



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة
في محافظتي القدس والخليل

إعداد

شيماء محمد فهمي الحلواني

إشراف: د. عبد الوهاب الصباغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا
في جامعة الخليل

2017 م



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة
في محافظتي القدس والخليل

إعداد

شيماء محمد فهمي الحلواني

إشراف: د. عبد الوهاب الصباغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا
في جامعة الخليل

2017



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة
في محافظتي القدس والخليل

اسم الطالبة: شيماء الحلواني
الرقم الجامعي: 21329022

المشرف:

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 14 / 12 / 2017 م. من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ

التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. محمد الجعبري

التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. ياسر شاهين

الخليل - فلسطين

2017 م

ب

ب

الإهداء

إلى الحبيب الغالي رسول الله صلى الله عليه وسلم صاحب الرسالة السماوية وصاحب السراج المنير

إلى شمس المغيب التي تذهب لتأتي بفجر جديد، إلى شمعة احترقت لتنير في سبيل مخضب

بالمصاعب إلى من هم سبب وجودي ونجاحي... زوجي أمي وأبي.

إلى فلذات كبدي..... أبنائي

إلى خلاني وأحبائي وسند حياتي حتى مماتي.....إخواني وأخواتي.

كما أهدي هذا البحث لكل من ساعدني لتحقيق هدفي

الباحثة

شيماء الحلواني

إقرار

أقر أنا معد الرسالة الطالبة شيماء الحلواني بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة علياً لأي جامعة أو معهد آخر.

اسم الطالبة: شيماء الحلواني

التوقيع:

التاريخ: 2017/ 12 / 14

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني وأمدني بالصبر، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

انطلاقاً من العرفان بالجميل فانه يسرني ان أتقدم بخالص الشكر والامتنان الى الدكتور عبد الوهاب الصباغ مشرفي على الرسالة لتحمله وصبره ومتابعته لكل خطوة اثناء اعداد الرسالة، كل الشكر والاحترام لكل من أمداني من منابع علمه الكثير وما توانيا يوماً مد يد المساعدة والعطاء، وخص بالذكر اساتذتي في كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل د.سمير ابو زنيّد د.محمد الجعبري د.اسامة شهوان، الشكر موصول لمن مدني بالعون والعطاء د. ياسر شاهين / جامعة فلسطين الاهلية .

المخلص:

تلعب المشروعات الصغيرة دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوظائف والأعمال الصغيرة وكذلك دورها الحيوي في توفير السلع والخدمات للأفراد والمجتمعات، لذلك كان لا بد من توفير البيئة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة لنجاحها وتطورها، وضرورة توجيه الأفكار الإبداعية لأصحابها لضمان استمراريتها، خدمةً للاقتصاد الوطني ولكي تصبح نواة لمشاريع متوسطة وكبيرة. لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، المخاطرة، والمبادأة) في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته اهداف الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومدراء منشآت الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل خلال الفترة الزمنية بين 2017/1/1-2017/5/1 م، بلغ عدد المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال البيانات المتاحة في الغرف التجارية لمحافظة القدس والخليل حوالي (227) منشأة، (84) منشأة مسجلة في محافظة القدس، (143) مسجلة في محافظة الخليل.

استخدمت الباحثة عينة بسيطة ميسرة حسب ما توفر وأمكن الوصول اليها من المنشآت في المحافظتين، بلغ عدد أفراد العينة (35) من اصحاب ومدراء المنشآت الصناعية الصغيرة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة عليها، تم استرداد (32) استبانة صالحة للتحليل، واستخدمت التقنيات الإحصائية الحديثة من خلال برنامج (SPSS version 18) لتحليل البيانات والوصول الى النتائج، كان أهمها الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، في ضوء المتغيرات الديمغرافية للمشروع (عمر المشروع، وعدد العاملين في المشروع، راس مال المشروع بالدولار، والمؤهل العلمي للمبحوثين).

بناءً على نتائج الدراسة اوصت الباحثة ضرورة بلورة رؤية واضحة فيما يخص تحقيق الريادة وتعزيز ممارستها وإدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنشآت الصغيرة في فلسطين، إنشاء قسم متخصص يعنى بإدارة وتشجيع العاملين و اصحاب الأعمال الصغيرة لتعزيز نموها وتطويرها، لتعزيز فرص المنافسة والتميز لهذه المنشآت، قيام الشركة بإصدار تقارير الريادة بشكل دوري وفق القوانين والتعليمات المتبعة، أن يكون للحكومة دور فاعل من خلال سن قوانين لتبني مفهوم الريادة، تشجيع وتحفيز المشروعات الصغيرة للقيام بدور اجتماعي ايجابي لتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

Abstract:

Small businesses play an important role in the national economy, because of its importance in providing jobs, small businesses, and its vital role in providing goods and services for individuals and communities. Therefore, it was necessary to provide economic and social environment that suits its success and development, also the need to direct creative ideas to their owners to ensure its continuity, as a service for the national economy to become a base for a medium and large businesses. So this study identifies the leadership reality (creativity, innovation, uniqueness, risk, and initiation) in small industrial businesses in Jerusalem and Hebron.

In this study, the researcher used the descriptive and analytic approach to suit the objectives of the study, where the study sample consisted of owners and managers of small industrial businesses in Jerusalem and Hebron within a time frame of 1/1/2017-1/5/2017, the number of the small industrial businesses through the available data in the Chambers of Commerce of Jerusalem and Hebron is about (227) facility, (84) facility registered in the Jerusalem Governorate, and (143) registered in Hebron.

The researcher used a simple sample as provided and accessible from the facilities in both governorates, the researchers distributed the questionnaire on (35) of the owners and managers of small industrial businesses, (32) questionnaire was valid for analysis, and used the latest statistical techniques through the program (SPSS version 18) for data analysis and access to results, the most important results are the following:

There were no statistically significant differences in the respondents' responses to the reality of leadership dimensions in the small industrial work in the Jerusalem and Hebron governorates, and according to the demographic variables of the business as (business age, number of employees in the business, business capital in dollars, and scientific qualification of the respondents).

Based on the results of the study, the researcher recommended the need to have a crystal clear vision regarding the leadership achievements, enhance its practice and include it within the strategic objectives of small enterprises in Palestine, also to establish a specialized department to manage and encourage employees and small business

owners to promote their growth and development, in order to enhance the opportunities for competition and excellence of these establishments. Issuing a leadership reports on a regular basis, in accordance with the laws and regulations followed, that the government has an effective role by enacting laws to adopt the concept of entrepreneurship, encouraging and motivating small enterprises to play a positive social role to achieve a competitive advantage for the institution.

فهرس المحتويات:

ج	الإهداء.....
د	إقرار.....
هـ	شكر وعرهان.....
و	الملخص:.....
ح	Abstract:.....
ي	فهرس المحتويات:.....
م	فهرس الجداول.....
1	الفصل الأول.....
1	المقدمة:.....
3	مشكلة الدراسة:.....
4	أهمية الدراسة:.....
4	أهداف الدراسة:.....
5	أسئلة الدراسة:.....
5	فرضيات الدراسة:.....
7	مصطلحات الدراسة:.....
8	حدود الدراسة:.....
9	أخلاقيات الدراسة.....
9	هيكلية الدراسة.....
10	الفصل الثاني.....
10	الإطار النظري والأدبيات السابقة.....

10	المبحث الاول:
13	1.1 الإبداع:
15	2.1.1 أنواع الإبداع الإداري في المنظمات
15	1.2 الابتكار
17	1.2.1 أشكال الابتكار في المنظمات
19	1.3 التفرد:
20	1.4 المخاطرة:
21	1.5 المبادأة:
23	المبحث الثاني:
30	المبحث الرابع:
30	اولا: الدراسات العربية
36	ثانيا: الدراسات الأجنبية :
42	الفصل الثالث
42	الطريقة والإجراءات
42	3.1 منهج الدراسة:
42	3.2 مجتمع الدراسة:
43	3.3 عينة الدراسة:
44	4.3 أداة الدراسة:
44	3.5 صدق الأداة
45	3.6 ثبات الأداة
45	3.7 متغيرات الدراسة
46	3.8 المعالجة الإحصائية:

47 تحليل نتائج الدراسة
47 1.4 تمهيد
48 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:
58 2.2.4 فحص واختبار الفرضيات
68 الفصل الخامس
68 الاستنتاجات والتوصيات
68 1.5 ملخص النتائج
69 2.5 الاستنتاجات:
71 3.5 التوصيات:

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
6	نموذج الدراسة	(1.1)
22	الفروقات بين كل من المدير والريادي والقائد	(1.2)
40	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(2.2)
43	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	(1.3)
45	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	(2.3)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل	(1.4)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل	(2.4)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابتكار في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل	(3.4)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادأة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل	(4.4)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفرد في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل	(5.4)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المخاطرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل	(6.4)
58	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال	(7.4)

	الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة	
59	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة	(8.4)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة	(9.4)
60	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عمر المشروع	(10.4)
61	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عدد العاملين في المشروع	(11.4)
62	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير حجم رأس مال المشروع	(12.4)
63	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	(13.4)
63	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	(14.4)
64	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة	(15.4)

	في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية	
65	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية	(16.4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية	(17.4)
66	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	(18.4)

الفصل الأول

المقدمة:

يلعب قطاع الأعمال الصناعية الصغيرة دوراً مهماً واستراتيجياً في زيادة معدلات النمو الاقتصادي والحد من الاحتكار وتشجيع المنافسة من خلال توفير السلع التي يحتاجها المستهلك المحلي والاسهام في التصدير، إضافة الى الدور الاساسي الذي تلعبه الاعمال الصناعية الصغيرة في معالجة مشكلة الفقر والبطالة ، من خلال ترسيخ مفهوم التوظيف الذاتي او الذي يتحقق بإنشاء مشاريع صغيرة قائمة على مفهوم الريادة والإبداع، لذا فإن للأعمال الصغيرة أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (النجار وآخرون، 2010).

تشكل المشروعات الصغيرة اليوم محور اهتمام السياسات الصناعية الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة في الدول النامية والدول المتقدمة صناعياً على حد سواء بصرف النظر عن فلسفتها الاقتصادية واسلوب إدارة اقتصادها الوطني، وتكتسب المشروعات الصغيرة أهميتها في الدول العربية من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية ونسب توفر عوامل الانتاج والتوزيع المكاني للسكان والنشاط وتفاقم مشكلات البطالة فيها (السكرانة، 2008).

إن حاجة الاقتصاد الفلسطيني إلى امتلاك عناصر النهوض والتطور في القطاعات الإنتاجية خصوصاً، تقتضي الاهتمام الجدي وفق رؤية استراتيجية تقوم على تفعيل دور المنشآت والمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، واتساع نشاطها أفقياً وعمودياً في بنيان المجتمع الفلسطيني، بحيث تتمكن من تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني لعملية رفع وتيرة التطور في الاقتصاد الفلسطيني بما يمكنه من الاعتماد النسبي على موارده الذاتية البشرية منها والمادية المحدودة، وبما يؤدي إلى تخفيف أوضاع

التبعية للاقتصاد الإسرائيلي وإجراءاته الضارة من ناحية ثانية، أو بما يحقق نسبياً تلبية احتياجات التشغيل وإنتاج السلع والخدمات للسوق المحلي من ناحية ثالثة (نصر الله والصوراني، 2005).

تعتمد طبيعة المشروعات الريادية على مجموعة الأفراد الذين يستخدمون جهوداً منظمة لنمو مشاريع تتجاوب مع حاجات العصر من الإبداع وتنظيم هيكل مناسب متعدد الوظائف يأخذ روح المبادرة، ويساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتناسب مع حاجات المجتمع. وبما ان النجاح ليس سهلاً لذا يتطلب تفوقاً ورغبة يعتمد على الإبداع، وقد يأتي مفهوم هذا النجاح أو الإبداع لأصحاب المشروعات الصغيرة المدركين للتفاصيل والمتغيرات البيئية بأبعاد اقتصادية واجتماعية تسهم بشكل بارز في إعطاء القيمة التنافسية لتلك المشروعات في عالم يتسم بالانفتاح الاقتصادي على المستوى المحلي بأسلوب ذا قيمة وفعالية (البندي، 2014).

تستخدم ريادة الأعمال في الوقت الحالي للدلالة على المبدعين والمبتكرين في كافة المجالات، من خلال عرض إنجازاتهم والنجاحات التي حققوها بالرغم من نقص الموارد وقلة الإمكانيات والصعوبات التي واجهتهم، والتي تغلبوا عليها بتفكير إبداعي في ضوء تطور مفهوم الريادة من مجرد حساب الكميات والأسعار التي سوف ينتجها، إلى ممارسة التغيير الاقتصادي والتقني الذي يؤثر بعمق على نجاح المشروعات (مبارك، 2009).

تشير دلالات ريادة الأعمال بصفة عامة إلى الحيوية وإدارة المشروعات بشكل مبتكر يكفل نجاحها وتطورها بسرعة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تركز على مبادئ متطورة تستخدم المخاطرة المحسوبة ورأس المال الجريء في تطوير مجالات عمل قديمة، أو استحداث مجالات عمل مبتكرة تجد تسويقاً متميزاً، ومن ثم تفرض على السوق استيعاب منتجاتها وخدماتها بحيث تحقق أرباحاً كافية لمد جذورها وإثبات وجودها وقدرتها على الصمود والمنافسة في فترة زمنية وجيزة (المري، 2013).

لقد أظهرت العديد من الدراسات ان الاعمال الصناعية الصغيرة ذات التوجه الريادي هي الأقدر على البقاء والاستمرار في سوق العمل التنافسية. حيث ان التوجه الريادي الذي تتمتع به الأعمال الصغيرة، هو الذي يمكنها من خلق اسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة يتحقق لها التكيف مع ظروف البيئة المحلية والعالمية. (القرنة، 2014).

إن انتشار ريادة الأعمال كأسلوب متطور يسعى لضمان نجاح المشروعات الصغيرة من خلال ربطها بفاعلية بالأسواق ومناطق التوزيع والإنتاج، يحتم وجود جهات حكومية وجمعيات مهنية وعلمية لتنظيم مبادئ ريادة الأعمال ودعم توجهات رواد الأعمال، ومنحهم الدعم والمساندة والخلفية العلمية والثقافية التي تساعدهم على حسن ريادة أعمالهم، بالإضافة إلى أهمية إدراك رواد الأعمال أساسيات علم الريادة والمفاهيم والمهارات والصفات اللازمة والمتطلبات المصاحبة، والخطوات والأسس العلمية لبناء المشروعات الصغيرة، وفق أسلوب علمي يعتمد على المنافسة والتوسع المنتظم وتوزيع الإنتاج بما يكفي لاستمرار دوران عجلة التطوير والتحديث (الشميمري والمبيريك، 2011).

مشكلة الدراسة:

تلعب المشروعات الصغيرة دوراً مهماً في الاقتصاد الفلسطيني، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوظائف والأعمال، وكذلك توفير المنتجات والخدمات التي وجدت من أجلها، لذلك لا بد من توفير البيئة الاقتصادية والادارية والاجتماعية المناسبة لها، وضرورة توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية لأصحاب هذه المشاريع حتى تكون ريادية بأفكارها وتكوينها استمراريتها وتوظيف الإمكانيات الموجودة فيها المادية والبشرية والمالية خدمةً للاقتصاد الوطني، ومدى ارتباط ذلك بتنمية قدرات أصحاب مثل هذه المشاريع لتصبح نواة لمشاريع كبيرة متطورة. (نصر الله والصوراني، 2005).

إن نجاح أي مشروع وتميزه عن غيره من المشاريع ناتج عن توفير بعض متطلبات النجاح لهذه المشروعات، من أهم هذه المتطلبات الاهتمام الكبير بأبعاد الريادة المتمثلة في (الابداع والابتكار

والتفرد والمخاطرة والمبادأة) وتهيئة الظروف لها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، (القرنه2014).
لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في " البحث في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في
محافظة القدس والخليل " .

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال

1- تحليل واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة من خلال تقديم آليات عمل تعزز من
قدرة العاملين في المشروعات الصغيرة على إيجاد بيئة عمل منافسة ومناسبة، وكذلك ربط المشروعات
الصغيرة بالبيئة الداخلية من خلال تعزيز نقاط قوتها وتحديد نقاط ضعفها.

2- على الصعيد البحثي يمكن أن تغني هذه الدراسة المكتبة الفلسطينية بشكل خاص، وتضيف هذه
الدراسة مادة نظرية يمكن الاستفادة منها على الصعيد الأكاديمي، كذلك يمكن وضع تصور لدى
المديرين في المشروعات الصغيرة حول أبعاد الريادة كمفاهيم حديثة في الفكر الإداري وبيان علاقة
الممارسات الريادية بنجاح المشروعات الصغيرة وقدرتها على منافسة المنتجات المستوردة .

أهداف الدراسة:

يتلخص الهدف الأول للدراسة في التعرف على واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في
محافظة القدس والخليل.

الهدف الثاني : التعرف على الفروق في اجابات المبحوثين حول واقع ابعاد الريادة والتي تعزى
للمتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المشروع، عدد العاملين
في الشركة، حجم رأس المال).

أسئلة الدراسة:

من خلال استعراض الباحثة لمشكلة الدراسة فإنه يمكن صياغة الأسئلة التالية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها:

1. تحليل واقع أبعاد الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، المخاطرة) في الأعمال الصناعية

الصغيرة في محافظتي القدس والخليل ؟

2. هل هناك فروق في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية

الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، باختلاف المتغيرات الديمغرافية للشركة (المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المشروع، عدد العاملين في الشركة، حجم رأس

المال).

فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة واختبار أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ في الأعمال للصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل ، تعزى الى خصائص

المبحوثين .

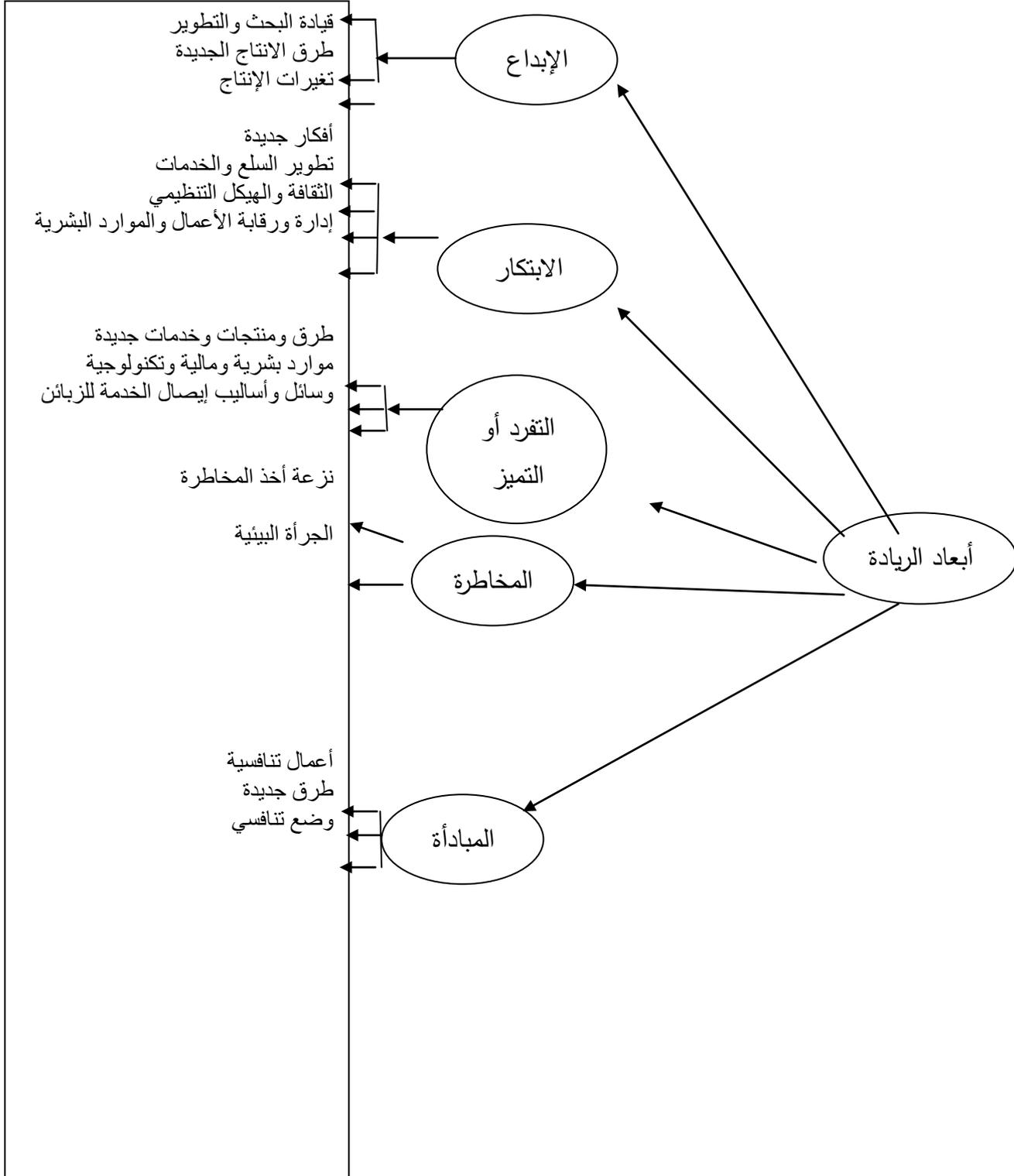
محددات الدراسة:

1- اقتصرت الدراسة على المشروعات الصناعية الصغيرة التي عدد عمالها بين (5- 9) من العاملين في محافظتي القدس والخليل.

2- تم قياس ابعاد الريادة من خلال المتغيرات (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، المخاطرة).

3- اقتصرت عينة الدراسة على عينة بسيطة ميسرة تمكنت الباحثة من الوصول إليها لظروف صعبة تتعلق بعدم التعاون والقدرة على الوصول لبعض المنشآت، ، حيث اقتصرت البيانات على الغرف التجارية في مدينتي الخليل والقدس.

الجدول (1.1) نموذج الدراسة



مصطلحات الدراسة:

الريادة: العملية التي ينشأ بموجبها الفرد والمنظمة ابتكارات جديدة ذات قيمة جديدة عن طريق استثمارات بموارد متفردة (القرنة، 2014).

الابداع: هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات مكانات والأفراد والجماعات والمنظمات (خلف، 2010).

الابتكار: الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بالفكرة الجديدة، والمنظمة الابتكارية هي التي تقدم خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات من خلال تضافر جهود العاملين للتعبير عن السلوك الابتكاري في إيجاد هذه المنتجات والخدمات المتطورة (Weaver، 2002)

التفرد: هو تميز منظمات الأعمال عن غيرها من المنظمات المنافسة سواء في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتستمر بأفضلية على المدى الطويل في تقديم منتجات وخدمات يصعب تقليدها (ابو زيد، 2010)

المخاطرة: هي أن يجازف الريادي بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق، فالمخاطرة ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض لخسارة (السكرانة، 2008).

المبادأة: هي المشاركة في مشكلات المستقبل والحاجات والتغييرات، ومدى تقديم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنية متطورة، وتتضمن نسبة عالية من المخاطرة من خلال إقرار ملاحقة أو عدم

ملاحقة المنافسين بالإبداع، والمفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير، ومحاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم (عبد الرحيم، 2013).

الأعمال الصناعية الصغيرة: هي المشروعات المملوكة لفرد أو عدد قليل من الأفراد، تربطهم علاقة عائلية أو علاقة صداقة، وتكون أصولها قليلة نسبياً ولا تتجاوز أصولها 300 الف دولار، وعدد العاملين فيها لا يتجاوز 25 عامل (كامل، 2003). في الدراسة تم اعتماد المنشآت الصناعية الصغيرة وفقاً لتصنيف مجلس الوزراء الفلسطيني حسب القرار رقم (13/105/1) المادة (2) للعام 2011، التصنيف الوطني للمنشآت الاقتصادية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، بناءً على عدد العاملين من (5-9) ورأس المال من (5000 - 50000) دولار .

رغم تحديد المشروعات الصغيرة من قبل مجلس الوزراء الا أن نعتبر المشروع الصغير هو من كان رأس ماله من 100000- 500000 .

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المتغيرات الديمغرافية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المشروع، عدد العاملين في الشركة، حجم رأس المال).

المتغير التابع: أبعاد الريادة (الابداع، الابتكار، التفرد، المخاطرة، المبادأة).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة

الحدود البشرية: العاملين في الأعمال الصناعية الصغيرة

الحدود المكانية: محافظتي الخليل والقدس

الحدود الزمانية: الفصل الأول والثاني من العام الدراسي 2016/2017م

أخلاقيات الدراسة

قامت الباحثة بتعريف أفراد العينة بأهداف الدراسة، وأن الغرض من هذه الدراسة لأغراض علمية فقط، وعليه فإنه سيتم المحافظة على السرية التامة للبيانات التي تم جمعها. كما تم ابلاغهم بأن مشاركتهم اختيارية طوعية وليست اجبارية، وتم الحصول على الموافقة الشفهية من جميع أفراد العينة.

هيكلية الدراسة

تكوّنت الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو التالي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: تضمن مقدمة لهذه الدراسة، ومشكلتها، أهميتها، اهدافها، اسئلتها، فرضياتها، ومصطلحات الدراسة، ومتغيراتها، وحدودها، وأخلاقيات الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: تضمن هذا الفصل يقسم إلى محورين وهما: الريادة وأبعادها، والأعمال الصناعية الصغيرة .
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة: تضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً متغيرات الدراسة.
- الفصل الرابع: نتائج الدراسة: احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج بيانات أدوات الدراسة.
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات: تناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها. وأخيراً أضيف إلى هذه الفصول قائمة بأهم المراجع ذات الصلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والأدبيات السابقة

ان التطور التكنولوجي والعلمي في منظمات الاعمال الحديثة قد ساعد على بلورة كثيرة من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الاعمال، وخصوصا مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادة، واستغلال الفرص الاستثمارية بالسوق من خلال الابداع والابتكار، وكذلك عمليات الريادة أصبحت من الادارة الاستراتيجية لأعمال هذه المنظمات.

المبحث الاول:

1. مفهوم الريادة :

تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة الريادة في الآونة الأخيرة، وبالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى. وقد جاءت بعض هذه التعاريف على أن الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها. بالإضافة إلى شمول بعض التعاريف على مفاهيم جديدة ، مثل الابتكار والإبداع والمخاطرة (النجار والعلي، 2010: 27) .

وقد عرفت الريادة في معجم الرائد، هي رواداً ورياداً وتعني راد الشيء وطلبه، وراد الأرض، تفقد ما حولها من المراعي والمياه (مسعود، 1995: 379). وقد عرف (Kuratko & Hodgetts , 2001 , P.29) الريادة بأنها: "عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة له، واستقبال المكافآت الناتجة".

أما (Coutler , 2001, P.6) فقد عرفت الريادة بأنها : " العملية التي من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد يستخدمون الجهد المنظم ووسائل للسعي وراء الفرصة لتأمين القيمة والنمو للمشروع للتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتفرد والابتكار " .

وعرفها (Koulter& Mary, 2001) بأنها العملية أو الطريقة الإبداعية المنظمة التي تستخدم من قبل الفرد أو التنظيم بهدف الوصول إلى تحقيق قيمة مضافة وتطوير العمل بما ينسجم مع حاجات ورغبات أصحاب المصالح)

الريادة تعني التفرد والاعتماد على الاختلاف والتنوع والتوافق والطرق الجديدة، ولا تعتمد على النماذج والعادات السائدة التي يفعلها الآخرون، وإنما هي الوصول إلى منتجات وطرق فريدة وجديدة لا تتطابق مع الطرق المعتادة أو الطرق المعمول بها (النجار والعلي، 2010).

2- أبعاد الريادة :

يمكن أن تظهر أبعاد الريادة من خلال التفصيل التالي: (الكايد، 2007: ص 47)

1. الاستقلالية في العمل: إن النزعة إلى الاستقلالية في العمل دون تدخل الآخرين لدى أصحاب الأعمال الصغيرة والريادية تؤكدتها معظم الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Sanchez,2012)
2. المبادرة : وهذا يعني ضرورة الالتزام بإنجاز الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل صاحب العمل بدافعية وحماس للحصول على التميز .
3. المخاطرة : وتعني مدى قدرة أصحاب العمل على تحمل المخاطرة عند اتخاذهم للقرارات الضرورية مع ضرورة الانتباه إلى حجم هذه المخاطرة ، وكيف يمكن إيجاد الحلول لها .
4. الابتكار والقدرات الإبداعية : وهذا يعني مدى توفر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل ومدى توفر القدرات الابتكارية بإيجاد منتجات تحقق الرضا لدى الزبائن في السوق .

وقد أوضح (Hitt, Ireland & Hos , 2002) أنه من الصعب تحديد معنى واحد لأبعاد الريادة لأنها ترتبط بمكونات عديدة ، ويجب على المديرين ابتكار الشيء الجديد لما سيكون عليه المستقبل ، ويرى (Koen & Baron , 2000) بأنها القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين الكلفة والأرباح ، وان قيادة التكلفة والتمايز في المنتج تعد جوهر الأعمال الريادية ، أما (Cooper , 2000) فقد عرفها بالقدرة على إنشاء منظمات أكثر ريادية من خلال الابتكار وتحمل المخاطرة وسرعة استغلال الفرص والقدرة على التغيير في مجال معايير الأداء وأنظمة الموارد والمصادر والحوافز وثقافة المنظمة إضافة إلى التوظيف والتعيين .

واقترح كل من (Wheelen & Hunger , 2004) إجراءات وضع وتبني القرارات لأبعاد العمل الريادي من خلال الخطوات التالية :

1. تطوير الفكرة الأساسية من العمل سواء أكانت إيجاد منتج أم خدمة أم طريقة عمل ، وتحديد السوق والزبائن المستهدفين .
2. دراسة ومسح البيئة الخارجية وتحديد مصادر الفرص والتهديدات ، إضافة إلى الأسواق المحتملة والمداخل إلى المصادر .
3. دراسة ومسح البيئة الداخلية والعناصر التي تتعلق بالعمل الجديد متضمنة القوى البشرية وإمكانية العمل ونقاط ضعفه .
4. تحليل العناصر الإستراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
5. اتخاذ القرار بالمضي أو عدم المضي بالعمل الريادي .
6. وضع خطة العمل والتي يتم من خلالها تحديد كيفية نقل وتطبيق فكرة العمل إلى أرض الواقع.

وأشارت إحدى الدراسات (Harrison & Samson , 2002) إلى أن هناك نموذجاً يتضمن عناصر لتحقيق الإبداع الفعال، هي: أولاً : الأبعاد الريادية والتي تتصف بتحمل المخاطرة، والتركيز على الفعل الاستباقي بدلاً من ردة الفعل ، والتزام الإدارية ، وثانياً : الهيكل التنظيمي والذي يتصف بالمرونة ، والتكامل بين النشاطات ، والتوجيه الكلي للمنظمة ، ثالثاً : البيئة التنظيمية والتي تتصف بالانفتاحية ، وإيجاد نظام حوافز فعال ، إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.

يشترط العمل الريادي ، على المنظمة الريادية إيجاد أبعاد واضحة للعمل ، وكما يلي : David & (Lynne,2006)

1. أبعاد المغامرة ومسك زمام المبادرة : يهدف الريادي من وراء هذه الأبعاد الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة ، تعتبر من أكثر الأبعاد مخاطرة .

2. أبعاد المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة : قد يفهم الريادي الذي يتبنى هذه الأبعاد أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً ، فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو البدء فيه ، ثم يخرج بما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبون، أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون.

3. أبعاد التمكّن من جوهر الجدارة : تهدف هذه الأبعاد إلى مراقبة السوق وضبطها ، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة ، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.

1.1. الإبداع:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم

والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة (خلف، 2010).

ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (خلف، 2010).

2.1.1. أنواع الإبداع الإداري في المنظمات

وأشار أبو زيد (2010) إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي كما يأتي:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1.2. الابتكار

الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بالفكرة الجديدة (Sanchez,2012).

ويعرفه الشبراوي (2002) بأنه إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة.

ويعرفه مراد (2010) بأنه إنتاج نماذج لبيئات إبداعية جديدة لإشباع الحاجات و إقتناص الفرص و إستثمار كافة الموارد المتاحة.

ويعرفه عبد الرحيم (2013) بأنه حلول ابداعية غير مألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات التي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة.

ويعرفه المري (2013) هو فكرة جديدة أو أسلوب أو تقنية جديدة تنتشر عبر المجتمع في نموذج يمكن التنبؤ به.

ويعرفه اسماعيل (2010) بأنه إنتاج منتج جديد وأصيل ذي قيمة ودقيق وملائم من حيث التركيب والأداء والاستخدام.

ويعرفه نصير والعزاوي (2011) بأنه تقديم

خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات من خلال تضافر جهود العاملين للتعبير عن السلوك الابتكاري في إيجاد هذه المنتجات والخدمات المتطورة.

أن المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة الاقتصادية فقط، وإنما يُصبح الابتكار والتجديد هما السمات المميزة لمنتجاتها وأدائها، فالابتكار يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات بسرعة ويُساعدها على اكتشاف المنتجات والأسواق الجديدة، الأمر الذي سُمِّكها من حماية نفسها من تغيرات البيئة غير المستقرة (البشاشة، 2008).

يُشير الابتكار الإداري إلى مجموعه من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيم العام في المنظمة وتفعيل الأداء الابتكاري، من خلال العمل على تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب ابتكاري وبطرق تفكير غير مألوفة (العواد، 2005).

ويشار في العادة إلى مدى توفر الثقافة الملائمة لتشجيع الابتكار في المؤسسة على أنه أحد الخصائص الرئيسة للمؤسسة المتميزة فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق الأفكار الإبتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق. وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية قد تنتج عن عوامل مختلفة مثل الحجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولأعداد أكبر من الشركات أهم مصادر الميزة التنافسية هذه الأيام. وأن هناك

ارتباطا وثيقا بين الحصة السوقية وربحية المؤسسة والابتكار ولتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود الثقافة التنظيمية التي تساعد وتأخذ بيد المؤسسة نحو التميز والابتكار (الشيخ، 2004).

كما إن التحول نحو الابتكار والمنافسة القائمة على الابتكارات لم يأت بالصدفة وإنما كانت نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل مرحلة زمنية، ويعود السبب في ذلك إلى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات العالية والخبرات الفنية والإدارية المتعلقة بالابتكار باعتباره نشاطاً مميزاً، والأهم من ذلك هو امتلاك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية للابتكار تحققها من خلال مزاياها التنافسية، وقبل أن نتعرض بالتفصيل إلى مفهوم الابتكار وتطوره، لابد من الإشارة إلى الفرق بين الابتكار والإبداع (إسماعيل، 2010).

1.2.1 أشكال الابتكار في المنظمات

أولاً الابتكار الإداري: وهو تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها، حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمنظمة، ذلك أن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، فنظام المنظمة يدعى بالنظام لمفتوح، كما إن الابتكار الإداري يحدث ضمن النظام الاجتماعية، من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة، والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين، اقترن الابتكار الإداري بالابتكار التقني من خلال تعريف الابتكار الإداري على أنه ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في ابتكار تقنيات جديدة طرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية (قراش، 2007).

و أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة... وغيرها (حريم، 2004).

ثانياً: الابتكار التقني: يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، فالابتكار التقني بأنه عملية فعالة من أسفل لأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين الدنيا ذوي الخبرة الفنية (عبودي، 2006).

وأشار حريم (2004) إلى أن الابتكار التقني هو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب إنتاج وإدخال الأسلوب في العمل وغيرها.

ثالثاً: الابتكار الإضافي: يعرف الابتكار الإضافي بأنه الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكار إضافي، وأن الابتكارات تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المنظمة في مجال البحث والتطوير والتدريب إن الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهو يعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضياً ومتفاعلاً مع المنظمة، وتعتمد عليه المنظمة في الاستفادة من آراءهم،

والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأس مالها الزبون (عبودي، 2006).

1.3. التفرد:

ويعتبر التفرد تميز منظمات الأعمال عن غيرها من المنظمات المنافسة سواء في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها (السكرانه، 2008)

ويعرفه نصير والعزاوي (2011) طبيعة الموارد التي تمتلكها والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتستمر بأفضلية على المدى الطويل في تقديم منتجات وخدمات يصعب تقليدها

ويعرفه السكرانه (2005) بأنه إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو ف إدارة التنظيم وهيكلته وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين

ويعرفه اسماعيل (2010) إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في ادارة التنظيم وهيكلته.

ويعرفه المري (2013) بأنه تنظيم وإدارة الموارد المتوفرة في المشروع واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة وتحويلها إلى شيء نافع يبنى عليه طلب جديد

ويعرفه نصير والعزاوي (2011) هو أن تقوم المنظمة بتقديم خدمات تعليمية متميزة ومتفردة عن بقية المنظمات المنافسة

ويعرفه حسين (2013) بأنه الاستقلالية والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج أو الخدمة ويهدف الحصول على الميزة التنافسية ولضمان النمو السريع والنوعية الجيدة

1.4. المخاطرة:

تواجه جميع المشروعات العديد من المخاطر المتمثلة بالأحداث والظروف غير المتوقعة التي إذا حدثت يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أحد أهداف المشروع على الأقل، وهنا تظهر إدارة المخاطرة حيث تكون مهمتها المساعدة في مواجهة المخاطر بشكل فعال، سواءً الأخطار التي تهدد المشروع أو الناجمة عن ضياع فرص كان من الممكن استغلالها ولم يتم ذلك (سماقية وتعتاع، 2013).

والمخاطرة هي أن يجازف الريادي بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق، فالمخاطرة ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض لخسارة (السكرانة، 2008). ويعرفها الشورة (2013) هي تبني قيام بمبادرات وأفعال شديدة المخاطرة مما ينعكس ذلك إيجابياً على مستويات الأداء.

ويعرفها عبد الرحيم (2013) بأنها هي الرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

ويعرفها حسين (2013) بأنها القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية

ويعرفها نصير والعزاوي (2011) بأنها التوجه نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المنظمة التي تلبية الحاجات واستغلال الفرصة وتحمل مسؤولية الفشل.

ويعرفها المري (2013) بأنها ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة

ويعرفها اسماعيل (2010) بأن يقوم الشخص بدراسة الأمر بشكل كافٍ ومفصل لمعرفة كافة المخاطر والعوائد المحيطة بالشركة بحيث يدري أن العائد أعلى من المخاطرة المتوقعة

1.5. المبادرة:

وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات ومدى تقييم منتجات جديدة وتقنيات إدارية (سكارنة، 2008).

يعرفه اسماعيل (2010) هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، ويعرفها حسين (2013) بأنها تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية، لتحويل الموارد والأوضاع إلى حالة عملية، ويعرفها نصير والعزاوي (2011) هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، ويعرفها المري (2013) بأنها تنظيم وإعادة تنظيم آليات التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية لتحويل الموارد والمواقف إلى أمور عملية ذات جدوى اقتصادية وربحية، ويعرفها عبد الرحيم (2013) بأنها ما يقوم به المبدعون داخل المنظمة من ترتيبات لسد الفجوة بين النظم والتقنية من جهة وقوى السوق من جهة أخرى، ويعرفها الشورة (2013) بأنها القدرة على اتخاذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك مبادأة المنظمات الريادية هي كفاءتها في التقييم والمعالجة عبر تحليل والتنبؤ بكافة مصادر الخطر التي تهدد إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها والايجاد الفاعل للحلول اللازمة لهذه المخاطر قبل حدوثها

3. المدير، الريادي، القائد :

بعد هذا العرض لمفهوم الريادة، نأتي إلى بيان الفروق الرئيسية بين المدير والريادي في بيئة العمل التي يعملان بها، فكما يشير سنشيز (Sanchez,2012) ، يقوم المدير بالبحث عن إجابة للأسئلة الآتية :

(Hemphill & Thomas , 2005)

1. ما هي الموارد التي يعمل على رقابتها أو التحكم فيها ؟
 2. ما هو الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد علاقة منظمتي مع السوق الذي أعمل به ؟
 3. كيف أعمل على تقليل تأثير الآخرين على قدراتي في العمل والأداء ؟
 4. ما هي الفرصة المناسبة ؟
- يتضح فيما سبق أن تركيز المدير ينصب بالدرجة الأولى على العمل والموارد المختلفة وطبيعة التنظيم، بينما نجد أن الريادي يصب جل تركيزه واهتماماته على الفرصة التي تلوح له، وكيف يقوم باستغلال هذه الفرص أحسن استغلال. وإذا أردنا أن نفصل ونتعرض أكثر إلى الفروق التي يمكن أن تبرز بين كل من الريادي والمدير، وحتى القائد، فيمكن أن نصف كلاهما كما في الجدول (2) الآتي:

الجدول (1.2) الفروقات بين كل من المدير والريادي والقائد

الريادي	المدير	القائد
يبتكر ويجدد	يدير ويمارس الوظائف الإدارية	يبتكر ويجدد
يخلق	يحافظ	يطور
يرى الفرص	يرى المشاكل	يرى المستقبل
يسأل كيف وأين	يسأل كيف وأين	يسأل ماذا ولماذا
يجعل الأمور تحدث	يقوم بالواجب على أكمل وجه	يستخدم التأثير الشخصي على العاملين للقيام بسلوك معين
يبنى فريق العمل	يعتمد على الرقابة	يلهم الثقة

المصدر : Bolton, (2001)

نلاحظ من الجدول السابق ، أن هناك صفات مشتركة بين كل من المدير ، والقائد ، والريادي ، وهذا دليل على أن هناك مديراً ريادياً ، وقائداً ريادياً ، أي بالرغم من أن طبيعة عملها إدارية وقيادية نحو الآخرين في المنظمة ، إلا أن هناك توجهاً ريادياً يحكم الأعمال والأنشطة التي يقومون بها ، وأيضاً بأن الصفات المختلفة للريادي تعكس هي الأخرى أنواعاً وتطبيقات مختلفة للرياديين .

المبحث الثاني:

1. المشروعات الصناعية الصغيرة:

وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 - 50 عامل فيما يصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها اقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين 10 و 50 عاملا بالمشروعات الصغيرة، والتي يعمل فيها بين 50 - 100 عامل بالمشروعات المتوسطة (نصر الله والصوراني، 2005).

لا يوجد مفهوم فلسطيني وطني لتعريف المشروع الصغير، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن معظم دول العالم تواجه صعوبة في وضع تعريف موحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإن تحديد الحجم بغض النظر عن طبيعة المعيار المستخدم يعتبر مقياساً نسبي يختلف باختلاف الدولة والنشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه تلك المنشآت، بهدف توجيه سياسات وبرامج الدول لتنمية المشروعات الصغيرة (الفليت، 2011).

2. أنواع المشروعات الصناعية الصغيرة:

تنقسم المشروعات الصغيرة إلى أربعة أقسام

- 1- المشروعات الصناعية المنزلية: وتضم الصناعات التي تمارس داخل المنزل وغالباً ما تكون وسائل الإنتاج فيها بدائية وبسيطة وتعتمد على أيدي عاملة ماهرة وتتبع الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل وهي تنتشر في الأرياف والمدن على حدّ سواء، مثل صناعة السجاد اليدوي والحياكة والتطريز... إلخ.

2-المشروعات الصناعية الحرفية: تعرف الصناعية الحرفية بأنها المنشآت التي لا يزيد عدد العاملين فيها على تسعة عمال في بعض الدول مثلاً .

ومن هذا التعريف يلاحظ خروج القطر لدينا عما تعارفت عليه معظم الدول في تعريفها للمشروعات الصغيرة حيث اعتمد قطرنا على معيار الدخل الصافي (الربح) عوضاً عن معيار رأس المال المستثمر في هذه المشاريع.

3-المشروعات الصناعية الصغيرة الريفية:

وتشرف على هذه المشروعات الصناعية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والهدف منها يكمنان في تشجيع استمرار صناعة البسط والسجاد اليدوي والحريير الطبيعي وتطويرها في القرى التي تتواجد فيها، بالإضافة إلى صناعات ريفية أخرى يمارسها الريفيون لتلبية احتياجاتهم الاستهلاكية مثل تربية النحل والأبقار وصناعة الألبان والأجبان...إلخ

4-المشروعات الصناعية الصغيرة الحديثة: ي المشروعات الصناعية التي يعمل بها عدد محدد من العمال لا يزيد عددهم على عشرة وتتم في منشآت صغيرة تعتمد على الآلات والمعدات الحديثة، وهي تقوم إلى جانب إنتاجها للسلع الاستهلاكية بتزويد المشروعات الصناعية المتوسطة والكبيرة ببعض المستلزمات والمواد الأولية المصنعة والوسيطة التي تدخل في صناعات تجميعية أكبر منها كصناعة التريكو والنسيج وقطع الغيار وغيرها (النمروطي وصيدم، 2012).

3. خصائص المشاريع الصغيرة :

إن لهذه المشاريع كما لاحظنا دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد لأي بلد ، وذلك نظراً لدورها في استيعاب الطاقات البشرية وتطوير الخبرات لدى العاملين ، ولهذا فهي تتضمن مجموعة من الخصائص تمتاز بها عن المشاريع الأخرى، وهذا ما يشجع المستثمرين على استثمار أموالهم في مثل هذا النوع من المشاريع والابتعاد عن المشاريع الكبيرة أو المتوسطة .

ومن هذه المزايا كما وضحتها كنجو (2007):

1. سهولة توقع الأرباح : نظراً لصغر هذه المشاريع فإن صاحب المشروع بإمكانه توقع حجم المبيعات ، وبالتالي تحديد حجم الأرباح الذي يمكن تحقيقه في السنوات القادمة .
2. الاتصال المباشر بين المالكين والعاملين وذلك بسبب وجود خطوط اتصال مباشر بينهم، وهذا يتيح الفرصة للرقابة على العمل وبالتالي تصحيح أي انحرافات عن ما هو مخطط له وبالتالي ضمان نجاح العمل .
3. الرضا عن العمل : وذلك بسبب الاتصال المباشر بين المالكين والعاملين مما يعمل على تهيئة ظروف تتسم بالمودة والاحترام المتبادلين .
4. المركزية في اتخاذ القرارات : إن صغر حجم هذا المشروع وقلة العاملين التي يحتاج إليهم المدير فإن ذلك يساعده على الاحاطة بكافة نواحي العمل واتخاذ القرارات المناسبة دون أي تفويض للسلطة لأي من العاملين .
5. سهولة الدخول إلى الأسواق : نتيجة عدم حاجتها إلى متطلبات تأسيسية كثيرة وانخفاض تكلفة انشاءها وتوفير الدعم لها من قبل الحكومي.
6. ترتبط ادارة المنشأة بطبيعة الملكية ، لذا فإن مالك المنشأة هو مديرها في نفس الوقت ، وهو يقوم بعدة أدوار في نفس الوقت ، فهو يلعب دور المستثمر الساعي للربح ودور العامل الذي يتمتع بمهارات فنية عالية يهتم بالنمو والتطوير .
7. يمكن اقامتها ضمن حدود ومساحات صغيرة، نظراً لعدم حاجتها إلى وسائل انتاج كثيرة وانخفاض عدد العمال، وهذا يسهل اقامتها في أي مكان كان: في البيوت، في القرى الصغيرة، وحتى في المحلات الصغيرة .

4. العوامل الأساسية المؤثرة في المشاريع الصغيرة .

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في أداء المشاريع الصغيرة خاصة وذلك بسبب طبيعة هذه المشاريع وكذلك هناك أثر للبيئة الخارجية المحيطة بها. (Peter, 2003)

وهذه العوامل تنقسم إلى قسمين: فهناك عوامل خارجية واخرى عوامل داخلية ، فبالنسبة للعوامل الخارجية فلها علاقة بالظروف البيئية المحيطة ، ويمكن اجمال هذه العوامل فيما يلي :

1. الموقع : حيث أن للموقع تأثير على نجاح المشروع ، وذلك لاعتبارات مختلفة منها مدى توفر

طرق المواصلات ، المواد الخام ، شبكة الصرف الصحي ، والأيدي العاملة .

2. التمويل : فبسبب اعتمادها على المدخرات الشخصية فإنها تفتقر إلى امكانية حصولها على

مصادر التمويل ، وهذا يقف عائقاً أمام تحسين أدائها مما يؤثر على التجارة الخارجية .

3. الاطار القانوني : بالرغم من التقدم المحرز في تطوير القانون الفلسطيني فإنه لم يتم حتى

الآن تنظيم قوانين خاصة بهذه المشاريع من أجل الرقي بها .

4. ضعف التنسيق مع الجهات المانحة : هناك الكثير من المساعدات التي يتم تقديمها لهذه

المشاريع ، إلى أن بعض هذه الجهات لا يكون لديها المام كافي باحتياجات القطاع مما يؤدي

إلى عدم قدرتها على حل المشاكل الملحة التي تواجهها .

5. ندرة الموارد الطبيعية : إن الندرة في المواد الطبيعية تشكل بالأساس المشكلة الاقتصادية في

أي بلد وهذا يتضح جلياً في بلدنا فلسطين وذلك بسبب سيطرة الاحتلال الاسرائيلي على الكثير

من مصادر الثروات لدينا.

6. اللجوء إلى شراء الآلات المستخدمة ونقص بعض مستلزمات الانتاج وبالتالي عدم القدرة على

منافسة السلع الاسرائيلية.

ارتباط السياسات المالية والنقدية بالاقتصاد الاسرائيلي فلا يتوفر عملة وطنية فلسطينية ولا يوجد سيادة كاملة على قوانين الضريبة الفلسطينية، بالإضافة إلى السيطرة الكاملة من قبل الاحتلال على المعابر مما يؤدي إلى تعطيل التجار والحركة بين أجزاء الأراضي الفلسطينية (ابو جزر، 2006: 136).

أما بالنسبة للعوامل الداخلية فلها علاقة بالمشروع نفسه وهي على النحو التالي :

1. الملكية : تشكل الملكية سيقاً ذو حدين ، فبالرغم من المركزية في اتخاذ القرار إلا أنه لا

يستطيع هنا صاحب المشروع توفير ما يحتاج إليه من أموال بسهولة مما يقف حائلاً أمام

تطور هذه المشاريع أو حتى المساهمة في حل مشاكلها .

2. عمليات الانتاج : وينتج ذلك عن الاعتماد على التكنولوجيا القديمة والآلات المستخدمة فإن

ذلك يؤثر على العمليات الانتاجية وبالتالي عدم ظهور المنتج بالشكل اللائق مما يؤثر على

مساهمتها في الاقتصاد .

3. بسبب اعتمادها على مهارات ادارية منخفضة فإن ذلك يضعف قدرتها على تحسين أدائها،

بالإضافة إلى عدم وجود لديهم خبرة مناسبة في العمل(ابو جزر، 2006: 137).

5. الريادة والمشاريع الصغيرة:

هناك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل المشاريع الصغيرة ناجحة، وقد

وضحها (Peter, 2003) كما يلي:

1. أن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية. إن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل

الخطيرة على ديمومة ونجاح أي مشروع وحيث أن الربحية التي لا تتجاوز 2% من الفائدة من

وجود هذا المشروع الذي يكلف الملايين ولكن صافي الربح لا يتجاوز هذه النسبة.

2. البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب. إن من الصعوبة النجاح في حالة البيع بكميات كبيرة من الانتاج حتى تحقق عائد يتناسب مع حجم الانفاق الموجود في المشروع وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.

3. المحافظة على الانتاج. وهي الطريقة التي يجب على الريادي أن يحافظ بها على انتاجه من عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال حقوق النشر وبراءة الاختراع.

4. الرغبة في انجاز الأعمال. إن النجاح في أداء أي مشروع لا يمكن أن يتحقق إذا لم تكن هناك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي أنشأ من اجلها هذا المشروع، وغن يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل

5. المحافظة على التدفقات النقدية. ان من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة ان يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع.

6. المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع . ان كثير من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون انهم يحصلون على الأموال من خلال إنجاز هذا المشروع ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي ،فمثلاً عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيد وحتى تنمو تكو بين الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر لكن من الصعوبة ان يتم إدارة المطعم في نفس الطريقة، لذا من الممكن ان تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، كما أن الناس مختلفين

بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة اوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الاتي:

1. على الريادي ان يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليه، ومعرف نقاط القوة والضعف لديه، وان ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحاً في فكرة هذا المشروع.
2. ان يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن وعلى العكس من ذلك سوف يذهبون الى مكان آخر.

7. العلاقة بين ابعاد المنظمة الريادية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة

إن كلاً من الأعمال الصغيرة والريادية تمتلك اهمية معيارية للأداء الاقتصادي لذلك من المهم رسم العلاقة بينهما ومن اهم تلك الفوارق: الإبداع الذي يركز على المشاريع الريادية بتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، إمكانية النمو الأهداف الاستراتيجية، ويبرز دور الريادة في سد الفجوة بين السوق العمل التي قد واجه الكثير من الإبداعيين في سد تلك الفجوة وإنشاء مشاريع جديدة حيث يفتقد البعض إلى المهارات الإدارية، التمويل لإنجاح تلك المشاريع ومع كل هذه الصعوبات تمثل المشاريع الريادية الوسيلة الأكثر فعالية لإيجاد مشاريع جديدة وفرص في السوق كما هو الحال في العديد من الشركات العربية الصغيرة (الأغا، 2009).

لذا من الجدير بالذكر أن المنظمة الريادية تحتاج إلى سوق تتميز فيه إيجابياً بمنتجاته ويحقق التفوق التنافسي من خلال البدء بتحديد الأهداف والمشروعات المناسبة، ومعرفة سابقة، وتدريب مناسب لإختيار المشروع المناسب، ومن الصعب تحقيق ذلك إذا كان المشروع كبيراً حيث أن الأعمال الصغيرة هي نواة للأفكار المبدعة، كما ان الريادة لها علاقة قوية في تحسين علاقة المدراء في كافة طبقات المنظمة الريادية مع الرياديين المبدعين والأخذ بعين الاعتبار المقترحات المعروضة منهم عن طريق التواصل الداخلي بينهم مما يعزز ثقة الإداريين، والموظفين بالمؤسسة (السكرانة، 2008).

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة القرنة (2014) بعنوان: أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة. هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان - الأردن. تكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة وقد تم استهداف عينة مقدارها (156) مبحوثاً ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ووجود تأثير للإبداع والجودة والمرنة الهيكلية في تحقيق التميز في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان وبناءً على ذلك توصي الباحثة العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم.

2- دراسة عيسى (2010) بعنوان: أثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الريادة (الإبداع، الابتكار، والتفرد، والمخاطرة، والمبادأة) في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشروعات الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في مدينة عمان والبالغ عددها (1400) مشروع حيث شكلت حوالي (70%) من مجمل المشاريع الصناعية في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من العمال الصناعية الصغيرة في العاصمة عمان حيث بلغ أفراد العينة (311) مشروعاً صغيراً ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر

لأبعاد الريادة مجتمعة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان، وتوجد فروق لأثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة تعزى إلى الجنس والعمر والخبرة الوظيفية في عمان، ولا يوجد فروق لأثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة تعزى إلى المؤهل العلمي، لذلك يوصي الباحث بتشجيع أصحاب العمل العاملين على تنمية أبعاد الريادة لتحسين أداء العمال الصناعية الصغيرة

3- دراسة المناصرة (2008) بعنوان : " أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الريادة للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية . وصمم نموذجاً لتحقيق هذا الهدف ، تضمن التوجه الريادي المتجسد بأبعاده : البعد الإبداعي ، والبعد نحو المخاطرة ، والبعد الاستباقي ، والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي ، على متغير فاعلية القرارات الإستراتيجية المتمثل بأبعاد المشاركة ، وتحقيق الأهداف ، وواقعية القرارات وتوقيتها . وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية تتكون من (66) شركة اعتماداً على تقارير عام (2007) . وزعت (330) استبانة على مديري الإدارة العليا بالشركة ، وبلغت نسبة الاستجابة (69%) . وباستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في رزمة (SPSS) تم تحليل الأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع للدراسة ، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. وجود أثر ذي دلالة لبعـد الإبداعـي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعـد الاستباقي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء العدائي في التنافس للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء العدائي في التنافس للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء نحو المخاطرة للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعء الاستقلالي في التنافس للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على أبعاد الأعمال الريادية وبناء نموذج الدراسة.
4- دراسة الكايد (2007) بعنوان: " أثر خصائص أصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة على الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر كل من الخصائص الديموغرافية والمقدرة الإدارية والخصائص الريادية لصاحب العمل الصناعي الصغير على أداء العمل .

وقد تكونت عينة الدراسة من (146) عملاً صغيراً تم اختيارهم عشوائياً من مجموع الأعمال الصغيرة القائمة عام (2000) وبالباغة (574) عملاً وقد استخدم العينة الطبقية العشوائية من كل قطاع .
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن الأعمال الصغيرة حققت معدلات ربحية متوسطة ، وعوائد مالية تتناسب مع حجم الاستثمار في العمل لكنها لم تتناسب مع الجهد المبذول في العمل .

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عمر صاحب العمل وخلفيته الاقتصادية وخبرته السابقة ومقدرته الإدارية وكافة أبعاد خصائصه الريادية باستثناء دافع الانجاز على بقاء العمل .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على ما تتميز به الأعمال الصغيرة من خصائص وميزات في بيئة الأعمال وبناء نموذج الدراسة .

5- دراسة مبارك (2005) بعنوان : " واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية : دراسة وصفية تحليلية ميدانية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية من خلال مجموعتين من المحاور، الأول: محاور الخلفية والتي تتكون من محددات الريادة وأنشطة الرياديين الأردنيين . والمحور الثاني: المحاور الأساسية والتي اشتملت على أهمية الريادة ، ومعززات الريادة ، وصفات الريادة وخصائصها السلوكية ، وطبيعة العمل الريادي ، وأهمية العلاقات الاجتماعية التي يبنها الريادي مع الآخرين . ومعوقات الريادة في بيئة الأعمال الأردنية .

اشتملت الدراسة على عينة ملائمة من الرياديين والرياديات الأردنيين والأردنيات ، تم اختيارهم وفق معايير دالة ، وممن يملكون أو يديرون مشاريع ناجحة في كافة مجالات الأعمال والقطاعات الاقتصادية في مختلف مناطق المملكة .

وبينت الدراسة أن الغالبية العظمى من الرياديين هم من الرجال ، ويقومون في المدن . وأن غالبيتهم متوسطو العمر ، وذوو مستوى تعليم عالٍ ، ومن خلفية اجتماعية متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن تنمية رأس المال وتحقيق الكسب المادي هو أهم أهداف الرياديين ، وأن الأهل والأصدقاء هم أهم الجهات تأثيراً عليهم .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية .

6- دراسة السكارنة (2005) بعنوان : " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005) " .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن ، وقد تكونت عينة الدراسة من شركات الاتصالات العامة في الأردن والبالغ عددها (4) ، وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين العامين ومساعدتهم ومديري الإدارات وتم توزيع الاستبانة على (140) مديراً. حيث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر الاستراتيجيات الريادية (التفرد، والابتكار ، وأخذ المخاطرة ، وتحقيق الميزة التنافسية) لتحسين أداء شركات الاتصالات . كما توصلت الدراسة إلى اعتبار استراتيجيات الريادة من الاستراتيجيات المهمة في المنظمة ، كما أن المنظمات الريادية تسهم في تطوير بيئة الأعمال ، من خلال مجموعة من العناصر المرتبطة بها ، والمتعلقة باتجاهاتها الإستراتيجية . كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع والابتكار يعتبران من الاستراتيجيات المهمة التي تساعد المنظمات في زيادة الربحية وتحقيق ميزة تنافسية .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على دور استراتيجيات الريادة في تحسين الأداء في شركات الاتصالات وتعزيز الإطار النظري .

7- دراسة الشيخ (2004) بعنوان : " ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى شيوع ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ، واختبار العلاقة بين توفر ثقافة الابتكار ومدى استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات التي تواجه هذه المنشآت .

وقد تم تصميم استبانته لهذا الغرض ، تم توزيعها على (250) منشأة صناعية صغيرة في الأردن ، بالإضافة إلى استخدام أسلوب تسجيل الملاحظات حول أعضاء عينة الدراسة .

وبينت النتائج أن عناصر ثقافة الابتكار متوافرة إلى حد ما ، وانها ليست بتلك القوة ، وخاصة بالنسبة لبعض الأبعاد ، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد علاقة بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال بناء الاستبانة بالاعتماد على متغير ثقافة الابتكار ، الذي يعد أحد أبعاد الريادة .

8.دراسة أبو شامة (2016) بعنوان : " الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات

وسط و جنوب الضفة الغربية: الواقع و المامول"

هدفت الدراسة الى التعرف على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط و جنوب الضفة الغربية: الواقع و المامول، و قد تكون مجتمع الدراسة من مديري و مالكي الشركات العائلية الصناعية، و قد استخدمت الباحثة العينة الطبقية العشوائية لمجتمع الدراسة و تم توزيع الاستبيان على جميع افراد عينة الدراسة و قد خلصت الدراسة الى ابرز النتائج التالية:

ان مستوى خصائص الشخص الريادي عند افراد العينة جاء بشكل كبير ، كما اظهرت النتائج ان اعلى مؤشرات ريادة الاعمال لدى الشركات العائلية الصناعية هو مدى توفر الحدود التنظيمية ، يليها مدى توفر الحرية في تنفيذ الاعمال، ثم مدى توفر عامل الوقت ، ثم مدى توفر عوامل تنظيمية اخرى، ثم مدى توفر دعم الادارة، و اخيرا مدى توفر نظام المكافات و التعزيز .

كما بينت الدراسة ان اكثر الخصائص الريادية الشخصية تائيرا على الريادية في الشركات العالية

الصناعية هي مستوى الطاقة العالي و اخر الخصائص و تحمل المخاطرة.

و في ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات و من اهمها:

تدعيم الاعمال الابداعية بواسطة برامج الحاضنات التكنولوجية و توفير التدريب و العم المالي و القانوني للمستثمرين بغية تدفق الافكار الابداعية ونقلها الى الاسواق. كما اوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات مستقبلية في سياق الشركات العائلية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Sanchez,2012) بعنوان: **The Influence of Entrepreneurs**

competencies on small Firm Performance

هدف البحث إلى معرفة تأثير الكفاءات الريادية على أداء الشركات الصغيرة من خلال بناء نموذج سببي باستخدام بيانات تم الحصول عليها من رواد أعمال اسبانيين، حيث تم في هذا النموذج توضيح تأثير كفاءات الرواد على أداء الشركات الصغيرة، والمدى التنافسي والقدرات التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر، ولاقت معظم الفرضيات قبولا حسب ما أوردت عمليات التحليل، حيث أشارت النتائج أن الكفاءات الريادية تلعب دوراً مؤثراً في القدرات التنظيمية يؤثر إيجابياً على أداء الشركة وهي متغير وسيط في العلاقة بين الكفاءة الريادية وأداء الشركة، وبالرغم من أن المدى التنافسي لا يرتبط من حيث الأهمية بنمو العمل، إلا انه يعد مؤشراً قوياً للتنبؤ بأبعاد الأداء الأخرى مثل الكفاءة والأداء النسبي ذات العلاقة، بينما تعد الكفاءة التنظيمية مؤشراً قوياً للتنبؤ بالمدى التنافسي، وقدم البحث في نهايته الآثار المترتبة على بعض التوجيهات البحثية المستقبلية التي يمكن دراستها.

2- دراسة (Lumpkin, Wales & Ensley , 2008) بعنوان: **Entrepreneurial**

Orientation Effects on New Venture Performance : The Moderating

Role of Venture Age . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الريادي (التوجه

الإبداعي ، وتوجه المخاطرة ، وتوجه العدائية في التنافس) على أداء الشركات بحسب عمرها في

السوق ، وقد بينت الدراسة وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على أداء الشركات ، على أن هذا

التأثير غير واضح عبر الزمن . وتكون مجتمع الدراسة من (476) شركة من الشركات الأكثر نجاحاً في العالم . واكتشفت الدراسة أن أداء الشركات تتصف بمستوى عالٍ من التوجه الاستباقي كلما تقدمت في العمر .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال أن هذه الدراسة تعد تقريباً مشابهة لموضوع الدراسة الحالية ، حيث بينت أبعاد التوجه الريادي وأثرها على أداء الشركات.

3- دراسة (Jogaranam & Ching – Yick Tse , 2008) بعنوان : " Entrepreneurial Orientation and the Structuring of Organizations Performance . Evidence from the Asian Hotel Industry "

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الريادي ، وهيكلية البناء ، وهيكلية أداء المنظمات الآسيوية العامة في صناعة الفنادق في الصين ، وصنفت الدراسة المنظمات من حيث التركيب الهيكلية إلى منظمات آلية التركيب ، ومنظمة عضوية التركيب . وكانت الاستبانة التي وزعت على (187) من المديرين العاملين في الفنادق، هي أداة الدراسة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وجود علاقة ارتباطية بين هيكلية بناء المنظمة والتوجه الريادي لها ، إلا أن قوة هذه العلاقة تفاوتت بحسب نوع هيكلية بناء المنظمة (ميكانيكية أم عضوية) ، كما توصلت الدراسة إلى أن أداء المنظمة يرتبط بالتوجه الريادي بشكل مستقل عن هيكلية بناء المنظمة .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال فحص العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمات الآسيوية العاملة في صناعة الفنادق ، وهي تقريباً شبيهة بموضوع الدراسة الحالية.

4- دراسة (Grilo & Thurik , 2005) بعنوان : " Determinants of Entrepreneurial

"Engagement Levels in Europe and United State

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العوامل المحددة لمستويات الريادة في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية . وقد استخدمت الدراسة مختلف مصادر المحددات النظرية والعملية لتوضيح القرارات الريادية . وأخذت معلومات مسحية من (51) دولة من دول في الاتحاد الأوروبي ، إضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية . وتم جمع المعلومات من أكثر من (20000) مشاهدة .

وبينت نتائج الدراسة إلى أن الريادة مفهوم متعدد الأبعاد وأن تعريفها يعتمد بشكل كبير على شكل التركيز ونوع البحث ومجالاته ، وأن عملية القياس والمقارنة لمستويات الريادة تختلف باختلاف الفترات الزمنية وباختلاف الدول . كما أظهرت الدراسة وجود حاجة إلى إيجاد إطار شامل لتوجيه أبحاث الريادة، وكذلك أن يتم التركيز في الأبحاث القادمة على توضيح فروق واختلافات الريادة بين البلدان . وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على المستويات المختلفة للريادة ، وكذلك معرفة أثر القرارات الريادية في توسيع العملية الإنتاجية .

5- دراسة (Uhlener & Thurik , 2005) بعنوان : " Post-Materialism A Culture

" Factor Influencing Entrepreneurial Activity Across Nations"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان الاهتمام بالعوامل غير المادية يوضح الاختلافات في النشاطات الكلية عبر الدول ؟ وإلى أي درجة تؤثر المتغيرات المادية أو المعنوية على النشاطات الريادية على المستوى الدولي .

وأظهرت نتائج الدراسة أهمية العوامل الثقافية والاجتماعية والسكانية ، والتي يجب أن يأخذها صانعو السياسات بالاعتبار . لذلك فإن أي سياسات يتم وضعها وضعا مستقبلاً يجب أن تأخذ بالحسبان

العوامل الثقافية لمجتمع ما ، والتي من خلالها يمكن استثارة وتحفيز الريادة في ذلك المجتمع ، ويمكن اعتبارها أكثر أهمية من العوامل المادية .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على المتغيرات المادية أو المعنوية التي لها أثر على النشاطات الريادية على المستوى الدولي .

6- دراسة (Wilken, 2004) بعنوان : " **Entrepreneurship : A Comparative and**

"Historical Study

تناولت هذه الدراسة موضوع الريادة كدراسة مقارنة وتاريخية وهدفت إلى معرفة العوامل التي تميز الريادي كعامل مسبب لتطوير الاقتصاد ، وما هي أهمية العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية في عملية تكوين وإيجاد الريادي ، إضافة إلى اختيار التحويل في الاقتصاد الصناعي لبعض الدول ، مثل: (بريطانيا ، وفرنسا ، وروسيا ، واليابان ، والولايات المتحدة) . وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأسباب وراء تكوين وإيجاد الشخص الريادي هو التباين الكبير بين شروط الفرصة المتوفرة في الظروف المحيطة ومعدل النمو والتطور الاقتصادي لبعض الدول ، ولم يتم قياس أو تصنيف التغير التاريخي .

وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على أهم العوامل التي تميز الريادي كعامل مسبب لتطوير الاقتصاد .

7- دراسة (Jennings et al., 2004) بعنوان : " **Corporate Entrepreneurship and**

Equifinality : An Empirical Structure – Performance – Analysis of

"Strategy

هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين المنظمة الريادية والجودة من خلال تحقيق العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل وتأثيرها في الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اعتمدت الدراسة على المتغيرات

المرتبطة بالإستراتيجية ، والهيكل ، والإدارة (الربحية، العائد على الاستثمار) وقد تمت صياغة الفرضيات المتعلقة بالدراسة حول هذه المتغيرات ، وتكون مجتمع الدراسة من شركات توزيع الطاقة الكهربائية ، اختار الباحث منها (460) شركة في ولاية أوتاوا الأمريكية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة تربط بين الهيكل المنظم والإستراتيجية .
 - هناك علاقة بين الإستراتيجية الدفاعية والهيكل المرن .
 - لم تعط دلالة واضحة حول الإستراتيجية والهيكل المثالي للتأقلم مع البيئة الخارجية .
- وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على كيفية الربط بين المنظمات الريادية والجودة من خلال التركيز على الإستراتيجية .

ما يميز بين هذه الدراسة والدراسات الاخرى:

يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الجدول () التالي :

الجدول (2.2) الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
هدف الدراسة	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تحديد الخصائص الديموغرافية والمقدرة الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة، وتحديد أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاحها، وتحديد التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناه المشاريع الصغيرة، ودورها في توفير فرص العمل.	هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في محافظتي القدس و الخليل .
متغيرات	ركزت معظم الدراسات على خصائص أصحاب	ستركز على بعض أبعاد الريادة (الإبداع،

<p>الابتكار، التقرد، المخاطرة، المبادأة)، في الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في محافظتي القدس و الخليل.</p>	<p>الأعمال الصناعية، نظم معلومات الموارد البشرية، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل والأداء، سلوكيات المديرين، اتجاهات الريادة، المبادأة والإبداع .</p>	<p>الدراسة</p>
<p>ستقوم الباحثة بدراسة أبعاد الريادة في الأعمال الصغيرة العاملة في محافظتي القدس و الخليل.</p>	<p>أجريت معظم الدراسات السابقة في الدول الأجنبية أما الدراسات العربية فقد تركزت على جميع محافظات الأردن والقليل من هذه الدراسات تناولت العاصمة عمان</p>	<p>بيئة الدراسة</p>
<p>ركزت الدراسة على اختبار ابعاد الريادة ومما يستدعي استخدام اساليب احصائية مختلفة .</p>	<p>بعض الدراسات السابقة اعتمدت على دراسة الاثر و الواقع و هذا استدعى استخدام اساليب إحصائية مختلفة الانحدار regression</p>	<p>منهجية الدراسة</p>

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قامت الباحثة بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها في تنفيذ دراستها، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

3.1 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لقياس أبعاد الريادة في منشآت الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومدراء منشآت الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل خلال الفترة الزمنية بين 2017/1/1-2017/5/1 م، بلغ عدد المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال الإحصائيات المتاحة من الغرف التجارية في محافظة الخليل حوالي (3,200) منشأة صناعية وحرفية، وفي مدينة القدس (2260) منشأة. أما عدد المنشآت الصناعية والمصنفة صغيرة الحجم والتي يمكن الوصول إليها من قبل الباحثة (227) منشأة، (84) منشأة مسجلة في محافظة القدس، (143) مسجلة في محافظة الخليل. (بيانات الغرف التجارية في مدينتي الخليل والقدس).

3.3 عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة عينة بسيطة ميسرة حسب ما توفر وأمكن الوصول إليها من الغرف التجارية في المحافظتين، بلغ عدد أفراد العينة (32) من أصحاب ومدراء المنشآت التي يمكن الوصول إليها. حيث قامت الباحثة بتوزيع (32) استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (32) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
الكيان القانوني للشركة	شركة	12	37.6
	أشخاص	15	46.7
	فردى	5	15.7
عمر المشروع	أقل من 5 سنوات	13	40.6
	من 6-10 سنوات	12	37.6
	أكثر من 10 سنوات	7	21.8
عدد العاملين في المشروع	من 1-5 عاملين	13	40.6
	6-10 عاملين	8	25.0
	من 11-25 عامل	11	34.4
حجم رأس المال بالدولار	أقل من 20 ألف	13	40.6
	من 20-50 ألف	19	59.4
المسمى الوظيفي	مدير	13	40.6
	رئيس قسم	12	37.6
	موظف	7	21.8
الخبرة العملية	أقل من 3 سنوات	6	18.8
	3-5 سنوات	5	15.7
	6-9 سنوات	6	18.8
	10-14 سنوات	7	21.8

15.7	5	20-15 سنوات	المؤهل العلمي
9.2	3	أكثر من 20 سنة	
21.8	7	توجيهي فأقل	
34.4	11	دبلوم	
25.0	8	بكالوريوس	
18.8	6	دراسات عليا	

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة وفحص فرضياتها، قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، وقد تم بناء الاستبانة وتطويرها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة على (50) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من البيانات الديمغرافية للمبحوثين، والمحور الثاني تكون من قياس واقع أبعاد الريادة في مجتمع الدراسة، وقد تكون من (50) فقرة.

3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

3.6 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (2.3):

جدول رقم (2.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد	قيمة معامل الثبات ألفا
الابداع	10	0.79
الابتكار	11	0.78
المبادأة	10	0.76
التفرد	11	0.75
المخاطرة	8	0.71
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	50	0.92

يلاحظ من الجدول (2.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا 0.92 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 92% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها أي في حالة إعادة القياس، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لتحقيق أغراض الدراسة بدرجة عالية.

3.7 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقل: (الكيان القانوني للشركة، عمر المشروع، عدد العاملين في المشروع، حجم رأس المال بالدولار، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، المؤهل العلمي).

المتغير التابع: الريادة بأبعادها الخمسة (الابداع، الابتكار، المبادأة، التفرد، المخاطرة).

3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (غير موافق) درجتين والإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وتم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (AlphaCronbach)، و ذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل" وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	مرتفعة	0.51	3.90	الإبداع
3	مرتفعة	0.50	3.91	الابتكار
2	مرتفعة	0.56	3.92	المبادأة
5	مرتفعة	0.55	3.78	التفرد
1	مرتفعة	0.55	3.86	المخاطرة
	مرتفعة	0.43	3.89	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد الريادة بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.43) وهذا يدل على أن أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المحاور.

وهذا يعني توافر خصائص القيادة الريادية لدى الاعمال الصناعية الصغيرة في القدس والخليل، فالقيادة الريادية الناجحة تكمن في إعطاء الفرص للآخرين داخل المنظمة والاحساس بالمسئولية تجاه الموظفين والمجتمع المحلي.

أ) الإبداع:

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	0.99	3.99	تسعى الإدارة إلى تكوين فريق إبداعي
مرتفعة	0.91	3.93	تشجع الإدارة الآراء المقدمة من أجل تحسين أساليب العمل
مرتفعة	0.84	3.88	يتم تحويل قدرات العاملين إلى تحقيق ميزة نادرة
مرتفعة	0.97	3.87	يمثل الإبداع مصدراً للتجديد والمحافظة على الحصة السوقية.
مرتفعة	1.12	3.73	يمثل الإبداع رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد على خلق طلب فعال.
مرتفعة	1.08	3.71	تعزز الإدارة الأفكار المطروحة من العاملين
متوسطة	1.04	3.69	تجتهد الإدارة لتقييم نماذج إبداعية عن الموظفين السابقين
متوسطة	1.06	3.68	تتمتع الأعمال الريادية بالتميز والتمكن في الخطط الاستراتيجية المستقبلية

متوسطة	0.98	3.63	تعزز الإدارة محاولات موظفيها الإبداعية لحل مشكلات العمل
متوسطة	1.01	3.59	يتم استقطاب الأفكار الإبداعية وتطبيقها
مرتفعة	0.51	3.87	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الإبداع بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.51). هذا يدل على أن الإبداع جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تسعى الإدارة إلى تكوين فريق إبداعي) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.99)، بينما كانت الفقرة (يتم استقطاب الأفكار الإبداعية وتطبيقها) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.01).

هذا يفسر أن الإبداع له معايير تسعى أي مؤسسة لتطبيقه على أرض الواقع، والإبداع يسهم بشكل كبير بالطلب على منتجات فعالة قادره على المنافسة في الأسواق.

كما أن وجود الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة مهم وأمر مطلوب، وهذا الإبداع يكون في جملة من الأفكار والسلوكيات التي تهدف للإبداع، يؤدي الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة إلى إيجاد منتجات ذات جودة عالية وكذلك خدمات متميزة. من خلال الإبداع يتم تحويل قدرات العاملين إلى تحقيق ميزات نادرة، وذلك لأن وجود أفراد مبدعين في الأعمال الصناعية الصغيرة يحسن من أدائها مما يؤدي ذلك إلى تحقيق خدمات مميزة تحقق التفرد للمنظمة على المدى الطويل ويحقق لها النمو والديمومة. وتتفق هذه النتيجة من مع دراسة (المناصر، 2008) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة لبعد الإبداع للقائمين على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

ب) الابتكار:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال

الابتكار في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل والجدول (3.4) يوضح ذلك

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابتكار في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	0.76	4.21	تسعى الشركة إلى طرح وتقديم منتجات جديدة
مرتفعة	0.91	4.11	توفر الإدارة الدعم الكامل للموظفين المبتكرين
مرتفعة	0.89	3.95	يساعد الابتكار على خلق مجموعة متنوعة من الأعمال والأفكار الجديدة.
مرتفعة	0.9	3.93	يمكن للشركة ابتكار أشياء ذات قيمة تعمل على تنمية وتطوير الأعمال.
مرتفعة	0.91	3.92	تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.
مرتفعة	1.04	3.84	تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عما هو في السوق
مرتفعة	1.05	3.83	يملك العاملون المواهب والقدرة على العمل والأداء العالي والتفكير العميق.
مرتفعة	0.9	3.81	تعزز الإدارة سمة التحدي لدى موظفيها من أجل إيجاد أفكار جديدة
مرتفعة	0.95	3.81	يتم ابتكار أساليب جديدة من أجل تقليل نسبة التالف في المشروع
مرتفعة	1.06	3.77	تعطي الشركة اهتمام كبير لابتكار الخدمات والطرق الجديدة.

متوسطة	0.89	3.61	تؤدي الحاجة المستمرة لتنمية عمليات الابتكار في الأعمال على اختلاف أنواعها.
مرتفعة	0.50	3.91	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابتكار في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الابتكار بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.50) وهذا يدل على أن الابتكار جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تسعى الشركة إلى طرح وتقديم منتجات جديدة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.76)، بينما كانت الفقرة (تؤدي الحاجة المستمرة لتنمية عمليات الابتكار في الأعمال على اختلاف أنواعها). أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.89).

وهنا نود الإشارة على أن الأعمال الصناعية الصغيرة تتطلب بوجود أشخاص لديهم القدرة على الابتكار وهذا يؤدي إلى تطور العمل وتحسين المنتجات. كما أن الأعمال الصناعية الصغيرة لا بد أن يكون فيها ثقافة ابتكارية، وذلك من خلال استقطاب الأشخاص المبتكرين والمبدعين. الثقافة الابتكارية مهمة في مجال الريادة حيث تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات مميزة وكذلك إيجاد مجموعة متنوعة من الأعمال والأفكار الجديدة. عند تطبيق الثقافة الابتكارية ربما نواجه مجموعة من العراقيل والمشاكل وهذا يتطلب منا أن نقدم الحلول والمقترحات للحد منها. واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السكرانة، 2005) حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين الابتكار وتحسين الأداء في الشركات.

ج) المبادرة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المبادرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل ، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	0.87	4.31	المبادرة عملية تقوم على تطوير المنتجات من خلال طرحها في السوق
مرتفعة	1.05	4.01	تطرح الشركة أساليب تعمل على تنشيط الطلب على المنتج
مرتفعة	0.93	3.96	يطرح الموظفون أساليب جديدة لتقليل الوقت اللازم للحصول على المنتج
مرتفعة	1.08	3.93	تتضمن المبادرة القيام بأعمال من أجل مواجهة المنافسين.
مرتفعة	0.92	3.91	تشجع الإدارة جهود الموظفين من أجل فريق عمل ريادي
مرتفعة	1.14	3.87	يتم طرح منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل
مرتفعة	0.95	3.86	تعمل المبادرة على إيجاد فرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق
مرتفعة	1.03	3.71	يرتبط سلوك المبادرة باغتنام الفرص في السوق وتقديم طرق جديدة في الإنتاج
مرتفعة	1.11	3.68	تتضمن المبادرة القيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنافسين
متوسطة	1.06	3.66	تتبنى الإدارة الخبرات المؤهلة
مرتفعة	0.56	3.92	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل أن المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية لمجال المبادأة بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن المبادأة جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (المبادأة عملية تقوم على تطوير المنتجات من خلال طرحها في السوق) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.87)، بينما كانت الفقرة (تتبنى الإدارة الخبرات المؤهلة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.06).

هذا مؤشر على ان الاعمال الصناعية الصغيرة عندما تقدم منتجاتها لا بد من توفر عنصر المبادأة حيث يوفر ذلك القدرة على المنافسة في السوق، ولا بد من توافر عنصر المبادأة في الاعمال الصناعية الصغيرة من أجل تنفيذ الاعمال الريادية لتقديم الخدمات والمنتجات المتميزة، وهذا يحقق الديمومة والنمو للمنظمات والشركات ذات العلاقة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (Lumpkin and Wales,2008) حيث بينت هذه الدراسة وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على أداء الشركات.

(د) التفرد:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التفرد في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل ، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفرد في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	0.91	4.03	تهدف الشركة لتقديم منتجات وخدمات جديدة
مرتفعة	1.23	3.95	يتم التفرد من خلال قدرة الشركة على التميز عن غيرها من الشركات.
مرتفعة	1.15	3.91	تمتلك الشركة قدرة على تقديم المنتجات حسب طلب العملاء

مرتفعة	0.99	3.81	يمكن الاستمرار في تحقيق الميزة على المدى الطويل من خلال الموارد النادرة.
مرتفعة	1.03	3.79	يؤدي التفرد المتميز إلى الاستمرارية في تقديم المنتجات بصورة أفضل.
مرتفعة	1.13	3.74	تحاول الإدارة مطابقة المنتج لمتطلبات الزبون
مرتفعة	1.12	3.71	يتم من خلال التفرد تحقيق قدرات تنافسية
متوسطة	0.99	3.67	ترسخ الإدارة القيم الداعمة للوصول إلى انجازات للمهام
متوسطة	1.1	3.66	لدى الإدارة قدرة على المنافسة على أساس الجودة
متوسطة	0.94	3.61	يساعد التفرد على تحسين قدرة الشركة لتكون أكثر كفاءة من غيرها.
متوسطة	1.04	3.51	يساعد التفرد على تحسين قدرة الشركة لتكون أكثر فاعلية من غيرها.
مرتفعة	0.55	3.78	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفرد في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التفرد بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.55)، هذا يدل على أن التفرد جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تهدف الشركة لتقديم منتجات وخدمات جديدة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.91)، بينما كانت الفقرة (يساعد التفرد على تحسين قدرة الشركة لتكون أكثر فاعلية من غيرها) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.04).

النتائج تفيد أن جميع الاعمال تسعى ومن خلال عملها الى تحقيق التفرد في الاداء، وتسعى الاعمال الصناعية الصغيرة من خلال التفرد الى تقديم خدمات ومنتجات متميزة تتفرد بها الشركات لتحقيق

الخدمات والمنتجات المتميزة، وتوسعى المنظمات والشركات جاهدة من خلال التفرد الى تحسين قدرتها التنافسية لتكون أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات والشركات ذات العلاقة.

هنا لا بد لنا الى أن نشير بان الاداء في الاعمال الصناعية الصغيرة يسعى من خلال التفرد الى رسم الخطط والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية، والتي لها دور مهم حيث توفر تغذية راجعه عن طبيعة السوق والعوامل المحيطة به، وهذا له أثر لعنصر التفرد على الاداء في الاعمال الصناعية الصغيرة. واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة الدراسة التي قام بها (الساكنة، 2005) حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين عنصر التفرد والاداء في الاعمال الصناعية.

هـ) المخاطرة :

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المخاطرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل ، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المخاطرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1.08	4.14	يتميز المشروع في طرح المنتجات بالجرأة والمجازفة
مرتفعة	0.78	4.09	تهدف الأعمال الريادية إلى انجاز الأعمال بأقل قدر من المخاطرة
مرتفعة	0.98	3.99	تأخذ المخاطرة في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل
مرتفعة	1.08	3.89	للقناعة التنظيمية دور في دراسة المخاطرة وتقييمها في الشركة.
مرتفعة	0.89	3.79	يستثمر الريادي في الأعمال ذات المخاطرة العالية

مرتفعة	0.89	3.78	تتجنب الأعمال الصناعية تقديم منتجات غامضة في بيئة غامضة غير مستقرة
متوسطة	1.08	3.68	يتخذ المشروع قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها
متوسطة	1.10	3.58	يرتبط الميل نحو المخاطرة بطبيعة المنظمات والأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر
مرتفعة	0.55	3.86	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المخاطرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال المخاطرة بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن المخاطرة جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يتميز المشروع في طرح المنتجات بالجرأة والمجازفة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.08)، بينما كانت الفقرة (يرتبط الميل نحو المخاطرة بطبيعة المنظمات والأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.10).

هذا مؤشر على أن الأعمال الريادية لا تخلو من عنصر المخاطرة، وتوسع الأعمال الصناعية الصغيرة إلى تقديم أفضل المنتجات والخدمات الجديدة، وذلك في إطار الخطط والاستراتيجيات المرسومة مسبقاً، وقد لا تخلو هذه الأعمال الصناعية الصغيرة من روح المخاطرة. وقد انفتحت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (المناصرة، 2008) حيث أظهرت نتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها المخاطرة للمديرين على فعاليات القرارات الاستراتيجية للشركات المساهمة.

2.2.4 فحص واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى الكيان القانوني للشركة

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.070	2	0.030	1.323	0.043
داخل المجموعات	3.532	29	0.049		
المجموع	3.602	31			

يلاحظ من الجدول (7.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.32) ومستوى الدلالة (0.04) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي

القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق.

لإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة كما هو موضح في الجدول (8.4)

جدول (8.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة

الكيان القانوني للشركة	شركة	أشخاص	فردى
شركة			
أشخاص			*0.25643
فردى		-*0.25467	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن الفروق كانت بين إذا كان أشخاص يمتلكون المشروع، وبين الفردى وكانت الفروق لصالح إذا كان الكيان القانوني يمتلكه مجموعة أشخاص للمشروع والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة

الكيان القانوني للشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شركة	12	3.81	0.45
أشخاص	15	4.02	0.44
فردى	5	3.70	0.50
المجموع	32	3.84	0.47

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى عمر المشروع

لإختبار وفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عمر المشروع ، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عمر المشروع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.063	2	0.354	1.665	0.185
داخل المجموعات	3.539	29	0.210		
المجموع	3.602	31			

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.66) ومستوى الدلالة (0.18) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عمر المشروع، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى عدد العاملين في المشروع

لإختبار وفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عدد العاملين في المشروع، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عدد العاملين في المشروع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.145	2	0.036	0.743	0.563
داخل المجموعات	3.457	29	0.049		
المجموع	3.602	31			

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.743) ومستوى الدلالة (0.563) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير عدد العاملين في المشروع، وتم قبول الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى حجم رأس مال المشروع

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير حجم رأس المال ، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير حجم رأس المال

مستوى الدلالة	قيمة - ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	حجم رأس المال
0.061	1.141	0.962	3.50	13	أقل من 20 ألف دولار
		0.476	3.92	19	20-50 ألف دولار

يلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة ت للدرجة الكلية (1.141) ومستوى الدلالة (0.061) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى حجم رأس مال المشروع، وتم قبول الفرضية الصفرية. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار وفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.010	7.064	0.031	2	0.063	بين المجموعات
		0.049	29	3.539	داخل المجموعات
			31	3.602	المجموع

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.06) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق.

لإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (14.4)

جدول (14.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير	رئيس قسم	موظف
مدير			0.28126
رئيس قسم			0.44234
موظف			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أن الفروق كانت بين الموظف، وبين المدير وكانت الفروق لصالح المدراء والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) أن الفروق كانت بين الموظف، وبين رئيس القسم وكانت الفروق لصالح رئيس القسم والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى الخبرة العملية.

لاختبار وفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.336	5	0.067	1.419	0.04
داخل المجموعات	3.266	26	0.047		
المجموع	3.602	31			

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (1.419) ومستوى الدلالة (0.04) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق.

لإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية كما هو موضح في الجدول (16.4)

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	أقل من 3 سنوات	3-5 سنوات	6-9 سنوات	10-14 سنوات	15-20 سنوات	أكثر من 20 سنة
أقل من 3 سنوات						
3-5 سنوات						
6-9 سنوات						
10-14 سنوات			0.35438*			
15-20 سنوات						
أكثر من 20 سنة			0.29125*			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أن الفروق كانت بين 10-14 سنوات، و بين 6-9 سنوات و كانت الفروق لصالح 10-14 سنوات والذي كان المتوسط الحسابي عندها أعلى، كما جاءت الفروق أيضا بين أكثر من 20 سنة وبين 6-9 سنوات وكانت الفروق لصالح أكثر من 20 سنة والذي كان المتوسط الحسابي عندها أعلى، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 سنوات	6	3.07	0.33
3-5 سنوات	5	3.06	0.24
6-9 سنوات	6	3.02	0.34
10-14 سنوات	7	3.15	0.34
15-20 سنوات	5	3.11	0.27
أكثر من 20 سنة	3	3.18	0.31
المجموع	32	3.09	0.32

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى المؤهل العلمي

لاختبار وفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.116	3	0.035	0.716	0.546
داخل المجموعات	3.486	28	0.049		
المجموع	3.602	31			

يلاحظ من الجدول (26.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.71) ومستوى الدلالة (0.54) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي بحثت في واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 ملخص النتائج

- ❖ أن أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل جاء بدرجة مرتفعة
- ❖ أن مستوى الابداع في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل جاء بدرجة مرتفعة
- ❖ أن مستوى الابتكار في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل جاء بدرجة مرتفعة
- ❖ أن مستوى المبادأة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل جاء بدرجة مرتفعة
- ❖ أن مستوى التفرد في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل جاء بدرجة مرتفعة
- ❖ أن مستوى المخاطرة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل جاء بدرجة مرتفعة

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى متغير الكيان القانوني للشركة، وكانت الفروق لصالح الكيان الذي يمتلكه أشخاص (منشآت تضامن).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، في ضوء المتغيرات الديمغرافية للمشروع (عمر المشروع، وعدد العاملين في المشروع، حجم المشروع بالدولار).

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح المدراء ورؤساء الأقسام مقابل الموظف.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى الخبرة العملية وكانت الفروق لصالح من خبرتهم العملية أكثر من 20 سنة مقابل 6-9 سنوات، وكذلك لصالح من خبرتهم 10-14 سنة مقابل 6-9 سنوات.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل تعزى إلى المؤهل العلمي.

2.5 الاستنتاجات:

تعتمد الاعمال الصناعية الصغيرة بشكل عام على مجموعة من المتغيرات والابعاد التي تكون مجتمعه من أجل تحقيق التفرد والتطور والنمو للأعمال الصناعية. ومن هنا فان على الاعمال الصناعية الصغيرة وضع خطط واستراتيجيات حالية ومستقبلية ودراسة السوق، ومعرفة متطلبات ورغبات الزبائن، وذلك من لتقديم منتجات وخدمات تتصف بالتميز والجودة العالية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج

دراسة (Brazeal, et al.,2000) حيث أظهرت نتيجتها أن مفهوم الريادة يرتبط بعناصر (الإبداع، الابتكار، المخاطرة، المبادأة، التفرد).

وأن وجود الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة مهم وأمر مطلوب. وهذا الإبداع يكون في جملة من الأفكار والسلوكيات التي تهدف للإبداع. يؤدي الإبداع في الأعمال الصناعية الصغيرة إلى إيجاد منتجات ذات جودة عالية وكذلك خدمات متميزة. ومن خلال الإبداع يتم تحويل قدرات العاملين إلى تحقيق ميزات نادرة. وذلك لأن وجود أفراد مبدعين في الأعمال الصناعية الصغيرة يحسن من أدائها مما يؤدي ذلك إلى تحقيق خدمات مميزة تحقق التفرد للمنظمة على المدى الطويل ويحقق لها النمو والديمومة. وتتفق هذه النتيجة من مع دراسة (المناصرة، 2008) التي أظهرت نتيجتها وجود أثر ذو دلالة لبعث الإبداع للقائمين على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

وأن الأعمال الصناعية الصغيرة لا بد أن يكون فيها ثقافة ابتكارية، وذلك من خلال استقطاب الأشخاص المبتكرين والمبدعين. والثقافة الابتكارية مهمة في مجال الريادة حيث تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات مميزة وكذلك إيجاد مجموعة متنوعة من الأعمال والأفكار الجديدة. عند تطبيق الثقافة الابتكارية ربما تواجه مجموعة من العقابيل والمشاكل وهذا يتطلب منا أن نقدم الحلول والمقترحات للحد منها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السكرانة، 2005) حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين الابتكار وتحسين الأداء في الشركات.

وتسعى الأعمال الصناعية الصغيرة من خلال التفرد إلى تقديم خدمات ومنتجات متميزة تتفرد بها الشركات لتحقيق الخدمات والمنتجات المتميزة، وتسعى المنظمات والشركات جاهدة من خلال التفرد إلى تحسين قدرتها التنافسية لتكون أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات والشركات ذات العلاقة. وهنا لا بد لنا إلى أن نشير بأن الأعمال الصناعية الصغيرة تسعى من خلال التفرد إلى رسم الخطط

والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية والتي لها دور مهم حيث توفر تغذية راجعه عن طبيعة السوق والعوامل المحيطة به وهذا له أثر لعنصر التفرد في الاعمال الصناعية الصغيرة. واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة الدراسة التي قام بها (السكرانة، 2005) حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين عنصر التفرد والأداء في الاعمال الصناعية.

ولا بد من توافر عنصر المبادأة في الاعمال الصناعية الصغيرة من أجل تنفيذ الاعمال الريادية لتقديم الخدمات والمنتجات المتميزة، وهذا يحقق الديمومة والنمو للمنظمات والشركات ذات العلاقة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (Lumpkin and Wales,2008) حيث بينت هذه الدراسة وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على أداء الشركات.

3.5 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الباحثة توصي:

توصيات خاصة بالمنشآت الصناعية الصغيرة:

- 1- اشراك المنشآت الصغيرة في بلورة رؤية واضحة فيما يخص تحقيق الريادة فضلاً عن إدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية من خلال الغرف التجارية.
- 2- عقد لقاءات وورش عمل كوسيلة لنشر نتائج المنشآت الناجحة، لبيان ما تقوم به من أنشطة استثمارية وخيرية، لضمان توافق الأنشطة ذات العلاقة وحاجات المجتمع.
- 3- أن تقوم المنشآت بتوثيق وإصدار تقارير الريادة بشكل دوري وفق القوانين والتعليمات المتبعة.
- 4- بناء نظام تقييم أداء متقدم تعتمد عليه في تقييم أدائها المتعلق بأنشطة الريادة بمختلف أبعادها بشكل دوري، مما يعزز لديها إمكانية التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.

توصيات عامة:

- 1- أن يكون للحكومة دور فاعل في سن قوانين على المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتبني مفهوم الريادة، وتشجيع وتحفيز المنظمات التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي لخلق المنافسة.
- 2- - الشراكة بين القطاعين العام والخاص وحاضنات الأعمال والمؤسسات المالية وغيرهم من مقدمي الخدمات لتحسين قدرتهم على تقديم الخدمات للمشروعات الصغيرة مثل إعداد خطة العمل والحصول على التمويل المناسب وامتلاك التكنولوجيا.
- 3- مساعدة المدارس الثانوية والجامعات في تطوير المناهج و/أو المنتديات المعنية بتعزيز ريادة الأعمال، وممارستها من قبل الطلبة في المنشآت باعتبارها مسار جدي وجاذب.
- 4- التركيز على دعم المشاريع الصغيرة منذ بداية الفكرة، ورعاية المشروعات الصغيرة المملوكة للنساء أو التي لديها القدرة على توظيف أعداد كبيرة من النساء والشباب، وعلى المناطق المهمشة التي تعاني من قلة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة وتدني مستوى الخدمات المقدمة.
- 5- العمل مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات لتعزيز وتطوير التدريب ، وإعداد برامج الارشاد لأصحاب المشروعات الصغيرة، وتكوين نماذج للمسؤولية الاجتماعية الداعمة للاستثمار في المشروعات الصغيرة القابلة لايجاد فرص العمل للخريجين الجدد والعاطلين.
- 6- دعم تطوير نظم معلومات السوق التي يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة من قبل الجمهور، بما في ذلك استخدام تطبيقات المحمول/ تقنيات الرسائل القصيرة ومنصات شبكة الإنترنت.
- 7- تقليل الإجراءات البيروقراطية والتوسع في تقديم الخدمات ومعلومات السوق من قبل مكاتب الخدمات المسؤولة عن تسجيل الشركات ومنح التراخيص.

8- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال الريادة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وعلى شركات في قطاعات أخرى لبيان مدى التزامها بالتطور والريادة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. البندي، عاصم عبد النبي، (2014)، المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية مصر.
2. السالم، مؤيد، صالح، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن.
3. أبو شيخة، نادر (2010)، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. كنفو ، كنفو عبود ، استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة ، دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس جامعة فيلادلفيا - كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان - الأردن، 4 -5 تموز 2007.
5. الفليت، عودة (2011)، المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، غزة.
6. نصر الله، عبد الفتاح والصوراني، غازي، المشروعات الصغيرة في فلسطين: واقع ورؤية نقدية، غزة، فلسطين.
7. أبو شامة، صفاء (2016) ، الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط و جنوب الضفة الغربية: الواقع و المأمول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

8. أبو جزر ، فوزي (2006)، " المشاريع الصغيرة وأهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين " ، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي ، المنعقد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية - فلسطين ، يناير .
9. النمروطي، خليل، وصيدم، أحمد (2012)، بطالة الخريجين و دور المشاريع الصغيرة في عالجه، مقدم لمؤتمر الشباب و التنمية في فلسطين، غزة.
10. البشابشة، سامر، 2008 ، اثر التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 15 ، عدد 2 ، 2013-257.
11. سماقية، بشرى وتعتاع، بتول (2013). إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام تقنية التدرج الهرمي التحليلي (AHP)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (34)، 341-368.
12. الشيخ، فؤاد (2004). ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ضرورة أم ترف، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر 27-29 تشرين الثاني.
13. السكارنة، بلال. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (17)، 77-112.
14. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن والمبيريك (2011)، وفاء بنت ناصر، ريادة الأعمال، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
15. نجار، فايز جمعة والعلي، عبد الستار محمد (2010). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.

16. مبارك، مجدي عوض (2009).، الريادة في الأعمال :المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، عالم الكتب الحديث، إربد.
17. المري، ياسر (2013). ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة المير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
18. مبارك، مجدي (2005) واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة وصفية تحليلية ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.
19. الجبوري ، ميسر ابراهيم (2005). الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج: دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم ادارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الراقدين ، العدد 68 .
20. الآغا، وفيق (2009). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر المجلد 11، العدد 1، غزة، 1-40.
21. المناصرة، إكسمري (2008). أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
22. نايف، أسعد . (2007).العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي". رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية. العراق.
23. حسين، ميسون. (2013). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة إلى تجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 385-407.
24. عبودي، زيد منير. (2006). الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن.

25. شاهين وآخرون (2017) بعنوان: " دور المشاريع الصغيره في التتميه الاقتصاديه في مدينه نابلس " كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه-جامعة النجاح الوطنيّه.
26. شبّات، جلال؛ أحمد. (2008). واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الرياديّة - دراسة تطبيقية على شركة أبناء كاظم في قطاع غزة". دراسة مقدّمة لمؤتمر الاتجاهات والمداخل الإداريّة المعاصرة في المنظمات الفلسطينيّة والعربيّة. يومي 1-2/7/2008 ، رام الله.
27. القرنة، لميس. (2014). أثر أبعاد المنظمة الرياديّة في تحقيق التنافسيّة المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
28. إسماعيل، عمر. (2010). خصائص الريادي في المنظمات الصناعيّة وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في صناعة الأثاث، مجلة القادسيّة للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة، المجلد 12، العدد 4، 66-90.
29. السكارنة، بلال. (2006). المشاريع الصغيره والريادة، رسالة دكتوراه، الجامعة العربيّة المفتوحة، عمان.
30. نصير، طلال والعزاوي، نجم. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الإردنيّة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
31. الكايد، وائل (2007). أثر خصائص أصحاب الأعمال الصناعيّة الصغيره على الأداء"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربيّة للدراسات العليا، عمان، الأردن.
32. قراش، عفاف، قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانيّة في مصارف ولاية الجلفة الجزائريّة، رسالة علميّة مقدّمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإداريّة، جامعة عدن، اليمن، 2007، ص: 45.

33. حريم، حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 346.
34. السكارنة، بلال. (2005) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن (2004-2005)، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.
35. مراد، زايد. (2010). الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، دالي إبراهيم ، الجزائر
36. النجار، فايز جمعة صالح، والعلي، عبد الستار محمد، 2006، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الاولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
37. خلف، محمد (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
38. العواد، عبد الله (2005). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
39. الشبراوي، عاطف. (2002). تجارب عالمية و عربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الرباط.
40. كامل، عبد الرزاق (2003). أصحاب المنشآت الصغيرة: نظموهم قبل أن تمولوهم، مجلة تجارة الرياض، مجلد 43، عدد 485.
41. عبد الرحيم، عاطف. (2013). دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (32)، 47- 90.

42. أبو زيد، خالد زيب (2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير،

جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

43. العزاوي، نجم (2012). تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي،

عمان، دار اليازوري، الأردن.

المراجع الأجنبية:

44.Kuratko .Donald. F and Richard . M. Hodgetts. 2001. Entrepreneurship
A Contemporary Approach. 5 edition Harcourt College Publishers.
U.S.A

45.Weaver. K. Marck. 2002. Assessing the Environment – Eo Dimensions
of Entrepreneurial Orientation. www.Ebscoht.com.HTML.cited
.15/08/2004.

46.Bolton, B.. , (2001) , “Entrepreneurship: Talent, Temperament, and
Technique”, Oxford: Butter worth- Heinemann.

47.David A. Lynne, I,(2006), ”Incubating Success-Incubation Best Practices
That Lead to Successful New Ventures”, University of Michigan, USA.

48.Hitt, Michael A., Ireland, R., Duane & Hoskisson, Robert E.(2002),
Strategic Management competitive and Globalization”, 4th edition,
South-Western college publishing Thomson learning, U.S.A.

49.Kotler, Philip, (2001)"Marketing Management: Analysis planning,
implement and Control", prentice Hall, Inc., India

50.Coulter,Mary, Entrepreneurship in Action - ,Upper Saddle River ,New
Jersey: Prentice- - Hall,Inc.,2001

51.Cooper, A.C. (2000). Challenges in Predicting New Firm Performance,
Journal of Business Venturing, 8 (3), 241-253.

52. Peter Lok and John Crawford. (2003) " The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment , Journal of Management Development Vol. 23 No. 4, 2004 pp. 321-338.
53. Goosen GJ ; (2001), Corporate Entrepreneurship and Finance Performance : The Role of Management, Journal Articles, South African Journal of Business Management.
54. Branzei, Oana (2003), Gaining Ideas and Skills : How Small Firms Design and Use Collaborations to Build Absorptive Capacity and Stimulate Innovation, University of British Columbia
55. Hashim, (2003), Promoting Small & Medium Enterprises Through Entrepreneurship Development Training & Counseling : the Bahrain Model. Head UNIDO ITPO Bahrain and President of the Arab ITPO Bahrain and President of the Arab Regional Center for Entrepreneur Regional Center for Entrepreneurship & Investment Training.
56. Jennings, D.F., & Hindle, K. 2004. Corporate entrepreneurship and equifinality: An empirical analysis of strategy-structure-performance. Academy of Management Best Paper Proceedings
57. Wilken, Paul H (2004), Entrepreneurship : A Comparative and Historical Study, Norwood, N.J. : Ablex Pub. Corp.
58. Lorraine Uhlaner & Roy Thurik, 2005. "Post-Materialism: A Cultural Factor Influencing Total Entrepreneurial Activity Across Nations," Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy 2004-07, Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship, Growth and Public Policy Group
59. Jogaratnam G., Tse, Ching-Yick E. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18(6), 454–468.

- 60.SANCHEZ, José. The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *rev.latinoam.psicol.* [online]. 2012, vol.44, n.2, pp.165-177. ISSN 0120-0534
- 61.Agarwal, S. Erramilli, M.K. & Chekitan, S.D. (2003). "Market orientation and performance in service firms: role of innovation". *Journal of Services Marketing.* 17(1). 68-82
- 62.Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2008). "Strategic Management and Business Policy". Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Jersey. 11th Ed.
- 63.Harmsen, H & Jensen, B, (2002), "Identifying the Determinants of Value Creation in The Market, a Competence Based Approach", *Journal of Business Research*, No. 57

الملاحق

ملحق الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

استبيان بعنوان

العلاقة بين أبعاد الريادة والأداء في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة حول (العلاقة بين أبعاد الريادة والأداء في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل)، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة كمطلب لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

إن الهدف من هذه الدراسة لن يتحقق إلا بالمشاركة الفاعلة والجادة من جانب الباحثين عن طريق الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان. يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بهذه الاستبانة ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: شيماء الحلواني

القسم الاول: المتغيرات الديمغرافية للمشروع :

3. الكيان القانوني للمشروع : - فردي - اشخاص (تضامن) - شركة
4. عمر المشروع : اقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات اكثر من 10 سنوات
5. عدد العاملين في المشروع: من 1-5 عاملين من 6-10 عاملين من 11 - 25 عامل
6. حجم رأس المال بالدولار: اقل من 100 الف من 101-200 الف اكثر من 200 الف

المتغيرات الديمغرافية للعاملين:

H1 المسمى الوظيفي

مدير رئيس قسم موظف

H2 الخبرة العملية

أقل من 3 سنوات 3-5 سنوات 6-9 سنوات

10-14 سنوات 15-20 سنوات أكثر من 20 سنة

H3 المؤهل العلمي

توجيهي فأقل دبلوم

بكالوريوس دراسات عليا

المجال الأول (المتغير المستقل) : أبعاد الريادة

أولاً: الإبداع						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم تحويل قدرات العاملين إلى تحقيق ميزة نادرة					
2.	تتمتع الأعمال الريادية بالتميز والتمكن في الخطط الاستراتيجية المستقبلية					
3.	تعزز الإدارة الأفكار المطروحة من قبل الموظفين					
4.	تجتهد الإدارة لتقييم نماذج إبداعية عن الموظفين السابقين					
5.	تشجع الإدارة الآراء المقدمة من أجل تحسين أساليب العمل					
6.	تسعى الإدارة إلى تكوين فريق إبداعي					
7.	تعزز الإدارة محاولات موظفيها الإبداعية لحل مشكلات العمل					
8.	يتم استقطاب الأفكار الإبداعية وتطبيقها					
9.	يمثل الإبداع مصدراً للتجديد والمحافظة على الحصة السوقية.					
10.	يمثل الإبداع رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد على خلق طلب فعال.					
ثانياً: الابتكار						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يسعى المشروع إلى طرح وتقديم منتجات جديدة					
2.	تعزز الإدارة سمة التحدي لدى موظفيها من أجل إيجاد أفكار جديدة					
3.	توفر الإدارة الدعم الكامل للموظفين المبتكرين					
4.	يتم ابتكار أساليب جديدة من أجل تقليل نسبة التالف في المشروع					
5.	تسعى الشركة إلى ربط وتحويل قوى الأفراد إلى ميزة نادرة لديها					
6.	تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عما هو في السوق					
7.	يمكن للشركة ابتكار اشياء ذات قيمة تعمل على تنمية وتطوير الأعمال.					
8.	يساعد الابتكار على خلق مجموعة متنوعة من الأعمال والأفكار الجديدة.					
9.	يملك العاملون المواهب والقدرة على الأداء والتحليل					

المنطقي والتفكير العميق.					
					10. تؤدي الحاجة المستمرة لتنمية عمليات الابتكار في الأعمال على اختلاف أنواعها.
ثالثاً: المبادأة					
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	المبادأة عملية تقوم على تطوير المنتجات من خلال طرحها في السوق				
2.	تتضمن المبادأة القيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنافسين				
3.	يكون الرياديون في الأعمال صغيرة أكثر من غيرهم دراسة وثقة في اتخاذ القرارات				
4.	تشجع الإدارة جهود الموظفين من أجل فريق عمل ريادي				
5.	يتم طرح منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل				
6.	يطرح الموظفين أساليب جديدة لتقليل الوقت اللازم للحصول على المنتج				
7.	تتبنى الإدارة الخبرات المؤهلة				
8.	تطرح الشركة أساليب تعمل على تنشيط الطلب على المنتج				
9.	يرتبط سلوك المبادأة باغتنام الفرص في السوق وتقديم طرق جديدة في الإنتاج				
10.	تعمل المبادأة على إيجاد فرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق				
رابعاً: التفرد					
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يكون التفرد من خلال قدرة الشركة على التميز عن غيرها من الشركات.				
2.	يؤدي التفرد المتميز إلى الاستمرارية في تقديم المنتجات بصورة أفضل.				
3.	يمكن الاستمرار في تحقيق الميزة على المدى الطويل من خلال الموارد النادرة.				
4.	يساعد التفرد على تحسين قدرة الشركة لتكون أكثر كفاءة من غيرها.				
5.	تنمي الإدارة صفة القيادة لدى موظفيها				
6.	ترسخ الإدارة القيم الداعمة للوصول إلى إنجازات للمهام				
7.	لدى الإدارة قدرة على المنافسة على أساس الجودة				

					8. تحاول الإدارة مطابقة المنتج لمتطلبات الزبون
					9. تنوع الإدارة في تقديم منتجاتها لأسواق المنافسة
					10. هنالك قدرة للشركة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة
خامساً: المخاطرة					
					ت الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	1. يتميز المشروع في طرح المنتجات بالجرأة والمجازفة
					2. تهدف الأعمال الريادية إلى انجاز الأعمال بأقل قدر من المخاطرة
					3. يستثمر الريادي الأعمال ذات المخاطرة العالية
					4. الميل نحو المخاطرة مرتبط بطبيعة المنظمات والأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر
					5. يتخذ المشروع قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها
					6. تتجنب الأعمال الصناعية تقديم منتجات غامضة في بيئة غامضة غير مستقرة
					7. للثقافة التنظيمية دور في دراسة المخاطرة وتقييمها.

المجال الثاني (المتغير التابع) : الأداء في المشاريع الصناعية الصغيرة

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تساعد أبعاد الريادة في سرعة تقديم الخدمة للزبون.					
2.	تساهم أبعاد الريادة في دقة تقديم الخدمة للزبون					
3.	تساهم أبعاد الريادة في تطوير منتجات جديدة.					
4.	تساهم أبعاد الريادة في تطوير خدمات اتصال جديدة.					
5.	تساهم أبعاد الريادة في تنمية وتطوير أفكار العاملين					
6.	تساهم أبعاد الريادة في تسهيل عملية اتخاذ القرار.					
7.	تساعد أبعاد الريادة في عملية تطوير أعمال الشركة					
8.	تساهم أبعاد الريادة في تحسين فاعلية التخطيط في العملية الإدارية.					
9.	تساهم أبعاد الريادة في تحسين فاعلية تنظيم العملية الإدارية.					
10.	تساهم أبعاد الريادة في تحسين فاعلية قيادة العمل الإداري.					
11.	تساهم أبعاد الريادة في تحسين فاعلية الرقابة في العمل الإداري.					
12.	تساعد أبعاد الريادة في تخفيض التكاليف في الشركة.					

- اية ملاحظات تودون ذكرها .. يمكن ان تساعد في اثراء الدراسة وتعزيز توصياتها :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم 2
قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
د. سمير أبو زنيد	إدارة الأعمال	جامعة الخليل
د. محمد الجعبري	إدارة الأعمال	جامعة الخليل
د. عدنان قباجة	إدارة مالية	دائرة شؤون اللاجئين
د. ياسر شاهين	إدارة مالية	جامعة فلسطين الأهلية
د. عناد نواجعة	إحصاء	جامعة الخليل
أ. احمد الزعراير	اقتصاد	جامعة القدس
أ. منذر علقم	إدارة الأعمال	جامعة الخليل
د. محمد عوض	إدارة عامة	مدير مشاريع في مؤسسة إنقاذ الطفل
د. أسامة شهوان	إدارة عامة	جامعة الخليل