



صندوق تطوير وإقراض البلديات
Municipal Development & Lending Fund

مشروع مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة

تقرير

"نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة"

بلدية كفر راعي

تشرين أول ٢٠١٥

جدول المحتويات

٢	جدول المحتويات
٤	الملخص التنفيذي
٦	المقدمة
٨	المنهجية
١٥	نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال
١٥	أولاً: نتائج مسح احتياجات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
١٥	القسم الأول: معلومات عامة حول منشآت الأعمال
٢١	القسم الثاني: المنتجات والخدمات التي تقدمها منشآت الأعمال
٢٢	القسم الثالث: الخدمات التطويرية التي تحتاجها منشآت الأعمال
٢٧	القسم الرابع: البلدية ومنشآت الأعمال
٣٢	القسم الخامس: الوضع الاقتصادي
٣٤	القسم السادس: السيولة النقدية
٣٦	القسم السابع: القوانين والتشريعات
٣٩	القسم الثامن: التمويل
٤٣	القسم التاسع: المعلومات
٤٦	القسم العاشر: البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات
٤٩	القسم الحادي عشر: الزبائن والتسويق
٥٢	ثانياً: نتائج مسح مزودي الخدمات
٥٢	القسم الأول: معلومات عامة حول مزودي الخدمات
٥٦	القسم الثاني: معلومات حول الخدمات التي يقدمها مزودو الخدمات
٦١	القسم الثالث: مصادر التمويل
٦٣	القسم الرابع: طبيعة العلاقة بين مزودي الخدمات والبلدية
٦٩	القسم الخامس: المعوقات والصعوبات التي تواجه مزودي الخدمات
٧١	القسم السادس: المؤسسات الفاعلة في تنمية الاقتصاد المحلي
٧٢	القسم السابع: مجلس تنمية الاقتصاد المحلي
٧٣	التوصيات
٧٣	أولاً: التوصيات حول مسح احتياجات منشآت الأعمال

٧٦	ثانياً: التوصيات حول مسح مزودي الخدمات
٧٨	الملاحق
٧٨	الملحق رقم ١ -قاعدة بيانات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
٧٩	الملحق رقم ٢ -قاعدة بيانات عينة منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
٨٠	الملحق رقم ٣ -أجندة ورشة العمل التمهيدية
٨١	الملحق رقم ٤ -مادة العرض التقديمي لورشة العمل التمهيدية
٨٢	الملحق رقم ٥ -قاعدة بيانات مزودي الخدمات
٨٣	الملحق رقم ٦ -نموذج استبيان منشآت الأعمال
٨٤	الملحق رقم ٧ -قاعدة بيانات استبيان منشآت الأعمال
٨٥	الملحق رقم ٨ -نموذج مقابلات مزودي الخدمات
٨٦	الملحق رقم ٩ -قاعدة بيانات مقابلات مزودي الخدمات
٨٧	الملحق رقم ١٠ -خطة العمل
٩٠	الملحق رقم ١١ -أجندة ورشة العمل النهائية
٩١	الملحق رقم ١٢ -مادة العرض التقديمي لورشة العمل النهائية
٩٢	الملحق رقم ١٣ -الصفة القانونية لمنشآت الأعمال وفق الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
٩٣	الملحق رقم ١٤ -طبيعة عمل المنشآت التي تم مسحها والمنتجات والخدمات التي تقدمها
٩٤	الملحق رقم ١٥ -الخدمات والبرامج الحالية والمستقبلية لمزودي الخدمات
٩٥	الملحق رقم ١٦ -المنافسون الرئيسيون لمزودي الخدمات وميزاتهم التنافسية

المخلص التنفيذي

انطلاقاً من إدراك اتحاد البلديات الهولندية (VNG) لأهمية التنمية الاقتصادية المحلية ودورها في تحسين المستقبل الاقتصادي والمستوى المعيشي للمناطق المستهدفة، وبتمويل من وزارة الخارجية الهولندية، وبالشراكة مع صندوق تطوير وإقراض البلديات (MDLF)، وإيماناً بدور الهيئات المحلية في عملية التنمية الاقتصادية، تم العمل على تنفيذ مشروع "مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة" بالتعاون مع ٨ بلديات في المناطق المستهدفة هي؛ الخليل، ودورا، وتفوح، ويطا، وأريحا، وقفيلية، وقلان، وكفر راعي.

لقد تم تنفيذ هذا المشروع بالاستناد إلى منهجية علمية ابتدأت بلقاءات مع اتحاد البلديات الهولندية والأطراف أصحاب العلاقة وورشة عمل تمهيدية مع البلديات، واختتمت بورشة عمل نهائية تم من خلالها عرض نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة.

وبناءً عليه نقدم في هذا التقرير تفصيلاً لما تم التوصل إليه بعد تنفيذ المهام ضمن المنهجية الموضوعية، حيث يوضح التقرير بدايةً نتائج مسح احتياجات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وقد ركز هذا المسح على عدة جوانب أهمها الخدمات التطويرية التي تحتاجها المنشآت، وعلاقة البلدية بمنشآت الأعمال، والعوامل المؤثرة على الوضع الاقتصادي والسيولة النقدية لمنشآت الأعمال، والقوانين والتشريعات وأثرها على منشآت الأعمال، والتمويل ومصادره وغيرها من الجوانب التي سيتم توضيحها لاحقاً.

كما ويوضح التقرير نتائج مسح مزودي الخدمات، حيث ركز هذا المسح على عدد من الجوانب أيضاً والتي كان أهمها التعرف على كافة الخدمات الحالية لهذه المؤسسات والخدمات المستقبلية التي تطمح لتقديمها، بالإضافة إلى فهم طبيعة العلاقة ما بين هذه المؤسسات والبلدية، والوقوف على المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسات والحلول المقترحة لها وغيرها من الجوانب المبينة في الأقسام اللاحقة.

وفي الختام، يقدم هذا التقرير عدد من التوصيات المقترحة التي تم وضعها بالاستناد إلى النتائج المذكورة سابقاً، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه التوصيات يمكن العمل عليها من مختلف الأطراف ذات العلاقة والتي تشمل البلدية ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي وغيرها من الجهات المعنية، حيث برزت التوصيات التالية بناءً على نتائج مسح منشآت الأعمال:

(١) استكمال المعلومات اللازمة لقاعدة بيانات منشآت الأعمال والعمل على تحديثها بشكل دوري، بالإضافة إلى

تحديد المنشآت العاملة ضمن القطاع غير الرسمي وإضافتها لقاعدة البيانات.

(٢) العمل على رفع نسبة العمالة من الإناث في منشآت الأعمال لما له من دور في تحسين الوضع الاقتصادي

لعدد من الأسر وخاصة تلك التي تعيلها النساء.

٣) زيادة عدد المنشآت المستفيدة من خدمات تطوير الأعمال على اختلاف أشكالها، بالإضافة إلى توفير المساعدات المالية وخدمات التنمية الاقتصادية القطاعية الإقليمية، وبرامج بناء القدرات.

٤) تعريف منشآت الأعمال بجهات التسجيل الرسمية سواء الحكومية أو غيرها، وتعريفها بمؤسسات المجتمع المحلي التي من الممكن أن تنتسب لعضويتها.

٥) مساعدة منشآت الأعمال في التغلب على العوامل المؤثرة سلباً على الوضع الاقتصادي والسيولة النقدية لها.

٦) تعزيز التعاون المشترك بين منشآت الأعمال والبلدية في مجال التنمية الاقتصادية المحلية.

٧) توفير المعلومات اللازمة لمنشآت الأعمال وتسهيل الوصول إليها.

وفيما يتعلق بنتائج مسح مزودي الخدمات فقد برزت التوصيات التالية:

١) العمل على تحديث قاعدة بيانات مزودي الخدمات بشكل مستمر.

٢) العمل على رفع نسبة العمالة من الإناث في المؤسسات لما له دور في تحسين الوضع الاقتصادي لدى الكثير من الأسر وتعزيز أهمية دور المرأة في المجتمع المحلي.

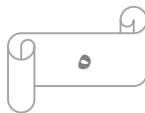
٣) إيجاد تقاطعات مع مزودي الخدمات في مجال التنمية الاقتصادية المحلية وذلك من خلال فهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لتقديم برامجها وخدماتها.

٤) المواظبة على تقديم خدمات وبرامج تطوير الأعمال ورفع جودتها.

٥) توفير التمويل اللازم للمؤسسات من أجل تطوير أعمالها وتعريفها بجهات التمويل الرئيسية.

٦) تعزيز الشراكة بين مؤسسات المجتمع المحلي والبلدية بكافة صورها والعمل سوياً من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية.

٧) أخذ أولوية أدوار المجلس الاقتصادي المحلي كما حددها مزودو الخدمات بعين الاعتبار في التخطيط لهذا المجلس.



المقدمة

يعتبر برنامج "التنمية الاقتصادية المحلية لتعزيز قدرات الهيئات المحلية في فلسطين (LGCP)" المنفذ من قبل اتحاد البلديات الهولندية (VNG International) والممول من قبل وزارة الخارجية الهولندية، وبالتعاون مع صندوق تطوير وإقراض البلديات (MDLF) أحد أهم المبادرات الاقتصادية الهولندية المقدمة للفلسطينيين والتي تهدف إلى تعزيز القدرة الاقتصادية للمنطقة، وتحسين مناخ الاستثمار، وزيادة الإنتاجية، ورفع القدرة التنافسية للشركات المحلية ورجال الأعمال والعمال، بالإضافة لزيادة قدرة المجتمعات المحلية لتحسين نوعية الحياة، وخلق فرص اقتصادية جديدة، وتقليل البطالة ومحاربة الفقر، وزيادة شرعية الحكومة والأمن الغذائي بالاستناد إلى مبدأ اللامركزية الإدارية. أخذاً بعين الاعتبار التجربة الهولندية في هذا الإطار.

تمكن البرنامج من فتح الباب أمام الهيئات المحلية للتنافس للحصول على منح للمشاريع الرائدة في مجال التنمية الاقتصادية المحلية ضمن النافذة الثانية من خلال تقييم مقترحات المشاريع واختيار البلديات الفائزة (١٣ بلدية) لتمكينها من بناء قدراتها وتعزيز وتنظيم ومأسسة خدمات التنمية الاقتصادية المحلية الخاصة بها وذلك بإنشاء وحدة التنمية الاقتصادية المحلية فيها، وتحضير الإطار المرجعي لعمل مجلس تنمية الاقتصاد المحلي للمنطقة التي تغطيها البلدية بمشاركة فاعلة للأطراف أصحاب العلاقة العاملين ضمن القطاع الحكومي، والخاص، والأهلي إلى جانب الأفراد المستقلين.

تتكون النافذة الثانية للبرنامج من ثلاث مراحل هي؛ تقييم واقع الاقتصاد المحلي، وإعداد خطة تطوير الاقتصاد المحلي، ومأسسة عملية تطوير الاقتصاد المحلي، مقسمة على عدة دورات زمنية لتغطية بلديات الضفة الغربية حيث شملت الدورة الأولى خمس بلديات هي؛ بيرزيت، ورام الله، والبيرة، وطوباس، والسموع، تلاها الدورة الثانية وشملت ثماني بلديات هي؛ الخليل، ودورا، ونفوح، ويطا، وأريحا، وقلقيلية، وقلان، وكفر راعي. وعليه، جرى التعاقد مع المستشار فراس زغل من أجل تنفيذ مشروع "مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة" ضمن النافذة الثانية للبرنامج لبلديات الدورة الثانية.

يهدف المشروع إلى تقييم واقع الاقتصاد المحلي للبلديات الثماني المذكورة أعلاه وذلك بالاستناد إلى نتائج مسح احتياجات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة من مزودي خدمات القطاع الاقتصادي، وإعداد الإطار الاستراتيجي والتشغيلي لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي في ضوء نتائج تقييم واقع الاقتصاد المحلي.

يعتبر مجلس تنمية الاقتصاد المحلي من أهم مخرجات البرنامج الهولندي كونه يمنح الهيئات المحلية مسؤولية قيادة التنمية الاقتصادية المحلية باعتبارها الهيئة المحلية الأعلى في منطقة اختصاصها والأكثر اطلاعاً على

أولويات المنطقة واحتياجاتها، والأقدر على استقطاب الأطراف أصحاب العلاقة للمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة بالتكامل مع وحدة التنمية الاقتصادية المحلية في البلدية لتكون الذراع التنفيذي له وبالاستناد إلى الخطة التنموية الاقتصادية المحلية.

وفي هذا التقرير، نقدم نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة. حيث نعرض بدايةً المنهجية المتبعة في تنفيذ مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة، ومن ثم نعرض نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة حيث نبدأ بعرض نتائج مسح احتياجات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ومن ثم نعرض نتائج تحليل الأطراف أصحاب العلاقة والذي سيتم الإشارة إليه لاحقاً بمسح مزودي الخدمات، كما ونقدم أهم التوصيات المتعلقة بكلا المسحين والتي يمكن الاستفادة منها بإعداد الإطار الاستراتيجي والتنشغيلي لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي. وأخيراً، فإننا نختم هذا التقرير بتقديم ملخص لكافة الملاحق التي تم التطرق إليها.

المنهجية

اتبع المستشار منهجية محددة ليتمكن من تنفيذ مشروع "مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة" بمكوناته الرئيسية الثلاث؛ مسح احتياجات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ومسح مزودي الخدمات، وإطار مجلس تنمية الاقتصاد المحلي الاستراتيجي والتشغيلي وحيث تم اتباع ذات المنهجية مع البلديات الثماني بعد الحصول على موافقة كل من اتحاد البلديات الهولندية (VNG)، وصندوق تطوير وإقراض البلديات (MDLF)، والبلديات المستهدفة.

كخطوة أولى لبدء العمل على المشروع، قام المستشار بإجراء لقاءات مع اتحاد البلديات الهولندية لضمان فهم كامل لطبيعة عمل المشروع وأهدافه، وعليه تمكن من تقديم تصور مبدئي لمنهجية تنفيذ المشروع والإطار الزمني اللازم للتنفيذ مستنداً إلى البنود المرجعية للمشروع. وبعد الحصول على موافقة اتحاد البلديات الهولندية على التصور المقدم لهم جرى عقد لقاء الانطلاقة مع بلدية كفر راعي يوم الخميس الموافق ٢٠١٥/٠٥/١٤ الساعة العاشرة صباحاً في البلدية بحضور كل من منسق المشروع في البلدية، ومسؤول وحدة التنمية الاقتصادية المحلية، ورئيس البلدية، وذلك بهدف؛ التعريف بالمشروع، وبناء فهم مشترك حول أهداف المشروع، والتعريف بفريق العمل والموافقة عليهم، وعرض منهجية المشروع الأولية والحصول على موافقة فريق العمل، والحصول على التزام البلدية بالتعاون مع المستشار لتنفيذ المشروع ضمن الإطار الزمني المطلوب وتوفير مصادر المعلومات اللازمة (استراتيجيات، تقارير، دراسات) للاستناد إليها في عملية التنفيذ، وتحديد الجهات التي تتوفر لديها المعلومات اللازمة وفتح أبواب الاتصال معها، والتأكيد على مبدأ العمل التشاركي مع البلدية في تنفيذ المشروع كونها مالك المشروع النهائي ودورها في مراجعة مخرجات العمل أولاً بأول وتقديم الملاحظات حولها للمستشار قبل التشارك مع الجهات الخارجية ذات العلاقة، كما وتم تحديد القائمة الرئيسية لمزودي الخدمات في المنطقة من غرف تجارية، ونقابات، واتحادات تخصصية، ومديريات ومؤسسات عامة، وجمعيات، وبنوك ومؤسسات مالية وغيرها.

وضمن المنهجية المتوافق عليها لتنفيذ المشروع، جرى العمل التكاملي مع البلدية لتنفيذ المنهجية المكونة من عدة خطوات وكانت على النحو التالي:

اختيار عينة منشآت الأعمال

لقد جرى التواصل من خلال البلدية وكذلك المستشار مع مزودي الخدمات الذين تم تحديدهم سابقاً للحصول على المعلومات المتوفرة لديهم بخصوص منشآت الأعمال المتواجدة في منطقة تغطية البلدية. يبين الجدول التالي الكشوفات التي تم تزويدها للمستشار من قبل مزودي الخدمات.

جدول رقم ١ . كشوفات منشآت الأعمال

الرقم	اسم الكشف	الجهة المزودة
١	كشف الحرف والصناعات	بلدية كفر راعي
٢	كشف غرفة تجارة وصناعة جنين	غرفة تجارة وصناعة جنين
٣	كشف المؤسسات الزراعية	مديرية الزراعة

بالاستناد إلى الكشوفات التي تم الحصول عليها، قام المستشار بإعداد قائمة موحدة لمنشآت الأعمال الخاصة الربحية المسجلة رسمياً متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة القائمة حالياً مصنفاً إياها حسب القطاعات الاقتصادية التالية؛ الصناعي، والزراعي، والخدماتي، والإنشائي، والتجاري، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والسياحي، وبالتعاون مع البلدية تم استكمال معلومات الاتصال الخاصة بمنشآت الأعمال التي تم حصرها ومراجعة القائمة بشكلها النهائي والحصول على موافقة البلدية لاعتمادها والاستناد إليها في تحديد عينة المسح.

لاحقاً لذلك، قام المستشار باختيار عينة الدراسة العشوائية استناداً إلى معادلة إحصائية بالتعاون مع خبير إحصائي مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية عند حساب العينة؛ عدد الموظفين، والحصة السوقية، وأداء المنشأة. وقد بلغ حجم عينة منشآت الأعمال لبلدية كفر راعي ٧٢ منشأة توزعت حسب القطاعات الاقتصادية السبعة وكانت على النحو التالي:

جدول رقم ٢ . عينة منشآت الأعمال حسب القطاعات الاقتصادية

الرقم	القطاع الاقتصادي	مجتمع الدراسة حسب القطاع	العينة حسب القطاع
١	القطاع الصناعي	٣٢	٨
٢	القطاع الزراعي	٦٩	١٨
٣	القطاع الخدماتي	٥٦	١٥
٤	القطاع الإنشائي	١٥	٤
٥	القطاع التجاري	٩٥	٢٥
٦	قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	٧	٢
٧	القطاع السياحي	٠	٠
	المجموع	٢٧٤	٧٢

يوضح الملحق رقم ١ قاعدة بيانات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، كما ويوضح الملحق

رقم ٢ قاعدة بيانات عينة منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

اختيار مزودي الخدمات

بناءً على القائمة الأولية لمزودي الخدمات المتواجدين في منطقة اختصاص البلدية والتي تم تحديدها خلال لقاء الانطلاقة مع البلدية، قام المستشار بمراجعتها وتصنيفها حسب القطاعات الخمسة التالية؛ التمويل والإقراض، والاستشارات والمعلومات، والتسجيل والترخيص، والخدمات الأساسية، والخدمات الأخرى (جامعات، ومستشفيات، وجمعيات ... وغيرها).

وكخطوة تمهيدية لاختيار مزودي الخدمات قام المستشار بعقد ورشة عمل داخلية للبلدية يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٥/٠٧/٠٨ حيث جرى خلالها إطلاع البلدية على منجزات العمل ومراجعة قائمة مزودي الخدمات الأولية التي تم إعدادها، يوضح الملحق رقم ٣ أجندة الورشة والملحق رقم ٤ مادة العرض التقديمي. وقد تلا الورشة عمل

مكتبي من قبل المستشار بالتعاون مع البلدية لاستكمال معلومات الاتصال غير المتوفرة للمزودين، للخروج بقائمة مزودي الخدمات الرئيسية النهائية المرتبطة بمجال التنمية الاقتصادية بشكل مباشر.

وبعد اعتماد قائمة مزودي الخدمات النهائية، تم التوافق على أن يتم مقابلة كافة مزودي الخدمات والبالغ عددهم ١٢ موزعين حسب المجالات التالية:

جدول رقم ٣. مزودو الخدمات حسب مجالات العمل

الرقم	مجال العمل	العدد
١	التمويل المالي والإقراض	٠
٢	الاستشارات والمعلومات	١
٣	التسجيل والترخيص	٦
٤	خدمات رئيسية	١
٥	خدمات أخرى	٤
	المجموع	١٢

يوضح الملحق رقم ٥ قاعدة بيانات مزودي الخدمات النهائية.

تصميم أداة مسح احتياجات منشآت الأعمال وإعداد خطة جمع المعلومات ومعالجتها

بعد تحديد عينة منشآت قطاع الأعمال، قام المستشار من خلال العمل المكتبي بتصميم استبيان لمسح احتياجات منشآت الأعمال آخذاً بعين الاعتبار دراسة المحاور التالية:

(١) العوامل المرتبطة بالمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي.

(٢) العوامل المرتبطة بالسيولة.

(٣) العوامل المرتبطة بالدخول إلى السوق.

(٤) العوامل المرتبطة بالقوانين والتشريعات.

(٥) العوامل المرتبطة بالتمويل والإقراض.

٦) العوامل المرتبطة بالمستهلك / الزبون.

٧) العوامل المرتبطة بسهولة الحصول على المعلومات.

٨) العوامل المرتبطة بقدرات الموارد البشرية.

٩) العوامل المرتبطة بالقدرات التكنولوجية.

١٠) العوامل المرتبطة بالبنية التحتية.

١١) العوامل المرتبطة بالخدمات المقدمة من قبل مزودي الخدمات.

١٢) العوامل المرتبطة بالعلاقة مع البلدية والخدمات المقدمة لمنشآت الأعمال.

وقد تمت مشاركة الاستبيان مع كل من اتحاد البلديات الهولندية وصندوق تطوير وإقراض البلديات والبلدية بهدف مراجعته والحصول على ملاحظات حوله تمهيداً لاعتماده بصورته النهائية، يوضح الملحق رقم ٦ نموذج استبيان منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

فيما بعد، قام المستشار بإعداد خطة لجمع المعلومات الخاصة بمنشآت الأعمال شملت الخطوات التالية؛ اختيار الباحثين الميدانيين بالتعاون مع البلدية، وتدريب الباحثين على استخدام الاستبيان وتعبئته، وتزويد الباحثين بعينة منشآت الأعمال الأساسية المراد تعبئة الاستبيان معها، وتزويد الباحثين بقائمة بديلة لعينة منشآت الأعمال لاستخدامها عند تعذر إجراء المسح لمنشأة محددة مسبقاً في العينة بسبب رفض صاحب المنشأة تعبئة الاستبيان أو عدم وجود المنشأة على أرض الواقع، وتحديد آلية جمع المعلومات بين الباحثين والإطار الزمني اللازم لجمع المعلومات.

بعد استلام المستشار الاستبيانات المعبأة من الباحثين قام بإجراء مراجعة شاملة لكافة الاستبيانات المستلمة، بحيث شملت هذه المراجعة التأكد من دقة المعلومات المعبأة، وجودتها، والتأكد من تعبئة الاستبيان بالشكل الكامل والصحيح، وإجراء المكالمات الهاتفية مع عينة من أصحاب منشآت الأعمال الذين تم تعبئة الاستبيان معهم بهدف التأكد من التزام الباحثين المختارين بمقابلة أصحاب المنشآت.

استكمالاً للخطوات السابقة، تم إعداد قاعدة إدخال البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ومراجعتها وتجربتها، ومن ثم البدء بإدخال البيانات عليها. ثم قام المستشار بأخذ عينة عشوائية من الاستبيانات

المدخلة ومراجعتها والتأكد من جودة عملية الإدخال، لإطلاق خطوة عملية تحليل البيانات والتي سيتم توضيح نتائجها بشكل مفصل في هذا التقرير. يوضح **الملحق رقم ٧** قاعدة بيانات استبيان منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

تصميم أداة مسح مزودي الخدمات وإعداد خطة جمع المعلومات ومعالجتها

بالتوازي مع عملية تصميم أداة مسح احتياجات منشآت الأعمال، قام المستشار من خلال العمل المكتبي بتصميم نموذج مقابلات مزودي الخدمات مركزاً على المحاور التالية:

- (١) الإطار القانوني لمزودي الخدمات.
- (٢) طبيعة الخدمات المقدمة من قبل مزودي الخدمات.
- (٣) مصادر تمويل الخدمات.
- (٤) طبيعة العلاقة بين مزودي الخدمات والبلدية.
- (٥) وجهة نظر مزودي الخدمات حول خدمات البلدية المقدمة لمنشآت الأعمال.
- (٦) المشاكل والعقبات التي تواجه مزودي الخدمات.
- (٧) المؤسسات والخدمات الفاعلة في التنمية الاقتصادية المحلية للمدينة/البلدة.

وقد تمت مشاركة نموذج المقابلات مع كل من اتحاد البلديات الهولندية وصندوق تطوير وإقراض البلديات والبلدية بهدف مراجعته والحصول على ملاحظات حوله تمهيداً لاعتماده بصورته النهائية، يقدم **الملحق رقم ٨** نموذج مقابلات مزودي الخدمات.

تلا ذلك إعداد خطة لجمع المعلومات الخاصة بمزودي الخدمات شملت الخطوات التالية؛ التنسيق المسبق عبر المكالمات الهاتفية مع مزودي الخدمات لمقابلتهم، وإجراء المقابلات الميدانية مع مزودي الخدمات من قبل المستشار. وبعد الانتهاء من إجراء كافة المقابلات قام المستشار بإعداد قاعدة إدخال البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ومراجعتها وتجربتها، ومن ثم البدء بإدخال البيانات عليها، وأخذ عينة عشوائية من نماذج المقابلات المدخلة ومراجعتها والتأكد من جودة عملية الإدخال، لإطلاق خطوة عملية تحليل البيانات والتي

سيتم توضيح نتائجها بشكل مفصل في هذا التقرير. يقدم **الملحق رقم ٩** قاعدة بيانات مقابلات مزودي الخدمات، كما ويقدم **الملحق رقم ١٠** خطة العمل التي تم الاستناد إليها في عملية تنفيذ منهجية المشروع.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستشار قد قام بإطلاع البلدية على نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال لمراجعتها وتقديم الاستفسارات والملاحظات حولها، وبعد الحصول على موافقة البلدية على النتائج تم عقد ورشة عمل نهائية يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٥/١٢/٠٢ الساعة العاشرة صباحاً في قاعة البلدية بهدف إطلاع الأطراف أصحاب العلاقة من البلدية، وأعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي، ومزودي الخدمات على أبرز نتائج تحليل مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة والحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم حولها لأخذها بعين الاعتبار عند تحديد أدوار مجلس تنمية الاقتصاد المحلي، يوضح **الملحق رقم ١١** أجندة ورشة العمل النهائية، ويقدم **الملحق رقم ١٢** مادة العرض التقديمي لورشة العمل النهائية.

نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال

أولاً: نتائج مسح احتياجات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

القسم الأول: معلومات عامة حول منشآت الأعمال

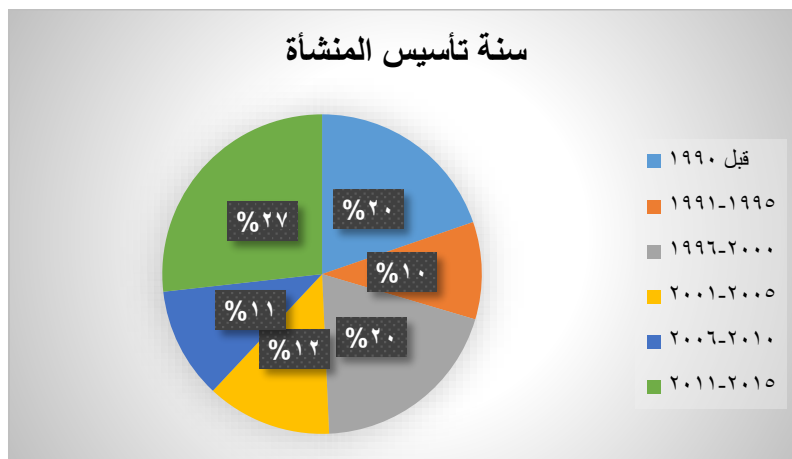
في هذا القسم نقدم لمحة عامة حول منشآت الأعمال التي تم مسحها من حيث؛ سنة تأسيس المنشأة، وحجم المنشآت من خلال التعرف على عدد العاملين فيها ورأس مالها وحجم مبيعاتها للعام ٢٠١٤ وعدد الفروع التابعة لها، وكذلك التعرف إلى توزيع العمالة فيها من حيث الجنس، ودرجة ملائمة المؤهلات العلمية والمعارف والخبرات التي يمتلكها العاملين فيها. كما سيتم في هذا القسم التعرف على واقع المنشأة القانوني من حيث صفتها القانونية وتسجيلها لدى الجهات الرسمية، وعضويتها لدى الغرف التجارية والاتحادات والنقابات وغيرها من المؤسسات، حيث سيكون لهذه المعلومات الدور في فهم نتائج محاور الاستبيان لاحقاً.

واستناداً إلى عينة مسح منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، فقد استهدف الاستبيان ٧٢ منشأة موزعة على القطاعات الاقتصادية التالية؛ القطاع الصناعي، والقطاع الزراعي، والقطاع الخدماتي، والقطاع الإنشائي، والقطاع التجاري، وقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والقطاع السياحي ممن تقع في المنطقة الجغرافية التي تغطيها بلدية كفر راعي، وفيما يلي توضيحاً لعدد المنشآت التي جرى مسحها موزعة على القطاعات الاقتصادية:

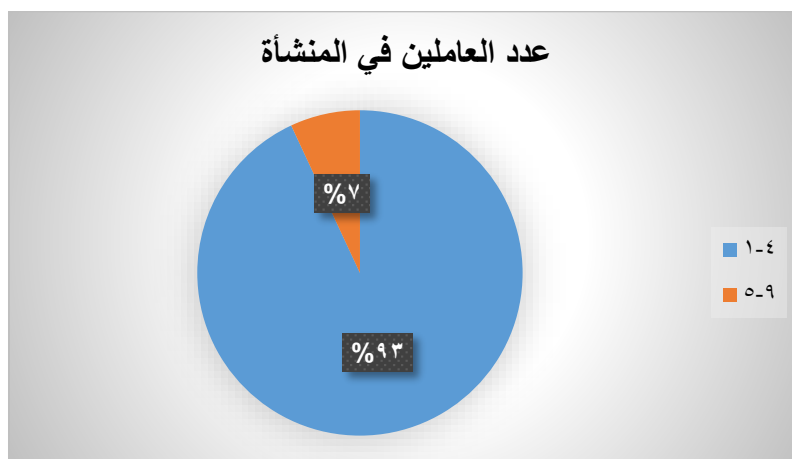
جدول رقم ٤. العينة العشوائية لمنشآت الأعمال حسب القطاعات

الرقم	القطاع	عدد المنشآت	النسبة
١	الصناعي	٨	١١%
٢	الزراعي	١٨	٢٥%
٣	الخدماتي	١٥	٢١%
٤	الإنشائي	٤	٥%
٥	التجاري	٢٥	٣٥%
٦	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	٢	٣%
٧	السياحي	٠	٠%
	المجموع	٧٢	١٠٠%

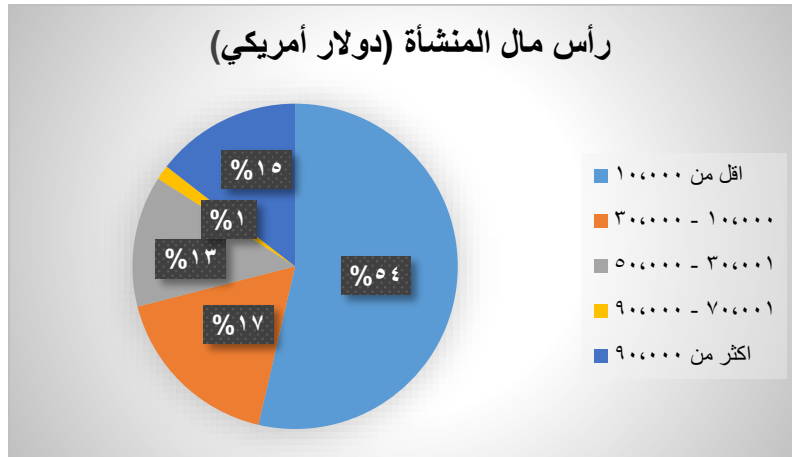
يبين الرسم البياني أدناه أن ما نسبته ٢٧% (النسبة الأكبر) من المنشآت التي تم مسحها تم تأسيسها في الفترة ما بين ٢٠١١-٢٠١٥، بينما ما نسبته ١٠% منها (النسبة الأقل) تم تأسيسها في الفترة ما بين ١٩٩١-١٩٩٥.



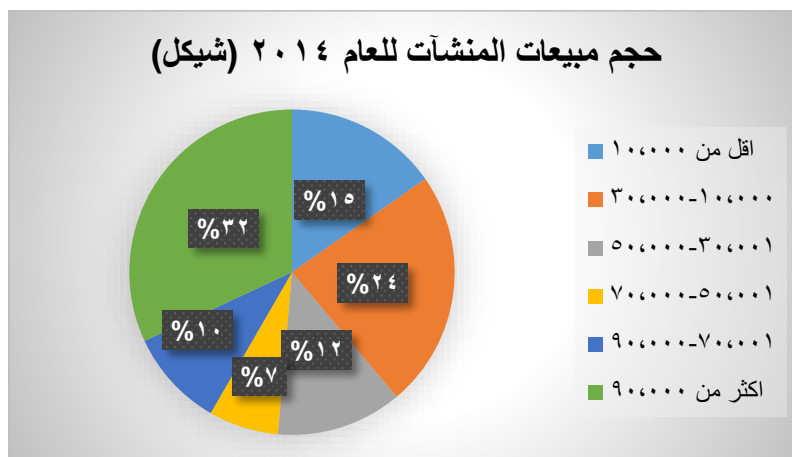
ويتراوح عدد العاملين ما بين ١-٤ فيما نسبته ٩٣% من المنشآت، و٥-٩ عاملين فيما نسبته ٧% من المنشآت كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



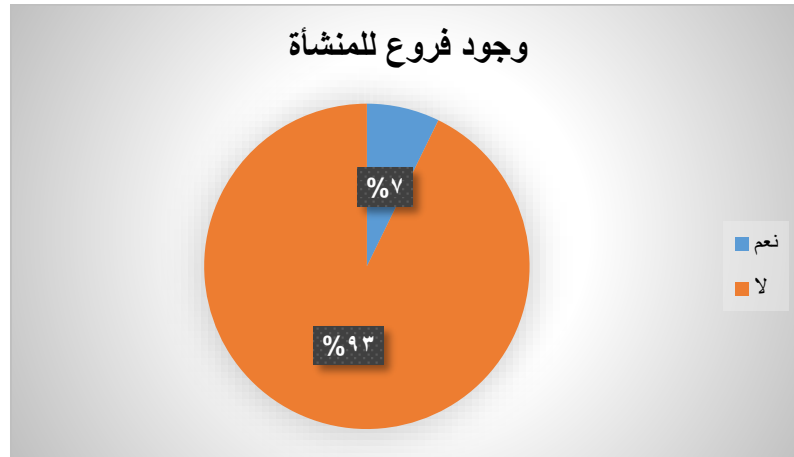
كما ويبين الرسم البياني التالي أن ما نسبته ٥٤% من المنشآت وهي النسبة الأكبر يبلغ رأس مالها أقل من ١٠ آلاف دولار، يليها ١٧% من المنشآت والتي يتراوح رأس مالها ما بين ١٠-٣٠ ألف دولار.



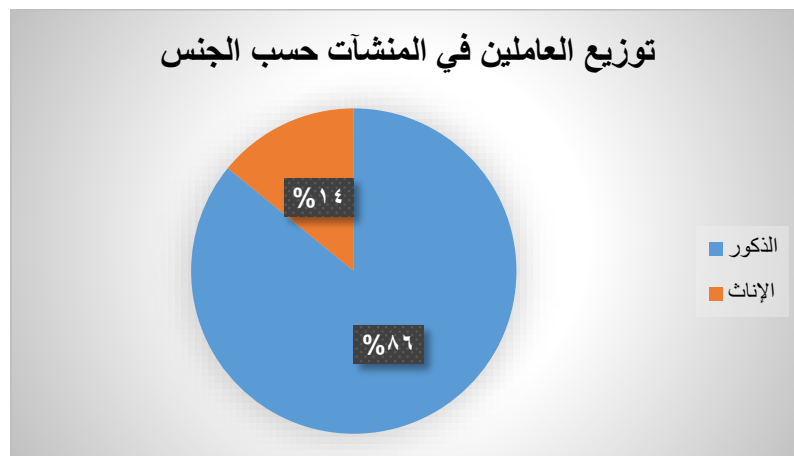
أما عن حجم مبيعات المنشآت للعام ٢٠١٤، فقد صرحت ٣٢% من المنشآت بأن حجم مبيعاتها للعام ٢٠١٤ قد بلغ أكثر من ٩٠ ألف شيكل، يليها ٢٤% من المنشآت والتي تراوحت مبيعاتها ما بين ١٠-٣٠ ألف شيكل كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



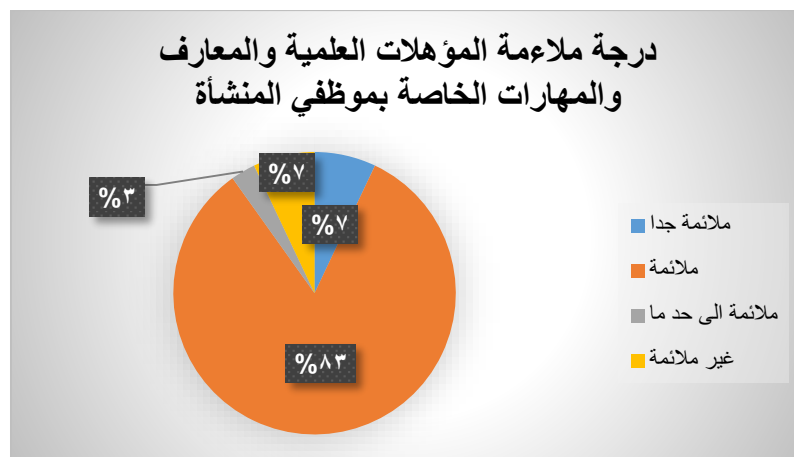
وقد أشارت معظم المنشآت (٩٣%) إلى عدم امتلاكها لأية فروع أخرى للمنشأة كما هو مبين في الرسم البياني أدناه، أما المنشآت التي تمتلك فروعاً أخرى (٧%) فمعظمها تمتلك فرعاً واحداً فقط.



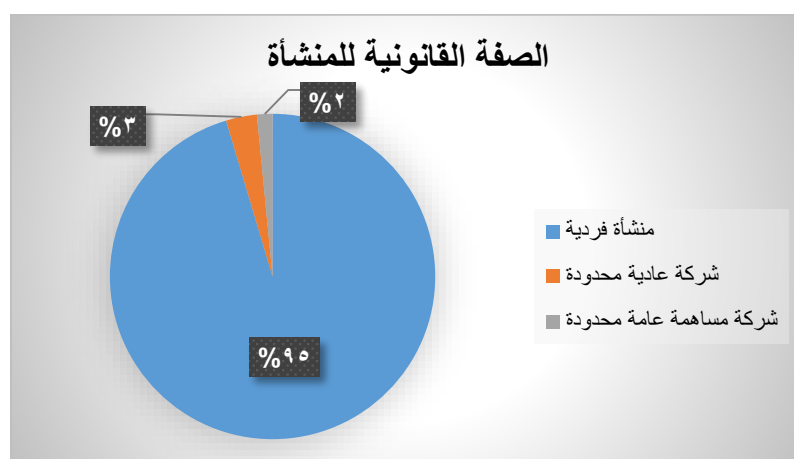
أما فيما يتعلق بتوزيع العاملين في المنشآت حسب الجنس، فيشير الرسم البياني التالي إلى أن معظم العاملين في المنشآت التي تم مسحها هم ذكور (٨٦%)، وما نسبته ١٤% فقط هنّ إناث.



وفيما يتعلق بدرجة ملائمة المؤهلات العلمية والمعارف والمهارات الخاصة بالعاملين في المنشآت لطبيعة عملها ونشاطها الاقتصادي، فقد أشارت ٩٠% من المنشآت إلى أن المؤهلات العلمية والمعارف والمهارات الخاصة بالعاملين فيها تتفاوت ما بين ملائمة جداً وملائمة لطبيعة عملها ونشاطها الاقتصادي كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



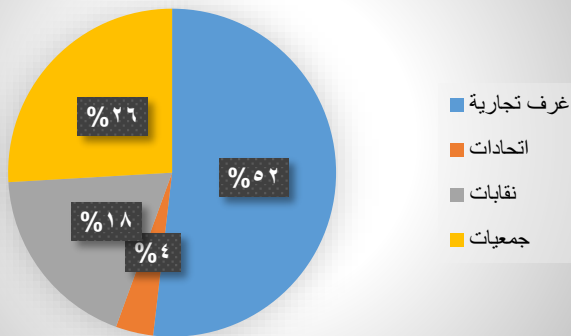
كما ويبين الرسم البياني التالي أن النسبة الأكبر (٩٥%) من المنشآت التي تم مسحها هي منشآت فردية، ويوضح الملحق رقم ١٣ توضيحاً حول الصفة القانونية للمنشآت وفق الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.



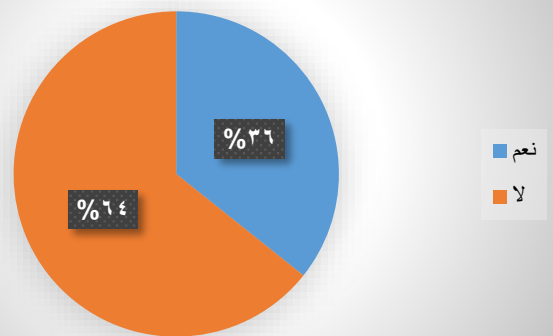
ومن الجدير بالذكر هنا أن معظم المنشآت التي تم مسحها أشارت إلى أنها مسجلة ومرخصة رسمياً لدى بلدية كفر راعي، وقد أشارت بعض المنشآت إلى أنها مسجلة ومرخصة رسمياً لدى دائرة ضريبة الدخل، ودائرة بيطرة وزراعة جنين، ووزارة الاقتصاد، ووزارة الزراعة، ووزارة المالية.

وقد أشارت ٣٦% فقط من المنشآت إلى أنها عضو في أحد المؤسسات، حيث أن ما نسبته ٥٢% منها صرحت عن عضويتها في غرفة تجارة وصناعة جنين، و ٢٦% منها صرحت عن عضويتها في جمعيات مثل جمعية التوفير والتسليف، والجمعية التعاونية الزراعية، وجمعية فلسطين للتجارة العامة وغيرها، أما باقي المنشآت فقد صرحت عن عضويتها في الاتحادات مثل الاتحاد العام للمرأة، والنقابات مثل نقابة المحامين، ونقابة العمال وغيرها كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.

المؤسسات التي تنتسب لعضويتها



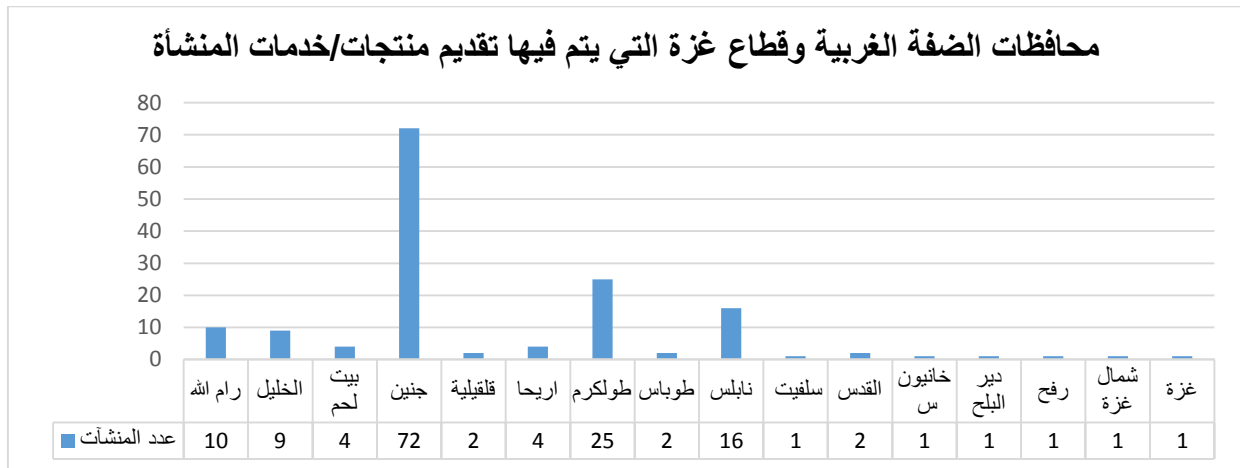
المنشأة عضو في أحد المؤسسات



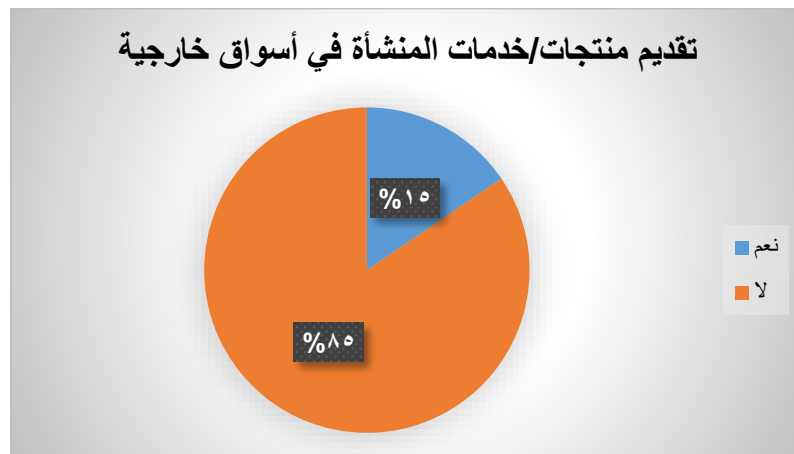
القسم الثاني: المنتجات والخدمات التي تقدمها منشآت الأعمال

نتناول في هذا القسم المحور المرتبط بالمنتجات والخدمات التي تقدمها منشآت الأعمال التي جرى مسحها كمحاولة للتعرف على طبيعة الخدمات التي تقدمها المنشآت الموزعة على سبعة قطاعات اقتصادية مختلفة، وأسواقها المحلية سواء في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكذلك أسواقها التصديرية الخارجية.

وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، فإن عدد قليل من منشآت الأعمال التي تم مسحها بالإضافة إلى نشاطها الاقتصادي في محافظة جنين فإنها تقدم منتجاتها وخدماتها في عدد من محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد برزت هنا كل من محافظات طولكرم ونابلس ورام الله والخليل.



أما فيما يتعلق بتقديم المنتجات والخدمات في أسواق خارجية، فقد أشارت ٨٥% من المنشآت إلى أنها لا تقدم منتجاتها وخدماتها في أي من الأسواق الخارجية، وأشارت النسبة المتبقية (١٥%) إلى أنها تقدم منتجاتها وخدماتها في عدد من الأسواق الخارجية منها إسرائيل والكويت والسعودية والإمارات وغيرها.



القسم الثالث: الخدمات التطويرية التي تحتاجها منشآت الأعمال

يقدم هذا القسم معلومات حول مجموعة الخدمات التي تحتاجها منشآت الأعمال ودرجة احتياجها بعد دراسة أهم الخدمات التي حصلت عليها خلال فترة عملها حيث تتوزع هذه الخدمات على؛ خدمات تطوير الأعمال وترتبط بالخدمات التي تمكّن المنشأة من رفع مستوى عملها من خلال مجموعة المساعدات القانونية والمالية واللوجستية المقدمة لها، وخدمات التنمية الاقتصادية القطاعية/ الإقليمية والتي ترتبط بتطوير عمل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنشأة، وخدمات برامج بناء القدرات والتي ترتبط بالجوانب الفنية المتصلة بعمل المنشأة لتمكينها من إنجاز أعمالها وتطويرها بالشكل السليم، وخدمات أخرى قد يكون لها الأثر الإيجابي على نمو المنشأة ورفع قدراتها التصديرية.

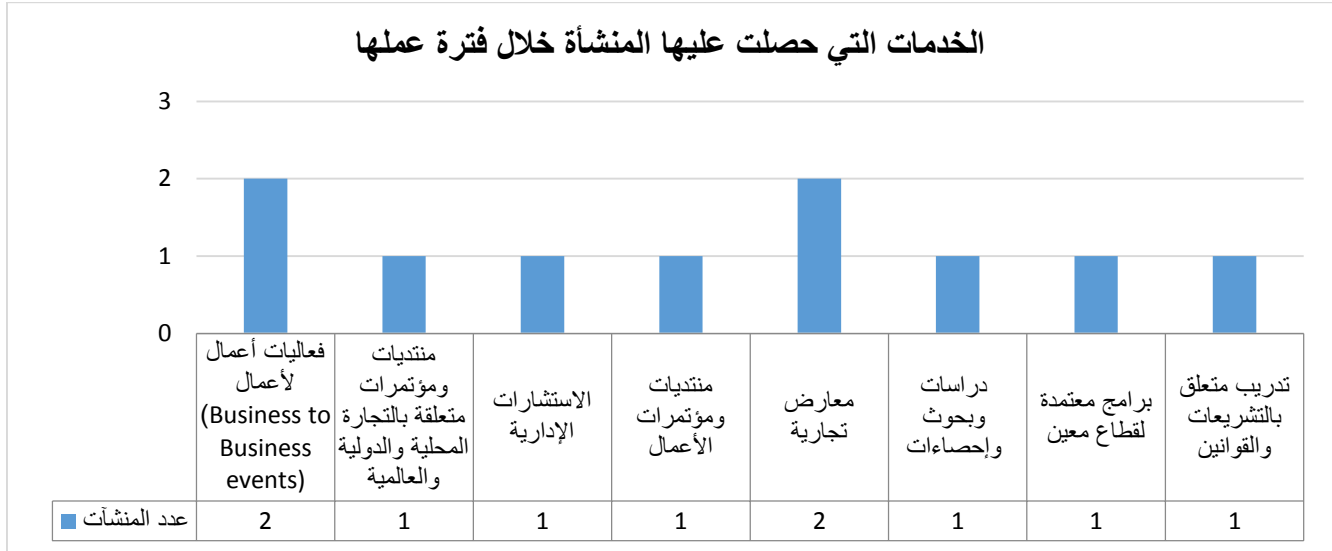
وبناءً على ذلك، تم استبيان المنشآت حول الخدمات التطويرية التي حصلت عليها خلال فترة عملها والجهة المزودة لها ودرجة رضاها عنها، بالإضافة إلى حاجة المنشآت لتلك الخدمات حالياً ودرجة احتياجها لها، ويبين الجدول التالي الخدمات التي تم طرحها واستبيان المنشآت حولها:

جدول رقم ٥. خدمات تطوير الأعمال

الرقم	الخدمة
تطوير الأعمال:	
١	مساعدة متعلقة بالتجارة (اللوجستيات، الإجراءات، حل المشاكل)
٢	دراسات وبحوث الأسواق الخارجية
٣	بعثات التجارة الخارجية
٤	بعثات التجارة الداخلية
٥	فعاليات أعمال لأعمال (Business to Business events)
٦	مساعدة قانونية للتجارة العالمية
٧	معلومات اقتصادية
٨	منتديات ومؤتمرات متعلقة بالتجارة المحلية والدولية والعالمية
٩	توفير فرص تجارية
١٠	الاستشارات الإدارية
١١	الحصول على مساعدة مالية
١٢	معارض افتراضية (Virtual Exhibitions)
١٣	مساعدة قانونية / خدمات العقود
التنمية الاقتصادية القطاعية/ الإقليمية:	
١٤	منتديات ومؤتمرات الأعمال
١٥	معارض تجارية

الرقم	الخدمة
١٦	دراسات وبحوث وإحصاءات
١٧	أنشطة ريادة الأعمال
برامج بناء القدرات:	
١٨	برامج معتمدة لقطاع معين
١٩	تدريب متعلق بالتشريعات والقوانين
٢٠	برامج تدريبية حول إدارة وتطوير الأعمال
٢١	برامج تدريبية لتطوير الموظفين
٢٢	لغات أجنبية
٢٣	خدمات التعليم الإلكتروني
أخرى:	
٢٤	الفعاليات الاجتماعية (المهرجانات، والبازارات وغيرها)
٢٥	وثائق متعلقة بالتصدير

يبين الرسم البياني أدناه الخدمات التطويرية التي حصلت عليها منشآت الأعمال خلال فترة عملها، حيث حصلت منشأتين فقط على خدمة المعارض التجارية وفعاليات أعمال لأعمال، أما باقي الخدمات فلم يتم الحصول عليها إلا من قبل منشأة واحدة فقط. كما ويوضح الرسم البياني أن عدد المنشآت التي حصلت على أي من تلك الخدمات هو عدد قليل جداً مقارنة بعدد المنشآت التي تم مسحها (٧٢).

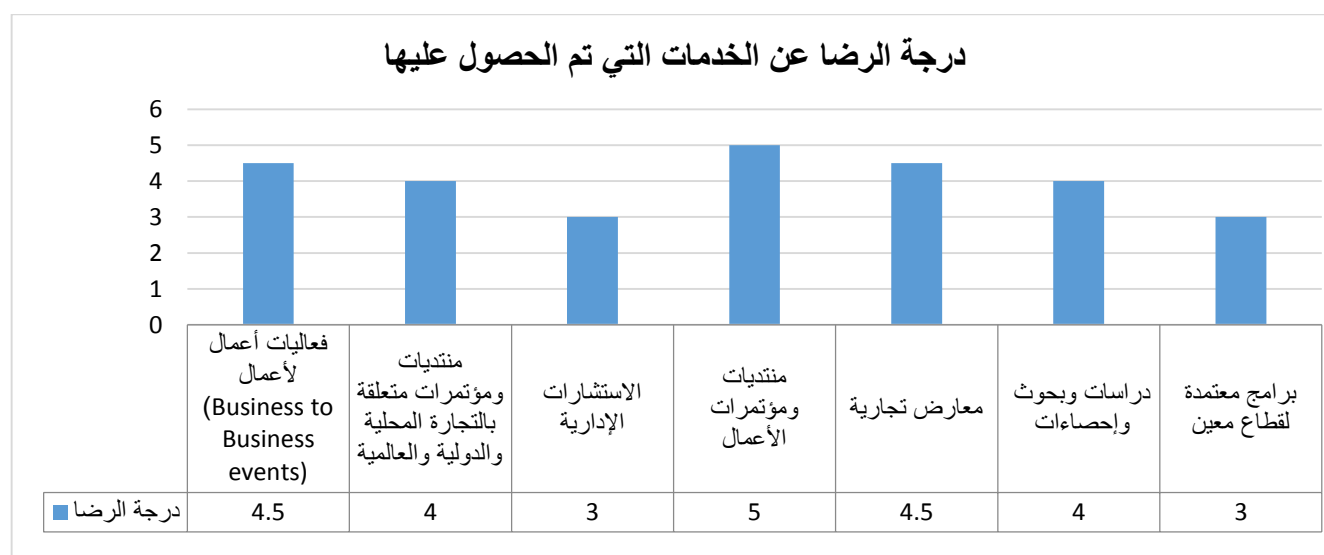


وفيما يتعلق بدرجة رضا المنشآت عن الخدمات التي حصلت عليها، تم تحديد درجات الرضا بالقيم من "١" إلى "٥" حيث تمثل القيمة "١" أقل درجة رضا، والقيمة "٥" أعلى درجة رضا، وبناءً عليه كانت درجات قياس الرضا كما هو مبين في الجدول التالي، وتجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد الآلية ذاتها عند الحديث عن درجة الرضا في هذا التقرير:

جدول رقم ٦. درجة الرضا

القيمة	درجة الرضا
٥	راضي جداً
٤	راضي
٣	راضي إلى حد ما
٢	غير راضي
١	غير راضي إطلاقاً

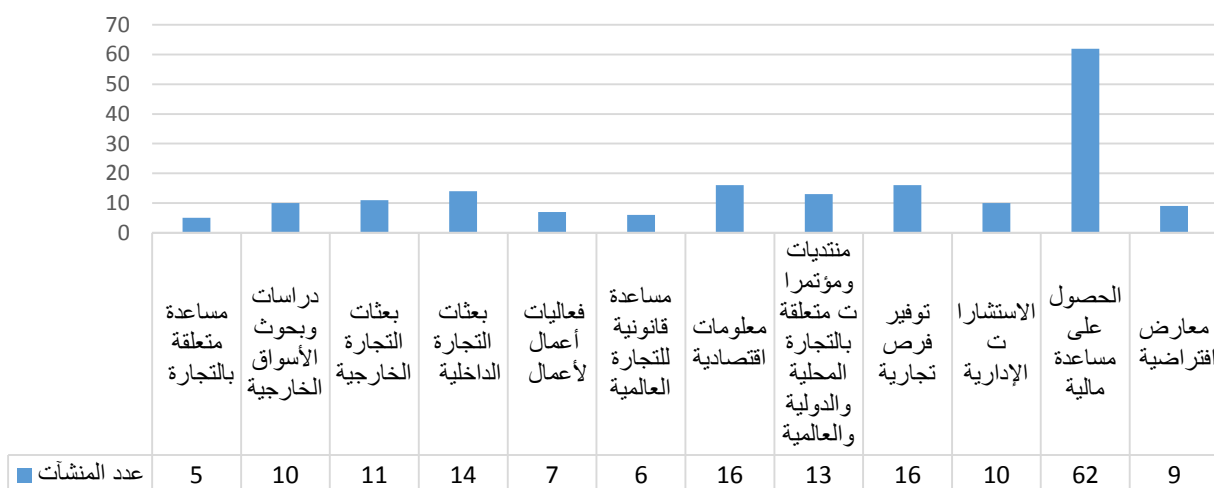
وبناءً عليه وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه فإن درجة الرضا تتفاوت ما بين راضي جداً وراضي إلى حد ما، وقد برزت هنا درجة الرضا عن خدمات المنتديات ومؤتمرات الأعمال، والمعارض التجارية، وفعاليات أعمال لأعمال.



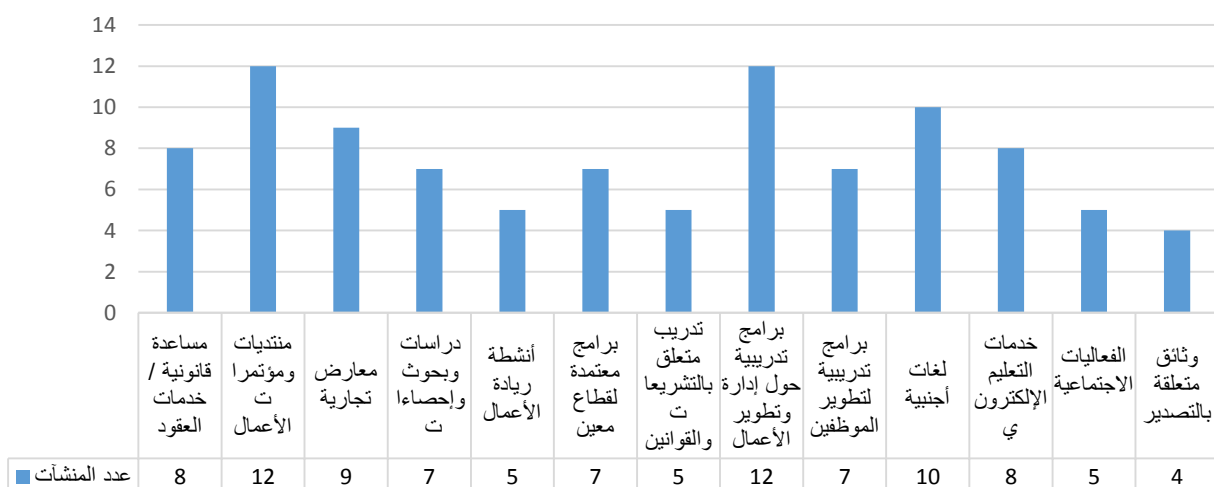
أما عن حاجة المنشآت حالياً للخدمات التطويرية فقد تفاوتت من خدمة لأخرى، وكما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه قد برزت حاجة المنشآت إلى الخدمات التالية:

- (١) مساعدة مالية.
- (٢) معلومات اقتصادية.
- (٣) توفير فرص تجارية.
- (٤) بعثات التجارة الداخلية.

حاجة منشآت الأعمال حالياً للخدمات (١)



حاجة منشآت الأعمال حالياً للخدمات (٢)



وقد كانت درجة الاحتياج لتلك الخدمات كما تم تقييمها من قبل المنشآت كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة الاحتياج تم تحديدها باستخدام القيم من "١" إلى "٥" حيث أن القيمة "١" تعبر عن أقل درجة احتياج والقيمة "٥" تعبر عن أعلى درجة احتياج وقد تم اعتماد الآلية ذاتها عند الحديث عن درجة الاحتياج في هذا التقرير، وكما تبين الرسوم البيانية فقد كانت أعلى درجات الاحتياج لما يلي:

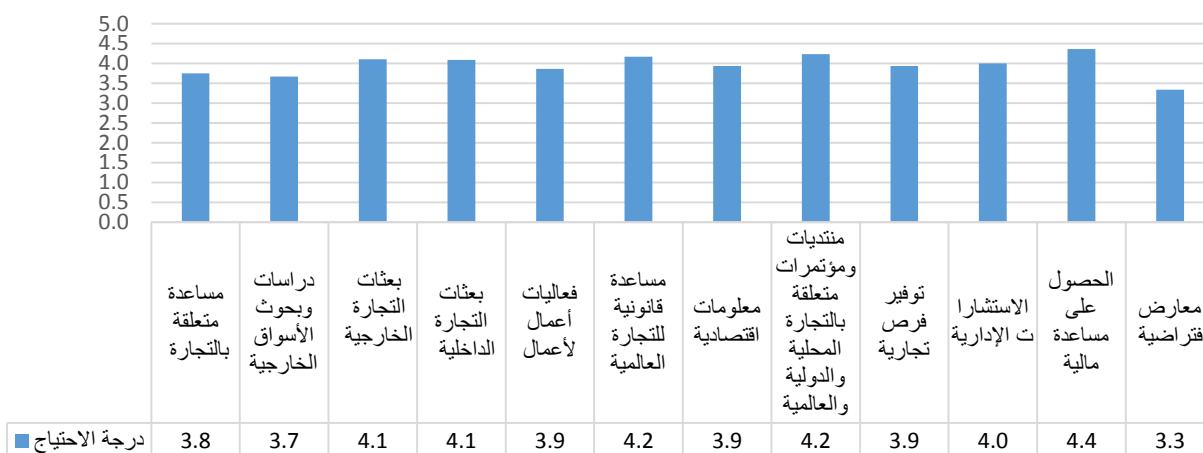
(١) وثائق متعلقة بالتصدير.

(٢) الحصول على مساعدة مالية.

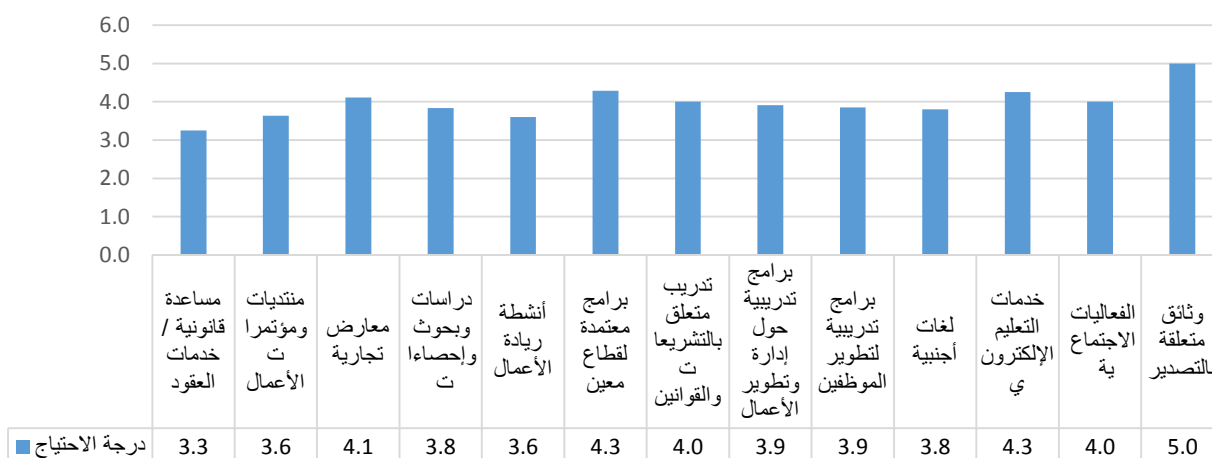
(٣) خدمات التعليم الإلكتروني.

(٤) برامج معتمدة لقطاع معين.

درجة احتياج منشآت الأعمال للخدمات (١)



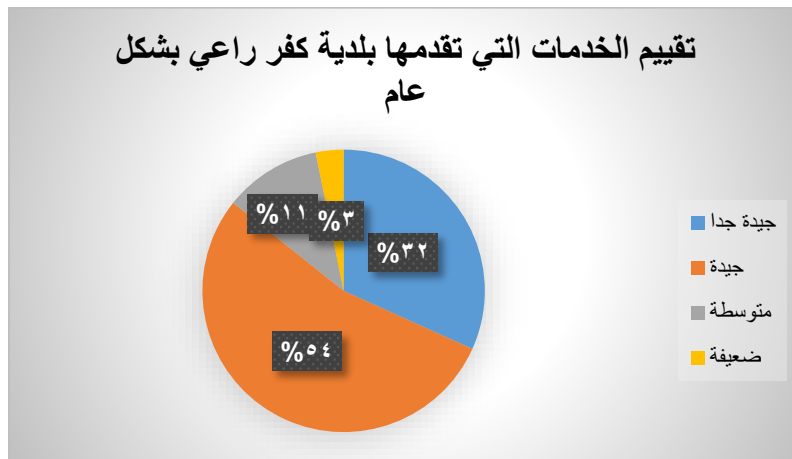
درجة احتياج منشآت الأعمال للخدمات (٢)



القسم الرابع: البلدية ومنشآت الأعمال

يقدم هذا القسم معلومات حول علاقة منشآت الأعمال بالبلدية، وذلك من خلال تسليط الضوء على المحاور التالية؛ طبيعة الخدمات المقدمة من قبل البلدية ودرجة رضا المنشآت عنها، والخدمات المستقبلية التي تحتاجها منشآت الأعمال من البلدية، وعلاقة تلك الخدمات بتطوير منشآت الأعمال وتحسين وضعها الاقتصادي.

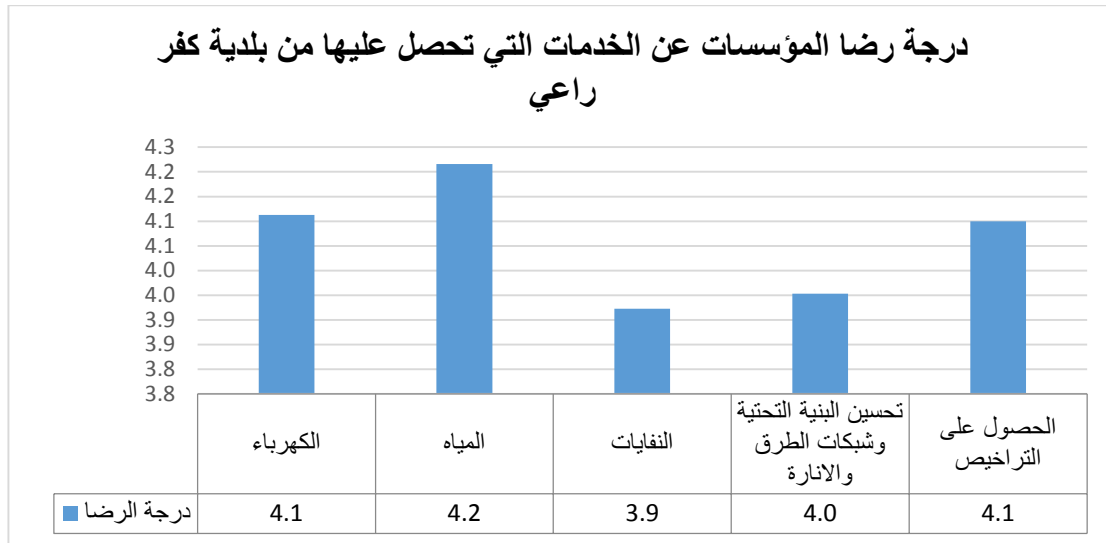
وبناءً عليه، قامت منشآت الأعمال التي تم مسحها بتقييم الخدمات التي تقدمها بلدية كفر راعي بشكل عام، حيث تبين أن ما نسبته ٥٤% من تلك المنشآت قيمت خدمات البلدية بالجيدة، و ٣٢% منها قيمتها بالجيدة جداً، بينما تفاوتت النسبة المتبقية في تقييمها ما بين المتوسطة والضعيفة كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



وفيما يتعلق بالخدمات التي تتلقاها تلك المنشآت من البلدية فقد كانت على النحو التالي:

- (١) خدمة الكهرباء.
- (٢) خدمة المياه.
- (٣) خدمة النفايات.
- (٤) خدمة تحسين البنية التحتية وشبكات الطرق والإنارة.
- (٥) خدمة التراخيص.

وقد عبرت المنشآت عن رضاها عن تلك الخدمات كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



أما بخصوص الخدمات التي تحتاجها المنشآت من البلدية، فقد تم عرض عدد من الخدمات على منشآت الأعمال لمعرفة ما إذا كانت بحاجة ومن ثم تقييم درجة احتياجها لها، وقد كانت تلك الخدمات كما هو مبين في الجدول أدناه:

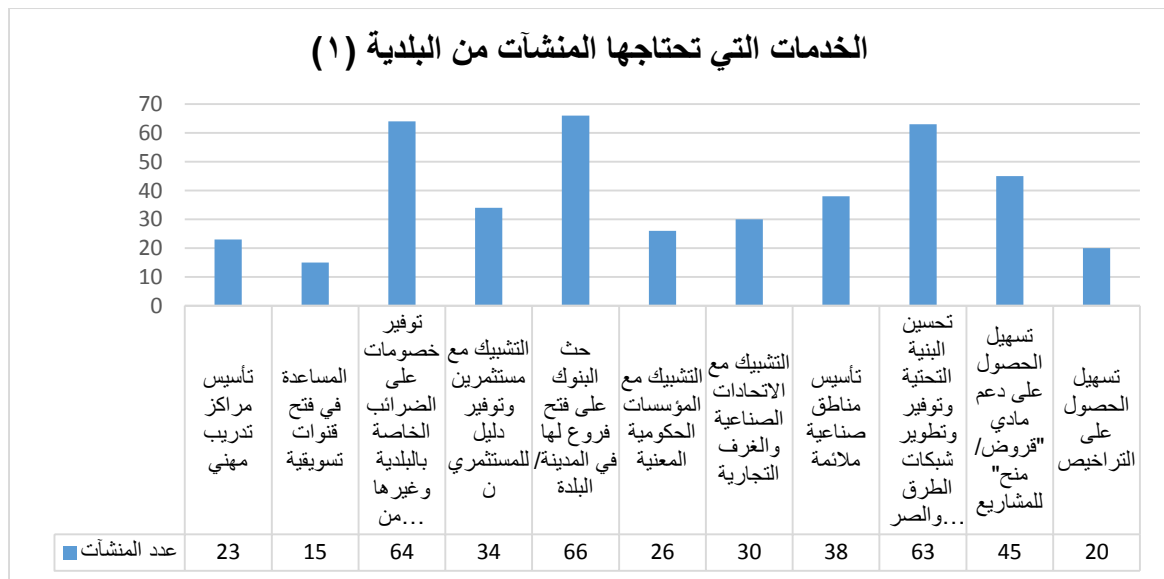
جدول رقم ٧ . الخدمات التي تحتاجها منشآت الأعمال من البلدية

الرقم	الخدمة
١	تسهيل الحصول على التراخيص
٢	تسهيل الحصول على دعم مادي "قروض/ منح" للمشاريع
٣	تحسين البنية التحتية وتوفير وتطوير شبكات الطرق والصرف الصحي والإنارة في مناطق التوسعة للمدينة/ البلدة وتوفير خطوط الكهرباء
٤	تأسيس مناطق صناعية ملائمة
٥	التشبيك مع الاتحادات الصناعية والغرف التجارية
٦	التشبيك مع المؤسسات الحكومية المعنية
٧	حث البنوك على فتح فروع لها في المدينة/ البلدة
٨	التشبيك مع مستثمرين وتوفير دليل للمستثمرين
٩	توفير خصومات على الضرائب الخاصة بالبلدية وغيرها من الخدمات
١٠	المساعدة في فتح قنوات تسويقية
١١	تأسيس مراكز تدريب مهني
١٢	إعداد خطة للتنمية الاقتصادية المحلية للمنطقة

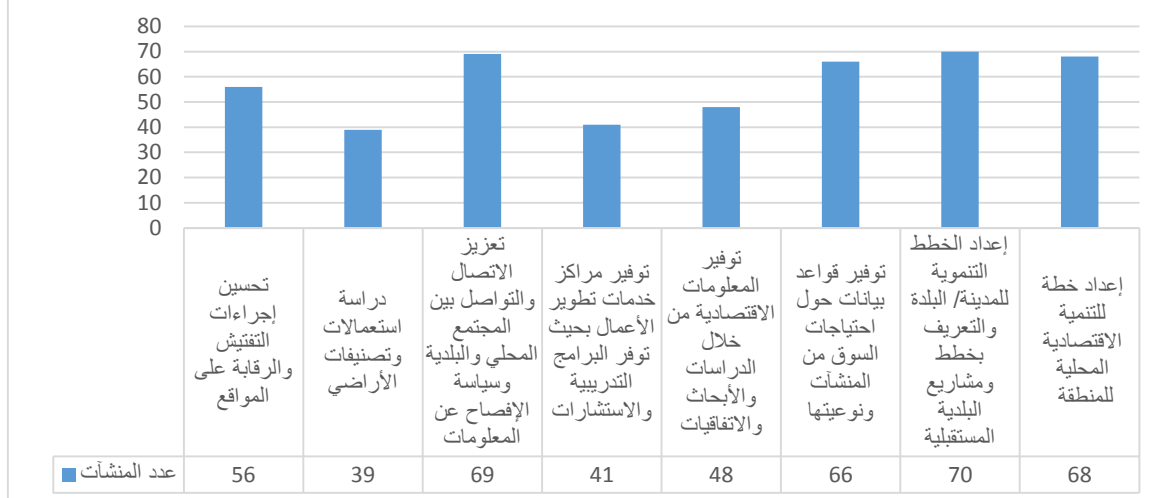
الرقم	الخدمة
١٣	إعداد الخطط التنموية للمدينة/ البلدة والتعريف بخطط ومشاريع البلدية المستقبلية
١٤	توفير قواعد بيانات حول احتياجات السوق من المنشآت ونوعيتها
١٥	توفير المعلومات الاقتصادية من خلال الدراسات والأبحاث والاتفاقيات
١٦	توفير مراكز خدمات تطوير الأعمال بحيث توفر البرامج التدريبية والاستشارات
١٧	تعزيز الاتصال والتواصل بين المجتمع المحلي والبلدية وسياسة الإفصاح عن المعلومات
١٨	دراسة استعمالات وتصنيفات الأراضي
١٩	تحسين إجراءات التفتيش والرقابة على المواقع

وكما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه، برزت حاجة المنشآت للخدمات التالية:

- (١) إعداد الخطط التنموية للمدينة/ البلدة والتعريف بخطط ومشاريع البلدية المستقبلية.
- (٢) تعزيز الاتصال والتواصل بين المجتمع المحلي والبلدية وسياسة الإفصاح عن المعلومات.
- (٣) إعداد خطة للتنمية الاقتصادية المحلية للمنطقة.

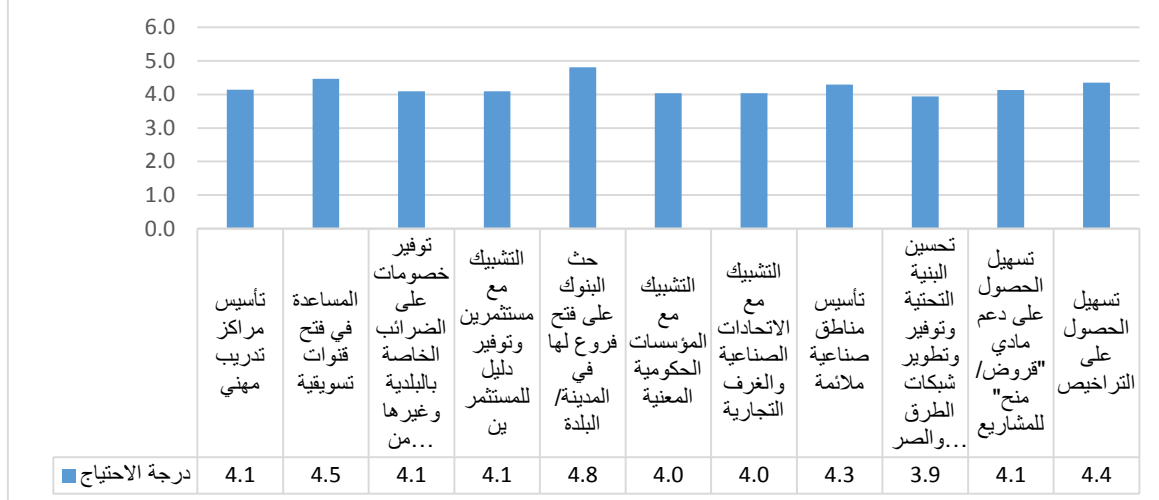


الخدمات التي تحتاجها المنشآت من البلدية (٢)

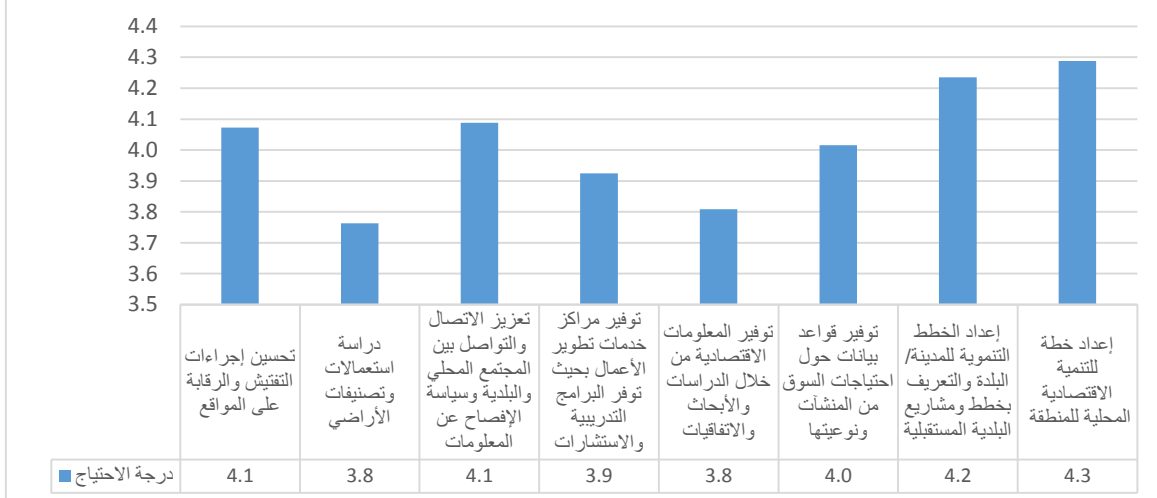


أما فيما يتعلق بدرجة احتياج المنشآت لتلك الخدمات فقد كانت مرتفعة لكافة الخدمات كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.

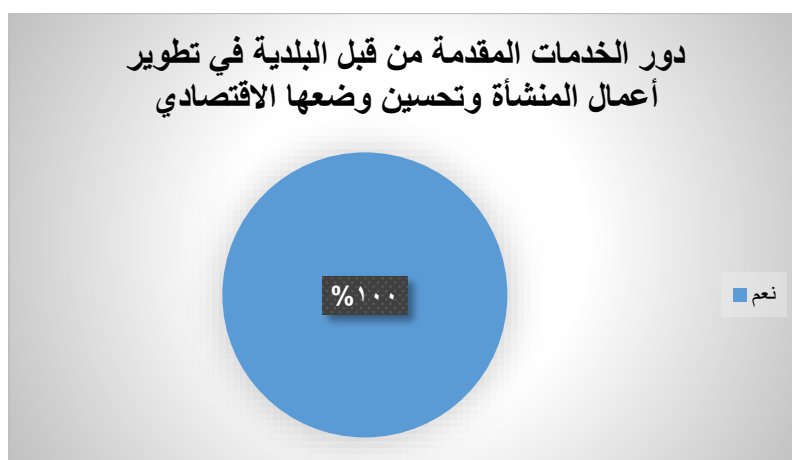
درجة احتياج المنشآت للخدمات (١)



درجة احتياج المنشآت للخدمات (٢)



وعند سؤال المنشآت عما إذا ستساهم الخدمات المذكورة سابقاً في تطوير أعمالها وتحسين وضعها الاقتصادي في حال تم تقديمها من قبل البلدية، صرحت كافة المنشآت بأنها "نعم" ستساهم في تطوير أعمالها، كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



القسم الخامس: الوضع الاقتصادي

بهدف معرفة وتحديد أبرز العوامل المؤثرة على الوضع الاقتصادي لمنشآت الأعمال تم عرض عدد من العوامل على المنشآت حيث قامت بتحديد درجة تأثير كل عامل من هذه العوامل على نشاطها الاقتصادي بشكل أو بآخر، وقد تم تحديد درجات التأثير بالقيم من "١" إلى "٥" حيث تمثل القيمة "١" أقل درجة تأثير والقيمة "٥" أعلى درجة تأثير، وبناءً عليه كانت درجات قياس تأثير العوامل كما هو مبين في الجدول أدناه، وتجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد الآلية ذاتها عند الحديث عن درجة التأثير في هذا التقرير:

جدول رقم ٨. درجة التأثير

القيمة	درجة التأثير
٥	مؤثر جداً
٤	مؤثر
٣	مؤثر إلى حد ما
٢	غير مؤثر
١	غير مؤثر إطلاقاً

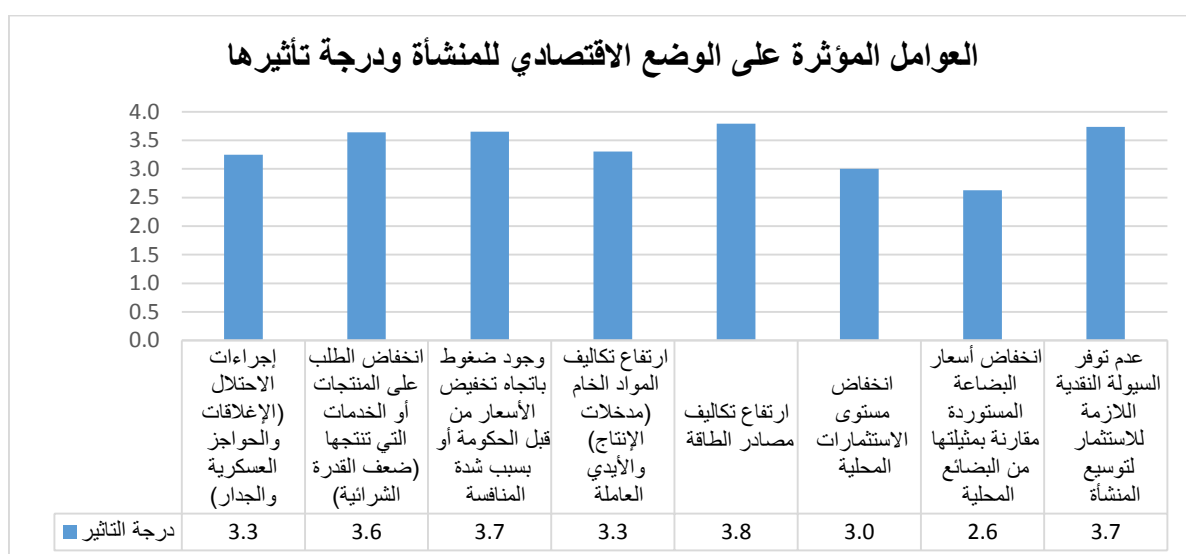
وقد كانت العوامل التي تم عرضها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم ٩. العوامل المؤثرة على الوضع الاقتصادي لمنشآت الأعمال

الرقم	العامل
١	إجراءات الاحتلال (الإغلاقات والحواجز العسكرية والحدود)
٢	انخفاض الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تنتجها (ضعف القدرة الشرائية)
٣	وجود ضغوط باتجاه تخفيض الأسعار من قبل الحكومة أو بسبب شدة المنافسة
٤	ارتفاع تكاليف المواد الخام (مدخلات الإنتاج) والأيدي العاملة
٥	ارتفاع تكاليف مصادر الطاقة
٦	انخفاض مستوى الاستثمارات المحلية
٧	انخفاض أسعار البضاعة المستوردة مقارنة بمثلتها من البضائع المحلية
٨	عدم توفر السيولة النقدية اللازمة للاستثمار لتوسيع المنشأة

وبناءً عليه، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، كانت العوامل التالية هي الأكثر تأثيراً على الوضع الاقتصادي للمنشآت:

- (١) ارتفاع تكاليف مصادر الطاقة.
- (٢) عدم توفر السيولة النقدية اللازمة للاستثمار لتوسيع المنشأة.
- (٣) وجود ضغوط باتجاه تخفيض الأسعار من قبل الحكومة أو بسبب شدة المنافسة.
- (٤) انخفاض الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تنتجها.



القسم السادس: السيولة النقدية

بعد معرفة وتحديد أبرز العوامل المؤثرة على الوضع الاقتصادي لمنشآت الأعمال، تم العمل على تحديد أبرز العوامل المؤثرة على السيولة النقدية، حيث تم عرض عدد من العوامل المؤثرة على السيولة النقدية للمنشآت حيث قامت كل منشأة بتحديد درجة تأثيرها، وقد كانت هذه العوامل كما هو مبين في الجدول أدناه:

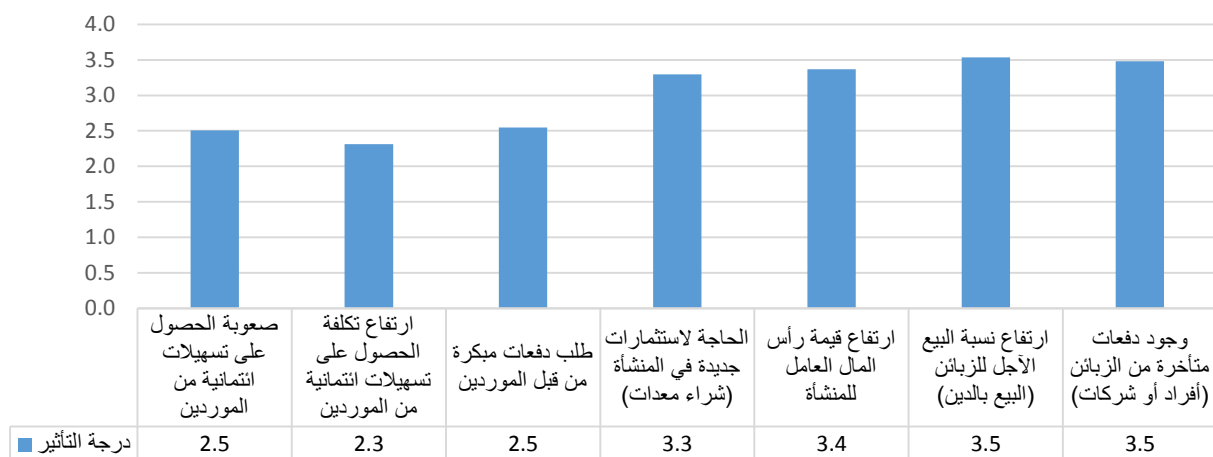
جدول رقم ١٠ . العوامل المؤثرة على السيولة النقدية لمنشآت الأعمال

الرقم	العامل
١	صعوبة الحصول على تسهيلات ائتمانية من الموردين
٢	ارتفاع تكلفة الحصول على تسهيلات ائتمانية من الموردين
٣	طلب دفعات مبكرة من قبل الموردين
٤	الحاجة لاستثمارات جديدة في المنشأة (شراء معدات)
٥	ارتفاع قيمة رأس المال العامل للمنشأة
٦	ارتفاع نسبة البيع الآجل للزبائن (البيع بالدين)
٧	وجود دفعات متأخرة من الزبائن (أفراد أو شركات)

وبناءً عليه، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، كانت العوامل التالية هي الأكثر تأثيراً على السيولة النقدية للمنشآت:

- (١) ارتفاع نسبة البيع الآجل للزبائن.
- (٢) وجود دفعات متأخرة من الزبائن.
- (٣) ارتفاع قيمة رأس المال العامل للمنشأة.
- (٤) الحاجة لاستثمارات جديدة في المنشأة.

العوامل المؤثرة على السيولة النقدية للمنشأة ودرجة تأثيرها



القسم السابع: القوانين والتشريعات

إدراكاً لأهمية البيئة القانونية والتشريعات، وإيماناً بأهميتها وأهمية تأثيرها على الوضع الاقتصادي بشكل عام والنشاط الاقتصادي لمنشآت الأعمال بشكل خاص نبين في هذا القسم القوانين والتشريعات المؤثرة على منشآت الأعمال ودرجة تأثيرها، بالإضافة إلى الضرائب التي تتحملها المنشآت ودرجة العبء الضريبي.

وبناءً على ذلك، قد تم العمل على عرض عدد من القوانين والتشريعات على المنشآت بهدف معرفة طبيعة تأثيرها على نشاطها الاقتصادي ودرجة هذا التأثير، ويبين الجدول التالي تلك القوانين والتشريعات وطبيعة تأثيرها حسبما صرحت به المنشآت التي تم مسحها.

جدول رقم ١١. القوانين والتشريعات المؤثرة على النشاط الاقتصادي للمنشآت

الرقم	القوانين والتشريعات	تأثير إيجابي	تأثير سلبي	غير مؤثر	لا أعلم	المجموع
١	التشريعات المتعلقة بالتوظيف - قانون العمل	١٦%	٠%	٧٧%	٧%	١٠٠%
٢	التشريعات المتعلقة بالبيئة	١١%	٣%	٨٠%	٦%	١٠٠%
٣	التشريعات المتعلقة بالتصدير والإجراءات المصاحبة لها	١٥%	١%	٨٤%	٠%	١٠٠%
٤	التشريعات المتعلقة بالحرائق والسلامة المهنية	٩٦%	٠%	٤%	٠%	١٠٠%
٥	التشريعات المتعلقة بالتصنيع الغذائي (المواصفات والمقاييس)	٣٠%	٠%	٦٨%	٢%	١٠٠%
٦	التشريعات المتعلقة بالتخطيط والبناء والتطوير (عدم توفر مناطق صناعية أو بنية تحتية)	٦%	١٦%	٦٨%	١٠%	١٠٠%
٧	عدم وضوح التشريعات والقوانين فيما يتعلق بالقطاع الاقتصادي	٠%	٢٥%	٦١%	١٤%	١٠٠%
٨	المشاكل المتعلقة بالضريبة	٠%	٢٢%	٧٥%	٣%	١٠٠%

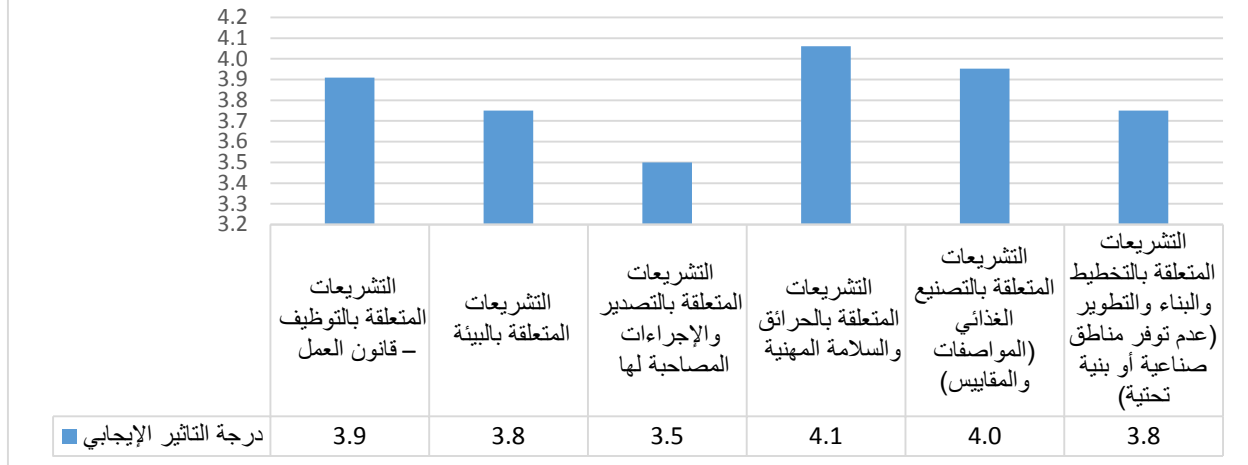
وفيما يتعلق بدرجة تأثير هذه التشريعات، يبين الرسم البياني أدناه التشريعات المؤثرة إيجاباً على المنشآت وكان أبرزها حسب درجة التأثير ما يلي:

(١) التشريعات المتعلقة بالحرائق والسلامة المهنية.

(٢) التشريعات المتعلقة بالتصنيع الغذائي.

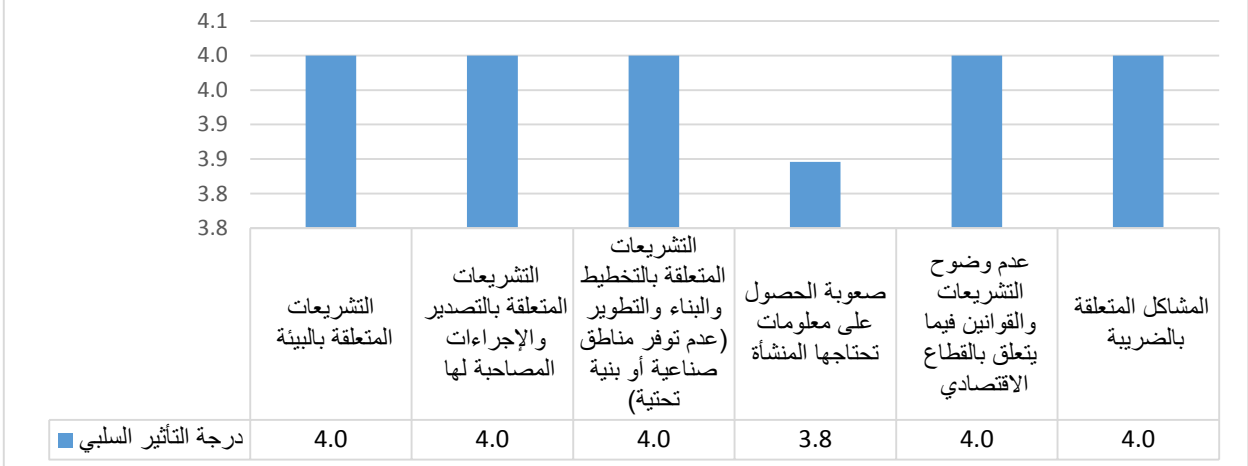
(٣) التشريعات المتعلقة بالتوظيف.

التشريعات المؤثرة إيجابياً على المنشآت ودرجة تأثيرها

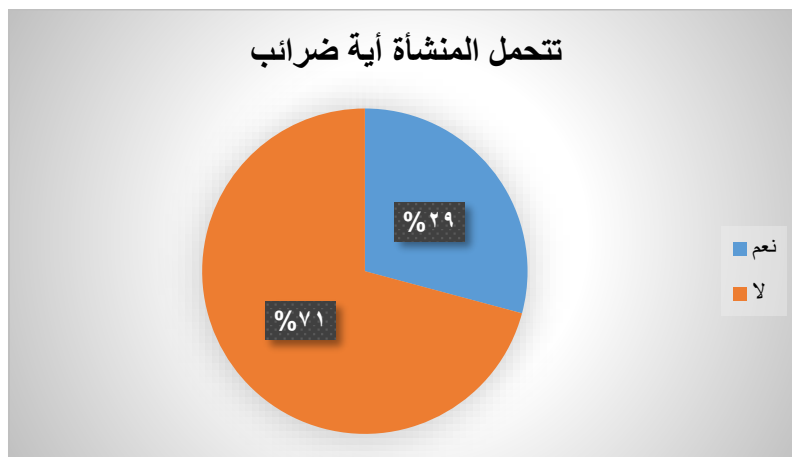


أما التشريعات المؤثرة سلباً على المنشآت فقد كانت درجة تأثيرها متقاربة جداً كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.

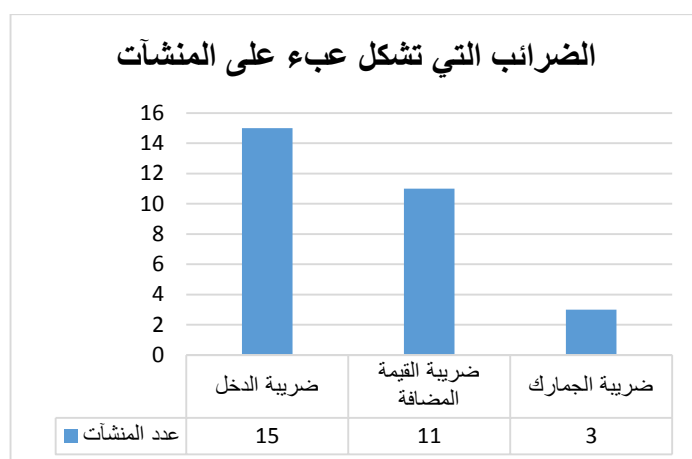
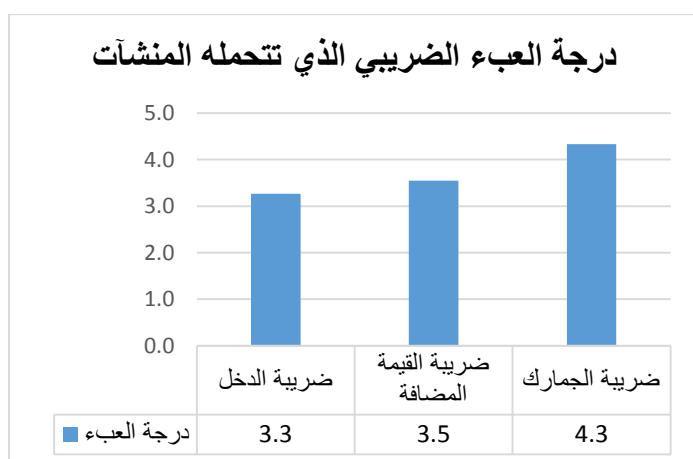
التشريعات المؤثرة سلباً على المنشآت ودرجة تأثيرها



أما فيما يتعلق بالضرائب التي تتحملها المنشآت فقد صرحت ٢٩% فقط من المنشآت عن أنها تقوم بدفع الضرائب المترتبة عليها كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



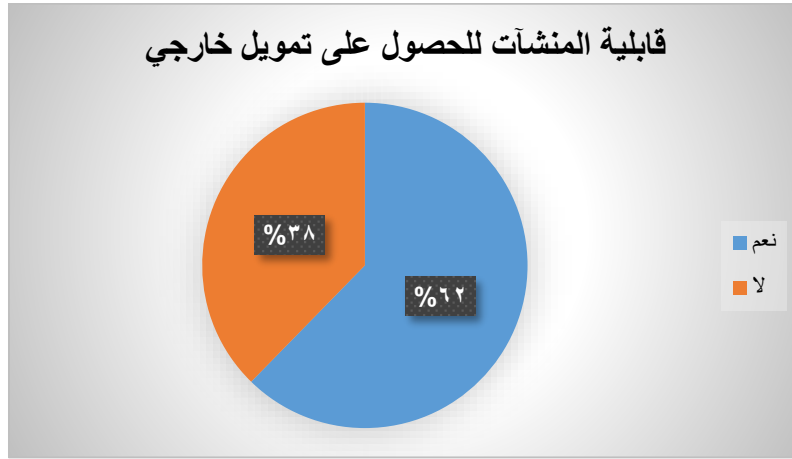
وتبين الرسوم البيانية أدناه أن المنشآت تتحمل ضرائب تحول دون تطويرها وأبرزها ضريبة الدخل، وضريبة القيمة المضافة، وضريبة الجمارك على التوالي، أما فيما يتعلق بدرجة العبء الضريبي والتي تم تحديدها باستخدام القيم من "١" إلى "٥" حيث تمثل القيمة "١" أقل درجة عبء والقيمة "٥" أعلى درجة عبء، فتشكل ضريبة الجمارك العبء الضريبي الأعلى يليها ضريبة القيمة المضافة ومن ثم ضريبة الدخل.



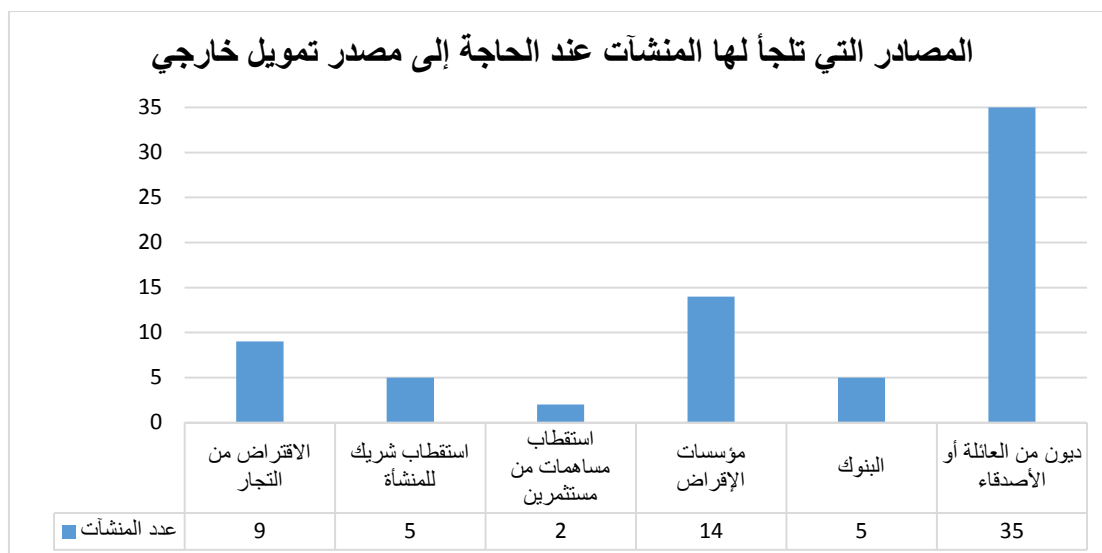
القسم الثامن: التمويل

يوضح هذا القسم بشكل عام الجوانب الخاصة بتمويل المنشآت من حيث مدى قابليتها للحصول على تمويل من مصادر خارجية والمصادر التي تلجأ إليها، بالإضافة إلى حصولها على قروض أو منح من جهات معينة خلال العامين ٢٠١٥ و ٢٠١٤، كما ويوضح حاجة المنشآت للتمويل في الوقت الحالي وحجم هذا التمويل والهدف من الحصول عليه.

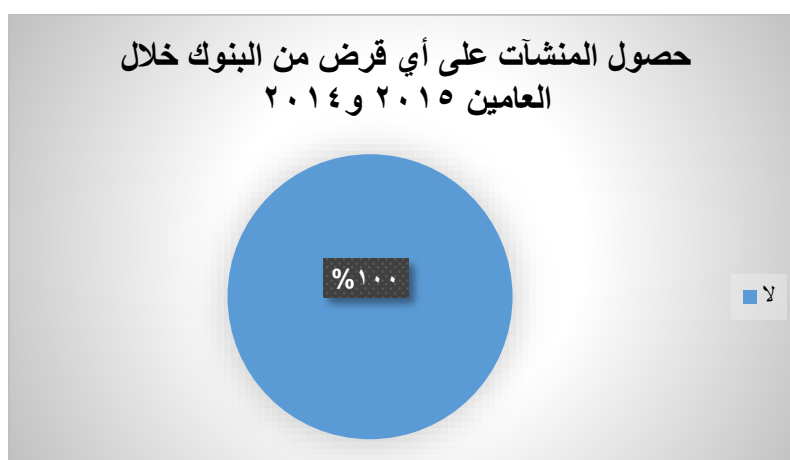
وبناءً عليه، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، ما نسبته ٦٢% من المنشآت لديها القابلية للحصول على تمويل من مصادر خارجية، بينما صرحت النسبة المتبقية (٣٨%) عن عدم قابليتها للحصول على تمويل من أية مصادر خارجية.



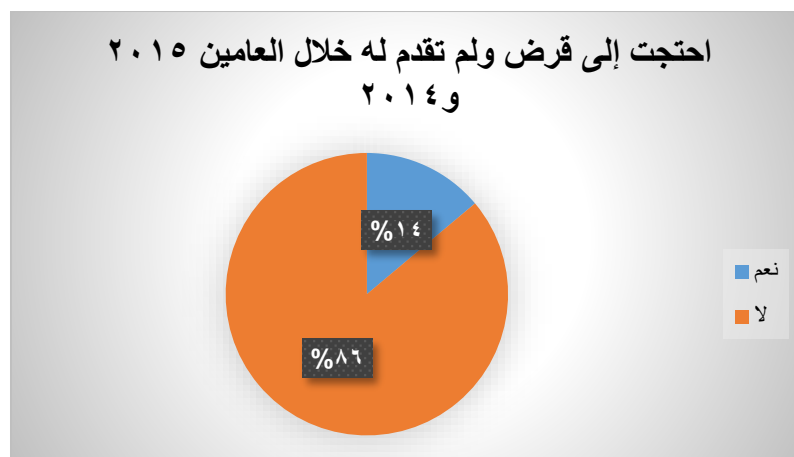
وفيما يتعلق بالمصادر التي تلجأ لها تلك المنشآت عند حاجتها لتمويل خارجي فقد كانت كما هو مبين في الرسم البياني أدناه، والذي يبين أيضاً أن الحصول على ديون من العائلة أو الأصدقاء قد برز كأحد أهم مصادر التمويل الخارجي بالنسبة للمنشآت يليه مؤسسات الإقراض والاقتراض من التجار.



أما فيما يتعلق بحصول المنشآت على قروض من البنوك خلال العامين ٢٠١٥ و ٢٠١٤، يبين الرسم البياني أدناه أن كافة المنشآت لم تحصل على أي قرض خلال هذين العامين.



وعند سؤال المنشآت عما إذا احتاجت إلى قرض لكنها لم تقدم له خلال العامين ٢٠١٥ و ٢٠١٤، صرح ما نسبته ١٤% من تلك المنشآت بـ "نعم" كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



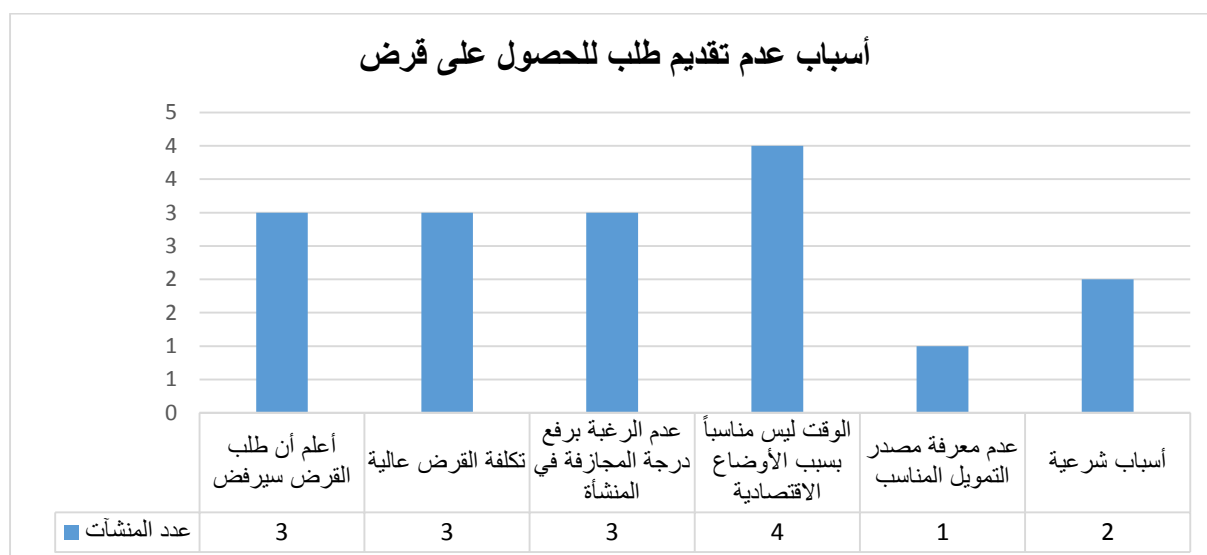
أما عن أسباب عدم تقديمها للقرض بالرغم من حاجتها للتمويل فقد تنوعت الأسباب كما هو مبين في الرسم البياني أدناه وكان أبرزها ما يلي:

(١) الوقت لم يكن مناسباً بسبب الأوضاع الاقتصادية.

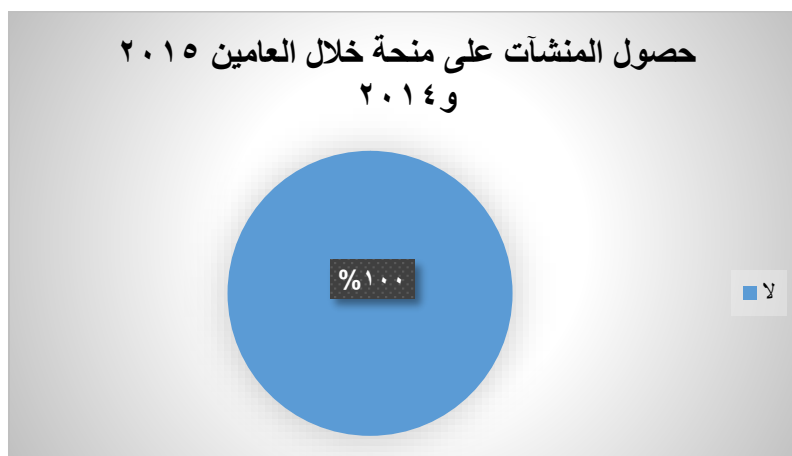
(٢) تكلفة القرض عالية.

(٣) عدم الرغبة برفع درجة المجازفة في المنشأة.

(٤) أعلم أن طلب القرض سيرفض.



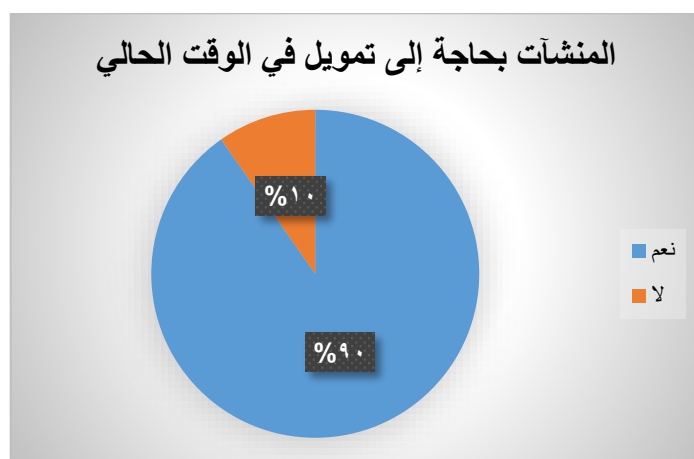
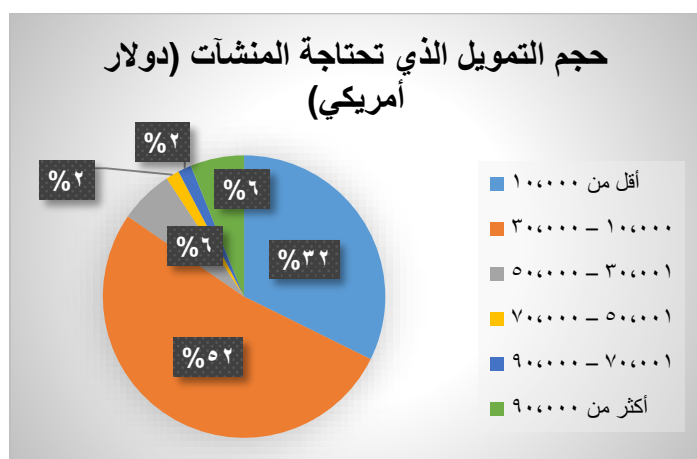
وفيما يتعلق بحصول المنشآت على منحة خلال العامين ٢٠١٥ و٢٠١٤، يبين الرسم البياني أدناه عدم حصول أي من المنشآت على أية منحة من أية جهة.



وبخصوص حاجة المنشآت للتمويل في الوقت الحالي، فقد صرحت ٩٠% منها عن حاجتها للتمويل، وما نسبته ٥٢% منها (النسبة الأكبر) تراوح حجم التمويل الذي تحتاجه ما بين ١٠ - ٣٠ ألف دولار، بينما ما نسبته ٣٢% منها بلغ حجم التمويل الذي تحتاجه أقل من ١٠ آلاف دولار كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.

كما وقد تنوعت أسباب الحاجة إلى تمويل منشأة لأخرى وقد كان أبرزها ما يلي:

- (١) توسيع المنشأة وفتح فروع جديدة.
- (٢) تحسين الوضع الحالي للمنشأة من خلال صيانة وتطوير الآلات والمعدات وغيرها.
- (٣) شراء آلات ومعدات ومركبات حديثة.



القسم التاسع: المعلومات

تعتبر المعلومات باختلاف طبيعتها ومصادرها أحد أهم العوامل التي تبني عليها منشآت الأعمال خططها وتوجهاتها والتي تساهم في تطويرها وإنجاحها عند توفرها بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب أيضاً، ومن هذا المنطلق تم عرض عدد من المعلومات لمعرفة ما إذا كانت المنشآت بحاجة أم لا للمساهمة في تطويرها وإنجاحها، بالإضافة إلى معرفة وتحديد ما إذا توجهت المنشآت إلى أية جهة للحصول على هذه المعلومات، وقد كانت تلك المعلومات كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم ١٢ . المعلومات التي تساهم في تطوير وإنجاح منشآت الأعمال

الرقم	المعلومات
١	معلومات لها علاقة بالبيئة الاقتصادية المحلية / الوطنية
٢	معلومات تتعلق بقانون العمل والشركات
٣	معلومات تتعلق بالاستيراد
٤	معلومات تتعلق بالتصدير
٥	معلومات تتعلق بمصادر التمويل والحصول عليها
٦	معلومات تتعلق بالجودة
٧	معلومات تتعلق بالمحاسبة والقضايا المالية
٨	معلومات تتعلق بالقضايا القانونية
٩	معلومات تتعلق بالصحة والسلامة
١٠	معلومات عن السوق والتسويق (المستهلكين، المنافسين، الموردين)
١١	معلومات تتعلق بالتدريبات وتطوير المهارات الفنية
١٢	معلومات تتعلق بتطوير إنتاجية المنشأة
١٣	معلومات تتعلق بتطوير إدارة المنشأة
١٤	معلومات عن الاستثمار / فرص الاستثمار

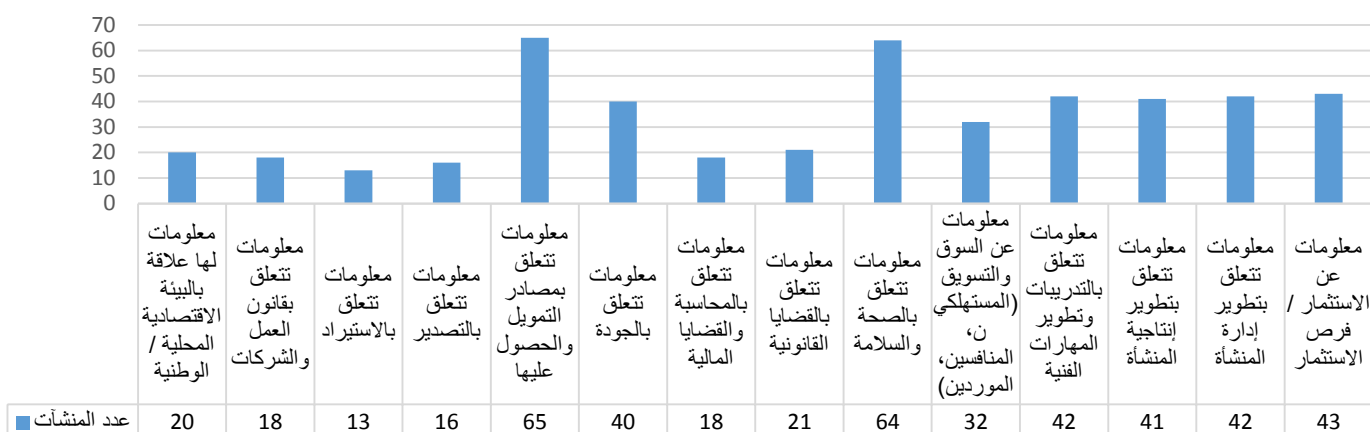
وعليه يبين الرسم البياني أدناه أن معظم المنشآت بحاجة لعدد من المعلومات وأبرزها ما يلي:

(١) معلومات تتعلق بمصادر التمويل والحصول عليها.

(٢) معلومات تتعلق بالصحة والسلامة.

(٣) معلومات عن الاستثمار وفرصه.

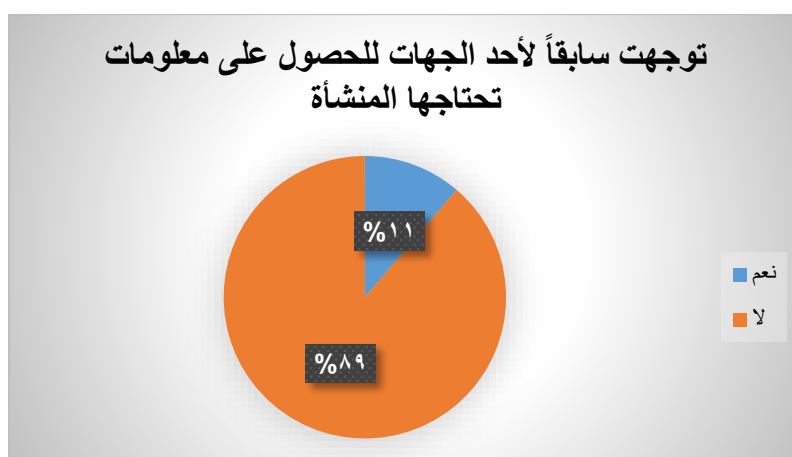
المعلومات التي تحتاجها المنشآت وتساهم في تطويرها وإنجاحها



وفيما يتعلق بتوجه المنشآت لأحد الجهات للحصول على المعلومات التي تحتاجها لتطوير أعمالها، صرحت ما نسبته ٨٩% من المنشآت عن عدم توجيهها لأية جهة للحصول على المعلومات التي تحتاجها، بينما صرحت ١١% فقط منها عن توجيهها لأحد الجهات كما هو مبين في الرسم البياني أدناه، وقد كانت أبرز الجهات التي تم التوجه إليها من قبل المنشآت هي:

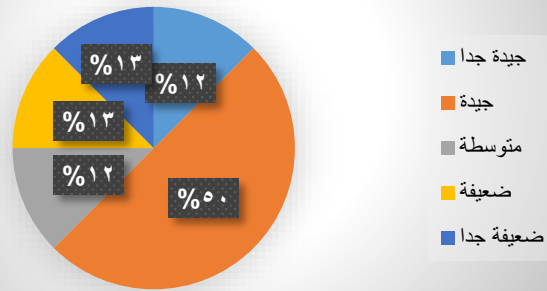
- (١) البلديات والمجالس القروية.
- (٢) الوزارات والجهات الحكومية.
- (٣) الغرف التجارية والجمعيات والنقابات.

توجهت سابقاً لأحد الجهات للحصول على معلومات تحتاجها المنشأة

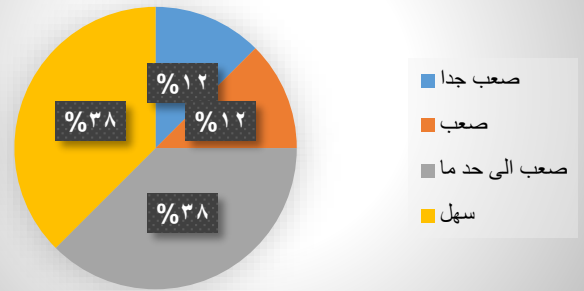


وتبين الرسوم البيانية أدناه أن ما نسبته ٢٤% من المنشآت صرحت بأن عملية الحصول على المعلومات تفاوتت ما بين صعبة جداً وصعبة، أما بخصوص جودة تلك المعلومات فقد تفاوتت ما بين جيدة جداً وجيدة حسب وجهة نظر ٦٢% من المنشآت.

جودة المعلومات التي حصلت عليها من الجهات المختلفة



درجة سهولة/صعوبة الحصول على المعلومات التي تحتاجها المنشأة



القسم العاشر: البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات

تشكل البنية التحتية أساساً لإنشاء وتأسيس أية منشأة أعمال بغض النظر عن طبيعة نشاطها، كما وتلعب تكنولوجيا المعلومات في عصرنا الحالي دوراً كبيراً لا يمكن تجاهله في تطوير وتحسين أعمال المنشآت، وبناءً عليه يعرض هذا القسم مدى توفر الخدمات المرتبطة بالبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات في المنشآت التي تم مسحها وجودتها ودرجة تأثيرها على عمل المنشآت، وتشمل هذه الخدمات ما يلي:

(١) المياه.

(٢) الكهرباء.

(٣) الهاتف.

(٤) الانترنت.

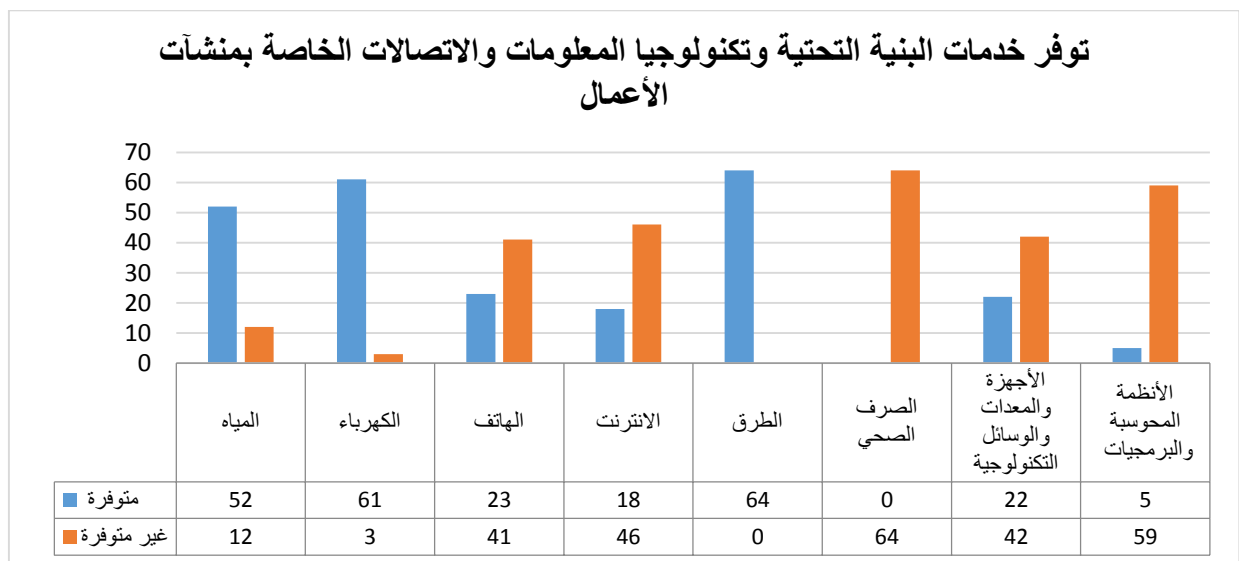
(٥) الطرق.

(٦) الصرف الصحي.

(٧) الأجهزة والمعدات والوسائل التكنولوجية.

(٨) الأنظمة المحوسبة والبرمجيات.

يبين الرسم البياني أدناه مدى توفر هذه الخدمات في المنشآت التي تم مسحها.

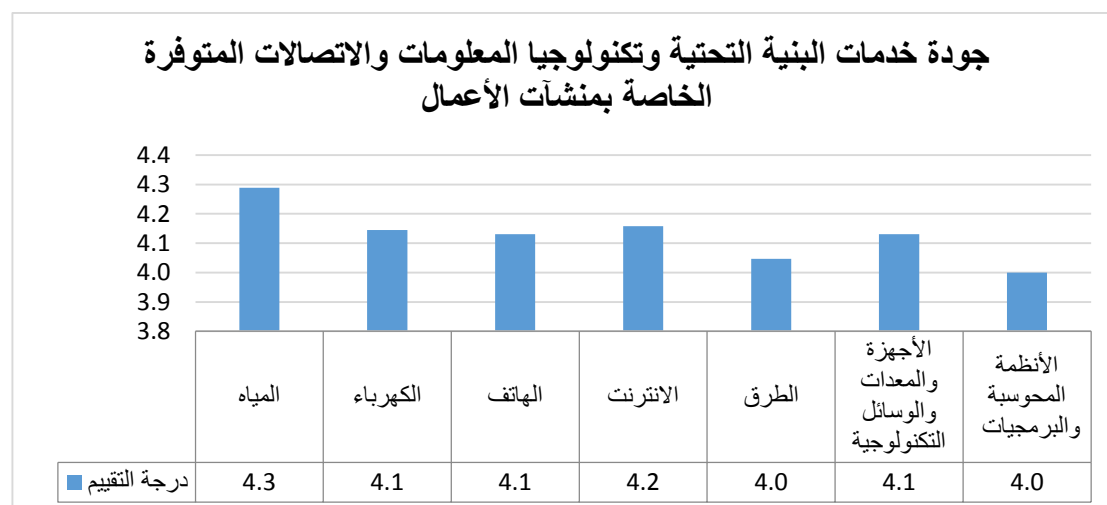


وفيما يتعلق بجودة الخدمات المتوفرة في هذه المنشآت، فقد تم تحديدها باستخدام القيم من "١" إلى "٥" حيث تمثل القيمة "١" الجودة الأقل، والقيمة "٥" الجودة الأعلى، وبناءً على ذلك كانت درجات قياس جودة الخدمات كما هو مبين في الجدول التالي:

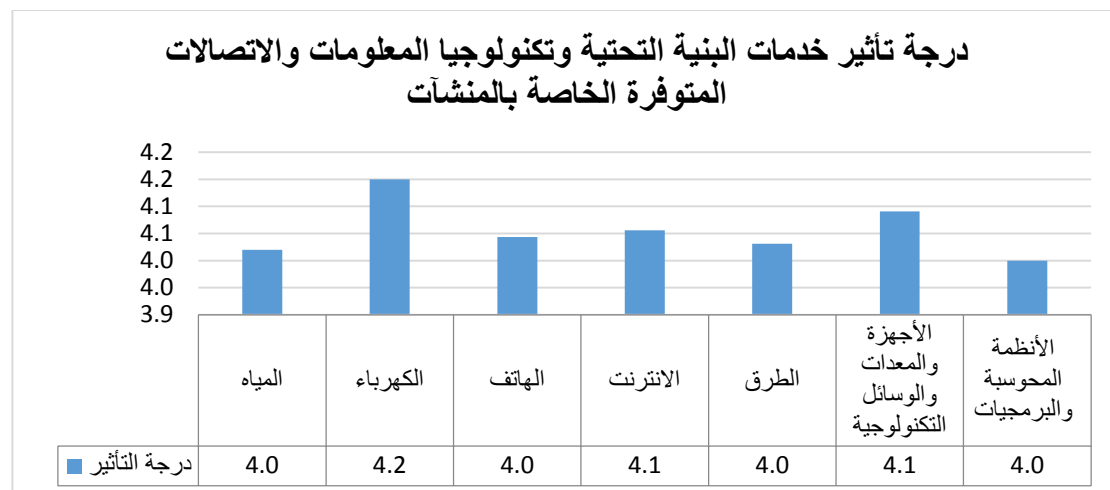
جدول رقم ١٣ . جودة خدمات البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

جودة الخدمة	القيمة
جيدة جداً	٥
جيدة	٤
متوسطة	٣
ضعيفة	٢
ضعيفة جداً	١

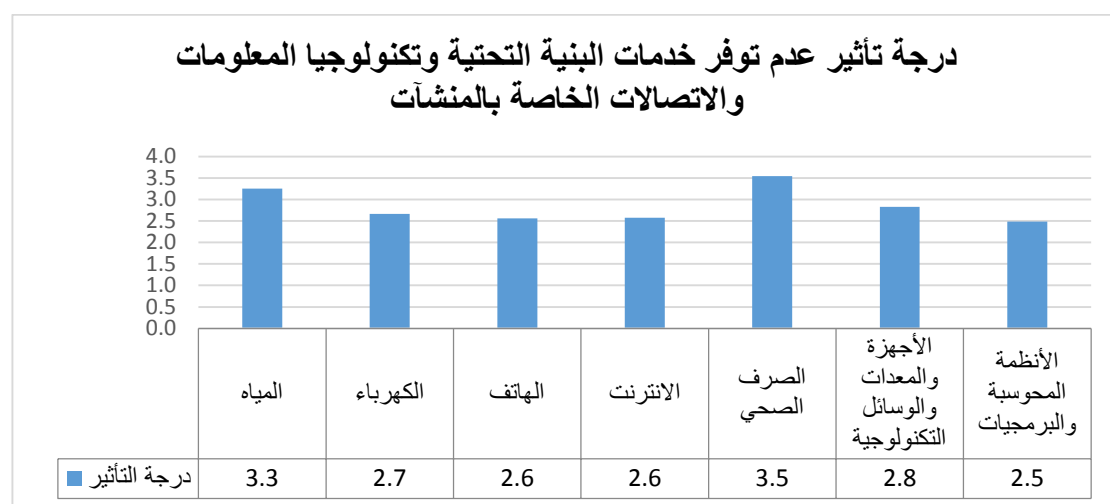
وبناءً عليه كانت جودة الخدمات المقدمة جيدة حسب تقييم المنشآت كما هو مبين في الرسم البياني أدناه، وهنا تبرز جودة خدمتي المياه، والانترنت.



أما درجة تأثير الخدمات المتوفرة على عمل المنشآت، فقد كانت "مؤثرة" بشكل عام كما هو مبين في الرسم البياني أدناه، وقد كان توفر الكهرباء، والانترنت، والأجهزة والمعدات والوسائل التكنولوجية الأكثر تأثيراً على عمل المنشآت من وجهة نظرها.



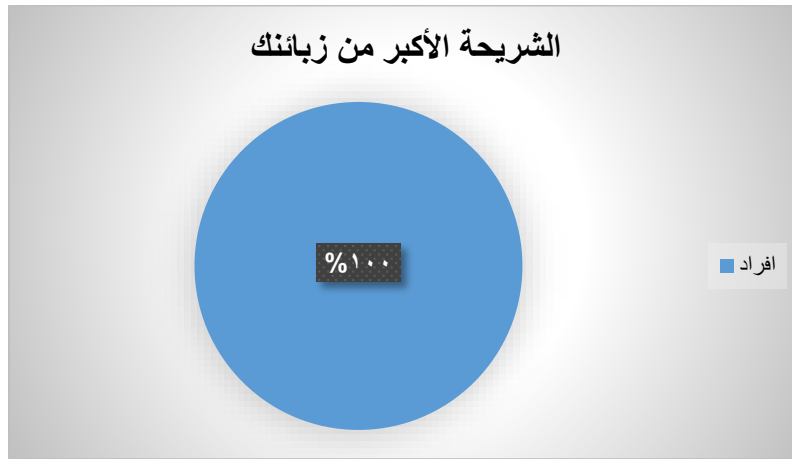
أما الخدمات غير المتوفرة فقد كان عدم توفرها مؤثر إلى حد ما، فنجد أن عدم توفر الصرف الصحي والمياه قد برز في تأثيره على عمل المنشآت، بينما كان عدم توفر الأنظمة المحوسبة والبرمجيات الأقل تأثيراً على عمل المنشآت كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



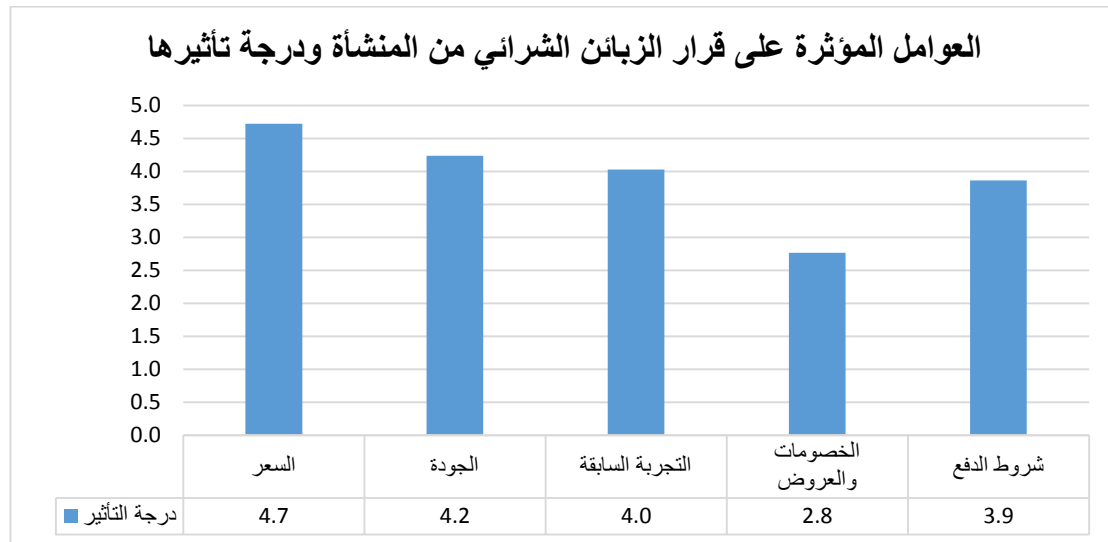
القسم الحادي عشر: الزبائن والتسويق

يوضح هذا القسم طبيعة زبائن المنشآت التي تم مسحها من حيث الشريحة الأكبر من هؤلاء الزبائن، والعوامل المؤثرة على القرار الشرائي لهم، والعوامل المؤثرة على تسويق منتجات وخدمات المنشآت، والوسائل المستخدمة في تسويق المنتجات والخدمات من قبل المنشآت.

وبناءً عليه، كانت الشريحة الأكبر من زبائن كافة المنشآت عبارة عن أفراد كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على قرار الزبائن بالشراء من منتجات وخدمات المنشأة ودرجة تأثيرها، فقد تبين أن كافة العوامل التي تم عرضها على المنشآت قد تفاوتت تأثيرها ما بين مؤثرة جداً ومؤثرة إلى حد ما، وكان أبرزها السعر والجودة، يليها التجربة السابقة وشروط الدفع، ومن ثم الخصومات والعروض كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



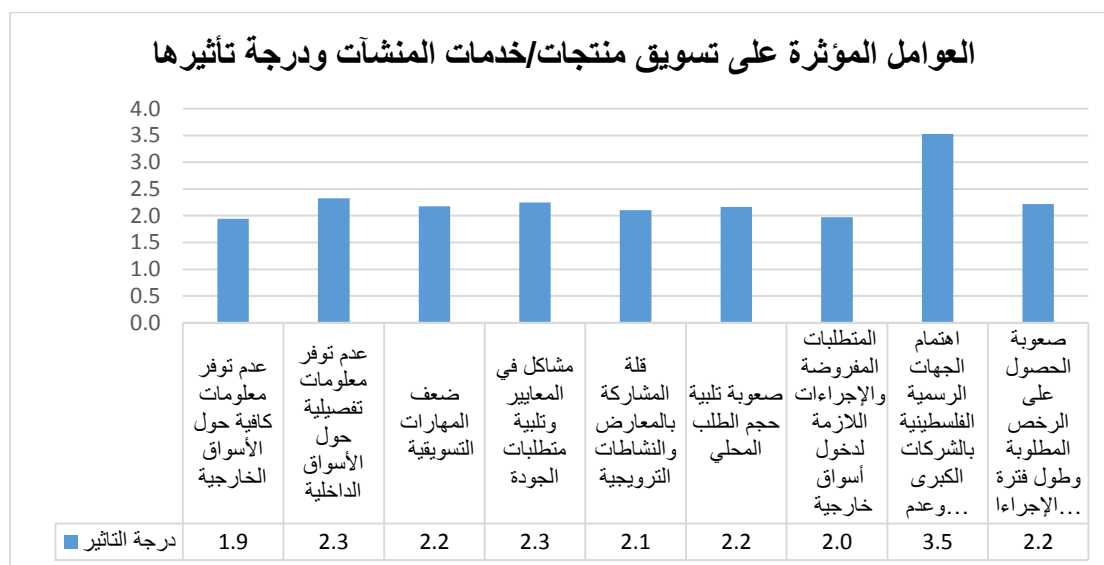
أما بخصوص تسويق منتجات وخدمات المنشآت، فقد تم العمل على عرض عدد من العوامل على المنشآت بهدف معرفة درجة تأثيرها على عملية التسويق للمنتجات والخدمات ويبين الجدول التالي تلك العوامل:

جدول رقم ١٤. العوامل المؤثرة على تسويق منتجات وخدمات منشآت الأعمال

الرقم	العامل
١	عدم توفر معلومات كافية حول الأسواق الخارجية
٢	عدم توفر معلومات تفصيلية حول الأسواق الداخلية
٣	ضعف المهارات التسويقية
٤	مشاكل في المعايير وتلبية متطلبات الجودة
٥	قلة المشاركة بالمعارض والنشاطات الترويجية
٦	صعوبة تلبية حجم الطلب المحلي
٧	المتطلبات المفروضة والإجراءات اللازمة لدخول أسواق خارجية (شهادة منشأ، التسجيل لدى الغرف والجهات الرسمية الأخرى، الرمز الشريطي Bar Code)
٨	اهتمام الجهات الرسمية الفلسطينية بالشركات الكبرى وعدم التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة
٩	صعوبة الحصول على الرخص المطلوبة وطول فترة الإجراءات وتعقيدها

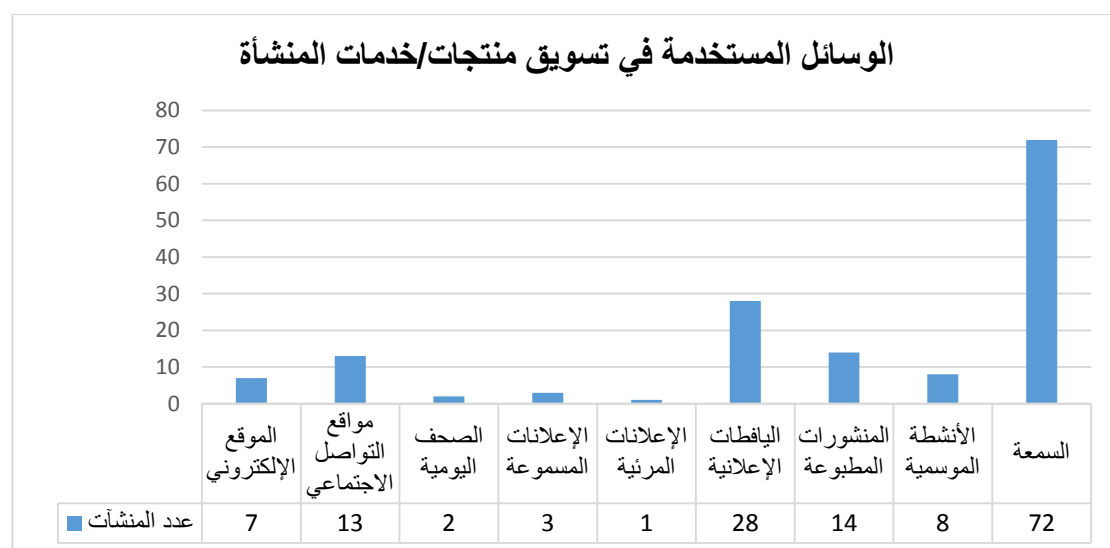
وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، تفاوتت درجة تأثير هذه العوامل ما بين مؤثرة وغير مؤثرة، وكان أبرزها تأثيراً ما يلي:

- (١) اهتمام الجهات الرسمية الفلسطينية بالشركات الكبرى وعدم التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (٢) عدم توفر معلومات تفصيلية حول الأسواق الداخلية.
- (٣) مشاكل في المعايير وتلبية متطلبات الجودة.



أما فيما يتعلق بالوسائل التسويقية المستخدمة من قبل المنشآت فقد تنوعت بشكل كبير لكن لوحظ وجود تفاوت ما بين المنشآت في استخدام بعض الوسائل دون غيرها، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه فقد برزت الوسائل التالية:

- (١) السمعة.
- (٢) اليافطات الإعلانية.
- (٣) المنشورات المطبوعة.
- (٤) مواقع التواصل الاجتماعي.



وللمزيد من المعلومات حول منشآت الأعمال التي تم مسحها (٧٢)، يوضح **الملحق رقم ٤** اسم كل منشأة وطبيعة عملها والمنتجات والخدمات التي تقدمها.

ثانياً: نتائج مسح مزودي الخدمات

القسم الأول: معلومات عامة حول مزودي الخدمات

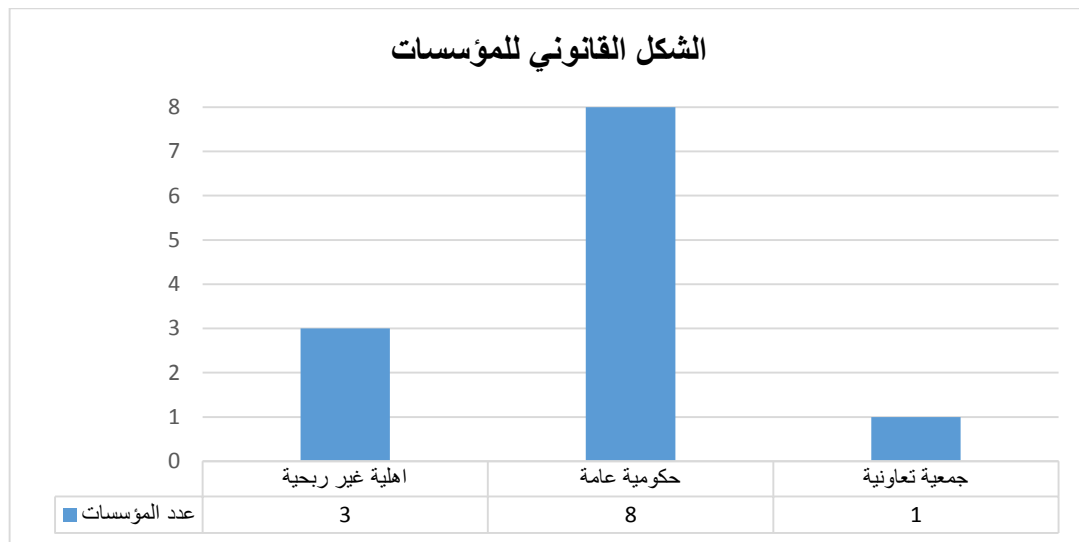
في هذا القسم نقدم لمحة عامة حول مزودي الخدمات الذين تمت مقابلتهم من حيث؛ الشكل القانوني، وسنة التأسيس، وحجم المؤسسات من خلال التعرف على عدد الموظفين العاملين بها، وتوزيع العمالة فيها من حيث الجنس، والمؤهلات العلمية التي يمتلكها موظفوها، كما سيتم التعرف على الأسواق المحلية سواء في الضفة الغربية وقطاع غزة التي يتم فيها تقديم خدمات وبرامج مزودي الخدمات، حيث سيكون لهذه المعلومات الدور في فهم نتائج محاور نموذج المقابلات لاحقاً.

استناداً إلى القائمة النهائية لمزودي الخدمات المتواجدين في منطقة اختصاص بلدية كفر راعي، تم مقابلة ١٢ مزود خدمة، وقد توزعت المؤسسات التي تمت مقابلتها على المجالات الخمسة التالية؛ التمويل المالي والإقراض، والاستشارات والمعلومات، والتسجيل والترخيص، والخدمات الأساسية، والخدمات الأخرى، كما هو مبين في الجدول أدناه.

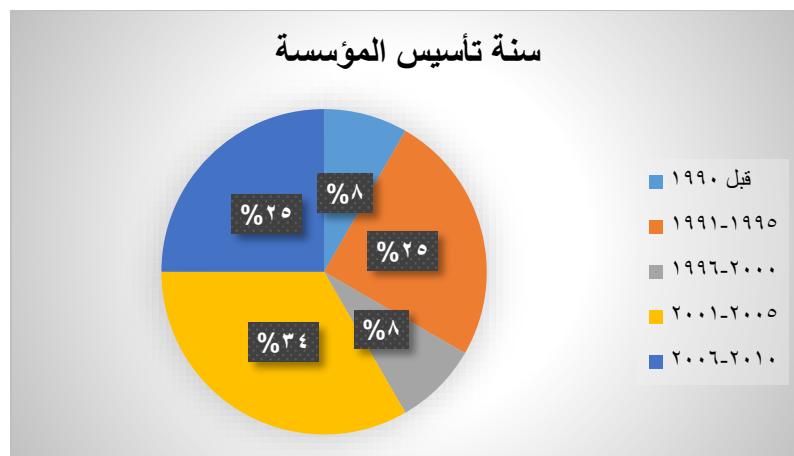
جدول رقم ١٥. مزودو الخدمات حسب مجالات العمل

الرقم	مجال العمل	عدد مزودي الخدمات	النسبة
١	التمويل المالي والإقراض	٠	%٠
٢	الاستشارات والمعلومات	١	%٨
٣	التسجيل والترخيص	٦	%٥٠
٤	خدمات أساسية	١	%٨
٥	خدمات أخرى	٤	%٣٤
المجموع		١٢	%١٠٠

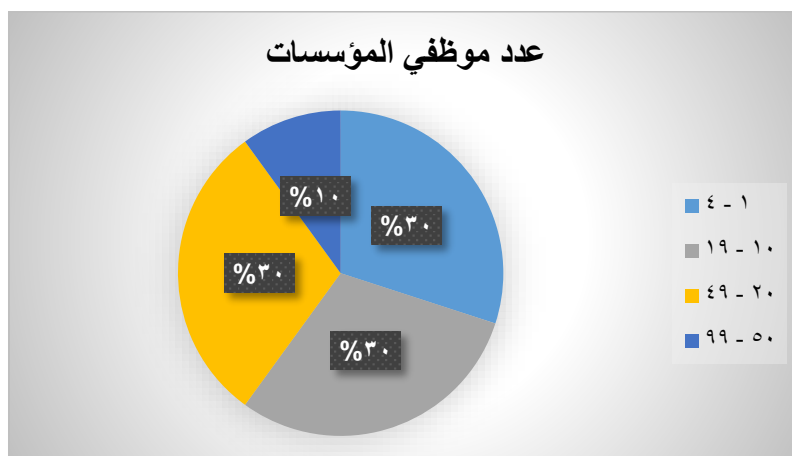
وفيما يتعلق بالشكل القانوني للمؤسسات التي تمت مقابلتها، فقد كان معظمها عبارة عن مؤسسات حكومية عامة (٨ مؤسسات)، يليها المؤسسات الأهلية غير الربحية (٣ مؤسسات)، وجمعية تعاونية واحدة كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



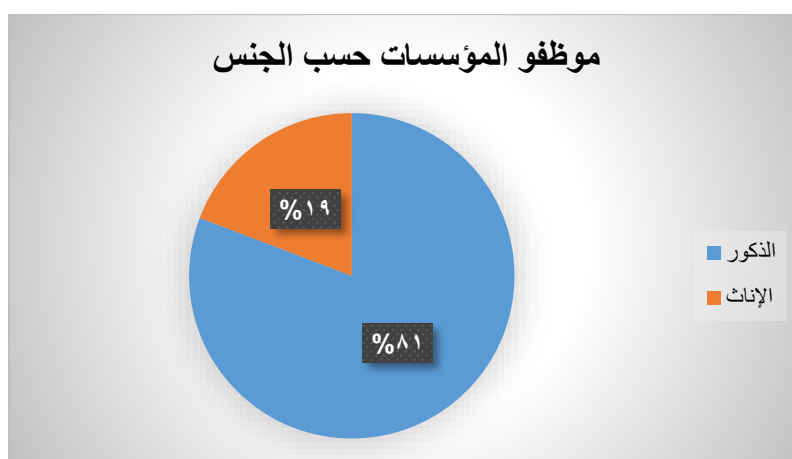
أما فيما يتعلق بسنة تأسيس تلك المؤسسات، فقد تأسست النسبة الأكبر منها (٣٤%) في الفترة ما بين ٢٠٠١-٢٠٠٥، بينما تأسس ما نسبته ٢٥% منها في الفترة ما بين ١٩٩١-١٩٩٥، و٢٥% منها أيضاً تأسست في الفترة ما بين ٢٠٠٦-٢٠١٠، أما النسبة المتبقية فقد كانت سنة تأسيسها كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



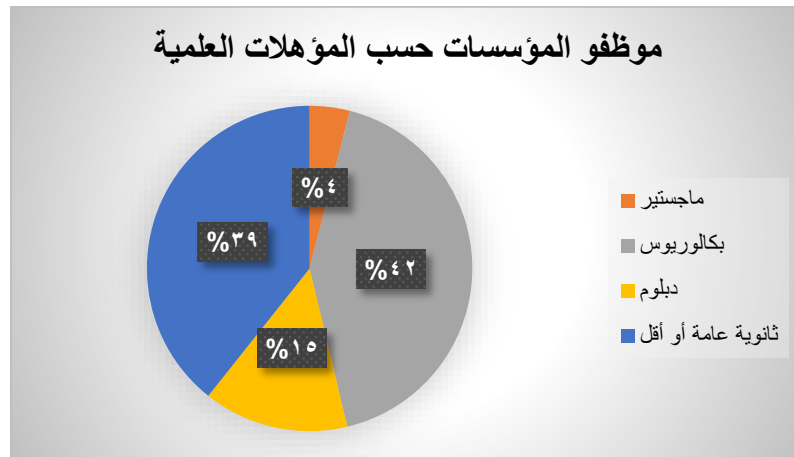
وبالنسبة لعدد موظفي المؤسسات التي تمت مقابلتها، فإن ما نسبته ١٠% منها بلغ عدد موظفيها ما بين ٥٠-٩٩ موظف، أما ما تبقى من مؤسسات فقد كان عدد موظفيها كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



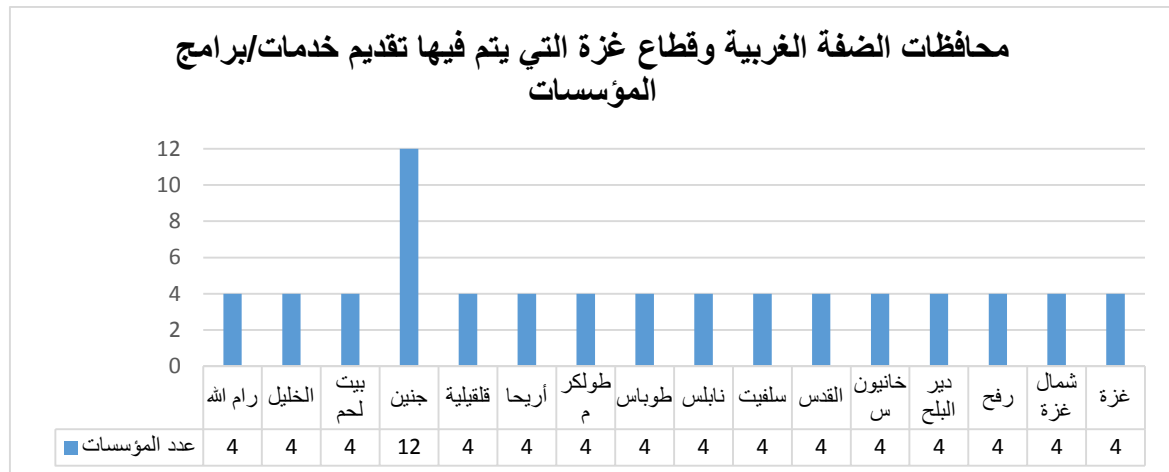
وتجدر الإشارة هنا إلى أن ما نسبته ٨١% من موظفي هذه المؤسسات هم ذكور، والنسبة المتبقية هي من الإناث (١٩%) كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



أما بخصوص المؤهلات العلمية التي يمتلكها موظفو تلك المؤسسات، فإن النسبة الأكبر من الموظفين (٤٢%) تحمل شهادة البكالوريوس، يليها ما نسبته ٣٩% من الموظفين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون، أما النسبة المتبقية منهم فقد كانت مؤهلاتهم العلمية كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



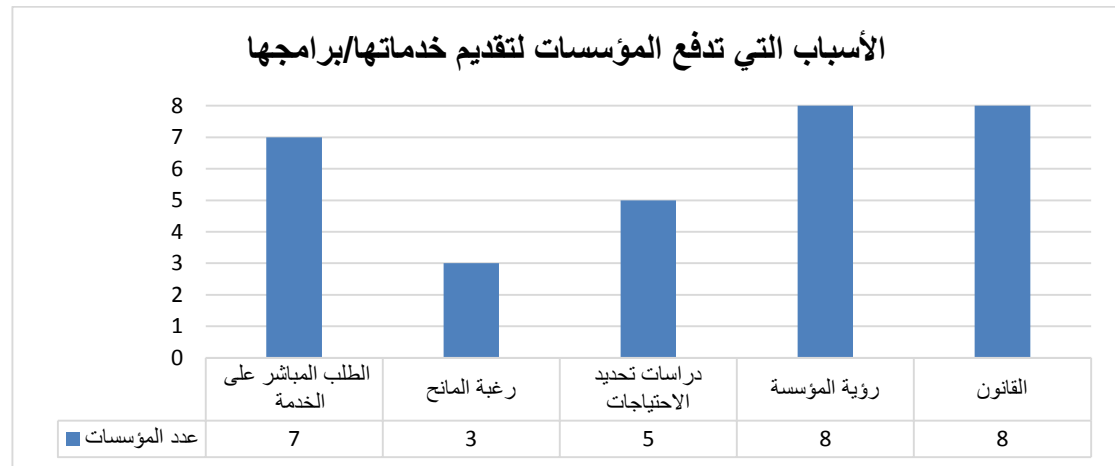
وعلى صعيد محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة التي يتم فيها تقديم خدمات وبرامج المؤسسات، يتضح من الرسم البياني أدناه أن هنالك عدد قليل من المؤسسات التي تقوم بتقديم خدماتها وبرامجها في عدد من محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة بالإضافة إلى نشاطها في محافظة جنين.



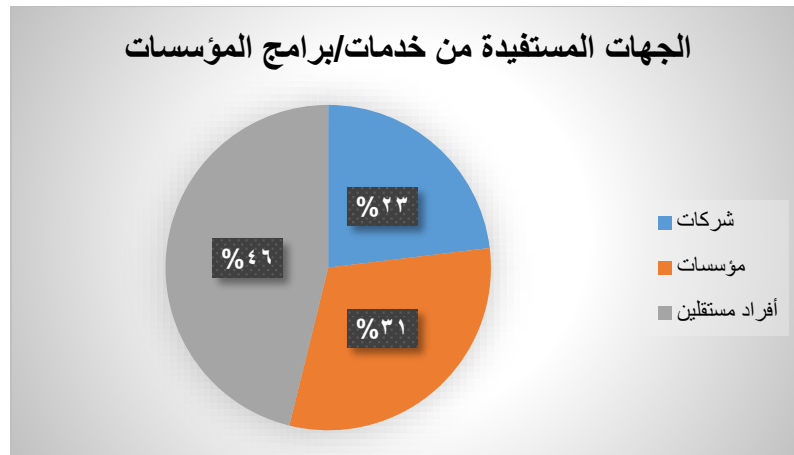
القسم الثاني: معلومات حول الخدمات التي يقدمها مزودو الخدمات

نبين في هذا القسم كافة المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسات التي تمت مقابلتها من خلال التعرف على؛ طبيعة الخدمات والبرامج الحالية التي يتم تقديمها، وأبرز الخدمات المستقبلية التي تتطلع المؤسسات إلى تقديمها، والأسباب التي تدفعها لتقديم هذه الخدمات والبرامج بشكل عام، والجهات المستفيدة منها ووضعها الحالي بالإضافة إلى نشاطها الاقتصادي. كما سيتم التعرف على مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والبرامج المقدمة لهم من وجهة نظر المؤسسات المزودة لتلك الخدمات، ومدى الحاجة الحالية والمستقبلية للخدمات والبرامج المقدمة، ودرجة استمرارية المؤسسات في تقديم خدماتها وبرامجها، والوسائل التسويقية التي يتم استخدامها من أجل تسويق خدماتها وبرامجها، والوسائل التكنولوجية المستخدمة من قبلهم ودرجة تأثيرها على جودة الخدمات والبرامج المقدمة، وأخيراً سيتم التعرف على أهم الميزات التنافسية لهذه المؤسسات، وطبيعة المنافسين لتلك المؤسسات وميزاتهم التنافسية.

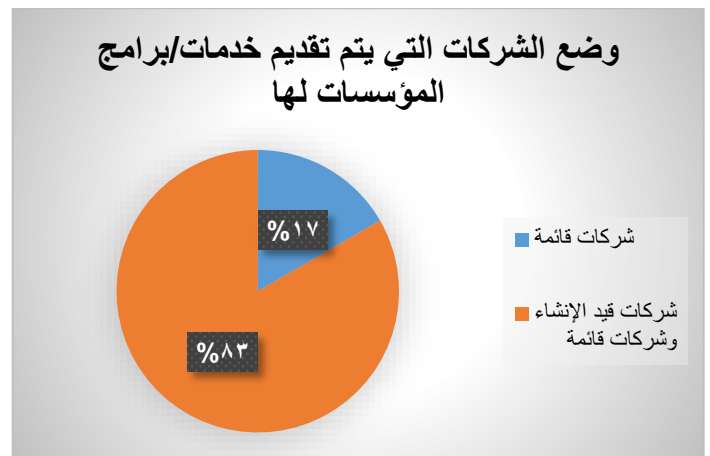
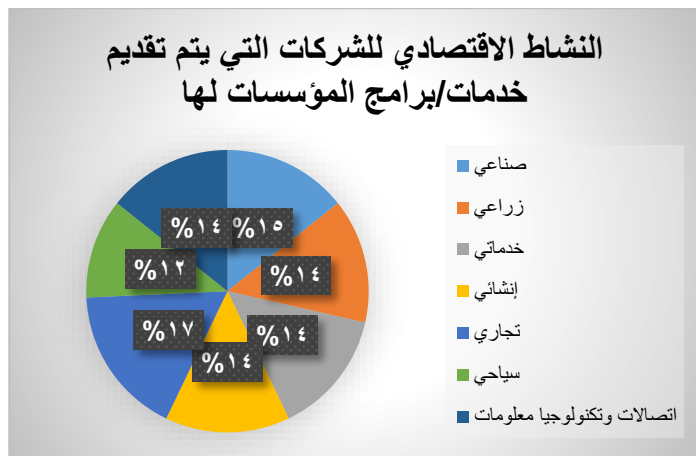
لقد تعددت الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تقديم هذا النوع من الخدمات والبرامج دون غيرها، فقد أشارت ٨ مؤسسات إلى أن السبب الرئيسي الذي يدفعها لتقديم خدماتها وبرامجها هو رؤيتها والقانون، بينما أشارت ٧ منها إلى أن السبب هو الطلب المباشر على الخدمة من المستفيدين، وأشارت ٥ مؤسسات إلى أنها تستند في تقديم خدماتها وبرامجها إلى دراسات تحديد الاحتياجات، وقد كانت رغبة المانح السبب الأقل تأثيراً على قرار تلك المؤسسات في تقديم خدماتها وبرامجها كما هو مبين في الرسم البياني أدناه. يقدم **الملحق رقم ١٥** تفصيلاً حول الخدمات والبرامج الحالية التي تقدمها المؤسسات والخدمات والبرامج المستقبلية التي تتطلع لتقديمها موزعة حسب مجالات عملها الموضحة سابقاً.



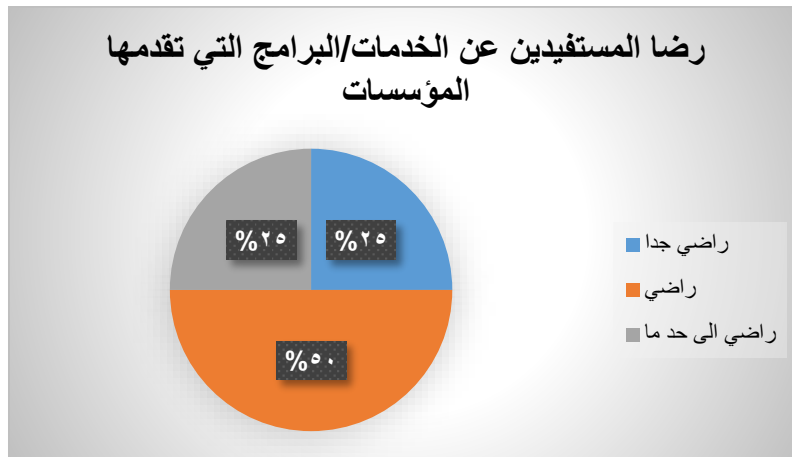
وفيما يتعلق بالجهات المستفيدة من خدمات وبرامج المؤسسات فقد تبين أن ما نسبته ٤٦% (النسبة الأكبر) من المستفيدين هم عبارة عن أفراد مستقلين، وما نسبته ٣١% عبارة عن مؤسسات، والنسبة المتبقية (٢٣%) عبارة عن شركات كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



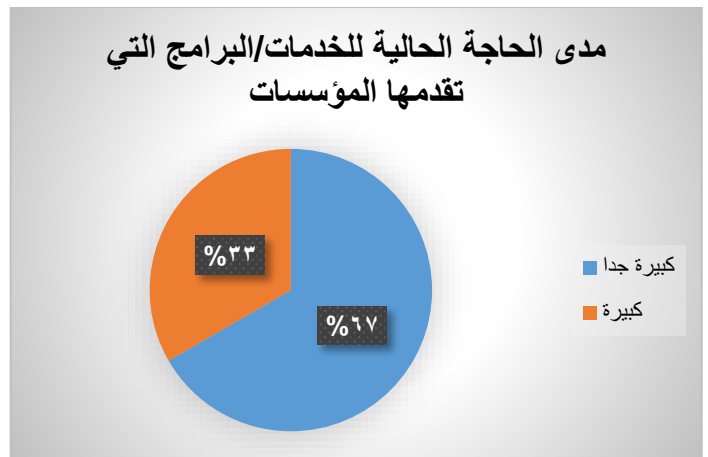
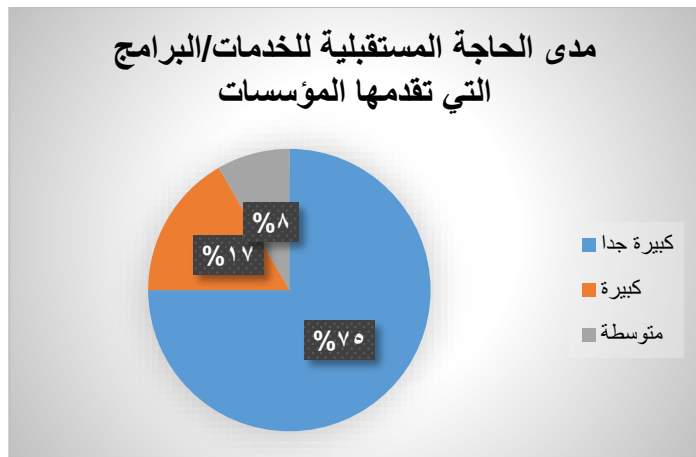
وتجدر الإشارة هنا إلى أن ما نسبته ٨٣% من المؤسسات تقدم خدماتها وبرامجها لشركات قيد الإنشاء وشركات قائمة، بينما ما نسبته ١٧% تقدم خدماتها وبرامجها فقط لشركات قائمة. وقد تنوع النشاط الاقتصادي للشركات التي تتلقى خدمات وبرامج المؤسسات حيث كان ما نسبته ١٧% (النسبة الأكبر) من تلك الشركات تعمل ضمن القطاع التجاري وذلك كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.



أما فيما يتعلق برضا المستفيدين عن خدمات وبرامج المؤسسات التي تم مقابلتها -من وجهة نظر تلك المؤسسات- ، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه فإن نسبة الرضا كانت عالية، حيث أن ما نسبته ٧٥% من المؤسسات كانت نسبة الرضا عن خدماتها وبرامجها تتفاوت ما بين راضي جداً وراضي.



وبخصوص مدى الحاجة الحالية والمستقبلية للخدمات والبرامج التي تقدمها المؤسسات التي تمت مقابلتها، فقد أشارت كافة المؤسسات إلى أن مدى الحاجة الحالية لخدماتها وبرامجها تتفاوت ما بين كبيرة جداً وكبيرة، أما عن الحاجة المستقبلية فقد أشارت ٩٢% من المؤسسات إلى أنها تتفاوت ما بين كبيرة جداً وكبيرة كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.



ومن الجدير بالذكر هنا أن المؤسسات التي تمت مقابلتها قد أشارت إلى أن استمراريته وتواصلها في تقديم خدماتها وبرامجها على النحو المطلوب يعتمد على عدة عوامل منها:

(١) توفر الدعم المالي والفني اللازم سواء من قبل البلدية أو الجهات المانحة.

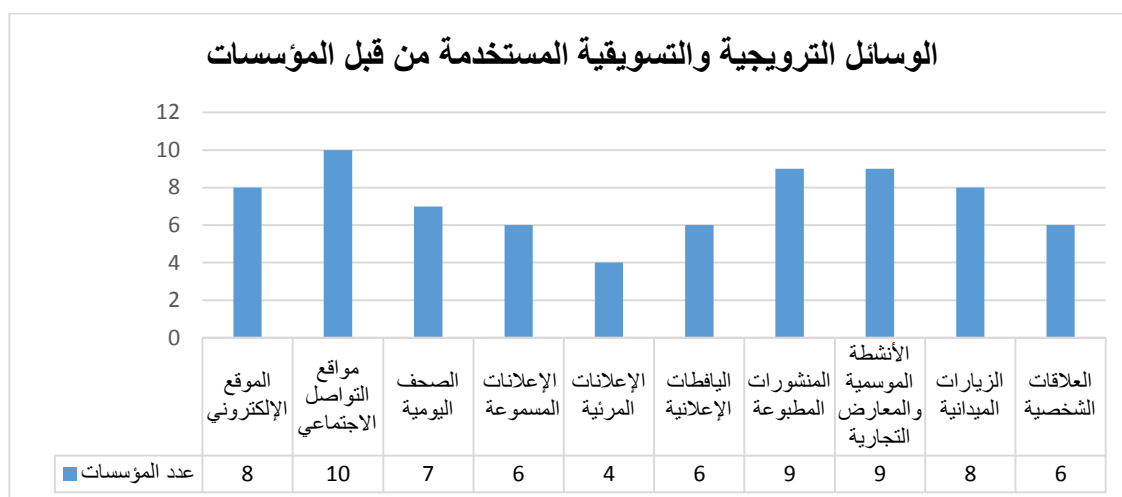
(٢) القوانين والتشريعات التي تحكم عمل المديرية والمؤسسات الحكومية العامة.

وفيما يتعلق بالوسائل الترويجية والتسويقية المستخدمة من قبل المؤسسات فقد تنوعت بشكل كبير، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه فقد برزت الوسائل التالية:

(١) مواقع التواصل الاجتماعي.

(٢) الأنشطة الموسمية والمعارض التجارية.

(٣) المنشورات المطبوعة.



وعند الحديث عن الوسائل المختلفة المستخدمة من قبل المؤسسات في تقديم خدماتها بما فيها الوسائل التكنولوجية فكانت على النحو التالي:

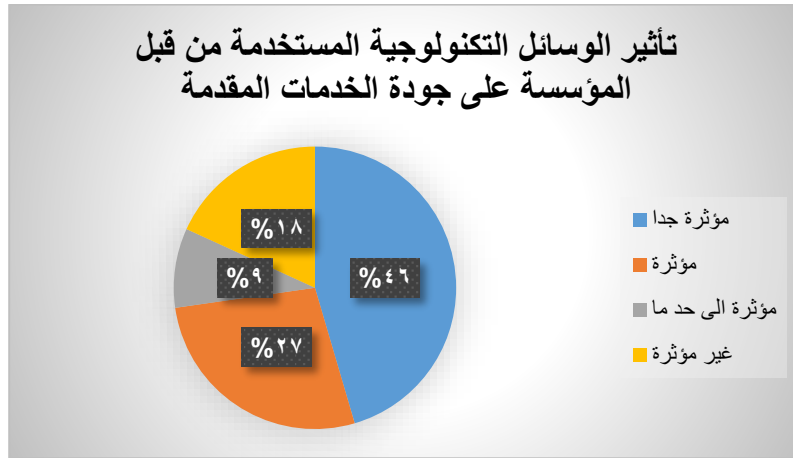
(١) جهاز الحاسوب والإنترنت.

(٢) الهاتف والفاكس والطابعة وغيرها من الأدوات المكتبية.

(٣) الأنظمة المحوسبة.

(٤) أجهزة ومعدات وآلات متنوعة مثل الأجهزة الرياضية والمعدات الزراعية ومعدات شق الطرق وفحص التربة وفحص الزيت وغيرها.

وقد أشار ما نسبته ٧٣% من المؤسسات إلى أن درجة تأثير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم خدماتها على جودة الخدمات المقدمة تتفاوت ما بين مؤثرة جداً ومؤثرة كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



وحول الميزات التنافسية للمؤسسات التي تمت مقابلتها، فقد حددت كل مؤسسة على حدة ميزات التنافسية التي تلعب دوراً في تمكينها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، وبناءً عليه كانت أهم الميزات التنافسية لتلك المؤسسات على النحو التالي:

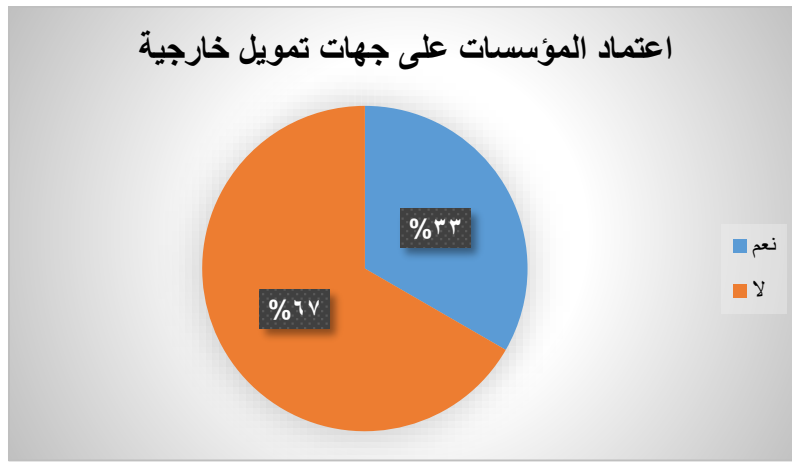
العلاقة القوية مع الجهات المانحة والمؤسسات الحكومية	سياسة الإفصاح عن المعلومات	جودة الخدمات المقدمة وتنوعها
الموارد البشرية المؤهلة	الثقة والمصداقية في التعامل مع المستفيدين	العلاقة القوية مع المجتمع المحلي

يقدم **الملحق رقم ١٦** مزيداً من المعلومات حول المنافسين الرئيسيين للمؤسسات التي تمت مقابلتها والميزات التنافسية لهم.

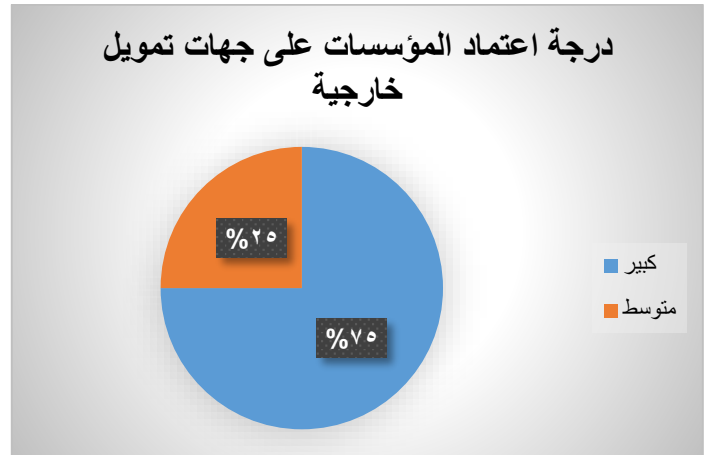
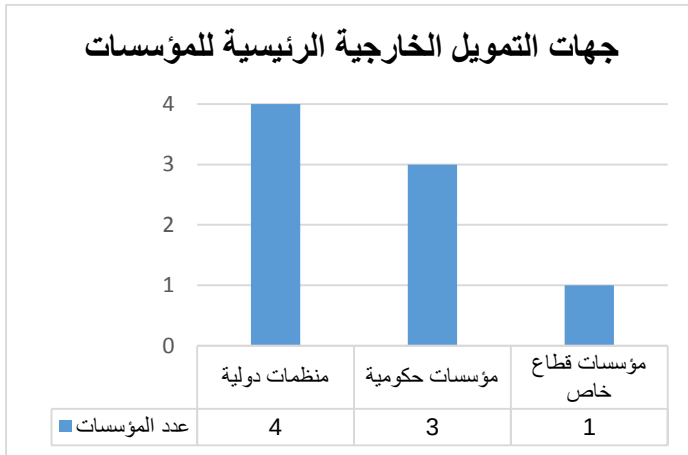
القسم الثالث: مصادر التمويل

انطلاقاً من إيماننا بأن التمويل هو أحد أهم المقومات الأساسية لتطوير المؤسسة ودعم نشاطها، نبين في هذا القسم درجة اعتماد المؤسسات على جهات التمويل الخارجية، وجهات التمويل الرئيسية التي تعتمد عليها، وغيرها من المعلومات التي سيتم عرضها أدناه.

يبين الرسم البياني أدناه أن ما نسبته ٦٧% من المؤسسات التي تمت مقابلتها لا تعتمد على جهات تمويل خارجية، بينما تعتمد ٣٣% منها على جهات تمويل خارجية.



وفيما يتعلق بال ٣٣% من المؤسسات التي تعتمد على جهات تمويل خارجية، فإن ما نسبته ٧٥% منها قد تعتمد بشكل كبير على تلك الجهات، وقد كانت أبرزت الجهات التي يتم الاعتماد عليها هي المنظمات الدولية يليها المؤسسات الحكومية ومن ثم مؤسسات القطاع الخاص كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.



كما وقد أكدت ٤ مؤسسات على توجيهها خلال العامين ٢٠١٥ و ٢٠١٤ لطلب تمويل من جهات خارجية ونجاحها في الحصول عليه باستثناء مؤسسة واحدة (مسألة وقت) وكانت أبرز الجهات التي تم التوجه إليها:

(١) الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).

(٢) مؤسسة مجتمعات عالمية (CHF).

(٣) القنصلية الأمريكية.

(٤) الرؤية العالمية (World Vision).

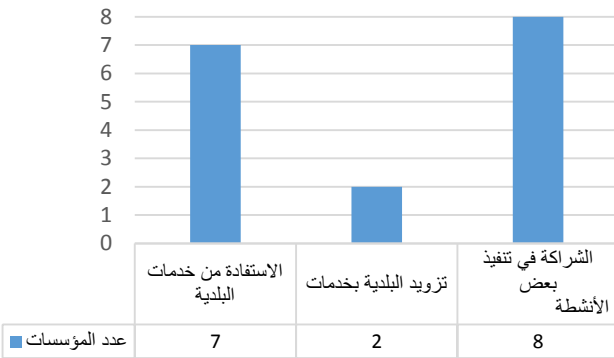
(٥) التعاون الألماني (GIZ).

القسم الرابع: طبيعة العلاقة بين مزودي الخدمات والبلدية

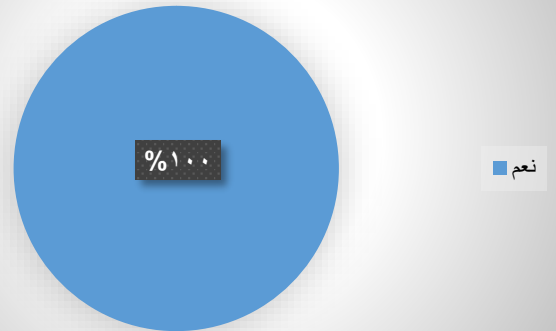
نقدم في هذا القسم توضيحاً لطبيعة علاقة المؤسسات التي تمت مقابلتها مع البلدية، من حيث الخدمات المقدمة من قبل البلدية للمؤسسات ومدى رضا المؤسسات عنها، والخدمات التي توفرها المؤسسات للبلدية، وطبيعة الأنشطة التي تتشارك كل من المؤسسات والبلدية معاً في تنفيذها إن وجدت، كذلك سيتم التعرف على قابلية المؤسسات لفتح أفق للشراكة بينها وبين البلدية في سبيل دعم الاقتصاد المحلي وطبيعة هذه الشراكة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى إطلاع المؤسسات على الخدمات والمشاريع التي تنفذها أو تشرف عليها البلديات، كذلك درجة رضا المؤسسات عن نشاطات البلدية بشكل عام وعن دورها في مجال التنمية الاقتصادية المحلية.

أشارت كافة المؤسسات التي تمت مقابلتها إلى أنها تتعامل مع بلدية كفر راعي بشكل مباشر، وقد كانت طبيعة علاقة العدد الأكبر من هذه المؤسسات (٨ مؤسسات) مع البلدية تتمثل في الشراكة في تنفيذ بعض الأنشطة، و٧ مؤسسات تمثلت طبيعة علاقتها مع البلدية بالاستفادة من خدمات البلدية، بينما تقوم مؤسستان بتزويد البلدية بالخدمات كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.

طبيعة علاقة المؤسسات مع بلدية كفر راعي



تعامل المؤسسات مع بلدية كفر راعي

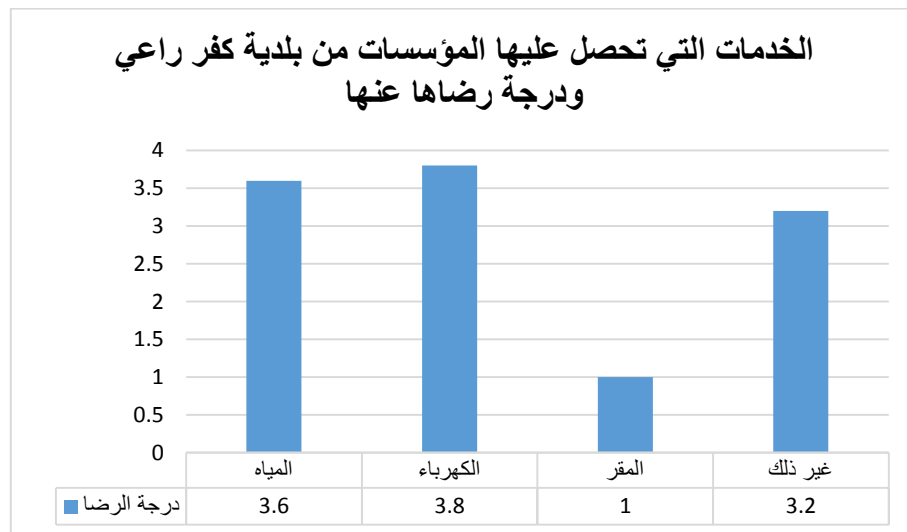


وفيما يتعلق بالخدمات التي تحصل عليها المؤسسات من بلدية كفر راعي، فقد تمثلت بشكل رئيسي في خدمتي المياه والكهرباء، وقد عبرت تلك المؤسسات عن رضاها عن هاتين الخدمتين، وقد حصلت إحدى المؤسسات على خدمة توفير مقر لها من قبل البلدية إلا أنها عبرت عن عدم رضاها إطلاقاً عن تلك الخدمة، وقد حصلت بعض المؤسسات على خدمات أخرى مثل:

(١) تصوير أوراق ووثائق وغيرها من العمليات المساندة.

(٢) الحصول كشف الحرف والمهن والصناعات.

كما وقد عبرت المؤسسات عن أنها راضية إلى حد ما عن هاتين الخدمتين كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.



أما فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسات لبلدية كفر راعي فيتمثل أهمها بما يلي:

(١) دعم وتمويل مشاريع البلدية.

(٢) تقديم استشارات فنية في مجال التنظيم والتخطيط للبلدية.

(٣) استشارات قانونية وإدارية للبلدية.

(٤) المصادقة على قرارات البلدية.

(٥) دعم البلدية في مجال بناء القدرات.

(٦) دعم البلدية في مجال إعداد الموازنات والمصادقة عليها.

(٧) التوجيه والرقابة والإشراف المالي والإداري.

(٨) تقديم المعلومات اللازمة لعمل البلدية.

أما بخصوص الأنشطة التي تتشارك المؤسسات بتنفيذها مع بلدية كفر راعي فقد كانت كما يلي:

(١) الدورات الإرشادية والتدريبية وورش العمل والحملات التوعوية.

(٢) تنفيذ المشاريع الاستراتيجية مثل شق الطرق الزراعية واستصلاح الأراضي.

(٣) الإشراف على المنتزه العام في كفر راعي.

(٤) إعداد الخطة الاستراتيجية لكفر راعي.

(٥) الرقابة على المنتجات الصناعية.

(٦) تبادل المعلومات.

كما وقد أشارت المؤسسات إلى حاجتها لبعض الخدمات المستقبلية التي ترى أن على بلدية كفر راعي تقديمها وقد كان أهمها ما يلي:

(١) توفير مقرات ملائمة ومناسبة للجمعيات.

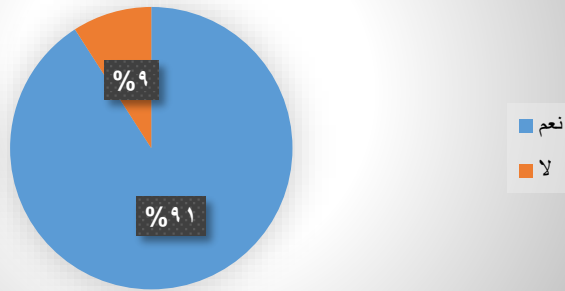
(٢) إقامة معارض للمنتجات في كفر راعي.

(٣) الحملات التوعوية في المجالات المختلفة.

(٤) الدورات التدريبية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ومن جانب آخر، وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، أكدت ما نسبته ٩١% من المؤسسات على قابليتها للالتزام بشراكة مع بلدية كفر راعي في سبيل دعم الاقتصاد المحلي، بينما أشارت مؤسسة واحدة إلى عدم قابليتها للالتزام بشراكة مع البلدية وذلك يعود إلى طبيعة عملها والتي توجب عليها التفاعل بشكل مباشر مع المستفيدين بشكل عام والمزارعين بشكل خاص دون الحاجة إلى وسيط.

قابلية المؤسسات للالتزام بشراكة مع البلدية في سبيل دعم الاقتصاد المحلي



وقد كانت أبرز الجوانب التي أشارت المؤسسات إلى أنه من الممكن من خلالها الالتزام بشراكة مع بلدية كفر راعي في سبيل دعم الاقتصاد المحلي ما يلي:

(١) توفير مشاريع صغيرة مدرة للدخل.

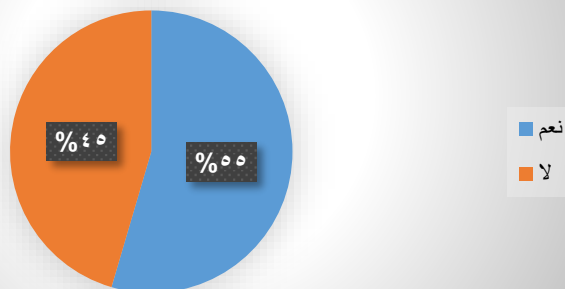
(٢) إقامة معارض للمنتجات في بلدة كفر راعي.

(٣) البحث عن مصادر تمويل للبنى التحتية للمناطق الصناعية.

(٤) الندوات والحملات التوعوية.

وفي سياق التعرف على مدى اطلاع المؤسسات على الخدمات والمشاريع التي تنفذها أو تشرف عليها البلدية في المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسات التي تمت مقابلتها، أشار ما نسبته ٥٥% من المؤسسات إلى أنها على اطلاع على هذه الخدمات والمشاريع، بينما ٤٥% منها أشارت إلى عدم اطلاعها عليها كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.

اطلاع المؤسسات على الخدمات والمشاريع التي تنفذها أو تشرف عليها بلدية كفر راعي



أما عن طرق تعرف هذه المؤسسات على مشاريع وأنشطة وخدمات البلدية وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه قد برزت الطرق التالية:

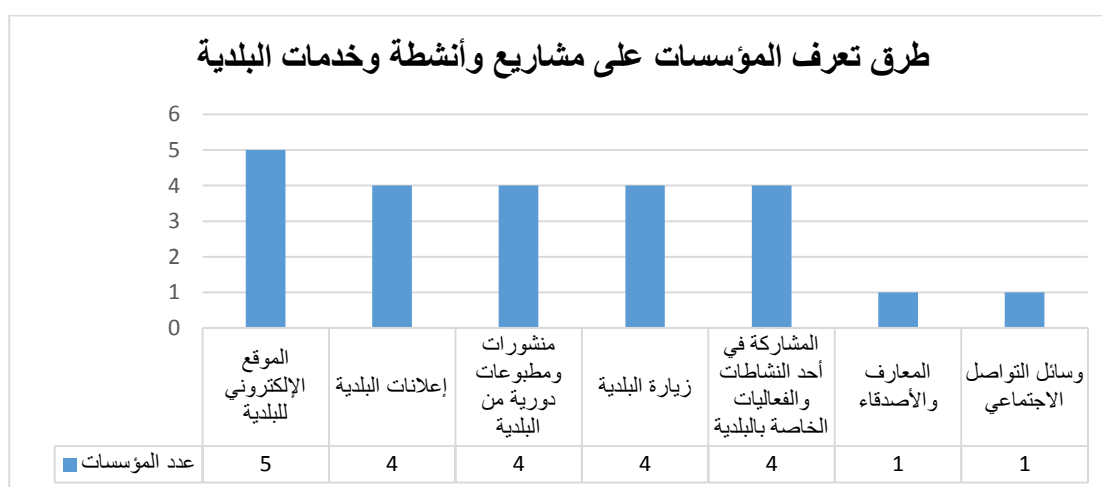
(١) الموقع الإلكتروني للبلدية.

(٢) إعلانات البلدية.

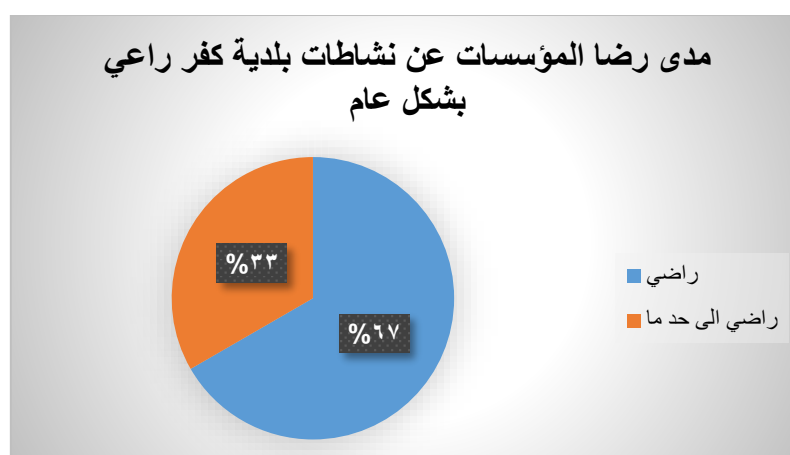
(٣) منشورات ومطبوعات دورية من البلدية.

(٤) زيارة البلدية.

(٥) المشاركة في أحد النشاطات والفعاليات الخاصة بالبلدية.

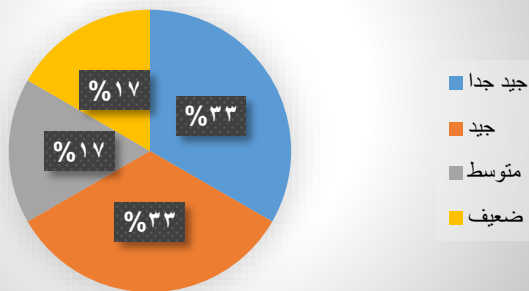


وفيما يتعلق بمدى رضا تلك المؤسسات عن نشاطات بلدية كفر راعي بشكل عام، فقد عبرت ٦٧% من المؤسسات عن رضاها، بينما عبرت النسبة المتبقية عن أنها راضية إلى حد ما عن أنشطة البلدية كما هو مبين في الرسم البياني أدناه.

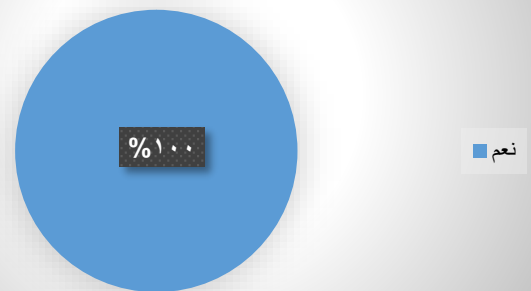


وعن دور البلدية في إحداث التنمية الاقتصادية المحلية، أشارت كافة المؤسسات إلى أن بلدية كفر راعي تقوم بتنفيذ مشاريع وتقديم خدمات تساهم في ذلك. وبناءً عليه، تفاوت تقييم ما نسبته ٦٦% من المؤسسات لدور بلدية كفر راعي في التنمية الاقتصادية المحلية ما بين جيد جداً وجيد، وما نسبته ٣٤% من المؤسسات تفاوت تقييمها لدور البلدية ما بين متوسط وضعيف كما هو مبين في الرسوم البيانية أدناه.

تقييم المؤسسات لدور بلدية كفر راعي في التنمية الاقتصادية المحلية



تقوم بلدية كفر راعي بتنفيذ مشاريع/تقديم خدمات تساهم في التنمية الاقتصادية المحلية



القسم الخامس: المعوقات والصعوبات التي تواجه مزودي الخدمات

بعد التعرف على واقع المؤسسات التي تمت مقابلتها وطبيعة علاقتها بالبلدية، تقدّم في هذا القسم أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تلك المؤسسات وتعيق عملها بما فيها المعوقات القانونية، وفي المقابل نقدم مجموعة الحلول المقترحة التي قدمتها تلك المؤسسات.

وبناءً عليه، يبين الجدول أدناه أهم المعوقات والصعوبات والحلول المقترحة:

جدول رقم ١٦ . المعوقات والصعوبات العامة والحلول المقترحة

الحلول المقترحة	المعوقات والصعوبات بشكل عام
(١) توفير الموارد المالية والبشرية والأجهزة والمعدات اللازمة لتقديم الخدمات.	(١) شح الموارد المالية والبشرية والأجهزة والمعدات اللازمة لتقديم الخدمات.
(٢) التركيز على المشاريع التنموية الاستثمارية لزيادة عائد البلدية.	(٢) ضعف فهم المجتمع المحلي لدور العمل التعاوني.
(٣) توعية المجتمع المحلي من خلال دورات ومقالات صحفية وبرامج وغيرها.	(٣) عدم ملائمة المقر لعدد من المؤسسات.
(٤) توفير المقر الملائم.	(٤) التداخل في الصلاحيات مع المؤسسات الأخرى.
(٥) التخصصية في العمل التنموي للمؤسسات بحيث تمتلك كل مؤسسة دور واحد فقط.	(٥) عدم توفر التمويل الكافي بما يتناسب مع معدل نمو القطاع الزراعي.
(٦) تعزيز أساليب التشبيك بين المؤسسات.	(٦) ضعف العلاقة التكاملية ما بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدني والمؤسسات الرسمية.
(٧) تطوير البنية التحتية.	(٧) ضعف البنية التحتية في محافظة جنين وعدم توفر مناطق صناعية مؤهلة.
	(٨) ضعف في تقديم الاستشارات للقطاع الخاص.

كما ويبين الجدول أدناه أهم المعوقات القانونية والحلول المقترحة:

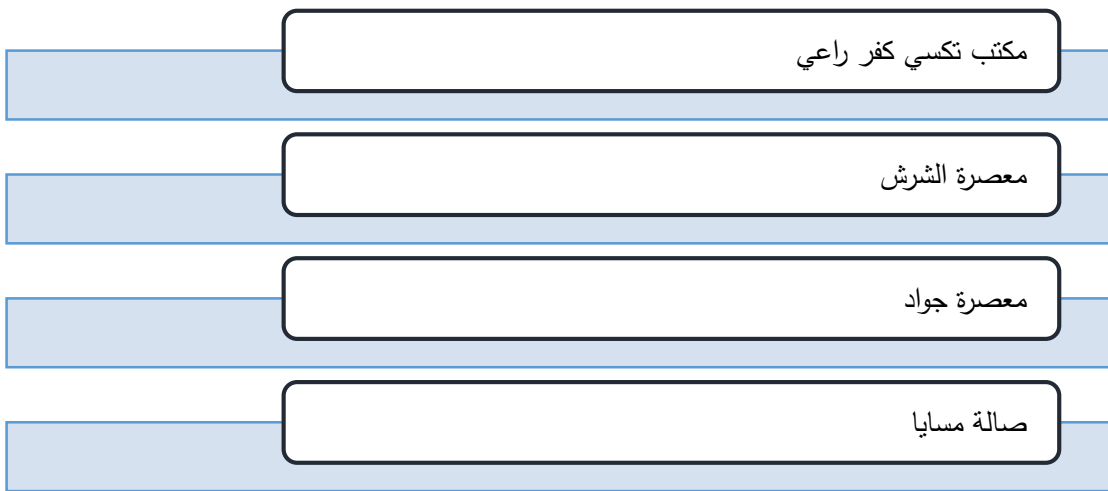
جدول رقم ١٧ . المعوقات والصعوبات القانونية والحلول المقترحة

المعوقات والصعوبات القانونية	الحلول المقترحة
(١) المركزية في علاقة البلدية ووزارة الحكم المحلي. (٢) عدم وجود دور رقابي إرشادي من قبل وزارة العمل. (٣) عدم تحديث القوانين القديمة. (٤) قانون تشجيع الاستثمار وقانون العمل المؤثر سلباً على التجار.	(١) منح صلاحيات أوسع للبلدية. (٢) إرشاد وتوجيه وتنقيف الجمعيات بالجوانب القانونية قبل محاسبتها. (٣) إجراء التعديلات اللازمة على القوانين. (٤) إعطاء القطاع الخاص المزيد من التسهيلات والتشجيع.

القسم السادس: المؤسسات الفاعلة في تنمية الاقتصاد المحلي

نوضح في هذا القسم الجانب الخاص بالمؤسسات الفاعلة في تنمية الاقتصاد المحلي من حيث تحديد أهم منشآت الأعمال التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية في كفر راعي، والتعرف على الجوانب التي تساهم من خلالها المؤسسات التي تمت مقابلتها في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية.

تمكّنت المؤسسات من تحديد أهم منشآت أعمال التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية في كفر راعي وقد أجمعت الغالبية العظمى على أن أهم تلك المنشآت هي كما هو مبين في الرسم التوضيحي أدناه:



أما فيما يتعلق بكيفية مساهمة المؤسسات التي تمت مقابلتها في تحقيق التنمية الاقتصادية، فقد تم طرح عدة طرق وأساليب كان أبرزها:

(١) تقديم كافة التسهيلات للمستثمرين وحث أصحاب القرار على توفير البيئة الاستثمارية لرجال الأعمال وتوفير البيئة القانونية المشجعة.

(٢) الشراكة مع القطاع الخاص لجلب رؤوس الأموال للاستثمار داخل البلدة.

(٣) تحديد فرص الاستثمار الملائمة التي تحتاجها البلدة.

(٤) دعم القطاع الزراعي خاصة قطاع الزيتون من ناحية إرشادية وخدمائية وتسويقية.

(٥) زيادة الإنتاجية الزراعية من خلال شق الطرق واستصلاح الأراضي وغيرها.

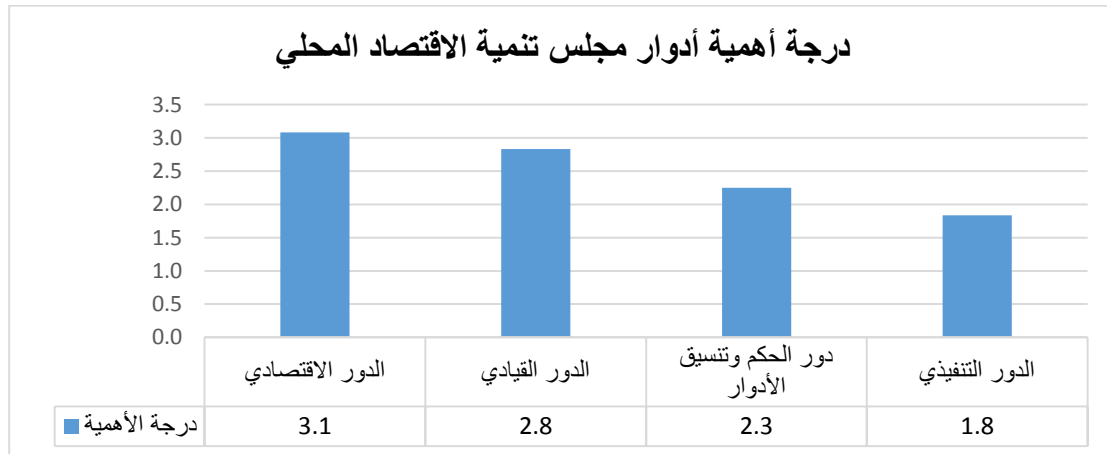
(٦) توفير فرص عمل للنساء وتقديم القروض التي تساعدن على إقامة المشاريع الخاصة.

(٧) المساهمة في فتح أسواق خارجية للمنتجات الفلسطينية من خلال المشاركة في المعارض أو من خلال السفارات والقنصليات الموجودة في الخارج.

القسم السابع: مجلس تنمية الاقتصاد المحلي

ضمن الإطار العام لهذا المشروع، وانطلاقاً من إدراكنا لأهمية مجلس تنمية الاقتصاد المحلي والذي يعتبر أحد أهم مخرجات البرنامج الهولندي كونه يمنح الهيئات المحلية مسؤولية قيادة التنمية الاقتصادية المحلية باعتبارها الهيئة المحلية الأعلى في منطقة اختصاصها والأكثر اطلاعاً على أولويات المنطقة واحتياجاتها، والأقدر على استقطاب الأطراف أصحاب العلاقة للمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة بالتكامل مع وحدة التنمية الاقتصادية المحلية في البلدية لتكون الذراع التنفيذي له وبالاستناد إلى الخطة التنموية الاقتصادية المحلية، وفي سبيل إعداد الإطار الاستراتيجي والتشغيلي لهذا المجلس، تم عرض عدد من الأدوار المقترحة لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي على المؤسسات التي تمت مقابلتها من أجل تحديد درجة أهميتها، وقد كانت الأدوار المقترحة كما يلي:

- (١) **الدور الاقتصادي** والذي يتمثل في تنظيم واستثمار المشاريع، والحصول على التمويل، والتخطيط.
 - (٢) **الدور القيادي** والذي يتمثل في رسم الخطط، وجذب مصالح كبار الأطراف أصحاب العلاقة.
 - (٣) **دور الحكم وتنسيق الأدوار** والذي يتمثل في تحقيق المشاركة الكاملة بين القطاع العام والخاص والأهلي، وتسهيل التنسيق اللازم لتحقيق الاستراتيجية.
 - (٤) **الدور التنفيذي** والذي يتمثل في متابعة تنفيذ الاستراتيجية، وتصميم الأدوات اللازمة، وإدارة وتمويل المهارات.
- وبناءً عليه وكما هو مبين في الرسم البياني أدناه، أشارت المؤسسات إلى أن الدور الاقتصادي هو الدور الأكثر أهمية، يليه الدور القيادي، ومن ثم دور الحكم وتنسيق الأدوار وأخيراً الدور التنفيذي.



التوصيات

بالاستناد إلى كل من نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة المتمثل في نتائج مقابلات مزودي الخدمات، نقدم في هذا القسم أهم التوصيات التي ينصح بأن يتم العمل عليها في سبيل التنمية الاقتصادية المحلية في كفر راعي، والتي قد يتم العمل عليها من قبل عدة أطراف منها بلدية كفر راعي، ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي، وأية أطراف أخرى ذات علاقة.

أولاً: التوصيات حول مسح احتياجات منشآت الأعمال

- (١) استكمال المعلومات اللازمة لقاعدة بيانات منشآت الأعمال والعمل على تحديثها بشكل دوري باستخدام مصادر المعلومات التي تم تحديدها في هذا التقرير بالإضافة إلى أي مصادر إضافية من شأنها المساهمة في الوصول إلى سجل كامل لهذه المنشآت في منطقة اختصاص البلدية.
- (٢) العمل على تحديد أكبر قدر من المنشآت العاملة ضمن القطاع غير الرسمي، وخصوصاً في القطاع الزراعي والثروة الحيوانية، وإضافتها إلى قاعدة البيانات واستبيان رأيها في المحاور التي تم تحليلها في هذا التقرير وأخذ ذلك بعين الاعتبار في التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية.
- (٣) أخذ حجم المنشآت سواء من ناحية عدد العاملين أو رأس المال أو المبيعات أو الصفة القانونية بعين الاعتبار عند التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية.
- (٤) تعويض عدم عضوية الجزء الأكبر من منشآت الأعمال في مؤسسات أخرى، مثل الغرفة التجارية، في تخطيط وتنسيق وتنفيذ نشاطات التنمية الاقتصادية المحلية.
- (٥) العمل على رفع نسبة العمالة من الإناث في منشآت الأعمال لما له من دور في تحسين الوضع الاقتصادي لعدد من الأسر وخاصة تلك التي تعيلها النساء.
- (٦) التعامل مع محلية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشآت سواء على مستوى فلسطين وخارجها، وأخذ رفع قدرات الوصول إلى أسواق أخرى في فلسطين وكذلك الأسواق التصديرية بعين الاعتبار في التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية.
- (٧) زيادة عدد المنشآت المستفيدة من خدمات تطوير الأعمال على اختلاف أشكالها حيث أن العدد الحالي محدود جداً.

٨) تعريف منشآت الأعمال بجهات التسجيل الرسمية سواء الحكومية أو غيرها، وتوعيتها حول أهمية تسجيل المنشأة والعائد الذي من الممكن أن تحصل عليه عند تسجيلها.

٩) تعريف منشآت الأعمال بمؤسسات المجتمع المحلي التي من الممكن أن تنتسب لعضويتها سواء غرف تجارية، أو اتحادات، أو نقابات، أو جمعيات أو غيرها، والتعريف بأهمية هذا النوع من العضوية والعائد الذي من الممكن أن تحصل عليه المنشآت من خلال عضويتها.

١٠) بالإضافة إلى توفير المساعدات المالية، العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية خدمات تطوير الأعمال مثل المعلومات الاقتصادية والاستشارات الإدارية في تطوير المنشآت.

١١) زيادة عدد المنشآت المستفيدة من برامج بناء القدرات، والتركيز على اللغات الأجنبية، والبرامج التدريبية حول إدارة وتطوير الأعمال، ومنتديات ومؤتمرات الأعمال.

١٢) الاستفادة من حالة الرضا النسبي لدى منشآت الأعمال حالياً عن الخدمات التي تقدمها البلدية في تعزيز التعاون المشترك في مجال التنمية الاقتصادية المحلية.

١٣) إعطاء أولوية للخدمات المرتبطة بكل من تحسين البنية التحتية، وحث البنوك على فتح فروع لها، وتوفير خصومات على الضرائب.

١٤) مساعدة المنشآت على التغلب على العوامل التي تؤثر على وضعها الاقتصادي والتي أبرزها -بالإضافة إلى إجراءات الاحتلال- عدم توفر السيولة النقدية، وانخفاض مستوى الاستثمارات المحلية، وارتفاع تكاليف مصادر الطاقة، وارتفاع تكاليف المواد الخام، ووجود ضغط باتجاه تخفيض الأسعار، وانخفاض الطلب على المنتجات والخدمات.

١٥) مساعدة المنشآت في التغلب على أبرز العوامل المؤثرة على سيولتها النقدية وهي وجود دفعات متأخرة على الزبائن وارتفاع نسبة البيع الآجل، وارتفاع قيمة رأس المال العامل، والحاجة لاستثمارات جديدة لشراء معدات.

١٦) مساعدة المنشآت في التعامل مع الضرائب التي تشكل عبئاً عليها وتحول دون تطويرها والتي تظهر في ضريبة الدخل بشكل أساسي يليها كل من ضريبة القيمة المضافة وضريبة الجمارك.

١٧) رفع مستوى وعي منشآت الأعمال بأهمية التعامل مع مصادر التمويل الخارجي للتوسع بما يعزز من قابلية المنشآت للتعامل مع هذه المصادر.

١٨) البحث في أسباب إحجام منشآت الأعمال عن التعامل مع مصادر التمويل مثل البنوك، ومؤسسات الإقراض، واستقطاب مستثمرين، والاقتراض من التجار، ووضع الحلول لها.

١٩) العمل على جسر الهوة ما بين منشآت الأعمال والبنوك كأحد أبرز مصادر التمويل بما يزيد من القروض البنكية التي تحصل عليها هذه المنشآت للتوسع والتطور .

٢٠) التنسيق مع الجهات والبرامج المزودة للمنح الموجهة لمنشآت الأعمال بما يزيد من عدد المنشآت المستفيدة من هذه المنح.

٢١) العمل على توفير مصادر التمويل للمنشآت التي تحتاجها ومساعدة هذه المنشآت على تحديد الغاية من التمويل، وحجم التمويل، وشروط التمويل.

٢٢) العمل على زيادة قدرة منشآت الأعمال في الوصول إلى المعلومات التي تحتاجها، والتركيز على المعلومات المرتبطة بفرص الاستثمار، وتطوير الإدارة، والتدريب، والصحة والسلامة، والجودة، والتمويل.

٢٣) التعامل مع منشآت الأعمال على أساس أنها تستهدف الأفراد فقط في الوقت الحالي، والعمل على إيجاد نسبة من المنشآت التي تستهدف شركات ومؤسسات بخدماتها ومنتجاتها.

٢٤) مساعدة المنشآت على امتلاك أبرز العوامل المؤثرة على قرار الزبائن بالشراء والمتمثلة بالجودة والسعر والتجربة السابقة.

٢٥) زيادة وعي المنشآت بالوسائل التي يمكن استخدامها في تسويق منتجاتها وخدماتها ومساعدتها على اختيار الأنسب لها.

٢٦) تعزيز آليات الاتصال والتواصل ما بين البلدية ومنشآت الأعمال ورفع مستوى الخدمات المقدمة حالياً وتوسيع نطاق الخدمات المستقبلية للمنشآت بما يتناسب مع القطاع الاقتصادي الذي تعمل ضمنه وبناءً على دراسات تحديد الاحتياجات.

ثانياً: التوصيات حول مسح مزودي الخدمات

- (١) العمل على تحديث قاعدة بيانات مزودي الخدمات بشكل مستمر.
- (٢) العمل على رفع نسبة العمالة من الإناث في المؤسسات لما له دور في تحسين الوضع الاقتصادي لدى الكثير من الأسر وتعزيز أهمية دور المرأة في المجتمع المحلي.
- (٣) الاستفادة من القدرات العلمية للموظفين العاملين في المؤسسات وتسخيرها بما يخدم مجال التنمية الاقتصادية المحلية.
- (٤) إيجاد تقاطعات مع مزودي الخدمات في مجال التنمية الاقتصادية المحلية وذلك من خلال فهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لتقديم برامجها وخدماتها.
- (٥) إيجاد آلية دورية لتقييم رضا المستفيدين عن الخدمات والبرامج التي يقدمها مزودو خدمات تطوير الأعمال والاستفادة من ذلك في صياغة التدخلات الهادفة لتنمية الاقتصاد المحلي.
- (٦) المواظبة على تقديم خدمات وبرامج تطوير الأعمال ورفع جودتها نظراً لارتفاع الحاجة الحالية والمستقبلية لها من قبل منشآت الأعمال.
- (٧) توسيع نطاق عمل المؤسسات وتقديم خدماتها وبرامجها لجهات مختلفة ضمن قطاعات اقتصادية متنوعة.
- (٨) الاستفادة من الوسائل التكنولوجية في زيادة أثر الخدمات والبرامج المقدمة من قبل مزودي الخدمات في تنمية الاقتصاد المحلي.
- (٩) توفير التمويل اللازم للمؤسسات من أجل تطوير أعمالها وتعريفها بجهات التمويل الرئيسية التي يمكنها التوجه لها ودعمها في إقامة مشاريع مدرة للدخل لضمان ديمومتها.
- (١٠) الاستفادة من حقيقة أن الجزء الأكبر من مزودي الخدمات لا يعتمد على جهات تمويل خارجية، حيث أن ذلك من شأنه تسهيل التشارك مع هذه المؤسسات في مجال التنمية الاقتصادية المحلية.
- (١١) تعزيز الشراكة بين مؤسسات المجتمع المحلي والبلدية بكافة صورها والعمل سوياً من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية ومعالجة الصعوبات المختلفة التي تواجه عملية التنمية.
- (١٢) رفع الوعي المجتمعي بخصوص مجموعة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات.
- (١٣) استثمار رضا المؤسسات عن نشاطات البلدية في تعزيز الشراكة مع مزودي الخدمات بما يحسن من الدور الذي تلعبه البلدية حالياً في مجال التنمية الاقتصادية المحلية.

١٤) أخذ الصعوبات الخارجية والداخلية التي تواجهها المؤسسات والحلول المقترحة والتي تم رصدها في هذا التقرير بعين الاعتبار في التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية، كذلك الأمر بالنسبة لطبيعة مساهمة هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية المحلية حسب المجالات.

١٥) تقديم برامج ودورات تدريبية لموظفي المؤسسات تساهم برفع قدراتهم العملية والعلمية مما يساعد على تطوير العمل وتحسين الإنتاجية.

١٦) أخذ أولوية أدوار المجلس الاقتصادي المحلي كما حددها مزودو الخدمات بعين الاعتبار في التخطيط لهذا المجلس، حيث برز الدور الاقتصادي بالمقارنة مع الأدوار الأخرى المقترحة.

الملاحق

الملحق رقم ١ - قاعدة بيانات منشآت الأعمال متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

وثيقة منفصلة.

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ٣ -أجندة ورشة العمل التمهيدية

مشروع مسح احتياج قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة

ورشة عمل تمهيدية

بلدية كفر راعي

الأربعاء ٢٠١٥/٠٧/٠٨

الوقت	الجلسة
١٠:١٠ – ١٠:٠٠	هدف الورشة والأجندة
١٠:٣٠ – ١٠:١٠	لمحة عامة حول مشروع «مسح احتياج قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة» وما تم إنجازه
١٠:٤٥ – ١٠:٣٠	مقدمة حول مفهوم مجلس تنمية الاقتصاد المحلي
١١:٠٠ – ١٠:٤٥	عرض حول المفاهيم والأمثلة المرتبطة بالرؤية والرسالة والقيم
١١:٣٠ – ١١:٠٠	مجموعات عمل صياغة الرؤية والرسالة والقيم
١١:٥٠ – ١١:٣٠	نقاش حول الرؤية والرسالة والقيم
١٢:٠٥ – ١١:٥٠	عرض حول المفاهيم والأمثلة المرتبطة بالأهداف
١٢:٣٥ – ١٢:٠٥	مجموعات عمل صياغة الأهداف
١٢:٥٥ – ١٢:٣٥	نقاش حول الأهداف
٠١:١٠ – ١٢:٥٥	عرض حول المفاهيم والأمثلة المرتبطة بالاستراتيجيات وبالأطراف أصحاب العلاقة
٠١:٢٥ – ٠١:١٠	مجموعات عمل تحديد الاستراتيجيات والأطراف أصحاب العلاقة
٠١:٤٥ – ٠١:٢٥	نقاش الاستراتيجيات والأطراف أصحاب العلاقة
٠٢:٠٠ – ٠١:٤٥	الاختتام والخطوات اللاحقة

الملحق رقم ٤ - مادة العرض التقديمي لورشة العمل التمهيدية

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ٥ - قاعدة بيانات مزودي الخدمات

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ٦ - نموذج استبيان منشآت الأعمال

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ٧ - قاعدة بيانات استبيان منشآت الأعمال

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ٨ - نموذج مقابلات مزودي الخدمات

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ٩ - قاعدة بيانات مقابلات مزودي الخدمات

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ١٠ - خطة العمل

نشرين الأول				أيلول				آب				تموز				حزيران				النشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	
																				تسليم التقرير التمهيدي
																				عرض التقرير التمهيدي
																				إعداد خطة العمل
																				عرض خطة العمل
																				المراجعة المكتبية
																				مراجعة المبادرات العالمية
																				إعداد قاعدة البيانات الأولية لمنشآت الأعمال
																				تسليم قاعدة البيانات النهائية لمنشآت الأعمال
																				تحديد العينة لمنشآت الأعمال
																				إعداد قاعدة البيانات الأولية لمزودي الخدمات
																				تسليم قاعدة البيانات النهائية لمزودي الخدمات
																				إعداد المسودة الأولى لنموذج الاستبيان
																				إعداد المسودة الأولى لنموذج المقابلات
																				عرض أدوات جمع المعلومات والعينة

تشرين الأول				أيلول				آب				تموز				حزيران				النشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	
																				المصادقة على الأدوات والعينة
																				تجربة أدوات جمع المعلومات
																				تسليم النسخة النهائية لأدوات جمع البيانات
																				تحديد مواعيد جمع البيانات
																				إعداد قاعدة بيانات منشآت الأعمال
																				إعداد قائمة بيانات مزودي الخدمات
																				جمع البيانات من منشآت الأعمال
																				عقد مقابلات مزودي الخدمات
																				إدخال بيانات منشآت الأعمال
																				إدخال بيانات مزودي الخدمات
																				تدقيق البيانات المدخلة
																				تحليل بيانات منشآت الأعمال
																				تحليل بيانات مزودي الخدمات
																				إعداد العرض الأولي
																				عرض العرض الأولي
																				مراجعة تحليل البيانات

نشرين الأول				أيلول				آب				تموز				حزيران				الانشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	
																				إعداد تقرير تحليل نتائج المسح
																				تقديم العرض النهائي لتحليل نتائج المسح
																				الحصول على الملاحظات والتغذية الراجعة
																				تسليم التقرير النهائي
																				عقد ورشة عمل الإطار الاستراتيجي
																				عقد ورشة عمل الإطار التشغيلي
																				عرض الإطار المرجعي
																				تسليم الإطار المرجعي النهائي

الملحق رقم ١١-أجندة ورشة العمل النهائية

مشروع مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة

ورشة العمل النهائية

"نتائج مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة، وتحديد الإطار

الاستراتيجي لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي"

الأجندة

الوقت	الجلسة
١٠:٠٠ - ١٠:١٠	ترحيب وافتتاح
١٠:١٠ - ١٠:٢٠	هدف الورشة والأجندة
١٠:٢٠ - ١٠:٣٠	لمحة عامة حول مشروع «مسح احتياجات قطاع الأعمال وتحليل الأطراف أصحاب العلاقة»
١٠:٣٠ - ١٠:٤٥	عرض حول مسح احتياجات منشآت الأعمال (المنهجية، والأدوات، وأبرز النتائج)
١٠:٤٥ - ١١:٥٥	نقاش مفتوح حول ما تم عرضه
١١:١٠ - ١١:٥٥	عرض حول مسح مزودي الخدمات (المنهجية، والأدوات، وأبرز النتائج)
١١:٢٠ - ١١:١٠	نقاش مفتوح حول ما تم عرضه
١١:٣٥ - ١١:٢٠	عرض حول مفهوم مجلس تنمية الاقتصاد المحلي وأدواره
١٢:٠٥ - ١١:٣٥	نقاش مفتوح حول ما تم عرضه
١٢:٢٥ - ١٢:٠٥	استراحة القهوة
١٢:٢٥ - ٠١:٣٠	عرض ونقاش حول الإطار الاستراتيجي لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي (الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف، والاستراتيجيات)
٠١:٣٠ - ٠١:٤٥	الاختتام والمغادرة

الملحق رقم ١٢ - مادة العرض التقديمي لورشة العمل النهائية

وثيقة منفصلة.

الكيان القانوني للمنشأة، ويقصد به تحديد الصفة القانونية للمنشأة من حيث كونها:

- (١) منشأة فردية: هذا النوع من المنشآت لم يرد في القانون الأردني ولا الفلسطيني، ويقصد به المنشأة التي يمتلك رأس مالها شخص طبيعي واحد.
- (٢) شركة واقع/ محاصة: شركة عادة ما تكون بين اثنين أو ثلاثة أو ورثة صاحب محل لا توجد بينهم عقود سوى العرف والتقاليد ولا تتمتع بأي شخصية قانونية.
- (٣) شركة عادية عامة: يقصد بها الشركة التي يكون جميع الشركاء فيها مسؤولين بصفة شخصية وبالتضامن والتكافل عن ديون الشركة وجميع عقودها والتزاماتها (ويسمى هذا النوع من الشركات بشركات التضامن).
- (٤) شركة عادية محدودة: هي الشركة التي تشمل نوعين من الشركاء: الأول شريك عام أو أكثر وهم مسؤولون بصفة شخصية والتكافل والتضامن عن ديون الشركة والتزاماتها، والثاني شريك أو أكثر محدودي المسؤولية وكل منهم مسؤول بقدر رأس ماله الذي دفعه في الشركة.
- (٥) شركة مساهمة خصوصية: هي الشركة التي تتألف من عدد من الأشخاص لا يقل عن (٢) ولا يزيد عن (٥٠) وتكون مسؤولية كل شريك منها عن ديونها والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس المال، وأسهم هذه الشركة غير متداولة في السوق.
- (٦) شركة مساهمة عامة محدودة: وهي الشركة التي يتألف رأس مالها من أسهم قابلة للتداول وتطرح للاكتتاب العام وتكون مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأس مال الشركة.
- (٧) فرع شركة أجنبية: هو فرع لشركة أجنبية كفروع شركات التأمين أو البنوك ومكاتب شركات الطيران الأجنبية.

الملحق رقم ١٤ - طباعة عمل المنشآت التي تم مسحها والمنتجات والخدمات التي تقدمها

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ١٥ - الخدمات والبرامج الحالية والمستقبلية لمزودي الخدمات

وثيقة منفصلة.

الملحق رقم ١٦ – المنافسون الرئيسيون لمزودي الخدمات وميزاتهم التنافسية

وثيقة منفصلة.