنماء في كتاب " أوراق العمل الكاملـــة "إعـــداد د.باسل مكحول، وكانت الدراسة بعنوان دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعـــم وتطويـــر قطـــاع المشاريع الصغيرة، حيث تحدث الباحث في هذه الدراسة عن أهم العوامل المساعدة لتطويـــر قطـــاع الأعمال الصغيرة والتي وردت كالاتي:

1-مناخ اقتصادي مستقر، الاتجاه نحو الخصوصية، وتخفيف السياسات الرسمية البيروقراطية.

2- الثقافة السائدة وتصور المجتمع حول قيم الريادة والإنجاز، وذلك عـــن طريـــق تحديـــد نوعيـــة وطبيعة الثقافة السائدة والعادات والقيم كذلك.

3- أهمية بلورة وتنفيذ برامج تنموية وتطويرية لقطاع المشاريع الصغيرة.

أوجزت هذه الدراسة نقاط الضعف التي يعاني منها قطاع المشاريع الصغيرة وهي كالاتي:

1-الظروف الاقتصادية الكلية: حيث لا يمكن تجاهل تأثير عوامل الاقتصاد الكلي على تطور قطـــاع المشاريع الصغيرة فالارتفاع والانخفاض بقيمة العملة أو سياسات صرف العملات، أو السياســـات النقدية أو المتعلقة بالفوائد والإقراض، كلها تؤثر بشكل كبير على تطور ونمـــو هـــذا القطـــاع أو إخفاقه.

[1] رومل الدويك."تجربة بنك الاردن في برنامج اقراض المشاريع الصغيرة". بحث بكالوريوس.جامعة الخليل. ملخص عام للبحث.

2- تشتت السياسات تجاه هذا القطاع: حيث أن الكثير من هذه السياسات التي تتعلق بالمشاريع الصغيرة متفرقة، ومشتتة، عوضاً عن كونها غير شاملة وان هذه السياسات ليست مندمجة ومتكاملة بالحد الكافي، سواء على الصعيد الوطني أو على الصعيد القطاعي أو الجمهور.

3- المساعدات الزائدة: حيث تولي المنظمات الأهلية الفلسطينية والجهات التمويلية المختلفة، أهمية كبيرة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة، وقد نجم عن ذلك تقديم مساعدات مبالغ فيها في بعض الأحيان لهذا القطاع، بحيث أصبحت هذه المساعدات عائقا أمام تطور هذا القطاع بدلا من أن تكون عاملا مساعدا، إذ أن المساعدة الخارجية يجب أن تكون مكملة للمبادرات التي يقوم بها القطاع الخاص, وليس بان تقوم هذه المؤسسات بتقديم المساعدة لهذا القطاع بشكل كامل 100%.

4- السيطرة والتحكم من قبل الإدارات العاملة (السلطة المركزية).

5- عدم توازن السياسات الاقتصادية: حيث أن معظم السياسات التي توضع لقطاع المشاريع الصغيرة تتميز بعدم التوازن حيث أن أية سياسة متكاملة توضع لهذا القطاع يمكن تجزئتها إلى إجراءات وسياسات مختصرة.

6- التحليل غير الكافي لظروف بلدان مشابهة: حيث يوجد هناك صعوبة في الاطلاع المستفيض على تجارب بلدان أخرى على صعيد تنمية وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة.

7- المنافسة والتعاون: حيث تعتبر كل من المنافسة والتعاون من أهم العوامل في تطوير قطاع المشاريع الصغيرة.

وأخيرا قد توصل الباحث إلى توصيات عامة ومشتركة، نورد أهمها فيما يلي:

- ضرورة العمل على مسح إحصائي شامل ودقيق وعلمي لقطاع المشاريع الصغيرة وتكوين " ملف معلومات " كامل عن هذا القطاع.
- ضرورة العمل من اجل إيجاد جسم تنسيقي يضم عددا من الجهات صاحبة العلاقة بهذا القطاع.

- العمل من اجل تعزيز مقومات تقديم المساعدات الإدارية والفنية للمبادرين وأصحاب المشاريع الصغيرة.
- رسم سياسات تنموية بناءا على الاحتياجات الفعلية: فالتنمية كعملية تتسم بالشمولية والتكامل، ومن هنا فيجب في كل الأحوال الحرص دوما على اعتبار القطاع الإنتاجي الصغير جزءا لا يتجزأ ومكملا للقطاعات الأخرى.[1]

3-2 الدراسات العربية :

هناك دراسة بعنوان " البنوك وتنمية الصناعات الصغيرة في الوطن العربي " بقلم د. عبد الفتاح منسي، أشار الكاتب إلى اهتمام الدول العربية بالصناعات التحويلية الثقيلة، وإهمال تنمية الصناعات المتوسطة والصغيرة، بالرغم من الدور الكبير الذي تساهم به في التنمية الصناعية، كما أشار الكاتب إلى مدى مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بتوفير فرص اكبر لتوظيف رأس المال، والمساهمة في تقليل البطالة، عن طريق توفير فرص عمل لأكبر عدد ممكن من الأفراد.

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

كذلك أشار الكاتب على انه بالرغم من أهمية ودور المنشات المتوسطة والصغيرة في دعم التنمية الصناعية، إلا انه يعتبر دورا تكميليا للمنشات الكبيرة والعملاقة من جهة أخرى.

كما بين الكاتب إلى أن الصناعات تحتاج إلى نوعين من التمويل، أولهما تمويل الأصول الثابتة، وذلك بغرض اقتناء الأصول اللازمة لمباشرة العمليات الإنتاجية المختلفة (كالأراضي والسيارات

[1] باسم المكحول. "اوراق العمل الكاملة". مركز بيسان للبحوث والانماء. ملخص عام للبحث.

والمباني)، وثالثهما يتعلق بتمويل رأس المال العامل، ولم تتمكن الدول العربية القيام بهذا الدور بشكل كافي.[1]

3-3 الدراسات الأجنبية :

لقد قامت الباحثة بالبحث عن دراسات أجنبية تتحدث عن موضوع الدراسة أو تعتبر قريبة في مضمونها إلى موضوع البحث، حيث تم العثور على كتاب بعنوان :

Small Business Planning and Management حيث جاء في ثنايا الكتاب عن المشاريع الصغيرة ومفهومها والمعايير التي تحدد المشاريع الصغيرة مثل رأس المال وعدد العاملين والمبيعات والمشتريات، جاء في هذا الكتاب أن هذه المعايير تختلف من دولة إلى أخرى ومن بيئة إلى بيئة وأشار الكاتب في كتابه إلى أنواع وتصنيفات المشاريع الصغيرة حيث رتبها كالاتي :

1- منشات خدماتية.

2- منشات صناعية.

3- منشات تجارية.

4- منشات زراعية.

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

أشار المؤلف إلى موضوع هام في كتابه يتعلق بتقليل البطالة وذلك بمساهمة المشاريع الصغيرة حيث أن مثل هذه المشاريع قادرة على خدمة المجتمع عن طريق توفير فرص عمل

[1] عبد الفتاح منسي. " البنوك وتنمية الصناعات الصغيرة في الوطن العربي ". صحيفة الأيام اليومية. العدد غير معروف.

للعاطلين عن العمل وذلك لان المشاريع الصغيرة تعتمد معظمها على الأيدي العاملة بينما المشاريع الكبيرة تعتمد على الالات والمعدات، فلذلك اصبح من الضروري بمكان الاهتمام بهذه المشاريع ودعمها ماديا ومعنويا.

وبين الكاتب أن معظم المشاريع الصغيرة قامت بالمبادرة الفردية بدون الدعم المادي في البداية ولكن بعد قيام هذه المشاريع أخذت تطلب وتتلقى الدعم المادي للتطوير والتوسيع عن طريق الاقتراض من البنوك التجارية وغيرها من المؤسسات أو من أموال أصحاب المشاريع أو عن طريق بيع عقارات، ولقد أشار الكاتب إلى أهم مصادر التمويل حيث يوردها بشكل تدريجي كالتالي :[1]

1- التوفيرات الشخصية.

2- الاقتراض من البنوك.

3- أفراد العائلة.

4- الشركاء والعاملين.

5- الأصدقاء.

6- رأس المال من اسهم وأخرى.

7- أملاك مرهونة.

8- غير ذلك.

---

[1] Charles R.Kuehl and Others. Small Business Planning and Management. USA: Harcourt Brace College Publishers. 1994. P10

الفصل الرابع

منهجية البحث وتفريغ النتائج وتحليلها

محتويات الفصل الرابع:

4–1 منهجية البحث.

4–2 مجتمع البحث.

4–3 عينة البحث.

4–4 أدوات البحث.

4–5 تفريغ النتائج وتحليلها.

الفصل الرابع

منهجية البحث وتفريغ النتائج وتحليلها

يشتمل هذا الفصل على منهجية البحث التي اتبعتها الباحثة والتي تتضمن تصميم البحث ومجتمع البحث وعينة البحث وأدوات البحث المستخدمة وأدوات التحليل الإحصائي التي ستتبع لتحليل استبيانات الدراسة، هذا بالاضافة الى تفريغ وتحليل نتائج الدراسة.

4-1 منهجية البحث :

اتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى نتائج البحث والتي ستظهر لاحقاً في البحث، حيث أن هناك مجموعة من الحقائق المختلفة التي تحتاج إلى التوضيح، فقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب التحليلي الذي يعتمد على التحليل الدقيق والواضح للبيانات والمعلومات الموجودة وبشكل رئيسي، إضافة إلى اعتماد الباحثة في دراستها على الأسلوب الوصفي والذي يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع الدراسة.

4-2 مجتمع البحث :

لقد تمثل مجتمع البحث في المشاريع الصناعية الصغيرة القائمة في مدينة الخليل في الفترة ما بين 1/3/2000م - 1/6/2000م.

4-3 عينة البحث :

اشتملت عينة البحث على (22) من المشاريع الصغيرة، ولقد تم اختيارها لمعرفة المشـــاكل التي تعاني منها تلك المشاريع.

لقد تم تقسيم المشاريع الصناعية الصغيرة الى عدة قطاعات ومن ثم اختيار العينة مـــن كـــل قطاع بالطرق العشوائية، ولقد اشتملت العينة على عدة قطاعات تمثل كافة أنواع المنشآت الصناعيـــة الصغيرة.

4-4 أدوات البحث :

لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على الأدوات التالية لجمع وتحديد المعلومات اللازمـــة لـــهذه الدراسة :

1-**الاستبانه** : تم توزيع الاستبانة على عدد من المشاريع الصغيرة القائمة في مدينة الخليـــل وكـــان عددها (25)، وقد تم جمع (22) استبانة أي ما نسبته 88%.

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى (7) أقسام وذلك كالتالي :

- القسم الأول : يشتمل على بيانات عامة عن المشروع.
- القسم الثاني : يشتمل على معلومات عن صاحب المشروع.
- القسم الثالث : يشتمل على معلومات عن العمال.
- القسم الرابع : يشتمل على معلومات عن المواد الخام والالات والانتاج.
- القسم الخامس : يشتمل على معلومات عن التسويق.
- القسم السادس : يشتمل على معلومات عن الخطط والاستراتيجيات والقرارات.

- القسم السابع : يشتمل على معلومات عن المشاكل والصعوبات الرئيسية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة عند التأسيس أو الرغبة في التوسع وذلك من وجهة نظر منظمي المشاريع.

2-**الكتب والأبحاث والنشرات المحلية والأجنبية** : استخدمت الباحثة المعلومات ذات العلاقة بالبحث والتي وقع اختيارها عليها بحيث تعطي فكرة واضحة عن موضوع البحث وتسهيل فهم الموضوع للباحثة والقارئ.

4-5 تفريغ النتائج وتحليلها :

القسم الأول (بيانات عامة عن المشروع) :

جدول رقم (1-1)

أسماء مصانع /شركات العينة وطبيعة عملها وعنوانها

اسم المصنع/الشركة	طبيعة/مجال العمل	رأس المال المستثمر عند الإنشاء(بالدينار)	رأس المال المستثمر الان (بالدينار)	العنوان
الجولاني التجارية الصناعية	تصنيع عدة أصناف من الأحذية	10000	100000	الخليل-عين سارة
شركة أبناء الحاج خيري الجعبري	صناعة الأحذية ونعالها	40000	170000	الخليل-رأس خلة حاضور
شركة ناجي شاور وأولاده للتصنيع الغذائي	إنتاج طحينة، سمسم، سيرج ومواد غذائية	30000	100000	الخليل-المنطقة الصناعية
مطبعة محتسب وسعافين	طباعة	2000	30000	الخليل-شارع الشلالة
مطبعة الكرنك	الطباعة بجميع أنواعها	5000	50000	الخليل-شارع العدل
مخيطة مرقة	خياطة ملابس جاهزة	10000	25000	الخليل-باب الزاوية
مشغل صادق عصام الجعبري	خياطة ملابس جاهزة	5000	13000	الخليل-عين سارة
منجرة المدائن	نجارة	9000	13000	الخليل-الحاووز الثاني
شركة عوض الشعراوي للمبيليات	نجارة	2000	2000	الخليل-دوار الصحة
مشغل ارابيسك للألمنيوم	تصنيع كافة أشغال الألمنيوم	900	32000	الخليل-نمرة
شركة خزف	تجارة وصناعة	1700	100000	الخليل-

التميمي	الخزف والزجاج			
مصنع مسودي للصياغة الذهبية	صياغة وتصميم الذهب	15000	21000	الخليل-عين سارة
شركة الشروق للمجوهرات	صناعة جميع المصوغات الذهبية	20000	50000	الخليل-مدخل المدينة
مصنع الطوب الحديث	صناعه الطوب	40000	100000	الخليل-
مصنع التوفيق	إنتاج بلاط	5000	10000	الخليل-الفحص
مصنع زجاج وخزف الخليل	صناعة زجاج وخزف	40000	90000	الخليل-رأس الجورة
مصنع خليل الرحمن للنايلون	صناعة جميع أنواع أكياس النايلون	50000	110000	الخليل-شارع السلام
مصنع شاور للبلاستيك	صناعة أكياس نايلون مشكلة	50000	130000	الخليل-شارع وادي التفاح
شركة حسونة الصناعية التجارية	إنتاج مواد تنظيف	50000	120000	الخليل-ضاحية الرامة
مخرطة اشرف	خراطة، حداده	800	25000	الخليل-
مفروشات الجامعة	تنجيد كنب	2000	8000	الخليل-مفرق الجامعة
مفروشات زلوم	تنجيد كنب وبيع غرف نوم وسفرة	40000	100000	الخليل-عين سارة

يوضح الجدول رقم (1-1) أسماء مشاريع العينة التي تم إجراء البحث عليها حيث اشتملت هذه العينة على مشاريع تعمل في مجالات عمل مختلفة، ويلاحظ محدودية رأس المال عند الإنشاء لدى الغالبية العظمى من المشاريع، و مدى الزيادة فيه الان حيث انه من صفات المشاريع الصغيرة النمو السريع في رأس المال.

جدول رقم (1-2)

توزيع المشاريع حسب تاريخ الإنشاء

سنة التأسيس	العدد	النسبة
1959 – 1950	1	%4.5
1969 – 1960	1	%4.5
1979 – 1970	4	%18
1989 – 1980	5	%23
1999 – 1990	11	%50
المجموع	22	%100

يتبين من الجدول رقم(1-2) أن هناك تفاوتاً في سنوات تأسيس المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، فمنها ما هو قديم جدا (منذ 1956) ومنها ما لم يكمل السنة الثانية من عمره (تأسس سنة 1998). وتفيد البيانات أن 18% من المشاريع تأسست خلال سنوات الانتفاضة (1987-1992) وان 50% منها تأسست بعد العام 1992، وبذلك نلاحظ أن غالبية هذه المشاريع تأسس خلال الفترة الأصعب في تاريخ الاقتصاد الفلسطيني.

جدول رقم (1-3)

مصادر تمويل تأسيس المشروعات

نوع التمويل	العدد	النسبة
مدخرات شخصية	19	%73
أصول شخصية	7	%27
اسهم	0	%0
مخصصات تقاعد	0	%0
رهن عقار	0	%0
قروض من البنوك	0	%0
قروض حكومية	0	%0
المجموع	*26	%100

يوضح الجدول رقم(1-3) أن المشاريع الصناعية الصغيرة اعتمدت في تمويل تأسيسها على مصدرين أساسيين هما: المدخرات الشخصية و الأصول الشخصية، حيث أن معظم تلك المشاريع اعتمدت بالدرجة الأولى على المدخرات الشخصية كتمويل أساسي لها، وتأتي بالدرجة الثانية الأصول الشخصية، ويعود الاعتماد على المصادر الشخصية إلى العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية السائدة لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في المدينة والتي تحول دون توجههم إلى البنوك للحصول على القروض.

* يصل مجموع العينة في بعض الجداول إلى اكثر من 22 لأنه اتيح للمبحوثين اختيار اكثر من خيار

جدول رقم (1-4)

موقع عمل المشاريع

موقع العمل	العدد	النسبة
منطقة صناعية	2	%9
منطقة سكنية	20	%91
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (1-4) أن 91% من المشاريع الصناعية الصغيرة تقع وتعمل في مناطق سكنية، في حين أن ما نسبته 9% فقط تقع وتعمل في منطقة صناعية، مما قد يؤدي الى وجود مشاكل في توافر البنية التحتية لدى هذه المشاريع.

جدول رقم (1-5)

نوع الملكية

نوع الملكية	العدد	النسبة
ملكية فردية	8	%36
مشروع عائلة	12	%55
شركة أشخاص	2	%9
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (1-5) أن غالبية المشاريع الصناعية في مدينة الخليل هي مشاريع عائلة حيث تشكل هذه المشاريع ما نسبته 55%، ومن ثم تأتي المشاريع الفردية حيث تشكل نسبة 36% من المشاريع، في حين تشكل شركات الأشخاص ما نسبته 9% فقط، ويعود ذلك إلى أن معظم المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل قائمة على مهارات خاصة لدى المؤسسين، وهذه المهارة تكتسب من قبل أفراد العائلة الاخرين.

جدول رقم (1-6)

مصدر الحصول على استشارات عند التأسيس

مصدر الاستشارة	العدد	النسبة
الغرفة التجارية	2	%9
مستشار خاص	8	%36
البنوك	0	%0
غير ذلك	12	%55
المجموع	22	%100

يتبين من الجدول رقم (1-6) أن معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل (ما نسبته 55%) لم تعتمد على مصدر معين للحصول على الاستشارات عند التأسيس بل كان الاعتماد على الخبرة الخاصة للمؤسسين، و 36% منها حصلت على استشارة عن طريق مستشار خاص، في حين شكلت المشاريع التي حصلت على استشارات من الغرفة التجارية نسبة لا تتعدى 9%.

جدول رقم (1-7)

مشاكل البنية التحتية

	العدد	النسبة
توافر المياه	7	%24
توافر الكهرباء	5	%17
توافر خدمات الهاتف	1	%4
خدمات الصرف الصحي	5	%17
توافر الأبنية اللازمة	7	%24
توافر وسائل الأمن والحماية	4	%14
المجموع	29	%100

يوضح الجدول رقم (1-7) أن غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة تعاني من مشاكل في توافر المياه وتوافر الأبنية اللازمة والملائمة حيث تشكل هذه المشاريع ما نسبته 24%، ثم تأتي بعد ذلك مشاكل توافر الكهرباء وخدمات الصرف الصحي، ويمكننا ملاحظة أن هذه المشاكل ناتجة من كون أن 91% من المشاريع تقع في مناطق سكنية وليس في منطقة صناعية كما تبين لنا من الجدول

رقم (1-4)، وهذا يتنافى مع الفرضية التي وضعتها الباحثة بأن " الموقع الغير جيد لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة".

القسم الثاني (صاحب المشروع) :

جدول رقم (2-1)

توزيع أصحاب مشاريع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
25-21	2	%9
30-26	3	%14
35-31	4	%18
40-36	3	%14
40 فما فوق	10	%45
المجموع	22	%100

يتبين من الجدول رقم (2-1) أن نسبة أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة الذين تزيد أعمارهم عن 40 عاما هي 45% وهي النسبة الكبرى، في حين أن نسبة أعمار الفئات (36 -40)، (31-35)، (26-30)، (21-25) كانت على التوالي 14% 18% 14% 9%، حيث انه كلما تقدم الإنسان بالعمر كلما ازدادت خبرته وإلمامه بالأمور.

جدول رقم (2-2)

مستوى التعليم لدى أصحاب المشاريع

مستوى التعليم	العدد	النسبة
ابتدائي	1	%4
إعدادي	3	%14
ثانوي	11	%50
دبلوم	2	%9
جامعي	5	%23
المجموع	22	%100

يتبين من الجدول رقم (2-2) أن معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة أي ما نسبته 50% منهم حصلوا على تعليم ثانوي، بينما حصل 23% منهم على تعليم جامعي، مما يوضح لنا أن الغالبية العظمى من أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة من المتعلمين.

جدول رقم (2-3)

التخصص العلمي لأصحاب المشاريع

التخصص	العدد	النسبة
إدارة	1	%14.2
محاسبة	1	%14.2
هندسة	1	%14.2
اداب	0	%0
علوم	1	%14.2
غير ذلك	3	%42.8
المجموع	7	%100

يوضح الجدول رقم (2-3) التخصصات التي يحملها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة حيث كانت في مختلف التخصصات كالطب والأزياء والهندسة والعلوم وغيرها.

جدول رقم(2-4)

ملكية وإدارة المشروع

	العدد	النسبة
مالك المشروع	1	%5
مالك ومدير المشروع	21	%95
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (2-4) أن غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل هي مشاريع يديرها مالكيها حيث تشكل هذه المشاريع ما نسبته 95%، بينما بلغت نسبة المشاريع الصناعية الصغيرة التي لا يديرها مالكيها بل يتم إدارتها من قبل مدير يتم تعيينه هي 5% فقط، وهذا يوضح

يتبين من الجدول رقم (2-2) أن معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة أي ما نسبته 50% منهم حصلوا على تعليم ثانوي، بينما حصل 23% منهم على تعليم جامعي، مما يوضح لنا أن الغالبية العظمى من أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة من المتعلمين.

جدول رقم (2-3)

التخصص العلمي لأصحاب المشاريع

التخصص	العدد	النسبة
إدارة	1	%14.2
محاسبة	1	%14.2
هندسة	1	%14.2
اداب	0	%0
علوم	1	%14.2
غير ذلك	3	%42.8
المجموع	7	%100

يوضح الجدول رقم (2-3) التخصصات التي يحملها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة حيث كانت في مختلف التخصصات كالطب والأزياء والهندسة والعلوم وغيرها.

جدول رقم(2-4)

ملكية وإدارة المشروع

	العدد	النسبة
مالك المشروع	1	%5
مالك ومدير المشروع	21	%95
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (2-4) أن غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل هي مشاريع يديرها مالكيها حيث تشكل هذه المشاريع ما نسبته 95%، بينما بلغت نسبة المشاريع الصناعية الصغيرة التي لا يديرها مالكيها بل يتم إدارتها من قبل مدير يتم تعيينه هي 5% فقط، وهذا يوضح

مدى اهتمام أصحاب المشاريع الصغيرة في إنجاح مشاريعهم والعمل على بناءها والنهوض بها بشكل سليم.

جدول رقم (2-5)

توفر تجربة سابقة لدى أصحاب المشاريع في تنظيم المشروعات

	العدد	النسبة
نعم	17	%77
لا	5	%23
المجموع	22	%100

يتبين من الجدول رقم(2-5) أن نسبة أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة الذين يمثل مشروعهم الحالي التجربة الأولى لهم في تنظيم المشروعات هي 23%،بينما نسبة أصحاب المشاريع الذين تتوفر لديهم تجربة سابقة كانت 77%.

جدول رقم (2-6)

توفر الخبرة السابقة لدى أصحاب المشاريع في مجال العمل الحالي

	العدد	النسبة
نعم	19	%86
لا	3	%14
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (2-6) أن نسبة أصحاب المشاريع الذين يمتلكون خبرة سابقة في مجال عملهم الحالي 86%، بينما نسبة الذين لا يمتلكون خبرة سابقة في مجال عملهم كانت 14%، وهذا يعود إلى أن أصحاب المشاريع الصغيرة يعتمدون على استثمار مهارات سابقة اكتسبوها من مشاريع أخرى في المجال نفسه، كما يعكس مدى تقديرهم وتفهمهم لضرورة توفر عنصر الخبرة السابقة في نجاح المشاريع.

جدول رقم (2-7)

الحافز وراء إنشاء المشروع

	العدد	النسبة
الاستقلالية	4	%15
الحصول على المال	7	%26
الحصول على مكانة جيدة	1	%4
حاجة الاقتصاد لمثل هذا المشروع	2	%7
الحاجة إلى الإنجاز	2	%7
توفر فرصة معينة	0	%0
تحقيق الرضى الوظيفي	0	%0
تحقيق الأمن الوظيفي	0	%0
كل ما ذكر	11	%41
المجموع	27	%100

يوضح الجدول رقم (2-7) أن الحافز الرئيسي لتأسيس غالبية المشاريع الصناعية الصغـــيرة في مدينة الخليل هو الحصول على المال (الثروة)، ويأتي بعد ذلك الاستقلالية.

جدول رقم (2-8)

وظيفة أو عمل الأب

وظيفة الأب	العدد	النسبة
مزارع	1	%5
تاجر	13	%59
مدرس	2	%9
موظف حكومي	2	%9
محامي	0	%0
غير ذلك	4	%18
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (2-8) أن الغالبية العظمى من أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة كانت وظيفة الأب فيها تاجر حيث شكلت النسبة 59%، وهذا يوضح الدور الفعال الذي تلعبه وظيفة الأب في أن يصبح الفرد منظم مشروعات، حيث أن الابن يتبع عمل أبيه في معظم الأحيان.

جدول رقم (2-9)

اللغات التي يتقنها أصحاب المشاريع

اللغات	العدد	النسبة
العربية	22	%48
الإنجليزية	11	%24
العبرية	12	%26
غير ذلك	1	%2
المجموع	46	%100

يتبين من الجدول رقم (2-9) أن أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة يتحدثون لغات أخرى إضافة إلى العربية حيث أن 26% منهم يتحدثون العبرية بطلاقة، 24% منهم يتحدثون الإنجليزية بطلاقة، في حين أن 2% يتحدثون لغات مختلفة بطلاقة كالروسية وغيرها، ويوضح هذا مدى اهتمام واطلاع منظمي المشاريع على الأمور التي قد تعود بفائدة على مشروعهم الأمر الذي يدل على اتساع اطلاعهم ومدى اهتمامهم بتسيير عملهم بأفضل صورة ممكنة وعلى اكمل وجه.

جدول رقم (2-10)

معرفة وإلمام أصحاب المشاريع بالمهارات الإدارية

تقييم المعرفة / المهارات الإدارية	ممتاز		جيد جدا		جيد		مقبول		ضعيف	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
التمويل-توفير رأس المال وعمل الموازنات التقديرية	5	%23	8	%36	7	%32	2	%9	0	%0
التسويق-البيع، بحوث التسويق، الترويج	9	%41	6	%27	5	%23	2	%9	0	%0
إدارة الأفراد	6	%27	9	%41	6	%27	1	%5	0	%0
إدارة العمليات-الأصول، الإنتاج، العمليات اليومية	8	%36	4	%18	8	%36	1	%5	1	%5
تنظيم وتخطيط استراتيجيات العمل-الهيكل التنظيمي،السياسات	3	%14	7	%31	10	%45	1	%5	1	%5

يوضح الجدول رقم (2-10) المهارات الإدارية التي يتقنها أصحاب المشاريع بشكل كبير والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها كما يلي :

- التسويق (البيع، بحوث التسويق ، الترويج).
- إدارة العمليات (الأصول، الإنتاج، العمليات اليومية).
- إدارة الأفراد.
- التمويل (توفير رأس المال وعمل الموازنات التقديرية).
- تنظيم وتخطيط استراتيجيات العمل (الهيكل التنظيمي، السياسات).

من هنا يتبين لنا أن الاهتمام الأكبر لدى أصحاب المشاريع الصغيرة كان في مجال التسويق وهذا بسبب انخراطهم اليومي في عمليات البيع والشراء والترويج، كما تبين لنا أن الغالبية العظمى من أصحاب المشاريع لم يقدموا على اختيار درجة مقبول أو ضعيف وذلك بسبب العادات والتقاليد

السائدة في المدينة من تفاخر وإلمام بأمور قد لا يفقهون بها شيء، واعتقادهم بنقص أو ما شابه إذا وقع اختيارهم على إحدى هذه الأمور.

جدول رقم (2-11)

النشاطات التي يقوم بها أصحاب المشاريع بشكل أساسي في مشروعاتهم

	العدد	النسبة
إدارة الأموال والتدفقات النقدية	4	%17
التسويق والمبيعات والعلاقات مع الزبائن وخدمات البيع وشحن البضاعة	6	%25
الإنتاج(الشراء، التصنيع، مراقبة الجودة، بحوث وتطوير.....)	2	%8
إدارة الأفراد(اختبار، توظيف، تقييم،...)	0	%0
كل ما ذكر	12	%50
المجموع	24	%100

يوضح الجدول رقم (2-11) النشاطات التي يقوم بها أصحاب المشاريع بشكل أساسي حيث تبين أن نسبة الأشخاص الذين يقومون بجميع النشاطات 50% و هي النسبة الكبرى، بينما الأشخاص الذين يقومون بالتسويق والمبيعات والعلاقات كانت 25%، الأشخاص الذين يقومون بإدارة الأموال النقدية 17%، الأشخاص الذين يشرفون على الإنتاج 8%، وهذا يتوافق مع نتائج الجدول رقم (2-10) حيث أن معظم المدراء لديهم إلمام بالمهارات الإدارية الأساسية كالتسويق ،إدارة العمليات ،إدارة الأفراد، التمويل وتنظيم وتخطيط استراتيجيات العمل.

جدول رقم (2-12)

نسبة الوقت الذي يقضيه أصحاب المشاريع في إدارة المشروع

نسبة الوقت	العدد	النسبة
%40	2	%9
%50	4	%18
%60	16	%73
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (2-12) نسبة الوقت الذي يقضيه أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في إدارة مشروعهم حيث تبين أن غالبية أصحاب المشاريع يقضون حوالي 60% من وقتهم في إدارة مشروعهم، وذلك بسبب اعتماد المشاريع الصغيرة بشكل أساسي على القائمين عليها، حيث انه من صفات منظمي المشروعات استغلال اكبر قدر ممكن من وقتهم وبذل أقصى جهد من اجل إنجاح عملهم.

القسم الثالث (العمال) :

جدول رقم (3-1)

المشاكل العمالية التي يواجهها أصحاب المشاريع

المشاكل العمالية	دائما		أحيانا		أبدا	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
التغيب	0	%0	17	%77	5	%23
عدم الانضباط	3	%14	10	%45	9	%41
عدم الانتماء والتعاون	2	%9	6	%27	14	%64
عدم توفر بعض المهارات	1	%4	16	%73	5	%23
عدم الرضى لدى العاملين عن الأجور والرواتب والمكافئات	4	%18	11	%50	7	%32

يوضح الجدول رقم (3-1) المشاكل العمالية التي يواجهها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل بشكل دائم والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها كما يلي :

- عدم الرضى لدى العاملين عن الأجور والرواتب والمكافئات.
- عدم الانضباط.
- عدم الانتماء والتعاون.
- عدم توفر بعض المهارات.

من هنا يتبين لنا أن المشكلة الرئيسية التي يواجهها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة هي عدم الرضى لدى العاملين عن الأجور والرواتب والمكافئات، مما يؤدي إلى ظهور المشاكل الأخرى كعدم الانضباط وعدم الانتماء والتعاون، و يلاحظ أن هذه المشاكل التي تعاني منها هذه المشاريع يعتمد بعضها على بعض، حيث أن عدم رضى العاملين عن الأجور والرواتب يؤدي إلى كثرة التغيب الذي بدوره يؤدي إلى عدم الانضباط و الالتزام،ومن الجدير بالذكر أن مشكلة عدم رضى العاملين عن الأجور يعود إلى تدهور الأحوال الاقتصادية التي يعاني منها المجتمع.

جدول رقم (3-2)

طرق تدريب العاملين في المشروع

كيفية التدريب	العدد	النسبة
تدريب داخل المصنع من قبل العمال المهرة والقدامى	17	%71
إرسال العاملين في دورات تدريبية للخارج	2	%8
تدريب في المصنع من قبل المدربين	5	%21
المجموع	24	%100

يتبين من الجدول رقم (3-2) أن غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة تعتمد بالدرجة الأولى على أسلوب تدريب العاملين داخل المصنع من قبل العمال المهرة والقدامى ويأتي بالدرجة الثانية أسلوب التدريب في المصنع من قبل المدربين، في حين أن نسبة المشاريع التي تقوم بإرسال العاملين في دورات تدريبية للخارج منخفضة بشكل كبير جدا، ويعود ذلك إلى التكاليف المرتفعة التي يحتاجها تدريب العمال عن طريق إرسالهم إلى دورات تدريبية للخارج ومحاولة أصحاب المشاريع الصغيرة المستمرة لتخفيض التكاليف في مشروعاتهم، هذا إضافة إلى أن تعلم بعض المهن وإتقانها في بعض الصناعات لا يحتاج إلى مدة طويلة أو جهد كبير.

القسم الرابع (المواد الخام والالات والإنتاج) :

جدول رقم (4-1)

مصادر الحصول على المواد الخام

	الضفة	أوروبا	إسرائيل	أمريكا	دول أخرى	المجموع
الجولاني التجارية الصناعية			%60		%40	%100
شركة أبناء الحاج خيري الجعبري	%20		%80			%100
شركة ناجي شاور وأولاده للتصنيع الغذائي			%100			%100
مطبعة محتسب وسعافين			%100			%100
مطبعة الكرنك			%100			%100
مخيطة مرقة	%30		%70			%100
مشغل صادق عصام الجعبري	%50		%50			%100
منجرة المدائن			%100			%100
شركة عوض الشعراوي للمبيليات			%100			%100
مشغل ارابيسك للألمنيوم			%100			%100
شركة خزف التميمي		%90	%10			%100
مصنع مسودي للصياغة الذهبية	%40		%20		%40	%100
شركة الشروق للمجوهرات	%5	%50	%25	%15	%5	%100
مصنع الطوب الحديث	%70		%30			%100
مصنع التوفيق	%40	%30	%30			%100
مصنع زجاج وخزف الخليل	%50	%40	%10			%100
مصنع خليل الرحمن للنايلون		%50	%50			%100
مصنع شاور للبلاستيك		%80	%20			%100
شركة حسونة الصناعية التجارية	%40		%60			%100
مخرطة اشرف	%20		%80			%100
مفروشات الجامعة	%60	%10	%20		%10	%100
مفروشات زلوم		%100				%100

يوضح الجدول رقم (4-1) أن المشاريع الصناعية الصغيرة تحصل على احتياجاتها من المواد الخام من خمسة مصادر هي: إسرائيل، أوروبا، الضفة ، أمريكا وبعض الدول الأخرى، وان الغالبية العظمى من المشاريع تحصل على المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية من إسرائيل

وأوروبا، ومن ثم تأتي الضفة، في حين أن نسبة المشاريع التي تحصل على المواد الخام من أمريكا أو دول أخرى منخفضة جدا.

جدول رقم (4-2)

مشاكل المواد الخام

مشاكل المواد الخام	العدد	النسبة
سعر المواد الخام	12	%46
جودة المواد الخام	2	%8
نقل المواد الخام	7	%27
نقص المواد الخام	0	%0
تخزين المواد الخام	0	%0
كل ما ذكر	3	%11
غير ذلك	2	%8
المجموع	26	%100

يتبين من الجدول رقم (4-2) أن المشاريع الصناعية الصغيرة تواجه عدة مشاكل تتعلق بالمواد الخام ولكن المشكلة الأكثر وضوحا فيما يتعلق بالمواد الخام والتي تواجهها معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تكمن في سعرها وطرق نقلها، و هذا يتوافق مع نتائج الجدول السابق رقم (4-1) حيث ظهر أن معظم المواد الخام يتم الحصول عليها من إسرائيل وأوروبا، وهذا يتنافى مع الفرضية التي وضعتها الباحثة بأن " ارتفاع تكلفة الحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج لا يسبب مشكلة للمشاريع الصغيرة".

بوليتكنك فلسطين
Palestine Polytechnic Institute (PPI)
المكتبة
THE LIBRARY
Acc. ٦٧٨٠
الرقم المتسلسل
CLASSIFCATION
رقم التصنيف

جدول رقم (4-3)

مصادر شراء الالات والمعدات

مصادر شراء المعدات	العدد	النسبة
الأراضي الفلسطينية	6	%20
إسرائيل	14	%47
دول أجنبية	10	%33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم (4-3) أن معظم الالات والمعدات يتم الحصول عليها من إسرائيل، تليها بذلك الدول الأجنبية.

جدول رقم (4-4)

مدى الصعوبات في استيراد الالات والمعدات

مدى الصعوبات في استيراد المعدات	العدد	النسبة
دائما	2	%9
أحيانا	12	%55
أبدا	8	%36
المجموع	22	%100

تبين من الجدول رقم (4-4) أن 55% من المشاريع تواجه أحيانا صعوبات في معاملات استيراد المعدات والالات، بينما 36% لا يواجهون أبدا أية صعوبات، وهذا يعود إلى أن معظم الالات والمعدات يتم الحصول عليها من إسرائيل والدول الأجنبية، كما يوضح ذلك الجدول السابق رقم (4-3).

جدول رقم (4-5)

الصعوبات في عملية الصيانة

الصعوبات في عملية الصيانة	دائما		أحيانا		أبدا	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1. عدم توفر قطع الغيار	4	%18	8	%36	10	%46
2. ارتفاع أسعار قطع الغيار	11	%50	7	%32	4	%18
3. عدم وجود عمال الصيانة المهرة	3	%14	14	%63	5	%23

يتبين من الجدول رقم (4-5) انه فيما يتعلق بصيانة الالات والمعدات، أظهرت النتائج أن المشكلة الرئيسية هي في ارتفاع أسعار قطع الغيار حيث كانت النسبة 50%، أما بالنسبة إلى المشكلة الفرعية فكانت عدم وجود عمال صيانة مهرة، بينما أظهرت النتائج أن عدم توفر قطع الغيار لا تشكل مشكلة جوهرية.

جدول رقم (4-6)

ضرورة متابعة التطور التكنولوجي

متابعة التطور التكنولوجي	العدد	النسبة
ضروري جدا	14	%64
ضروري	8	%36
غير ضروري	0	%0
المجموع	22	%100

فيما يتعلق بضرورة متابعة التطور التكنولوجي ، يوضح الجدول رقم (4-6) أن 64% من المشاريع تعتقد انه من الضروري جدا متابعة التطور فيما يتعلق بالإنتاج ، بينما رأى 36% منهم انه من الضروري متابعة هذا التطور، ولا يوجد هناك من يعتقد بأن متابعة التطور التكنولوجي غير ضروري.

جدول رقم (4-7)

وجود صعوبات في متابعة التطور التكنولوجي

	العدد	النسبة
نعم	11	%50
لا	11	%50
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (4-7) أن 50% من أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة يواجهون صعوبات في متابعة التطور التكنولوجي بسبب نقص الخبرات والإمكانيات المحدودة للمشاريع الصغيرة التي لا تمكنهم من متابعة التطور.

جدول رقم (4-8)

كمية الإنتاج الحالية مقارنة بالسنوات السابقة

كمية الإنتاج لهذا العام مقارنة بالسنوات السابقة	العدد	النسبة
نفس المستوى	4	%18
اقل من السابق	12	%55
اكثر من السابق	6	%27
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (4-8) أن 55% من المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل كمية إنتاجها اقل من السابق، في حين أن 27% منهم فقط كانت كمية الإنتاج لديه اكثر من السابق، وذلك يعود إلى المشاكل التسويقية التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

جدول رقم (4-9)

كمية الإنتاج والطاقة الإنتاجية

كمية الإنتاج حاليا	العدد	النسبة
ضمن الطاقة الإنتاجية الكاملة للمصنع	9	%41
اقل من الطاقة الإنتاجية الكاملة للمصنع	13	%59
المجموع	22	%100

يوضح الجدول رقم (4-9) أن غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة تعمل بأقل من الطاقة الإنتاجية الكاملة للمصنع حيث شكلت هذه المشاريع ما نسبته 59%، بينما 41% كانت كمية إنتاجهم ضمن الطاقة الإنتاجية الكاملة للمصنع، وهذا يتلاءم مع نتائج الجدول رقم (4-8) حيث أظهرت النتائج أن كمية الإنتاج لهذا العام مقارنة بالسنوات السابقة لغالبية المشاريع الصناعية الصغيرة كانت اقل من السابق.

جدول رقم (4-10)

المشاكل المتعلقة بالإنتاج

	العدد	النسبة
ارتفاع سعر المواد الخام	17	%39
رداءة المواد الخام	1	%2
عدم توفر الأيدي العاملة الماهرة	5	%11
ارتفاع أجور الأيدي العاملة	14	%32
صعوبة مراقبة الجودة	2	%5
نسبة تلف عالية	5	%11
المجموع	44	%100

يتبين من الجدول رقم (4-10) أن المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تعاني من عدة مشاكل في عملية الإنتاج،وتتمثل المشكلة الرئيسية في ارتفاع سعر المواد الخام وارتفاع أجور الأيدي العاملة.

جدول رقم (4-11)

طرق أو أساليب تطوير الإنتاج

	العدد	النسبة
لا يتم تطوير الإنتاج لديكم بشكل مستمر	2	%7
يتم تطوير الإنتاج من خلال البحوث والتطوير	6	%22
يتم تطوير الإنتاج من خلال تبادل الخبرة وجلب الخبراء المختصين من إسرائيل أو دول أجنبية	4	%14
يتم تطوير الإنتاج من خلال الحصول على معلومات منتظمة عن تطور الصناعات المماثلة	9	%32
يتم تطوير الإنتاج من خلال تقليد المنافسين	5	%18
وسائل أخرى	2	%7
المجموع	28	%100

يتبين من الجدول رقم (4-11) انه يتم تطوير الإنتاج لدى الغالبية العظمى من المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال الحصول على معلومات منتظمة عن تطور الصناعات المماثلة حيث شكلت هذه المشاريع ما نسبته 32%، بينما تبين أن 22% يتم تطوير الإنتاج لديهم من خلال البحوث والتطوير، كما تبين انه يتم تطوير الإنتاج لدى بعض المشاريع من خلال تقليد المنافسين ومن خلال تبادل الخبرة وجلب الخبراء المختصين من إسرائيل أو دول أجنبية.

جدول رقم (4-11)

طرق أو أساليب تطوير الإنتاج

	العدد	النسبة
لا يتم تطوير الإنتاج لديكم بشكل مستمر	2	%7
يتم تطوير الإنتاج من خلال البحوث والتطوير	6	%22
يتم تطوير الإنتاج من خلال تبادل الخبرة وجلب الخبراء المختصين من إسرائيل أو دول أجنبية	4	%14
يتم تطوير الإنتاج من خلال الحصول على معلومات منتظمة عن تطور الصناعات المماثلة	9	%32
يتم تطوير الإنتاج من خلال تقليد المنافسين	5	%18
وسائل أخرى	2	%7
المجموع	28	%100

يتبين من الجدول رقم (4-11) انه يتم تطوير الإنتاج لدى الغالبية العظمى من المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال الحصول على معلومات منتظمة عن تطور الصناعات المماثلة حيث شكلت هذه المشاريع ما نسبته 32%، بينما تبين أن 22% يتم تطوير الإنتاج لديهم من خلال البحوث والتطوير، كما تبين انه يتم تطوير الإنتاج لدى بعض المشاريع من خلال تقليد المنافسين ومن خلال تبادل الخبرة وجلب الخبراء المختصين من إسرائيل أو دول أجنبية.

القسم الخامس (التسويق) :

جدول رقم (5-1)

أماكن تسويق منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة

	الضفة	غزة	إسرائيل	دول عربية	دول أجنبية	المجموع
الجولاني التجارية الصناعية	%40	%10	%50			%100
شركة أبناء الحاج خيري الجعبري	%50	%25	%25			%100
شركة ناجي شاور وأولاده للتصنيع الغذائي	%70		%30			%100
مطبعة محتسب وسعافين	%100					%100
مطبعة الكرنك	%100					%100
مخيطة مرقة	%100					%100
مشغل صادق عصام الجعبري	%100					%100
منجرة المدائن	%80		%20			%100
شركة عوض الشعراوي للمبيليات	%100					%100
مشغل ارابيسك للألمنيوم	%80		%20			%100
شركة خزف التميمي	%5		%65		%30	%100
مصنع مسودي للصياغة الذهبية	%60	%30	%10			%100
شركة الشروق للمجوهرات	%75	%20	%5			%100
مصنع الطوب الحديث	%50		%50			%100
مصنع التوفيق	%50	%25	%25		%20	%100
مصنع زجاج وخزف الخليل	%40		%40			%100
مصنع خليل الرحمن للنايلون	%70		%30			%100
مصنع شاور للبلاستيك	%5		%95			%100
شركة حسونة الصناعية التجارية	%100					%100
مخرطة اشرف	%85		%15			%100
مفروشات الجامعة	%98		%2			%100
مفروشات زلوم	%95	%5				%100

يوضح الجدول رقم (5-1) أن المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تركز في تسويق معظم منتجاتها بشكل أساسي على أسواق الضفة وتأتي بالدرجة الثانية أسواق إسرائيل في حين أن أسواق غزة شكلت نسبة قليلة، تليها أسواق الدول الأجنبية.

جدول رقم (5-2)

وجود صعوبة في بيع وتسويق الإنتاج

وجود صعوبة في بيع وتسويق الإنتاج	العدد	النسبة
نعم	12	%55
لا	10	%45
المجموع	22	%100

يتبين من الجدول رقم (5-2) أن 55% من المشاريع الصناعية الصغيرة تواجه صعوبة في بيع وتسويق إنتاجها، بينما 45% لا يواجهون أية صعوبات تذكر.

جدول رقم (5-3)

نطاق الصعوبة في التسويق

	العدد	النسبة
صعوبة في التسويق المحلي	8	%66
صعوبة في التسويق إلى إسرائيل	2	%17
صعوبة في التسويق الخارجي	2	%17
المجموع	12	%100

يتبين من الجدول رقم(5-3) أن 64% من المشاريع تواجه صعوبات في التسويق المحلي، حيث أن غالبية تسويق منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة يتركز على أسواق الضفة كما اظهر لنا الجدول رقم (5-1)، في حين أن المشاريع التي تواجه صعوبات في التسويق إلى إسرائيل تبلغ نسبتها 27%، بينما المشاريع التي تواجه صعوبات في التسويق الخارجي تبلغ نسبتها 9%.

جدول رقم (5-4)

أسباب الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في التسويق المحلي

الصعوبات في التسويق المحلي	العدد	النسبة
أسعار المنتجات المنافسة الأجنبية اقل	7	%26
عدم وجود منافذ توزيع ملائمة	5	%19
أسعار المنتجات المنافسة المحلية اقل	4	%15
عدم الاستخدام الكافي للدعاية والإعلان	4	%15
عدم ثقة المستهلكين بالمنتجات المحلية	3	%11
التسهيلات التي يقدمها المنافسين اكبر	3	%11
جودة المنتجات المنافسة أعلى	1	%3
المجموع	27	%100

يوضح الجدول رقم (5-4) الأسباب التي تؤدي إلى وجود صعوبات في التسويق المحلي كما يراها أصحاب مشاريع العينة والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها كما يلي :

1- أسعار المنتجات المنافسة الأجنبية اقل، وهذا يظهر بوضوح بالنسبة للمنتجات المستوردة من شرق اسيا.

2- عدم وجود منافذ توزيعية ملائمة وذلك بسبب تحكم الحكومة الإسرائيلية بالمعابر والموانئ.

3- أسعار المنتجات المحلية المنافسة اقل، حيث أن المشاريع المحلية تعتمد بشكل أساسي على المنافسة السعرية.

4- عدم استخدام الإعلان بشكل كاف حيث أن الغالبية العظمى من أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة لا يؤمن بفكرة إنفاق الأموال على الإعلان حيث يؤمن الغالبية منهم أن هذا إهدار للأموال.

5- عدم ثقة المستهلكين بالمنتجات المحلية وهذا راجع إلى عدم توفر الوعي الاستهلاكي الصحيح لدى غالبية المستهلكين.

6- التسهيلات التي يقدمها المنافسين اكبر حيث يعمل غالبية المنافسين إلى إسهالة المستهلك عن طريق تقديم تسهيلات اكبر من التي يقدمه غيره كإيصال البضاعة إلى المكان الذي يريده المستهلك.

جدول رقم (5-5)

أسباب الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في التسويق الخارجي

الصعوبات في التسويق الخارجي	العدد	النسبة
انخفاض مستوى الجودة مقارنة بجودة المنتجات المنافسة	2	%9
ارتفاع السعر مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة	5	%23
عدم القدرة على تقديم تسهيلات البيع التي يقدمها المنافسون	6	%27
ارتفاع تكاليف التصدير	5	%23
قلة الطلب على المنتجات	4	%18
المجموع	22	%100

يبين الجدول رقم (5-5) الأسباب التي تؤدي إلى وجود صعوبات في التسويق الخارجي والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها كما يلي :

1- عدم القدرة على تقديم تسهيلات البيع التي يقدمها المنافسون حيث يعمل غالبية المنافسين إلى استمالة المستهلك عن طريق تقديم تسهيلات اكبر من التي يقدمه غيره كإيصال البضاعة إلى المكان الذي يريده المستهلك.

2- ارتفاع السعر مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة وذلك يرجع إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج التي تعود إلى ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام.

3- ارتفاع تكاليف التصدير.

4- قلة الطلب على المنتجات، حيث ان غالبية البضائع لا يتم الطلب عليها بشكل كبير.

5- انخفاض مستوى الجودة مقارنة بجودة المنتجات المنافسة وذلك بسبب القدرات المحدودة للمشاريع وعدم توفر الأيدي العاملة المهرة.

جدول رقم (5-5)

أسباب الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في التسويق الخارجي

الصعوبات في التسويق الخارجي	العدد	النسبة
انخفاض مستوى الجودة مقارنة بجودة المنتجات المنافسة	2	%9
ارتفاع السعر مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة	5	%23
عدم القدرة على تقديم تسهيلات البيع التي يقدمها المنافسون	6	%27
ارتفاع تكاليف التصدير	5	%23
قلة الطلب على المنتجات	4	%18
المجموع	22	%100

يبين الجدول رقم (5-5) الأسباب التي تؤدي إلى وجود صعوبات في التسويق الخارجي والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها كما يلي :

1- عدم القدرة على تقديم تسهيلات البيع التي يقدمها المنافسون حيث يعمل غالبية المنافسين إلى استمالة المستهلك عن طريق تقديم تسهيلات اكبر من التي يقدمه غيره كإيصال البضاعة إلى المكان الذي يريده المستهلك.

2- ارتفاع السعر مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة وذلك يرجع إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج التي تعود إلى ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام.

3- ارتفاع تكاليف التصدير.

4- قلة الطلب على المنتجات، حيث ان غالبية البضائع لا يتم الطلب عليها بشكل كبير.

5- انخفاض مستوى الجودة مقارنة بجودة المنتجات المنافسة وذلك بسبب القدرات المحدودة للمشاريع وعدم توفر الأيدي العاملة المهرة.

جدول رقم (5-6)

الاقتراحات التي يراها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة لحل مشكلة التسويق

	العدد	النسبة
توسيع وتطوير الوسائل الترويجية	6	%11
تحسين جودة المنتجات	10	%18
تطوير المنتجات بشكل مستمر	11	%20
تخفيض أسعار المنتجات	10	%18
استشارة ذوي الخبرة	6	%11
إجراء بحوث تسويق	2	%3
توفير قسم خاص أو موظف متخصص	4	%7
توفير منافذ توزيع ملائمة	7	%12
المجموع	56	%100

يتبين من الجدول رقم (5-6) الاقتراحات التي يراها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة ملائمة لحل مشكلة التسويق لديهم أو التخفيف منها وهي مرتبة حسب الأهمية كما يلي:

1. تطوير المنتجات بشكل مستمر.
2. تحسين جودة المنتجات.
3. تخفيض أسعار المنتجات.
4. توفير منافذ توزيع ملائمة.
5. توسيع وتطوير الوسائل الترويجية.
6. استشارة ذوي الخبرة.
7. توفير قسم خاص أو موظف متخصص بالتسويق لديهم.
8. إجراء بحوث تسويق.

جدول رقم(5-7)

وسيلة الترويج الأفضل لحل مشكلة التسويق

	العدد	النسب
الدعاية والإعلان (تلفزيون، راديو، صحف،...)	7	%21
البيع الشخصي	12	%37
المشاركة في المعارض المحلية والعربية والدولية	9	%27
إصدار النشرات عن الصناعة	5	%15
المجموع	33	%100

يتبين من الجدول رقم (5-7) أن وسيلة الترويج التي يراها غالبية أصحاب المشاريع الأفضل لحل مشكلة التسويق هي البيع الشخصي حيث كانت النسبة 37%، بينما رأى البعض أن المشاركة في المعارض المحلية والعربية والدولية وسيلة ناجحة حيث كانت النسبة 27%، يلي ذلك الدعاية والإعلان وإصدار النشرات عن الصناعة.

جدول رقم (5-8)

مدى منافسة منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة

مدى منافسة منتجات المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل مع	منافسة كبيرة جداً	منافسة كبيرة	منافسة معتدلة	منافسة قليلة	لا توجد منافسة
المنتجات المحلية	%41	%9	%36	%9	%5
المنتجات الإسرائيلية	%9	%14	%36	%14	%27
منتجات الدول العربية	%9	%14	%0	%18	%59
منتجات الدول الأجنبية	%23	%18	%0	%18	%41

يوضح الجدول رقم (5-8) أن المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تواجه منافسة كبيرة تكمن في المنتجات المحلية، تليها منتجات الدول الأجنبية.

جدول رقم (5-9)

اعتماد المنافسة على

	العدد	النسبة
السعر	18	%36
الجودة	17	%34
تشكيلة المنتجات	9	%18
خدمات مصاحبة للسلعة (نقل،كفالة،...)	5	%10
غير ذلك	1	%2
المجموع	50	%100

يتبين من الجدول رقم (5-9) أن المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تعتمد في المنافسة بشكل أساسي على السعر ويليه الجودة، في حين أن الاعتماد على تشكيلة المواد كان بشكل اقل، ويعود السبب في ذلك إلى أن اهتمام المستهلكين ينصب بشكل رئيسي على سعر السلعة ومن ثم جودتها.

جدول رقم (5-10)

الاقتراحات لزيادة القدرة التنافسية

	العدد	النسبة
تحسين نوعية الإنتاج	13	%28
تخفيض الأسعار	13	%28
توسيع وتطوير الطرق الإعلانية	4	%9
دراسة الإنتاج المنافس	8	%18
زيادة الخدمات المصاحبة للسلعة	1	%2
زيادة تشكيلة المنتجات	7	%15
المجموع	46	%100

يوضح الجدول رقم (5-10) الاقتراحات التي يراها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة ملائمة لزيادة القدرة التنافسية، وتتركز تلك الاقتراحات في تحسين نوعية الإنتاج وتخفيض الأسعار،

وهذا يتوافق مع نتائج الجدول رقم (5-10) حيث أن غالبية المشاريع الصغيرة تركز في المنافسة على السعر والجودة.

القسم السادس (الخطط والاستراتيجيات والقرارات) :

جدول رقم (6-1)

نوعية الخطط التي يتم وضعها في المشاريع

	العدد	النسبة
المبيعات	10	%18
إضافة منتجات جديدة أو إنهاء منتجات حالية	14	%24
التدفقات النقدية	8	%14
الدخول لأسواق جديدة أو الخروج من بعض الأسواق	10	%18
الاحتياجات من القوى العاملة	6	%10
الاحتياجات من الأبنية والالات	9	%16
المجموع	57	%100

يتبين من الجدول رقم (6-1) أن غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة تعمل على التركيز في وضع الخطط حول المنتجات والمبيعات والدخول لأسواق جديدة أو الخروج من بعض الأسواق، أي تعمل على التركيز على التسويق بشكل كبير وأساسي.

جدول رقم (6-2)

الخطط والاستراتيجيات المكتوبة

	العدد	النسبة
خطة عمل	7	%22.5
استراتيجيات عمل	7	%22.5
خطة تسويقية	5	%16
خطة إنتاج	8	%26
خطوات تسويقية	4	%13
المجموع	31	%100

يوضح الجدول رقم (6-2) أن الغالبية العظمى من المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تركز بالدرجة الأولى على خطط الإنتاج حيث شكلت هذه المشاريع ما نسبته 26%، أما بالنسبة للخطط والخطوات التسويقية فكان التركيز عليها بنسبة 29%، وهذا يتلاءم مع نتائج الجدول رقم (6-1) حيث أن تركيز المشاريع تمحور حول وضع الخطط المتعلقة بالمنتجات والمبيعات والدخول لأسواق جديدة.

جدول رقم (6-3)

مدى مركزية القرارات

مركزية القرار / القرارات	مركزي بشكل كبير جدا	مركزي	لامركزي
المالية	%41	%36	%23
الإنتاجية	%27	%41	%32
التسويقية	%27	%46	%27
الأفراد	%18	%41	%41

يوضح الجدول رقم (6-3) أن معظم المشاريع الصناعية الصغيرة تتخذ قرارات مركزية حيث أظهرت النتائج أن 77% من المشاريع تكون القرارات المالية فيها عبارة عن قرارات مركزية بشكل كبير أو مركزية، أما القرارات الإنتاجية فكانت ما نسبته 68% من المشاريع تكون فيها القرارات مركزية بشكل كبير أو مركزية، وكذلك الأمر للقرارات التسويقية حيث شكلت ما نسبته 73% من المشاريع، لكن بالنسبة للقرارات التي تتعلق بالأفراد تبين أن القرارات تميل إلى اللامركزية أكثر من باقي القرارات والسبب في ذلك ضرورة التعامل بمرونة نوعا ما في اتخاذ القرار تجاه الأفراد.

القسم السابع (المشاكل والصعوبات الرئيسية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة عند التأسيس أو الرغبة في التوسع وذلك من وجهة نظر منظمي المشاريع) :

جدول رقم (7-1)

المشاكل والصعوبات الرئيسية التي تواجه المشاريع الصناعية عند التأسيس أو الرغبة في التوسع

المشكلة	مشكلة كبيرة		مشكلة نوعا ما		ليست مشكلة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الحصول على رأس المال اللازم	8	%36	13	%59	1	%5
مدى توفر المعلومات المتعلقة بمجال العمل	9	%41	3	%14	10	%45
عدم توفر البنية التحتية	9	%41	8	%36	5	%23
تكلفة البنية التحتية	12	%55	6	%27	4	%18
عدم توفر الخبرة السابقة	10	%45	6	%27	6	%27
عدم توفر المؤهلات الفنية لمنظم المشروع	9	%41	7	%32	6	%27
عدم توفر المهارات الإدارية لمنظم المشروع	13	%59	2	%9	7	%32
المنافسة	6	%27	15	%68	1	%4
الموقع	3	%14	11	%50	8	%36
الحصول على التراخيص اللازمة	5	%23	6	%27	11	%50
القوى العاملة المدربة والمؤهلة	6	%27	12	%55	4	%18
ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج	9	%41	10	%45	3	%14
التذبذب في الوضع السياسي	14	%64	6	%27	2	%9

يوضح الجدول رقم (7-1) المشاكل والصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة عند التأسيس أو الرغبة في التوسع حيث تبين أن الغالبية العظمى من المشاريع تواجه مشاكل كبيرة فيما يتعلق بالأمور التالية والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها كما يلي :

. التذبذب في الوضع السياسي.

. عدم توفر المهارات الإدارية لمنظم المشروع.

. تكلفة البنية التحتية.

. عدم توفر الخبرة السابقة.

. مدى توفر المؤهلات الفنية لمنظم المشروع.

بينما تبين أن المشاريع الصناعية الصغيرة تواجه مشاكل نوعا ما فيما يتعلق بالأمور التالية والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها كما يلي :

- المنافسة.

- الحصول على رأس المال اللازم.

- القوى العاملة المدربة والمؤهلة.

- الموقع.

- ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

- عدم توفر البنية التحتية.

وتبين أن المشاريع الصناعية الصغيرة لا تواجه أية مشاكل في الأمور التالية:

- الحصول على التراخيص اللازمة.

- مدى توفر المعلومات المتعلقة بمجال العمل.

الفصل الخامس

دور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة

محتويات الفصل الخامس:

5-1 مقدمة.

5-2 تعريف نظم المعلومات.

5-3 تطور نظم المعلومات.

5-4 الحاجة الى المعلومات الادارية.

5-5 أهداف نظم المعلومات.

5-6 فوائد نظم المعلومات.

5-7 وظائف نظم المعلومات.

5-8 أنواع نظم المعلومات.

5-9 دور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة.

الفصل الخامس:

1- مقدمة.

2- تعريف نظم المعلومات.

3- تطور نظم المعلومات.

4- الحاجة الى المعلومات الادارية.

5- أهداف نظم المعلومات.

6- فوائد نظم المعلومات.

7- وظائف نظم المعلومات.

8- أنواع نظم المعلومات.

9- دور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة.

الفصل الخامس

دور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة

٥-١ مقدمة

لعل إحدى الميزات الرئيسية لعصرنا الحالي، التطور السريع في ميدان العلم والتكنولوجيا، والنمو المتسارع في المعلومات والمعرفة والفهم، وقد أدى التفاعل الوثيق بين العلم والتكنولوجيا، إلى نوع كبير في المنتوجات، والى تغيرات مهمة في أساليب الإنتاج وعادات الاستهلاك، وزيادة مضطردة في فهم الإنسان للكون ولذاته ولعلاقته بالبيئة المحيطة به.

ومع التطور الهائل في استخدام الكمبيوتر في الأنشطة المختلفة سواء كانت إدارية أم اقتصادية أم إنتاجية، فلقد ازدادت الحاجة إلى معالجة المشاكل التي يراد حلها عن طريق استخدام المعلومات والكمبيوتر بأسلوب اكثر شمولية،حيث اصبح الأمر يتطلب تناول جوانب المشكلة من حيث المدخلات والمخرجات والملفات والعمليات التي تجري على الحاسوب، هذا أدى إلى ظهور تحليل النظم كأسلوب للتعامل مع المشكلة من بداية تعريفها إلى مرحلة تقديم الحلول لها.

وحيث أننا نعيش اليوم في ما يسمى بالمجتمع المعلوماتي أو عصر المعلومات فان الوعي بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي من موارد منشأت الأعمال على اختلاف أنواعها في ازدياد مستمر، ونتيجة لذلك تزايد الاهتمام بإدارة هذا المورد وبتطوير نظم المعلومات التي تضمن توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

ومن هنا نرى أن توفر المعلومات يعتبر ضرورة ملحة سواء لخدمة المنشأة في الوضع الحالي أو المستقبلي، حيث أن المعلومات تلعب دورا أساسيا في منشآت الأعمال المختلفة تبعا للتغيرات الجذرية التي يمكن أن تحدثها في هذه المنشآت.

2-تعريف نظم المعلومات :

تلعب نظم المعلومات دورا هاما وفعالا في تطوير منشات الأعمال، حيث تقوم بتوفير المعلومات المناسبة والملائمة لمختلف المستويات الإدارية واللازمة لإنجاز جميع المهام والوظائف الإدارية.

من هنا ظهر تعريف نظام المعلومات بأنه :

"نظام يجمع و يحول و يرسل البيانات في المنشأة ، و يمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة البيانات التي تعمل على مساعدته في توفير البيانات حسب حاجة المستفيدين منها".

و بمعنى آخر فإن نظام المعلومات هو النظام الذي يضم مجموعة من الأفراد وإجراءات التشغيل ونظم المعالجة المختلفة وذلك بهدف تجميع وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في المنشأة، لذا فهو يعمل على تحقيق المكاسب التالية :

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت الأكثر ملاءمة .
- الإمكانية غير المحدودة للوفاء بمتطلبات الإدارة .
- دعم و تحسين عملية اتخاذ القرار .
- التحسين الكبير في استخدام القوى العاملة و الموارد .
- تحسين حركة الاتصال داخل المنشأة .

1- تطور نظم المعلومات :

كانت بداية استخدام الحاسوب في منتصف الخمسينات، حيث كان أول تطبيق هام لاستخدامه عام 1957 ومن ثم اخذ استخدامه بالاتساع في عدة مجالات، وبسبب وجود تعارض بين بعض التطبيقات في المنشأة الواحدة ظهرت الحاجة إلى نظم المعلومات.

ومع مواجهة منشات الأعمال الحديثة اليوم متطلبات معلومات متزايدة، ونمو هائل في حجم البيانات المراد معالجتها، مما أدى إلى استخدام المعالجة الإلكترونية للبيانات.

2- الحاجة إلى المعلومات الإدارية :

تعتبر المعلومات العامل الأساسي لنجاح أي منشأة من حيث تحديد كفاءتها وفعاليتها، حيث تعتبر المعلومات القاسم المشترك في أداء المهام والوظائف الأساسية للإدارة، ومن هنا تظهر أهمية المعلومات التي تساعد على تلبية احتياجات ومتطلبات المدراء حيث أن جميع المدراء يحتاجون إلى المعلومات بشكل أساسي للقيام بأعمالهم على الكمل وجه، وذلك بسبب أن نجاح أي عمل إداري يعتمد بشكل كبير على اتخاذ القرار الصحيح المبني على المعلومات الصحيحة، لذلك فان أي مدير يعتمد في عمله على اتخاذ قراراته بناء على معلومات إدارية جيدة وحديثة، وذلك لزيادة كفاءة وفعالية العمل.

3- أهداف نظم المعلومات :

يمكن تحديد أهداف نظم المعلومات من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بما يضمن التحكم في سير المنشأة بشكل ثابت نحو تحقيق أهدافها، ومن هنا فان استخدام نظم معلومات سليمة وناجحة يؤدي إلى :

. تقوية الموقع التنافسي للمنشأة.

. تحسين الكفاءة .

5-3 فوائد نظم المعلومات :

تعتبر الفوائد التي تقدمها نظم المعلومات للمنشأت ذات قيمة اقتصادية عالية حيـــث تتجـاوز هذه القيمة وتغطي التكاليف، وبالتالي فان نظم المعلومات تحقق الفوائد التالية :

1. التوفير بالتكلفة وزيادة الإنتاجية

1. تخفيض القوى العاملة في بعض المجالات

2. تخفيض تكلفة تكنولوجيا المعلومات

3. تحسين استغلال الممتلكات أو الأصول

4. تحسين السيطرة على المصادر

5. تحسين التخطيط التنظيمي واتخاذ القرار

6. زيادة المرونة في المنظمة

7. تحسين الأداء للعمليات

8. زيادة الرضا الوظيفي و رضا الزبائن [1]

5-4 وظائف نظم المعلومات :

1- جمع البيانات :

[1] John Ward. Principles of Informati

- تقوية الموقع التنافسي للمنشأة.

- تحسين الكفاءة .

4-6 فوائد نظم المعلومات :

تعتبر الفوائد التي تقدمها نظم المعلومات للمنشأت ذات قيمة اقتصادية عالية حيـــث تتجـاوز هذه القيمة وتغطي التكاليف، وبالتالي فان نظم المعلومات تحقق الفوائد التالية :

1. التوفير بالتكلفة وزيادة الإنتاجية
1. تخفيض القوى العاملة في بعض المجالات
2. تخفيض تكلفة تكنولوجيا المعلومات
3. تحسين استغلال الممتلكات أو الأصول
4. تحسين السيطرة على المصادر
5. تحسين التخطيط التنظيمي واتخاذ القرار
6. زيادة المرونة في المنظمة
7. تحسين الأداء للعمليات
8. زيادة الرضا الوظيفي و رضا الزبائن [1]

4-7 وظائف نظم المعلومات :

1- جمع البيانات :

[1] John Ward. Principles of Information systems management. London: Routledge. 1995. P28

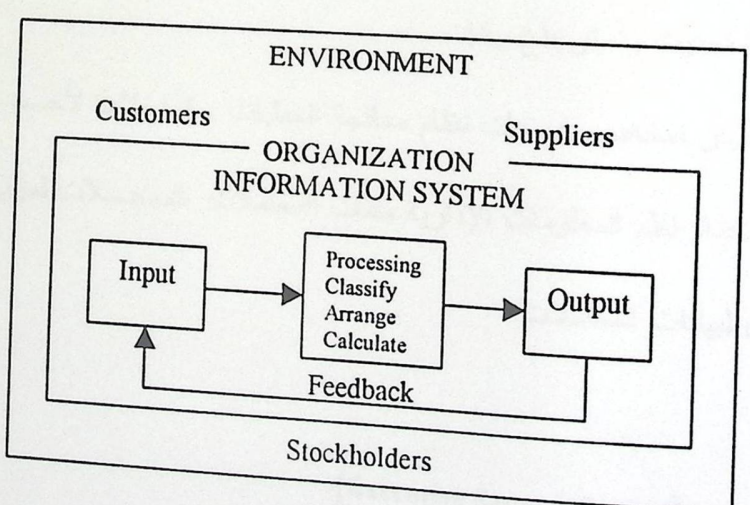
يتم جمع البيانات عن طريق استقبالها ومن ثم إدخالها إلى قواعد البيانات في النظـــام، ســـواء كانت هذه البيانات بيانات داخلية أو بيانات خارجية.

2- معالجة البيانات :

تتم معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة، وغالبا مـــا تتـــم المعالجـــة وفـــق إجراءات تحدد كيفية تنفيذ عمليات المعالجة، حيث تشمل عملية المعالجة (فـــرز، حســـاب، مقارنـــة، تلخيص البيانات).

3- إخراج البيانات :

يتم إخراج المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها وذلك عن طريق إرسال البيانات وإعداد التقارير.



شكل رقم (2-5) [1]

[1] Kenneth C. Laudon and others. Management Information Systems .USA: Prentice Hall International, Inc. 199 .p8

4-8 أنواع نظم المعلومات:

تم تقسيم نظم المعلومات إلى ستة أنواع رئيسية هي:

1- نظم المعلومات الإدارية(Management Information System):

هي تلك النظم المتكاملة التي تربط بين المستخدم والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم مختلف العمليات الإدارية ،ووظائف اتخاذ القرارات في المنشأة ،و تستخدم أجهزة الحاسوب وقواعد البيانات في عملية اتخاذ القرار

2- نظم معالجة العمليات(Transaction Processing System):

هي تلك النظم التي تهتم بمعالجة البيانات لجميع العمليات التي تتم داخل المنشأة ، من تجميع وتصنيف تخزين وتحديث واسترجاع بيانات.

وفي كثير من الأحيان تستخدم مخرجات نظام معالجة العمليات ، كمدخلات لأحد نظم المعلومات الأخرى ،مثل استخدام نظم المعلومات الإدارية ملفات المعاملات كمدخلات لمزيد من عمليات المعالجة والتحليل لبيانات المعاملات.

3- نظم دعم المديرين(Executive Support System):

يظهر دور هذه النظم في مساعدة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات الإجمالية عن سير العمل في المنشأة دون الاهتمام بالتفاصيل. حيث تساعد هذه النظم في عمليات التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل(Long range planning) ،حيث تعطي المنشأة صورة واضحة عن موقعها التنافسي وفرصها المستقبلية في النجاح ، والمشاكل المحتمل مواجهتها وكيفية تجنبها.

4- نظم دعم جماعات العمل (Group Decision Support System):

تم تصميم هذه النظم لمساعدة المديرين والموظفين من العاملين في المنشأة أثناء أداء أنشطتهم اليومية والتي تقع ضمن مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها.

5- نظم دعم القرارات (Decision Support System):

تساعد هذه النظم المديرين على اتخاذ القرارات في الحالات نادرة الحدوث أو التي لا تتوقع المنشأة حدوثها ، فهي بالتالي تحاول توفير المعلومات بشكل مسبق لمثل هذه الحالات ، ومن هنا تظهر صعوبة توفير هذه المعلومات.

6- النظم الخبيرة(Experts System):

عبارة عن نوع متطور من نظم المعلومات حيث تعتبر أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي، ويمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو دمجها ضمن دعم القرارات أو نظم دعم المديرين، حيث تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية تشبه أو تقلد عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان.

4-ودور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة

تعتبر المشاريع الصغيرة جزءاً هاما من الاقتصاد الفلسطيني من حيث العمالة والإنتاج والقيمة المضافة، و حيث أن مدينة الخليل تعتبر قلعة الاقتصاد الفلسطيني لما تمتاز به من واقع صناعي وتجاري، و ذلك لوجود العديد من المشاريع المقامة على أرضها، نلاحظ أن المشاريع الصغيرة تحتل مكانا بارزا في هذه المدينة، إذ نجد أن إمكانية الاستثمار فيها متوفرة وهي ارض خصبة لنجاح أي مشروع صناعي أو سياحي أو تجاري، لذلك يجب الاهتمام بها ومحاولة تطويرها من اجل منافسة الصناعات الأجنبية التي عملت على غزو الأسواق الفلسطينية وذلك من خلال إدخال مفاهيم جديدة في مجال أعمالها.

وبعد الدراسة والتحليل التي قامت بهم الباحثة توصلت إلى العديد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، ومن أهمها :

1-المنافسة

2- ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج

3- عدم توفر الخبرة السابقة

4- تكلفة وعدم توفر البنية التحتية

ومن اجل تطبيق مفهوم نظم المعلومات في مجال أعمال المشاريع الصناعية الصغيرة والحد من المشاكل التي تعاني منها واستخدام نظم المعلومات بالطريقة الفعالة لا بد من القيام بما يلي :

4-دور نظم المعلومات في الحد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة

تعتبر المشاريع الصغيرة جزءاً هاما من الاقتصاد الفلسطيني من حيث العمالة والإنتاج والقيمة المضافة، و حيث أن مدينة الخليل تعتبر قلعة الاقتصاد الفلسطيني لما تمتاز به من واقع صناعي وتجاري، و ذلك لوجود العديد من المشاريع المقامة على أرضها، نلاحظ أن المشاريع الصغيرة تحتل مكانا بارزا في هذه المدينة، إذ نجد أن إمكانية الاستثمار فيها متوفرة وهي ارض خصبة لنجاح أي مشروع صناعي أو سياحي أو تجاري، لذلك يجب الاهتمام بها ومحاولة تطويرها من اجل منافسة الصناعات الأجنبية التي عملت على غزو الأسواق الفلسطينية وذلك من خلال إدخال مفاهيم جديدة في مجال أعمالها.

وبعد الدراسة والتحليل التي قامت بهم الباحثة توصلت إلى العديد من المشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، ومن أهمها :

1-المنافسة

2- ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج

3- عدم توفر الخبرة السابقة

4- تكلفة وعدم توفر البنية التحتية

ومن اجل تطبيق مفهوم نظم المعلومات في مجال أعمال المشاريع الصناعية الصغيرة والحد من المشاكل التي تعاني منها واستخدام نظم المعلومات بالطريقة الفعالة لا بد من القيام بما يلي :

دور نظم المعلومات في إكساب المشاريع الصناعية الصغيرة ميزة تنافسية :

هناك العديد من المجالات التي تستطيع نظم المعلومات من خلالها إكساب المشاريع الصناعية الصغيرة ميزة تنافسية، ومن هذه المجالات :

1- **المنافسة بالجودة** : من خلال تصميم قاعدة بيانات صغيرة لكل مشروع صغير، يتم فيها تخزين معلومات عن المنافسين وذلك عن طريق جمع معلومات مستمرة عن المنظمات المنافسة وعن الظروف المحيطة بها من اجل العمل على تطوير الإنتاج وتقديم خدمات افضل وذلك للحصول على ميزة تنافسية.

أيضا يتم تخزين معلومات عن المزودين وذلك عن طريق جمع معلومات مستمرة عن المزودين من حيث عددهم، أسمائهم، عناوينهم، الجودة التي يوفروها بالإضافة إلى نوعية المواد الخام التي يزودنها، وذلك من اجل الاطلاع على ما يقدمه كل مزود والعمل على اختيار أفضلهم بالنسبة للمشروع.

هذا بالإضافة إلى تخزين معلومات عن الاحتياجات السوقية من خلال عمل دراسة عن التوجهات السوقية للمستهلكين و احتياجاتهم، من اجل العمل على إنتاج ما يلبي احتياجات ورغبات المستهلكين بأفضل صورة ممكنة.

كما يستطيع قسم نظم المعلومات التنسيق ما بين نظم المعلومات والمزودين وذلك من اجل الحصول على المواد الخام بأسرع وقت وبأفضل جودة ممكنة وذلك من خلال التعاقد مع اكثر من مزود بحيث إذا انسحب أحد المزودين يتم اللجوء إلى غيره.

2- **المنافسة من خلال تقديم خدمات افضل** : يمكن للمشاريع الصناعية الصغيرة خصوصا التي تعمل على التصدير إلى الخارج استخدام الإنترنت كوسيلة دعائية، حيث يمكن عمل مواقع لهذه المشاريع على شبكة الإنترنت، حيث يمكن استخدام هذا الموقع من خلال عرض كاتلوجات إلكترونية

عن السلع التي يتم تصنيعها مع إعطاء معلومات كاملة عن هذه السلع من حيث مواصفاتها، أسعارها، مما يسهل على الراغبين بالحصول على هذه السلع الحصول على معلومات عنها عوضا عن السفر إليها من أماكن أخرى، أيضا يمكن إدراج بريد إلكتروني للاستفسار عن هذه السلع.

3- **المنافسة من خلال تقديم سلع جديدة** : يمكن أن يساهم قسم نظم المعلومات من خلال التنسيق مع الأقسام الأخرى، فقسم البحث والتطوير يستطيع العمل على تحسين شكل السلعة المحلية وذلك عن طريق توفير تصاميم وأشكال جديدة لها يتم من خلالها جذب المستهلكين، أو العمل على ابتكار سلع جديدة تلبي احتياجات السوق، حيث تساهم نظم المعلومات في العمل على توفير تكنولوجيا حديثة لدعم هذه العملية والعمل على إحضار مختصين لتدريب العاملين على هذه التكنولوجيا.

كما يستطيع قسم نظم المعلومات متابعة التطور التكنولوجي سواء في السلع أو الالات والعمل على توفيرها، من اجل إمداد قسم التسويق بها.

دور نظم المعلومات في التقليل من ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج :

تهدف معظم المشاريع الصغيرة الحصول على سلعة مميزة وبأقل التكاليف، ومن اجل الحصول على هذا يجب متابعة الإنتاج والعمل على تقليل تكلفته بأكبر قدر ممكن والعمل على الحصول على المواد الخام بأقل التكاليف وبأفضل جودة، من هنا يظهر الدور الكبير الذي تلعبه نظم المعلومات من اجل تقليل تكلفة المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وذلك من خلال التنسيق ما بين نظم المعلومات وقسم المشتريات من اجل الحصول على المواد الخام بأسرع وقت وبأفضل جودة ممكنة وذلك من خلال التعاقد مع اكثر من مزود بحيث إذا انسحب أحد المزودين يتم اللجوء إلى غيره، وهذا يتم بمساعدة قاعدة البيانات التي تم الحديث سابقا في توفير المعلومات اللازمة عن كل مزود.

كما يستطيع قسم نظم المعلومات التقليل من تكاليف الإنتاج من خلال توفير الات تكنولوجيـــة حديثـة تعمل على التقليل من تكاليف الأيدي العاملة، حيث انه كلما كان العمل اليا كلما قلت الأخطاء فيه وتـــم إنجازه بشكل أسرع.

هذا بالإضافة إلى أن عملية تصميم وإنشاء قاعدة بيانات عن المزودين تحتوي على عددهـــم، أسمائهم، عناوينهم، الجودة التي يوفروها بالإضافة إلى نوعية المواد الخام التي يزودنها، يســاعد فـــي تقليل التكلفة وذلك بسبب سهولة الوصول إلى المزود وذلك عن طريق الاتصال المباشر.

دور نظم المعلومات في مساعدة صاحب المشروع في عملية عدم توفـــر الخـــبرة السابقة :

يمكن لقسم نظم المعلومات أن يساهم في إمكانية مساعدة صاحب المشروع الـــذي لا يملـك خبرة مسبقة وذلك من خلال توفير مستشارين يعملوا على إمداد صـــاحب المشـــروع بالاستشـــارات اللازمة وذلك من خلال استخدام قاعدة البيانات التي تم الحديث عنها مسبقا، حيث يتم جمع معلومـــات عن المستشارين المختصين في هذا المجال، أسمائهم، عناوينهم، نوعية الاستشارة التي يقدموها.

كما يساهم قسم نظم المعلومات من خلال التعاقد مع ذوي الخبرة والكفاءة من اجـــل تدريـــب صاحب المشروع وإكسابه الخبرة المطلوبة في مجال عمله.

كما من الممكن ربط قاعدة البيانات التي تم الحديث عنها مسبقا مع الغرفة التجاريـــة وذلـــك لإمداد المشاريع بمعلومات دائمة حديثة عن اخر المستجدات في مجال عملـــهم مـــن حيـــث أســـماء المزودين، المنافسين الجدد، ومصادر وأسعار المواد الخام، اخـــر التقنيـــات الحديثـــة بمجـــال الالات والمعدات التي يستخدموها.

هذا بالإضافة إلى انه يجب أن تتوافر نظم معلومات خاصة ببلدية الخليل تعمل على جمع معلومات كاملة عن عدد المشاريع المنشأة في مدينة الخليل وأماكن تواجدها ومحاولة توفير كل ما يلزمها من بنية تحتية، وحيث انه من خلال الاستبيان الذي قامت به الباحثة وجدت أن معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل (91%) تدير أعمالها خارج المنطقة الصناعية، وهذه عملية مكلفة بالنسبة للبلدية إذا أرادت أن تعمل على توصيل البنية التحتية لكل مشروع على حدا، لذا يجب على البلدية سن قوانين من اجل تجميع جميع المشاريع في منطقة صناعية واحدة.

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

محتويات الفصل السادس:

6-1 الاستنتاجات.

6-2 التوصيات.

الفصل السادس

الاستنتاجات و التوصيات

تم التعرف في هذه الدراسة على الظروف والمشاكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل من حيث الموارد البشرية، والالات ومعدات الإنتاج المستخدمة، والمواد الخام وأنواعها ومصادر الحصول عليها، والإنتاج، والتسويق، والمنافسة ومصادرها، والبنية التحتية لتلك المشاريع، هذا إضافة إلى التعرف على خصائص وصفات أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها.

7-1 الاستنتاجات :

وفيما يلي أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة إضافة إلى بعض التوصيات التي ترى الباحثة ضرورة الأخذ بها :

1- الغالبية العظمى من المشاريع الصناعية الصغيرة تم تأسيسها بعد عام 1992 وذلك يعود إلى المرحلة الانتقالية التي حصلت في المجتمع الفلسطيني من وضع الانتفاضة إلى العملية السلمية.

2- غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تم تمويلها من خلال المدخرات الشخصية للقائمين عليها وذلك يعود إلى أن طبيعة المشاريع الصغيرة في بداية نموها لا تحتاج إلى رأس مال كبير.

3- معظم المشاريع الصناعية الصغيرة تدير أعمالها خارج المنطقة الصناعية مما يؤدي إلى صعوبة في توفير الخدمات اللازمة لها والنقص في البنية التحتية.

4- معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة يعتمدون على خبرتهم الخاصة دون اللجوء إلى استشارات خارجية، بالإضافة إلى أن معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل عبارة عن مشاريع يديرها مالكيها، كما يتضح أيضا أن لوظيفة الأب اثر كبير في ميول أبنائهم للأعمال.

5- غالبية مدراء المشاريع الصناعية الصغيرة يتقنون المهارات الإدارية وخصوصا التسويق وإدارة العمليات،كما أن الغالبية العظمى من المشاريع الصناعية الصغيرة يعملوا على التركيز على التسويق بشكل كبير.

6- الغالبية العظمى من مدراء المشاريع الصغيرة لا يوجد لديهم إلمام في مجال التخطيط المالي.

7- معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة يحصلون على المواد الخام من خارج الضفة الغربية (إسرائيل وأوروبا) ويعود ذلك إلى عدم توفر المواد الخام في الضفة الغربية، وهذا يؤدي إلى صعوبات في عملية نقل المواد الخام كما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفها.

8- معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة يهتمون بمتابعة التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج وذلك يعود إلى نظرتهم في تقليل التكلفة والتميز.

9- معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل كان إنتاجها اقل من طاقتها الإنتاجية.

10- تميزت المشاريع الصناعية الصغيرة باعتمادها على الأسواق المحلية في تسويق منتجاتها ومن ثم الأسواق الإسرائيلية.

11- من أهم المشاكل التي يواجهها أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة هي عدم الرضى لدى العاملين عن الأجور والرواتب والمكافئات مما يؤدي إلى ظهور المشاكل الأخرى كعدم الانضباط وعدم الانتماء والتعاون.

12- من أهم المشكل التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة هي التذبذب في الوضع السياسي، عدم توفر المهارات الإدارية لمنظم المشروع، تكلفة البنية التحتية، عدم توفر الخبرة السابقة، عدم توفر البنية التحتية، عدم توفر المؤهلات الفنية لمنظم المشروع.

13- من أهم الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في التسويق المحلي هي أن أسعار المنتجات المنافسة الأجنبية اقل، و عدم استخدام الإعلان بشكل كاف حيث أن الغالبية العظمى من أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة لا يؤمنوا بفكرة إنفاق الأموال على الإعلان لأنها من وجهة نظرهم إهدار للأموال.

14- من أهم الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في التسويق الخارجي هي عدم القدرة على تقديم تسهيلات البيع التي يقدمها المنافسون حيث يعمل غالبية المنافسين إلى استمالة المستهلك عن طرق تقديم تسهيلات اكبر من التي يقدمه غيره لإيصال البضاعة إلى المكان الذي يريده المستهلك.

15- معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تتخذ قرارات مركزية.

7-2 التوصيات :

بعد النظر للاستنتاجات التي تم استخلاصها عن المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

1- إنشاء مراكز تكنولوجية متطورة لخدمة المشاريع الصغيرة، والعمل على إمدادهم بالاستشارات اللازمة من معلومات فنية وقانونية وإحصائية قد ترتكز عليها القرارات الإدارية أو معلومات إرشادية لمساعدة أصحاب المشاريع في الإنجاز الفعال للوظائف الإدارية مثل التسويق والتسعير.

2- إرسال العاملين لدورات تدريبية في الداخل والخارج ليتم اطلاعهم بشكل مستمر على ما هو حديث، وإعطائهم الحوافز المادية وغير المادية وغيرها من الأمور التي من شأنها أن تزيد الرضى الوظيفي وتقلل من المشاكل العمالية وبالتالي تزيد الإنتاجية.

3- ضبط عملية الاستيراد ووضع معايير للجودة وتطبيقها فعليا على ارض الواقع والتحقق من كفـــاءة المستورد بحيث يخضع لمعايير معينة مثل حصوله على رخصة للاستيراد.

4- استخدام الدعاية والإعلان بشكل فعال بحيث يعمل على استمالة المســـتهلكين وتعريفـــهم بالســـلع المحلية.

5- التدريب في مجال التخطيط المالي، من حيث تحديد الحاجة لرأس المال والتنبؤ بالتدفقات النقديـــة وتوجهها وتحديد فرص الاستثمار.

6- عقد دورات من قبل وزارة التجارة والصناعة خاصة بالمشاريع الصغيرة بهدف تعريف أصحـاب هذه المشاريع على المهارات الإدارية الواجب توافرها لديهم.

7- توفير قاعدة معلومات، يتم من خلالها جمع بيانات عن تقنيات الإنتاج ومصادرها وأمـــاكن الدعـــم المالي والإداري والفني والقانوني.

8- إيجاد إدارة متخصصة في تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة.

9- إنشاء منطقة صناعية، تتوفر فيها جميع الخدمات اللازمة والبنية التحتية.

المراجع والملاحق