

# واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية: المحددات والمعوقات

نضال عارف عبد الرحمن درويش

أستاذ مساعد- كلية الأعمال والاقتصاد

جامعة القدس- فلسطين

ndarwish@staff.alquds.edu

سندس صالح أيوب بصّة

قسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات العليا

جامعة القدس- فلسطين

aburish.sundus@gmail.com

قبول البحث: 2021/8/12

مراجعة البحث: 2021 /8/8

استلام البحث: 2021 /7/5

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.1.5>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## واقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية: المحددات والمعوقات

سندس صالح أيوب بصّة

قسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات العليا- جامعة القدس- فلسطين  
aburish.sundus@gmail.com

نضال عارف عبد الرحمن درويش

أستاذ مساعد- كلية الأعمال والاقتصاد- جامعة القدس- فلسطين  
ndarwish@staff.alquds.edu

استلام البحث: 2021/7/5 مراجعة البحث: 2021/8/8 قبول البحث: 2021/8/12 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.1.5>

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على واقع نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية. ركزت الدراسة البحثية على معوقات ومحددات نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة بين المعوقات المالية والإدارية والتنظيمية والقانونية والتسويقية ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في ضواحي القدس ومحافظة بيت لحم. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (328) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم، وتم استرجاع (322) استبانة صالحة للتحليل والدراسة، بمعدل استرجاع (98.1%). أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما أظهرت النتائج أن انخفاض مستوى معوقات التمويل بوحدة واحدة يؤثر على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة (17.7%). كما أن العوائق الإدارية والتنظيمية لا تؤثر بشكل فردي على نمو هذه المؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية. كما أظهرت النتائج أن 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، أن هناك علاقة إيجابية بين محددات النمو (الفردية والداخلية والخارجية) ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأن المحددات الفردية لا تؤثر بشكل فردي على هذه العلاقة. أخيراً، أن العلاقة بين المحددات والنمو كانت أكثر تأثيراً من العلاقة بين المعوقات ونمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها على المستوى الحكومي إعادة دراسة تكلفة المعاملات والرسوم والإجراءات الحكومية الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ووضع إعفاءات وتسهيلات ضريبية لها المنشآت بهدف تشجيعها على الاستمرار والنمو والتوسع، كما قدمت الدراسة عدة توصيات على مستوى المنشآت الصغيرة والمتوسطة منها أن على مالكي ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واعتماده في العمل، إضافة إلى الاهتمام بشكل أكبر باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والعمل، واستخدام الجهات المتخصصة في الترويج والتسويق الإلكتروني الحديث بغرض تسويق منتجاتها وخدماتها.

الكلمات المفتاحية: المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ المشاريع؛ الضفة الغربية.

## 1. المقدمة:

ترداد 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 المتبع 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 استثمار القيود والمعوقات التي كانت تواجه الاقتصاد الفلسطيني في ذلك الوقت، وتعكس تعمد إسرائيل في استخدام السلاح الاقتصادي في حربها على الشعب الفلسطيني.

وبعد اتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وكيان الاحتلال، 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.

وعلى الرغم من الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تعصف بالواقع الفلسطيني، فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة موجودة ومستمرة، وتأتي هذه الدراسة لتبسيط 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.

## 1.1. 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 في 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 يعكس 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؟

## 2.1. 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 تبسيط الضوء عليها.

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 لمنشآتهم.

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 يعكس 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.

### 3.1. 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:

- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- التعرف على أهم المحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- التعرف على العلاقة بين المعوقات ومحددات النجاح للنمو، على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- التعرف على الفروق في استجابات الباحثين حول مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

### 4.1. 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:

- ما هي أهم المعوقات التي تحد من نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية من حيث معوقات (التمويل، الإدارية والتنظيمية، القانونية والمؤسسية، والتسويقية)؟
- ما هي أهم محدّدات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين من حيث المحددات (الفردية، الداخلية، والخارجية)؟
- ما العلاقة بين المعوقات ومحددات للنمو، على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية؟

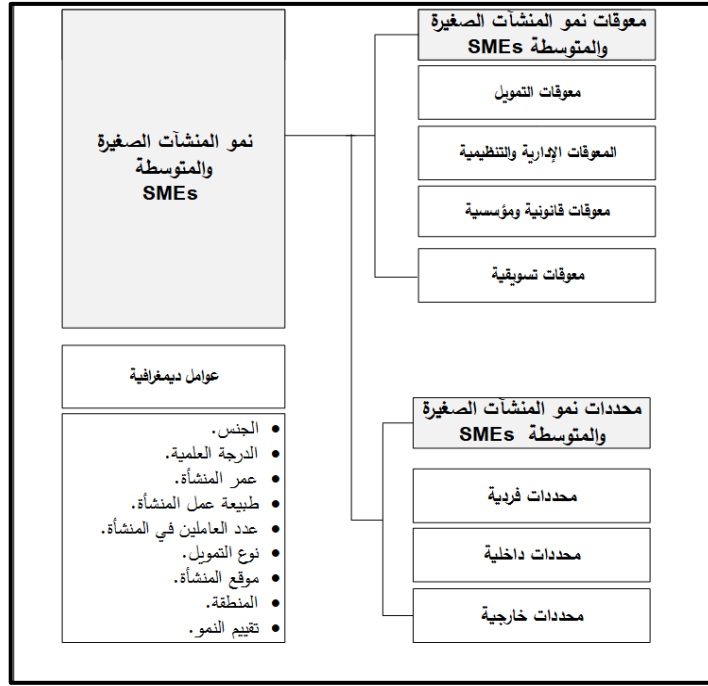
### 5.1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى H0-1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهم المعوقات (التمويلية، الإدارية والتنظيمية، قانونية ومؤسسية، وتسويقية) وبين مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- الفرضية الرئيسة الثانية H0-2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محدّدات النمو (الفردية، الداخلية، والخارجية) وبين مستوى نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.
- الفرضية الرئيسة الثالثة H0-3: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين 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.

### 6.1. أنموذج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم تطوير أنموذج الدراسة بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في هذه الدراسة، والشكل

(1) يبين هذا الأنموذج:



شكل (1): أنموذج الدراسة (إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات والمراجع السابقة (Al-tit & et al., 2019). (Louis & Macamo, 2011).

#### 7.1. مصطلحات الدراسة:

- 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.

#### 8.1. منهجية 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، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة.

تكون 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، وتم 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، تم استرجاع (322) استبانة منها صالحة للتحليل والدراسة بنسبة استعادة بلغت (98.1%).

ولتحليل بيانات الدراسة تحليلاً إحصائياً علمياً يحقق الأهداف المرجوة منها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23)؛ وذلك لإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية كالتحليل العاملي، واختبار كرونباخ ألفا، واختبار معامل الانحدار المعياري وتحليل التباين الأحادي إضافة إلى اختبار T للعينات المستقلة، واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

## 9.1 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت في البحث موضوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة مداخل، والتي استفادت منها الباحثة في هذه الدراسة والتي أهمها:

- دراسة (Xuan & et al., 2020) بعنوان: العوامل المؤثرة على أداء الأعمال للمؤسسات: دراسة الشركات الفيتنامية الصغيرة والمتوسطة، فيتنام، والتي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها (456) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم كعينة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن سياسات دعم الموانئ، 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.
- دراسة (Rafiki, Ahmad (2019) بعنوان: محددات نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تجريبية في المملكة العربية السعودية، والتي هدفت 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، وقد طبقت الدراسة على مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم أخذ عينة طبقية تكونت من (119) مديراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة 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..
- دراسة الجنابي، حيدر (2019) بعنوان: المشاريع الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والطموح، بغداد، العراق. والتي هدفت 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، وقد طبقت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة كربلاء المقدسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على عينة قدرها (50) مشروع صغير ومتوسطة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن 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، والتي هدفت 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 (إجمالي الناتج المحلي والأسعار الثابتة) في فلسطين، وقد طبقت الدراسة على المؤسسات 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)، وقد بينت الدراسة في نتائجها 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، وقد 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، وقد تم تطبيق الدراسة على أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة والعاملين فيها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (150) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم مسببات ومعوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة كان العدوان الإسرائيلي وانقطاع التيار الكهربائي المستمر والحصار المفروض على قطاع غزة ووقف التمويل والدعم المالي وخاصة الحكومي لها.
- دراسة زنديق، خلود (2017) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم، فلسطين، والتي هدفت 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، وطبقت 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، ومن نتائجها 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.



ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد بأنها اهتمت بدراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة مداخل ومتغيرات، حيث اهتمت دراسة دراسة (Xuan & et al., (2020 بتسليط الضوء على واقع هذه المؤسسات في فيتنام، فيما دراسة (Rafiki, Ahmad (2019 فقد حاولت تسليط الضوء على واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتركيز على المشاكل التي تواجه أصحابها، فيما دراسة حمدان (2019) فقد اهتمت بدراسة دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في 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، أما 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.

وتتميز هذه الدراسة في أنها تدرس واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث المعوقات والمحددات المؤثرة على نموها، من خلال عدة مؤشرات تتعلق بالنمو ومعوقاته، كالمعوقات المالية، الإدارية، القانونية، التسويقية والمعوقات الخارجية، إضافة إلى تصنيف المحددات لدراساتها إلى محدثات فردية، داخلية ومحدثات خارجية، كما أن الدراسة الحالية تبحث في علاقة محدثات النمو ومعوقاته بمستوى النمو في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

## 2. الإطار النظري:

### 1.1. المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

#### 1.1.2. مفهوم المنشآت 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 المنتجات 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 تفيد المجتمع.

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)

- المنشأة الصغيرة: هي المنشأة التي يكون عدد العاملين فيها حتى 9، ويكون معدل دوران المبيعات حتى أقل من مليون يورو.
- المنشأة المتوسطة: هي المنشأة التي يكون عدد العاملين فيها من 10-499، ومعدل دوران المبيعات فيها مليون يورو حتى أقل من 50 مليون يورو.
- 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).

#### 2.1.2. أهمية 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 والأفضل 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 المقاوله 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.

### 3.1.2. 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، منجيات 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: منجيات البحث والتطوير، تنمية السوق، فعالية عملاء البيع، مراكز المبيعات، العلامات الإسمية للمنتج، .. الخ.
    - الإدارة ووظائف إدارة المنشأة.
    - عوامل مؤثرة بالمدخلات: كالألات 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 الأذواق 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.

### 4.1.2. 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: التسويق، القوة التنافسية، اتجاهات الصناعة، الموقع، توافر رأس المال، وتجربة المالك. (Chawla & et al., 2010) 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 & Ziembra, 2012)، (Al-tit & et al., 2019)



- المحددات الفردية: وتمثل هذه المحددات في: مهارات مالك ومدير المنشأة، الخصائص الشخصية، الجنس.
- المحددات الداخلية وتمثل في: التسويق، القدرة التنافسية، التكنولوجيا، والابتكار.
- المحددات الخارجية وتمثل في: محدودية الموارد، ظروف السوق، وشدة المنافسة.

### 5.1.2. 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 كربوش، محمد (2014، 44) في دراسته حول استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توضيحاً لمفهوم نمو المنشأة كما يراه (Penrose)، والذي يرى أن النمو في المنشأة يتمثل في زيادة حجم الإنتاج بشكل متتالي 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. (كربوش، 2014)

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 الحصبة 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.

### 6.1.2. 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 ملائمة لمنفعة 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 تنوع الأنشطة والأعمال فيها، وهو ما يجعل نموها يحقق مرونة

#### 7.1.2. 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.

#### 8.1.2. 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، ويحدد (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 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 2008م 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 2000م وحتى 2005م 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 وتقديم 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.

### 9.1.2 واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين:

فلسطينياً تم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بموجب قرار مجلس وزراء للعام 2014، ولم يتغير هذا التغيير حتى تاريخ اعداد هذه الرسالة، ووفقاً للتعريف الفلسطيني الموضوع في الجدول (1) 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 إيرادها كما يلي: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2018)

جدول (1): تعريف المنشآت 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 أو يساوي 100,000 دولار أمريكي.

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 الشباب، 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 الإنترنت 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 إنشائها.
  - 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 ولغاية 2016، حيث بلغ متوسط عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين للفترة من 2010-2017 (124,666) منشأة.

### 3. عرض وتحليل النتائج:

#### 1.3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

##### 1.1.3.1. صدق الاستبانة:

من خلال العينة الاستطلاعية تم إجراء اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول التالي:

جدول (2): نتائج تحليل اختبار التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة

رقم العبارة	درجة التشيع	رقم العبارة	درجة التشيع	رقم العبارة	درجة التشيع	رقم العبارة	درجة التشيع
1	.649	21	.632	41	.683	61	.694
2	.741	22	.752	42	.547	62	.788
3	.684	23	.695	43	.608	63	.637
4	.770	24	.792	44	.556	64	.937
5	.636	25	.727	45	.690	65	.826
6	.770	26	.703	46	.810	66	.913
7	.621	27	.805	47	.760	67	.763
8	.869	28	.819	48	.627	68	.713
9	.768	29	.749	49	.803	69	.940
10	.844	30	.685	50	.644	70	.876
11	.814	31	.687	51	.716	71	.789
12	.781	32	.797	52	.697		
13	.677	33	.694	53	.681		
14	.792	34	.895	54	.747		
15	.728	35	.733	55	.755		
16	.618	36	.846	56	.704		
17	.747	37	.703	57	.807		
18	.799	38	.670	58	.904		
19	.861	39	.653	59	.898		
20	.917	40	.909	60	.819		

المصدر: إعداد الباحثين

ويتضح من الجدول السابق، بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، كانت جميع قيم التشبع الخاصة بها أعلى من (60%)، باستثناء الفقرات (42، 44) والتي تم إقصائها من الاستبانة، وبالتالي فهي تتمتع بدرجة عالية من الصدق وتشارك معاً في قياس ما وضعت لأجل وتتسم بالتناسق فيما بينها.

### 2.1.3. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من الثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبانة) ومحاورها عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا المعامل:

جدول (3): معامل كرونباخ ألفا الكلي لأداة الدراسة ومحاورها

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

المصدر: إعداد الباحثين

ويتضح من الجدول أعلاه، أن استبانة الدراسة قد حققت درجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للثبات الكلي للاستبانة (0.914)، وهو ما يجعل الباحثة مطمئنة إلى سلامة إجراءات بناء الاستبانة وسلامة الأسئلة التي تحتويها وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 2.3. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة، تم تناول تحليل وتفسير استجابات المبحوثين المتعلقة بواقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية المحددات والمعوقات، حيث سعت الدراسة في هذا الجزء إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ولغرض تفسير النتائج، تم اعتماد مقياس الأهمية النسبية لمقياس ليكرت الخماسي كما يوضح الجدول التالي (4): (أبو صالح، 2001)

جدول (4): الأهمية النسبية لنتائج المتوسطات الحسابية

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

- 1 - أقل من 2.33 منخفض
- 2.33 - أقل من 2.66 متوسط
- 2.66 - أقل من 5 كبير

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية سبق ذكرها في المنهجية، وتم عرض النتائج كما يلي:

### 3.3. نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1.3.3. 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:

- 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 يلي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معوقات التمويل

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

- 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 (6) التالي:



جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات الإدارية والتنظيمية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يشكل ضعف التخطيط الاستراتيجي عائقاً أمام نمو المنشأة.	3.83	.918	76.6 %	كبيرة
2.	هنالك نقص لدينا في مواكبة الأنظمة المحاسبية الحديثة في المنشأة.	3.70	.865	74.0 %	كبيرة
3.	نعاني من نقص الأفراد ذوي الكفاءة في مجال عمل المنشأة.	3.63	.919	72.6 %	كبيرة
4.	مستوى تفويض الصلاحيات للعاملين محدود.	3.54	.857	70.8 %	كبيرة
5.	هناك صعوبة في إدارة الموارد المالية في المنشأة بكفاءة.	3.44	.913	68.8 %	كبيرة
6.	هناك نقص في الخبرات الإدارية في المنشأة.	3.24	.964	64.8 %	متوسطة
7.	هناك صعوبة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المنشأة.	3.21	.986	64.2 %	متوسطة
8.	تواجه المنشأة صعوبة في تقييم أداء العاملين لديها.	3.13	1.053	62.6 %	متوسطة
الدرجة الكلية لأهمية المعوقات الإدارية والتنظيمية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة		<b>3.46</b>	<b>0.588</b>	<b>69.2 %</b>	كبيرة

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) ونسبة 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.

- 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 (7) التالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات القانونية والمؤسسية

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

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) ونسبة مئوية بلغت (76.8%) وهي نسبة كبيرة. وتأتي هذه النتائج لتأكيد الكثير من الدراسات التي أثرت حول ذلك، والتي تبرز أهمية المعوقات القانونية والمؤسسية على نمو وتوسع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين النتائج في الجدول 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.

- 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 الجدول (8) التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المعوقات التسويقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
19.	هناك منافسة سعرية قوية في السوق الفلسطيني تؤثر سلباً على نمو المنشأة	4.07	.883	81.4%	كبيرة
20.	تعتمد المنشأة في تسعير منتجاتها على التكلفة الكلية كأساس لعملية التسعير.	3.85	.879	77.0%	كبيرة
21.	لا يوجد اهتمام كافي في البحوث التسويقية من قبل المنشأة.	3.84	.959	76.8%	كبيرة
22.	تتحمل المنشأة تكلفة عالية في تسويق منتجاتها في السوق المحلي نتيجة للمنافسة الشديدة.	3.80	.978	76.0%	كبيرة
23.	لا تستعين المنشأة بخدمات استشارية تسويقية خارجية.	3.74	.838	74.8%	كبيرة
24.	الخطط التسويقية في المنشأة قصيرة الأمد وليس طويلة الأمد.	3.72	.911	74.4%	كبيرة
25.	لا يوجد لدينا خطة تسويقية محددة.	3.54	.934	70.8%	كبيرة
26.	الاعتماد في المنشأة يكون على استراتيجية البيع الشخصي أكثر من استخدام استراتيجية الإعلانات.	3.52	.918	70.4%	كبيرة
27.	هناك نقص في شبكة العلاقات مع أصحاب المصلحة (زبائن، موردين...) لدى المنشأة.	3.44	.988	68.8%	كبيرة
28.	يوجد نقص في الخبرة التسويقية لدى المنشأة.	3.36	.979	67.2%	متوسطة
29.	هناك صعوبة في استخدام أساليب التسويق الإلكترونية.	3.29	1.074	65.8%	متوسطة
30.	يوجد صعوبة في استخدام وسائل الترويج الحديثة.	2.60	.969	52.0%	منخفضة
	الدرجة الكلية لأهمية المعوقات التسويقية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.56	0.565	71.2%	كبيرة

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) ونسبة مئوية كبيرة بلغت (71.2%)، وهو ما يعكس أهمية كبيرة للمعوقات التسويقية على واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

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

جدول (9): أهم المعوقات التي تواجه نمو المنشآت مع ترتيب الأهمية

الترتيب	الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	درجة أهمية المعوقات القانونية والمؤسسية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.84	0.636	76.8%	كبيرة
2	درجة أهمية معوقات التمويل على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.78	0.572	75.6%	كبيرة
3	درجة أهمية المعوقات التسويقية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.56	0.565	71.2%	كبيرة
4	درجة أهمية المعوقات الإدارية والتنظيمية على نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	3.46	0.588	69.2%	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) ونسبة 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.

2.3.3. 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:

- 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 الجدول التالي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الفردية

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

ويتبين من الجدول السابق 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.

- 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 التالي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الداخلية

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

حيث يتبين من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لأهمية المحددات الداخلية كمحددات لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة جاءت بدرجة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.56) ونسبة 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 محدّدات إدارية وتنظيمية تلقي بظلالها على نتائج عمل المنشأة من منتجات وخدمات، وتطور 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.

• 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 الجدول التالي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحددات الخارجية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
53.	زيادة تشجيع المنتجات والخدمات الوطنية يساهم في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.12	.832	82.4%	كبيرة
54.	ازدياد الدعم المجتمعي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة يساعدها على النمو.	4.02	.868	80.4%	كبيرة
55.	ازدياد الوعي لدى الزبائن يساعد في نمو المنشأة.	4.01	.773	80.2%	كبيرة
56.	تطور وسائل الترويج للمنتجات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والالكتروني يزيد من فرص النمو.	4.00	.833	80.0%	كبيرة
57.	وجود مؤسسات مالية توفر تمويل بشروط وفوائد قليلة يشجعنا على النمو	3.95	.916	79.0%	كبيرة
58.	وجود مؤسسات دولية تقدم الدعم والتدريب لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة مهم لنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	3.93	.974	78.6%	كبيرة
59.	زيادة مستوى التواصل مع الزبائن نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع يزيد من فرص النمو.	3.87	.663	77.4%	كبيرة
الدرجة الكلية لأهمية المحددات الخارجية كمحددات مؤثرة في نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة		<b>3.98</b>	<b>0.618</b>	<b>79.6%</b>	كبيرة

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) ونسبة مئوية بلغت (79.6%) وهي نسبة تعكس الدرجة الكبيرة لأهمية المحددات الخارجية كونها محدّدات ضرورية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية.

ومن خلال الإجابات السابقة للأسئلة المتفرعة عن السؤال الثاني للدراسة يمكن تحديد أهم محدّدات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية من خلال ترتيبها من الأكثر أهمية للأقل أهمية من خلال الجدول التالي:

جدول (13): أهم محدّدات 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		<b>3.84</b>	<b>0.467</b>	<b>76.8%</b>	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق بأن أهم محدّدات 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%).

## 3.33. 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 الجدول التالي:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الدرجة الكلية لواقع نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة	الفقرة
3.68	3.98	.808	79.6%	كبيرة	45. هناك زيادة في أصول المنشأة من لحظة التأسيس حتى اليوم.
3.68	3.91	.794	78.2%	كبيرة	46. تسعى المنشأة لإدخال خطوط إنتاج لمنتجات (خدمات) جديدة مستقبلاً.
3.68	3.78	.763	75.6%	كبيرة	47. هنالك التزام لدى المنشأة بالتجديد على منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة.
3.68	3.78	.803	75.6%	كبيرة	48. هناك زيادة سنوية في الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.
3.68	3.77	.952	75.4%	كبيرة	49. تسعى المنشأة للوصول إلى طرق مبتكرة في تقديم المنتجات/ الخدمات تساعد في النمو.
3.68	3.70	.727	74.0%	كبيرة	50. هنالك زيادة في الحصة السوقية للمنشأة بشكل مستمر.
3.68	3.57	.952	71.4%	كبيرة	51. هناك زيادة واضحة في عدد (المنتجات، الخدمات) التي تقدمها المنشأة سنوياً.
3.68	3.28	.909	65.6%	متوسطة	52. هناك زيادة سنوية ملحوظة بعدد العاملين في المنشأة.
3.68	3.68	0.577	73.6%	كبيرة	

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) وبنسبة مئوية بلغت (73.6%).

ومن خلال النتائج في الجدول 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.

## 4.3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.4.3. 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 التالي:

جدول (15): 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، قانونية 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 التالي:

جدول (16): 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	0.005
	المعوقات الإدارية والتنظيمية				-0.063	-0.903	0.367
	معوقات قانونية ومؤسسية				0.121	2.026	0.044
	معوقات تسويقية				0.315	4.418	0.000

• 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) وبدلالاتها 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 ودلالاتها نجد بأن الأبعاد المؤثرة على النمو وفقاً لهذه العلاقة هي المعوقات التمويلية والتي جاءت تأثيرها عكسياً، حيث يتبين أنه كلما انخفضت المعوقات التمويلية بنسبة 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 (16) 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 ودلالاتها 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.

2.4.3. 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 (17) التالي:

جدول (17): 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 (18) التالي:

جدول (18): 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	0.591	93.484	0.000	-0.038	-0.801	0.423
	المحددات الداخلية				0.208	4.368	0.000
	المحددات الخارجية				0.570	13.225	0.000

• 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 (18) 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.

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

من خلال نتائج التحقق من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية 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 الباحثين حول الدرجة الكلية لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى للعوامل الديمغرافية التالية: الجنس والذي بلغت قيمة T للعينات المستقلة له (2.863) وبدلالة إحصائية بلغت (0.005)، الدرجة العلمية حيث بلغت قيمة F المحسوبة من اختبار التباين الأحادي لهذه الفروق (5.283) وبدلالة إحصائية بلغت (0.006)، عمر المنشأة والذي بلغت قيمة F المحسوبة من اختبار التباين الأحادي لهذه الفروق (24.488) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، ، طبيعة عمل المنشأة والذي بلغت قيمة F المحسوبة من اختبار التباين الأحادي لهذه الفروق (7.036) بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، ملكية المنشأة والذي كانت قيمة F المحسوبة من اختبار التباين الأحادي لها (6.060) وبدلالة إحصائية بلغت (0.003) ونوع التمويل الذي بلغت قيمة F المحسوبة من اختبار التباين الأحادي لهذه الفروق (16.074) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) وموقع المنشأة والذي بلغت قيمة F المحسوبة من اختبار التباين الأحادي لهذه الفروق (7.967) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وجميعها كانت دلالتها الإحصائية أقل من مستوى الدلالة (0.005)، فما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعوامل عدد العاملين في المنشأة والذي بلغت قيمة F المحسوبة من اختبار التباين الأحادي لهذه الفروق (0.346) وبدلالة إحصائية بلغت (0.792) وكذلك عامل المحافظة التي تتواجد بها المنشأة حيث بلغت قيمة t المحسوبة من اختبار T للعينات المستقلة (-0.980) وبدلالة إحصائية (0.328) وهي دلالات أعلى من مستوى الدلالة (0.005).

### 5.3. ملخص نتائج الدراسة:

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

#### 1.5.3. 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 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 الإلكترونية في التسويق كانت بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (65.8%).

### 2.5.3. 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%) تلها 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 للقدرّة على ابتكار طرق العمل الجديدة والتي بلغت نسبتها (74.6%) وذلك امتلاك المنشأة للقدرّة 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%).

### 3.5.3. 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%).

## 6.3. 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 والمعدية 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 لمنشآتهم.
- 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 إحصائياً 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.

## 7.3. 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 الإلكترونية 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.

### 8.3. التوصيات:

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

#### أولاً: على المستوى الحكومي:

- 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.
- وضع إعفاءات وتسهيلات ضريبية خاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يشجعها على الاستمرار والنمو والتوسع.
- 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 والاستشارات والتدريب.
- تطوير مناطق صناعية وتوفير البنية التحتية المناسبة فيها لاستقطاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة للعمل فيها.
- 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 مشجعة ومحفزاً لهذه المنشآت نحو النمو والازدهار.
- 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.
- 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.
- 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.

#### ثانياً: على مستوى المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

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

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

1. أوبختي، نصيرة (2011). القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة. تلمسان، الجزائر: جامعة تلمسان (رسالة ماجستير غير منشورة).
2. الجنابي، حيدر (2019). المشاريع 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: 434-417.
3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2005). خصائص الأنشطة الخدمية في الأراضي الفلسطينية. رام الله: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

4. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012). *التعداد العام للمنشآت 2012*. رام الله: دولة فلسطين. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
5. 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>
6. حريم، حسن (2003). *إدارة المنظمات - منظور كلي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. حمدان، بدر (2019). *دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في فلسطين*. مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE: 203-220.
8. درويش، سالم (2015). *دور المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد الفلسطيني وتطويره*. مجلة الأبحاث المالية والمصرفية: 23-45.
9. زنديق، خلود (2017). *دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم*. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
10. شواف، مالكولم (2009). *إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تبديل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة*. (ترجمة: طارق عبد الباري، أمل محيي الدين، سوزان عبد القادر، محمد زكريا) القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
11. أبو صالح، محمد صبيح (2001). *الطرق الإحصائية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. آل غزوي، حسين (2017). *التقارير المالية في المنشآت الصغيرة*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
13. كربوش، محمد (2014). *استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. تلمسان، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة أبو بكر بلقايد. (أطروحة دكتوراة غير منشورة).
14. محمد، رسلان، عبد الكريم، نصر (2011). *واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 43-82.
15. محمد، رسلان، وعبد الكريم، نصر. (2011). *واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: 43-82.
16. محمد، سيد عبد النبي (2019). *إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز*. الجيزة: وكالة الصحافة العربية - ناشرون).
17. مرابط، بلال، طبيايية، سليمة (2019). *تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم الأداء الاقتصادي*. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي: العدد (1): 456-481.
18. المصري، بلال (2018). *واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وسبل تعزيزها*. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
19. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2018). *مؤشر سياسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المتوسطة: التقييم المرحلي للإحصاءات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم*. Paris: OECD Publishing.
20. ناصر، يوسف. (1999). *مشاريع الأعمال الصغيرة الفلسطينية في الضفة الغربية: طبيعتها وشروط نجاحها*. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. 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*, 10(6): 174-187. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p174>
2. Al-tit, Ahmad, Omri, Anis, & Euch, Jalel. (2019). Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia: Insights from Sustainability Perspective. *Administrative Sciences*, 9(2): 32. <https://doi.org/10.3390/admsci9020032>
3. Bienayme, A. (1971). *La Croissance des entreprises: Analyse dynamique des fonctions de la firme*. Paris: Bordas.
4. Chawla, Sudhir, Dan, Khanna, & Chen, Jin. (2010). Are small business critical success factors same in different countries? *SIES Journal of Management*, 1-12
5. Davidsson, Per, Achtenhagen, Leona, & Naldi, Lucia. (2010). Small Firm Growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2): 69-166.g
6. Herron, L., & Robinson, R. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3): 281-294. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90032-z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90032-z)
7. Louis, Dominic., & Macamo, Priscila. (2011). *Barriers to business growth: A study on small enterprises in Maputo*. Umeå, Swedish: Umeå School of Business. (Master thesis).
8. OECD. (2007). *SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES)*. Retrieved from OECD: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>

9. 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*, 7: 129-150. <https://doi.org/10.28945/1584>
10. Rafiki, A. (2019). Determinants of SME growth: an empirical study in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1): 205-225. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2019-1665>
11. Sani, Azurin, Shazeer, Ahmad, & Zain, Zahariah. (2018). *Factors Affecting Small Medium Enterprises' (SMEs) Decision to go International*. ASEAN Entrepreneurship Journal, 1-10.
12. Wenzimmer, L. (1993). *Organizational growth of U.S. corporations: environmental, organizational, and managerial determinants*. Ann Arbor, USA: University of Wisconsin.
13. Xuan, Vu, Thu, Nguyen, & Anh, Ngo (2020). Factors affecting the business performance of enterprises: Evidence at Vietnam small and medium-sized enterprises. *Management Science Letters*, 865-870. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.010>
14. Yeboah, M. (2015). *Determinants of SMEs Growth: An Empirical Perspective of SMEs in the Cape Coast Metropolis, Ghana*. Metropolis, Ghana: Cape Coast Polytechnic.



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

**Sondos Saleh Ayoub Bassa**

MBA student, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine  
 aburish.sundus@gmail.com

**Nidal Aref Abdel-Rahman Darwish**

Assistant professor, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine  
 ndarwish@staff.alquds.edu

Received: 5/7/2021 Revised: 8/8/2021 Accepted: 12/8/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.1.5>

**Abstract:** The current study aimed to shed light on the reality of the growth of SMEs in the West Bank. The research study focused on the obstacles and determinants of SMEs' growth and the relationship between the financial, administrative, and organizational, legal, and marketing barriers and the SMEs' growth. The study adopted the descriptive and analytical approach, and the study population consisted of SMEs in the suburbs of Jerusalem and Bethlehem governorate. A simple random sample of (328) SMEs were selected, and (322) questionnaires were retrieved for analysis and study, with a retrieval rate of (98.1%). The study results showed a statistically significant relationship between obstacles 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 point affects the growth of SMEs by (17.7%) and that administrative and organizational obstacles do not individually affect the growth of these enterprises. The results also showed a positive relationship between the determinants of growth (individual, internal, and external) and the growth of SMEs and that the individual determinants do not individually affect this relationship. Finally, the relationship between the determinants and growth was more significant than the relationship between obstacles and growth of SMEs.

The study presented several recommendations, the most important of which at the governmental level is to re-examine the costs of transactions, fees, and government procedures for SMEs and grant exemptions and tax facilities to these enterprises to encourage them to continue to grow and expand. The study also recommended at the level of small and medium enterprises that owners and managers of SMEs should pay attention to strategic planning and adopt it at work. In addition to paying more attention to the use of modern technology in production and work and the use of specialized agencies in promotion and modern electronic marketing to market their products and services.

**Keywords:** *Small and Medium Enterprise Growth; Limitations and Obstacles; The West Bank.*

### References:

1. Awbkhty, Nsyryh (2011). Alqdrh Altnafsyh Llm'ssat Alsghyryh Walmtwsthy Fy Zl Al'wlmh. Tlmsan, Aljza'r: Jam't Tlmsan (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh).
2. Drwysh, Salm (2015). Dwr Almshrw'at Alsghyryh Fy D'm Alaqtasad Alflstyny Wttwryh. Mjlt Alabhath Almalyh Walmsrfyh: 23-45.
3. Al Ghzwy, Hsyn (2017). Altqaryr Almalyh Fy Almshat Alsghyryh. 'man: Mrkz Alktab Alakademy.
4. Hmdan, Bdr (2019). Dwr Almshrw'at Alsghyryh Walmtwsthy Fy Altnmyh Alaqtasydyh Fy Flstyn. Mjlt Aqtasad Almal Wala'mal Jfbe: 203-220.
5. Hrym, Hsn (2003). Edarh Almzmat - Mnzwr Kly. 'man: Dar Alhamd Llnshr Waltwzy'.

6. Alj haz Almrkzy Llehsa' Alfistyny (2005). Khsa's Alanshth Alkhdm yh Fy Alarady Alfistyny. Ram Allh: Alj haz Almrkzy Llehsa' Alfistyny.
7. Alj haz Almrkzy Llehsa' Alfistyny. (2012) Alt'dad Al'am Llmnshat 2012. Ram Allh: Dwl t Flstyn. Alj haz Almrkzy Llehsa' Alfistyny.
8. Alj haz Almrkzy Llehsa' Alfistyny (2021). Alnta'j Alawlyh Lmsh Alqwa Al'amlh. Dwrh Alrb' Alawl (Kanwn Thany - Adar 2020). Tm Alastrdad Mn Alj haz Almrkzy Llehsa' Alfistyny: [Http://www.pCBS.gov.ps/postar.aspx?lang=Ar&Itemid=3747](http://www.pCBS.gov.ps/postar.aspx?lang=Ar&Itemid=3747)
9. Aljnaby, Hydr (2019). Almshary' Alsghyrh Walmtwsth Byn Alwaq' Waltmwh : Drash Mydanyh 'la Mjmw'h Mn Almshary' Alsghyrh Walmtwsth Fy Mhafzh Krb la' Almqdsh. Mjlt Klyt Aledarh Walaqtsad Lldrasat Alaqtsadyh Waledaryh Walmalyh: 417-434.
10. Krbwsh, Mhmd (2014). Astratyjyh Nm w Alm'ssat Alsghyrh Walmtwsth. Tlmsan, Aljmhwr yh Aljza'ryh Aldymqraty h Alsh'byh: Jam't Abw Bkr Blqayd.( Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh).
11. Mhmd, Rslan, 'bd Alkrym, Nsr (2011). Waq' Ryadt Ala'mal Alsghyrh Walmtwsth Wsbl T'zyzha Fy Alaqtsad Alfistyny. Mjlt Jam't Alqds Almftw h Llabhath Waldrasat, 43-82.
12. Mhmd, Rslan, W'bd Alkrym, Nsr. (2011). Waq' Ryadt Ala'mal Alsghyrh Walmtwsth Wsbl T'zyzha Fy Alaqtsad Alfistyny. Mjlt Jam't Alqds Almftw h Llabhath Waldrasat: 43-82.
13. Mhmd, Syd 'bd Alnby (2019). E'adt Abtkar Alm'ssat Llswl Ltmyz. Aljyzh: Wkalh Alshafh Al'rbyh – Nashrwn.).
14. Mnzmh Alt'awn Alaqtsady Waltmnyh (2018). M'shr Syash Almshary' Alsghyrh Walmtwsth Alhjm Mntqh Alshrq Alawst Wshmal Afryqya Almtwstyh: A Ltqyym Almrhly Llehsa'at Almt'lqh Balmshary' Alsghyrh Walmtwsth Alhjm. Paris: Oecd Publishing.
15. Mrabt, Blal, Tbaybyh, Slymh (2019). Ttwyr Wtrqyh Alm'ssat Alsghyrh Walmtwsth Wdwrha Fy D'm Alada' Alaqtsady. Mjlt Al'lwm Alensanyh Ljam't Am Albwaqy: Al'dd (1): 456-481.
16. Almsry, Blal (2018). Waq' Almshrw'at Alsghyrh Walmtwsth Fy Qta' Ghzh Wsbl T'zyzha. Ghzh, Flstyn: Aljam'h Aleslamyh Bghzh . (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh).
17. Nasr, Ywsf. (1999). Mshary' Ala'mal Alsghyrh Alfistyny Fy Aldfh Alghrbyh: Tby'tha Wshrw Njahha. Ram Allh: M'hd Abhath Alsyasat Alaqtsadyh Alfistyny (Mas).
18. Abw Salh, Mhmd Sbhy (2001). Altrq Alehsa'yh. 'man: Dar Alyazwry Al'lmyh Llshr Waltwzy'.
19. Shawf, Malkwlm (2009). Edart Alm'ssat Alsghyrh Walmtwsth: Tbd Adwar Alm'ssat Alsghyrh Walmtwsth Fy 'sr Al'wlmh. (Trjmt: Tarq 'bd Albary, Aml Mhyy Aldyn, Swzan 'bd Alqadr, Mhmd Zkrya) Alqahrh: Almkth Alakadymy h.
20. Zndyq, Khlwd (2017). Dwr Almshrw'at Alsghyrh Walmtwsth Fy Tqlyl Mstwa Albtalh Fy Mhafzt Twlkrm. Nabl, Flstyn: Jam't Alnjah Alwtny h. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh).