

# الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية ودورها في جودة مخرجات المشاريع الريادية- دراسة تطبيقية مقارنة على حاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين

محمد خضر بحر

دائرة المشاريع بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية  
ماجستير إدارة أعمال من الجامعة الإسلامية- فلسطين  
Mbahar@ucas.edu.ps

خلود عطية الفليت

أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين  
Kholoud2faleat@gmail.com

قبول البحث: 2021/9/11

مراجعة البحث: 2021 /8/18

استلام البحث: 2021 /7/17

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.5>



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

## الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية ودورها في جودة مخرجات المشاريع الريادية- دراسة تطبيقية مقارنة على حاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين

خلود عطية الفليت

أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين

Kholoud2faleat@gmail.com

محمد خضر بحر

دائرة المشاريع بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- ماجستير إدارة أعمال من الجامعة الإسلامية- فلسطين

Mbahar@ucas.edu.ps

استلام البحث: 2021/7/17 مراجعة البحث: 2021/8/18 قبول البحث: 2021/9/11 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.5>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية للمشاريع الريادية، وقياس أثر ذلك على جودة تلك المشاريع وتم تطبيق الدراسة على المشاريع الريادية المحتضنة في الفترة (2015-2019) في كل من حاضنة يوكاس التكنولوجية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وحاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة، وقد تم توزيع (159) استبانة بأسلوب المسح الشامل على رواد الأعمال المستفيدين من الحاضنات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى إن الإدارة الفعالة والسليمة للموارد المادية للمشاريع الريادية والموارد المالية المتمثلة تؤثر بشكل كبير على جودة تلك المشاريع من حيث قدرة المشروع على التوسع والاستدامة، وتعمل على توفير المصاريف وزيادة الربح من خلال ترشيد المصروفات وزيادة الإيرادات، وتم قياس ذلك من خلال معايير التقييم الخمسة التي تم الاتفاق عليها دولياً لقياس جودة أي مشروع (معايير الارتباط والملاءمة، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، معيار الاستدامة) وجاءت النتيجة بدرجة موافقة كبيرة على تأثير الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية للمشاريع الريادية على جودة تلك المشاريع. وقدمت الدراسة توصيات لحاضنات الأعمال تتمثل في تعزيز ودعم الجوانب الإدارية والمحاسبية والتسويقية لدى الرياديين، وتوصيات لرواد الأعمال تتمثل في استغلال كل فرصة متاحة للاستفادة من مشاريعهم، وتوصيات للجهات الممولة تتمثل في تقديم الدعم المادي الكامل للمشاريع الريادية، وتوصيات للجامعات الأكاديمية تتمثل في إدراج الريادة ضمن المناهج التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الموارد المادية؛ الموارد المالية؛ المشاريع الريادية؛ حاضنات الأعمال في فلسطين.

### 1. المقدمة:

تكاد لا تجد دراسات ركزت على دراسة الموارد المادية للمشاريع الريادية والمتمثلة في أصول المشروع المادية بكافة توزيعاتها والموارد المالية المتمثلة في الأصول المالية وتوزيعاتها، ومما لا شك فيه أن الإدارة السليمة والفعالة للمشروع وتوظيفها بشكل صحيح لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال سينعكس بشكل إيجابي على مخرجات المشروع من حيث الجودة والتميز والاستدامة والإبداع في تقديم الجديد والنوعي والعكس صحيح. ويظهر للريادة دوراً هاماً وبارزاً في تطوير المشاريع الصغيرة بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة يكون لها الاستمرارية والديمومة والتطور وكذلك لتكون نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي بالإضافة إلى أنها تساهم في إنتاج أنواع مختلفة من السلع والخدمات التي تلي احتياجات

الأفراد والمجتمع. ويزداد تأثير المشاريع الريادية على التنمية عندما تأتي بابتكارات وابداعات جديدة وكفيلة بزيادة إنتاجية وتنافسية السلع والخدمات التي تقدمها. (مشني، 2018، ص1)

إن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات متعددة الأوجه تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة كفاءة المؤسسات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار. (عنبر، 2017، ص1)

وفيما يتعلق بالمشاريع الريادية في قطاع غزة فهي إما صغيرة أو متوسطة وذلك بحكم الظروف الاقتصادية من بطالة وقلّة التمويل والسياسية من إغلاق المعابر وعزل القطاع عن العالم الخارجي، والمشاريع الريادية تم العمل عليها في القطاع ليس منذ زمن كبير، والإنسان الغزي بطبيعته كادح ويعمل في ظروف مختلفة ولديه أفكار إبداعية يسخرها لخدمته بسبب ما مر عليه من حروب ونكبات.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تعتبر المشاريع الريادية موضوعاً لاقى اهتماماً كبيراً في التنمية على المدى القصير من حيث أثرها الإيجابي بقدرتها على خلق فرص عمل وتوليد الناتج وعلى المدى الطويل بخلق رفاهية مجتمعية لتحسين أوضاع المجتمع وتحفيزه على خلق رأس المال من خلال المشاريع التنموية.

وبعد إجراء مقابلة مع مدير حاضنة الأعمال والتكنولوجية بالجامعة الإسلامية بغزة وسؤاله عن أهم المشاكل والتحديات التي تواجه الرياديين أفاد أن غالبية المشاكل والتحديات هي مشاكل مالية وضعف في إدارة التدفقات النقدية (cash flow) مما قد يجد المشروع الريادي نفسه بعد عام تعرض للإفلاس، وأيضاً هناك مشاكل في إدارة الموارد البشرية ناتج عن خلافات بين فريق المشروع بعد نجاحه، ومن خلال عمل الباحثان كمسؤول عن مشتريات بعض المشاريع الريادية في حاضنة يوكاس التكنولوجية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لمس هناك قصوراً وسوء إدارة للموارد المادية والمالية للمشروع الريادي ناتج عن عدة عوامل منها نقص في الخبرة وقلّة التمويل وغيرها من الأمور والتي أدت لفشل بعض المشاريع، وركز الباحثان في هذه الدراسة على إدارة الموارد المادية والمالية للمشروع الريادي، تاركاً المجال للباحثين الآخرين التركيز على باقي الموارد.

ومن هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما هو دور الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية في جودة مخرجات المشاريع الريادية لحاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة؟

ويتفرع عن التساؤل الأسئلة التالية:

1. ما هو دور الإدارة الفعالة للموارد المادية في جودة مخرجات المشاريع الريادية لحاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة؟
2. ما هو دور الإدارة الفعالة للموارد المالية في جودة مخرجات المشاريع الريادية لحاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

انسجاماً مع أسئلة الدراسة الحالية فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة دور الإدارة الفعالة للموارد المادية للمشاريع الريادية وأثرها على جودة مخرجات تلك المشاريع في حاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة.
2. التعرف على دور الإدارة الفعالة للموارد المالية للمشاريع الريادية وأثرها في جودة مخرجات تلك المشاريع في حاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة.
3. تقديم الحلول والمقترحات للرياديين والتي من شأنها رفع القدرة على استغلال موارد المشاريع الخاصة بهم بالشكل الأمثل.

### 3.1. مبررات وأهمية الدراسة:

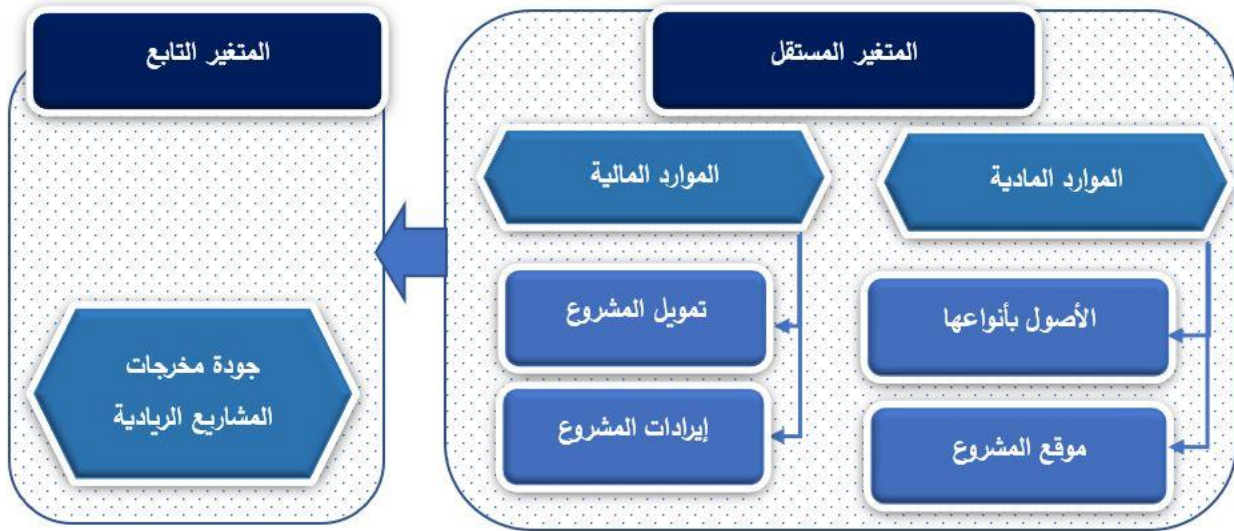
تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع مهماً في تعزيز ودعم الاقتصاد الفلسطيني من الناحيتين النظرية والتطبيقية، حيث تعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت موضوع الموارد المادية والمالية للمشاريع الريادية ودرست علاقتها بجودة مخرجات تلك المشاريع. وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في ارتباطها بعمل وأداء حاضنات الأعمال في جامعات قطاع غزة والتي تساعد فئة الشباب والخريجين على بناء مستقبلهم من خلال إنشاء مشاريع ريادية ستساهم في دفع عجلة الاقتصاد في قطاع غزة وتخفف من البطالة.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الفعالة للموارد المادية على جودة مخرجات المشاريع الريادية في حاضنات الأعمال بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الفعالة للموارد المالية على جودة مخرجات المشاريع الريادية في حاضنات الأعمال بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة.

## 5.1. أنموذج الدراسة:



شكل(1): أنموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحثان من خلال (المعايير الدولية لتقييم المشاريع الدولية). (الدليل إلى شهادة pmp pro)

## 6.1. التعريفات الإجرائية:

## • الموارد المادية:

الموارد المادية- هي الكائنات من العمل، والتي تستخدم في الإنتاج، وتنقسم إلى المواد الرئيسية والمساعدة والمكونات والمنتجات شبه المصنعة والطاقة والوقود، وتستخدم لتلبية الاحتياجات التكنولوجية. هذه القيم هي الأشياء التي يتم إرسالها إلى العمل البشري، والهدف النهائي منها هو إنتاج السلع وأداء الأعمال وتوفير الخدمات المختلفة. (<https://ar.delachieve.com>)

## • الموارد المالية:

الموارد المالية للمؤسسة هي الأموال المتاحة لها، والتي تهدف إلى تنفيذ تكاليف الإنتاج، والالتزامات المالية والحوافز الاقتصادية للموظفين. (<https://ara.coin-group.com>)

## • الريادة:

يورد الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن الريادة هي "عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة في مجال محدد من مجالات النشاط البشري وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبدول". (مشني، 2018، ص 20)

## • جودة المشاريع:

تم تعريف الجودة على أنها تلبية أو تجاوز توقعات العملاء، والهدف هو تحديد احتياجات العملاء أولاً ثم تلبيةها، وتدرك إدارة الجودة الشاملة أن المنتج المنتج بشكل مثالي ليس له قيمة تذكر إذا لم يكن ما يريده العميل، لذلك يمكننا القول أن الجودة تعتمد على العملاء ومع ذلك ليس من السهل دائماً تحديد ما يريده العميل، لأن الأذواق والتفضيلات تتغير. (LABOSO: 2016, p8)

## • حاضنات الأعمال:

الحاضنة هي مؤسسة مستقلة ذات كيان قانوني تمثل بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم وشبكة من العلاقات والاتصالات تدار عن طريق إدارة متخصصة وتوفر جميع أنواع الدعم اللازم ومخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المنشآت الجديدة، وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى منتجات وصناعات قادرة على التسويق والمنافسة الوطنية والإقليمية والدولية. (الزهراني، 2020، ص 53)

**7.1. منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفاً وكماً، وذلك بهدف التعرف على الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية للمشاريع الريادية ودورها في جودة مخرجات تلك المشاريع.

**8.1. مجتمع الدراسة:**

مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن العينة المستهدفة تتكون من جميع المشاريع الريادية المشاركة والمحتضنة في الفترة الواقعة بين عام (2015 – 2019) في كل من حاضنة يوكاس التكنولوجية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وحاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية والبالغ عددها (159) مشروع، موزعة (82) مشروع محتضن في حاضنة يوكاس التكنولوجية، (77) مشروع محتضن في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا وقام الباحثان باستخدام طريقة المسح الشامل على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بتوزيع 159 إستبانة على كافة عناصر عينة الدراسة، حيث تم تصميم إستبانة من خلال (Form Google) وتم تعبئتها إلكترونياً وتمت عملية التواصل مع مجتمع الدراسة من خلال وسائل التواصل (الاتصال الشخصي، البريد الإلكتروني، الواتس أب، الرسائل النصية) وقد تم استرداد 139 إستبانة بنسبة 87.50%، وكانت جميع الإستبانات المستردة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن الجدير ذكره أن تعبئة الإستبانة تمت في زمن الكورونا وصعوبة التواصل المباشر.

**9.1. أداة الدراسة:**

تم إعداد إستبانة حول "الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية ودورها في جودة مخرجات المشاريع الريادية- دراسة تطبيقية مقارنة على حاضنات الأعمال بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة"، وتتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي:

- القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيبين.
- القسم الثاني: ويتعلق الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية.
- القسم الثالث: ويتعلق جودة مخرجات المشاريع الريادية.

**10.1. مصادر جمع البيانات:**

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

**11.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحثان لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model). اختبار تحليل التباين (Independent Samples T test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

**12.1. الدراسات السابقة:**

- هدفت دراسة إبراهيم (2020) إلى تقييم أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة (ERP) Enterprise Resource Planning على قيمة المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بإعداد إستبانة تضم مجموعة من العبارات تمثل متغيرات الدراسة، وذلك تمهيداً لإختبار فروض

الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت من نتائجها اعتماد نجاح وجود نظم تخطيط الموارد على ثقافة المنشأة ومدى دعم الإدارة العليا واقتناع العاملين بأهمية تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات، والضعف التنافسية التي تتعرض لها المنشأة، ومدى توافق تلك النظم مع احتياجاتها، مما ترتب عليه تحقيق مكانة تنافسية متقدمة مما يساهم في دعم قيمة المنظمة، وأوصت بضرورة العمل على توضيح مفهوم وأهمية وخصائص نظام تخطيط موارد المنشأة بشكل أكبر، وتوضيح أوجه الاستفادة منه لكافة الأطراف ذات الصلة للحصول على النتائج المرجوة والمتوقعة من تطبيقه، مما يزيد من قيمة المنظمة.

- هدفت دراسة المبروك وإدارة (2019) إلى قياس تأثير موقع المشروع كمتغير محكم (مؤثر) في العلاقة القائمة بين بعض محددات الوصول إلى مصادر التمويل، ولإنجاز ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة تتكون من 350 من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينتي طرابلس وسبها، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لموقع المشروع في العلاقة بين المتغيرين المستقلين (الشبكات/ ثقافة المجتمع) والمتغير التابع للوصول إلى التمويل، كما أكدت الدراسة على عدم وجود تأثير لموقع المشروع في العلاقة بين المتغير المستقل (الدعم الحكومي) والمتغير التابع الوصول إلى التمويل، وأوصت الدراسة بضرورة سعي "البرنامج الوطني لتشجيع المشاريع الصغرى والمتوسطة في ليبيا"، بالتعاون مع السلطات العليا ذات الاختصاص في الدولة إلى توفير مصدر تمويلي قوي (يكون كشريك) لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة..
- هدفت دراسة عمرويونس (2019) إلى تحديد أهم عوامل استدامة المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغرة التي نفذها ديوان الزكاة بولاية غرب كردفان، بالسودان خلال العام 2015م، وقد تم جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لذلك، بجانب البيانات الثانوية من مكاتب الديوان وغيره، وتوصلت الدراسة إلى أن ثلثي المشروعات المنفذة تتصف بالاستدامة سواء كانت كلية أو جزئية ساهمت في استدامتها مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالمشروعات ومنها ما يتعلق بخصائص صاحب المشروع ومنها ما يتعلق ببيئة المشروع، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم المشروعات وفقاً لخبرات ومعارف المستهدفين خاصة العاطلين ووضع الاعتبارات البيئية لاختيار المشروع وزيادة رساميلها بحيث تتماشى مع مستويات التضخم.
- هدفت دراسة فرحات (2018) إلى دراسة أهم العوامل التي قد تؤثر على توجه رواد الأعمال لاستخدام البرامج المحاسبية المحوسبة في عملهم، وقياس أثر ذلك على تحسين الأداء المالي للمشرع الريادي، وقد كانت نتائج الدراسة لها تأثير كبير على المشاريع الريادية في فلسطين، حيث تمثل دليل على ملائمة العوامل المؤثرة على توجه رواد الأعمال نحو استخدام هذه البرامج وتأثير ذلك على تحسين الأداء المالي لمشاريعهم الريادية من خلال التالية ترشيد المصروفات وزيادة الإيرادات وأوصت للأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في نجاح استخدام البرامج المحاسبية المحوسبة عند إعدادها، وإدراج دورات تكوينية في البرامج المحاسبية المحوسبة لرواد الأعمال قبل استخدام واحتضان مشاريعهم.
- هدفت دراسة (Motta, 2018) إلى التحقيق في تأثير جودة المشروع على إنتاجية عمل الشركات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة بين نقص الوصول الكافي إلى التمويل الخارجي وإنتاجية العمل، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة المشروع وإنتاجية العمالة. وجدنا أيضاً أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تقدمت بطلبات للحصول على قروض مصرفية ولكن تم رفضها لديها مستويات إنتاجية عمالية أقل من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي حصلت على التمويل. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة المقيدة التي تصدر دولياً تتمتع بإنتاجية عمالية أعلى من الشركات المقيدة التي تتمتع بفرص أقل للوصول إلى أسواق التصدير، على الرغم من أن دور جودة المشروع في تفسير إنتاجية العمل للشركات الصغيرة والمتوسطة المقيدة قد يكون بسبب مبيعات التصدير المباشرة في معظمها.
- هدفت دراسة منصور وعبد الجواد (2018) لاستكشاف تحديات الريادة في فلسطين حيث اتبعت منهجية البحث (الكيفي النوعي) وذلك من خلال المقابلات المعمقة وتحليل المحتوى وقد اشتملت المقابلات على كل من: شخصيتين رياديتين وممثل لجهة حكومية في وزارة الاقتصاد الوطني، وممثل مؤسسة تمويل مشاريع صغيرة، وكانت من نتائجها وجود عدة معوقات للريادة في فلسطين يمكن تلخيصها ضمن المحاور التالية: سياسات الاحتلال، التشريعات الحكومية، فرص الحصول على تمويل، نظام التعليم التقليدي، الثقافة المجتمعية السائدة. وأوصت الدراسة باقتراح سياسات تخفف من حدة هذه المعوقات في حدود سيطرة السلطة الفلسطينية كإحداث تعديلات مُشجعة على قانون تشجيع الاستثمار لاستقطاب أصحاب الأفكار الريادية الأمر الذي يقلل نسبة البطالة، تشجيع مؤسسات التمويل والبنوك على اتباع سياسات جديدة فيما يتعلق بالمشاريع الريادية والأفكار الجديدة، تنظيم دورات توعوية للمجتمع الفلسطيني حول أهمية النهوض بالأفكار الريادية وعدم حصر آمالهم ومتطلباتهم في وظائف حكومية أو وظائف القطاع الخاص.
- هدفت دراسة مشني (2018) إلى تحليل واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال دراسة واقع المجالات الخمسة في المشاريع الريادية (الابتكار، الإبداع والتميز، النمو، المخاطرة، خصائص الرياديين) بالإضافة إلى دراسة النواحي التطويرية الأربعة للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وهي (الناحية الإنتاجية، الناحية التسويقية، تطوير العاملين، الناحية المالية)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم جاء بدرجات عالية لجميع المجالات الخمسة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الابتكار والإبداع والتميز ومساعدة المشاريع على النمو ومواجهة المخاطر والتحديات ودعمها وتطويرها من النواحي الإنتاجية والتسويقية والمالية وتطوير العاملين فيها مما يدعم هذه المشاريع ويضمن النهوض فيها مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني والنواحي الاجتماعية.



- هدفت دراسة عنبر (2017) إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين زيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيراً على زيادة جودة المشروع هو إدارة مورد المشروع، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، وضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد.
  - هدفت دراسة (Markou & others, 2017) لتنفيذ خمسة نماذج لصنع القرار متعدد السمات وكيفية أداؤها في جدولة مشروع إنشاء حديقة شمسية، وأوضحت نتائج الدراسة أن القوى العاملة تستخدم الآلات والمواد والمعدات لتنفيذ أنشطة المشروع، ولكن هذه في الغالب محدودة التوفر مما قد يقيد إجراءات جدولة المشروع، وقد تنشأ مشكلات تتعلق بالإدارة الفعالة للموارد المتاحة نظراً لأن الذروات الكبيرة تتوافق مع التقلبات في تخصيص الموارد خلال دورة حياة المشروع أو فترة البناء، وأوصت الدراسة أنه يتعين على مديري الإدارة اتخاذ قرار بشأن استخدام الموارد بكفاءة أكبر أو تقليل مدة المشروع، ولاتخاذ القرار بشكل صحيح يجب عليهم أيضاً مراعاة بيئة إدارة المشروع لمعالجة تأثيرات هذين الخيارين، بالنسبة للمنظمات فإن هذه الآثار محسوسة من الناحية المالية مثل تجاوز التكاليف بسبب سوء استخدام الموارد أو طول مدة المشروع.
  - هدفت دراسة (Laboso, 2016) إلى بحث تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على فاعلية إدارة المشروع. كما هدفت إلى دراسة تأثير التركيز على العملاء، وعلاقات الموردين، والقيادة والتحسين المستمر على الفعالية في إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة على تصميم المسح الوصفي حيث تفاعل الباحثان مع المستجيب بشكل فردي، وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للمشروعات في المؤسسة يجب أن تكون متمحورة حول العميل وبالتالي تحسين منتجاتها وتقديم الخدمات بشكل مستمر، وأوصت بأنه يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحسين جودة المنتج والخدمة من الآن فصاعداً لتقليل عبء التكلفة للعملاء. نظراً لزيادة المنافسة في السوق، من الضروري التحسين المستمر.
  - هدفت دراسة (Izmailovo et al., 2016) إلى استخدام طريقة جديدة نسبياً لإدارة المشاريع، وهي إدارة مشروع السلسلة الحرجة ومقارنتها بالمنهج التقليدي لإدارة المشروع، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة لها أنه كلما زاد الوقت المخطط له كمخزن مؤقت زاد تأثير عدم التأكد على المشروع في شكل مخاطر محققة، على سبيل المثال، إذا لم يتم استخدام أكثر من 50% من المخزن المؤقت للمشروع، إذن يمكن اعتبار هذا المشروع ناجحاً جداً، وأوصت الدراسة بأنه يجب تجنب المنافسة على الموارد من خلال موازنة الحمل، كما أنه يزيل الحاجة إلى تبديل الموارد بين المهام، يجب أخذ المهمة المقدرتها بنسبة 50% من عدم التأكد، حماية السلسلة الحرجة من عدم توافر الموارد.
  - هدفت دراسة الرملاوي والمشهراوي (2015) إلى التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً أمام المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشروعات الصغيرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج الدراسة أن اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي تؤثر سلباً على المشروعات الاقتصادية وخصوصاً المشروعات الصغيرة، ويساهم غياب التشريعات وقوانين خاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة في سرعة انهيارها، وأوصت بضرورة عمل الحكومات على استحداث تشريعات لإعفاء المشروعات الصغيرة من الضرائب مساهمة في إنجاحها وحميها من الانهيار وتطوير البيئة القانونية والتشريعية بحيث يشمل المشروعات الصغيرة لتلائم خصوصيتها وتستجيب لمتطلبات واحتياجات تلك المشروعات.
  - هدفت دراسة النخالة (2015) للتعرف على الحاضنة التكنولوجية ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة في فلسطين بالمقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الحاضنات التكنولوجية تعتبر محرراً أساسياً في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة، كما ساعدت الحاضنات المشاركين على إنشاء مشاريع صغيرة وتحويل أفكارهم الإبداعية والريادية إلى شركات ناشئة وناجحة، وربط المشاريع الصغيرة بالأسواق المستهدفة، وأوصت الدراسة بالعمل على إيجاد علاقة تعاون بين الجامعات والمعاهد كمصدر لخلق الأفكار وبين الحاضنة كمكان لتجسيد الأفضل منها، والاهتمام بالمخرجات، وتفعيل دور الحاضنات التكنولوجية من خلال توجيه رواد الأعمال وترويج منتجاتهم.
- ما يميز الدراسة الحالية:
- الدراسة الحالية تشكل إضافة جديدة للرياديين وأصحاب المشاريع الريادية يمكن الاستفادة منها محلياً وإقليمياً حيث تعتبر كأول دراسة محلية تطرقت لدراسة الإدارة السليمة والفعالة للموارد المادية والمالية لأي مشروع ريادي وتأثير ذلك على جودة مخرجات تلك المشاريع، وكيفية الاستفادة الرياديين وأصحاب المشاريع الريادية من كل جزء من مكونات المشروع الملموسة وغير الملموسة، وكيفية اختيار موقع المشروع ودور حاضنات الأعمال في تعزيز تلك المفاهيم لدى الرياديين.
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: بأنها استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات منها الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع المعلومات الأولية وتحليل الاستبانات باستخدام البرامج المخصصة لذلك.

- كذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: بأنها ركزت على الموارد المادية والموارد المالية للمشاريع الريادية معاً، بينما الدراسات السابقة ركزت على أحدهم ولا توجد دراسة تطرقت للمتغيرين معاً.

## 2. الإطار النظري:

### 1.2. الموارد ومفهومها:

في عالم الاقتصاد والتجارة لا يمكن الاستغناء عن الموارد بشتى أنواعها سواء الموارد الطبيعية والبيئية أو الموارد البشرية فلن تكون أهمية لهذين الموردتين دون وجود أحدهما، فلا أهمية للموارد الطبيعية ولن تصبح موارد بمعناها الاقتصادي دون أن يتوفر عنصر الإنسان لتحويلها والاستفادة منها، فالإنسان يكون في حكم الفناء إن لم تتوفر له الموارد البيئية بمحتواها المادي الذي يعينه على البقاء، فالموارد هنا ليست الكيان الطبيعي الخالص، وفي نفس الوقت ليست الكيان البشري المستقل، وإنما هي حصيلة التفاعل بين الإثنين فالإنسان يقوم باكتشاف الموارد من الطبيعة والبيئة ويقوم بتحويلها وتسخيرها لخدمة مصالحه.

ويمكن تعريف الموارد بأنها هي تلك المواد الخام أو المواد الأولية الموجودة في مكان ما ويمكن استخدامها للحفاظ على الحياة من خلال استغلالها اقتصادياً. (Jeswiet,14,2014)

### 1.1.2. أنواع الموارد:

يمكن تقسيم الموارد على أساس مشاركتها في عملية الإنتاج إلى ثلاث أقسام: الأرض أي الموارد الطبيعية، رأس المال أي الموارد المصنعة، والموارد البشرية أي الإنسان. (سليمان، 2015، ص15)

ويمكن تصنيف الموارد حسب طبيعتها إلى الموارد البشرية كالعمال والمهندسين أو الخبراء الأساسيين، والموارد المادية أو الفيزيائية كالآلات وخطوط الإنتاج والمواد الأولية وكل شيء مهم وضروري للإنتاج، والموارد المعنوية مثل براءة الاختراع التي تعد أساسية في المنتج وكذلك التراخيص اللازمة وحتى العلامات التجارية وغيرها، والموارد المالية خاصة إذا كان المشروع يشكل قسماً هاماً من خدماته كالمصارف، ولا مشكلة إن كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة. (صقر، 2019، ص246)

ومن خلال ما سبق يمكن تقسيم الموارد إلى أربعة أقسام:

1. الموارد الطبيعية.
2. الموارد البشرية.
3. الموارد المادية.
4. الموارد المالية.

### 1.1.1.2. مفهوم الموارد المادية:

لا يكاد يخلو مشروع أو نشاط تجاري من الممتلكات والأصول والموارد المتنوعة التي تعينه على البقاء والاستمرار في دورة الإنتاج، ويتم تسجيل تلك الموارد في سجلات الشركة المالية.

ويمكن تعريف الموارد المادية أنها هي كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وتجهيزات ومعدات. (أبوليلة: 2011، 3)، وعرفت بأنها هي جميع الموارد الملموسة من أصول متضمنة سيارات ومعدات وآلات وأجهزة واثاث وغيرها. ([www.specialties.bayt.com](http://www.specialties.bayt.com)).

ويرى الباحثان من خلال التعريفات السابقة أن الموارد المادية هي واحدة من المواد الرئيسية المسجلة وتحليلها في المحاسبة المالية للمشروع، وتشمل هذه الأنواع المختلفة من المواد الخام والوقود والمواد والمكونات والمنتجات شبه المصنعة والطاقة التي تشتريها الشركة لضمان عملية الإنتاج.

### تقسيم الموارد المادية:

يمكن تقسيم الموارد المادية لأي مشروع كالآتي:

1. أصول المشروع.
2. المواد الخام.
3. مخزون المشروع.
4. موقع المشروع.

### 1. الأصول:

الأصول هي الممتلكات أو الموارد الاقتصادية والحقوق طرف الغير التي تمتلكها المنشأة مثل: النقدية في الصندوق ولدى البنوك الذمم المالية (المدينون)، والمخزون السلعي آخر المدة (البضاعة التي تحتفظ بها المنشأة لأغراض البيع أو لأغراض الاستخدام في الإنتاج) واللوازم والمهمات والأدوات



والمعدات والمباني والأراضي، ويمكن القول أن الأصول (الموجودات) تمثل استخدامات لأموال المنشأة (توظيفات الأموال)، فمثلاً لا يمكن شراء مبنى للمنشأة (المبنى أصل لأنه استخدام للأموال) إلا عن طريق تمويل معين: فيتم سداد الثمن نقداً أو بشيك أو بالاقتراض سواء عن طريق البنك أو تتم عملية الشراء على الحساب مما يترتب ديناً على المنشأة للغير. (العناتي، 2006، ص71)

ويرى الباحثان الأصول بأنها هي الاستثمارات التي تستخدمها وتملكها المنشأة بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف عن طريق عمليات الإنتاج وليس بغرض إعادته البيع، وغالباً تستمر مع المنشأة عدة سنوات، ويفتح لها حسابات فرعية، وتقسم بدورها إلى حسابات جزئية منها الآت والمعدات والسيارات والمباني والأراضي والأثاث والمفروشات والشهرة وحقوق النشر وبراءة الاختراع. الخ

## 2. المواد الخام:

تؤدي إدارة المواد واللوازم في أي مؤسسة إنتاجية عامة أو خاصة دوراً هاماً في نجاحها، حيث تقوم بإمداد وتوفير السيولة في المواد واللوازم المحفوظة في مستودعاتها لمساعدة النشاط الإنتاجي أو للبيع للموزعين أو للتسليم للعملاء أو الوحدات التابعة لها والمستعدة من قبلها، فلا يمكن استمرار ودوام خط الإنتاج وسير الإنتاج وخط سير العمليات دون إدارة مواد ناجحة وكفؤة تعمل وفق خطط إدارية وعلمية مدروسة وسليمة.

وتعرف المواد الخام بأنها الأموال المنقولة داخل المؤسسات العامة والشركات الخاصة التي تشمل المواد الأولية والمواد الخام والسلع المصنعة ونصف المصنعة وكل ما يدخل في صيانتها والأجهزة والمعدات والآلات وتفرعاتها بجميع أشكالها وكل ما يدخل في صيانتها وشحنها وتأمينها والخدمات التي تحتاجها وكل ما يدخل في صناعتها وإنتاجها والتي تشكل حاجة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسات وتمكينها من القيام بواجبها. (محيلان، 2002، ص16).

## 3. المخزون:

منذ أن خلق الله الأرض والإنسان كان عليه لزاماً أن يتعلم فنوناً وأعمالاً من شأنها الحفاظ على حياته، ومن بين تلك الأشياء التي تعلمها الإنسان بالفطرة تخزين الطعام والشراب كأحد مقومات الحفاظ على الكيان البشري، فهو يخزن في الصيف ليأكل في الشتاء ويخزن في الشتاء ليأكل في الصيف، وتطور التخزين حتى أصبح سلوكاً في الحياة اليومية وارتقى من الأساليب البدائية إلى الأساليب الحديثة، حتى أصبح علم له أصول، فالتخزين على مستوى الفرد هو سلوك حياة ضمان لاستمرارها، والتخزين على مستوى المنظمة هو سلوك لبقائها وأحد أنشطتها الإدارية.

والمخزون عبارة عن البضائع والمواد التي تمتلكها المنظمة أو المشروع أو المؤسسة بغرض إعادة بيعها أو لاستخدامها في صنع منتجات للبيع ويعتبر من أهم أصول وموجودات المنظمة حيث يمثل الجزء الأكبر من الأصول المتداولة. (العلاق والصيرفي، 2006، ص40)

ويعرفه (رضوان) أنه مجموعة الأنشطة التي تعنى بالمحافظة على المشتريات لتكون صالحة للاستخدام عند الحاجة إليها. (رضوان، 2013، ص17) وعرف البعض نشاط التخزين بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة للصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن وأقل كلفة ممكنة. (عبيدات وشاويش، 2017، ص126)

## 4. موقع المشروع:

يعتبر قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الاستراتيجية المؤثرة في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه عن المدى القصير وال المدى البعيد، بل إن هذا القرار يعتبر العامل الحاسم بين النجاح والفشل ويختلف في ذلك المشروع الكبير عن المشروع الصناعي أو التجاري أو مشروعات الخدمات الصغيرة، حيث إن اختيار الموقع المناسب لمشروع عمل صغير لا يقل أهمية عن قرار اختيار موقع لمستشفى أو محطة مطافيء الحريق، بحيث يعتمد إقبال الزبائن على موقع تجاري ما لسهولة موقعه وقربه منهم، فتأكد من وجود عدد كافي من العملاء المساهمين لمشروعك في المنطقة المحيطة به، وهنالك بعض المشروعات لا يعد اختيار الموقع سبب رئيسي في نجاحها مثل المشروعات التي تتطلب ذهابك للعملاء مثل شركات تنظيف المنازل والمصانع والمخازن وأماكن البيع بالجملة وأماكن العلاج الطبيعي وغيرها والتي لا تعتمد بالأساس على موقع مميز فحسب طبيعة مشروع عليك اختيار الموقع الملائم.

وعملية اختيار الموقع الجغرافي المناسب للمشروعات الناشئة لم يعد صعباً كما كان في السابق؛ نظراً لتوفر قاعدة معلومات ضخمة عن كل المواقع الجغرافية حول العالم، بفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة وسهولة التنقل بين المواقع.

العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار في اختيار الموقع (العطية، 2009، ص26):

1. القرب من الأسواق.
2. القرب من المواد الأولية.
3. الحاجة للأيدي العاملة.
4. معدلات الأجور.
5. دراسة اتجاهات السكان.
6. القوانين والأنظمة المحلية.
7. المنافسة.
8. مدى توافق العمل مع المجتمع.
9. المواصلات.

10. مراكز الشرطة والحماية.

11. الخدمات العامة.

12. سمعة الموقع.

### 2.1.1.2. الموارد المالية للمشروع:

إن إمداد المؤسسة بالأموال اللازمة لإنشائها أو توسيعها يعتبر من أعقد المشكلات التي تواجهها التنمية الاقتصادية في أي بلد كان، وإن الكيفية أو الطريقة التي تحصل بها المؤسسات على ما تحتاجه من أموال للقيام بنشاطها هي أول ما يفكر فيه كل مسير، وبقدر ما يكون حجم التمويل كبيراً ويحسن استثماره بقدر ما يكون العائد أو الربح الذي يعتبر هدف أي نشاط اقتصادي كبير.

وللقيام بأي مشروع استثماري فلا بد من توافر الأموال اللازمة لتغطية التكاليف الاستثمارية، هذه الأموال يمكن أن تكون متوفرة لدى المؤسسة القائمة بالاستثمار ويسعى ذلك بالتمويل الذاتي، كما ويمكن أن تكون الأموال متوفرة أو تحصل عليها المؤسسة عن طريق الاقتراضات الخارجية التي تقوم بها المؤسسات المالية الخارجية، وهذا ما نسميه بالتمويل الخارجي والذي يكون مقابل فائدة تقدمه المؤسسة المقترضة إلى المؤسسات المالية المقرضة.

ويمكن تعريف الموارد المالية بأنها كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات طويلة الأجل. (أبو ليلة، 2011، ص 3)

ويمكن تقسيم الموارد المالية إلى ما يلي:

1. التمويل 2. الإيرادات

#### 1. التمويل:

التمويل هو علم وفن إدارة المال، فهو علم لأنه مبني على نظريات وقواعد معمول بها في اتخاذ القرارات المالية، وفن لأن تطبيق هذه النظريات والقواعد يختلف من شخص لآخر مما يؤدي لوجود فروق في نتائج اتخاذ القرارات المالية من شخص لآخر، وعلى المستوى الشخصي فإن التمويل يهتم بالقرارات الفردية مثل حجم ومدة الاقتراض إذا كان الدخل أقل من الإنفاق أو حجم الادخار ومدة الاستثمار إذا كان الدخل أكبر من الإنفاق، وعلى مستوى منشآت الأعمال فإن التمويل يرتبط بنفس نوعية القرارات مثل: ما هي مصادر تمويل الشركات؟ ما هي أوجه الاستثمار المختلفة للشركات؟ ما هو حجم التوزيعات من الأرباح؟ إن كافة تلك القرارات المالية هامة لكل من الأفراد والمؤسسات وهو ما يوضح أهمية دراسة علم التمويل بالنسبة للطلاب الذين سيتخذون التمويل مساراً وظيفياً لهم، فدراسة علم التمويل وفن ممارسته سيساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على التحليل المالي السليم. (محمد، 2019، ص3)

ويرى الباحثان بأن التمويل هو مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى توفير وتجديد الأموال اللازمة، والغرض منه تزويد المنشأة بالأموال اللازمة لتحقيق أهدافها وتسديد التزاماتها المالية وتمويل البرامج والمشروعات المقترحة.

#### 2. الإيرادات:

طبيعة الإيرادات وديناميكيتهما تحتم الاهتمام بها فلا عوائد للمؤسسة بلا إيرادات ومن خلال الإيرادات يقيس المحللون مدى تأثر المؤسسة بالآزمات ومدى تجاوزها وفرص النمو لها. الإيراد هو معادلة معتمدة على جودة التسعير بناء على معطيات السوق المستهدف وحجم الفئة المستهدفة وتحليل التكاليف الخاصة بالمنتجات وحجم المبيعات وقدرة المؤسسة على تسويقها وبيعها. من السهل أن تعذر جهة ما كونها عاجزة عن تحقيق الأرباح لسنة ما ولكن ليس من السهل أن تعذر عن عدم تحقيق الإيرادات فالإيرادات بيت القصيد ونتيجة العمل ومقياس للحركة المالية للمؤسسة.

### 2.2. مفهوم الريادة:

استخدم الريادة منذ أكثر من مائتي عام بدءاً من آدم سميث وانتهاءً بالاقتصاديين والرياديين المحدثين، وقد أضحت الريادة بمفهومها الواسع من القضايا الاقتصادية والاجتماعية الملحة التي تحظى باهتمام عالمي واسع نظراً للدور الذي تؤديه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية، ولدورها المتميز في إشراك العديد من الفئات المجتمعية في النشاط الاقتصادي من ناحية ثانية، وعلى وجه التحديد فئة الشباب من خلال إقامة المشاريع ومنظمات الأعمال الخاصة بهم. (محمد وعبد الكريم، 2011، ص 46)

ولقد تزايد الاتجاه العالمي نحو الاهتمام بالريادة وأثرها في تنشيط الاقتصاد، إيماناً بأن الاستقرار الاقتصادي يعتمد على جهود جميع المواطنين ومشاركاتهم الاقتصادية، وتعد الريادة نموذجاً اقتصادياً جديداً عماده الرياديين والأعمال الريادية، ومن هنا تظهر أهمية ريادة الأعمال والخصائص الريادية كوسيلة لإيجاد فرص عمل جديدة لرائد الأعمال نفسه وأفراد المجتمع الأخرى، وبالتالي تقليل نسبة البطالة، إضافة إلى الأثر الملحوظ في الاقتصاد ونماء سوق العمل. (شحيبر، 2019، ص1)

### 1.2.2. مفهوم المشاريع الصغيرة:

تشكل المشاريع الصغيرة فرصة كبيرة للأفراد لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وحل المشكلات الاجتماعية وإنعاش الأحوال الاقتصادية واستحداث ثروات للاقتصاد المحلي والوطني، كما تبرز أهمية المشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية في أنها تستطيع إصلاح هيكل الصناعة، وتساهم في تشغيل الأيدي

العامة، وتعبئة المدخرات الفردية، وتعظيم حصيلة الصادرات، وتحقيق العدالة الإقليمية، كما يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إيجاد نوع من التكامل في التنمية الصناعية. (النخالة، 2015، ص35)

ويُنظر إلى المشاريع الصغيرة على أنها سهلة نسبياً، ولكن بخلاف ذلك لا توجد طريقة واحدة لتحديد متى يكون المشروع مشروعاً صغيراً، في بعض الحالات يمكن تعريف الصغيرة على أساس التكلفة، مثل تكلفة أقل من 1 مليون دولار، ومع ذلك فإن التكلفة نسبية وتعتمد على دخل المنظمة، وأيضاً يمكن تعريف المشاريع الصغيرة حسب الوقت، على سبيل المثال يستغرق أقل من 6 شهور. (Rowe, 2020, p10)

ويرى الباحثان من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف واضح للمشاريع الصغيرة بسبب اختلاف حجم المنشآت ومساحة الدول وطبيعة الأنشطة ولكن نستطيع القول بأن المشاريع الصغيرة هي تلك الأنشطة التجارية التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 10-50 عامل وتكون محددة بمناطق جغرافية ومساحات محددة.

### 2.2.2. خصائص المشاريع الريادية:

- يشتمل المشروع على العنصر البشري بوصفه البنية الجوهرية ويسعون إلى تحقيق أهداف المشروع وأهدافهم الذاتية.
- تقوم هذه المشروعات على أطر تنظيمية وأهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الأساس.
- تتصف هذه المشروعات بعدم وجود التعقيدات الروتينية في اتخاذ القرارات.
- تستمد مشروعية إقامتها من إمكانية قيامها بدور محدد ضمن إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحتاج كغيرها من الأنشطة إلى الموارد المالية والمادية والبشرية.
- تهتم باستمرار بالعمل على انجاز أهدافها وأداء مهامها وفقاً ل فلسفة الكفاءة والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ولذلك فهي تهتم كثيراً بدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية لضمان بقاءها وديمومتها ونموها.
- تتصف أيضاً باستمرار في بحثها عن الريادة والتميز، لذلك تسعى لتطوير أداءها وعملياتها.
- تؤمن بأهمية متابعة التطورات التكنولوجية والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور وجذاب.
- تتصف هذه المشروعات بأنها تهتم وبشكل استثنائي ومتميز بدراسة وتحليل حاجات المستهلك ورغباته والعمل الجاد على سرعة الاستجابة لإشباع هذه الحاجات وتلبية تلك الرغبات. (الحسيني، 2006، ص 29)

### 3.2.2. أنواع المشاريع الريادية في فلسطين:

- تصنف المشاريع الريادية في الأراضي الفلسطينية بعدة تصنيفات أهمها: (فرحات، 2018، ص 30)
- المشاريع الريادية الصناعية: منها الصناعات الاستهلاكية الصغيرة أو المهن والحرف الصناعية.
  - المشاريع الريادية التجارية: كتجارة الجملة والتجزئة والسماصرة والوكلاء.
  - المجالات الريادية الخدمائية: ومنها المكاتب الخدمائية التخصصية، أو العمل الحر عن بعد، أو الأعمال البرمجية.
  - المشروعات الريادية النسوية: والتي لها تأثير واضح على التطور الاقتصادي للمرأة وعلى التنمية المستدامة، كالمشغولات اليدوية، وأعمال الزينة، أو صنع أكالات خاصة حسب الطلب.
  - المشاريع الريادية الزراعية: كالحيارة والتضمين للأراضي والمحاصيل الزراعية المملوكة للسكان المحليين.
  - المشاريع الريادية التحويلية: كمشاريع البناء أو الحرف المهنية التي يتميز أصحابها بحرف خاصة.

### 4.2.2. معايير تقييم المشروعات:

حسب المعهد البريطاني للمعايير (bsi) فإن المعيار عبارة عن طريقة متفق عليه للقيام بالأشياء. وقد يتعلق الأمر بإنتاج منتج، أو إدارة عملية، أو تقديم خدمة، أو توريد مواد، ويمكن أن تغطي المعايير مجموعة ضخمة من الأنشطة والأهداف تضطلع بها المؤسسات ويستخدمها عملاؤها. (www.bsigroup.com)

أو هي مجموعة من المعايير التي يمكن على أساسها تقييم أكمال وجوده عمل التقييم، وتقيس المعايير فائدة وجدوى وملاءمة ودقة التقييم، ويجب وضع معايير التقييم بالتشاور مع أصحاب المصلحة قبل التقييم. (UNFPA, 2004).

وحسب دليل جايجا لتقييم المشاريع يتم إجراء التقييم بغرض إصدار حكم قيمي بناءً على تحقيق النتائج. (JICA, 2004, 21)

واتفقت العديد من المؤسسات الدولية المانحة على معايير التقييم للمشروعات مثل (برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP، الاتحاد الأوروبي، USAID، البنك الدولي، وكالة التعاون اليابانية JICA، صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، UNESCO، البنك الآسيوي للتنمية ADB) على معايير التقييم وهي: (معايير الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفعالية، معيار الأثر، معيار الاستدامة).

## ● معيار الارتباط (الملاءمة):

حسب (IFAD) فإن الملاءمة هي مدى اتساق أهداف المشروع الإنمائي مع احتياجات المستفيدين والاحتياجات القطرية والأولويات المؤسسية وسياسات الشركاء والجهات المانحة. كما تستتبع الملاءمة تقييم اتساق المشروع في تحقيق أهدافه. (IFAD:2009, p10)

## ● معيار الكفاءة:

تقيس الكفاءة كيفية تحويل الموارد أو المدخلات اقتصادياً (مثل الأموال والخبرة والوقت) إلى نتائج، وتكون المبادرة أو المشروع فعال عندما تستخدم الموارد بشكل مناسب واقتصادي لإنتاج المخرجات المرجوة، وتعتبر الكفاءة مهمة في ضمان استخدام الموارد بشكل مناسب وفي تسليط الضوء على المزيد من الاستخدامات الفعالة للموارد. (UNDP: 2009, p169)

## ● معيار الفاعلية:

وتُعرّف الفاعلية على أنها الدرجة التي ينجح بها شيء ما في تحقيق النتيجة المرجوة. (Galiyeva & Fuschi:2018, p34)

## ● الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

الفاعلية تعني عمل الشيء الصحيح، بينما تعني الكفاءة عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة، كذلك تعني الفعالية مدى تحقيق الأهداف مقارنة بالنتائج، بينما تعني الكفاءة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة. (أبو سويح، 2019، ص55) ويمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية-الاقتصادية والمعلومات، على العكس فإن الفعالية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي. (أبو دقة، 2009، ص30)

## ● معيار الأثر:

وحسب (JICA) فإن معيار الأثر هو معيار للنظر في تأثيرات المشروع مع التركيز على الآثار طويلة المدى بما في ذلك الآثار المباشرة أو غير المباشرة، الإيجابية أو السلبية، المقصودة أو غير المقصودة. (JICA:2004, p21)

## ● معيار الاستدامة:

يتحقق معيار الاستدامة للمشروع من تقدير مدى استمرار نتائجه أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد. (حبيب: 8، 2017)

## 3.2. حاضنات الأعمال:

لا تزال تجربة وفكرة الحاضنات في الأراضي الفلسطينية وبالتحديد في قطاع غزة حديثة مقارنة بالدول العربية والغربية وذلك بفعل الاحتلال الصهيوني والحصار المفروض على القطاع، ولكن اشتداد البطالة وانتشار الفقر في قطاع غزة ساعد في دخول الحاضنات للقطاع من خلال الجهات الممولة الخارجية والتي تريد أن تحسن ظروف البلد وتبني عدد من المشاريع الريادية.

تعتبر حاضنات الأعمال أهم آلية أحدثت لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أثبتت نجاعتها في العديد من دول العالم، وتهتم بصورة خاصة بالمؤسسات الناشئة الجديدة والمؤسسات أثناء فترة الانطلاق والبدية في النشاط، وتعمل على توفير حزمة متكاملة من الخدمات تساعد على دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتالي فهي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية كونها تمنع زوال المؤسسات التي توفر مناصب شغل وتساهم في خلق القيمة المضافة. (عايب، 2019، ص27).

ولطالما كانت حاضنات الأعمال أداة قوية لمساعدة الشركات الجديدة في إطلاق الشركات والخروج منها. ففي عام 2005 وحده ساعدت حاضنات الأعمال في أمريكا 27000 شركة ناشئة في توفير فرص عمل كاملة لأكثر من 100000 أمريكي، وولدت 17 مليار دولار من الأرباح، وبالإضافة إلى تعزيز الأعمال التجارية يجلب أيضاً فوائد كبيرة للمجتمعات التي يتواجدون فيها، حيث يقيم ما يقرب ثمانية من كل عشرة من منتسبي الحاضنة في المجتمعات المحلية، مما يعني أن فرص العمل والتنمية الاقتصادية ستظل في هذا الوضع على المدى الطويل. (United States House, 2010, p1)

وقد تبدو فكرة الحاضنات في النهاية وكأنها فكرة بسيطة، لكن الواقع يثبت أنها عمل يحمل في طياته تحديات كبيرة، لما يتطلبه عملها من توفر آليات فعالة توفر فرص عمل وتؤدي إلى تنمية اقتصادية للمجتمعات، وتحول الأفكار الوليدة والتقنيات الجديدة إلى منتجات تتغلغل في السوق وتحقق لأصحابها أرباحاً مجزية، ويرى الخبراء الاقتصاديون أن أهم ما يميز أسلوب الحاضنات هو الخدمات الفريدة التي تقدمها إلى المجموعات المنتقاة من المشاريع الصغيرة والريادية، التي تتمتع في الغالب بإمكانات كبيرة للبقاء والنمو السريع، فالحاضنات تساعد المنشآت الصغيرة والريادية في التغلب على المشاكل التي قد تؤدي فشلها أو عجزها عن تحقيق التقدم المرتقب (مهدي، 2015، ص88).

ونظراً لما تحدثه حاضنات الأعمال من آثار إيجابية في مشاريع الأعمال الريادية المبتدئة، فقد أولى الباحثان أهمية خاصة لدراسة دور الحاضنات وما تقدمه من قيمة مضافة للمشاريع المحتضنة، وتشير الأدبيات ذات العلاقة إلى أن حاضنات الأعمال أنت بفوائد عديدة للمشاريع الريادية، على العكس من المشاريع التي لم تدعم من قبل الحاضنات، فهي لم تحقق النجاح المأمول لأنها لم تسند وتدعم وتثقف نحو كيفية ممارسة الأعمال في أسواق اليوم (العزام وموسى، 2010، ص139)

ويمكن تعريف الحاضنات بأنها أداة من أدوات التنمية الاقتصادية لخلق فرص عمل جديدة، وتعمل على تدعيم فرص النجاح من خلال استكمال جميع النواحي المادية والفنية الخاصة بالمشروعات الريادية (العشري، 2019، ص 629)، وتعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال حاضنات الأعمال بأنها هيئات تهدف إلى مساعدة المشروعات الناشئة ورجال الأعمال أو رواد الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين للخبرات، الأماكن، الدعم المالي لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تساعد في عمليات تسويق ونشر منتجات هذه المشروعات. (مقابلة، 2017، ص 11) ومن خلال ما سبق من التعريفات يرى الباحثان بأن الحاضنات هي منشأة أو مؤسسة أو شركة مجهزة بجميع التجهيزات الخدمية والتكنولوجية وتقوم باستيعاب واحتضان الأفكار الإبداعية وتقديم الدعم اللوجستي والمادي لأصحاب تلك الأفكار لمساعدتهم على تحويلها إلى مشاريع ريادية لتصبح قادرة على النجاح والإنتاج.

### 1.3.2. حاضنات الأعمال محل الدراسة:

#### ● حاضنة يوكاس التكنولوجية Ucas Technology Incubator

تأسست حاضنة يوكاس التكنولوجية (UCASTI) عام 2012 كأحد مشاريع الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لبناء ودعم الرياديين الذين تتوفر لديهم الأفكار الإبداعية والتطويرية الطموحة من خلال توفير الدعم الإداري والفني والمالي حتى تنمو وتستمر إلى أن تتحول إلى مشاريع تجارية ناجحة. هدفها الأساسي هو تحويل الأفكار إلى شركات ريادية ناجحة وتكوين شبكة علاقات مهمة لدعم وتطوير تكنولوجيا الأعمال، توفير بيئة حيوية للزوار الأفراد والمؤسسات. أهم الخدمات التي تقدمها هي احتضان الأفكار الإبداعية وتنشيط البحث العلمي عبر توفير البيئة التقنية المناسبة والسعي دوماً لتكوين شبكة داعمة لريادة الأعمال. (<http://ucasti.ps/>)

#### ● حاضنة الأعمال والتكنولوجيا Business & Technology Incubator

حاضنة الأعمال والتكنولوجيا (BTI) بالجامعة الإسلامية غزة هي أول وأكبر حاضنة في قطاع غزة بفلسطين، تم تأسيسها عام 2006 حيث تعمل الحاضنة على مساعدة الشباب الرياديين والرياديات من قطاع غزة على تحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية ناجحة ثم تكمل معهم المشاور وتستمر في تقديم الدعم لهم لتسريع وتطوير نمو شركاتهم الناشئة، وتقدم الحاضنة خدماتها للمشاريع في جميع المجالات والصناعات، وتستقبل الحاضنة الرياديين من طلاب وخريجي جميع الجامعات والكليات في قطاع غزة. (<http://www.bti.ps/>) وبعد إجراء مقابلات مع مدير حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية المهندس/ باسل قنديل، ومدير البرامج بحاضنة يوكاس التكنولوجية المهندس/ طارق ثابت إضافة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بكل حاضنة سيتم التطرق والتعرف على الحاضنات من حيث أهدافها والخدمات التي تقدمها والجهات الداعمة لها وغيرها من الأمور وذلك من خلال الجدول التالي:

حاضنة الأعمال والتكنولوجيا BTI (الجامعة الإسلامية)	حاضنة يوكاس التكنولوجية UCASTI (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)
تمثل مهمة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا فيما يلي: - احتضان وتطوير وتنفيذ وتسويق المبادرات والأفكار الريادية . - دعم وتعزيز قدرات خريجي الجامعات عن طريق تنفيذ برامج تدريبية في مجالات متنوعة. - تعزيز قدرات الخريجين في مجال العمل الحر. - مساعدة الشباب الفلسطيني في تحويل أفكارهم الريادية لمشاريع على أرض الواقع. - خلق فرص عمل مستدامة للشباب والذي بدوره ينعكس على إيجاباً على الشباب وعلى النمو الاقتصادي في فلسطين. - برامج تسريع الأعمال.	تمثل مهمة حاضنة يوكاس التكنولوجية فيما يلي: - بناء ودعم الرياديين والخريجين الذين تتوفر لديهم الأفكار الإبداعية والتطويرية الطموحة. - تطوير نظام متكامل يدعم إنشاء شركات مبتكرة. - توفير بيئة حيوية للزوار والأفراد والشركات. - دعم مشاريع الأبحاث التطبيقية وصناعة التكنولوجيا. - إقامة العلاقات لدعم وتطوير التكنولوجيا والأعمال. - توفير الدعم الإداري والفني للمشاريع الريادية والذي يساعد في نهضة تلك المشاريع حتى تنمو وتستمر إلى أن تتحول إلى مشاريع تجارية ناجحة يمكن تسويقها محلياً أو إقليمياً. - تقديم الاستشارات التقنية والإدارية والقانونية في مجالات ريادة الأعمال. - تعزيز قدرات الخريجين في مجال العمل الحر.
مجالات عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا: - توفير البيئة المناسبة لاكتشاف الطاقات الإبداعية وتحويلها لمنتجات تخدم المجتمع. - مساعدة الخريجين في تأسيس وتطوير أفكارهم ومشاريعهم الريادية. - بناء وتنمية علاقات مثمرة مع مؤسسات تطويرية للوصول إلى مبادرة تطوير اقتصادية وطنية مشتركة. - إيجاد استراتيجيات دعائية وتسويق تركز على الأسواق الإقليمية والدولية. - العمل دولياً وإقليمياً مع مستثمرين ومؤسسات مالية من أجل تأسيس صندوق استثماري لدعم المشاريع الجديدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	مجالات عمل حاضنة يوكاس التكنولوجية: - احتضان الأفكار الإبداعية لدى رواد الأعمال الشباب، وتقديم الدعم اللازم لنهضة الشركات التكنولوجية الناشئة . - إعداد وتأهيل ريادي الأعمال الرقمية على مستوى المنافسة العالمية وتمكينهم من تحقيق النجاح. - تقديم خدمات متعددة للخريجين ولأصحاب المبادرات الإبداعية وصولاً لتأسيس أعمالهم الخاصة. - تنشيط البحث العلمي وصناعة التكنولوجيا. - توفير بنية تحتية تقنية على أعلى مستوى، وخدمات مميزة تلي الاحتياجات اليومية لرواد ووزار الحاضنة. - تكوين شبكة واسعة من مزودي خدمات دعم الأعمال الريادية محمياً ودولياً.

## الخدمات التي تقدمها الحاضنتين للمشاريع المحتضنة:

- تقدم حاضنة يوكاس التكنولوجية العديد من الخدمات للمشاريع الريادية المحتضنة لديها مثل:
- \* خدمات الاستضافة:
- توفير مكتب مكيف مجهز بحاسوب شخصي وانترنت.
  - تقديم خدمات سكرتارية وطباعة وهاتف وفاكس.
- \* خدمات الأعمال:
- تصميم خطة العمل للمشروع وتطوير دراسة جدوى اقتصادية للمشروع.
  - إنشاء شبكة واسعة من العلاقات مع الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي والدولي والتواصل مع الجهات المانحة والممولة لدعم المشاريع الناجحة.
- \* الخدمات الفنية:
- تقديم تدريب تقني متخصص في مجال المشروع.
  - توفير الخدمات الالكترونية التي يتطلها المشروع.
  - توفير مستلزمات المشروع من أجهزة ومعدات.
- \* توفير التمويل الأساسي للمشروع :
- توفير مبلغ مالي لأي مشروع بقيمة تصل إلى 5000 دولار حسب طبيعة وحاجة المشروع لتغطية الاحتياجات الأساسية الخاصة به.
- \* خدمات الإرشاد الإداري والتقني :
- توفير مرشدين متخصصين في المجالات المختلفة الإدارية، المالية، التسويقية، التقنية لتجهيز الخطط والوثائق اللازمة لتطوير مجال عمل المشروع، بالإضافة إلى تجهيز المنتج النهائي باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة.
  - تنفيذ حملة تسويقية للمنتجات النهائية.
  - تقديم الدعم اللازم للمشاريع المشاركة في المعارض التكنولوجية والمسابقات المحلية والدولية.
- خدمات ما بعد الاحتضان:
- متابعة المشاريع بعد انتهاء فترة الاحتضان ومساعدتها في تجهيز مكان عمل لشركاتهم الناشئة حتى تتمكن هذه الشركات من الاستمرار في العمل وتصبح قادرة على تحقيق إيرادات مالية مناسبة.

## إنجازات الحاضنتين:

- نجحت حاضنة يوكاس التكنولوجية في الحصول على ثقة العديد من الجهات الدولية التي تدعم المشاريع الريادية واستقطبت العديد من المشاريع الريادية، حيث وفرت ما يزيد عن 50 مساحة عمل، واحتضنت 150 مشروع، واحتضنت ما يزيد عن 250 ريادي وريادية، إضافة إلى 10,000 طلب متقدم للاحتضان.
- أيضاً تعمل في مجال العمل عن من خلال مشروع E-WORK وغيرها من المشاريع.
- لقد نجحت حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في تنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج بالتعاون مع عدد من الشركاء المحليين والدوليين، حيث نجحت حتى الآن في تنفيذ أكثر من 20 مشروع وبرنامج، واحتضان أكثر من 220 شركة ناشئة، وتوفير الدعم لما يفوق 1200 من رواد الأعمال وتسريع أكثر من 30 شركة ناشئة، بالإضافة لتقديم الخدمات لأكثر من 2500 مستفيد من الحاضنة، إضافة إلى أن الحاضنة اليوم تعمل في مجال العمل الحر ونفذت 8 مشاريع للعمل الحر، ونفذت أكثر من 15 شراكة محلية ودولية.

## الشركاء والممولين للحاضنتين:

- الشركاء والممولين لحاضنة الأعمال والتكنولوجيا هم:
- البنك الدولي.
  - b&s Europe
  - Leaders International
  - INSPIRE.INNOVATE.LEAD
  - مركز تطوير المؤسسات الأهلية.
  - مؤسسة سبارك.
  - هيئة الأعمال الخيرية (بريطانيا).
  - الجمعية الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (picta).
  - مركز التجارة العالمي.
  - البنك الإسلامي للتنمية.
  - الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية العربية.
  - جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية.
- الشركاء والممولين لحاضنة يوكاس التكنولوجية هم:
- أوكسفام.
  - وكالة التنمية الدولية الدانماركية (دانيدا).
  - البنك الإسلامي للتنمية.
  - الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية.
  - جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية.
- مؤسسة التعاون.
- وزارة الخارجية الهولندية.
- Bid Network

المصدر: (مقابلة مدير برامج حاضنة يوكاس التكنولوجية 2021)، (مقابلة مدير حاضنة الأعمال والتكنولوجيا 2021)، (موقع حاضنة يوكاس التكنولوجية الإلكتروني)، (موقع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا الإلكتروني)



## 3. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 1.3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية وبيانات المشاريع:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية وبيانات المشاريع:

جدول (1): عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية وبيانات المشاريع

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	87	62.6
أنثى	52	37.4
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 22 إلى أقل من 26	23	16.5
من 26 إلى أقل من 30	62	44.7
30 سنة فأكثر	54	38.8
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	12	8.6
بكالوريوس	102	73.4
دراسات عليا	25	18.0
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من سنتين	26	18.7
من سنتين إلى أقل من 5 سنوات	64	46.0
5 سنوات فأكثر	49	35.3
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
مجال عمل المشروع	العدد	النسبة المئوية %
جانب الإدارة	71	51.1
جانب الإنتاج	37	26.6
جانب التسويق	10	7.2
جانب المحاسبة والمالية	3	2.2
أخرى	18	12.9
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
مكان الاحتضان	العدد	النسبة المئوية %
حاضنة الجامعة الإسلامية	69	49.6
حاضنة الكلية الجامعية يوكاس	70	50.4
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>
نوع الخدمات التي حصلت عليها من حاضنة الأعمال	العدد	النسبة المئوية %
خدمات التمويل	80	57.6
خدمات التدريب	23	16.5
خدمات التسويق	2	1.4
خدمات التوجيه والإرشاد	21	15.1
خدمات لوجستية	1	0.7
خدمات توفير المكان	7	5.0
خدمات فنية	1	0.7
خدمات أخرى	4	2.9
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (1) أن ما نسبته 62.6% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما ما نسبته 37.4% هم من الإناث، وحسب إحصائية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أظهرت أن القوى العاملة لصالح الذكور أكثر من الإناث لذلك فإن نسبة الذكور هي النسبة 62.6% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020م)، ويتبين من الجدول السابق أن حملة البكالوريوس هم النسبة الأكبر من أصحاب المشاريع الريادية، ويفسر الباحثان ذلك أن حملة البكالوريوس من بين المؤهلات العلمية هم الأكبر والأكثر بحثاً عن الريادة وأصحاب الأفكار الريادية. ويلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن النسبة الأكبر من أصحاب المشاريع الريادية تتراوح خبرتهم (من سنتين إلى أقل من 5 سنوات). ويعزو الباحثان ذلك أنهم حديثي التخرج وهم في مرحلة خوض التجربة. أن ما نسبته 95.0% من عينة الدراسة هم من مؤسسين المشاريع، بينما 5.0% هم من الأعضاء الموظفين في تلك المشاريع، حيث أن النسبة الأكبر من أصحاب المشاريع الريادية هم مؤسسين وشركاء في المشروع، ويعزو الباحث تلك النسبة إلى أن تلك المشاريع قائمة على أصحابها وهم أساسيين في المشروع. أن ما نسبته 51.1% من عينة الدراسة مشاريعهم في الجانب الإداري الريادية ويفسر الباحثان تلك النسبة إلى قدرة أصحاب المشاريع على إدارة مشاريعهم بنفسهم. وأن ما نسبته 49.6% من عينة الدراسة مكان احتضان مشاريعهم الجامعة الإسلامية، بينما 50.4% مكان احتضان مشاريعهم الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بوكاس، ويعزو الباحثان النسب المتقاربة للحاضنتين من حيث أعداد المشاريع المحتضنة إلى المنافسة القوية بين الحاضنتين. ويتبين أيضاً أن ما نسبته 57.6% من عينة الدراسة حصلوا على خدمات تمويلية ويعود ذلك إلى أن دور الحاضنات تمويلي بالدرجة الأكبر وأن التوجه للحاضنات بشكل كبير من أجل الحصول على التمويل.

### 2.3. تحليل فقرات الاستبانة:

#### 1.2.3. تحليل فقرات المحور الأول: الإدارة الفعالة للموارد المادية:

##### أولاً: تحليل فقرات البعد الأول "أصول المشروع بأنواعها"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات البعد، والنتائج موضحة في جدول (2).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تم اختيار أصول مشروعك بعناية بناءً على احتياجات المشروع.	4.30	0.679	86.00	1	كبيرة
2.	تحسب إهلاك أصول مشروعك ضمن تكلفة المشروع	3.48	0.845	69.60	7	كبيرة
3.	تتم متابعة أصول المشروع من حيث الصيانة والتطوير بشكل دوري.	3.66	0.958	73.20	6	كبيرة
4.	يملك فريق المشروع الخبرة اللازمة لاختيار المواد الخام والمستلزمات اللازمة بما يتلاءم مع احتياجات المشروع.	4.08	0.896	81.60	2	كبيرة
5.	تتم عملية الرقابة ومتابعة تخزين المواد الخام بشكل مستمر للمحافظة عليها من التلف	3.79	0.956	75.80	4	كبيرة
6.	تم مراعاة معايير الأمان والسلامة والهوية في المكان الذي تتم به عمليات التخزين.	3.78	0.890	75.60	5	كبيرة
7.	تمت إدارة مشروعك في مشاركة أعضاء الفريق في رسم سياسات المشروع ووضع الخطط.	4.00	0.876	80.00	3	كبيرة
	جميع فقرات البعد معاً	3.87	0.546	77.40		كبيرة

من جدول (2) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تم اختيار أصول مشروعك بعناية بناءً على احتياجات المشروع." يساوي 4.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المهارة في اختيار أصول المشروع بعناية حسب الحاجة الفعلية للمشروع يؤثر بشكل إيجابي على توفير مصاريف إضافية للمشروع في غنى عنها، ويؤثر على قدرة المشروع على الاستمرار.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "عملية متابعة الإهلاك لأصول مشروعك تم احتسابها ضمن تكلفة المشروع.." يساوي 3.48 أي أن الوزن النسبي 69.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن احتساب تكلفة إهلاك الأصول للمشروع يساعد على حساب فترة الاسترداد للمشروع ومعرفة صافي الربح وتقليل عمليات الصيانة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد "أصول المشروع بأنواعها" يساوي 3.87 أي أن الوزن النسبي 77.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة الفعالة لأصول المشروع بأنواعها ينعكس بشكل إيجابي على قدرة المشروع على التوسع والبقاء، ويعمل على توفير المصاريف وزيادة الربح.

## ثانياً: تحليل فقرات بعد " موقع المشروع":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات البعد، والنتائج موضحة في جدول (3).

جدول (3): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " موقع المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تم تحديد موقع مشروعك بناءً على دراسة معمقة.	3.84	1.006	76.80	2	كبيرة
2.	تم اختيار موقع مشروعك نتيجة لقربه من الخدمات العامة.	3.69	0.991	73.80	3	كبيرة
3.	يعتبر مشروعك قريب من سوق المستهلكين.	3.86	0.979	77.20	1	كبيرة
4.	تواجد موقع مشروعك في منطقة منافسة تجارية تستقطب تجار التجزئة.	3.25	1.038	65.00	5	متوسطة
5.	يسهل موقع مشروعك من عمل المشروع	3.58	.069	71.60	4	كبيرة
	جميع فقرات البعد معاً	3.64	0.774	72.80		متوسطة

من جدول (3) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يعتبر مشروعك قريب من سوق المستهلكين." يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد، ويفسر الباحثان تلك النسبة إلى قناعة أصحاب المشاريع الريادية بأن وجود المشروع في منقطة قريبة من المستهلكين يؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع من حيث أن ذلك يسهل على المستهلكين الوصول للخدمات المطلوبة، وقد يساعد ذلك في جلب التمويل للمشروع لاقتناع الجهات الممولة بجدوى المشروع.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تواجد موقع مشروعك في منطقة منافسة تجارية تستقطب تجار التجزئة." يساوي 3.25 أي أن الوزن النسبي 65.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا البعد، ويعزو الباحثان تلك النسبة المتوسطة أن العدد الأكبر من المشاريع الريادية خدماتية ولا تحتاج تجار تجزئة وبذلك لا يؤثر وجود تلك المشاريع في منطقة منافسة تجارية على مردودية المشروع.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " موقع المشروع" يساوي 3.64 أي أن الوزن النسبي 72.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويفسر الباحثان ذلك إلى أن الإدارة الفعالة لموقع المشروع من خلال إنشاء المشروع في موقع مميز من حيث توفر الخدمات والمواصلات والدعم اللوجستي سيؤثر على المشروع من حيث المردودية ويساعد على استمرار وبقاء المشروع أطول فترة ممكنة.

## 2.2.3. تحليل فقرات المحور الثاني: الإدارة الفعالة للموارد المالية:

## أولاً: تحليل فقرات بعد " تمويل المشروع":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات البعد، والنتائج موضحة في جدول

(4).

جدول (4): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " تمويل المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتم إدارة الأموال المتحصل عليها من الممولين بشكل كفاء وفي حدود البنود المعتمدة والمخصصة لها.	3.97	0.850	79.40	3	كبيرة
2.	يساعد الاستغلال الأمثل لتمويل مشروعك في مراحله الأولى على تحقيق أهدافه.	4.23	0.747	84.60	1	كبيرة
3.	تتم معالجة الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالموازنات التقديرية.	3.74	0.771	74.80	4	كبيرة
4.	توفيرك في مصروفات مشروعك يخلق تمويل داخلي إضافي.	3.99	0.872	79.80	2	كبيرة
	جميع فقرات البعد معاً	3.98	0.546	79.60		كبيرة

من جدول (4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " الاستغلال الأمثل لتمويل مشروعك في مراحله الأولى يساعد المشروع على تحقيق أهدافه." يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 84.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه

الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك أن التخطيط الجيد لاستغلال التمويل قبل بدء المشروع يساهم في تحقيق أهداف المشروع من خلال تقليل المصاريف الزائد وخلق تمويل إضافي صغير يتم الاستفادة منه خلال دورة حياة المشروع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتم معالجة الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالموازنات التقديرية." يساوي 3.74 أي أن الوزن النسبي 74.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا البعد، ويفسر الباحثان تلك النسبة إلى ضعف الخبرة لدى أصحاب المشاريع الريادية في الأمور المحاسبية وكيفية الإدارة المالية للمشاريع الخاصة بهم.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعده " تمويل المشروع" يساوي 3.98 أي أن الوزن النسبي 79.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة الفعالة لتمويل المشروع والاستغلال الأمثل لذلك يساهم في تحقيق أهداف المشروع وتساعد في ضبط المصاريف مما ينعكس بشكل إيجابي على استمرارية واستدامة المشروع.

ثانياً: تحليل فقرات بعد " إيرادات المشروع":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات البعد، والنتائج موضحة في جدول (5).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحق مشروعك عوائد وإيرادات تسمح له بالاستمرار في العمل.	3.28	1.007	65.60	4	كبيرة
2	تحدد سعر معقول لمنتجك أو خدمتك.	3.82	0.824	76.40	1	كبيرة
3	يملك مشروعك نظام مالي يضب عمليات البيع والشراء.	3.53	0.980	70.60	3	كبيرة
4	يتوفر لدى مشروعك الأصول المحاسبية المتمثلة بسندات الصرف والقبض.	3.07	1.097	61.40	5	متوسطة
5	يتم استغلال إيرادات مشروعك في تطوير وتوسعة المشروع.	3.61	1.024	72.20	2	كبيرة
	جميع فقرات البعد معاً	<b>3.46</b>	<b>0.738</b>	<b>69.20</b>		كبيرة

من جدول (5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تحدد سعر معقول لمنتجك أو خدمتك." يساوي 3.82 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تحديد سعر معقول للمنتج أو الخدمة في المشروع يزيد من فرص البيع والربح مقارنة بالمشاريع الأخرى التي تحدد سعر مرتفع للمنتج أو الخدمة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتوفر لدى مشروعك الأصول المحاسبية المتمثلة بسندات الصرف والقبض." يساوي 3.07 أي أن الوزن النسبي 61.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا البعد، ويفسر الباحثان تلك النسبة إلى ضرورة توفر الأصول المحاسبية لدى أي مشروع لضبط وتنظيم عمليات البيع والشراء وبالتالي استخدام هذه البرامج يؤثر على ترشيد المصروفات مما ينعكس على زيادة الإيرادات.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعده " إيرادات المشروع" يساوي 3.46 أي أن الوزن النسبي 69.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة الفعالة للإيرادات المتحصلة من المشروع يؤثر على استدامة واستمرار المشروع ويساهم في زيادة الإيرادات وترشيد المصروفات ودعم القرار المالي للمشروع.
- تحليل جميع محاور الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية، والنتائج موضحة في جدول (6).

البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
أصول المشروع بأنواعها	3.87	0.546	77.40	1	كبيرة
موقع المشروع	3.64	0.774	72.80	2	كبيرة
الإدارة الفعالة للموارد المادية	3.78	0.510	75.60	1	كبيرة
تمويل المشروع	3.98	0.546	79.60	1	كبيرة
إيرادات المشروع	3.46	0.738	69.20	2	كبيرة
الإدارة الفعالة للموارد المالية	3.69	0.574	73.80	2	كبيرة
جميع فقرات الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية	<b>3.74</b>	<b>0.476</b>	<b>74.80</b>		

جدول (6) يبين أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 74.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية بشكل عام. وجاء في المرتبة الأولى " الإدارة الفعالة للموارد المادية " حيث بلغ وزنها النسبي 75.60% وهي درجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الثانية " الإدارة الفعالة للموارد المالية " حيث بلغ وزنها النسبي 73.80% وهي درجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحثان تلك الموافقة الكبيرة إلى أنه يجب على أصحاب المشاريع الريادية أن يقوموا بإدارة الموارد المادية والمالية لمشاريعهم بكفاءة وفعالية ليصلوا إلى ما يطمحوا إليه من استدامة وتوسيع تلك المشاريع.

### 3.2.3. تحليل فقرات المحور الثالث: جودة مخرجات المشاريع الريادية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور، والنتائج موضحة في جدول (7).

جدول (7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " جودة مخرجات المشاريع الريادية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تم تصميم مشروعك بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويبي احتياجاتها.	4.18	0.718	83.60	1	كبيرة
2.	يراعى تحليل المخاطر الخارجية المحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع.	3.76	0.804	75.20	9	كبيرة
3.	يقوم فريق مشروعك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بتحقيق الفوائد المرجوة من المشروع.	3.85	0.803	77.00	4	كبيرة
4.	تناسب مدخلات المشروع من حيث الكم والكيف في جودة مخرجات مشروعك.	3.80	0.750	76.00	6	كبيرة
5.	تضع إدارة مشروعك أهداف المشروع لتتوافق مع أهداف الفئات المستهدفة.	4.03	0.748	80.60	2	كبيرة
6.	يحقق مشروعك مخرجات وأهداف لم يكن مخططاً لها.	3.27	0.883	65.40	14	متوسطة
7.	يملك المشروع القدرة على تغيير أو تعديل اتجاهات الفئات المستهدفة.	3.78	0.825	75.60	7	كبيرة
8.	يقوم مشروعك بدور إيجابي في رفع المردود المالي للعاملين فيه.	3.54	0.987	70.80	11	كبيرة
9.	يساهم مشروعك في سد حاجات المجتمع من خلال توفير البدائل الملائمة.	3.77	0.895	75.40	8	كبيرة
10.	يساهم مشروعك في إحداث تغيير في البيئة المحيطة.	3.81	0.984	76.20	5	كبيرة
11.	يستطيع مشروعك تشغيل وإدارة موارده بدون الحاجة لمساعدة خارجية.	3.48	0.935	69.60	12	كبيرة
12.	استمر مشروعك بشكل كامل أو جزء منه حتى بعد انتهاء فترة الاحتضان.	3.66	1.131	73.20	10	كبيرة
13.	تغطي إيرادات مشروعك مصاريفه بعد انتهاء فترة الاحتضان.	3.42	1.203	68.40	13	كبيرة
14.	تسويقك الفعال لمخرجات مشروعك تعمل على جلب زبائن جدد.	4.00	0.978	80.00	3	كبيرة
	جميع فقرات المحور معاً	3.74	0.569	74.80		كبيرة

### 3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.3. الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الفعالة للموارد المادية وجودة مخرجات المشاريع الريادية في حاضنات الأعمال بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة.

جدول (8): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون

جودة مخرجات المشاريع الريادية	الإدارة الفعالة للموارد المادية
معامل الارتباط	0.535
القيمة الاحتمالية (Sig)	0.000
معامل الارتباط	0.318
القيمة الاحتمالية (Sig)	0.000
معامل الارتباط	0.536
القيمة الاحتمالية (Sig)	0.000

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية ككل وجودة مخرجات المشاريع الريادية يساوي (0.536) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية ككل وجودة مخرجات المشاريع الريادية.
- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين أصول المشروع بأنواعها كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية وجودة مخرجات المشاريع الريادية يساوي (0.535) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أصول المشروع بأنواعها كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية وجودة مخرجات المشاريع الريادية.

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين موقع المشروع كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية وجودة مخرجات المشاريع الريادية يساوي (0.318) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين موقع المشروع كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية وجودة مخرجات المشاريع الريادية.

2.3.3. الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الفعالة للموارد المالية وجودة مخرجات المشاريع الريادية في حاضنات الأعمال بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة

جدول (9): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون

جودة مخرجات المشاريع الريادية		الإدارة الفعالة للموارد المالية
معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.587	0.000	تمويل المشروع
0.747	0.000	إيرادات المشروع
0.781	0.000	إدارة الفعالة للموارد المالية

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المالية ككل وجودة مخرجات المشاريع الريادية يساوي (0.781) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المالية ككل وجودة مخرجات المشاريع الريادية.
- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين تمويل المشروع كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المادية وجودة مخرجات المشاريع الريادية يساوي (0.587) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تمويل المشروع كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المالية وجودة مخرجات المشاريع الريادية.
- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين إيرادات المشروع كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المالية وجودة مخرجات المشاريع الريادية يساوي (0.747) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إيرادات المشروع كأحد أبعاد الإدارة الفعالة للموارد المالية وجودة مخرجات المشاريع الريادية.

#### 4.3. النتائج والتوصيات:

##### أولاً: النتائج:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اختيار أصول المشروع بعناية حسب حاجة للمشروع يؤثر بشكل إيجابي على توفير مصاريف إضافية المشروع في غنى عنها، وأن إدارة أصول المشروع بكفاءة وفعالية ينعكس بشكل إيجابي على قدرة المشروع على التوسع والبقاء.
- عندما يتم احتساب تكلفة عملية الإهلاك لأصول المشروع ضمن تكلفة المشروع فإن ذلك يساعد على حساب فترة الاسترداد للمشروع ومعرفة صافي الربح وتقليل عمليات الصيانة.
- إنشاء المشروع في موقع مميز من حيث توفر الخدمات والمواصلات والدعم اللوجستي يؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع من حيث أن ذلك يسهل على المستهلكين الوصول للخدمات المطلوبة.
- الاستغلال الأمثل للتمويل يساعد المشروع على تحقيق أهدافه من خلال تقليل المصاريف الزائدة وخلق تمويل إضافي صغير يتم الاستفادة منه خلال دورة حياة المشروع مما ينعكس بشكل إيجابي على استمرارية واستدامة المشروع.
- توفر الأصول المحاسبية لدى أي مشروع لضبط وتنظيم عمليات الشراء والبيع يؤثر على ترشيد المصروفات مما ينعكس على زيادة الإيرادات.
- تصميم أي مشروع ليلانم حاجات وأهداف الفئات المستهدفة من المشروع يعزز من فرص نجاح المشروع ويشجع الجهات الممولة على تمويله.
- الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية للمشاريع الريادية تؤثر بشكل كبير على جودة تلك المشاريع من خلال معايير التقييم الخمسة التي تم الاتفاق عليها دولياً لقياس جودة أي مشروع (معايير الارتباط الملاءمة، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، معيار الاستدامة).

##### ثانياً: توصيات الدراسة:

- ضرورة تعزيز الجوانب الإدارية والمحاسبية لدى الرياديين وأصحاب المشاريع الريادية المحتضنة واستثمار ذلك في إدارة تلك المشاريع.
- مساعدة الرياديين وأصحاب المشاريع الريادية في الترويج لمشاريعهم محلياً ودولياً من خلال تنظيم المعارض التجارية والتكنولوجية لإبراز وإظهار تلك المشاريع للجمهور والتعريف بها.
- وجود خطة بديلة أو تطوير فكرة المشروع ليتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة ويلي حاجاتهم في حال أن المشروع فشل في تحقيق أهدافه.



- الاعتماد على موارد المشروع المادية والمالية بعد انتهاء التمويل وذلك من خلال التخطيط الجيد لتلك الموارد والاستفادة القصوى من التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي المتعددة في الترويج لمشروعك.
- العمل على توفير احتياجات المشاريع الممولة بشكل كامل خصوصاً في مرحلة الإنطلاق ودعم المشاريع الناجحة بمزيد من التمويل والدعم المادي لتشجيعها على الاستدامة والتوسع.
- إدراج مساقات تتحدث عن ريادة الأعمال ضمن المناهج التي يتم تدريسها في الجامعات والكليات الفلسطينية وتشجيع البحث العلمي حول ريادة الأعمال وعمل مسابقات لاستقطاب الأفكار الريادية.
- إنشاء حاضنة في كل جامعة فلسطينية يتم من خلالها تطبيق الأفكار الريادية بشكل عملي.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، طارق و فيق (2020). تقييم أثر العلاقة بين تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة (ERP) وقيمة المنظمة (دراسة ميدانية)، مجلة الفكر المحاسبي: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 24(2): 480-542.
2. حبيب، نور رشاد (2017). فاعلية المعايير الفنية للاتحاد الأوروبي في تقييم مقترحات المشاريع الخاصة بتطوير التعليم والتدريب التقني والمهني بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
3. خالد، نظمية، والكردي محمد (2019). إدارة المشتريات والمخازن. القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
4. أبو دقة، مراد (2009). مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
5. رسلان، محمد، نصر، عبد الكريم (2011). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: 23 (2).
6. رضوان، محمود (2013). الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. الزهراني، نورة مسفر (2020). حاضنات الأعمال ودورها في زيادة دخل الأسرة السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، 2020، مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 20 (225): 45-78.
8. سليمان، عدلي أنيس (2015). الموارد الاقتصادية. ط3. القاهرة: كلية الآداب جامعة القاهرة.
9. أبو سويح، نضال عبد الرحمن (2019). أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
10. شحير، هيفاء مرزوق (2019). دور الخصائص الريادية في نجاح النساء الرياديات - دراسة حاضنات الأعمال في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. صقر، أحمد (2019). المشروعات الصغيرة الفكرة وآلية التنفيذ. ط1. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
12. عايب، فاطمة الزهرة (2019). حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار- دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
13. عبيدات، سليمان، وشاويش، مصطفى (2017). إدارة المواد الشراء والتخزين. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. العزائم، أنور أحمد، وموسى، صباح محمد. (2010). تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد: كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (83): 138-165.
15. العشري، مشيرة محمد (2019). مشروعات ريادة الأعمال القائمة على اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية على بعض حاضنات الأعمال التكنولوجية داخل المجتمع المصري، مجلة كلية الآداب: جامعة طنطا، 2(34): 616-652.
16. العطية، ماجدة (2009). إدارة المشروعات الصغيرة. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. العلاق، بشير، الصيرفي، محمد (2006). إدارة المخازن. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
18. عمر، علي، ويونس، سليمان (2019). تقييم استدامة المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، مجلة جامعة السلام: 1(8). 225-256.
19. العناتي، رضوان محمد (2006). مبادئ المحاسبة وتطبيقاتها (1). ط6. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
20. عنبر، هشام (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

21. فرحات، حسام (2018). أثر استخدام البرامج المحاسبية المحوسبة على تحسين الأداء المالي للمشاريع الريادية في فلسطين (دراسة حالة : حاضنة يوكاس التكنولوجية – الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. أبو ليلة، محمد (2011). إدارة الموارد المادية للمباني التعليمية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية- دراسة حالة كلية الهندسة، المجلة العلمية لكلية الهندسة جامعة المنصورة: (1): 12-22.
23. المبروك، الهادي، وإندارة، يوسف (2019). أثر موقع المشروع في محددات الوصول إلى مصادر التمويل "دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا" مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي مصراتة.
24. محيلان، محمد (2002). إدارة اللوازم. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. مشني، جهاد (2018). واقع المشاريع الريادية وسبل تطويرها – حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
26. المشهراوي، أحمد، والرملاوي، وسام (2015). أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) 19(2)، 125-160.
27. المعهد البريطاني للمعايير. (bsi). (2020). تاريخ الاطلاع: 2020/10/15م، الموقع: [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com)
28. مكتب التقييم، IFAD. (2009). تمكين السكان الفقراء الريفيين من التغلب على الفقر، دليل التقييم-المنهجية والعمليات IFAD.
29. منصور، ولاء، عبد الجواد، اسلام. (2018). تحديات الريادة في فلسطين، مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية.
30. مهدي، جابر. (2015). أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، مجلة جامعة عمار ثلجي بالأغواط: 1(35): 85-110.
31. مؤسسة معهد إدارة المشروعات. (2013). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع- *PMBOK@ Guide*. ط5. USA. PMI.
32. النخالة، منى رضوان. (2015). الحاضنة التكنولوجية ودورها في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة- دراسة مقارنة بين حاضنة الجامعة الإسلامية وحاضنة الكلية الجامعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Galiyeva, N., & Fuschi, D. L. (2018). A research proposal for measuring the effectiveness of business incubators. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 5(3): 32-46.
2. Izmailov, A., Korneva, D., & Kozhemiakin, A. (2016). Project management using the buffers of time and resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235: 189-197. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.014>
3. Jeswiet, J., & Szekeres, A. (2014). Definitions of critical nomenclature in environmental discussion. *Procedia CIRP*, 15: 14-18. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.06.092>
4. JICA. (2004). *Guideline for Project Evaluation, Practical Methods for Project Evaluation, Office of Evaluation, Planning and Coordination Department Japan International Cooperation Agency, Japan*.
5. Laboso, J. (2016). *Influence of Total Quality Management practices on effectiveness of project management in Moi teaching and referral hospital Uasin Gishu County, Kenya* (Unpublished Doctoral dissertation). University of Nairobi.
6. Markou, C., Koulinas, G. K., & Vavatsikos, A. P. (2017). Project resources scheduling and leveling using multi-attribute decision models: Models implementation and case study. *Expert Systems with Applications*, 77: 160-169. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.01.035>
7. Motta, V. (2018). Lack of access to external finance and SME labor productivity: does project quality matter?. *Small Business Economics*, 54(1): 119-134. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0082-9>
8. Rowe, S. F. (2020). *Project management for small projects*. Berrett-Koehler Publishers.
9. UNDP. (2009). *Handbook On Planning, Monitoring And Evaluating For Development Results Copyright*. New York, from: <http://www.undp.org/eo/handbook>.
10. UNFPA. (2004). *Programme Manager's Planning Monitoring & Evaluation Toolkit, United Nations Population Fund Office of Oversight and Evaluation*. New York: from: <http://www.unfpa.org/>
11. United States. (2010). *Full Committee Hearing on Business Incubators and Their Role in Job Creation: Hearing Before the Committee on Small Business, United States House of Representatives, One Hundred Eleventh Congress, Second Session, U.S. Government Printing Office*.

## ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

1. <https://ar.delachieve.com/الموارد-المادية/>
2. <https://ara.coin-group.com/3370567-financial-resources-of-an-enterprise-characteristics-and-main-sources>
3. <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/109054//2020/07/19>
4. <http://www.ucasti.ps>
5. <http://www.bti.ps>

## رابعاً: المقالات:

1. مدير البرامج- حاضنة يوكاس التكنولوجية. (2021). (مقابلة شخصية). غزة: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
2. مدير حاضنة الأعمال والتكنولوجيا. (2021). (مقابلة شخصية). غزة: الجامعة الإسلامية.



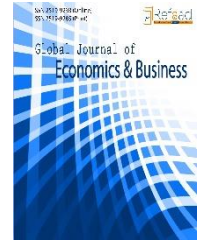
www.refaad.com

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/GJEB/home.aspx>

ISSN: 2519-9293(Online) 2519-9285 (Print)



## Effective management of material and financial resources and their role in the quality of entrepreneurial project outputs: a comparative applied study on business incubators at the university college of applied sciences and the Islamic university of Gaza – Palestine

**Kholoud Attia Al-Flayt**

Assistant Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Gaza, Palestine  
Kholoud2faleat@gmail.com

**Muhammad Khader Bahr**

Projects Department at the University College of Applied Sciences, MBA from the Islamic University of Palestine  
Mbahr@ucas.edu.ps

Received: 17/7/2021 Revised: 18/8/2021 Accepted: 11/9/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.5>

**Abstract:** The study aimed to determine the importance of effective management of the material and financial resources of the entrepreneurial projects and to measure the impact of that on the quality of those projects. The study was applied to the entrepreneurial projects incubated in the period (2015-2019) in both the Technological Incubator at the University College of Applied Sciences UCAS and the Business and Technology Incubator of the Islamic University of Gaza.

To achieve the objectives of the study, the methodology of this study was divided into two parts: the first of which is an inductive framework represented in the theoretical framework of the study problem and an exploration of previous studies that dealt with the themes of the study; the second is the deductive aspect of the practical application side through a field study based on conducting the interview and the questionnaire. Using the comprehensive survey method, the researcher distributed (159) questionnaires to entrepreneurs benefiting from the incubators under study. The study was based on the descriptive analytical approach.

The study reached a set of results. The most important of which are the following: the effective and sound management of the material resources of the entrepreneurial projects represented all kinds of project assets and the project site. The financial resources represented project financing and project revenues. Those greatly impact the quality of these projects in terms of the project's ability to expand and to maintain sustainability. It works to save expenditures and increase profit through rationalizing expenditures and increasing revenues. This was measured through the five evaluation criteria that are internationally agreed upon to measure the quality of any project (relevance and suitability criterion, efficiency criterion, effectiveness criterion, impact criterion, sustainability criterion). The results came with a relative weight for all criteria and to a large degree of agreement on the impact of effective management of the material and financial resources of entrepreneurial projects on the quality of those projects.

The study presented a set of recommendations, the most important of which involve recommendations for business incubators represented in promoting and supporting the administrative, accounting and marketing aspects of entrepreneurs. Also, there are some recommendations for entrepreneurs that involve taking advantage of every available opportunity to benefit from their projects, as well as recommendations for funding bodies to provide full financial support for entrepreneurial projects. In addition, there are also some recommendations for universities that involve the inclusion of entrepreneurship in educational curricula.

**Keywords:** material resources; finance resource; entrepreneurial projects; Business incubators in Palestine.

## References:

1. 'ayb, Fatmh Alzhrh (2019). Hadnat Ala'mal Kalyh Lt'zyz Qdrh Alm'essat Alsghyrh Walmtwsth 'la Alabtkar- Drast Halh Mjmw't Mn Hadnat Ala'mal Fy Aljza'r (Rsalt Dktwrah Ghyr Mnshwrh). Jam't Frhat 'bas Styf, Aljza'r.
2. 'bydat, Slyman, Wshawysh, Mstfa (2017). Edart Almwad Alshra' Waltkhzyn. T1. 'man: Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
3. Al'laq, Bshyr, Alsyrfy, Mhmd (2006). Edart Almkhazn. T1. 'man: Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'.
4. 'mr, 'ly, Wywns, Slyman (2019). Tqyyim Astdamh Almshrw'at Alsghyrh Wmntnahyh Alsghr, Mjlt Jam't Alslam: 1(8). 225-256.
5. Al'naty, Rdwan Mhmd (2006). Mbad' Almhasbh Wttbyqathaj(1). T6. 'man, Alardn: Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'.
6. 'nbr, Hsham (2016). Dwr Alm'ayyr Aldwlyh Ledart Almshary' Fy Zyadh Jwdt Almshrw' Fy Alm'ssat Alahlyh Al'amlh Fy Qta' Ghzh (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy, Ghzh, Flstyn.
7. Al'shry, Mshyrh Mhmd (2019). Mshrw'at Ryadh Ala'mal Alqa'mh 'la Aqtsad Alm'erfh: Drash Mydanyh 'la B'd Hadnat Ala'mal Altknwlwlyh Dakhl Almjtm' Almsry, Mjlt Klyt Aladab: Jam't Tnta, 2(34): 616-652.
8. Al'tyh, Majdh (2009). Edart Almshrw'at Alsghyrh. T3. 'man: Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
9. Al'zam, Anwr Ahmd, Wmwsa, Sbah Mhmd. (2010). Tathyr Astkhdam Hadnat Ala'mal Fy Enjah Almshary' Alryadyh Fy Alardn, Mjlt Aledarh Walaqtsad: Klyt Aledarh Walaqtsad, Aljam'h Almstnsryh, (83): 138-165.
10. Abw Dqh, Mrad (2009). Mda Kfa'h Astkhdam Alamwal Wtathyrha 'la 'mlyh Jlbha Llm'ssat Alahlyh Alty La Thdf Ela Thqyyq Alarbah (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy, Bghzh.
11. Ebrahym, Tarq Wfyq (2020). Tqyyim Athr Al'laqh Byn Ttbyq Nzm Tkhtyt Mward Almshah (ERP) Wqymt Almnzmh (Drash Medaneh), Mjlt Alfkr Almhasby: Klyt Altjarh, Jam't 'yn Shms, 24(2): 480-542.
12. Frhat, Hsam (2018). Athr Estkhdam Albramj Almhasbyh Almhsbh 'la Thsyn Alada' Almaly Llmshary' Alryadyh Fy Flstyn (Drast Halh : Hadnh Ywkas Altknwlwlyh – Alklyh Aljam'yh Ll'lwmm Alttbyqyh) (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy, Ghzh, Flstyn.
13. Hbyb, Nwr Rshad (2017). Fa'lyt Alm'ayyr Alfnyh Llathad Alawrwby Fy Tqyyim Mqtrhat Almshary' Alkhash Bttwyr Alt'lym Waltdryb Altqny Walmhny Bqta' Ghzh (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy, Bghzh.
14. Khald, Nzmyh, Walkrdy Mhmd (2019). Edart Almshtyryat Walmkhazn. Alqahrh: Klyt Altjarh, Jam't Alqahrh.
15. Abw Lyth, Mhmd (2011). Edart Almwad Almadyyh Llmbyy Alt'lymyh Bastkhdam Nzm Alm'lwmat Aljghrafyeh– Drast Halh Klyt Alhndsh, Almjhlh Al'lymyh Lklyh Alhndsh Jam't Almnswrh: (1): 12-22.
16. Alm'hd Albrytany Llm'ayyr. (Bsi). (2020). Tarykh Alatlal: 15/10/2020m, Almwq': Www.Bsigroup.Com.
17. M'sst M'hd Edarh Almshrw'at. (2013). Aldlyl Alm'rly Ledart Almshary' -PMBOK® Guide. T5. PMI, USA.
18. Almbrwk, Alhady, Wendarh, Ywsf (2019). Athr Mwg' Almshrw'e Fy Mhddat Alwswl Ela Msadr Altmwyl "Drash Ttbyqyh 'Ela Almshary' Alsghyrh Walmtwsth Fy Lybya" M'tmr Dwr Ryadh Ala'mal Fy Ttwyr Almshrw'at Alsghra Walmtwsth Fy Alaqtsad Allyby Msrath.
19. Mhdy, Jabr. (2015). Athr Hadnat Almshrw'at Fy T'zyz Ryadt Ala'mal Bmdynt 'nabh, Mjlt Drasat Ljam't Alaghwat, Mjlt Jam't 'mar Thlyjy Balaghwat: 1(35): 85-110.
20. Mhylan, Mhmd (2002). Edart Allwazm. T1. 'Eman: Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'.
21. Mktb Altqyyim, IFAD. (2009). Tmkyn Alskan Alfqra' Alryfyyn Mn Altghlb 'la Alfqr, Dlyl Altqyyim-Almnhjyh Wal'mlyat IFAD.
22. Mnsr, Wla', 'bd Aljwad, Aslam. (2018). Thdyat Alryadh Fy Flstyn, M'tmr Altnmyh Almstdamh Fy Zl By't Mtghyrh, Klyt Alaqtsad Wal'lwmm Alajtma'yh, Jam't Alnjah Alwtnyh.
23. Mshny, Jhad (2018). Waq' Almshary' Alryadyh Wsbl Ttwyrha – Halh Ttbyqyh 'la Mhafzt Byt Lhm (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Alqds, Flstyn.
24. Almshhrawy, Ahmd, Walrmlawy, Wsam (2015). Ahm Almshakl Walm'wqat Alty Twajh Tmwyl Almshrw'at Alsghyrh Almmwlh Mn Almnzmat Alajnbyh Al'amlh Fy Qta' Ghzh Mn Wjhh Nzr Al'amlyn Fyha, Mjlt Jam't Alaqa (Slslh Al'lwmm Alensanyh) 19(2), 125-160.
25. Alnkhalh, Mna Rdwan. (2015). Alhadnh Altknwlwlyh Wdwrha Fy D'm Wttwyr Almshary' Alsghyrh- Drash Mqarnh Byn Hadnh Aljam'h Aleslamy Whadnt Alklyh Aljam'yh (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Alaqa, Ghzh, Flstyn.
26. Rdwan, Mhmwd (2013). Aledarh Almtmyzh Lmkhazn Walmshtryat, Alqahrh: Almjmw'h Al'rbyh Lltdryb Walnshr.

27. Rslan, Mhmd, Nsr, 'bd Alkrym (2011). Waq' Ryadt Ala'mal Alsghyrh Walmtwsth Wsbl T'zyzha Fy Alaqtsad Alflstyny, Mjlt Jam't Alqds Almftwhh Llabhath Waldrasat: 23 (2).
28. Shhybr, Hyfa' Mrzwq (2019). Dwr Alkhsa's Alryadyh Fy Njah Alnsa' Alryadyat –Drash Hadnat Ala'mal Fy Qta Ghzh (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy, Ghzh, Flstyn.
29. Slyman, 'dly Anys (2015). Almward Alaqtsadyh. T3. Alqahrh: Klyt Aladab Jam't Alqahrh.
30. Sqr, Ahmd (2019). Almshrw'at Alsghyrh Alfkrh Walyh Altnfyd. T1. Aleskndryh: Dar Alt'lym Aljam'y.
31. Abw Swyrh, Ndal 'bd Alrhmn (2019). Athr Ttbyq Nmwdj Shwhart Lljwdh Alshamlh 'la F'alyt Ada' Al'amlyn Fy Alklyat Aljam'yh Bqta' Ghzh (Rsalt Majystyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy, Bghzh.
32. Alzhrany, Nwrh Msfr (2020). Hadnat Ala'mal Wdwrha Fy Zyadt Dkhl Alasrh Als'wdyh Fy Zl R'yt Almmlkh 2030, 2020, Mjlt Alqra'h Walm'rfh: Aljm'yh Almsryh Llqra'h Walm'rfh, 20 (225): 45-78.