مجلة الاقتصاد البشرية، رقم المجلد10، العدد3 والصفحة410 –424

التحليل الرباعي لقطاع ريادات الاعمال في منطقة شمال الخليل

SWOT Analysis for Female Entrepreneurs Sector in North Hebron region

د. هاشم أبو سنينة،* د. ناصر جرادات، أ. غادة جرادات

كلية العلوم الإدارية و المالية جامعة فلسطين الاهلية بيت لحم فلسطين

تاريخ الاستلام: 2019/05/15 ؛ **تاريخ القبول:2019/06/02 تاريخ النشر : 2019/12/31**

الملخص: هدفت هذه الدراسة معرفة خصائص المشاريع الريادية وواقعها في منطقة شمال الخليل، شملت الدراسة جميع الريادات في منطقة شمال الخليل، علماً بأن عدد النساء اللواتي سجلنَ أعمالهنَ بحسب غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل 135 امرأة. واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات من 40 سيدة تنطبق عليهنَ شروط الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بريادات الأعمال، أهمها: أن المرأة ذات الفكر الريادي تواجه العديد من المشاكل؛ سواء المتعلقة بصعوبة إنشاء المشروع بسبب عدم توفر التمويل الكافي لها؛ أو المشاكل المتعلقة بالقضايا الاجتماعية التي تعيق تنمية وتطوير مشروعها، وبينت النتائج أربعة قطاعات مهمة لريادات الأعمال، وهي: قطاع الخدمات، والتجارة، والإنتاج، والأعمال اليدوية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة اهتمام الغرف التجارية بدعم المشاريع الريادية، وعمل ورشات تدريبية، والمساهمة في توفير مؤسسات إقراض للريادات.

الكلمات المفتاحية: التحليل الرباعي، ريادات الاعمال، منطقة شمال الخليل

Abstract: This study aimed to know the characteristics of the entrepreneurial projects and their surrounding environment in the southern area of Hebron – Palestine. This study was conducted using the interview as a research tool; the research included 40 out of 135 female entrepreneurs registered in the North Hebron Chamber of Commerce, Industry and Agriculture.

The results of this study showed that women with entrepreneurial ideas face many problems in establishing their projects due to the lack of adequate funding. Social issues also cause some problems. The study showed that there are four main sectors for women to invest in: services, trade, production, handcrafts. The study

recommendations include: the commerce chambers must start supporting this kind of projects, and train these entrepreneurs and give them suitable funds if possible.

Key words: SWOT analysis – female entrepreneurs – North Hebron region.

1- تمهيد:

من المعروف أن فلسطين لم تحظَ بحظ وافر من الثروات الطبيعية، حيث أنها لا تمتلك ثروات ثمينة مثل البترول او الذهب، ولذلك لجأ الشعب الفلسطيني الى الصناعات التقليدية والتي بدورها ارتبطت بالقطاع السياحي نظراً لأهمية هذا القطاع للاقتصاد الفلسطيني. وحيث أن انتظار الوظائف او حصر إنشاء المشاريع الصغيرة في قطاع أو قطاعين لم يعد مجدياً لجميع فئات المجتمع، فقد ظهر في السنوات الأخيرة اهتمام الناس وتوجههم إلى فتح مشاريع صغيرة في مختلف القطاعات.

أصبحت الريادة اليوم ظاهرة موجودة في معظم الدول والثقافات والمناطق وكذلك القطاعات الاقتصادية. وعلى الرغم من أن معظم الرياديين أو الأشخاص الذين يؤسسون المشاريع الصغيرة هم من الذكور الا أن أعداد رياديات الاعمال أصبحت في تزايد مستمر، خصوصاً في ظل التقبل المجتمعي لفكرة عمل المرأة وامتلاكها لمشاريع خاصة بها، ويأتي عدد الرياديات القليل في السوق الفلسطيني انعكاسا لنسبة المشاركة القليلة نسبياً للمرأة في سوق العمل الفلسطيني.

بالنظر الى السوق الفلسطيني، وبملاحظة رياديي الأعمال سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً، نرى أن تمكين المرأة قد ارتفع في مختلف أنحاء العالم، ونرى النساء قد أُتيحت لهنَ الفرصة لإنشاء مشاريعهنَ الريادية الصغيرة، الأمر الذي يُحتم علينا دراسة رياديات الاعمال لعدة أسباب منها:

- المنتجات والخدمات المتخصصة التي تقدمها المشاريع النسائية.
- زيادة الاستثمارات النسوية.
- التوجه الحالي نحو تفعيل دور المرأة في امتلاك وتأسيس المشاريع.

يخلق المشروع الصغير عملاً بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع (العطية، 2009). وحتى يتم إنشاء المشروع الصغير في ظل المتغيرات البيئية، يحتاج صاحب هذا المشروع أن يكون ذو نظرة ريادية، حيث تعتبر الريادة عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة وهذه الثروة تقدم عن طريق

الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات (العلي والنجار، 2010). وعليه فإن الريادي هو الشخص الذي يجلب الموارد، والعمالة، والمواد، والأصول الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل. كما وأنه الشخص الذي يكون مسروراً بتأمين الثروة للآخرين بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد، وتقليل الفاقد، وإنتاج الوظائف للآخرين (العلي والنجار، 2010).

تهدف هذه الدراسة الى معرفة خصائص المشاريع الريادية في منطقة شمال الخليل، وكذلك معرفة مواصفات ريادات الأعمال، والبيئة المحيطة بهنَ، وما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه ريادات الاعمال. كما ستناقش مجموعة من المحاور المتعلقة بالريادات مثل:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. مشكلة الدراسة:

تم الانتباه مؤخراً إلى أهمية قطاع ريادة الأعمال في فلسطين، ففي عام 2016، شكلت المنشآت الصغيرة والمتوسطة 95% من اجمالي المنشآت العاملة في فلسطين (سلطة النقد الفلسطينية، 2016). إلا أن ما يلفت الانتباه في هذا التقرير هو أن نسبة 75% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها للذكور و25% فقط تعود ملكيتها للإناث.

وبسؤال بعض الأخصائيين في مجال المشاريع الصغيرة، رأى العديد منهم أنه لا يوجد فروقات من النواحي العملية والإدارية بين المشاريع التي تملكها النساء أو التي يملكها الذكور، وعليه تأتي هذه الدراسة في محاولة لفهم واقع ريادات الأعمال في منطقة شمال الخليل، وكذلك معرفة ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه النساء في تأسيس وإنجاح مشاريعهم الصغيرة.

2. أسئلة الدراسة:

سيتم قياس مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وهو: **ما واقع ريادات الأعمال في منطقة شمال الخليل؟** ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما نقاط القوة لدى الريادات الفلسطينيات؟
2. ما نقاط الضعف لدى الريادات الفلسطينيات؟
3. ما الفرص التي قد تستفيد منها الريادات الفلسطينيات؟
4. ما التهديدات التي تواجهها الريادات الفلسطينيات؟

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المشاريع الصغيرة وتأثيرها بشكل عام على الاقتصاد في البلدان المتطورة والنامية على حد سواء، حيث أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً هاما في معظم الاقتصادات وتحديداً النامية، حيث تساهم هذه المشاريع في توظيف 60% من الموظفين وتشكل عوائدها 40% من الناتج المحلي الإجمالي في الاقتصادات الناشئة.

وتنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع النسوي العامل في فلسطين، والذي بالرغم من أنه لا يشكل النسبة العظمى من قطاع المشاريع؛ إلا أنه يعتبر قطاع واعد خصوصاً مع زيادة أعداد النساء الفلسطينيات اللواتي بدأن مشاريعهنَ الخاصة أو اللواتي يفكرنَ ويبحثنَ عن فرص للبدء بمثل هذه المشاريع.

كما ستكون هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للرياديات اللواتي يرغبنَ بالبدء بمشاريعهنَ الجديدة، وكذلك بالنسبة لأي جهة تفكر أن تقدم دعم مادي او معنوي لأي سيدة ريادية تمتلك الفكرة وتحتاج الي دعم من أي نوع.

4. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رياديات الأعمال في منطقة شمال الخليل، علماً بأن عدد النساء اللواتي سجلن أعمالهنَ الصغيرة هو 135 امرأة وذلك بحسب غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل.

5. عينة الدراسة:

تم مقابلة 40 سيدة وذلك بالتعاون مع غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل تتراوح أعمارهن بين 18 و60 عاماً تنطبق عليهن الشروط التالية:

- تمتلك مشروع خاص بها.
- تدير أو تساعد في إدارة مشروع عائلي.
- تهدف من عملها في هذا المشروع تحقيق أرباح لها ولعائلتها.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. الإطار النظري:

1-1 الريادة وريادة الأعمال:

تلعب الريادة دوراً هاماً في خلق وتنمية الأعمال، كما تؤدي دور مهم في تنمية وازدهار الدول، وعادةً ما تنتج هذه النتائج الاقتصادية المهمة من بدايات متواضعة وصغيرة. وتبدأ المبادرات الريادية عندما يكون هناك التقاء ما بين الفرص الريادية وشخص ذو طباع استثمارية، وتعرف الفرص الريادية بأنها المواقف التي يتم فيها تقديم وبيع المنتجات، والخدمات، والمواد الأولية، والطرق التنظيمية وذلك بمبالغ أعلى من تكلفة الانتاج.

تحتاج المشروعات الريادية الصغيرة الى مجتمع تتوفر فيه الريادة وحب العمل الحر، هذا المجتمع المبني على ثقافة الاستثمار يضم بين طياته مجموعة من الأفراد ذوي المواهب القيادية الخاصة وممن لديهم الاستعداد للمخاطرة وتبني واطلاق أفكار جديدة قد تكون ابداعية أو مبتكرة. وحتى تكون هذه المجتمعات داعمة للريادة فيجب ان تتوفر فيها بعض الشروط منها (مراد، 2010):

1 – توافر روح الابداع والابتكار.

2 - وجود بحث علمي.

3 – وجود آليات الدعم الفني المتخصص.

4 – وجود رؤوس الأموال وآليات الدعم المالي المناسب.

وعادة تحتاج الريادة الى التصرفات الريادية عن طريق خلق منتجات وعمليات جديدة ومن ثم الدخول إلى أسواق جديدة، وهو ما قد يحدث من خلال منظمات جديدة أو ضمن مؤسسات موجودة حالياً (فينكاتارمان، 1997)

وحتى نطلق على المنظمة الصغيرة التي يتم انشاؤها مسمى المنظمة الريادية، لا بد أن يتوفر فيها ثلاثة عناصر أساسية (السكارنة، 2008، ص17)، هي:

- الأفراد الرياديين.
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، والثقة، والمثالية، والابداع.
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

عرف (السكارنة، 2008، ص19) الريادي بأنه الشخص الذي يتمتع بصفة أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعاً وجديداً وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية أو الاجتماعية أو النفسية التي تمكنه من ذلك.

يفكر الرياديين بشكل مختلف عن غيرهم، وذلك بسبب البيئة التي يعيشون فيها والتي تعتبر مختلفة عن غيرهم، فبشكل عام يحتاج الرياديين إلى أن يتخذوا قراراتهم في بيئة من عدم التأكد حيث أن الوقت مضغوط وهناك ضرورة للعمل بشكل مكثف وفي منافسة قوية. وعليه فإن الريادي يحتاج الى أن (مراد، 2010):

1. يفكر بشكل هيكلي.
2. يكون له القدرة على دمج العناصر الحالية لحل مشاكل جديدة او الاستفادة من فرص مستقبلية.
3. البدء بأن يعرف ماذا يمتلك وماذا يعرف و من يعرفون بالسوق.
4. يكون لديه القدرة على التكيف ادراكياً.

1–2 ريادة النساء في العالم:

تعددت الدراسات حول الريادة، وخصوصاً ريادة النساء حول العالم، وأظهرت هذه الدراسات العديد من النتائج حول ريادة النساء، ففي دراسة كوهون التي اجريت على 549 شركة عالمة تبين ان نحو 40% منها تتميز باعتمادها على تكنولوجيا متقدمة، وأن 7% من الشركات التي تعتمد التكنولوجيا المتقدمة هي فقط نسائية، كما وجدت هذه الدراسة أن النساء يتجهن للريادة بسبب تشجيع الشريك أو بسبب وجود دور لأحد معارفهم عند إنشاء شركاتهم، وأظهرت الدراسة أن المصدر الأكثر تمويلاً للمشاريع الصغيرة هي المدخرات الشخصية وبنسبة أكبر لدى الإناث من الذكور. وبحسب مؤسسة بحوث النوع الاجتماعي الاقتصادية وتحليل السياسات فإن الأعمال المملوكة للنساء في مصر تتصف بأنها صغيرة وصغيرة جداً وتكون غير منظمة وتعتبر انتاجية العامل في الشركات التي تملكها الإناث أقل بكثير من انتاجية الشركات التي يملكها الذكور حيث تبلغ الربع فقط. وفي تركيا أظهرت الدراسة ضعف توجه النساء نحو البدء بإنشاء أعمال خاصة واقتصار نشاطات ريادة النساء على مشاريع صغيرة وذات نطاق ضيق وتقتصر على أعمال تقليدية مثل الخياطة والتطريز والبيع بالتجزئة. وفي لبنان أظهر تقرير مؤسسة البحوث والاستشارات أن أهم المشاكل التي تواجه ريادة النساء في لبنان هي ضعف الإطار القانوني الداعم والمساند لتشجيع وتوجيه النساء نحو ريادة الأعمال. وفي دراسة أجراها باريت عام 2012 استعرض واقع ريادة النساء في استراليا حيث تبين أنها تحتل المرتبة الثانية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث تطور النشاط الريادي للنساء في الدول المتقدمة وذلك بسبب توفر مزيج من الفرص والمهارات لدى النساء الاستراليات (عبدالله وحتاوي، 2014)

1–3 الريادة في فلسطين:

بحسب دراسة أعدَها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (عبد الله وآخرون، 2014)، تبين أن معدل انتشار ريادة الأعمال بين الشباب في المرحلة المبكرة في الأراضي الفلسطينية المحتلة في عام 2012

متساوي تقريباً مع قرينه في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فقد بلغ في الأراضي الفلسطينية نحو 9.5% مقارنة مع 9% في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولكنه يقل عنه بشكل ملحوظ في مرحلة المشاريع المستقرة بنحو 2.4%، إذ بلغ 1.3% فقط، وجاء ترتيب الأراضي الفلسطينية المحتلة في الموقع 38 من أصل 67 دولة شاركت في مسح عام 2012 من حيث معدل نشاط ريادة الأعمال للشباب في المرحلة المبكرة، وعلى الترتيب 58 من حيث ريادة الأعمال في المرحلة المستقرة.

وبحسب ما نُشر في جامعة القدس المفتوحة فيما يتعلق بريادة الأعمال في فلسطين، فهي تتركز بشكل أساسي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة أيضاً، ولكن ثمة فوارق كبيرة بين الحالة الفلسطينية والتجارب الأخرى، حيث يتعرض الاقتصاد الفلسطيني لسياسات الاحتلال وإجراءاته القسرية، ما يمكن قوله أن الريادة في فلسطين حديثة العهد وكان قد بدأ الاهتمام بها بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية والتي شرعت بعد تسلمها بوضع خطط التنمية وسن القوانين والتشريعات والعمل على بناء المؤسسات العامة التي تقوم بتوفير البيئة المناسبة للنشاط الاقتصادي بشكل عام وانطلاق العمل الريادي في فلسطين بشكل خاص (محمد وعبد الكريم، 2011).

كما تم النشر في مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات (أبو مدللة والعجلة، 2013)، فإن البيئة العامة التي يعيشها الشباب في الأراضي الفلسطينية بلا شك تؤثر على فعالية العمل الريادي، فالمؤشرات الإحصائية تشير إلى انخفاض نسبة الرياديين قياساً بالدول العربية والدول المشابهة، فهنالك العديد من المشاكل والتحديات التي تواجه الشباب الفلسطيني أثناء ممارسته للنشاط الريادي، وتتنوع هذه التحديات وتختلف ما بين تحديات سياسية أو اقتصادية أو مدى توفر التمويل اللازم والمعلومات المطلوبة ومدى سهولة الاستيراد والتصدير والتحديات الأخرى المتعلقة بالتدريب والثقافة.

1-4 واقع ريادات الأعمال في فلسطين:

تصل نسبة البطالة في مناطق الضفة الغربية الى 18% من السكان، ويقبع تحت خط الفقر حوالي 25% من العائلات الفلسطينية. تعتبر التحديات الاقتصادية والحواجز الاقليمية، وصعوبة التنقل، وعدم الحصول على عمل من أهم العوائق التي تواجه الفلسطينيين، تتوفر لدى النساء الفلسطينيات، واللواتي تملكن 25% من المشاريع الصغيرة والميكروية في فلسطين الرغبة الدائمة في توسيع أعمالهن إلا أنه ونظراً لبعد المواقع وعدم القدرة على التحرك بسهولة والعوائق الاجتماعية فإنهنَ يفتقرنَ إلى القدرة على الوصول إلى رأس المال والأسواق (برغوثي وخليلي، 2018).

كما هو الحال في المشاريع الصغيرة التي يمتلكها الذكور، تشكل المشاريع النسوية قاعدة أساسية للتنمية، فهي توفر فرص عمل، وتنعش الاقتصاد، وتظهر ما تمتلكه النساء من تغيرات اجتماعية، وتتصف معظم المشاريع النسوية الفلسطينية بأنها ذات طابع استهلاكي.

تعتبر مسألة تمويل المشاريع العقبة الأساسية التي تواجه المرأة الفلسطينية، وتليها مشاكل وتكاليف النقل، والمشاكل التسويقية. وأكدت دراسة معهد ماس (حامد، 2007) على انخفاض النشاط الريادي بين الشابات الفلسطينيات مقارنة مع الشباب، حيث يشكلن نحو 6% فقط من إجمالي الرياديين في المرحلة العمرية 15-29 وترى الدراسة بأن هذا ما هو الا انعكاس للبيئة المجتمعية والواقع الاجتماعي الذي تعيشه النساء الفلسطينيات.

تتأثر رياديات الأعمال الفلسطينيات بعدة عوامل منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بحيث تحد هذه العوامل من مبادرة المرأة في مجال ريادة الأعمال، كما أن المجالات والأنشطة الاقتصادية التي تناسب المرأة من وجهة النظر السائدة ما زالت محدودة بالمقارنة مع تلك المتوفرة للذكور.

2. الدراسات السابقة:

2-1 دراسة (Barghouthi, et. Al, 2018)، بعنوان: Women Entrepreneurs in Palestine Motivations, Challenges and Barriers. هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع المشاريع النسوية البيتية ومعرفة سبب ازدياد هذا النوع من المشاريع كظاهرة اجتماعية اقتصادية في فلسطين، وناقشت هذه الدراسة العوائق والتحديات التي تواجه النساء في مشاريعهنَ، وصفات السيدات الرياديات، ومقارنة بين الريادة والمشاريع الصغيرة. تم إجراء مقابلات مع (8) سيدات وبينت أن العوائق التي تواجهها الرياديات الفلسطينيات هي مشاكل مالية، وعدم القدرة على تحمل المخاطر، وصعوبات في تسويق المنتجات، والمسؤوليات العائلية التي قد تعيق عملهنَ الريادي.

2-2 دراسة (Sangolagi & Alagawadi, 2016)، بعنوان: Women entrepreneurs. بينت هذه الدراسة أن رياديات الأعمال يتأثرنَ بشكل كبير ببيئة الأعمال المتغيرة في الهند، ونظراً لهذه التغيرات فإن هناك العديد من العوائق والفرص التي تواجه هذه الرياديات. وصنفت هذه الدراسة التحديات التي تواجهها النساء بخمس مجموعات هي: تحديات شخصية، وتحديات اجتماعية، وتحديات مالية، وتحديات تسويقية، وتحديات تكنولوجية. كما أظهرت الدراسة أن هناك 23 فرصة قد تستغلها النساء الرياديات منها: التكنولوجيا، وإدارة المشاريع، والصحة، والطعام (إنتاج فواكه وخضراوات)، وصناعة الصابون.

2-3 دراسة (Sultan, 2016)، بعنوان: Women entrepreneurs. الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعمق في طبيعة وتغيرات الرياديات في المنطقة العربية وأخذ فلسطين كحالة دراسية، أظهرت هذه الدراسة التي تم استخدام أساليب كمية ونوعية فيها أن النساء الفلسطينيات لديهنَ توجه إيجابي نحو الريادة كمسار عمل، ومعظم هؤلاء النساء تندفعن للريادة عن طريق حصولهنَ على فرص للاستثمار. خلصت الدراسة إلى أن معظم المشاريع النسوية هي مشاريع متناهية في الصغر وهي مشاريع استهلاكية تعيقها معيقات ثقافية ومالية وقلة الخدمات الداعمة.

2-4 دراسة (Alghaith, 2016)، بعنوان: Understanding Kuwaiti Women Entrepreneurs and Their Adoption of Social Media: A study of Gender, Diffusion, And Culture in the Middle East. هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية فهم سيدات الأعمال الكويتيات وتبنيهن لوسائل التواصل الاجتماعي. أجريت الدراسة على 20 مؤسسة أظهرت معلومات عن ريادة النساء في الكويت، وأظهرت النتائج أن معظم رياديات الاعمال الكويتيات يفضلن استخدام الإنستغرام، ومواقع نشر الفيديوهات، وموقع فيسبوك، وموقع تويتر في التسويق لأعمالهن والتواصل مع زبائنهن. كما عبرت هذه الرياديات عن مخاوفهن أحياناً من عدم القدرة على طرح محتوى جيد للزبائن عبر مواقع التواصل. ومن أبرز المعيقات التي تواجههن في التسويق الالكتروني هو عدم الأمان والمنافسة القوية.

2-5 دراسة (Istanbuli, 2015)، بعنوان: The role of Palestinian women entrepreneurs in business development. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الموارد الشخصية بالإضافة إلى المهارات اللازمة لتحسين الأعمال. أجريت الدراسة على 160 ريادية فلسطينية في منطقة الضفة الغربية، أظهرت النتائج أهمية العوامل الشخصية والمهارات الريادية والمهارات الإدارية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي تقودها النساء، كما بينت ضرورة تركيز الرياديات على نوعين من المهارات، وهما: جذب الموارد المطلوبة، وتحسين فعاليتهن الذاتية.

ثالثاً: الإطار التطبيقي للدراسة

1. أداة الدراسة:

تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث استخدمت المقابلة لجمع معلومات عن المحاور التالية: (نبذة عن المشروع، رؤية الريادية، الخدمة أو المنتج، التسويق، استخدام التكنولوجيا، الامور المالية المتعلقة بالمشروع).

كما تم سؤالهن الاسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة التي تمتلكينها أو التي يمتلكها المشروع؟
- ما هي نقاط الضعف الموجودة لديكِ أو لدى المشروع؟
- ما هي الفرص الموجودة في البيئة المحيطة والتي تحاولين الاستفادة منها؟
- ما هي المخاطر أو التحديات التي تواجهك في البيئة الخارجية التي تعملين بها؟

بالإضافة للمقابلات التي أجريت مع الرياديات تم إجراء مقابلة مع منسقة مركز رواد الأعمال في غرفة تجارة وصناعة وزراعة شمال الخليل، وتم سؤالها ثلاثة أسئلة رئيسية وهي:

- ما هو واقع رياديات الأعمال في شمال الخليل؟
- ما هي الفرص المتوفرة لديهن في البيئة المحيطة؟
- ما هي التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة والتي قد تؤثر سلباً على هذا المشروع؟

2. تحليل النتائج:

بالرغم من وجود 135 مشروع مسجل في غرفة تجارة وصناعة وزراعة شمال الخليل، ألا أن هناك العديد من المشاريع النسوية في منطقة شمال الخليل غير مسجلة، وقد تبين من المقابلات بأن النساء إما تمتلكن هذه المشاريع أو أنها تساعد أحد ذكور العائلة وهو على الأغلب الزوج في إدارة مشروع عائلي بسيط، وبشكل عام فإن النساء في منطقة شمال الخليل يبدأن مشاريع ألبان تربية حيوانات، التجميل، التطريز والخياطة، التجارة، تصنيع الأغذية.

بالاطلاع على سجلات الغرفة، وجدنا أن المشاريع هي إما مشاريع فردية تعمل فيها امرأة واحدة أو هي مشاريع يتم التعاون فيها بين أفراد الأسرة الواحدة، وفي بعض المشاريع؛ وخصوصاً المسجلة والتي تدار في محلات أو مكاتب نرى مالكة المشروع قد استعانت بموظفة واحدة لمساعدتها، وهناك بعض المشاريع الموسمية مثل صالونات التجميل، أو إعداد الحلوى للأعياد، أو مشاريع الخياطة والتطريز، وتقوم بالاستعانة بموظفات أو موظفين بنظام المياومة ولفترات مؤقتة.

تواجه المرأة التي تحمل الفكر الريادي عدة عقبات في بيئتها المحيطة قبل وخلال وبعد إنشاء المشاريع، وبشكل عام تتشارك النساء نفس الصعوبات التي تشمل صعوبات إنشاء المشروع نفسه وتكون الصعوبة الأساسية اجتماعية حيث أن المرأة التي تريد البدء أو التوسع في عملها يجب أن تفكر باهتمامها بالمنزل والعائلة وتربية وتعليم الاطفال، وهذا بالتالي يؤثر على قراراتهم العملية وقدرتهم على بدء أو إدارة المشروع، كما أن هذه المعيقات الاجتماعية قد تعيق المرأة من الحصول على التدريبات الملائمة لتحسين قدراتها الإدارية والقيادية اللازمة لتطوير وتنمية المشروع.

وبحكم وضعها في المجتمع، تواجه المرأة كذلك صعوبة قد تهدد عملها وهي قلة علاقاتها وقدرتها على التشبيك (التواصل) مع مؤسسات وأفراد ذوي قدرة على دعم المشاريع الريادية الميكروية والصغيرة، وبالتالي فهنَ يفقدنَ فرص قد تكون داعمة بقوة لهن، عادة ما يشكل قطاعيَ الزراعة والتجارة القطاعين الأكثر حظاً في الحصول على القروض من الجهات المقرضة وخصوصاً مؤسسات الإقراض التي تفضل رياديات الأعمال اللجوء لها عوضاً عن أخذ قروض من البنوك وذلك لأن هذه المؤسسات بالنسبة لهنَ أفضل من الناحية الدينية، حيث أنهن يرونها مؤسسات غير ربوية، ولا يتجاوز سقف القروض التي تم الحصول عليها من هذه المؤسسات 2000 دولار امريكي، علماً بأن هذه القروض تبدأ من مبلغ بسيط وهو 100 دولار أمريكي وفي عدة حالات كان الحصول على القرض للاستفادة منه في المشروع الصغير صعب وغير متاح وذلك بسبب عدم قدرة المرأة الريادية على إيجاد شخص ذو دخل ثابت ككفيل لهذا القرض، وبهذا تفشل محاولات صاحبات الأعمال بالحصول على قرض لدعم مشاريعهنَ. ومن وجهة نظر السيدات اللواتي تمت مقابلتهن لا تقل مشكلة عدم قدرتهن للحصول على التدريب والارشاد أهمية عن مشكلة الحصول على التمويل، حيث عبرت العديد من أفراد العينة عن وجود افكار متعددة لديهن لتطوير وتحسين مشاريعهن إلا أنهن يفتقرن للعديد من المهارات مثل مهارة التخطيط والتسويق والتواصل وإعداد الإعلانات والتشبيك.

أما بالنسبة للفرص، فهناك أربعة قطاعات تعتبر ذات الفرص الأكبر لرياديات الأعمال، وهي تحتاج من السيدات ذوات المبادرات الريادية الالتفات لها ومحاولة اقتناص جميع الفرص فيها، هذه القطاعات هي:

- **قطاع الخدمات:** وتشمل تصفيف الشعر والتجميل والتصوير وتصميم الازياء. وفي هذا القطاع توجد لدى النساء نقاط قوة من حيث المهارات المتوفرة لديهن والخبرات، وكذلك الموقع المناسب، تواجه النساء اللواتي يعملن في هذا القطاع مشاكل تتمثل في عدم قدرتهنَ على تبادل واكتساب خبرات ومعارف لازمة، وكذلك تواجههن مشكلة التكلفة العالية للمواد الخام اللازمة، بالرغم من أن توفر هذه المواد الخام هو في حد ذاته أحد عوامل النجاح في هذا القطاع.
- **قطاع التجارة:** ويتمحور هذا القطاع في التجارة البسيطة مثل تجارة الطعام والحلي التقليدية ومنتجات التجميل منزلية الصنع، من ميزات هذا القطاع أنه لا يحتاج استثمار عالٍ وأنه موجه للنساء، وأن الجمهور المستهدف غالباً موجود في نفس المنطقة السكنية للسيدات، وهذه الميزات والفرص تقابلها بعض التهديدات والضعف، منها أن الزبائن لهم علاقة شخصية وبالتالي قد تتأثر وتتأخر عملية الدفع.
- **قطاع الإنتاج:** مثل إعداد الحلويات، وتصنيع العسل، والمخبوزات (المعجنات والخبز). ومن نقاط قوة العمل في هذا القطاع الزبائن ذوي الولاء العالي، والاستثمار الجيد، وإمكانية التوسع في هذا القطاع. ويكمن الضعف في هذا القطاع بعدم وجود معايير نظافة عالية، ولا يوجد استخدام لأدوات الترويج والتسويق، وهامش الربح بسيط وغير عالي.

- **التطريز والأعمال اليدوية**: هو قطاع فيه إنتاج ذو جودة عالية، ومهارة عالية لدى الرياديات، وإمكانية عمل منتجات ذات تنوع عالي وفي المقابل لا يوجد استراتيجيات تسويقية لهذا القطاع ولا يتم فيه عمل علامات تجارية أو تغليف ملائم.

ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها لوحظ بالفعل وجود سيدات يعملنَ في هذه المجالات، كما أكدت السيدات على ما أشارت إليه منسقة مركز رواد الأعمال بأن هذه المجالات فيها فرص عمل كبيرة وتحتاج إلى عدة أشخاص لخدمتها، بالإضافة إلى الموجودين حالياً، وعليه، فإن هذه القطاعات فعلاً تحتاج إلى التركيز عليها وقد تكون هي الأكثر ملائمة للسيدات اللواتي يرغبنَ بالبدء في مشروعات ميكروية أو صغيرة.

لا بد من الإشارة هنا إلى أن وجود الجهات الدولية المانحة تعتبر بوجهة نظر الخبيرة والسيدات اللواتي شاركن في المقابلة من الفرص المهمة التي يجب على السيدات أن تستغلها سواء من الناحية المالية أو من الناحية اللوجتسية، ولكن يرى الباحثون أن هناك العديد من السيدات يرَين أن هناك العديد من الصعوبات للوصول الى هذه الجهات المانحة أو الحصول منها على منح، ومن هذه الصعوبات:

- عدم امتلاك السيدات للمهارات المطلوبة لمخاطبة هذه الجهات بشكل منفرد، فهنَ لا يمتلكن القدرة لكتابة المشاريع، ولا يمتلكنَ من المهارات ما يكفي لتقوية موقفهنَ أمام هذه الجهات، وبالتالي لا بد من وجود جسم وسيط بين الطرفين، وكذلك هنَ بحاجة إلى تدريبات متنوعة ومتكررة لإكسابهنَ المهارات اللازمة.
- شروط الجهات المانحة التي قد لا تنطبق على الجميع، وكذلك وجود متطلبات لهذه الجهات المانحة أو أولويات معينة أو عدد محدد من الأشخاص الذين سوف يحصلون على الدعم.

كما هو معروف، فإن نقطة القوة لدى أي شخص قد تكون هي نقطة ضعف لدى شخص آخر، وكذلك الحال في الفرص والتهديدات، وهذا ما ظهر في المقابلات مع رياديات الأعمال، فقد لاحظ الباحثون أنه لا يوجد إجماع على نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات، إلا فيما يتعلق بالأمور المالية والضوابط الاجتماعية، فقد أجمعت السيدات المبحوثات أن تمويل المشروع صعب ويواجهه العديد من المشاكل، حيث أنه في معظم الأحيان يكون التمويل ذاتي وباستثناء ذلك تواجه المشاريع تحديات وتهديدات وصعوبات عدة مع التمويل تم ذكرها سابقاً. وبالنسبة للضوابط الاجتماعية فإن السيدات يكنَّ دائماً مضطرات للعمل في قوالب موضوعة لهنَّ سلفاً لا يرغبن بكسرها ومواجهة مصاعب اجتماعية مختلفة تم أيضا ذكرها سابقاَ. ونظراً لأهمية الصعاب المالية التي تواجه الرياديات داخلياً وخارجياً، فقد تم تحليلها بشكل أكثر عمقاً كما يلي:

نقاط الضعف المتعلقة بالتمويل:

- عدم وجود سيولة لعمل اعلانات.
- عدم وجود سيولة لتوظيف مساعدين.
- عدم وجود سيولة لتوسيع الموقع.
- عدم وجود سيولة للمشاركة في انشطة تشبيكية.
- عدم وجود سيولة لاستئجار موقع مناسب.

أما بالنسبة للأسباب التي ترى السيدات بأنهن لا يحصلن على التمويل بسببها فقط كانت كالتالي:

- حجم المبلغ الذي احتاجه بسيط و لا اريد ان ادخل في دوامة القروض.
- لا يوجد دخل ثابت لضمان تسديد القرض.
- لا أريد أن آخذ قرض من بنك ربوي.
- لا أريد ،ن آخذ قرض من بنك ربوي ومؤسسات الإقراض رفضت منحي قرض.
- حاولت الحصول على دعم من جهات مانحة ولكن الشروط صعبة.
- دائماً الجهات المانحة تشترط حضوري لمجموعة من التدريبات والاجتماعات، وأنا أفضل ألا اضيع وقتي في هذا الأمر واستغل الوقت في العمل.
- هناك منافسة بين المشاريع للحصول على دعم سواء من الجهات المانحة أو من مؤسسات الإقراض.
- أشعر بأن القروض من الجهات المانحة تُعطى بناء على معارف شخصية وليس بشكل محايد.

وفي سياق آخر، أظهرت هذه الدراسة وجود تغيير إيجابي على حياة رياديات الأعمال بعد انشائهن لمشاريعهن، فبالرغم من الصعوبات المتعددة التي تواجههن، إلا أن هذه الرياديات أصبحن أكثر وعياً ومثابرة وقدرة على تحمل الصعاب. كما أصبح لديهن القدرة على مساندة عوائلهن من الناحية الاقتصادية. كما ذكرت بعض السيدات بأنهن قد دربن أبنائهن من الذكور والإناث لكي يعملوا معهن في هذه المشاريع وهو ما يعني توفير فرص عمل للأبناء في ظل الظروف المحيطة التي قد لا يجدوا فيها فرص عمل ملائمة.

نموذج التحليل الرباعي لرياديات الاعمال في شمال الخليل

نقاط القوة	نقاط الضعف
• امتلاك المعرفة في صلب المشروع وما يقدمه. • معرفة السوق والفئة المستهدفة. • الجودة العالية التي يقدم فيها المنتج او الخدمة. • اختيار فكرة المشروع بما يتناسب مع الموارد المتاحة. • الرغبة بالتطور والتوسع.	• عدم امتلاك المهارات الإدارية اللازمة. • عدم امتلاك المهارات التسويقية اللازمة. • عدم وجود سيولة مالية كافية. • عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة. • عدم امتلاك القدرة على اغتنام الفرص المطروحة من

	الجهات المانحة أو الداعمة.
الفرص	**التهديدات**
• الجهات المانحة تهتم بدعم النساء. • وجود جهات حكومية تدعم المشاريع النسوية الصغيرة. • اهتمام غرف التجارة والصناعة والزراعة بدعم مشاريع المرأة. • توسع السوق. • زيادة الطلب على المنتجات التي كانت تعد سابقاً في المنزل ليصبح هناك رغبة بشراءها من المشاريع النسوية. • زيادة الوعي الصحي والاجتماعي عند المستهلك؛ وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات البيتية. • في بعض القطاعات هناك إمكانية لبيع المنتجات في محلات ذات علاقة (وضع المخلل والمربى في سوبر ماركت برسم البيع).	• عدم وجود فرص تشبيكية. • المنافسة من المصانع والشركات الكبرى. • عدم وجود مصادر تمويلية متعددة. • الشروط الصعبة لمصادر التمويل. • البعض يواجه مشكلة النظرة الاجتماعية لعمل المرأة وإدارتها للمشاريع. • العلاقات الشخصية مع الزبائن والتي تؤثر على دفع المستحقات المالية. • عدم القدرة على إعداد دراسات سوقية محددة وواقعية للقطاعات المخدومة

3. توصيات الدراسة

بالاستناد إلى النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون، من خلال المقابلات التي تم إجرائها من عينة الدراسة، فإن الباحثون يوصون بما يلي:

1. على الغرف التجارية دعم فكرة المشاريع الريادية الخاصة بالنساء، والعمل على حث صاحبات المشاريع الريادية إلى تسجيل أعمالهنَ بشكل رسمي.
2. على الغرف التجارية تقديم الدعم، بأشكاله المختلفة، للمشاريع الجماعية التي قد تستفيد منها أكثر من امرأة، وذلك لتشجيع العمل الجماعي.
3. ضرورة وجود دائرة خاصة لدى الغرف التجارية مهمتها التواصل الدائم مع صاحبات المشاريع الريادية، وبناء علاقات معهنَ.
4. ضرورة عمل ورشات تدريب مستمرة، لتعريف الرياديات بالفرص المتاحة، لمحاولة استغلالها باستمرار.
5. ضرورة مساهمة الغرف التجارية، والمؤسسات ذات العلاقة، في توفير وإيجاد مؤسسات إقراض بشروط ميسرة للنساء الرياديات.
6. على مؤسسات الإقراض توفير أكبر قدر من القروض لكل القطاعات والعمل على تخفيف حدة الشروط المفروضة.
7. سعي المؤسسات التي تقوم بورشات العمل والتدريبات للنساء على تدريبهنَ وتنمية مهاراتهنَّ على كيفية التخطيط وإدارة المشاريع الصغيرة.

قائمة المراجع:

1. أبو مدللة، سمير مصطفى والعجلة، مازن صلاح (2013). التحديات التي تواجه ريادة الأعمال بين الشباب في فلسطين، ***مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات***، العدد الخامس.
2. اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية (2016). المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة MSME بين الواقع والتحديات: تجربة الاتحاد والغرف في مساندتها.
3. السكارنة، بلال خلف (2008). **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. العطية، ماجدة (2009). **إدارة المشروعات الصغيرة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. النجار، فايز والعلي، عبد الستار (2010). **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. حامد، مهند (2007). نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، ***معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)***.
7. عبد الكريم، نصر ومحمد، رسلان (2011). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات***، العدد الثالث والعشرون (2).
8. عبد الله، سمير والنتشة، باسل وحتاوي، محمد(2014). سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين، ***معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)***.
9. مراد، زايد (2010). **الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، الجزائر.
10. Alghaith, Shaikah (2016). Understanding Kuwaiti Women Entrepreneurs and Their Adoption of Social Media: A study of Gender, Diffusion, And Culture in the Middle East, **Dissertation**, Colorado State University, Colorado.
11. Barghouthi, Salwa, Khalili, Nadine & Gassa, Nelly (2018). Women Entrepreneurs in Palestine Motivations, Challenges and Barriers, Available on: https://www.researchgate.net/publication/326460766.
12. Guruge, Rita Kumari (2017). A Study on Analysis of rural women entrepreneurs in Varanasi district of Uttar Pradesh. **Master's Thesis**, Banaras Hindu University, India.
13. Istanbuli, Abeer Daoud (2015). The role of Palestinian women entrepreneurs in business development, **Doctoral Thesis**, University of Granada, Granada.
14. Ronnberg, Louise, & Tingstorm, Carl (2016). Possibilities of obstacles for Palestinian women entrepreneurs in agriculture micro enterprises. **Master's Thesis**, Linkoping University.

15. Sangolagi, K. & Alagawadi, M (2016). Women entrepreneurs, ***International Journal of Advancement in Engineering Technology ,Management, Applied science***,3.

16. Sultan, Suhail Sami (2016). Women entrepreneurship working in a conflict region: The case of Palestine, ***World Review of Entrepreneurship, Management, and Sust Development***, 12.