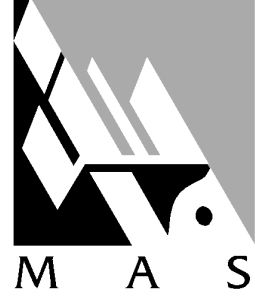


خدمات تطوير الأعمال
في الأراضي الفلسطينية:
تحليل العرض والطلب

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)



2007



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

خدمات تطوير الأعمال في الأراضي الفلسطينية: تحليل العرض والطلب

2007

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تأسس في القدس عام 1994 كمؤسسة مستقلة، غير ربحية متخصصة في أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية. يوجه عمل ماس من قبل مجلس أمناء يضم شخصيات مرموقة من أكاديميين ورجال أعمال من فلسطين والدول العربية.

رسالة المعهد

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ملتزم بعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفق أولويات التنمية في فلسطين بهدف المساعدة في صناعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المشاركة العامة في مناقشتها وصياغتها.

الأهداف الاستراتيجية

- ✧ عمل أبحاث ودراسات وفق أوويات واحتياجات صانعي القرار للمساعدة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات مستندة للمعرفة.
- ✧ تقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتبيان تأثيرها على مختلف المستويات، وذلك لمراجعة وتصحيح السياسات المطبقة.
- ✧ توفير منبر حر للنقاش العام والديمقراطي حول قضايا السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمهتمين وأصحاب الشأن.
- ✧ تقديم ونشر معلومات ونتائج الأبحاث الحديثة عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية.
- ✧ تقديم الدعم الفني والمشورة المتخصصة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاركتهم وانخراطهم في عملية صياغة السياسات.
- ✧ تقوية القدرات والمصادر لعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

مجلس الأمناء

إسماعيل الزبري (الرئيس)، حسن أبو لينة، ريماء خلف، سامر خوري (أمين الصندوق)، سلام فياض، ماهر المصري (أمين السر)، منيب المصري، نبيل قسيس (نائب الرئيس)، نبيل قدومي، هبة هندوسة، سمير عبد الله (المدير العام).

حقوق الطبع والنشر محفوظة © 2007 معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

ص.ب. 19111، القدس وص.ب. 2426، رام الله

تلفون: 2987053/4، فاكس: 2987055، بريد إلكتروني: info@pal-econ.org

الصفحة الإلكترونية: <http://www.pal-econ.org>



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

خدمات تطوير الأعمال في الأراضي الفلسطينية: تحليل العرض والطلب

2007

خدمات تطوير الأعمال في الأراضي الفلسطينية: تحليل العرض والطلب

أعدت هذه الدراسة من قبل فريق الباحثين في معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس، وقد شارك بصورة مباشرة في إعدادها كل من:

الباحث الرئيسي: د. باسم مكحول، منسق البحث في ماس، وأستاذ الاقتصاد في جامعة النجاح الوطنية، نابلس

باحث مشارك: يوسف عدوان

التدقيق اللغوي: د. وائل أبو صالح (عربي)

التنسيق الفني: لينا عبد الله

التمويل: تم إنجاز هذه الدراسة بدعم مشكور من قبل مركز أبحاث التنمية الدولية / كندا (IDRC) ومؤسسة التعاون الفني الألماني (GTZ).

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

2007

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

تقديم

تقدم هذه الدراسة عرضاً لدور وخصائص ومشكلات وسبل الارتقاء بقطاع خدمات تطوير الأعمال في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونقصد بذلك الخدمات الاستشارية المتاحة للشركات والمنشآت المتوسطة والصغيرة، والتي تقدمها الشركات والمؤسسات غير الحكومية والعامّة. فالشركات والمنشآت المتوسطة والصغيرة، التي تعمل في سوق يعج بالمنافسين، تكون بحاجة ماسة لخدمات استشارية متنوعة في مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق وتطوير القدرات الإدارية من أجل البقاء والتوسع. لذا يعتبر وجود قطاع مزودي خدمات أعمال متطور وحديث ومتابع للتطورات العالمية في أسواق المنتجات والتكنولوجيا، مطلباً ضرورياً لتطوير تنافسية الاقتصاد، وبالتحديد تنافسية منتجات وخدمات المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تشكل أكثر من 98% من الشركات والمنشآت الفلسطينية. فالمصادر المادية والبشرية المحدودة لتلك المؤسسات لا تمكنها من القيام بنفسها بأعمال البحث والتطوير وبناء القدرات الضرورية للارتقاء بإنتاجيتها وتنافسية منتجاتها وخدماتها وتوسيع شبكات تسويقها.

تقدم هذه الدراسة صورة تفصيلية لأوضاع العرض والطلب لخدمات تطوير الأعمال، وتستعرض المشكلات والنواقص والتحديات التي تواجه مزودي خدمات تطوير الأعمال من جهة، والمنشآت المتوسطة والصغيرة المستهدفة من جهة أخرى. ونأمل أن تلفت هذه الدراسة، وما تضمنتها من توصيات، انتباه صانعي السياسات، وتحثهم على طرح سياسات وإجراءات هادفة إلى تمكين هذا القطاع من تطوير نوعية الخدمات وتسهيل وصولها إلى الشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة بكفاءة وفعالية.

وبمناسبة نشر هذه الدراسة يتقدم المعهد بالشكر الجزيل لفريق البحث ولمراجعي الدراسة ومناقشيها، الذين قدموا إضافات هامة ساهمت في تدقيق استنتاجاتها وتوصياتها. كما نود أن نشكر شركائنا في مؤسسة التعاون الفني الألماني (GTZ) وفي

مركز أبحاث التنمية الدولية الكندي (IDRC) على دعمهم المشكور لتمويل هذه
الدراسة، وللعمل البحثي في المعهد بشكل عام.

د. سمير عبدالله
المدير العام

المحتويات

1	1- مشكلة الدراسة وأهدافها ومنهجيتها
1	1-1 مشكلة الدراسة
2	2-1 منهجية الدراسة
3	3-1 العينة
5	2- الخلفية النظرية والدروس والعبر المستفادة من التجارب الدولية
5	1-2 الخلفية النظرية
7	2-2 المبادئ العامة لأفضل أداء لتزويد خدمات تطوير الأعمال
8	3-2 مؤشرات الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال
10	4-2 الدروس المستفادة من التجارب الدولية
13	3- لمحة عن المنشآت الفلسطينية
19	4- الطلب على خدمات تطوير الأعمال
19	1-4 وصف العينة
22	2-4 إدراك أهمية خدمات تطوير الأعمال
26	3-4 محددات اختيار المزوّدين
27	4-4 الطلب على خدمات تطوير الأعمال
28	1-4-4 الطلب الفعلي
29	2-4-4 الطلب المتوقع
31	5-4 تقييم المستفيدين لخدمات تطوير الأعمال ودرجة الرضا عنها
31	1-5-4 تقييم خدمات تطوير الأعمال
33	2-5-4 تقييم مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال
36	6-4 تمويل خدمات تطوير الأعمال من وجهة نظر المنشآت المستفيدة

39	5- مزودو خدمات تطوير الأعمال
39	1-5 وصف العينة
41	2-5 أهم الخدمات المعروضة ومحددات عرضها
43	3-5 القطاعات المستهدفة
45	4-5 مصادر تمويل عرض خدمات تطوير الأعمال
46	5-5 آلية الترويج للخدمات
47	6-5 درجة المنافسة
49	7-5 آلية تسعير الخدمات
49	8-5 المشاكل التي يعاني منها مزودو خدمات تطوير الأعمال
55	6- الاستنتاجات والتوصيات
59	المراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

3	جدول 1: توزيع عينة مسح المؤسسات الطالبة لخدمات تطوير الأعمال في الضفة الغربية حسب النشاط الاقتصادي
4	جدول 2: توزيع عينة مسح المؤسسات الطالبة لخدمات تطوير الأعمال في قطاع غزة حسب النشاط الاقتصادي
14	جدول 3: أعداد المنشآت الاقتصادية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة حسب الحالة العملية في الأراضي الفلسطينية، 2004
15	جدول 4: توزيع المنشآت الاقتصادية العاملة وعدد العاملين حسب النشاط الاقتصادي والمنطقة والجنس، 2004
18	جدول 5: توزيع المنشآت الاقتصادية العاملة في الأراضي الفلسطينية حسب فئات حجم العمالة
19	جدول 6: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية وحجم العمالة (%)
20	جدول 7: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية والجنس (%)
20	جدول 8: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية والمستوى الأكاديمي (%)
21	جدول 9: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية والعمر (%)
21	جدول 10: توزيع مديري المؤسسات المستفيدة حسب الملكية وعدد سنوات الخبرة
24	جدول 11: نسبة المؤسسات التي تعتقد أن خدمات تطوير الأعمال متوفرة لدى مزوّدِي الخدمات حسب الشكل القانوني لمزود الخدمة (%)
24	جدول 12: نسبة المؤسسات التي تعتقد أن خدمات تطوير الأعمال مهمة في النقاط الآتية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)
25	جدول 13: توزيع المؤسسات حسب الرغبة في الدفع لأجل الحصول على خدمة
26	جدول 14: توزيع المؤسسات حسب الرغبة في الدفع مقابل الحصول على خدمة وحسب حجم هذه المؤسسة (%)
29	جدول 15: توزيع المؤسسات الفلسطينية حسب طلبها لخدمات تطوير الأعمال على مستوى الأراضي الفلسطينية خلال الخمسة سنوات الماضية (%)
30	جدول 16: نسبة المؤسسات التي تحتاج إلى خدمات تطوير الأعمال من تدريب واستشارات ومعلومات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)

32	جدول 17: نسبة المؤسسات التي عبرت عن رضاها عن الخدمات المقدمة لها حسب المعايير المختلفة (%)
37	جدول 18: آلية تمويل شراء خدمات تطوير الأعمال التي قامت المؤسسة بطلبها
37	جدول 19: مصادر تمويل خدمات تطوير الأعمال التي قامت المؤسسة بطلبها حسب المستوى الأكاديمي لمدير المؤسسة (%)
40	جدول 20: التوزيع النسبي لكل من العاملين والمدربين حسب حجم المؤسسة المزودة لخدمات تطوير الأعمال (%)
40	جدول 21: التوزيع النسبي للعاملين في المؤسسات حسب المستوى الأكاديمي (%)
41	جدول 22: ترتيب محددات اختيار الخدمات المعروضة حسب الأكثر أهمية (%)
42	جدول 23: نسبة المؤسسات المزودة لخدمات تطوير الأعمال لكل من الاستشارات والتدريب والمعلومات (%)
44	جدول 24: القطاعات المستهدفة لدى مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)
52	جدول 25: نسبة المؤسسات التي أشارت إلى وجود المشاكل التالية حسب حجم المؤسسة المستهدفة (%)

قائمة الأشكال البيانية

- شكل 1: توزيع المنشآت العاملة في الأراضي الفلسطينية حسب النشاط الاقتصادي (%)، 2004 17
- شكل 2: نسبة المؤسسات التي تعتقد أن الخدمات الآتية متوفرة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%) 22
- شكل 3: توزيع المؤسسات التي تعلم بوجود خدمات تطوير الأعمال حسب عدد سنوات الخبرة لمدير المؤسسة (%) 23
- شكل 4: نسبة المؤسسات التي أشارت إلى أهمية العوامل المؤثرة في طلب الخدمات واختيار مزودها (%) 27
- شكل 5: نسبة المؤسسات التي حددت سبب الطلب على خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%) 28
- شكل 6: نسبة المؤسسات التي قيمت إيجاباً خدمات تطوير الأعمال (%) 32
- شكل 7: التوزيع النسبي لرضا المؤسسات المستفيدة المستخدمة لخدمات التدريب 34
- شكل 8: التوزيع النسبي لرضا المؤسسات المستفيدة المستخدمة لخدمات الاستشارات 35
- شكل 9: نسب المؤسسات التي أجابت برضا عن كل من خدمات التدريب والاستشارات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%) 36
- شكل 10: نسبة تمويل خدمات تطوير الأعمال من مصادر بديلة (غير الموارد الذاتية للمؤسسات المستفيدة) حسب حجم المؤسسة المستفيدة (%) 38
- شكل 11: مصادر تمويل مُزوَّدي الخدمات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة 45
- شكل 12: وسائل الترويج المستخدمة لدى مُزوَّدي خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%) 46
- شكل 13: توزيع مزودي خدمات تطوير الأعمال حسب درجة المنافسة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%) 48
- شكل 14: توزيع المؤسسات المزودة حسب أسس المنافسة بين مُزوَّدي خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%) 48
- شكل 15: توزيع المؤسسات المزودة حسب آلية التسعير في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%) 49

- شكل 16: توزيع المؤسسات المزودة حسب أهم المشاكل التي تواجهها والتي تخصصها هي (%) 50
- شكل 17: أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات المزودة لخدمات تطوير الأعمال والتي تخص السوق (%) 51

ملخص

تعددت التعاريف المستخدمة لخدمات تطوير الأعمال حسب الجهة التي تعرفها، فيما إذا كانت مستفيدة من الخدمات أم مزودة لها، إلا أنه يمكن تحديد تعريف خدمات تطوير الأعمال بأنها: مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات العاملة في الاقتصاد باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال مساعدتها على تحسين أدائها وتنافسيتها من خلال تطوير قدراتها على إدارة عمليات مختلفة تتعلق بعملها، كتقليل تكاليف الإنتاج، وتنمية المهارات، وتقوية نوعية منتجاتها، ودعم الإدارة المالية، وتقوية العلاقات مع الأسواق المحلية والخارجية. وتقسم هذه الخدمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: الخدمات التدريبية، والخدمات الاستشارية، وخدمات المعلومات.

وتأتي أهمية دراسة سوق خدمات تطوير الأعمال لارتفاع نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق الفلسطينية، وارتفاع نسبة غير المنظم منها. كما أن نمط إنتاج هذه المؤسسات يغلب عليه الأسلوب النمطي التقليدي الذي لا يكسب منتجها القوة التنافسية الكافية، سواء في الأسواق الخارجية أو حتى في الأسواق المحلية. لذلك يأتي دور خدمات تطوير الأعمال بمنتهى الأهمية لدعم المنتج الفلسطيني، وتحسين نوعيته، وتعزيز وجوده في الأسواق المحلية والعالمية.

منهجية الدراسة وأهدافها:

تم في هذه الدراسة تحليل ظروف العرض والطلب على خدمات تطوير الأعمال المتوفرة في الأراضي الفلسطينية، وذلك من خلال الإطلاع على أهم الدراسات التي أنجزت حول موضوع سوق خدمات تطوير الأعمال، سواء أكانت محلية أو على مستوى الدول العربية أو الأجنبية للاستفادة من تجارب الدول الأخرى. بالإضافة إلى إنجاز مسح ميداني استند إلى عينة ممثلة بلغت 493 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتعرف إلى احتياجاتها من خدمات تطوير الأعمال وتقييمها لهذه الخدمات.

كما تم استطلاع آراء 40 مؤسسة مزودة لخدمات تطوير الأعمال بهدف التعرف إلى طبيعة خدماتها وتقييمها لسوق هذه الخدمات، وذلك بهدف اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين نوعية خدمات تطوير الأعمال بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات المستفيدة منها. وقد تم استبعاد المؤسسات العاملة في مجال التجارة الداخلية، والتي توظف أقل من أربعة عمال نظراً لأن معظمها لا يحتاج إلى خدمات تطوير الأعمال.

دروس مستفادة من التجارب الدولية:

لخصت الدراسة التجارب الدولية وخاصة الدول العربية المجاورة في سوق خدمات تطوير الأعمال من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات التي تطرقت لذلك، ويمكن إجمالها في البنود التالية: قلة المعارض من الخدمات، وارتفاع أسعارها، وفترة انتظار الحصول عليها طويلة. وتتطرق لمشاكل المؤسسات الكبيرة والقليل منها ما يتطرق لمشاكل المؤسسات الصغيرة. كما أن قدرة المؤسسات المستفيدة على تقييم أهمية الخدمات ضعيفة، والموارد المالية المتاحة قليلة. وتتركز خدمات تطوير الأعمال في الأماكن المتحضرة، وتندم في الأماكن الريفية. بالإضافة إلى قلة المعلومات المتوفرة لدى مزودي الخدمات حول طبيعة الخدمات التي تلزم المؤسسات المستفيدة. كما أن ثقة المؤسسات المستفيدة بقدرة مزودي الخدمات على تطوير عملها ضعيفة. وتتركز خدمات المعلومات لدى القطاع العام لعدم جاهزية المؤسسات المستفيدة للدفع من أجل الحصول عليها من مؤسسات القطاع الخاص.

الطلب على خدمات تطوير الأعمال:

1. وصف العينة:

بلغ حجم عينة المؤسسات المستفيدة من خدمات تطوير الأعمال 493 مؤسسة تعمل في القطاع الخاص، وكانت للضفة الغربية نسبة 69% من حجم العينة و31% لقطاع غزة. وكانت الحصة الأكبر (65.2%) من العينة للمؤسسات الصغيرة جداً والتي لا يزيد عدد العاملين فيها عن أربعة، و20% للمؤسسات الصغيرة التي لا

يزيد عدد العاملين فيها عن تسعة، و14.8% للمؤسسات المتوسطة والكبيرة التي توظف أكثر من تسعة عمال. واتسمت المؤسسات الفلسطينية بشكل عام بطابع العائلية، وبدا ذلك واضحاً من خلال ارتباط ملكية المؤسسة بإدارتها، فقد شكلت نسبة المؤسسات التي يقوم أصحابها بإدارتها بشكل مباشر 87.6%، مقابل 12.4% للمؤسسات التي تدار من قبل عاملين بأجر. ويغلب على إدارة المؤسسات الفلسطينية باختلاف أحجامها الطابع الذكوري، كما هو الحال في باقي مواقع العمل في الأراضي الفلسطينية، فقد بلغت نسبتهم من إجمالي المدراء 93.6% مقابل 6.4% للإناث. وترتبط ملكية المؤسسة بالإدارة أكثر بارتفاع سن المدير، فقد بلغت بين أولئك الذين يزيدون عن الأربعين عاماً حوالي 93%

2. إدراك أهمية خدمات تطوير الأعمال:

فيما يتعلق بجانب المعرفة لدى أصحاب المؤسسات الفلسطينية بتوفر خدمات تطوير الأعمال، فقد تبين أن معرفتهم تزيد في الضفة الغربية عنها في قطاع غزة. وكانت خدمة المحاسبة بكافة أنواعها سواء أكانت تدريبية أم استشارية أم خدماتية الأعلى شهرة بين باقي الخدمات، تلاها خدمة التسويق، ثم الترويج.

كما لوحظ ارتفاع الوعي لدى مؤسسات الضفة بأهمية دور هذه الخدمات بتحسين عملها مقارنةً بمؤسسات القطاع، وذلك في مجال زيادة كفاءة العمل، وزيادة إنتاجية العامل، وزيادة الإنتاج، ومواكبة التطور التكنولوجي. وعلى الرغم من إدراك المؤسسات بأهمية خدمات تطوير الأعمال إلا أن نسبة 55% من المؤسسات الفلسطينية غير مستعدة على الإطلاق للدفع مقابل الحصول عليها، وترتفع هذه النسبة كلما صغر حجم المؤسسة المستفيدة من الخدمات، أي بتراجع القوة المالية لها، وهذا يعكس الدور الكبير للوضع المالي السيئ لهذه المؤسسات في شرائها للخدمات.

3. محددات اختيار المزودين:

تبين أن الأمور المرتبطة بالقدرة المالية للمؤسسة تلعب دوراً مهماً في اختيار مزود الخدمة. فقد أشارت غالبية المؤسسات أن عامل التكلفة له الدور الأهم في قرار

طلب الخدمة. كما أن نوعية الخدمة وتوفرها في الوقت المناسب، وموقع المزود تحظى - أيضاً - بأهمية عالية.

4. درجة الرضا عن خدمات تطوير الأعمال:

فيما يتعلق برضا المؤسسات الفلسطينية عن مقدمي خدمات تطوير الأعمال، فقد تبين أن المؤسسات في غزة أبدت رضا أكبر من تلك التي في الضفة. ففي مجال التدريب كان هناك رضاً عام من كفاءة المدربين، فقد أبدى المدربون نوعاً من الكفاءة من جانب مطابقة مواد التدريب لمشاكل المؤسسات وطريقة إفادتهم منها. تلا ذلك الأساليب المستخدمة في التدريب من أدوات العرض وغيرها، ثم المواد التدريبية المستخدمة. إلا أن هناك نوعاً من عدم الرضا من بيئة التدريب (جاهزية القاعات التدريبية، وخدمات الضيافة وغيرها من الخدمات التكميلية) وتوقيت التدريب ومدته. أما فيما يتعلق بالخدمات الاستشارية، فكان هناك - أيضاً - نوع من الرضا العام حول كفاءة المستشارين وقدرتهم على دراسة مشاكل المؤسسة. يليه دقة المعلومات المستخدمة وحدثاتها. ويظهر عدم الرضا - نسبياً - في أسلوب عرض التوصيات وكتابتها، ودقة التحليل.

5. تمويل خدمات تطوير الأعمال:

شكلت الموارد المالية الخاصة للمؤسسات المستفيدة المصدر الأهم لتمويل شراء خدمات تطوير الأعمال، حيث شكلت تلك الموارد 85% مقابل 15% لمصادر التمويل الأخرى من هبات، ودعم عائلي، وقروض بنكية، ودعم من مؤسسات دولية أو محلية (حكومية وغير حكومية). ويساعد المستوى الأكاديمي لمدير المؤسسة على الحصول على سبل دعم مالية غير الحساب الخاص للمؤسسة. ويعود ذلك إلى أن التعليم الأكاديمي يوفر له قاعدة معلومات جيدة حول المؤسسات المالية الفلسطينية والدولية وغير الحكومية وآلية التعامل معها، وبخاصة وأن الكثير من المؤسسات المالية التي تقدم القروض تشترط الحصول على دراسات الجدوى.

كما ترتفع فرص الحصول على مصادر تمويل أخرى من غير حساب المؤسسة الخاص مع زيادة حجم المؤسسة.

6. الطلب على خدمات تطوير الأعمال:

بعد دراسة أسباب الطلب على خدمات تطوير الأعمال، تبين أن السبب الأهم للطلب في الضفة كان الرغبة في تحسين كفاءة العمل، تليها الرغبة في حل مشكلة في العمل. أما في القطاع، فقد تصدرت مشاكل العمل أهم الأسباب لطلب الخدمات، يليها الرغبة في تطوير القدرة على التخطيط.

وفيما يتعلق بترتيب خدمات تطوير الأعمال وفقاً للطلب عليها، فقد تصدرت خدمات المحاسبة بكافة أنواعها هذه الخدمات، يليها التسويق. وكان أقل هذه الخدمات طلباً هي الإدارة والتمويل. وفي تقدير الطلب المتوقع على خدمات تطوير الأعمال لوحظ وجود تباين في الطلب على الخدمات باختلاف طبيعتها، فيما إذا كانت استشارية أم تدريبية أم معلوماتية. وفي المتوسط تنصدر الخدمات التدريبية أكثر الخدمات توقعاً في الطلب، يليها خدمات المعلومات، ثم الخدمات الاستشارية.

وفيما يتعلق بأكثر خدمات الاستشارات طلباً، فقد كانت خدمات التسويق، وأقلها خدمات الكمبيوتر، وتقاربت باقي الخدمات الاستشارية من حيث الطلب عليها. وفي مجال الخدمات التدريبية تصدرت الخدمات الإدارية والكمبيوتر قائمة الخدمات المطلوبة، وكان أقلها خدمات التدريب في المجالات القانونية. وفي مجال توفير المعلومات كانت خدمة التسعير هي الأكثر طلباً بين باقي الخدمات، وكان أقلها خدمات الكمبيوتر والتحليل المالي.

وعلى الرغم من وجود طلب متوقع بنسبة جيدة في المستقبل، إلا أن هذا الطلب لا يمكن أن يكون طلباً فعالاً (Effective Demand) دون أن يكون هناك قدرة على الدفع. فقد أشارت نسبة 55% من المؤسسات أنها غير مستعدة على الإطلاق للدفع

مقابل الحصول على الخدمات التي تحتاجها، وهذا يعكس أهمية توفر التمويل لطلب خدمات تطوير الأعمال.

7. تقييم خدمات تطوير الأعمال:

أبدت المؤسسات التي استفادت من خدمات تطوير الأعمال رضا عالياً عن مدى تلبية هذه الخدمات لحاجة المؤسسة، تلاها الرضا عن مدى استفادة المؤسسات منها، أي أن المؤسسات استطاعت تطبيق خدمات تطوير الأعمال في عملها، وأحست بتحسّن في إنتاجها وإنتاجية عمالها. وحصلت خدمة المحاسبة بكافة أنواعها على أكثر درجات الرضا بين المؤسسات في جميع معايير التقييم، وبخاصة في مجال توفرها وتلبيتها لحاجة المؤسسة ونوعيتها العالية. تليها خدمات الترويج والتسويق، ثم الإدارة المالية والاستشارات القانونية.

إلا أن المؤسسات أبدت نوعاً من عدم الرضا عن بعض الخدمات، ففيما يتعلق بجانب توفر الخدمة عندما تحتاجها المؤسسة، فقد أبدت المؤسسات عدم الرضا عن تنظيم المعارض التجارية في الداخل والخارج، وخدمات تسهيل الإجراءات الجمركية. أما فيما يتعلق بموضع مكان توفر هذه الخدمات فقد كانت نسبة عدم الرضا عالية عن الخدمات الاستثمارية بسبب تركّز تلك الخدمات في بعض المدن فقط. أما موضوع التكلفة فقد كان عدم الرضا عالياً عن خدمة تسهيل الإجراءات الجمركية والخدمات الاستشارية. ومن حيث النوعية، فكان عدم الرضا عالياً عن خدمات الدعم الهندسية. أما إجراءات الحصول على الخدمة، فكان أصعبها الإجراءات الجمركية.

مزودو خدمات تطوير الأعمال:

1. وصف العينة:

بلغ حجم عينة مزودي خدمات تطوير الأعمال 40 مزوداً، وكانت للصفة الغربية نسبة 73.7% من حجم العينة و26.3% لقطاع غزة. وتوزعت العينة أيضاً بين

11 غرفة تجارية، و 10 مؤسسات أهلية، و 16 شركة خاصة، و 3 مزودي خدمات أفراد مستقلين. وتبين من العينة ارتفاع المؤهلات العلمية للعاملين في المؤسسات المزوّدة لخدمات تطوير الأعمال، فقد بلغت نسبة أولئك الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر 48.2%، و 42.9% للحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل 8.2% للحاصلين على درجة الدبلوم. كما أن نسبة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة بين 6-10 سنوات فقد بلغت 50%، مقابل 31.3% للذين لديهم سنوات خبرة أقل من ست سنوات.

2. أهم الخدمات المعروضة ومحددات عرضها:

تم قياس أهم العوامل التي تؤثر في جانب العرض لخدمات تطوير الأعمال، وقد تبين أن أكثر من نصف المؤسسات تنظر إلى ما هو مطلوب في السوق لكي تقوم بعرضه، وهذا ما يعرف بالعرض المربوط بالطلب (Demand Driven). كما أن للمؤسسات المانحة دوراً في اختيار الخدمات التي يجب أن تعرض. إضافة إلى ذلك فإن موضوع الربح يلعب دوراً - أيضاً - في اختيار الخدمة المعروضة. ونسبة قليلة - فقط - من مقدمي الخدمات هم الذين يدرسون السوق ويقدرّون ما هو المطلوب.

أما بالنسبة لأهم الخدمات المعروضة، فقد تبين أن خدمات التدريب هي الأكثر عرضاً، تليها خدمات الاستشارات، ثم خدمات المعلومات. وفيما يتعلق بالخدمات الاستشارية، فكان هناك نوع من التباين فيما بينها، إلا أن أكثر هذه الخدمات وفرة في السوق هي الاستشارات القانونية، يليها الاستشارات الإدارية، والإدارية العليا، ثم الاستشارات التسويقية، فالتروجية. أما الخدمات التدريبية، فقد كان هناك حضور واضح لصالح الإدارة، والإدارة العليا، يليها خدمات التدريب على المحاسبة والكمبيوتر. أما خدمات المعلومات، فكانت في أغلبها قليلة، إلا أن خدمات المعلومات القانونية كانت الأكثر عرضاً في السوق.

3. الفئات المستهدفة:

لقد تمت دراسة الفئات المستهدفة من خدمات تطوير الأعمال حسب وجهة نظر مزودي هذه الخدمات. فقد أشار مزودو الخدمات إلى عدم وجود تفضيلات قوية بين المؤسسات المستفيدة فيما إذا كانت في طور الإنشاء، أم قائمة أصلاً. أما من حيث النشاط الاقتصادي، فقد استحوذ قطاع الخدمات على القسم الأكبر من اهتمام مزودي الخدمات بنسبة 31.8%، في حين بلغت نسبة قطاع الصناعة والزراعة والإنشاءات (28.4%، و20.5%، و19.3%) على التوالي. كما تبين أن مؤسسات القطاع الخاص هي الأكثر استهدافاً من غيرها، يليها مؤسسات القطاع الأهلي، ثم القطاع الحكومي. ومن حيث السوق المستهدفة، فقد تبين أن النسبة الأكبر (87.5%) من إجمالي المؤسسات تستهدف - فقط - السوق الداخلية في كل من الضفة وغزة، منها 25% تستهدف سوق المدينة التي يعمل فيها المزود فقط، بينما المؤسسات التي تستهدف أسواقاً خارجية لم تزد نسبتها عن 12.5%. ومن حيث حجم المؤسسة المستهدفة، نجد أنه لا يوجد هناك تفضيلات تذكر لدى مزودي الخدمات من حيث حجم المؤسسة التي تستفيد من هذه الخدمات. حيث كانت النسب متقاربة لدى جميع الأحجام.

4. مصادر تمويل عرض الخدمات:

وفيما يتعلق بتمويل عرض خدمات تطوير الأعمال فقد كان للدعم المقدم من المؤسسات والجهات المانحة النصيب الأكبر من بين المصادر الأخرى. وتساوت حصة كل من الحساب الخاص للمؤسسة المُرَوِّدة ورسوم المتدربين في تمويل عرض الخدمات. أما مساهمة القطاع الحكومي فكانت الأدنى. وتشير هذه النتائج إلى مدى اعتماد توفير خدمات تطوير الأعمال على مصادر التمويل الخارجية التي تتقلب من فترة لأخرى تبعاً للأوضاع السياسية من جهة، ولجعل عرض هذه الخدمات خاضعاً - نسبياً - إلى رغبات هذه الجهات.

5. آلية الترويج للخدمات:

تبين أن مزودي الخدمات يفضلون أساليب البيع الشخصي لترويج خدماتهم، حيث يعتقد المزودون أن اللقاءات الشخصية وجهاً لوجه تسمح للمزود بعرض ما هو

متوفر من خدمات بطريقة أبسط وأسهل، وتضمن استقطاب جمهور أكبر من أصحاب المؤسسات.

6. درجة المنافسة:

أشارت 50% من المؤسسات المزودة لخدمات تطوير الأعمال في غزة و52% من المؤسسات في الضفة الغربية إلى أن المنافسة فيما بينها كانت عالية. واعتبر مزودو الخدمات أن نوعية الخدمة المقدمة هي أهم عنصر يتم استخدامه في المنافسة، ولم تحظ الأسعار على أهمية لدى مزودي الخدمات فيما يتعلق بموضوع المنافسة. في حين تفاوتت نسب المؤسسات التي تستخدم سياسات المنافسة الأخرى (مثل تقديم الخدمة حسب طلب المستفيد وخدمات ما بعد البيع والتوقيت). وتجدر الإشارة هنا إلى أن أهم محدد لطلب الخدمات من وجهة نظر المستفيدين هو تكلفتها، بينما أهم عنصر للمنافسة بين المزودين هو النوعية، مما قد يشير إلى ضعف إدراك المزودين لأهمية تسعير خدماتهم.

7. آلية تسعير الخدمات:

وفي موضوع التسعير فقد شكلت التكلفة العنصر الأهم في تحديد أسعار الخدمات من قبل المزودين. كما أن حوالي ثلث المزودين يعطون دوراً مهماً لظروف المنافسة في تسعير خدماتهم.

8. المشاكل التي يعاني منها مزودو خدمات تطوير الأعمال:

تبين أن أكثر المشاكل التي تواجه مزودي الخدمات هي: ضعف الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف الخدمات الاستشارية، واعتمادها على مصادر تمويل من جهات مانحة مما قد يتسبب في تذبذبها ويحد من استمراريتها، وارتفاع تكاليف مقدمي كل من الخدمات الاستشارية والتدريبية، وعدم توفر بعض التخصصات المهنية المطلوبة لتنفيذ الاستشارات، وعدم وجود رقابة على عمل المؤسسات والأفراد المزودين لخدمات تطوير الأعمال، وصغر حجم السوق، وضعف الطلب على خدمات تطوير الأعمال، وغياب التصنيف المهني لمزودي الخدمات، وضعف

تقبل أصحاب المؤسسات المستفيدة لأي نوع تغيير في نمط عملهم، وضعف إدراك المؤسسات المستفيدة لأهمية خدمات تطوير الأعمال، وضعف قدرة المؤسسات المستفيدة على تحديد أهم الخدمات التي هي بحاجة إليها.

الاستنتاجات:

أبرزت الدراسة مجموعة من المشاكل التي يعاني منها كل من جانبي الطلب والعرض في سوق خدمات تطوير الأعمال والتي يمكن أن نجعلها في النقاط الآتية:

✧ جانب الطلب:

ضعف معرفة أصحاب المؤسسات الفلسطينية بتوفر خدمات تطوير الأعمال، وبأهمية هذه الخدمات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الحصول على خدمات تطوير الأعمال. وضعف موارد التمويل المتاحة لتغطية تكلفة خدمات تطوير الأعمال، حيث أن المؤسسات الفلسطينية المستفيدة تعتمد في طلبها على خدمات تطوير الأعمال بشكل رئيس على مواردها المالية الخاصة بها. وتذمر المؤسسات المستفيدة من نوعية بعض خدمات تطوير الأعمال، مثل مدة الدورة التدريبية، وتوقيتها وبيئتها، بالإضافة إلى دقة التحليل، وأسلوب عرض التوصيات وكتابتها، وحدثة المعلومات المستخدمة. كما أنه يوجد عدم تجانس بين أولويات الخدمات المطلوبة من المستفيدين والخدمات المعروضة من المزودين في موضوع الاستشارات والمعلومات. حيث ترتفع أهمية خدمات المعلومات لدى المستفيدين، يليها الخدمات الاستشارية. بالمقابل فإن خدمات الاستشارات تأتي في أولويتها قبل خدمات المعلومات لدى المزودين، وذلك بسبب أن غالبية الخدمات الممولة من الجهات المانحة هي خدمات الاستشارات.

✧ جانب العرض:

ضعف الرقابة على عمل المؤسسات والأفراد المزودين لخدمات تطوير الأعمال، إذ لا يوجد تصنيف مهني لمعظم المزودين لخدمات تطوير الأعمال يحدد شروط

مزاولة المهنة، ومواصفات الخدمات المقدمة. وضعف الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف الخدمات الاستشارية، وارتفاع تكاليف مقدمي كل من الخدمات الاستشارية والتدريبية. بالإضافة إلى نقص بعض التخصصات المهنية المطلوبة لتنفيذ الاستشارات. وضعف إقبال المؤسسات المستفيدة على شراء خدمات تطوير الأعمال. وارتفاع حدة المنافسة السعرية. وضعف تقبل بعض أصحاب المؤسسات المستفيدة لأي نوع تغيير في نمط عمل مؤسستهم. وضعف قدرة المؤسسات المستفيدة على التمييز بين جودة الخدمات المقدمة. وضعف قدرة المؤسسات على تحديد أهم الخدمات التي هي بحاجة إليها. ولا زالت خدمات تطوير الأعمال المعروضة تتركز في الخدمات التقليدية، وضعفها في مجالات نقل التكنولوجيا، وأساليب العمل (Know-How)، والتنافسية الإقليمية والعالمية.

التوصيات

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي نختصرها في النقاط الآتية:
- ✧ لا بد من رفع درجة اهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية بسوق خدمات تطوير الأعمال من خلال بعض الإجراءات، من بينها إجراءات قانونية لتنظيم سوق خدمات تطوير الأعمال بشكل مهني، وتقديم المزيد من الدعم لتمويل خدمات تطوير الأعمال.
 - ✧ توسيع نطاق المعرفة ونشر ثقافة خدمات تطوير الأعمال لدى أصحاب المؤسسات الفلسطينية بكافة الوسائل الترويجية المتاحة لزيادة وتحفيز الطلب على خدمات تطوير الأعمال.
 - ✧ تفعيل دور اتحاد الشركات الاستشارية كإطار عمل يجمع المؤسسات الاستشارية.
 - ✧ العمل على تشجيع المؤسسات المُرَوِّدة والداعمة لأنشطة مؤسسات القطاع الخاص لحضور المعارض التجارية والندوات والمؤتمرات من أجل الإطلاع على أحدث التجارب الدولية في مجالات العمل الاستشاري.

- ✧ تشجيع طلب المؤسسات المستفيدة على خدمات تطوير الأعمال من خلال تحفيز المؤسسات الداعمة كالغرف التجارية والإتحادات المتخصصة وجمعيات الأعمال وغيرها على تخصيص موارد إضافية لهذا الغرض.
- ✧ تتجه دول العالم في منافستها إلى إنتاج السلع ذات القيمة المضافة العالية والتي تمتاز بمحتوى معرفي عالٍ، في الوقت الذي لا يزال يغلب على المنتج الفلسطيني الطابع النمطي الذي يركز على إنتاج السلع ذات القيمة المضافة المنخفضة. وهذا يتطلب من مُزوِّدي خدمات تطوير الأعمال أن يركزوا على الخدمات التي تسهم في تحويل الصناعة الفلسطينية من الوضع القائم إلى صناعة ذات قيمة مضافة عالية بالتوازي مع التوجه العالمي.

1- مشكلة الدراسة وأهدافها ومنهجيتها

1-1 مشكلة الدراسة

لقد مر الاقتصاد الفلسطيني بالكثير من المحطات التي أثرت في هيكلته وأدائه، والتي من أهمها اتفاقيات السلام التي وقعتها منظمة التحرير الفلسطينية مع الطرف الإسرائيلي. هذه المحطة أعطت فرصة - ولو كانت محدودة- للجانب الفلسطيني لرسم سياسات وبرامج اقتصادية تحقق أهداف التنمية الاقتصادية. وكان أحد توجهات السلطة الفلسطينية بعد نشأتها هو الانفتاح على العالم الخارجي بالتوازي مع سياسات العولمة التي وضعت الاقتصاد الفلسطيني أمام ضغوط تنافسية كبيرة.

إن انفتاح السوق الفلسطينية أمام الصناعات الدولية سمح بدخول منتجات تمتاز بنوعية عالية نسبياً، أو أسعار أقل، على سبيل المثال صناعات النسيج التي واجهت منافسة كبيرة من قبل المنتجات الصينية. ثم جاءت بعد ذلك الانتفاضة الفلسطينية عام 2000، والتي أعقبها تدمير للبنية التحتية الفلسطينية، وإغلاق المعابر والحدود مع العالم الخارجي، ووضع القيود والحواجز بين المدن الفلسطينية، الأمر الذي كبح أي طموح لتطوير القطاع الصناعي الفلسطيني، بل على العكس، تحولت استراتيجيات المؤسسات الفلسطينية من تنافسية إلى صمود وبقاء.

وتعاني المؤسسات الفلسطينية بشكل عام، والصناعية منها بشكل خاص، الكثير من المشاكل التي تضعف قدرتها التنافسية. أهمها ضعف المستوى الفني والمهني للعاملين، الأمر الذي أدى إلى انخفاض الجودة وزيادة تكلفة الإنتاج، وتدني القيمة المضافة للمنتج الفلسطيني. بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف المعاملات الخاصة بالاستيراد والتصدير من وإلى المناطق الفلسطينية، وارتفاع تكاليف نقل السلع والخدمات والمواد الأولية اللازمة للصناعة الفلسطينية. كل هذا وضع المنتج الفلسطيني أمام تحدٍ كبير يقع على عاتق كل

من المؤسسات الفلسطينية المنتجة، وعلى عاتق المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص الفلسطيني.

إن دعم المنتجات الفلسطينية وتقوية تنافسيتها تأخذ أشكالاً عدة، من بينها تقديم الخدمات الداعمة للمؤسسات الفلسطينية التي تضمن تحسين أدائها وتطوير نوعية منتجها، وتقليل تكلفة الإنتاج والقدرة على التسعير. من هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في فهم الواقع الحالي لسوق خدمات تطوير الأعمال، من حيث تقييم الاستخدام الحالي لها، وقياس مدى وعي أصحاب المؤسسات الفلسطينية لأهمية هذه الخدمات في تطوير مؤسساتهم، والتعرف إلى أهم الخدمات المعروضة وخصائصها والمشاكل التي تواجه مزودي هذه الخدمات.

2-1 منهجية الدراسة

استندت الدراسة بشكل رئيس إلى الأسلوب التحليلي والوصفي لسوق خدمات تطوير الأعمال، وقامت بالخطوات البحثية اللازمة من مراجعة الدراسات السابقة، وتجميع البيانات الثانوية، والقيام بالمسوح الميدانية اللازمة وتحليلها.

قامت الدراسة بالإطلاع على أهم الدراسات التي أنجزت حول موضوع سوق خدمات تطوير الأعمال، سواء أكانت محلياً أو على مستوى الدول العربية أو الأجنبية. ومن بين هذه الدراسات ما تطرق إلى سوق الخدمات في الأردن وسوريا ولبنان ومصر (انظر قائمة المراجع). أما البيانات الثانوية فإنه تم الحصول عليها من مجموعة من المسوح مثل: مسح المنشآت الصغيرة الذي قام به الأنوكتاد، وتعداد المنشآت ومسح القطاع غير المنظم، ومسح تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أنجزه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ومسح سيدات الأعمال الذي قام بها معهد ماس.

أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال مسح ميداني لعينة ممثلة من المؤسسات المستفيدة (جانِب الطلب) وعينة ممثلة من مزودي خدمات تطوير الأعمال

(جانب العرض). وقسمت الدراسة المؤسسات إلى أربع مجموعات كالاتي: مؤسسة صغيرة جداً وهي تلك التي توظف أقل من خمسة عمال، ومؤسسة صغيرة: وهي تلك التي توظف من 5-9 عمال، ومؤسسة متوسطة وهي تلك التي توظف من 10-20 عاملاً، والكبيرة التي توظف أكثر من عشرين عاملاً. وتم التركيز في هذه الدراسة على المنشآت التي توظف عشرين عاملاً فأقل.

3-1 العينة

لقد تم احتساب عينة ممثلة لجانب الطلب بلغت 493 مؤسسة على مستوى الضفة الغربية وقطاع غزة، موزعة على جميع الأنشطة الاقتصادية الرئيسية. وقد تم تحديد حصة كل محافظة من العينة بناءً على حصتها من مجمل المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية، وذلك بعد استثناء ما تم ذكره سابقاً. والجدولان الآتيان يوضحان توزيع العينة.

جدول 1: توزيع عينة مسح المؤسسات الطلابية لخدمات تطوير الأعمال في الضفة الغربية حسب النشاط الاقتصادي

النشاط	رام الله	نابلس	طولكرم	قلقيلية	جنين	طوباس	سلفيت	أريحا	بيت لحم	الخليل	القدس	المجموع
صناعة	13	18	6	5	14	2	4	1	11	27	5	106
تجارة	8	9	3	2	5	1	2	1	3	16	5	55
خدمات	22	23	14	5	14	2	2	2	11	23	7	125
إنشاءات	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5
زراعة	5	9	4	5	18	2	0	0	1	5	1	50
المجموع	51	60	27	17	51	7	8	4	26	72	18	341

جدول 2: توزيع عينة مسح المؤسسات الطالبة لخدمات تطوير الأعمال في قطاع غزة حسب النشاط الاقتصادي

النشاط	شمال غزة	غزة	دير البلح	خان يونس	رفح	المجموع
صناعة	5	18	4	5	2	34
تجارة	4	20	7	2	4	37
خدمات	10	23	9	17	8	67
إنشاءات	1	5	1	1	0	8
زراعة	3	1	0	2	0	6
المجموع	23	67	21	27	14	152

وشملت العينة المؤسسات العاملة في كل الأنشطة الرئيسية التالية: نشاط الإنشاءات وما تشمله من مقالع للحجر، ومناشير، ومعامل الباطون. ونشاط الصناعة وما يشمله من الصناعات المعدنية، والصناعات الغذائية من لحوم وألبان وزيت ومشروبات وسكاكر (باستثناء المخابز)، والصناعات الخشبية من أثاث وغيره، وصناعات الورق والكرتون، وصناعة المستحضرات الطبية، وصناعة الصابون، والأعلاف الحيوانية، والمنتجات الخزفية، ونشاط المنسوجات والملابس والبسط والسجاد والأحذية والحقائب، ونشاط الحدادة وميكانيكا السيارات والدهان. وقد تم استبعاد المؤسسات التجارية التي توظف أقل من أربعة عمال نظراً لأن معظمها لا يحتاج خدمات تطوير الأعمال. كما تم استبعاد مؤسسات الخدمات التي توظف أقل من ثلاثة عمال مثل: صالونات الحلاقة، وبيوت الأزياء، والمطاعم والمقاصف والمخابز والمقاهي، ومطورات ضخ المياه، والعيادات الطبية.

وقامت الدراسة - أيضاً - بإجراء مسح لسوق خدمات تطوير الأعمال شمل جانب العرض من مؤسسات حكومية وخاصة، ومؤسسات دولية. وبلغ حجم العينة 40 مزوداً، وكانت للضفة الغربية نسبة 73.7% من حجم العينة و26.3% لقطاع غزة. وتوزعت العينة أيضاً بين 11 غرفة تجارية، و10 مؤسسات أهلية، و16 شركة خاصة، و3 مزودي خدمات أفراد مستقلين.

2- الخلفية النظرية والدروس والعبر المستفادة من التجارب الدولية

2-1 الخلفية النظرية

تقوم خدمات تطوير الأعمال بدور هام في تطوير التنافسية وخصوصاً للشركات المتوسطة والصغيرة. وتنقسم الاستراتيجية التنافسية إلى نوعين: الأولى: هي التنافسية القائمة على التكلفة، والثانية: هي التنافسية القائمة على النوعية.

ويعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية (Competitive Advantage) بأنها الحالة التي تسمح للشركة المنتجة تحقيق معدلات ربح أعلى من متوسط الأرباح في نفس الصناعة، وتسمح لمستهلك السلعة المنتجة من الحصول على منفعة أكبر من تلك التي يحصل عليها من نظيرتها من المنتجات لانخفاض سعرها، أو لارتفاع نوعيتها أو لتوفر الاثنين معاً. ويشير بورتر إلى أن هناك أربعة عوامل أساسية تحقق الميزة التنافسية وهي:

- ✧ استراتيجية الشركة وهيكل السوق.
- ✧ الطلب على المنتجات من حيث الحجم وتغيره مع الزمن، فبارتفاع نوعية الطلب على السلع المنتجة فإن ذلك يجبر الشركات على استخدام أفضل ما هو متوفر من تكنولوجيا الإنتاج وتحسين نوعية منتجها.
- ✧ عوامل الإنتاج. يشير بورتر إلى أن الميزة التنافسية تركز بالأساس على نوعية عوامل الإنتاج المستخدمة: من عمالة ماهرة، ورأس مال، وبنية أساسية. فالعمالة الماهرة لا يمكن لأية شركة الحصول عليها، وبالتالي هي ميزة تنافسية للشركة التي تمتلكها، بعكس ما هو في حال العمالة غير الماهرة.
- ✧ الصناعات والمؤسسات المساندة. وهنا يأتي دور خدمات تطوير الأعمال التي تسهل نقل المعلومات وتبادل الأفكار والإبداعات، بالإضافة إلى ترويج منتجات الشركات.

إن نموذج بورتر يعكس الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه خدمات تطوير الأعمال في دعم الميزة التنافسية للصناعة الفلسطينية، وبخاصة في ظل وجود سياسات إسرائيلية تهدف إلى مسح الصناعة الفلسطينية من الوجود، وإبقاء السوق الفلسطينية سوقاً استهلاكية لمنتجاتها.

ويختلف تعريف خدمات تطوير الأعمال باختلاف الجهة التي تعرفه. حيث تعرفها المؤسسات المزوَّدة لها بأنها: عبارة عن مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات، باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية. أما المؤسسات التي تستقبل هذه الخدمات فتعرفها على أنها: تلك المنفعة التي تساعدها على إدارة عمليات مختلفة تتعلق بعملها، كتقليل تكاليف الإنتاج، وتنمية المهارات، وتقوية نوعية منتجاتها، ودعم الإدارة المالية، وتقوية العلاقات مع الأسواق المحلية والخارجية. بشكل عام، يمكن تعريف خدمات تطوير الأعمال بأنها: عبارة عن مجموعة كبيرة من الخدمات التي تستهدف رجال الأعمال (Entrepreneurs) لمساعدتهم على العمل بكفاءة، وتطوير أعمالهم لتعزيز دورهم في المساهمة في النمو الاقتصادي، وخلق فرص عمل، وتقليل البطالة [ILO, 2003].

وينقسم سوق خدمات تطوير الأعمال - كأي سوق أخرى - إلى جزئين هما: جانب الطلب و جانب العرض. ويمثل جانب الطلب جميع المؤسسات والتي تسعى للحصول على خدمات تطوير الأعمال لتطوير تنافسياتها، ويمثل جانب العرض جميع المؤسسات المزوَّدة لهذه الخدمات، سواء أكانت حكومية، أو خاصة، أو أهلية أو دولية. وستقوم الدراسة ببحث مفصل لكل جزء على حده.

فيما يتعلق بجانب العرض فقد ظهرت هناك مدرستان لسوق خدمات تطوير الأعمال كل منهما تتبنى طريقة لعرض الخدمات، الأولى: تنادي إلى جعل المعروض من خدمات تطوير الأعمال حسب رغبة الجهات المزوَّدة (Supply driven)، والثانية: تنادي إلى جعل العرض من خدمات تطوير الأعمال مربوطاً بالطلب، أي حسب رغبة الجهات المستفيدة من الخدمات (Demand driven). وقد أثبتت التجربة الدولية أن الطريقة الأولى في عرض الخدمات تشوبها الكثير من العيوب أهمها [Steel, 2002]:

- ✧ التدخل الرئيس والمباشر للجهات المانحة لطبيعة الخدمات المقدمة.
- ✧ الخدمات المقدمة لا تلبى الحاجات الأساسية للمستفيدين منها، وإنما تتفق مع أهواء الجهات المانحة.
- ✧ عدم الاستمرارية في عرض الخدمات. ففي اللحظة التي يقل فيها دعم الجهات المانحة للخدمات، فإن مُزوّدَي الخدمات سيتوقفون عن عرض الخدمات.

أما الطريقة الثانية في عرض الخدمات فإنها تمتاز بأنها تزيد رغبة المستفيدين في الدفع، وهذا يشكل مصدراً مالياً للمؤسسات المزوّدة للخدمات بدلاً من الجهات المانحة، الأمر الذي يدعم استقلالية القرار، وتكون فيها الحكومة جهة مسهلة - فقط - لسوق الخدمات (Facilitator). كما أن عرض الخدمات يكون حسب حاجة المستفيدين وليس حسب رغبة الممولين. بالإضافة إلى استمرارية عرض الخدمات طالما هناك رغبة في الدفع لدى المستفيدين.

2-2 المبادئ العامة لأفضل أداء لتزويد خدمات تطوير الأعمال

بنيت هذه المبادئ على أساس أفضل التجارب الدولية في تقديم خدمات تطوير الأعمال. وتتلخص هذه المبادئ في النقاط الآتية [Finnegan, 2000]:

1. التأكد من تقديم خدمات تطوير الأعمال للمؤسسات التي ستستفيد منها، وعدم العشوائية في الاختيار. والاختيار يجب أن يستند بالأساس إلى توفر خصائص المبادرين (Entrepreneurial characteristics) لدى المؤسسات المستفيدة.
2. التأكد من أن خدمات تطوير الأعمال تقدم على أساس الطلب (Demand Driven) وليس على أساس العرض (Supply Driven) وذلك للتأكد من أن الخدمات المقدمة تلبى حاجة المؤسسات المستفيدة.

3. إعطاء الأولوية للمؤسسات التي تعود ملكيتها وإدارتها لنفس الشخص، وذلك لأن الالتزام لدى أصحابها بتحسين عمل المؤسسة أكبر منه لدى المديرين الذين يعملون بأجر.
4. التأكد من تحقيق أعلى كفاءة في التحكم بالتكلفة لدى مُزوّدِي الخدمات (Cost Effectiveness) وذلك لضمان تقديم الخدمات بأقل التكاليف.
5. التأكد من استمرارية تقديم خدمات أعمال فعالة ومفيدة للمستفيدين، والتأكد - أيضاً - من استمرارية المؤسسات التي تطلب الخدمات من الاستفادة منها على المدى الطويل، والتي تضمن مساهمة قوية لهذه المؤسسات في التوظيف المستقبلي، والنمو الاقتصادي.
6. التأكد من قيام مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال من الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المؤسسات المستفيدة من هذه الخدمات (Outreach). فقد أثبتت التجربة الدولية أن حوالي 90-95% من المؤسسات المستفيدة علمت بوجود الخدمات من خلال علاقاتها التجارية وليس عن طريق وصول المُزوّدِين إليها.

2-3 مؤشرات الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال

تم الاتفاق على مجموعة من المعايير لتقييم الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال. ويقاس تأثير خدمات تطوير الأعمال على أربعة مستويات: على مستوى المؤسسة المستفيدة (التغير في السلوك الإداري والقدرة الإنتاجية لصاحب المؤسسة)، وعلى مستوى مزوّد الخدمات (التغير في الأداء)، وعلى مستوى الأسرة (التحسن في مستويات المعيشة)، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي (التغير في السياسات المنظمة لسوق خدمات تطوير الأعمال والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة). وفيما يتعلق بأداء مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال، هناك أربعة معايير أساسية لقياسها وهي:

1. عدد المؤسسات التي قام مزوّد الخدمات بالوصول إليها وتقديم الخدمة لها (Outreach).

2. الكفاءة (Efficiency): وتقيس الآلية التي تم فيها استخدام المصادر المتاحة لمزود الخدمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.
3. الفعالية (Effectiveness): وتقيس مدى تحقيق الخدمات المقدمة للأهداف المطلوبة أو المخطط لها.
4. الاستمرارية (Sustainability): وتقيس عدد المرات التي تم فيها تقديم نفس الخدمة.

هذه المعايير هي معايير كمية (Quantitative Criteria) ولا تضمن بالضرورة توفير نوعية عالية من الخدمات، ويمكن الاعتماد على مجموعة أخرى من المؤشرات التي يمكن أن تستخدم لقياس نوعية الخدمة المقدمة، والتي يمكن أن ندرجها في النقاط الآتية [فرماند، 2003]:

- ✧ الخبرة العملية والأكاديمية لمزوّدِي خدمات تطوير الأعمال والطاقت الذي يعمل لديهم.
- ✧ التخصص في الجانب الذي تعمل فيه المؤسسة الصغيرة التي تطلب الخدمة.
- ✧ الهيئة القانونية لمزوّدِي الخدمات (فيما إذا كانت مسجلة أم غير مسجلة).
- ✧ البنية التحتية القانونية والتشريعات التي تنظم سوق خدمات تطوير الأعمال.
- ✧ خدمات ما بعد البيع.
- ✧ درجة اهتمام مزوّدِي الخدمة بطبيعة الجهة التي تطلبها.
- ✧ سمعة مزوّدِي الخدمات.
- ✧ توفر خطة عمل.
- ✧ مدى مطابقة ما تم عرضه من خدمات مع ما تطلبه المؤسسات الصغيرة.
- ✧ الالتزام بموعد تسليم الخدمة.
- ✧ سعر وتكلفة الخدمة المزوّدة.
- ✧ مصداقية مزوّدِي الخدمات ومدى ثقة المؤسسات بهم.
- ✧ مدى تأثير الخدمات على المؤسسات الصغيرة.
- ✧ درجة الإبداع لدى مزوّدِي الخدمات.

- ✧ مهارات الاتصال والعرض لدى مُزوّدي الخدمات.
- ✧ مدى احترام مُزوّدي الخدمات بسرية البيانات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة.
- ✧ الأدوات والمنهجية وآلية التفكير.
- ✧ مدى تطور الخدمات المقدمة.

2-4 الدروس المستفادة من التجارب الدولية

لقد تطرقت مجموعة من الدراسات إلى موضوع سوق خدمات تطوير الأعمال, منها ما كان في دول أجنبية، وأخرى في دول عربية مثل الأردن ولبنان، ومنها ما تطرقت إلى سوق خدمات تطوير الأعمال في الأراضي الفلسطينية بشكل مباشر. ومن أهم هذه الدراسات ما قام به كل من [منظمة العمل الدولية، 2003، 2001، Mansour، 2005، Gorman، 2002، Stephan]، والتي تطرقت إلى موضوع خدمات تطوير الأعمال وأهم المشاكل والتحديات التي واجهت المستفيدين والمزوّدين لهذه الخدمات في تلك البلدان، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من السياسات والتوجهات والتي تهدف إلى تحسين سوق جودة خدمات تطوير الأعمال وتعزيز تنافسية المستفيدين.

وسنركز في هذه الدراسة على أهم المشاكل التي واجهت سوق خدمات تطوير الأعمال في هذه الدول سواء من جانب الطلب أم من جانب العرض والتي نجملها في النقاط الآتية:

جانب الطلب "المستفيدون":

1. الخدمات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة قليلة جداً، وأسعارها مرتفعة، وفترة انتظار الحصول عليها طويلة، والمعروض منها غير مناسب وغير مطلوب من المؤسسات الصغيرة.
2. في مصر وسوريا والأردن يوجد استياء من قبل المؤسسات الصغيرة من الخدمات الاستشارية والبرامج التدريبية المقدمة، حيث أن توفير مثل هذه الخدمات يكون

- عند الطلب فقط، بالإضافة إلى أن هذه الخدمات موجهة إلى خدمة الشركات الكبيرة، ولا تتعرض إلى مشاكل المؤسسات الصغيرة.
3. عدم وجود قدرة لدى المؤسسات الصغيرة على تقييم أهمية الخدمات المعروضة، ولا القدرة على إدراك منفعة هذه الخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى تردد هذه المؤسسات في طلبها والاستعداد للدفع لأجل الحصول عليها.
 4. ضعفُ الموارد التمويلية المتاحة لدى المستفيدين من الخدمات لتغطية تكاليف الحصول عليها.
 5. المؤسسات الوحيدة التي تقدم برامج التدريب هي شركات خاصة، معظم برامجها تكون موجهة إلى الشركات الكبيرة، ولا تتطرق إلى مشاكل المؤسسات الصغيرة.
 6. عدم قدرة المؤسسات الصغيرة على الوصول إلى مُزوِّدي المعلومات، وخاصة المعلومات المتعلقة بالسوق المحلية والخارجية والمنتج المنافس والأسعار.
 7. يوجد في بعض المؤسسات الصغيرة اعتقاد أن الخدمة المقدمة قد تُعرِّض المعلومات السرية الخاصة بالعمل للخطر، لذا يلجأ معظم المستفيدين إلى توفير هذه الخدمات في بيوتهم ودون حساب للمنفعة أو التكلفة.
 8. يتم تنظيم وقت الدورات التدريبية ومكانها بحيث يتفق مع منظمي الدورة، وليس مع أصحاب الأعمال.

جانب العرض: "المزوِّدون":

1. تكثر خدمات تطوير الأعمال في الأماكن المتحضرة، وتقل في الأماكن الريفية، إضافة إلى أنها تقوم بتركيز خدماتها على الشركات المتوسطة، وكبيرة الحجم.
2. عدم وجود معلومات كافية لدى مُزوِّدي الخدمات حول خصائص الخدمات التي ترغب فيها المؤسسات الصغيرة.
3. ضعف ثقة المؤسسات الصغيرة بالخدمات المعروضة بسبب عجز مُزوِّدي هذه الخدمات عن إقناعهم بنوعية خدماتهم، وبسبب أنهم لا يملكون الخبرة والكفاءة الكافيتين الأمر الذي يدفعهم إلى تجنب طلب هذه الخدمات.

4. بعض المؤسسات الصغيرة تعاني من وجود تحيز في السياسات النقدية والتجارية والمالية لصالح المؤسسات الكبيرة، ففي حين تُفرض عوائق على دخول المؤسسات الصغيرة الجديدة، تمنح في المقابل الشركات الكبيرة التسهيلات والمزايا المشجعة لدخول السوق.
5. النظام الضريبي المعمول به يحبط المؤسسات الصغيرة عن العمل، وبخاصة المؤسسات التي لا تملك سجلات محاسبية، مما يدفع السلطات الضريبية إلى تقدير الضرائب جزافاً، وهذا لا يتفق مع معدلات الربح لدى بعض المؤسسات الصغيرة.
6. قلة اهتمام المنشآت الصغيرة بالدورات التدريبية المعروضة، وانحصار اهتمامها بدورات التدريب الفني فقط.
7. اعتماد معظم مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال على الإعلان والتسويق لخدماتهم شخصياً، أي الترويج شفهيّاً، وعدم إعطاء دور مهم لوسائل الترويج الأكثر فاعليّةً مثل التلفاز والمذيع والصحف الرسمية اليومية.
8. يعاني مزودو الخدمات من منافسة الحكومة والمؤسسات الأهلية، وبخاصة في مجال التدريب والاستشارات والأبحاث السوقية.
9. وجود نقص لدى المؤسسات الصغيرة في القدرات البشرية القادرة على تجميع المعلومات وتحليلها عن المصادر البديلة لخدمات تطوير الأعمال.

3- لمحة عن المنشآت الفلسطينية

أصدر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني النتائج الأساسية لتعداد العام للمنشآت الاقتصادية للعام 2004. وقد أظهرت النتائج أن عدد المنشآت الاقتصادية في فلسطين بلغ 117,153 منشأة، تركز 81,393 منشأة منها في الضفة الغربية، فيما تركز العدد الباقي في قطاع غزة، وبواقع 35,760 منشأة. أما بالنسبة للحالة العملية لهذه المنشآت، فقد بلغ عدد المنشآت العاملة في الأراضي الفلسطينية 103,846 منشأة (71,407 في الضفة الغربية، و32,439 في قطاع غزة) في حين بلغ عدد المنشآت المتوقفة 5,739 منشأة (4,688 منشأة في الضفة الغربية و1,051 منشأة في قطاع غزة) وكان عدد المنشآت الواقعة تحت التجهيز 1,118 منشأة (836 في الضفة الغربية و282 في قطاع غزة)، وبلغ عدد وحدات النشاط المساندة 6,450 منشآت (4,462 في الضفة الغربية و1,988 في قطاع غزة).

أما من ناحية التوزيع الجغرافي للمنشآت فقد استحوذت محافظة الخليل الجزء الأكبر منها، وبواقع 16,088 منشأة، وجاءت محافظة غزة في المرتبة الثانية 15,184 منشأة تليها محافظة نابلس 15,042 منشأة. وحلت محافظة أريحا والأغوار بالمرتبة الأخيرة بواقع 872 منشآت (انظر جدول 3).

لدى مقارنة المنشآت من حيث القطاع الذي تندرج ضمن إطاره، نجد أن 91% من المنشآت تعمل في القطاع الخاص، في حين شكلت نسبة المنشآت الحكومية نحو 5% من إجمالي المنشآت العاملة. واستحوذ القطاع الأهلي 2.6% من تلك المنشآت. وتوزعت المنشآت الباقية التي بلغت 1.4% على السلطات المحلية، ووكالة الغوث، والهيئات الدولية.

جدول 3: أعداد المنشآت الاقتصادية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة
حسب الحالة العملية في الأراضي الفلسطينية، 2004

المحافظة / المنطقة	عاملة	متوقفة	تحت التجهيز	نشاط مساند	المجموع
الأراضي الفلسطينية	103846	5739	1118	6450	117153
الضفة الغربية	71407	4688	836	4462	81393
جنين	10477	870	106	819	12272
طوباس	1459	236	140	144	1979
طولكرم	5361	314	39	344	6058
نابلس	12403	1249	140	1250	15042
قلقيلية	3499	120	29	362	4010
سلفيت	1624	65	11	42	1742
رام الله والبييرة	9179	484	91	598	10352
أريحا والاعوار	743	95	10	24	872
القدس	6310	481	62	167	7020
بيت لحم	5363	308	66	221	5958
الخليل	14989	466	142	491	16088
قطاع غزة	32439	1051	282	1988	35760
شمال غزة	5195	140	43	334	5712
غزة	13939	336	109	800	15184
دير البلح	4297	282	43	418	5040
خان يونس	5681	95	45	254	6075
رفح	3327	198	42	182	3749

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت الاقتصادية للعام 2004،
النتائج الأساسية، تموز 2005.

أما فيما يتعلق بأعداد العاملين في المنشآت الاقتصادية، فتجدر الإشارة إلى أن النتائج الأساسية للتعداد تشمل - فقط- العاملين في المنشآت الاقتصادية العاملة في القطاع الخاص، والشركات الحكومية، والقطاع الأهلي، وقد أشارت النتائج إلى أن مجموع عدد العاملين في تلك المنشآت بلغ 257.587 عاملاً. (84.6% منهم من الذكور، فيما كان الباقي من الإناث)، ويعمل 67.5% من هؤلاء العاملين في منشآت الضفة الغربية، فيما يعمل 32.5% في منشآت قطاع غزة.

وقد أظهرت النتائج أن نسبة الإناث، إلى إجمالي العاملين في منشآت الضفة الغربية، بلغت نحو 17.5%، في حين لم تتجاوز تلك النسبة 11% في منشآت قطاع غزة. وفيما يتعلق بنسبة الإناث العاملات في المنشآت وفقاً للأنشطة الاقتصادية، فقد لوحظ ارتفاع تلك النسبة في عدد من الأنشطة كالتعليم، والصحة، والخدمة الاجتماعية بواقع (53.8% و40.7% و30.8% على التوالي)، تليها أنشطة الوساطة المالية والأنشطة الزراعية بواقع (22.4% و20.8% على التوالي). ومن جهة أخرى، أشارت النتائج التفصيلية إلى انخفاض نسبة الإناث العاملات في المنشآت الصناعية إلى إجمالي العاملين في تلك المنشآت، حيث لم تتجاوز 8.9%. كما لوحظ انخفاض تلك النسبة في قطاع الإنشاءات لتبلغ 5.9% (انظر الجدول 4).

جدول 4: توزيع المنشآت الاقتصادية العاملة وعدد العاملين حسب النشاط الاقتصادي والمنطقة والجنس، 2004.

قطاع غزة			الضفة الغربية				الأراضي الفلسطينية				النشاط الاقتصادي	
عدد العاملين			عدد المنشآت			عدد المنشآت			عدد المنشآت			
اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور		المجموع
1129	31997	33126	17696	1730	60353	66207	37352	6983	92350	99333	55048	تجارة الجملة والتجزئة
662	18624	19286	4083	4727	36761	41488	9815	5389	55385	60774	13898	الصناعة
1956	4701	6657	2423	2802	5993	8795	3991	4758	10694	15452	6414	أنشطة الخدمة الاجتماعية
38	2197	2235	965	2514	7534	10048	4916	2552	9731	12283	5881	الزراعة
144	2805	2949	1200	618	6341	6959	2992	762	9146	9908	4192	الفنادق والمطاعم
450	3524	3974	1601	1280	4680	5960	2301	1730	8204	9934	3902	الأنشطة العقارية والإيجارية
1527	3242	4769	1133	4619	5714	10333	2549	6146	8956	15102	3682	الصحة والعمل الاجتماعي
2792	2512	5304	646	6334	5314	11648	1314	9126	7826	16952	1960	التعليم
143	1358	1501	270	657	5506	6163	603	800	6864	7664	873	النقل والتخزين والاتصالات
107	2660	2767	375	191	2109	2300	329	298	4769	5067	704	الإنشاءات

قطاع غزة			الضفة الغربية				الأراضي الفلسطينية				النشاط الاقتصادي	
عدد العاملين		عدد المنشآت	عدد العاملين			عدد المنشآت	عدد العاملين			عدد المنشآت		
إناث	ذكور		إناث	ذكور	المجموع		إناث	ذكور	المجموع			
245	965	1210	228	900	3008	3908	497	1145	3973	5118	725	الوساطة المالية
9193	74585	83778	30620	30496	143313	173809	66659	39689	217898	257587	97279	المجموع*

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت الاقتصادية للعام 2004، النتائج الأساسية، تموز 2005
* لا يشمل هذا التوزيع كلاً من الحكومة المركزية، وسلطة المياه، وحكومة أجنبية، ووكالة الغوث، والهيئة الدولية.

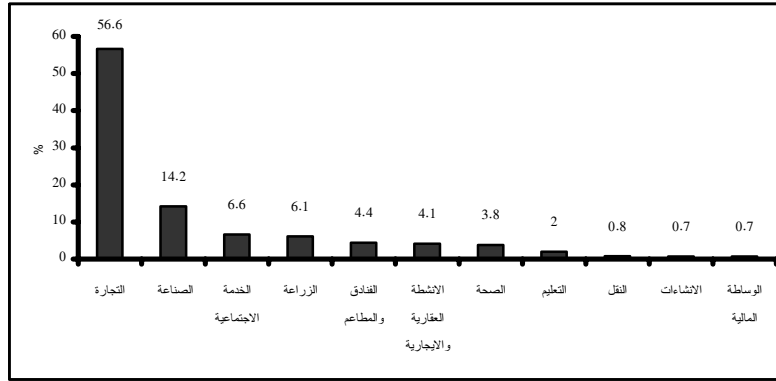
ويلاحظ أنه لم يحدث تغير يذكر على تركيبة المنشآت الاقتصادية، من حيث متوسط عدد العاملين في المنشآت الواحدة في تعداد العام 2004، وذلك مقارنة بتعداد المنشآت خلال العام 1997، إذ استمر طابع المنشآت الصغيرة التي توظف عدداً محدوداً من العاملين، فقد بلغت نسبة المنشآت التي توظف 4 عاملين فأقل نحو 91% من إجمالي المنشآت العاملة، وهي مشابهة للنسبة ذاتها في العام 1997 والتي بلغت 90.8%. وحلت المنشآت التي توظف بين (5-9) عمال في المرتبة الثانية بنسبة 6.2%. بالمقابل لم تتجاوز نسبة المنشآت التي توظف 50 عاملاً فأكثر 0.2% من إجمالي المنشآت.

وتشير النتائج التفصيلية إلى ارتفاع نسبة المنشآت التي تشغل أربعة عمال فأقل في القطاع الزراعي، حيث شكل هؤلاء العاملون نحو 94.2% من إجمالي العاملين في الزراعة، وينطبق ذلك - أيضاً - على قطاعات التجارة والمطاعم والأنشطة العقارية، حيث بلغت نسبة المنشآت التي تشغل أربعة عمال فأقل في هذه القطاعات (96.6% و92.2% و91.0% على التوالي). وساهمت تلك القطاعات إلى حد بعيد في ارتفاع النسبة على مستوى الأنشطة الاقتصادية ككل. وبالمقابل، أشارت النتائج إلى انخفاض نسبة المنشآت التي تشغل أربعة عمال فأقل والعاملة في قطاعي التعليم والإنشاءات، إذ لم تتجاوز 58.5% و59.2% على التوالي. وهي نسبة منخفضة نسبياً إذا ما قورنت بالنسب المماثلة لها في القطاعات الأخرى. وفي القطاع الصناعي - والذي يعد ثاني أكبر القطاعات الاقتصادية من حيث عدد المنشآت العاملة- تبين أن النسبة تبلغ 77.2% من إجمالي منشآت القطاع الصناعي، وهي أقل من النسبة العامة (لإجمالي الأنشطة) التي بلغت 91%. وبالمقابل، تبين أن القطاع الصناعي هو أكبر القطاعات الاقتصادية التي تشغل المنشآت العاملة فيه 50 عاملاً فأكثر، إذ بلغ عدد تلك المنشآت نحو 85 منشآت.

ووفقاً لتصنيف الجهاز المركزي للإحصاء الذي يعتمد المستوى الرابع للأنشطة الاقتصادية، فقد أشارت البيانات إلى أن نحو 2.5% من المنشآت العاملة في صنع الملابس، أو ما يعادل 33 منشآت، تشغل أكثر من 50 عاملاً. ويشكل ذلك أكبر عدد من المنشآت مقارنة بالأنشطة الاقتصادية الأخرى، تليها المنشآت العاملة في مجال صنع منتجات المعادن اللافلزية بواقع 8 منشآت تشغل أكثر من 50 عاملاً.

وتوزعت المنشآت بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة، واستحوذ نشاط تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات نسبة 56.6% من هذه المنشآت، وبلغت نسبة المنشآت العاملة في أنشطة الصناعة نحو 14.2%، كان معظمها في الصناعة التحويلية. وبلغ عدد المنشآت العاملة في الأنشطة الزراعية نحو 5881 منشآت، أو ما نسبته 6.1% من إجمالي المنشآت، فيما لم تتجاوز نسبة المنشآت العاملة في أنشطة الإنشاءات 0.7%. (انظر الشكل 1)

شكل 1: توزيع المنشآت العاملة¹ في الأراضي الفلسطينية حسب النشاط الاقتصادي (%، 2004)



المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت الاقتصادية للعام 2004، النتائج الأساسية، تموز 2005.

¹ تشمل المنشآت الاقتصادية العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية والقطاع الاهلي.

وقد أظهرت النتائج أن نحو 93.9% من المنشآت التي تم حصرها هي منشآت مفردة، أي أنه لا يوجد لها فروع، كما أنها ليست فروعاً تابعة لمراكز رئيسية. في حين شكلت نسبة المنشآت التي تشكل مركزاً رئيسياً لعدد من الفروع نحو 2.2%. كما شكلت المنشآت التي تصنف على أنها فروع للمراكز الرئيسية حوالي 3.9% من إجمالي عدد المنشآت.

جدول 5: توزيع المنشآت الاقتصادية العاملة في الأراضي الفلسطينية حسب فئات حجم العمالة

فئات حجم العمالة						المجموع	النشاط الاقتصادي
100+	99-50	49-20	19-10	9-5	4-0		
0	0	3	47	292	5539	5881	الزراعة (تربية الماشية والحيوانات الأخرى)
0	1	9	31	91	79	211	التعدين واستغلال المحاجر
21	53	256	708	1964	10175	13177	الصناعة التحويلية
6	4	7	4	21	468	510	إمدادات الكهرباء والمياه
4	7	39	67	170	417	704	الإنشاءات
2	4	51	275	1532	53184	55048	تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات
1	3	18	54	253	3863	4192	الفنادق والمطاعم
6	8	31	84	198	546	873	النقل والتخزين والاتصالات
6	9	43	67	81	519	725	الوساطة المالية
4	2	16	63	266	3551	3902	الأنشطة العقارية والايجارية
10	21	96	167	520	1146	1960	التعليم
21	19	71	120	251	3200	3682	الصحة والعمل الاجتماعي
4	7	42	139	420	5802	6414	أنشطة الخدمة الاجتماعية والشخصية الأخرى
85	138	682	1826	6059	88489	97279	المجموع

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت الاقتصادية للعام 2004، النتائج الأساسية، تموز 2005.

4- الطلب على خدمات تطوير الأعمال

1-4 وصف العينة

تم مقابلة 493 منشأة، منها 69% تعمل في الضفة الغربية و31% في قطاع غزة. وتوزعت العينة على الأنشطة الاقتصادية بحسب مساهمة كل منها في إجمالي عدد المؤسسات كما هو في مسح المنشآت الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. فقد كانت نسبة نشاط الخدمات من العينة 38.9%، يليه نشاط الصناعة بنسبة 28.5%، ثم التجارة (18.9%)، والزراعة (11.1%)، أما الإنشاءات فقد كان لها 2.5% - فقط - من حجم العينة، وذلك لقلّة المؤسسات العاملة في هذا النشاط.

لقد كانت الحصة الكبرى (65.2%) في العينة للمؤسسات الصغيرة جداً، والتي لا يزيد عدد العاملين فيها عن أربعة عاملين، و20% للمؤسسات الصغيرة والتي لا يزيد عدد العاملين فيها عن تسعة عاملين، و14.8% للمؤسسات المتوسطة والكبيرة والتي توظف أكثر من تسعة عمال.

جدول 6: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية وحجم العمالة (%)

المتوسط	عدد العاملين				مدير المؤسسة
	+21	10-20	5-9	0-4	
87.6	80.0	78.8	88.4	89.2	صاحبها
12.4	20.0	21.2	11.6	10.8	عامل بأجر
100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

اتسمت المؤسسات الفلسطينية بشكل عام بطابع العائلية، وهذا واضح من ارتباط ملكية المؤسسة بإدارتها، فقد كانت نسبة أصحاب تلك المؤسسات - والذين يقومون بإدارتها بشكل مباشر - 87.6%، مقابل 12.4% هم مديرون يعملون بأجر. وترتبط هذه الظاهرة

ارتباطاً قوياً بحجم المؤسسة (انظر جدول 6)، فكلما صغر حجم المؤسسة ارتبطت أكثر بالعائلة، وضعف فيها الفصل بين الملكية والإدارة. لأنه بصغر حجم المؤسسة تقل القدرة المالية للمؤسسة على توظيف مدير عامل بأجر.

ويغلب على إدارة المؤسسات الفلسطينية - باختلاف أحجامها- الطابع الذكوري كما هو الحال في باقي مواقع العمل في الأراضي الفلسطينية، فقد بلغت نسبتهم من إجمالي المديرين 93.6% مقابل 6.4% للإناث. وترتفع نسبة الإناث في الإدارة مع فصل الملكية عن الإدارة، فقد بلغت نسبتهم بين المديرين العاملين بأجر 20% مقابل 4.5% فقط بين المديرين مالكي المؤسسة (انظر الجدولين 7 و 8).

جدول 7: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية والجنس (%)

المجموع	جنس مدير المؤسسة		مدير المؤسسة
	أنثى	ذكر	
100	4.5	95.5	صاحبها
100	20.0	80.0	عامل بأجر

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

جدول 8: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية والمستوى الأكاديمي (%)

المجموع	المستوى الأكاديمي			مدير المؤسسة
	بكالوريوس فأكثر	دبلوم	ثانوي فأقل	
100	26.0	12.1	61.9	صاحبها
100	43.3	25.0	31.7	عامل بأجر

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

وترتبط ملكية المؤسسة بالإدارة أكثر بارتفاع سن المدير، فقد بلغت بين أولئك الذين يزيدون عن الأربعين عاماً حوالي 93% (انظر الجدول 9). وهذا يؤكد الطابع العائلي للمؤسسات الفلسطينية، وارتباط إدارتها بتركة الأب وامتداد العائلة فيها. كما أن عدد سنوات الخبرة لمدير المؤسسة مؤشر مهم على ارتباطه بملكيتها، حيث وصلت نسبتهم إلى 94.1% من بين أولئك الذين أتموا أكثر من عشر سنوات من الخبرة. فقَدَمَ التاريخ المهني لصاحبها (توارث الصنعة) يزيد من سنوات الخبرة لهم، بينما نقل هذه الظاهرة بين العاملين بأجر الذي لا يربطهم بالمؤسسة إلا أجرهم فقط.

جدول 9: توزيع المؤسسات المستفيدة حسب الملكية والعمر (%)

مدير المؤسسة	عمر المدير (سنة)				
	19 سنة فأقل	20-29	30-39	40-49	50 سنة فأكثر
صاحبها	66.7	69.8	81.3	92.4	95.6
عامل بأجر	33.3	30.2	18.7	7.6	4.4
المجموع	100	100	100	100	100

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

جدول 10: توزيع مديري المؤسسات المستفيدة

حسب الملكية وعدد سنوات الخبرة (%)

مدير المؤسسة	عدد سنوات الخبرة		
	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنة
صاحبها	73.9	82.6	94.1
عامل بأجر	26.1	17.4	5.9
المجموع	100	100	100

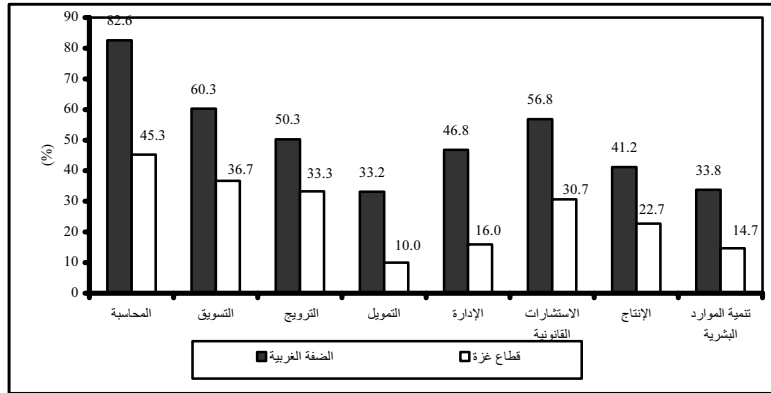
المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

2-4 إدراك أهمية خدمات تطوير الأعمال

ينبع الطلب على أية سلعة أو خدمة من إدراك الحاجة إلى تلك السلع والخدمات وأهميتها وفيما إذا كانت متوفرة أم لا، فلا بد بدايةً من التعرف إلى مدى وعي وإدراك مديري المؤسسات الفلسطينية بوجود خدمات تطوير الأعمال حسب نوع الخدمة والجهة التي تقدمها، بالإضافة إلى قياس مدى إدراك هذه المؤسسات لأهمية خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، من خلال قياس أثر الخدمة على نوع العمل للمؤسسة، ومن خلال معرفة استعداد المؤسسة للدفع من أجل الحصول عليها.

يتضح من الشكل (2) أن معرفة المؤسسات الفلسطينية بوجود خدمات تطوير الأعمال بكافة أنواعها تختلف باختلاف المنطقة الجغرافية، إذ ترتفع لدى مؤسسات الضفة الغربية عنها في قطاع غزة. وإذا ما أخذنا تفصيلات هذه الخدمات، فإننا نجد أن المحاسبة هي من أكثر الخدمات معرفةً لدى المؤسسات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (82.6% و45.3% على التوالي). ويمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك هذه المؤسسات لأهمية المحاسبة في إدارة الأمور المالية للمؤسسة، وآلية التعامل مع الضريبة. يلي ذلك التسويق بنسبة 60.3% في الضفة و36.7% في القطاع.

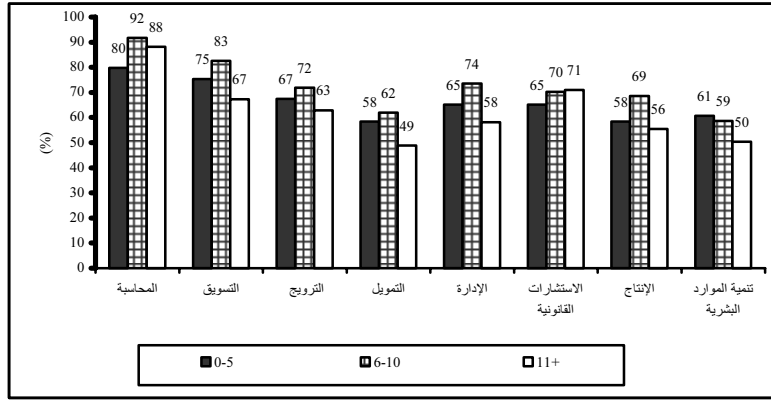
شكل 2: نسبة المؤسسات التي تعتقد أن الخدمات الآتية متوفرة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

وتلعب سنوات الخبرة السابقة للمدير دوراً في معرفته بتوفر خدمات تطوير الأعمال كما هو واضح في الشكل (3)، فترتفع نسبة المعرفة عند أولئك الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6-10 سنوات في كل أنواع الخدمات، وهذا يؤكد على دور التجربة العملية والاحتكاك المهني في نشر المعرفة بها.

شكل 3: توزيع المؤسسات التي تعلم بوجود خدمات تطوير الأعمال حسب عدد سنوات الخبرة لمدير المؤسسة (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

وإذا ما تطرقنا إلى الجهة التي تزود هذه الخدمات فإننا نجد أنه من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة أن مؤسسات القطاع الخاص هي المزود الأكبر بين المؤسسات في كل من الضفة والقطاع (انظر الجدول 11)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الشركات الخاصة بالترويج بكافة الوسائل لهذه الخدمات، وإطلاع المؤسسات بوجودها لأغراضها الربحية. وتجدر الملاحظة هنا إلى الفجوة بين الضفة الغربية وقطاع غزة في معرفة المؤسسات بنشاط المؤسسات غير الربحية في توفير خدمات تطوير الأعمال، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة عدد هذه المؤسسات - نسبياً - في القطاع، أو ضعف الترويج لهذه الخدمات.

جدول 11: نسبة المؤسسات التي تعتقد أن خدمات تطوير الأعمال متوفرة لدى مُزوّدي الخدمات حسب الشكل القانوني لمزود الخدمة (%)

مزود الخدمة	الضفة الغربية	قطاع غزة
المؤسسات الحكومية	33.5	22.7
الشركات الخاصة	58.8	40.7
المؤسسات غير الربحية	31.8	20.0
المؤسسات الدولية	41.5	16.7

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

أما فيما يتعلق بإدراك المؤسسات الفلسطينية بأهمية خدمات تطوير الأعمال فإنه يتضح من الجدول (12) أن معرفة الدور الذي تلعبه خدمات تطوير الأعمال ترتفع لدى مؤسسات الضفة الغربية عنها في قطاع غزة. فقد أشارت 58.2% من مؤسسات الضفة أن خدمات تطوير الأعمال لها دور في زيادة كفاءة العمل و41.8% أن لها دوراً في زيادة إنتاجية العامل من خلال تحسين مهارة العمل.

جدول 12: نسبة المؤسسات التي تعتقد أن خدمات تطوير الأعمال مهمة في النقاط الآتية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)

البند	الضفة الغربية	قطاع غزة
زيادة كفاءة العمل	58.2	32.0
زيادة إنتاجية العمال	41.8	17.3
مواكبة التطور التكنولوجي	40.6	25.3
توسيع الإنتاج وزيادة البيع	42.4	12.7

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

كما تم استخدام الرغبة في الدفع مقابل الحصول على الخدمة - أيضاً - للتعبير عن إدراك المستطلعين لأهمية الخدمات، وقد تم استخدام هذا المؤشر في كثير من الدراسات السابقة مثل دراسة [Sousa, 2002] ودراسة [Gorman, 2005]. وتتفق النسب في

جدول (13) مع ما سبق ذكره، حيث ترتفع الرغبة في الدفع في الضفة عنها في القطاع. وأشارت 58.3% من مؤسسات القطاع إلى عدم رغبتها في الدفع مقابل 53.5% في الضفة. ومما يجدر ذكره هنا، أن عدم الرغبة في الدفع لا تعني - تماماً - عدم الرغبة في الحصول على الخدمة لارتباطها بالقدرة المالية للمؤسسة إلا أنه في المتوسط يمكن اعتماده كمؤشر على أدراك هذه المؤسسات لأهمية الخدمات. والملاحظ أن الرغبة في الدفع لا تختلف جوهرياً باختلاف عمر مدير المؤسسة ولا بالمستوى الأكاديمي له، ولا بعدد سنوات الخبرة.

جدول 13: توزيع المؤسسات حسب الرغبة في الدفع
لأجل الحصول على خدمة (%)

قطاع غزة	الضفة الغربية	الأراضي الفلسطينية	المبلغ السنوي الذي ترغب المؤسسة في دفعه للحصول على الخدمة
58.3	53.5	55	غير مستعد على الإطلاق
25.0	30.1	28.5	لغاية 500 دولار
6.9	11.1	9.8	500-1000 دولار
2.1	2.2	2.2	1001-3000 دولار
7.6	3.2	4.6	أكثر من 3000 دولار

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

كما تم ربط الرغبة في الدفع مع حجم المؤسسة لاختبار أثر القدرة المالية في ذلك، ويلاحظ من الجدول (14) أن عدم الرغبة في الدفع ترتفع عند المؤسسات الصغيرة جداً، وتقل مع زيادة حجم المؤسسة، أي بزيادة القدرة المالية لها. ويمكن تفسير زيادة الرغبة في الدفع مع كبر حجم المؤسسة بأنه مع كبر الحجم تتجه المؤسسة لأن تكون منظمة (Formal) مما يضطرها إلى استخدام الأنظمة المحاسبية وغيرها من الخدمات، وبكبر حجم المؤسسة فإنها تستهدف توسيع أسواقها، سواء على المستوى المحلي أم على المستوى الخارجي، الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى خدمات الترويج والتسويق والخدمات اللغوية، وخدمات الحاسوب.

جدول 14: توزيع المؤسسات حسب الرغبة في الدفع مقابل الحصول على خدمة وحسب حجم هذه المؤسسة (%)

حجم المؤسسة (عدد العاملين)	الاستعداد للدفع				
	أقل من 3000 دولار	1001-3000 دولار	500-1000 دولار	لغاية 500 دولار	غير مستعد على الإطلاق
أقل من 5	3.7	2.3	7.7	23.2	63.1
5-9	3.3	2.2	11.1	35.6	47.8
10-20	10.0	2.0	20.0	36.0	32.0

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

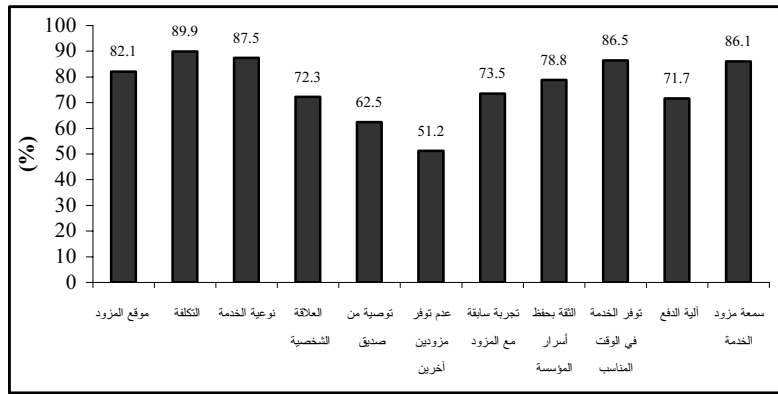
3-4 محددات اختيار المزوِّدين

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى معرفة وترتيب أهم العوامل التي تؤثر في قرار شراء المؤسسات الفلسطينية لخدمات تطوير الأعمال واختيار مزودها. ويساعد هذا الجزء مزوِّدي خدمات تطوير الأعمال على تحديد أهم الاستراتيجيات التنافسية، وسبل تفعيل وتشجيع المؤسسات الفلسطينية وتحفيزها على طلب هذه الخدمات.

تم ترتيب هذه العوامل في الشكل (4) ويتضح أن عامل التكلفة له الدور الأهم في قرار المؤسسة بطلب الخدمة، فقد أشارت 89.9% من المؤسسات إلى ذلك، وهذا يتفق تماماً مع الوضع المالي الضعيف لهذه المؤسسات. كما أن آلية الدفع لها دور في اختيار مزوِّد الخدمة، فلو أن الوضع المالي للمؤسسة جيد لما كان لآلية الدفع أهمية عالية في ذلك، وهذا يؤكد على ضرورة أن يأخذ مزودو خدمات تطوير الأعمال بعين الاعتبار في تسعيرهم لخدماتهم القدرات المالية للمؤسسات الفلسطينية. ولا تقل نوعية الخدمة أهمية عن تكلفتها، فقد أشار 87.5% من المؤسسات إلى أنها تنتظر بأهمية إلى نوع الخدمة المقدمة، وهذا يرتبط بقوة مع سمعة المزود الذي حظي على 86.1% من المؤسسات.

إضافةً إلى ما سبق، فإن الإجراءات التسويقية - وأهمها توفر الخدمة في الوقت المناسب- لها أهمية عند المؤسسات المستفيدة من الخدمات. كما أنه - ولأسباب تقطع الطرق وفصل المناطق عن بعضها- فإن موقع المزود يؤثر في قرار اختيار مُزوّد الخدمة، فقد أشار 82.1% من المؤسسات إلى أهمية ذلك. وكان أقل عامل يؤثر في اختيار المزود هو عدم توفر مُزوّدين آخرين للخدمة، وهذا يؤكد على أهمية نوع مقدم الخدمة وسمعته في عملية شراء الخدمة واختيار مقدمها.

شكل 4: نسبة المؤسسات التي أشارت إلى أهمية العوامل المؤثرة في طلب الخدمات واختيار مزودها (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

4-4 الطلب على خدمات تطوير الأعمال

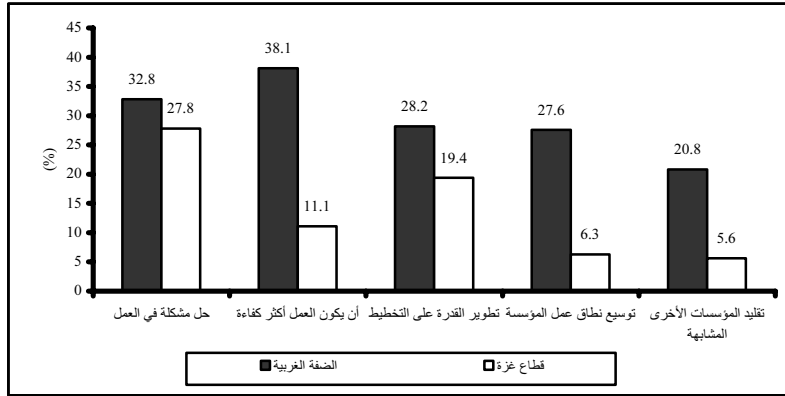
يقسم الطلب على خدمات تطوير الأعمال إلى ثلاثة أنواع. الأول: يمثل الطلب الفعلي الذي تم تحويله إلى قرار شراء الخدمة. والثاني: هو الطلب الكامن (المتوقع في المستقبل المنظور)، وهو الذي لم يترجم إلى قرار شراء الخدمة، بمعنى أن المنشآت تحتاج الخدمة لكنها لا تستطيع دفع ثمنها. أما النوع الثالث من الطلب: وهو الذي لا تشعر المؤسسة أنها بحاجة إليه مع أنها فعلاً تحتاجه. ويمكن اكتشافه من خلال دراسة

خبراء لاحتياجات تلك المؤسسات (Need Assessment). وسيقوم هذا الجزء بدراسة كل من الطلب الفعلي والطلب المتوقع في المستقبل المنظور.

1-4-4 الطلب الفعلي

بدايةً تجدر دراسة الأسباب الموجبة للطلب على خدمات تطوير الأعمال بغض النظر عن حجم المؤسسة في كل من الضفة وغزة. وكما تمت الإشارة سابقاً، فإن الطلب على الخدمات مرتبط بمدى إدراك هذه المؤسسات بوجودها وبأهمية تلك الخدمات. ويشير الشكل (5) إلى أن السبب الأهم للطلب في الضفة كان الرغبة في تحسين كفاءة العمل بنسبة (38.1%) يليه الرغبة في حل مشكلة العمل (32.8%). أما في القطاع فقد تصدرت مشاكل العمل أهم الأسباب لطلب الخدمات بنسبة 27.8% يليها الرغبة في تطوير القدرة على التخطيط (19.4%).

شكل 5: نسبة المؤسسات التي حددت سبب الطلب على خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

تم توزيع مستويات الطلب على الخدمات إلى أربع درجات كما هو واضح من الجدول (15)، ويقاس المؤشر "باستمرار" حركة نشطة للخدمة، وأهمية عالية عند المؤسسات

الفلسطينية باختلاف أحجامها. ويتضح من الجدول أن أكثر خدمات تطوير الأعمال طلباً هي المحاسبة، يليها التسويق، وهذا يتفق تماماً مع ما تم ذكره سابقاً عن شهرة هذه الخدمات، ومدى إدراك مديري المؤسسات لأهميتها. وكان أقل هذه الخدمات طلباً هي الإدارة والتمويل.

جدول 15: توزيع المؤسسات الفلسطينية حسب طلبها لخدمات تطوير الأعمال على مستوى الأراضي الفلسطينية خلال الخمسة سنوات الماضية (%)

اسم الخدمة	مستويات الطلب		
	بلا مرة	مرة واحدة	بعض الأحيان
المحاسبة	49.4	6.9	14.2
التسويق	71.7	3.5	9.4
الترويج	68.7	5.8	15.2
التمويل	80.8	4.4	6.9
الإدارة	85	3.5	4.8
الاستشارات القانونية	74.1	6.4	14.0
الإنتاج والجوانب الفنية	82.7	3.0	5.8
تنمية الموارد البشرية	78.6	4.8	8.5

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

4-4-2 الطلب المتوقع

تم استطلاع آراء المؤسسات حول احتياجاتها من خدمات تطوير الأعمال، ويبين الجدول (16) أن هناك نوعاً من التباين في الطلب على الخدمات يأتي من اختلاف طبيعة تلك الخدمات (استشارية أم تدريبية أم معلوماتية) فنلاحظ أن خدمة ما تنصدر القائمة في موضوع التدريب، ولكنها أقل الخدمات في موضوع الاستشارات. وفي المجمل، نرى أنه في أحسن الأحوال لا تتعدى نسبة المؤسسات التي ستطلب هذه الخدمات في المستقبل 40%، مقابل 92.1% في الأردن [Sousa, 2002]، وهذا يعكس

ضعف الطلب، والذي قد يعود - كما تم ذكره سابقاً- إلى قلة معرفة هذه المؤسسات بتوفر هذه الخدمات وبأهميتها، أو لضعف القدرة المالية على دفع ثمن هذه الخدمات.

وتشير النسب إلى أن أكثر خدمات الاستشارات المطلوبة هي خدمات التسويق، وأقلها خدمات الكمبيوتر، وتقاربت باقي الخدمات الاستشارية في الطلب. وفي مجال التدريب تصدرت الخدمات الإدارية والكمبيوتر قائمة الخدمات المطلوبة، وكان أقلها خدمات التدريب على القوانين. وفي مجال توفير المعلومات فقد كانت خدمة التسعير هي الأكثر طلباً بين باقي الخدمات، وكان أقلها خدمات الكمبيوتر والتحليل المالي.

جدول 16: نسبة المؤسسات التي تحتاج إلى خدمات تطوير الأعمال من تدريب واستشارات ومعلومات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)

الخدمة	الضفة الغربية			قطاع غزة			الأراضي الفلسطينية		
	استشارات	تدريب	معلومات	استشارات	تدريب	معلومات	استشارات	تدريب	معلومات
التسويق	34.3	37.6	43	35.1	29.9	23.5	34.5	35.2	37.0
التسعير	34.7	28.5	42.1	24.5	34.9	36.6	31.6	30.5	40.4
الترويج	32.4	32.2	39.6	36	27	29.6	33.5	30.6	36.5
المحاسبة	32.4	40.8	32.3	29.4	31.9	27.7	31.5	38.1	30.9
التحليل المالي	24.7	40.6	27.6	29.4	29.9	25.3	26.1	37.3	26.9
القوانين	34.4	33.7	39.1	30.3	20.1	33.7	33.1	29.5	37.4
الإدارة	31.7	46	34.7	27.1	36.7	28.4	30.3	43.1	32.8
التمويل	28.8	39.7	32.3	25.9	31.4	27.1	27.9	37.1	30.7
الكمبيوتر	26.1	49.5	29.3	22	26.3	21.4	24.8	42.3	26.9
الإنتاج	27	34.5	28	24.1	29.4	35.1	26.1	32.9	30.2
الإدارة العليا	29	37.7	30.7	19.3	28.8	37.2	26.0	35.0	32.7
المتوسط	30.5	38.3	34.4	27.6	29.7	29.6	29.6	35.6	32.9

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

4-5 تقييم المستخدمين لخدمات تطوير الأعمال ودرجة الرضا عنها

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم قياس رضا المستخدمين من خدمات تطوير الأعمال من جهتين: الأولى قياس درجة رضاهم عن الخدمة نفسها بغض النظر عن الجهة المزودة لها، والثانية قياس درجة رضاهم عن مُزوّدِي الخدمة.

4-5-1 تقييم خدمات تطوير الأعمال

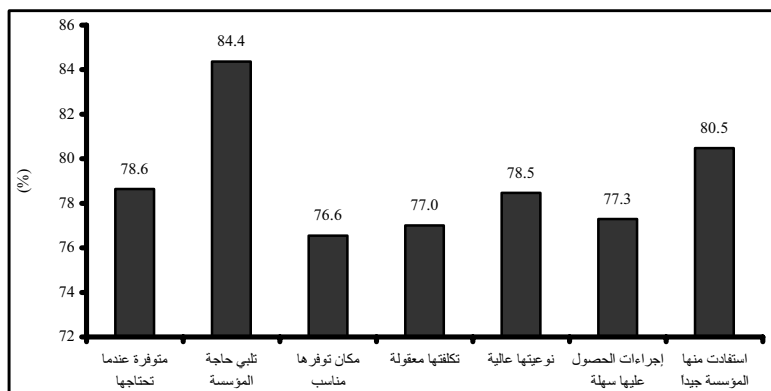
سيتم قياس درجة الرضا عن الخدمة باستخدام مجموعة من المؤشرات من حيث مدى توفر الخدمات، وكفايتها لحاجة المؤسسات، ومدى مطابقتها لاحتياجات المؤسسات، وتكلفتها، ونوعيتها، وإجراءات الحصول عليها، ومدى استفادة المؤسسات منها.

في المتوسط، أشارت المؤسسات التي استخدمت خدمات تطوير الأعمال إلى رضا عالٍ عن مدى تلبية هذه الخدمات لحاجة المؤسسة، تلاها درجة استفادة تلك المؤسسات من هذه الخدمات، أي أن المؤسسات استطاعت تطبيق خدمات تطوير الأعمال في عملها، وأحست بتحسّن في إنتاجها وإنتاجية عمالها. ونقل درجة الرضا نوعاً ما في باقي المقاييس (انظر الشكل 6).

وإذا ما نظرنا إلى تفاصيل هذه الخدمات فإننا نلاحظ من الجدول (17) أن خدمة المحاسبة حصلت على أكثر درجات الرضا بين المؤسسات في جميع معايير التقييم، خاصة في مجال توفرها وتلبيتها لحاجة المؤسسة ونوعيتها العالية. تليها خدمات الترويج والتسويق، ثم الإدارة المالية والاستشارات القانونية.

أما فيما يتعلق بتوفر الخدمة عندما تحتاجها المؤسسة، فقد أبدت المؤسسات عدم الرضا عن تنظيم المعارض التجارية في الداخل والخارج، وخدمات تسهيل الإجراءات الجمركية. وفيما يتعلق بمكان توفر هذه الخدمات فقد كانت نسبة عدم الرضا عالية عن الخدمات الاستثمارية بسبب تركّز تلك الخدمات في بعض المدن فقط. أما موضوع التكلفة، فقد كانت نسبة عدم الرضا عالية عن خدمة تسهيل الإجراءات الجمركية والخدمات الاستشارية. ومن حيث النوعية، فكان عدم الرضا عالياً عن خدمات الدعم الهندسية. أما إجراءات الحصول على الخدمة فكان أصعبها الإجراءات الجمركية.

شكل 6: نسبة المؤسسات التي قيمت إيجاباً خدمات تطوير الأعمال (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

جدول 17: نسبة المؤسسات التي عبرت عن رضاها عن الخدمات المقدمة لها حسب المعايير المختلفة (%)

الخدمة (تدريب، استشارة، تنفيذ)	متوفرة عندما تحتاجها	تتبع حاجة المؤسسة	مكان توفرها مناسب	تكاليفها معقولة	نوعيتها عالية	إجراءات الحصول عليها سهلة	استفادت منها المؤسسة جيداً
المحاسبة ومسك الدفاتر	97	97.2	88.1	91.4	93	89.7	92
التسويق	89.3	92.7	83.5	87.5	86.8	87.4	85.9
الترويج	90.8	89.5	92.5	87.5	86.1	86.1	87.3
الإدارة المالية	87.7	92.2	86.2	80.8	84.5	83.5	82.4
المفاوضات التجارية	80.5	80.7	83.6	82.4	77.2	81.6	84.2
تيسير تبادل الوفود التجارية	71.1	77.7	69.3	67.5	75	70.2	79.7
تسهيل الإجراءات الجمركية	67	75.9	67.6	51.3	69.2	59.8	75.4
تشبيك المؤسسات محلياً وخارجياً	81.9	81.6	69.9	79.4	77	79.8	79.7
إصدار شهادات المنشأ	76	89.2	71.4	68.1	78.9	74.3	80.5
توفير المعلومات التجارية (أسواق، عناصر الإنتاج)	81.6	87.9	78.6	81.9	81	75.6	82.7

الخدمة (تدريب، استشارة، تنفيذ)	متوفرة عندما تحتاجها	تتطلب حاجة المؤسسة	مكان توفرها مناسب	تكلفتها معقولة	نوعيتها عالية	إجراءات الحصول عليها سهلة	استفادت منها المؤسسة جيداً
خدمات دعم هندسية (صيانة، مخططات)	64.1	74.6	71.1	69.8	65	71.6	71.6
تنظيم المعارض التجارية في الداخل والخارج	58.2	76.2	71.5	80	77.4	67.7	75
استشارات فنية	83.8	87.5	81.5	81.3	81.5	82.1	86.5
استشارات إدارية	81.1	83.5	76.6	81.2	83.1	75.8	77.4
استشارات قانونية	83.3	86.9	88.2	79.3	83.1	87.3	86.8
تنمية الموارد البشرية	78.4	85.8	75.3	77.1	81.9	79	82
تصميم المنتج وتطويره	84.9	84.6	76.6	83.1	78.5	79.3	73.1
تسعير المنتجات	76.6	82.2	71.8	82.2	76.7	81.7	81.4
تدريب على الإدارة	71	81.8	75.8	79.1	75.8	75.4	75.8
خدمات سكرتارية	77.8	83.3	76	75.7	75.7	76.7	78.4
خدمات اللغات	69.7	83.1	69.3	70.9	70.5	68.9	71
خدمات دعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات	80.6	82.6	76.5	70.9	70.5	70.5	77.4
خدمات استثمارية	70	81.8	60	61.3	73.3	72.7	81.4
أنظمة الإنتاج والجودة	84.9	86.4	76.4	78.5	81.5	78.5	83.9

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

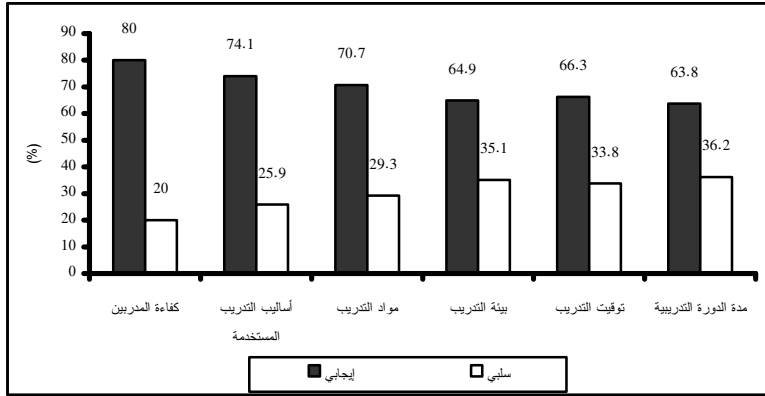
4-5-2 تقييم مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال

يبين هذا الجزء مدى رضا المؤسسات الفلسطينية عن مقدمي خدمات تطوير الأعمال في كافة المحافظات. وتم تقسيم الخدمات إلى خدمات تدريبية وأخرى استشارية. وقد تم استقصاء ذلك من خلال الإجابة عن معايير تقييم مهنية تتمثل في: كفاءة كل من المدرّبين والمستشارين، وأساليب التدريب المستخدمة، ومواد التدريب التي تدرس، وبيئة التدريب من حيث جاهزية قاعة التدريب وترتيبها وخدمات الضيافة وأمور

أخرى، وتوقيت ومدة التدريب، ودقة وحداثة المعلومات التي يقدمها المستشارون، وأسلوب عرض التوصيات وكتابتها، ودقة التحليل.

وفيما يتعلق بخدمات التدريب، فقد أبدت النسبة الكبرى من مستخدمي خدمات تطوير الأعمال رضاها عن مقدمي هذه الخدمات بشكل عام. ويتضح من الشكل (7) رضا المؤسسات عن كفاءة المدربين بنسبة بلغت 80%، فقد أبدى المدربون نوعاً من الكفاءة من حيث مطابقة مواد التدريب لمشاكل المؤسسات وطريقة إفادتهم منها. تلا ذلك الأساليب المستخدمة في التدريب من أدوات العرض وغيرها بنسبة بلغت 74.1%، ثم المواد التدريبية بنسبة 70.7%. إلا أن درجة الرضا تتخفف في كل من بيئة التدريب وتوقيته ومدته. فقد أجاب 35.1% من المؤسسات سلباً حول جاهزية القاعات التدريبية، بالإضافة إلى خدمات الضيافة وغيرها من الخدمات التكميلية، ويرى 33.8% من المؤسسات أن توقيت التدريب لم يكن مناسباً لهم، ويعتقدون أنه تم ترتيب مواعيد التدريب بما يتناسب مع أوقات المدربين. كما أن نسبة 36.2% من المؤسسات تعتقد أن فترة التدريب طويلة، وتكون على حساب عمل المؤسسة.

شكل 7: التوزيع النسبي لرضا المؤسسات المستفيدة المستخدمة لخدمات التدريب (%)

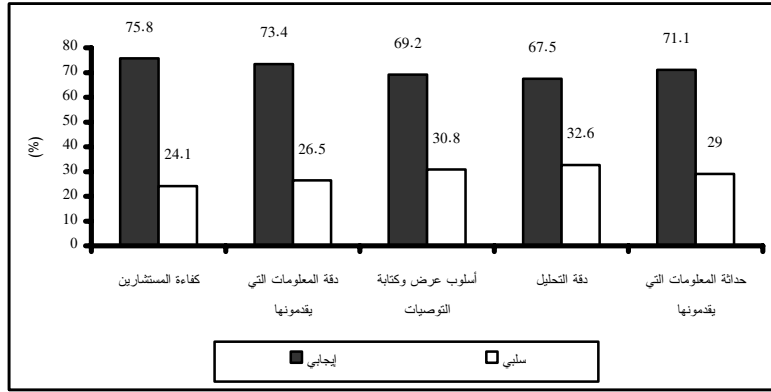


المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

أما فيما يتعلق بالخدمات الاستشارية فإن رضا المؤسسات المستفيدة منها متقارب مع نظيره في خدمات التدريب. ويتضح من الشكل (8) أن ما نسبته 75.8% من المؤسسات تعتقد أن المستشارين مؤهلون ويحملون الكفاءة الكافية لذلك، وأنهم قادرون على دراسة مشاكل المؤسسة. يليه دقة المعلومات بنسبة 73.4% ثم حداثة المعلومات. وتشير النسبة الأخيرة إلى ظاهرة سيئة لدى الباحثين ومقدمي الاستشارات تتمثل في ضعف التجديد والاعتماد على بيانات ومعلومات قديمة يتم تكرارها في أكثر من استشارة أو دراسة بحثية، ويعتقدون أن ما ينطبق على مؤسسة يمكن أن ينطبق على جميع المؤسسات الفلسطينية.

ويظهر عدم الرضا نسبياً في أسلوب عرض التوصيات وكتابتها بنسبة بلغت 30.8%، ودقة التحليل بنسبة 32.6% حيث تشتكي المؤسسات المستفيدة من الاستشارات بأن عرض نتائج الاستشارات يفتقد إلى التحليل المعمق، وينصب العرض على بعض الأرقام الصماء فقط.

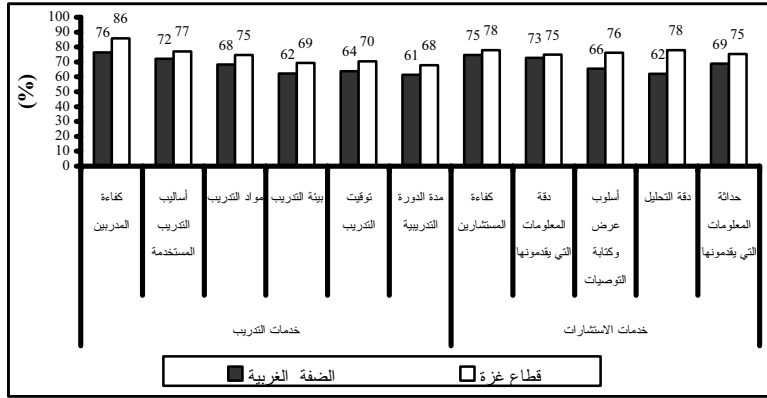
شكل 8: التوزيع النسبي لرضا المؤسسات المستفيدة المستخدمة لخدمات الاستشارات (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

وإذا ما تمت مقارنة درجة الرضا بين الضفة الغربية وقطاع غزة، فإنه يتضح من الشكل (9) أن المؤسسات في القطاع أبدت رضا أكبر من مثيلاتها في الضفة في جميع معايير التقييم. وهذا يتضح في دقة التحليل وكفاءة المدربين وأسلوب عرض التوصيات الاستشارية وكتابتها.

شكل 9: نسب المؤسسات التي أجابت برضا عن كل من خدمات التدريب والاستشارات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

4-6 تمويل خدمات تطوير الأعمال من وجهة نظر المنشآت المستفيدة

يهدف هذا الجزء إلى توضيح آلية تمويل المؤسسات الفلسطينية للخدمات المقدمة لها، ويعكس هذا البند مدى اهتمام الجهات الأخرى الحكومية أو غير الحكومية في دعم هذا السوق. ويرتبط تمويل خدمات تطوير الأعمال نوعاً ما بحجم المؤسسة، حيث يتيح كبر حجمها توفير مصادر تمويل إضافية غير مصادرها الذاتية، كما يرتبط توفير تمويل الخدمات من مصادر أخرى بالمستوى الأكاديمي لصاحب المؤسسة الذي يمكنه من معرفة طرق أخرى لتمويل هذه الخدمات، كذلك المداخل أو السبل للحصول على التمويل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مصادر تمويل شراء الخدمات من وجهة نظر المنشآت المستفيدة لا تعكس بالضرورة التكلفة الفعلية لهذه الخدمات، إذ أن بعضها قد يكون خدمات مجانية أو ممولة جزئياً من المُرَوِّدين والمانحين. فمثلاً، عندما تدفع مؤسسة مبلغ 50 دولاراً مقابل مشاركة أحد موظفيها في دورة تدريبية فهذا لا يعني أن التكلفة الفعلية للمتدرب 50 دولاراً، بل قد تكون رسوم التدريب رمزية، وتغطي بقية التكاليف من مصادر أخرى، إضافةً إلى مشاركة المتدرب.

ويوضح الجدول (18) أن النسبة الكبرى لسبل تمويل خدمات تطوير الأعمال هي من حساب المؤسسة الخاص بنسبة 84.8%، مقابل 15.2% لمصادر التمويل الأخرى من هبات، ودعم عائلي، ودعم من مؤسسات دولية أو حكومية أو غير حكومية.

جدول 18: آلية تمويل شراء خدمات تطوير الأعمال التي قامت المؤسسة بطلبها

النسبة	آلية التمويل
84.8	متوسط نسبة التمويل من حساب المؤسسة الخاص
15.2	متوسط نسبة التمويل من مصادر أخرى

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

ويساعد المستوى الأكاديمي لمدير المؤسسة على الحصول على سبل دعم مالية غير الحساب الخاص للمؤسسة، كما هو واضح في الجدول (19). ويعود ذلك إلى أن التعليم الأكاديمي يوفر له قاعدة معلومات وشبكة علاقات جيدة مع المؤسسات المُرَوِّدة والداعمة.

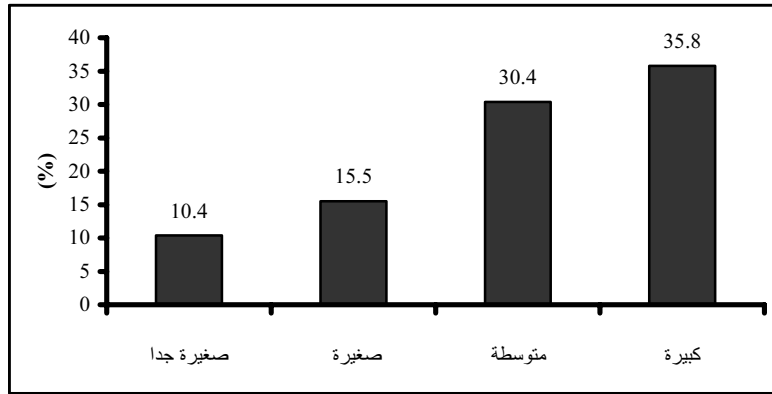
جدول 19: مصادر تمويل خدمات تطوير الأعمال التي قامت المؤسسة بطلبها حسب المستوى الأكاديمي لمدير المؤسسة (%)

آلية التمويل	أقل من ثانوي	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس فأكثر
متوسط نسبة التمويل من حساب المؤسسة الخاص	83	89.7	86.3	80.3
متوسط نسبة التمويل من مصادر أخرى	17	10.3	13.7	19.7

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

بالإضافة إلى المستوى الأكاديمي، فإن حجم المؤسسة - أيضاً - له دور في توفير مصادر تمويل بديلة، كما يتضح من الشكل (10) إذ أن كبر حجم المؤسسة يوفر لها فرصاً قوية للحصول على تمويل من المؤسسات المُرَوِّدة والمانحة. وترتفع نسبة الدعم المالي من غير القروض عند المؤسسات المتوسطة، ويعود ذلك إلى توفر مجموعة جيدة من مشاريع تمويل ودعم المؤسسات المتوسطة.

شكل 10: نسبة تمويل خدمات تطوير الأعمال من مصادر بديلة (غير الموارد الذاتية للمؤسسات المستفيدة) حسب حجم المؤسسة المستفيدة (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

5- مزودو خدمات تطوير الأعمال

تم استطلاع عينة من المزوِّدين للتعرف إلى أهم الخدمات المعروضة وخصائصها، وآلية تسعيرها، وتمويلها، ومحددات عرضها، والمشاكل التي يعاني منها مزودوها. ومن خلال هذه البنود سنحاول دراسة سلوك مزوِّدي الخدمات، وما هي استراتيجيات المنافسة وطرق الترويج التي يقومون بها، وما هي القطاعات التي يستهدفونها.

5-1 وصف العينة

يعرض هذا الجزء من الدراسة السمات العامة الرئيسة للمؤسسات الفلسطينية المزوِّدة لخدمات تطوير الأعمال، وذلك من حيث طبيعة عمل المؤسسة، والمنطقة الجغرافية، وعدد العاملين فيها، وعدد المدربين، والمستوى الأكاديمي، بالإضافة إلى متوسط سنوات الخبرة ومتوسط أجره المدرب. ويذكر أنه تم تقسيم حجم المؤسسات المزوِّدة لخدمات تطوير الأعمال بنفس مقياس الحجم للمؤسسات المستفيدة من هذه الخدمات.

بلغ حجم عينة مزودي خدمات تطوير الأعمال 40 مزوداً، وكانت للضفة الغربية نسبة 73.7% من حجم العينة و26.3% لقطاع غزة. وتوزعت العينة أيضاً بين 11 غرفة تجارية، و10 مؤسسات أهلية، و16 شركة خاصة، و3 مزودي خدمات أفراد مستقلين (لمزيد من المعلومات انظر جدول 6 في الملحق الإحصائي).

كما أنه تم توزيع المدربين حسب حجم المؤسسة، فقد كانت نسبة 39.1% من العينة يعملون في المؤسسات المزوِّدة صغيرة الحجم، مقابل 26.1% منهم يعملون في المؤسسات الصغيرة جداً، و17.4% يعملون في المؤسسات المتوسطة (انظر الجدول 20).

جدول 20: التوزيع النسبي لكل من العاملين والمدربين
حسب حجم المؤسسة المزودة لخدمات تطوير الأعمال (%)

حجم المؤسسات المزودة	العاملين	المدربين
أقل من 5 عمال	11.4	26.1
5-9 عمال	22.9	39.1
10-20 عاملا	40	17.4
أكثر من 20 عاملا	25.7	17.4
المجموع	100	100

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

ويتضح من العينة ارتفاع المؤهلات العلمية للعاملين في المؤسسات المزودة بخدمات تطوير الأعمال، فقد بلغت نسبة أولئك الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر 48.2%، و42.9% للحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل 8.2% للحاصلين على درجة الدبلوم (انظر الجدول 21). كما أن نسبة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة بين 6-10 سنوات بلغت 50%، مقابل 31.3% للذين لديهم سنوات خبرة أقل من ست سنوات.

جدول 21: التوزيع النسبي للعاملين في
المؤسسات حسب المستوى الأكاديمي (%)

النسبة	المستوى الأكاديمي
0	ثانوي
8.9%	دبلوم
42.9%	بكالوريوس
48.2%	ماجستير
100%	المجموع

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

5-2 أهم الخدمات المعروضة ومحددات عرضها

يشير الجدول (22) إلى الأسباب التي تقف وراء اختيار مُزوَّدي الخدمات لمجموعة منها دون الأخرى ليتم عرضها في السوق. ويتضح أن 26.5% من المؤسسات تنظر إلى ما هو مطلوب في السوق لكي تقوم بعرضه، وهذا ما يعرف بالعرض المربوط بالطلب (Demand Driven). كما أن للمؤسسات المانحة دوراً في اختيار نوعية الخدمات التي يجب أن تعرض. ويشير الجدول - أيضاً - إلى أن نسبة قليلة - فقط - هي التي تدرس السوق، وتقدر ما هو مطلوب، وما هو مربح، فقد أشار 14.6% فقط من مُزوَّدي الخدمات إلى أنهم يعنون بالدراسة العلمية لسوق الخدمات قبل أن يقوموا بعرض خدماتهم. كما أشار 11.9% من المُزوَّدين أنهم ينظرون إلى ما هو مربح من الخدمات ليتم عرضه.

جدول 22: ترتيب محددات اختيار الخدمات المعروضة حسب الأكثر أهمية (%)

النسبة	المحدد
26.5	حسب الطلب
18.1	حسب رغبة ممول البرنامج
15.8	حسب التوقعات بحاجة السوق
14.6	بناءً على دراسات سوقية علمية
13.0	حسب ما هو متوفر من تخصصات
11.9	حسب البرامج المربحة للمؤسسة
100	المجموع

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

أما بالنسبة لأهم الخدمات المعروضة، فقد تم توضيحها في الجدول (23). في المتوسط تبين أن خدمات التدريب هي الأكثر عرضاً، حيث بلغت نسبة المُزوَّدين الذين أشاروا إلى أنهم يقومون بعرضها 31.4%، تليها خدمات الاستشارات بنسبة 19.8%، ثم خدمات المعلومات بنسبة 9.8%.

أما فيما يتعلق بالخدمات الاستشارية، فقد تبين أن هناك تبايناً فيما بينها، إلا أن أكثر هذه الخدمات وفرةً في السوق هي الاستشارات القانونية، يليها الاستشارات الإدارية، والإدارية العليا، فالاستشارات التسويقية، ثم الاستشارات الترويجية. أما الخدمات التدريبية، فقد كان هناك حضور واضح لصالح الإدارة، والإدارة العليا بنسبة 50% و 45.4% على التوالي، يليها خدمات التدريب على المحاسبة والكمبيوتر. أما خدمات المعلومات فكانت في أغلبها قليلة، وكانت خدمات المعلومات القانونية الأكثر من بينها إذ بلغت نسبة المُرَوِّدين الذين يعرضونها 24.4% من العينة (للإطلاع على تفاصيل الخدمات المعروضة انظر الملحق الإحصائي).

جدول 23: نسبة المؤسسات المُرَوِّدة لخدمات تطوير الأعمال لكل من الاستشارات والتدريب والمعلومات (%)

الخدمة	استشارات	تدريب	معلومات
التسويق	28.2	27.1	14.3
التسعير	23.6	30.7	8.0
الترويج	20.0	30.0	8.3
المحاسبة	12.5	33.8	4.4
التحليل المالي	15.7	31.3	5.0
القوانين	33.8	17.5	24.4
الإدارة	29.6	50.0	13.3
التمويل	14.3	23.6	6.8
الكمبيوتر	8.3	33.3	9.2
اللغات	7.5	21.3	7.5
الإنتاج	15.0	32.5	5.0
الإدارة العليا	28.8	45.4	11.3
المتوسط	19.8	31.4	9.8

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

3-5 القطاعات المستهدفة

يشمل هذا الجزء الجهات المستهدفة من قبل مُزوّدي الخدمات. بدايةً، يمكن أن نستنتج من الجدول (24) أنه لا يوجد هناك فروق جوهرية في تفضيلات مُزوّدي الخدمات بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

فعند مقارنة المؤسسات المستفيدة من حيث قدم المؤسسة، نجد أن 45% منها هي في طور الإنشاء²، في حين أن نسبة 56% منها هي منشآت قائمة. ويلاحظ عدم وجود فرق كبير في تفضيلات المُزوّدين من حيث القدم.

ومن حيث النشاط الاقتصادي فقد استحوذ قطاع الخدمات على القسم الأكبر من اهتمام مُزوّدي الخدمات بنسبة 31.8%، في حين بلغت نسبة قطاع الصناعة والزراعة والإنشاءات (28.4%، 20.5%، 19.3%) على التوالي. ومن حيث الهيئة القانونية فقد كان القطاع الخاص هو الأكثر استهدافاً من غيره ليحصل على 40% من إجمالي الخدمات المعروضة، يليه القطاع الأهلي بنسبة 32%، ثم المؤسسات الحكومية بنسبة 28%.

ومن حيث السوق المستهدفة، فقد تبين أن النسبة الأكبر (87.5%) من إجمالي المؤسسات تستهدف - فقط - السوق الداخلية في كل من الضفة، وغزة منها 25% تستهدف سوق المدينة التي يعمل فيها المزود فقط، بينما المؤسسات التي تستهدف أسواقاً خارجية لم تزد نسبتها عن 12.5%.

ومن حيث حجم المؤسسة المستهدفة، نجد أنه لا يوجد هناك تفضيلات كبيرة نسبياً لدى مُزوّدي الخدمات من حيث حجم المؤسسة التي تستفيد من الخدمات. فقد كانت النسب متقاربة لدى جميع الأحجام، وهذا يعتبر ميزة لسوق الخدمات الفلسطينية مقارنة بالأسواق العربية المجاورة التي تشكو فيها المؤسسات الصغيرة من قلة خدمات تطوير الأعمال التي تستهدفها [Mansour, 2001].

² هي الشركات التي عمرها ثلاث سنوات فأقل.

جدول 24: القطاعات المستهدفة لدى مُزوّدَي خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)

المنطقة الجغرافية			توزيع المؤسسات المستهدفة حسب
المتوسط	قطاع غزة	الضفة الغربية	
			قدم المؤسسات المستفيدة
44.6	42.9	45.2	في طور الإنشاء
55.4	57.1	54.8	مؤسسات قائمة
			النشاط الاقتصادي للمؤسسات المستفيدة
28.4	26.1	29.2	الصناعة
19.3	21.7	18.5	الإنشاءات
20.5	21.7	20.0	الزراعة
31.8	30.4	32.3	الخدمات
			القطاع
28	26.3	28.6	الحكومي
40	36.8	41.1	الخاص
32	36.8	30.4	الأهلي
			السوق المستهدفة
25	20.0	26.9	في حدود المدينة فقط
27.8	25.0	28.8	في حدود المحافظة فقط
34.7	40.0	32.7	في حدود الضفة الغربية وغزة فقط
12.5	15.0	11.5	تتعدى حدود الضفة الغربية وغزة
			حجم المؤسسة
25	28.6	24.0	من 0-4 عمال
23.4	14.3	26.0	من 5-9 عمال
26.6	28.6	26.0	من 10-20 عاملاً
25	28.6	24.0	أكثر من 21 عاملاً

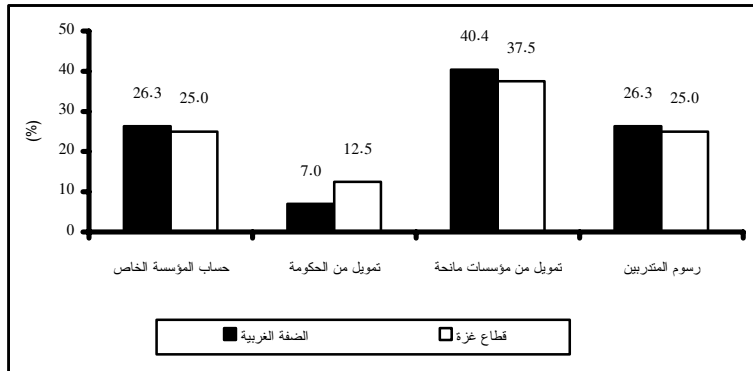
المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

4-5 مصادر تمويل عرض خدمات تطوير الأعمال

يهدف هذا الجزء التعرف إلى الآلية التي استخدمها مزودو خدمات تطوير الأعمال لعرض خدماتهم. حيث يعكس هذا البند مدى اهتمام الجهات الحكومية أو غير الحكومية في دعم هذه الخدمات. ويعتمد اختيار مصدر التمويل - نوعاً ما - على حجم المؤسسات الذي يتيح فرصة أكبر للمؤسسات لتوفير مصادر تمويل إضافية أخرى غير الحساب الخاص بها، كذلك يرتبط مصدر التمويل بنوعية الخدمات أو النشاطات التي تقدمها المؤسسات الداعمة لخدمات تطوير الأعمال.

وبالنظر إلى الشكل (11) نلاحظ أن الدعم المقدم من المؤسسات والجهات المانحة يأخذ النصيب الأكبر من بين المصادر الأخرى التي تستخدمها المؤسسات المزودة لخدمات تطوير الأعمال في تمويل نشاطاتها في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، فقد بلغ متوسط نسبة الدعم من المؤسسات المانحة 39% في الضفة الغربية وقطاع غزة. وعلى الرغم من أهمية دور المساعدات الدولية المانحة في دعم سوق خدمات تطوير الأعمال إلا أنه لا بد من تنسيق عرض هذه الخدمات لضمان تلبينها لاحتياجات المستفيدين من جهة وعدم الازدواجية في عرضها من جهة أخرى. كما أن الدعم الأجنبي لخدمات تطوير الأعمال عرضة لتقلبات الأوضاع السياسية وبالتالي فإن ديمومته غير مضمونة.

شكل 11: مصادر تمويل مُزوِّدي الخدمات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)



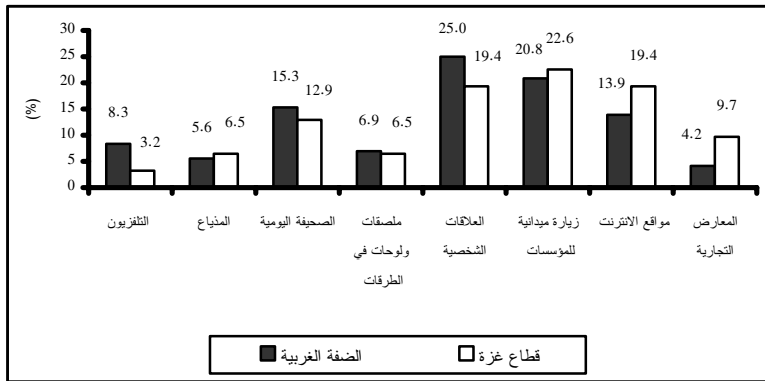
المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

وتساوت حصة كل من حساب المؤسسات المُزوَّدة الخاص، ورسوم المتدربين في تمويل عرض الخدمات. أما مساهمة القطاع الحكومي فكانت الأدنى، وبلغت 7% في الضفة و12% في القطاع، وهذا يعكس الدور المتدني للسلطة الفلسطينية في دعم هذا القطاع - على الأقل - مالياً.

5-5 آلية الترويج للخدمات

يُعنى هذا الجزء من الدراسة بمعرفة أهم وسائل الترويج التي استخدمها مزودو خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة والقطاع. ويفيد هذا الجزء في معرفة سلوك المُزوِّدين للتعريف بأنفسهم وبوجودهم، وما هي الوسائل الأكثر نجاعةً من غيرها في الوصول إلى أصحاب المؤسسات واكتساب حصة سوقية.

شكل 12: وسائل الترويج المستخدمة لدى مُزوِّدي خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

ويبين الشكل (12) أن مُزوِّدي الخدمات يعتمدون بالدرجة الأولى على العلاقات الشخصية (المعارف) والزيارات الميدانية للمؤسسات لترويج خدماتهم. حيث يعتقد المزودون أن اللقاءات الشخصية وجهاً لوجه تسمح للمزود بعرض ما هو متوفر من

خدمات بطريقة أبسط وأسهل تضمن استقطاب عدد أكبر من أصحاب المؤسسات المستفيدة من الخدمات.

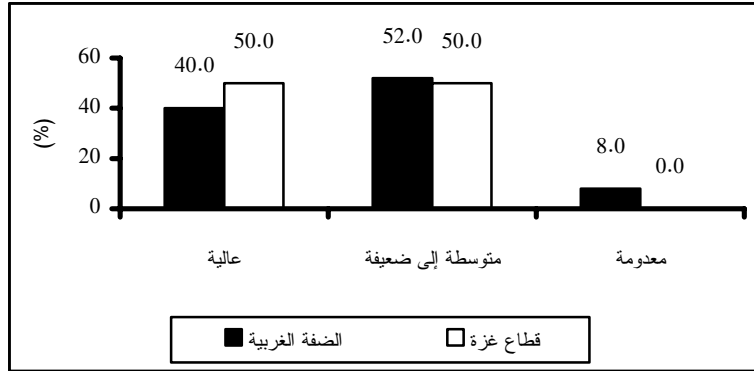
أما وسائل الترويج التقليدية التي لا يلتقي فيها الطرفان وجهاً لوجه، فكان أكثرها استخداماً مواقع الانترنت والصحيفة اليومية. فالصحيفة اليومية تعتبر من أكثر الوسائل نجاعةً في الوصول إلى أكبر قاعدة من أصحاب المؤسسات. أما ارتفاع حصة مواقع الانترنت في الترويج فهذا مؤشر جيد على تحسن آلية وصول أصحاب المؤسسات المستفيدة إلى مُزوّدَي الخدمات، والإطلاع على أهم الخدمات التي يقدمونها بالتفصيل. أما وسائل الترويج الأخرى مثل الإعلان في التلفاز والمذياع والملصقات والمعارض التجارية، فكانت نسبتها قليلة مقارنة بوسائل الترويج الأخرى.

5-6 درجة المنافسة

يشير الشكل (13) إلى وجود المنافسة بين المؤسسات المُزوّدة لخدمات تطوير الأعمال وتطويرها والتي تختلف في درجتها بين الضفة الغربية وقطاع غزة، بحيث أن 50% من المؤسسات المُزوّدة لخدمات تطوير الأعمال في غزة و52% من المؤسسات في الضفة الغربية وصفت المنافسة بأنها عالية، وأما القسم الآخر من المؤسسات فقد وصف المنافسة بأنها من متوسطة إلى ضعيفة.

ومن جهة أخرى، أشارت نتائج المقابلات إلى أن أهم عنصر تستخدمه المؤسسات المُزوّدة لخدمات تطوير الأعمال في سياساتها التنافسية هو نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين من هذه الخدمات، فقد أشار 56% - بالمتوسط - من أفراد العينة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة أن نوعية الخدمات المقدمة هي من أهم السياسات المتبعة لخلق ميزة تنافسية، وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من ارتفاع اهتمام مؤسسات الضفة الغربية بالنوعية إلا أن مُزوّدَي الخدمات في الضفة الغربية يستخدمونها كسياسة أقل من قطاع غزة (انظر الشكل 14).

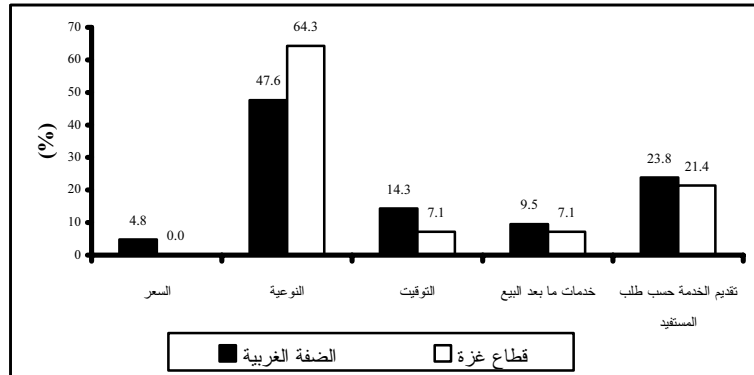
شكل 13: توزيع مزودي خدمات تطوير الأعمال حسب درجة المنافسة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

ومن الملاحظ - أيضاً- أن أسعار خدمات تطوير الأعمال هي أقل الأسس المستخدمة للمنافسة بين المزودين، في حين تراوحت درجة تأثير المعايير الأخرى (مثل تقديم الخدمة حسب طلب المستفيد وخدمات ما بعد البيع والتوقيت) على درجة المنافسة، والتي اتسمت بارتفاع تأثيرها على درجة المنافسة في الضفة الغربية عنها في قطاع غزة.

شكل 14: توزيع المؤسسات المزودة حسب أسس المنافسة بين مزودي خدمات تطوير الأعمال في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)

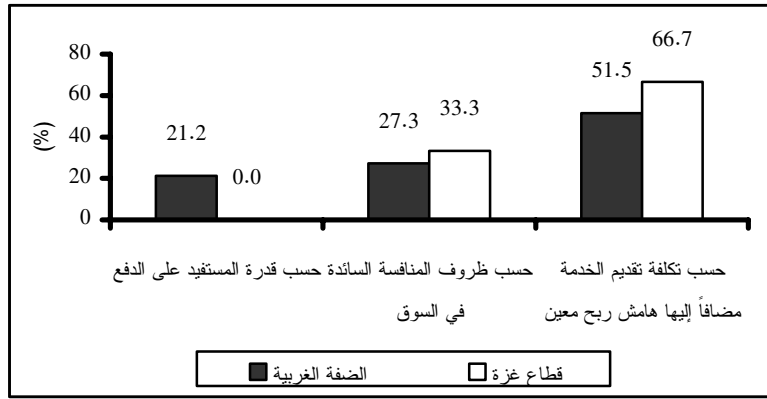


المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

5-7 آلية تسعير الخدمات

يتضح من الشكل (15)، أن العامل الأهم في تسعير المُزوِّدين لخدماتهم هو التكلفة، وهذا متوقع سيما أن التكلفة تشكل نقطة البداية عند تحديد سعر الخدمة انطلاقاً من مبدأ استرداد التكاليف (Cost recovery). وتأتي ظروف المنافسة وحيثها بين المزودين في الدرجة الثانية، يليها قدرة المستفيدين على الدفع.

شكل 15: توزيع المؤسسات المزودة حسب آلية التسعير في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)



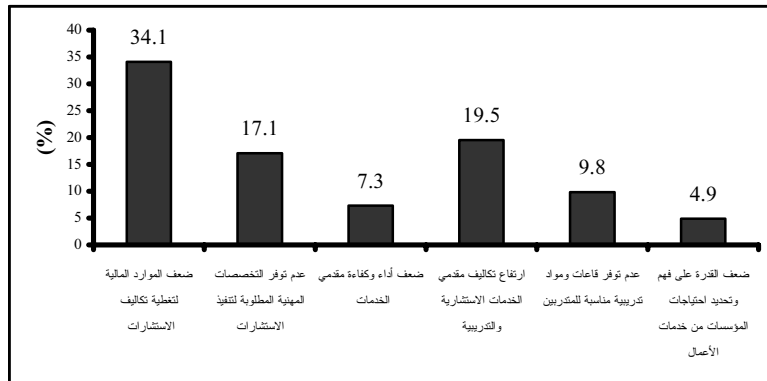
المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

5-8 المشاكل التي يعاني منها مزودو خدمات تطوير الأعمال

يركز هذا الجزء من الدراسة على أهم المشاكل أو المعوقات التي اعترضت مُزوِّدي الخدمات خلال فترة عملهم، وقسمت هذه المشاكل إلى ثلاث فئات، وهي: مشاكل تتعلق بمزوِّدي الخدمات أنفسهم، ومشاكل تتعلق بسوق خدمات تطوير الأعمال، ومشاكل تتعلق بالمؤسسات المستفيدة من هذه الخدمات حسب الحجم.

وتبين - كما هو واضح في الشكل (16) - أن أكثر المشاكل التي تواجه مُزوَّدي الخدمات سواء في الضفة أم في القطاع هي ضعف الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف الخدمات الاستشارية، فقد أجابت نسبة 34.1% من المؤسسات بوجود هذه المشكلة لديها. ويزيد من حدة المشكلة المالية ارتفاع تكاليف مقدمي كل من الخدمات الاستشارية والتدريبية، فقد بلغ متوسط أجره المدرب حوالي 77 دولاراً أمريكياً في الساعة. يلي ذلك عدم توفر التخصصات المهنية المطلوبة لتنفيذ الاستشارات، فقد أشار 17.1% من المؤسسات إلى أن هناك نوعاً من الندرة في بعض التخصصات التي هي بحاجة إليها. ولا نعتقد أن هناك مشكلة جوهرية يعاني منها مزودو الخدمات بالنسبة لضعف أداء أو كفاءة مقدمي الخدمات، أو عدم توفر قاعات وأدوات تدريب مناسبة للتدريب، أو ضعف القدرة على فهم احتياجات المؤسسات من هذه الخدمات. وتجدر الإشارات هنا إلى أن رضا المؤسسات المستفيدة من خدمات تطوير الأعمال من كفاءة مقدميها (كما ورد في البند الخاص بتقييم المؤسسات المستفيدة لمزودي خدمات تطوير الأعمال) تؤكد عدم وجود مثل هذه المشكلة.

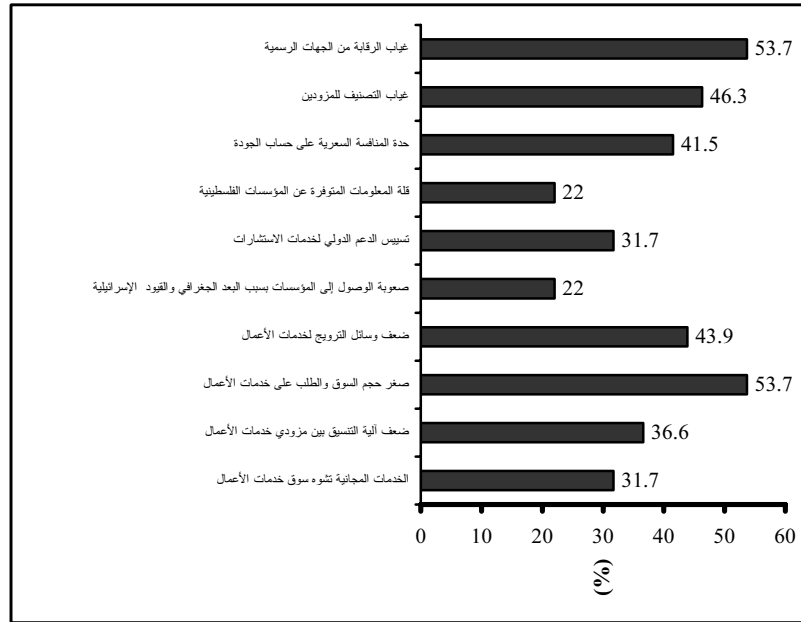
شكل 16: توزيع المؤسسات المزودة حسب أهم المشاكل التي تواجهها والتي تخصها هي (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

أما في موضوع المشاكل المتعلقة بسوق الخدمات، فقد أشار مزودو الخدمات إلى أن أكثر هذه المشاكل هي عدم وجود تنظيم ورقابة فاعلة من قبل الجهات الرسمية على عمل هذا السوق، الأمر الذي يؤدي إلى تشويه هذا السوق، ويضعف من نوعية الخدمة المقدمة (انظر الشكل 17)، إضافةً إلى صغر حجم السوق، والطلب على خدمات تطوير الأعمال، الأمر الذي يجد من رغبة المزوِّدين في توسيع نشاطهم. تأتي في المرتبة الثانية مشكلة غياب التصنيف للمزوِّدين والتي أشار 46.3% من المزوِّدين إلى وجودها. أضف إلى ما سبق من المشكلات حدة المنافسة السعرية على حساب الجودة أحياناً، وهذا بدوره سيفقد ثقة المستفيدين من هذه الخدمات بدورها في تحسين عمل مؤسساتهم، الأمر الذي سيؤثر - بالضرورة - في الطلب المستقبلي لخدمات تطوير الأعمال.

شكل 17: أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات المزوِّدة لخدمات تطوير الأعمال والتي تخص السوق (%)



المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

ويشكو سوق خدمات تطوير الأعمال أيضاً من ضعف التنسيق بين مُزوّدي الخدمات، والذي يمكن أن يعزى ذلك إلى ارتفاع حدة المنافسة بين المُزوّدين، الأمر الذي يفضي نوعاً من السرية على نمط عملهم. ويعاني هذا السوق - أيضاً - من دخول بعض الخدمات المجانية التي تقدمها بعض المؤسسات الدولية مباشرةً أو بعض الهيئات الحكومية التي تغري أصحاب المؤسسات، وتدفع إلى طلبها، الأمر الذي ينعكس سلباً على مُزوّدي الخدمات من القطاع الخاص.

أما النوع الثالث من هذه المشاكل فيرتبط بالجهة المستفيدة من هذه الخدمات، وقد تم توزيع هذه المؤسسات حسب الحجم كما هو واضح في الجدول (25). وحسب تجربة مُزوّدي الخدمات فقد أشار 29.3% منهم إلى أن عدم تقبل بعض أصحاب المؤسسات لأي تغيير في نمط عمل مؤسستهم كان من أكثر المشاكل التي يواجهونها. يلي ذلك ضعف قدرة المؤسسات على التمييز بين جودة الخدمات المقدمة، وهذا قد يحبط مُزوّدي الخدمات الذين يتبعون سياسة النوعية كاستراتيجية منافسة، وتشجع على إتباع سياسة المنافسة السعرية على حساب الجودة أحياناً. ثم ضعف إدراك المؤسسات لأهمية خدمات تطوير الأعمال. إضافةً إلى ذلك هناك ضعف لدى المؤسسات بتحديد ما هي الخدمات التي هي بحاجة إليها، وتقل حدة هذه المشكلة مع تقدم المستوى الأكاديمي لصاحب المؤسسة وعدد سنوات خبرته.

جدول 25: نسبة المؤسسات التي أشارت إلى وجود المشاكل التالية حسب حجم المؤسسة المستهدفة (%)

المشكلة	مؤسسات صغيرة جداً	مؤسسات صغيرة	مؤسسات متوسطة	المتوسط
عدم ملائمة أوقات الدورات التدريبية للمؤسسات	2.4	4.9	7.3	4.9
تذمر طالبي الخدمات من تكلفتها	19.5	14.6	4.9	13.0
عدم التزام المؤسسات بدفع رسوم الخدمات	4.9	7.3	4.9	5.7
ترى المؤسسات الفلسطينية في طلبها لخدمات تطوير الأعمال نوع من المخاطرة	7.3	4.9	0	4.1
ضعف ثقة المؤسسات بمزوّدي الخدمات	7.3	7.3	4.9	6.5
ضعف قدرة المؤسسات على الدفع مقابل الحصول على الخدمة	22	12.2	9.8	14.7

المتوسط	مؤسسات متوسطة	مؤسسات صغيرة	مؤسسات صغيرة جداً	المشكلة
15.5	12.2	17.1	17.1	ضعف التزام المؤسسات بتوصيات المستشارين
13.8	4.9	14.6	22	تدني مستوى العمالة القادرة على الاستفادة من البرامج التدريبية
22.0	17.1	24.4	24.4	ضعف قدرة المؤسسات على تحديد احتياجاتها من خدمات تطوير الأعمال
29.3	29.3	26.8	31.7	عدم تقبل أصحاب المؤسسات لأي نوع تغيير في نمط عمل مؤسساتهم
3.2	0	2.4	7.3	تذمر المؤسسات من طول فترات التدريب
27.6	19.5	24.4	39	ضعف إدراك المؤسسات لأهمية خدمات تطوير الأعمال
17.1	14.6	17.1	19.5	ضعف معرفة المؤسسات بمزودي خدمات تطوير الأعمال
28.4	26.8	31.7	26.8	ضعف قدرة المؤسسات على التمييز بين جودة خدمات تطوير الأعمال المقدمة

المصدر: المسح الميداني الذي أجري لأغراض الدراسة.

6- الاستنتاجات والتوصيات

أبرزت الدراسة مجموعة من المشاكل التي يعاني منها كل من جانب الطلب والعرض في سوق خدمات تطوير الأعمال، والتي يمكن أن نجملها في النقاط الآتية:

جانب الطلب:

- ✧ ضعف معرفة أصحاب المؤسسات الفلسطينية بتوفر خدمات تطوير الأعمال، ولأهمية هذه الخدمات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، أي أن ثقافة التدريب والاستشارات لديهم ضعيفة.
- ✧ ضعف إقبال المؤسسات المستفيدة على شراء خدمات تطوير الأعمال بسبب صغر حجم السوق الفلسطينية، وارتفاع تكاليف الخدمات.
- ✧ تقل درجة تقبل صاحب المؤسسة الفلسطينية لخدمات تطوير الأعمال مع تقدم العمر، وتقل قناعته بدور هذه الخدمات في تحسين عمل مؤسسته، وبالتالي تقل رغبته في تغيير نمط العمل الحالي.
- ✧ ارتفاع تكلفة الحصول على خدمات تطوير الأعمال.
- ✧ ارتفاع أهمية سعر الخدمة في قرار الشراء واختيار الجهة التي تزودها على حساب النوعية.
- ✧ ضعف موارد التمويل المتاحة لتغطية تكلفة خدمات تطوير الأعمال، حيث أن المؤسسات الفلسطينية المستفيدة تعتمد في طلبها على خدمات تطوير الأعمال بشكل رئيس على مواردها المالية الخاصة بها.
- ✧ تدمير المؤسسات المستفيدة من نوعية بعض خدمات تطوير الأعمال، مثل مدة الدورة التدريبية، وتوقيتها، وبيئتها، بالإضافة إلى دقة التحليل، وأسلوب عرض التوصيات وكتابتها، وحدثة المعلومات المستخدمة.

✧ عدم التطابق بين أولويات الخدمات المطلوبة من المستفيدين والخدمات المعروضة من المُزوِّدين في موضوع الاستشارات والمعلومات. حيث ترتفع أهمية خدمات المعلومات لدى المستفيدين يليها الخدمات الاستشارية. بالمقابل فإن خدمات الاستشارات تأتي في أولويتها قبل خدمات المعلومات لدى المُزوِّدين، وذلك لأن غالبية الخدمات الممولة من الجهات المانحة هي خدمات الاستشارات والتدريب.

جانب العرض:

- ✧ ضعف وجود مواصفات تنظم عمل المؤسسات والأفراد المُزوِّدين، إذ لا يوجد تصنيف مهني لمعظم المُزوِّدين لخدمات تطوير الأعمال يحدد شروط مزاولة المهنة، ومواصفات الخدمات المقدمة.
- ✧ ضعف الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف الخدمات الاستشارية، وارتفاع تكاليف مقدمي كل من الخدمات الاستشارية والتدريبية.
- ✧ نقص بعض التخصصات المهنية المطلوبة لتنفيذ الاستشارات.
- ✧ ارتفاع حدة المنافسة السعرية على حساب الجودة أحياناً.
- ✧ ضعف تقبل بعض أصحاب المؤسسات المستفيدة لأي نوع تغيير في نمط عمل مؤسستهم.
- ✧ ضعف قدرة المؤسسات المستفيدة على التمييز بين جودة الخدمات المقدمة.
- ✧ ضعف قدرة المؤسسات على تحديد أهم الخدمات التي هي بحاجة إليها.
- ✧ ارتفاع تكلفة مقدمي الخدمات أكثر مما هو مقبول لدى المؤسسات المستفيدة منها.
- ✧ تتركز خدمات تطوير الأعمال المعروضة في الخدمات التقليدية، أما ضعفها فيظهر في مجالات نقل التكنولوجيا، وأساليب العمل (Know-How)، والتنافسية الإقليمية والعالمية.
- ✧ ارتباط جزء كبير من عرض الخدمات بتمويل الجهات المانحة، إذ أن حوالي نصف المتوفر من خدمات تطوير الأعمال في السوق هو حسب رغبة الجهة الممولة، والنصف الباقي هو حسب رغبة المؤسسات المستفيدة (Demand driven).

التوصيات:

1. رفع درجة اهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية بسوق خدمات تطوير الأعمال من خلال اعتماد نظام تصنيف موحد لمقدمي خدمات تطوير الأعمال، بحيث يستند - بالأساس- إلى القدرة المهنية لهم.
2. زيادة دور ومساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية في دعم سوق خدمات تطوير الأعمال، خصوصاً في مجال الدعم المالي. ووضع رقابة وآلية تنسيق منظمة لإدارة المساعدات الدولية المقدمة لدعم سوق خدمات تطوير الأعمال.
3. تركيز الجهود لتوسيع نطاق المعرفة ونشر ثقافة خدمات تطوير الأعمال لدى أصحاب المؤسسات الفلسطينية بكافة الوسائل الترويجية المتاحة، نذكر منها على سبيل المثال: تنفيذ ورشات عمل تثقيفية وطباعة نشرات وملصقات توعوية.
4. تفعيل دور اتحاد الشركات الاستشارية كإطار عمل يجمع المؤسسات الاستشارية، مهمته تطوير المهنة وحماية أخلاقيات العمل فيها.
5. تحفيز المؤسسات المُرَوِّدة والداعمة لأنشطة مؤسسات القطاع الخاص على الإطلاع على أحدث التجارب الدولية في مجالات العمل الاستشاري، وذلك من خلال المشاركة في المعارض التجارية، وعقد الندوات التثقيفية.
6. تحفيز المؤسسات الداعمة كالغرف التجارية والإتحادات المتخصصة وجمعيات الأعمال وغيرها على تخصيص موارد إضافية لتشجيع الطلب على خدمات تطوير الأعمال بما يساهم في تعزيز تنافسيتها.
7. العمل على توفير خدمات تطوير أعمال حديثة تساهم في تحويل الاقتصاد الفلسطيني من اقتصاد تقليدي يركز على الإنتاج النمطي، ذي القيمة المضافة المنخفضة، إلى إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة مضافة عالية من جهة وذات محتوى معرفي عالٍ من جهة أخرى Knowledge-Based goods. إذ أشارت العديد من الدراسات إلى تراجع تنافسية المنتجات الفلسطينية في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك بسبب تدفق السلع المستوردة من جهة ورخص العمالة في الدول المجاورة من جهة أخرى. وهذا يستوجب على صانع القرار الفلسطيني العمل على تحويل

أنماط الإنتاج الحالية إلى أنماط تركز على إنتاج سلع ذات محتوى معرفي عالي. ويتطلب تحقيق ذلك وجود رؤية اقتصادية لمستقبل الاقتصاد الفلسطيني ووضع السياسات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية. ومن بين متطلبات النجاح في ذلك توفير خدمات أعمال متطورة في مجالات نقل التكنولوجيا، والمعرفة العلمية في أساليب الإنتاج والتسويق والعمل، وأحدث المعلومات حول تقلبات الأسواق وتفضيلات المستهلكين، مما يساعد المنتج الفلسطيني على المنافسة والوصول إلى ما يعرف بالمنافسة القائمة على الإبداع والتطوير، سواء في مجال السلع أو تقنيات الإنتاج والإدارة والتمويل (Innovation based competitiveness). ومن ثم التحول إلى أعلى أشكال المنافسة وهي القائمة على المعلوماتية (Information based competitiveness) والتي تعتبر من أصعب أشكال المنافسة. وأهم ما يميز المنتجات القائمة على المعلوماتية هو النمو المتسارع للطلب العالمي عليها.

المراجع

- إتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية. المؤسسات الصغيرة، دورها في الاقتصاد الفلسطيني وأثر العقوبات الاقتصادية والإجراءات الإسرائيلية الأخيرة عليها. 2001.
- الأونكتاد. "المؤسسات الفلسطينية صغيرة ومتوسطة الحجم: دينامياتها ومساهماتها في التنمية". الأمم المتحدة. جنيف، 2004.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. التعداد العام للمنشآت الاقتصادية، 2004. النتائج الأساسية. تموز 2005.
- _____، خصائص المنشآت الاقتصادية العاملة في الأراضي الفلسطينية. كانون ثاني 2006.
- غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة. تدريب العاملين في المشاريع صغيرة الحجم: الواقع والاحتياجات. آذار 2003.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا). قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار. الأمم المتحدة، نيويورك. 2002.
- مكحول، باسم. منشآت الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين "الواقع والاحتياجات". مركز بيسان للبحوث والإنماء. 2005.

- Degendhardt, Stephan. The Market Potential of Business Development Services: Where are we? Where can we go?. San Salvador, El Salvador. July 2002.
- Donor Committee on Small Enterprise Development. Business Development Services for SMEs: Preliminary Guideline for Donor-Funded Interventions. October 1997.
- Faramand, Adnan. Quality of Business Development Services Delivered to the Small and Medium Enterprises in Palestine. EMPRETEC. July 2003.
- Field, Michael. Hitchins, Rob. Bear, Marshall. Designing BDS Interventions As If Market Matter. November 2000.

- Finnegan, Gerry. Micro and Small Enterprise Development and Poverty Alleviation in Thailand. Project ILO/UNDP: THA/99/003. Working Paper 2. February 2000.
- Gorman, Mike. Business development Services/ Small & Medium Enterprises Market Assessment. Mercy Corps Lebanon. August 20, 2005.
- International Labor Organization. "Developing Commercial Markets for Business Development Services". Fourth Annual BDS Seminar. Turin, Italy. September 2003.
- Kashkoush, Victor. Assessment of Palestinian SME Sector. UNCTAD. February 2000.
- Mansour, Antoine. Support Services and the competitiveness of SMEs in the MENA Region. Working Paper No.56. The Egyptian Center for Economic Studies (ECES), May 2001.
- MASSAR. Assessment of Demand and Supply of Small and Micro Credit in the West Bank and Gaza Under Current Political Situation (Intifada)- An update of Weildmann report. April 2002.
- Small Enterprise Center "SEC". Demand and Needs of Micro and Small-Sized Enterprises for Business Development Services in Palestine. Sep 2005.
- Sousa-Shields, Marc. Achievements of Market-Friendly Initiatives and Results Program (AMIR program). MSE Demand for Business Development Services. July 2002.
- Steel, William. Pro-poor Development of BDS Markets for Micro/Small Enterprise: Kenya Voucher Program Experience. May 2002.
- UNDP and Ministry of Commerce Partnership Private Sector Development (PPSD). Supply of and Demand for Business Development Services in Afghanistan. November 2004.

الملحق الإحصائي

جدول 3: نسبة المؤسسات التي تحتاج إلى خدمات تطوير الأعمال من تدريب واستشارات ومعلومات في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)

قطاع غزة			الضفة الغربية			الخدمة
معلومات	تدريب	استشارات	معلومات	تدريب	استشارات	
التسويق						
19.1	10.5	61.2	49	36.4	37.2	دراسة احتياجات السوق
19.2	26.3	44.7	46	30.2	34.3	تقييم المستهلكين لمنتجات المؤسسة
23	38.2	29.6	41.3	36.7	35.8	تحليل سلوك المنافسين
26.3	28.3	31.6	42.8	34.9	37.5	فتح أسواق جديدة
27	27	26.3	36.4	40.8	29.9	التجارة الالكترونية
23	42.8	23.7	42.2	41.9	33.1	فن التفاوض مع العملاء والموردين
27	36.2	28.3	43.1	42.2	32.6	فن بناء علاقات مستدامة مع الزبون
التسعير						
35.5	27	34.2	42.8	30.5	33.1	تقدير تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج
32.2	42.8	19.7	41.6	27	34.3	تقدير قدرة المستهلكين على شراء المنتج
42.1	34.9	19.7	41.9	27.9	36.7	تحديد السعر المنافس للمنتج
الترويج						
30.9	7.2	55.9	41.3	35.2	33.1	معرفة أساليب الترويج المتاحة
27	30.9	33.1	39.9	28.7	32.8	تقييم كفاءة حملات الترويج
30.9	42.8	19.1	37.5	32.8	31.4	تحليل أساليب الترويج للمنافسين
المحاسبة						
24.3	23	42.8	35.2	42.2	32	مسك الدفاتر
25.7	33.6	30.9	34.9	41.6	31.7	أنظمة التحصيل
29.6	36.2	23.7	33.7	38.1	32	تحميل التكاليف
30.9	31.6	27.6	29.9	42.2	30.5	إعداد القوائم المالية
27	33.6	27	29.6	39.9	37	التعامل مع الدوائر الضريبية
28.9	33.6	24.3	30.5	40.5	31	محاسبة إدارية
التحليل المالي						
21.1	16.4	46.4	27.9	40.5	27.9	إعداد التقارير المالية وكتابتها
20.4	27.6	30.9	26.4	43.4	24.9	التحليل المالي باستخدام إكسل

قطاع غزة			الضفة الغربية			الخدمة
معلومات	تدريب	استشارات	معلومات	تدريب	استشارات	
24.3	44.7	17.8	31.1	41.6	22.9	كشف التزوير للوثائق والأوراق المالية
35.5	30.8	22.4	25	37	22.9	تخمين قيمة المؤسسات والأصول
القوانين						
34.9	9.2	44.7	38.1	31.7	38.4	معرفة إجراءات الترخيص
27	19.3	33.6	37.8	33.7	31.4	معرفة حوافز الاستثمار
32.2	30.3	19.1	39.3	36.4	30.8	معرفة إجراءات التصدير والاستيراد
40.8	21.7	23.7	41.1	32.8	37	معرفة الأنظمة الضريبية المعمول بها
الإدارة						
25	26.3	40.8	37.2	46.6	32.8	العلاقات العامة
23.7	34.4	32.9	32.8	44.9	32.6	التخطيط الاستراتيجي
25	45.4	17.8	33.4	49.3	29.6	إدارة المشاريع
28.3	48	19.7	35.2	46.3	31.1	إدارة الوقت
32.2	40.8	21.2	32.2	46	31.7	إدارة الأزمات
36.2	25	30.3	37.2	43.1	32.3	أنظمة توزيع المهام
التمويل						
19.7	23.8	46.1	32.3	35.5	28.7	إدارة مالية
22.4	36.2	28.3	32.3	64.5	27.6	إدارة التسهيلات الدائنة
25	44.7	15.8	32.3	33.7	27.9	إدارة التسهيلات المدينة
32	35.5	15.8	33.4	37	32	الاقتراض والتعامل مع الممولين
33.6	26.3	25.7	31.4	36.1	27.3	إدارة السيولة
29.6	23.7	25.7	31.1	34	28.7	إدارة الأصول
27.6	29.6	23.7	33.4	37	29.6	إدارة رأس المال العامل
الكمبيوتر						
19.1	19.7	37.5	32.6	52.5	31.7	أسس الكمبيوتر واستخدام نظام الويندوز
21.1	27.6	26.5	29.3	50.1	27.3	برامج متخصصة في المحاسبة
21.7	35.5	13.8	30.5	46.6	26.7	أساليب المراسلات
اللغات						
21.7	17.8	31.6	29.3	53.4	25.2	اللغة الإنجليزية بكافة مستوياتها
19.1	30.9	13.2	28.4	51.6	24	اللغة العبرية بكافة مستوياتها

قطاع غزة			الضفة الغربية			الخدمة
معلومات	تدريب	استشارات	معلومات	تدريب	استشارات	
25.7	26.3	9.2	25.8	42.5	21.4	اللغة الفرنسية بكافة مستوياتها
الإنتاج						
18.4	24.3	34.4	28.4	35.8	28.2	إدارة العمليات الإنتاجية
21.7	35.5	20.4	27	36.1	27.3	إدارة الجودة الشاملة
28.3	30.3	19.1	28.7	32.6	27.6	كيف تحصل على الأيزو
72.1	27.6	22.4	27.9	33.4	24.9	إدارة المخزون
الإدارة العليا						
34.2	17.8	31.6	29.6	36.7	30.2	تخطيط استراتيجي
32.2	37.5	15.8	29.1	38.4	30.5	إعداد خطة عمل
38.2	33.6	11.8	29.6	39	27.9	إعداد خطة تسويقية
40.8	30.3	17.1	31.7	37.2	29.3	إدارة الوقت
36.8	30.9	17.8	32	37.2	28.4	إدارة الأزمات
40.8	22.4	21.7	32	37.5	27.6	إدارة وتحفيز الآخرين

جدول 4: نسبة المؤسسات المستفيدة التي تعتقد أن الخدمات الآتية متوفرة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة (%)

قطاع غزة	الضفة الغربية	اسم الخدمة
45.3	82.6	المحاسبة
36.7	60.3	التسويق
33.3	50.3	الترويج
10.0	33.2	التمويل
16.0	46.8	الإدارة
30.7	56.8	الاستشارات القانونية
22.7	41.2	الإنتاج
14.7	33.8	تنمية الموارد البشرية

جدول 5: نسبة المؤسسات المزوَّدة لخدمات تطوير الأعمال لكل
من الاستشارات والتدريب والمعلومات (%)

المعلومات	تدريب	استشارات	الخدمة
التسويق			
22.5	32.5	47.5	دراسة احتياجات السوق
12.5	17.5	22.5	تقييم المستهلكين لمنتجات المؤسسة
10	20	32.5	تحليل سلوك المنافسين
20	25	35	فتح أسواق جديدة
22.5	27.5	20	التجارة الالكترونية
5	32.5	15	فن التفاوض مع العملاء والموردين
7.5	35	25	فن بناء علاقات مستدامة مع الزبون
التسعير			
7.5	40	37.5	تقدير تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج
7.5	27.5	22.5	تقدير قدرة المستهلكين على شراء المنتج
7.5	27.5	25	تحديد السعر المنافس للمنتج
الترويج			
12.5	32.5	25	معرفة أساليب الترويج المتاحة "
7.5	30	15	تقييم كفاءة حملات الترويج
5	27.5	20	تحليل أساليب الترويج للمنافسين "
المحاسبة			
5	35	15	مسك الدفاتر "
5	30	7.5	أنظمة التحصيل "
-	35	10	تحميل التكاليف "
2.5	40	12.5	إعداد القوائم المالية "
5	30	17.5	التعامل مع الدوائر الضريبية "
-	32.5	12.5	محاسبة إدارية "
التحليل المالي			
5	55	17.9	إعداد وكتابة التقارير المالية "
2.5	35	15	التحليل المالي باستخدام إكسل "

المعلومات	تدريب	استشارات	الخدمة
2.5	15	7.5	كشف التزوير للوثائق والأوراق المالية "
10	20	22.5	تخمين قيمة المؤسسات والأصول "
القوانين			
25	10	30	معرفة إجراءات الترخيص "
27.5	10	32.5	معرفة حوافز الاستثمار "
20	25	40	معرفة إجراءات التصدير والاستيراد "
25	25	32.5	معرفة الأنظمة الضريبية المعمول بها "
الإدارة			
12.5	45	22.5	العلاقات العامة "
17.5	57.5	45	التخطيط الاستراتيجي "
12.5	67.5	40	إدارة المشاريع "
15	52.5	27.5	إدارة الوقت "
10	40	20	إدارة الأزمات "
12.5	37.5	22.5	أنظمة توزيع المهام "
التمويل			
5	37.5	20	إدارة مالية "
5	22.5	12.5	إدارة التسهيلات الدائنة "
7.7	25	12.5	إدارة التسهيلات المدينة "
12.5	20	25	الاقتراض والتعامل مع الممولين "
7.5	22.5	10	إدارة السيولة "
5	17.5	10	إدارة الأصول "
5	20	10	إدارة رأس المال العامل "
الكمبيوتر			
12.5	40	10	أسس الكمبيوتر واستخدام نظام الويندوز "
10	32.5	10	برامج متخصصة في المحاسبة "
5	27.5	5	أساليب المراسلات "
اللغات			
7.5	27.5	7.5	اللغة الإنجليزية بكافة مستوياتها
-	15	-	اللغة العبرية بكافة مستوياتها

المعلومات	تدريب	استشارات	الخدمة
الإنتاج			
2.5	32.5	10	إدارة العمليات الإنتاجية "
7.5	35	17.5	إدارة الجودة الشاملة "
7.5	27.5	20	كيف تحصل على الأيزو "
2.5	35	12.5	إدارة المخزون "
الإدارة العليا			
12.5	50	42.5	تخطيط استراتيجي "
15	50	47.5	إعداد خطة عمل "
15	45	30	إعداد خطة تسويقية "
10	40	17.5	إدارة الوقت "
7.5	42.5	17.5	إدارة الأزمات "
7.5	45	17.5	إدارة الآخرين وتحفيزهم "

جدول 6: قائمة بأسماء مزودي خدمات الأعمال الذين تم مقابلتهم

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	إسم المؤسسة
1	الغرفة التجارية الصناعية- نابلس	21	الغرفة التجارية الفلسطينية لمحافظة الوسطى
2	الغرفة التجارية الصناعية- قلقيلية	22	مركز الهندسة والتخطيط- غزة
3	الغرفة التجارية الصناعية- بيت لحم	23	شركة عمرا لتقنية المعلومات
4	مركز بيسان للبحوث والإتماء	24	ماجد نزال
5	مركز التجارة الفلسطيني- بالتريدي	25	الزعيم وشركاه للمحاماة والاستشارات القانونية
6	مسار	26	جمال أبو عمر
7	غرفة تجارة وصناعة رام الله	27	مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية
8	بيت الخبرة- نابلس	28	مكتب الحسيني والحسيني
9	غرفة تجارة وصناعة طولكرم	29	معهد دراسات التنمية
10	غرفة تجارة وصناعة سلفيت	30	بانوراما- المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع
11	غرفة تجارة وصناعة أريحا	31	Institute for development studies IDS
12	غرفة تجارة وصناعة طوباس	32	Community service & continuing education deanship, the Islamic university of Gaza
13	غرفة تجارة وصناعة الخليل	33	Women's affairs center
14	اتحاد الغرف التجارية	34	Center for engineering & planning
15	ريادة للاستشارات والتدريب	35	Engineering and management consultancy center
16	جمعية الاقتصاديين الفلسطينيين	36	Peace center for community training
17	زياد كرابلة	37	New vision
18	غرفة وتجارة وصناعة جنين	38	General , consulting, and training
19	معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي (تامى)	39	Management consulting services company (MCS)
20	عساف وشركاه للمحاماة	40	The Palestinian working women society for development

+9 صفحات الاستمارة

+ قائمة المنشورات

بداية كل استمارة

فردية + المنشورات

فردية