

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع  
والمأمول

**Corporate Entrepreneurship in Industrial Family Companies in  
Central and Southern West Bank: Reality and Aspirations**

إعداد

صفاء سلامة أبو شامة

إشراف

د . سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1437 /2016

## إجازة الرسالة

الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع  
والمأمول

إعداد  
صفاء سلامة أبو شامة

إشراف  
د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت من لجنة المناقشة  
يوم الخميس بتاريخ 2016/4/28م، الموافق 21 رجب 1437 هـ

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

  
.....  
  
.....  
  
.....

1- الدكتور سمير أبو زنيد ( مشرفاً ورئيساً )

2- الدكتور سهيل سلطان (عضواً خارجياً)

3- الدكتور محمد الجعبري (عضواً داخلياً)

الخليل/ فلسطين  
2016م / 1437هـ

## آية قرآنية

قال الله تعالى عز وجل في كتابه الحكيم:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

( سورة المجادلة، آية 11 )

## الملخص باللغة العربية

الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول

إعداد  
صفاء سلامة أبو شامة

إشراف  
د . سمير أبو زنيد

### الملخص

لقد تزايد الاهتمام بموضوع ريادة الأعمال للشركات من قبل الباحثين والعاملين وذلك بسبب تأثيره الإيجابي على القدرة التنافسية للشركات، وقد اكتسب هذا المفهوم اهتماماً متسارعاً للمنظمات والمؤسسات كونها تعمل في بيئة ديناميكية وتنافسية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت العينة الطبقية العشوائية لمجتمع الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد كانت الاستبانة مكونة من (106) فقرات مقسمة على أربعة محاور، وقد استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير -حسب الترتيب التالي-: التحكم الذاتي، مستوى عالٍ من الطاقة، المثابرة والالتزام، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الثقة بالنفس، التخطيط، التواصل مع الآخرين.

كما أظهرت النتائج أن أعلى مؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هو مدى توفر الحدود التنظيمية، يليها مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال، ثم مدى توفر عامل الوقت، ثم مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى، ثم مدى توفر دعم الإدارة، وأخيراً مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز.

كما بينت الدراسة أن أكثر الخصائص الريادية الشخصية تأثيراً على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هي: مستوى الطاقة العالي، تليه مباشرة الثقة بالنفس، ثم التخطيط، ثم الحاجة للإنجاز، ثم تحمل المخاطرة.

وأن هناك تحديات داخلية تواجه مديري الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية تتمثل بأن المال غير المتاح يقف عائقاً أمام أفكار المشاريع الجديدة، وعدم توفر الوقت الكافي للتفكير في المشاكل التنظيمية على نطاق واسع، كما أن هذه الشركات تواجه تحديات خارجية كانت مرتبة على النحو التالي: الوضع الاقتصادي في فلسطين الذي يحد من تطوير الأفكار الريادية، ثم إجراءات الدوائر الرسمية (الحكومية)، ثم البيئة القانونية في فلسطين تقف عائقاً أما تطوير الأفكار الريادية في الشركة، ثم فرص التطوير التكنولوجي قليلة في قطاعنا الصناعي، وأخيراً البيئة الاجتماعية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة.

أظهرت النتائج أن الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو العمل الريادي تتمثل بأن العاملين في الشركة يحتاجون إلى دورات تطويرية، والشركة بحاجة إلى موارد مالية، وهي بحاجة إلى توظيف كفاءات ريادية، وأخيراً الشركة بحاجة لوضع خطة لتوارث الأجيال فيها.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

- تدعيم الأعمال الإبداعية بواسطة برامج الحاضنات التكنولوجية وتوفير التدريب والدعم المالي والقانوني للمستثمرين بغية تدفق الأفكار الإبداعية ونقلها إلى الأسواق.
- عمل دراسات مستقبلية في سياق الشركات العائلية تجيب عن التساؤل القائل: هل الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة ومتميزة يكون مؤهلاً للبدء بمشروع مستقل؟ وما أثر ذلك على الشركة الأم؟

**Corporate Entrepreneurship in Industrial Family Companies in Central and Southern West Bank: Reality and Aspirations**

**Prepared by  
Safa S. Abu Shameh**

**Supervised by  
Dr. Samir A. Abuznaid**

**Abstract**

Corporate entrepreneurship has been of interest to scholars and practitioners due to its beneficial effect on Companies' competitiveness. It is a concept that is fast gaining importance for corporate organizations operating in a dynamic and competitive environment.

The researcher aimed to have a closer look at corporate entrepreneurship in industrial family companies in central and southern west bank districts with a focus on reality and aspirations. The study population consisted of managers and/or owners of such companies. The researcher used the descriptive analatical method and utilized the stratified random sample in community survey, using the questionnaire as a tool to collect data. The questionnaire, which was made of 106 items and was divided into four themes, was distributed to all members of the study sample. The researcher used statistical packages for Social Sciences (SPSS) program to analyze and interpret the results of the study.

The researcher concluded the most important results and recommendations as follows:

The study finds that the availability level of entrepreneurial characteristics for the respondents with high degree as follows: locus of control, high level of power, perseverance, need for achievement, risk taking, independence, self confidence, planning, and finally : Communicate with others.

The results also showed that the highest entrepreneurship indicators for those companies is the availability of organizational boundaries. This indicator is followed by the availability of freedom in the implementation of business, the availability of the time factor, the availability of other organizational factors, the availability of management support, and finally the availability of the bonus system and reinforcement.

The study showed that the most entrepreneurial characteristic that has the higher impact on the corporate entrepreneurship in industrial family companies is the high level of energy, immediately followed by self-confidence, planning, need for achievement, and then taking risks.

There are internal challenges that are facing managers of industrial family companies. The unavailability of cash money and the lack of time to think about the organizational problems on a large scale stand as major obstacles to new project ideas. Moreover, these companies face external challenges that can be listed as follows: the economic situation, official paper work procedures required by the government, legal environment, limited opportunities of technological development in the industrial sector, and social environment, which are all considered as major external obstacles to the development of entrepreneurial ideas in these companies.

The results also showed that there are essential requirements to move towards the entrepreneurial work can be summarized as follows: the workers in these companies need developmental training programs. The companies, on the other hand, need stable resources for cash flow, recruiting skilled workers who possess entrepreneurial qualifications, putting in place well-studied plans for the intergenerational transmission.

In light of these findings, the researcher put forward the following recommendations:

Strengthening the creative work through the Technology Incubators programs and through providing training programs and financial and legal support to investors in order to encourage the flow of creative ideas and transfer them to the markets.

Conducting future studies in the context of family businesses that answer the following question: is the individual, who gives a new and outstanding idea, capable of starting up an independent project? What is the impact of such capability on the parent company?

## الإهداء

﴿قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين، لا شريك له﴾

وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين ﴿سورة الأنعام، آية 162﴾

إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل..... أبي الحبيب

إليك أماه..... قطرة في بحرك العظيم..... حباً وطاعة وبراً

إلى من أخذ بيدي ورسم الأمل في كل خطوة مشيتها.....

( والد ووالدة زوجي الأعزاء )

إلى من أكرمني الله به ( زوجي الغالي)

إلى أبنائي وابنتي قرة عيني ( عمرو وأحمد ونقاء)

إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً ونقاءً وعطراً..... الغاليات أخواتي

إلى من هم سندي ..... إخوتي

وإلى زملائي وزميلاتي وأصدقائي جميعاً

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

صفاء أبو شامة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين... أما بعد، فإنه من لايشكر الناس لايشكر الله. لذا أتقدم بالشكر العميق إلى أستاذي الفاضل الدكتور سمير أبو زنيد المشرف على رسالتي نظير ما قدم لي من توجيه وإرشاد ونصح طوال فترة إعداد الرسالة.

وأشكر أيضاً أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين تحملوا عبء مناقشة الرسالة وتقويمها وتصحيحها وإغنائها بملاحظاتهم القيمة، وأشكر جامعتي الحبيبة جامعة الخليل وكلية الدراسات العليا وأخص بالذكر الهيئة الإدارية والأكاديمية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المؤسسة التي أنتمي إليها وأعتز بها جامعة بوليتكنك فلسطين على منحي الفرصة لإتمام دراستي. وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور عماد الخطيب رئيس الجامعة، والدكتور مصطفى أبو الصفا النائب الأكاديمي، والأستاذ الدكتور كريم طهبوب، والدكتور منير كرمة على ما قدموه لي من توجيه ونصح ودعم خلال فترة الدراسة. لهؤلاء جميعاً أكرر شكري وتقديري وجزاهم الله كل خير.

الباحثة

صفاء أبو شامة

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	الرقم
أ	إجازة الرسالة	1
ب	آية قرآنية	2
ت	الملخص باللغة العربية	3
ح	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)	4
ذ	الإهداء	5
ر	شكر وتقدير	6
ز	فهرس المحتويات	7
ط	فهرس الجداول	8
غ	فهرس الأشكال	9
	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
1	المقدمة	1-1
2	مشكلة الدراسة	2-1
4	أهداف الدراسة	3-1
4	أسئلة الدراسة	4-1
5	أهمية الدراسة	5-1
5	الأهمية العلمية	1-5-1
6	أهمية الدراسة العملية للمبجوثين	2-5-1
7	أهمية الدراسة للباحثة	3-5-1

7	منهجية الدراسة	6-1
8	حدود ومحددات الدراسة	7-1
9	مصطلحات الدراسة الإجرائية	8-1
13	نموذج الدراسة	9-1

	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
15	الإطار النظري	1-2
15	الريادة	1-1-2
15	مفهوم الريادة	1-1-1-2
18	مفهوم الريادي	2-1-1-2
20	الخصائص الريادية	3-1-1-2
20	مقدمة	1-3-1-1-2
21	مفهوم الخصائص الريادية	2-3-1-1-2
24	الخصائص الريادية الإجرائية	3-3-1-1-2
26	ريادة الأعمال للشركات	4-1-1-2
27	مفهوم ريادة الأعمال للشركات	1-4-1-1-2
28	أنواع الأعمال الريادية	2-4-1-1-2
29	أهمية الريادة في مجال الأعمال	3-2-1-2
30	خطوات تشجيع ريادة الأعمال للشركات	4-2-1-1-2
31	المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM)	5-1-1-2
32	آلية قياس المرصد للنشاط الريادي	1-5-1-1-2

33	عملية قياس ريادة الأعمال للشركات	6-1-1-2
34	أدوات قياس ريادة الأعمال في الشركات	1-6-1-1-2
39	أهمية أداة قياس ريادة الأعمال للشركات (CEAI) ودواعي استخدامها في الدراسة الحالية	2-6-1-1-2
41	الشركات العائلية	2-1-2
41	مفهوم الشركات العائلية	1-2-1-2
43	أهمية الشركات العائلية	2-2-1-2
45	خطة تعاقب الأجيال في الشركات العائلية	3-2-1-2
46	انتقال الملكية والإدارة العليا	1-3-2-1-2
48	الشركات العائلية في فلسطين	4-2-1-2
49	نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية الفلسطينية	1-4-2-1-2
52	ريادة الأعمال في الشركات العائلية الفلسطينية	5-2-1-2
54	التحديات التي تواجه الشركات العائلية الفلسطينية	6-2-1-2
56	القطاع الصناعي في فلسطين	3-1-2
56	لمحة عامة	1-3-1-2
57	محافظة الخليل	2-3-1-2
59	محافظة رام الله والبيرة	3-3-1-2
59	محافظة بيت لحم	4-3-1-2
60	محافظة أريحا والأغوار	5-3-1-2
61	الدراسات السابقة	2-2
61	الدراسات العربية	1-2-2
71	الدراسات الأجنبية	2-2-2

91	التعقيب على الدراسات السابقة	3-2-2
94	ما يميز هذه الدراسة	4-2-2
	<b>الفصل الثالث</b> <b>منهجية وإجراءات الدراسة</b>	
96	منهج الدراسة	1-3
97	مجتمع وعينة الدراسة	2-3
97	مجتمع الدراسة	2-3-1
98	عينة الدراسة	2-3-2
118	أداة الدراسة	3-3
119	صدق الأداة	1-3-3
121	ثبات الأداة	2-3-3
122	إجراءات تطبيق الدراسة	4-3
123	متغيرات الدراسة	5-3
124	المعالجة الإحصائية	6-3
	<b>الفصل الرابع</b> <b>عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
127	تمهيد	1-4
127	عرض ومناقشة نتائج تحليل محاور وأقسام الاستبانة	2-4
	<b>الفصل الخامس</b> <b>ملخص النتائج والتوصيات</b>	
189	ملخص النتائج	1-5
199	التوصيات	2-5

199	توصيات متعلقة بمديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	1-2-5
200	توصيات خاصة للحكومة الفلسطينية	2-2-5
200	توصيات متعلقة بالبحوث المستقبلية	3-2-5
201	المصادر والمراجع	
217	الملاحق	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الخصائص الريادية كما حددها عدد من الباحثين	(1-2)
24	مقارنة بين الإداري والريادي	(2-2)
35	أدوات قياس الريادية في الشركات لعدد من المؤلفين والباحثين	(3-2)
74	أسئلة لدراسات مستقبلية حسب دراسة ( Cristina Bettinelli, and others, ) (2015)	(4-2)
99	توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب المحافظة	(1-3)
99	خصائص العينة الديمغرافية	(2-3)
105	معلومات حول الشركة	(3-3)
120	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج	(4-3)
121	معاملات الثبات	(5-3)
125	مفتاح التصحيح الخماسي	(6-3)
128	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	( 1-4 )
131	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(2-4)
133	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر تحمل المخاطر لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(3-4)
135	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(4-4)
137	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر التواصل مع الآخرين لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(5-4)

139	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الاستقلالية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(6-4)
141	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(7-4)
143	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر مستوى عال من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(8-4)
145	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المثابرة والالتزام لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(9-4)
149	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(10-4)
154	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(11-4)
157	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(12-4)
160	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(13-4)
163	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الحدود التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(14-4)
165	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(15-4)
168	الدرجات الكلية لمؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(16-4)
171	نتائج معاملات الانحدار	(17-4)
177	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية للتحديات الداخلية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة	(18-4)
181	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية للتحديات الخارجية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة	(19-4)

185	المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية للاحتياجات اللازمة للمديرين للتوجه نحو العمل الريادي في إدارة شركاتهم؟	(20-4)
-----	---	--------

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	نموذج الدراسة	(1-1)
54	توزيع المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة حسب القطاع في فلسطين	(1-2)
101	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-3)
102	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المحافظة	(2-3)
103	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(3-3)
104	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
105	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(5-3)
109	النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الصناعة	(6-3)
110	النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب مؤسس الشركة	(7-3)
111	النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب مدير الشركة	(8-3)
112	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عمر الشركة	(9-3)
113	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب مصدر التمويل	(10-3)
114	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الشكل القانوني	(11-3)
115	النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب رأس المال	(12-3)
116	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة	(13-3)
117	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الأجيال التي تشارك في إدارة الشركة	(14-3)
147	المتوسطات الحسابية للخصائص الريادية الشخصية لدي مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(1-4)
169	المتوسطات الحسابية لمؤشرات ريادة الأعمال في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(2-4)
176	المتوسطات الحسابية للخصائص الريادية الشخصية التي تؤثر على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(3-4)

179	المتوسطات الحسابية للتحديات الداخلية التي تواجه مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(4-4)
183	المتوسطات الحسابية للتحديات الخارجية التي تواجه مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	(5-4)

## الفصل الأول

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أسئلة الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 منهجية الدراسة

7-1 حدود ومحددات الدراسة

8-1 مصطلحات الدراسة الإجرائية

9-1 نموذج الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

لعل الحديث عن الريادة تعدى مرحلة الجدل حول أهميتها ودورها في تنمية اقتصاديات الدول ودعمها، وبخاصة بعد التحول الكبير من اقتصاد رأس المال إلى اقتصاد المعرفة، أملاً في الوصول إلى الاستقرار الاقتصادي الذي تسعى كل الشعوب للوصول إليه لتضمن لنفسها الأمن الاقتصادي والسياسي (سلطان، 2015).

يقول الفيلسوف اليوناني (Heraclitus) إن الشيء الوحيد الثابت في هذه الحياة هو التغيير، كما أن التغيرات في البيئة الخارجية والمنافسة من التحديات التي تواجه المنظمات وعلى المنظمات التعامل معها والتغلب عليها للحفاظ على ديمومتها (Heart Quotes Center, 2009).

وكفلسطينيين يخططون لمستقبلهم في دولة مستقلة، ينبغي على صانعي السياسات ومنتخذي القرارات صياغة العلوم والتكنولوجيا وسياسات الابتكار التي تشجع القطاعات الوطنية المختلفة للاستفادة من الامكانيات المتاحة للابتكار والخبرة والدعم من البلدان الأخرى (Khatib and others, 2012). ومن أهم القطاعات التي يجب التركيز عليها: القطاع الصناعي الذي يشكل المصدر الأهم في عملية التنمية. ومن أهم المصادر التي يمكن استغلالها في فلسطين بشكل خاص هي الشركات العائلية حيث أنها تشكل نسبة كبيرة من الشركات التي تهيمن على قطاع الأعمال.

## 2-1 مشكلة الدراسة

تتميز بيئة الأعمال اليوم بظهور سريع وأعداد متزايدة من المنافسين الجدد، وشعور عدم الثقة في الطرق التقليدية في إدارة الشركات والرغبة الشاملة لتحسين الكفاءة والإنتاجية، ووجد العديد من الدارسين في هذا المجال أن تنمية روح المبادرة هي الاستراتيجية المناسبة لمساعدة تلك الشركات في البقاء على قيد الحياة والنماء، وأن الشركات تحتاج وباستمرار إلى تجديد روح ريادة الأعمال فيها كمصدر للتوليد المستمر للابتكارات في (المنتجات والخدمات) التي تغير قواعد المشهد التنافسي في صالحهم (Hodgetts, Kuratko, 1998).

وحيث أن الشركات العائلية ظاهرة تميز الاقتصاد الفلسطيني، وتعزز من قيم التعاطف والتضامن بين أبناء شعبه، إذ أنها تشكل أكثر من 90% من نماذج ملكية الشركات في فلسطين حسب الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء. وحيث أن القطاع الصناعي يلعب دوراً هاماً في اقتصاديات جميع دول العالم حيث أن هذا القطاع يعد من القطاعات المهمة والتي تساهم مساهمة فعالة في الناتج المحلي الإجمالي، ومن هنا فان دعم القطاع الصناعي والارتقاء بمستوى الصناعات الموجودة يجب أن يكون من الأهداف الأساسية لأية سياسة تنموية شاملة، لا سيما وأن هذا القطاع له وزن نسبي كبير بين القطاعات الاقتصادية ( الراعي، 2003).

وبما أن القطاع الخاص الفلسطيني أساسه الشركات العائلية، وتتنطبق هذه النتيجة على جميع القطاعات بما فيها القطاع الصناعي ( صبري، 2008)، و (Abuznaid & others, 2014)، ورغم

ما تتميز به الشركات والمؤسسات العائلية في فلسطين إلا أنها تواجه تحديات كثيرة، كما أن عدداً منها اندثر لعدم قدرتها على منافسة المنتجات الأخرى.

من هنا رأت الباحثة أن هناك حاجة ملحة لمساعدة المجتمع الفلسطيني وخاصة الشركات العائلية الصناعية لدراسة واقعها ومساعدتها بالتغلب على التحديات التي تواجهها في المضي قدماً نحو الريادية وبالتالي المحافظة على بقائها وزيادة قدرتها على منافسة الشركات الأخرى العالمية والمحلية.

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى توفر الخصائص الريادية لدى مديري/ مالكي هذه الشركات ومدى التوجه الريادي لهذه الشركات، ومعرفة التحديات التي تواجهها وبالتالي محاولة تحديد متطلبات العمل الريادي اللازمة لمساعدتهم في المضي قدماً نحو الريادية لشركاتهم من أجل حمايتها من الاندثار وضمان استمراريتها، مما يجعلها تساهم في التنمية الاقتصادية للوطن بشكل عام.

وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في: دراسة واقع الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وما هو المأمول لتطويرها.

## 3-1 أهداف الدراسة

لقد حددت الباحثة أهداف هذه الدراسة على النحو التالي :

- 1- التعرف على مدى توفر خصائص الريادة الشخصية لدى مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية.
- 2- التعرف على مدى توفر مؤشرات ريادة الأعمال في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية.
- 3- قياس أثر وجود خصائص ريادية شخصية لدى مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية على الريادية لهذه الشركات.
- 4- التعرف على التحديات التي تواجه مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية.
- 5- التعرف على الاحتياجات اللازمة للمديرين للتوجه نحو الريادية في شركاتهم.

## 4-1 أسئلة الدراسة

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسية التالية:

1. ما مدى توفر خصائص الريادة الشخصية لدى مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية؟

2. ما مدى توفر مؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط

وجنوب الضفة الغربية؟

3. ما أثر توفر الخصائص الريادية الشخصية لدى مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية

في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية على الريادية فيها ؟

4. ما هي التحديات التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية؟

5. ما هي الاحتياجات اللازمة للمديرين للتوجه نحو الريادية في إدارة شركاتهم؟

## 1-5 أهمية الدراسة

### 1-5-1 الأهمية العلمية:

نظراً لأهمية الشركات العائلية وضرورة الحفاظ على ديمومتها، ولما للريادة من دور هام وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وقدرتها بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعاد قدرات، بحيث يكون لها الاستمرارية والديمومة والتطور وكذلك نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي ( السكارنة، 2006) فإن أهمية الدراسة تتمثل في أنها:

- تطرح موضوعاً مهماً في مجال الأعمال، حيث تعد الريادة من الموضوعات الأساسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجتمعات، فالشخص الريادي بما يمتلكه من أفكار إبداعية يساعد مجتمعه في تحقيق النمو الاقتصادي، كونه يسعى إلى تحقيق

التشغيل الذاتي له ولغيره، وكذلك من خلال تقديمه لمنتجات وخدمات إبداعية تسهم في إشباع حاجات أفراد مجتمعه من جهة، وتحقيق له التميز من جهة أخرى.

▪ وتعد هذه الدراسة الأولى من نوعها- في حدود علم الباحثة- التي تبحث وبشكل خاص في الخصائص الريادية لدى مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، كما أنها تقيس مستوى الريادية فيها، وبالتالي تعمل على إثراء المكتبة الفلسطينية بالبحوث الميدانية التي تتناول موضوع الريادية في الشركات العائلية الصناعية.

▪ نظراً لأن القطاع الصناعي يوفر فرص عمل دائمة ( استثمار حقيقي)، فإن هذه الدراسة تعزز هذا الجانب.

## 1-5-2 أهمية الدراسة العملية للمبحوثين

- يمكن أن تكون هذه الدراسة بمثابة دليل إجراءات لمديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات الوسط والجنوب بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام من أجل الوصول إلى الريادية في شركاتهم.
- كما أن هذه الدراسة يمكن أن تساعد مديري الشركات العائلية الصناعية في وضع تصور جديد لشركاتهم بناءً على الرؤية الريادية الجديدة.

### 1-5-3 أهمية الدراسة للباحثة

تتبع أهمية الدراسة للباحثة من رغبتها الشخصية في إجراء الدراسة في هذا المجال الذي يحظى باهتمام لافت محلياً وعالمياً لإثراء خبراتها وتعمق معرفتها فيه.

### 1-6 منهجية الدراسة:

تتجسد منهجية الدراسة من خلال القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الإطار النظري للدراسة
- الإجراءات الميدانية : وكانت على النحو التالي :
  - بناء أداة الدراسة: وهي عبارة عن استبانة تكونت من أربعة محاور رئيسية وتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة، لقياس الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة مقدارها 360 شركة من مجتمع الدراسة الذي بلغ 1793 منشأة عائلية تعمل في القطاع الصناعي في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وتم جمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لاستخراج النتائج.
- تحليل النتائج ومناقشتها واقتراح بعض التوصيات والآليات والتي من شأنها تطوير العمل الإداري في الشركات العائلية الصناعية والنهوض بها وتوجيهها نحو الريادة.

## 7-1 حدود ومحددات الدراسة:

### 1-7-1 حدود الدراسة

تم تحديد حدود هذه الدراسة بالشكل التالي :

**1-1-7-1 الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع الريادية في الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول.

**2-1-7-1 الحدود المكانية :** اقتصرت هذه الدراسة على الشركات العائلية الصناعية في محافظات

وسط وجنوب الضفة الغربية ( محافظة أريحا، محافظة رام الله والبيرة، محافظة بيت لحم، محافظة الخليل).

**3-1-7-1 الحدود الزمانية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2015/2014.

**4-1-7-1 الحدود البشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية

في المستويات الإدارية المختلفة.

### 2-7-1 محددات الدراسة

لقد واجهت الباحثة العديد من المحددات والصعوبات أثناء القيام بتنفيذ هذه الدراسة، ومن أهمها :

1. عدم تعاون بعض مدراء الشركات العائلية الصناعية مع الباحثة والذي تمثل في رفض الاجابة

عن أسئلة الاستبانة لأسباب شخصية لم يتم الإفصاح عنها.

2. صعوبات في تطبيق الإستبانة ومتابعتها حيث تم التوزيع والمتابعة الشخصية من قبل الباحثة، في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية ( رام الله، بيت لحم، الخليل) حيث تم التنقل بصعوبة بين المحافظات وذلك بسبب الإجراءات الأمنية المشددة من قبل الاحتلال نظراً للأوضاع الأخيرة.

### 8-1 مصطلحات الدراسة الإجرائية:

- الريادة ( Entrepreneurship ): الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما ( مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء)، كما وتعني أيضا من يدير شيئاً جديداً في ميدانه او يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً ( السكارنة، 2006).
- الريادي ( Entrepreneur ) : هو الشخص المبادر في تبني الأفكار الجديدة، وهو من يكتشف الفرص، ولديه روح المخاطرة، والرؤية الواضحة والقدرة على التخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة، من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو ( الشيخ وآخرون، 2009).
- الخصائص الريادية ( Entrepreneurial Characteristics ): هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الادوار التي يقوم بها تبعا لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها بنجاح ( Koratko, 2007,58 ).

- الخصائص الشخصية الريادية الإجرائية: تم تحديدها في هذه الدراسة بالخصائص التالية: ( التحكم الذاتي، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، مستوى عالٍ من الطاقة، المثابرة والالتزام).
- الريادة الإدارية ( **Managerial Entrepreneurship** ): الريادة في حقل إدارة الأعمال فيه اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، او يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمناظر الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد او ابتكار مشروع جديد ( السكارنة، 2006).
- الريادة في مجال الأعمال (الريادية): ( **Corporate Entrepreneurship** ): هي نشاطات رسمية أو غير رسمية تهدف إلى خلق أعمال جديدة في شركات صاعدة من خلال الابتكار في المنتجات والعمليات وتطوير طرق تسويق المنتجات، وقد تكون هذه النشاطات على مستوى القسم أو أي مستوى إداري في المشروع بهدف تعزيز مكانة الشركة التنافسية وتحسين أدائها المالي، وهي تركز على أمرين: الابتكار وقدرة ورغبة الشركة في المغامرة (Skaker A. Zahra, 1991).
- أداة قياس الريادية للشركات ( **Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument/ CEAI**): هي أداة لقياس ريادة الأعمال في الشركات طورها ( Hornsby and others, 2002) تقوم على قياس خمسة مؤشرات هي (الحكم الذاتي، دعم الإدارة، المكافآت/التعزيز، توفر الوقت، الحدود التنظيمية).
- مؤشرات ريادة الأعمال الإجرائية: تم الاعتماد على أداة (CEAI) التي تعتمد على قياس المؤشرات الخمس التالية (الحكم الذاتي، دعم الإدارة، المكافآت/التعزيز، توفر الوقت، الحدود

التنظيمية)، إضافة إلى عوامل تنظيمية أخرى مثل ( وجود خطة لتعاقب الأجيال، ووجود نظام رقابة)؛ لأغراض قياس الريادية في الدراسة الحالية.

- **الابتكار (Innovation):** بعض الباحثين عرف الابتكار بأنه مصطلح واسع قد يشمل: الخلق والتطوير أو تطبيق أفكار جديدة، أو استخدام نظام إداري جديد، وقد يكون منتجاً جديداً أو خدمةً جديدةً، أو نظاماً إدارياً أو برنامجاً أو خطةً جديدةً تتبعها المنظمة (Hodgetts, 2001, Kuratko).

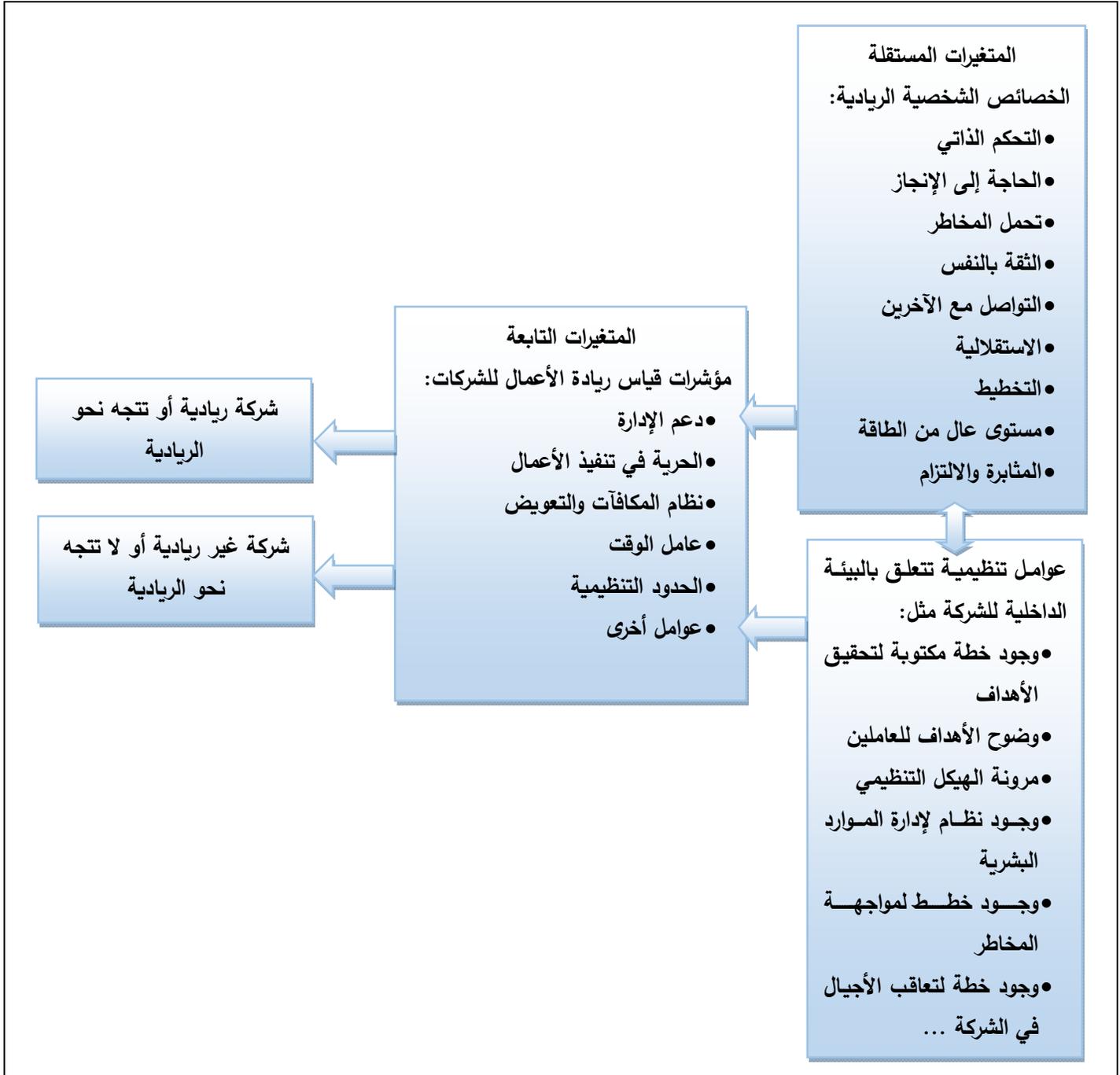
- **الشركات العائلية (Family Business):** إن الشركة العائلية أو العمل العائلي أو المشروع العائلي هو المشروع الذي تكون ملكيته أو الجزء الأكبر من رأس ماله مملوكاً لمجموعة أشخاص تربطهم علاقة قرابة، وفي الغالب تكون السيطرة الإدارية للمالكين من أفراد العائلة ( صبري، 2008).

- **القطاع الصناعي: (Industrial Sector):** القطاع الذي يشمل كل مصنع أو منشأة تقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع جاهزة باستخدام المعدات والآلات (الشريف، 2006).

- **الحدود التنظيمية:** تعرف بأنها مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتؤثر في مستوى أداء الأفراد. لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة وسياسات المنظمة (توفيق، ٢٠٠٢). ومن الأمثلة عليها ( الهيكل التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، نظام تقييم الأداء، الحوافز، التدريب).

- محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: وتشمل منطقة أريحا، محافظة رام الله، محافظة بيت لحم، محافظة الخليل.

## 9-1 نموذج الدراسة



الشكل (1-1): نموذج الدراسة

المصدر : من تصميم الباحثه

وقد طور هذا النموذج بالاستعانة بنموذج صمم من قبل عدد من الباحثين: Jeffrey S. Hornsby, Douglas

W.Naffziger, Donald F. Kuratko, and Ray V.Montagno, " An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", Entrepreneurship : Theory, Process, Practice, Seventh Edition, 2001:74

## الفصل الثاني

### 1-2 الإطار النظري

#### 1-1-2 الريادة

#### 2-1-2 الشركات العائلية

#### 3-1-2 القطاع الصناعي

#### 2-2 الدراسات السابقة

#### 1-2-2 الدراسات العربية

#### 2-2-2 الدراسات الأجنبية

#### 3-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة

#### 4-2-2 ما يميز هذه الدراسة

## الفصل الثاني

يتناول الفصل الثاني مراجعة لأدبيات البحث المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث العلمية الورقية أو الالكترونية في مكتبات الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية الموجودة عبر شبكة الانترنت وقد اشتمل هذا الفصل على مبحثين: المبحث الأول تناول الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والمبحث الثاني تناول الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم التعقيب على الدراسات السابقة.

### 2-1 الإطار النظري :

تم في هذا المبحث إلقاء الضوء على مفهوم الريادة والريادي والخصائص الشخصية الريادية، وريادة الأعمال للشركات

#### 2-1-1-2 الريادة

يعد مفهوم الريادة والريادي وريادة الأعمال من المفاهيم الحيوية التي لها تأثير كبير على دخل المجتمعات والتنمية المستدامة في الدول.

#### 2-1-1-1-2 مفهوم الريادة

اختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة أو الريادية، فمنها ما يعتمد الجانب اللغوي ومنها ما يعتمد جانب الخصائص الشخصية والآخر يعتمد الجوانب التنظيمية للمنظمات، ولكل منها شرعة ومنهاجاً يقودها

في ذلك ( حسين، قيس، 2013):

فيما يلي نعرض عدداً من التعريفات التي حددها الخبراء للريادة:

- الريادة مفهوم مشتق من الكلمة الفرنسية *Entreprendre* والتي تعني الذي يُباشِر به الشخص، وفي مفاهيم إدارة الأعمال تعني خلق المغامرة الجديدة ( Eriksson & Thunberge, 2006: 15).

- عرف مركز مراقبة الريادة العالمي ( Global Entrepreneurship Monitor- GEM ) الريادة بأنها: محاولة جدية في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس وإنشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو فرق الأفراد أو تأسيس أعمال تجارية ( Morrison & Scott, 2003: 10 ).

- تناول ( حسين، قيس، 2013 ) مفهوم الريادة من جانب الخصائص الشخصية، فعرّفها بأنها تعد خصيصة أو صفة لشخص معين لديه القدرة على الأخذ بالمخاطرة جزئياً أو كلياً، وأن جذور هذا المفهوم ترتبط بالتفسير السيكولوجي للأفراد على اختلاف مواقعهم والأدوار التي يقومون بها، وتتكون بشكل رئيس من تفاعل العوامل البيئية والبيولوجية في آن واحد، هذا التفاعل هو معبر عن مجموعة من المكونات (صفات أو خصائص) التي تصطف بنسق معين لتكون تنظيمياً ديناميكياً، المهم في هذا التفسير هو التعرف على نمط السلوك الذي يميز فرداً عن آخر في ظرف مكاني وزماني وبيئي معين يكفل التوافق مع البيئة المحيطة والذي يؤشر نوع الاستجابة لحالة معينة قد تكون حرجة للغاية ( Brockhaus, 1982 ).

- ومن وجهة نظر أخرى تعبر عن مفهوم الريادة تعتمد على البعد التنظيمي للمنظمات، إذ أن مواضع التأكد والثقة والإبداع وضرورة التحوط للفشل وإنقاص الغموض البيئي والتنوع، وهي

مواضيع تمثل معالم أو جزء من عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بتنفيذ استراتيجية معينة، ومع الأخذ بعين الاعتبار التفسير الاقتصادي للريادة بدءاً من عام 1700 م الذي يشير إلى الرغبة في الولوج في المخاطر أملاً بتحقيق ربح معين من خلال الإبداع الواعي المستند لأفضل استفادة من الموارد المتاحة وخاصة النادرة منها، وتحقيق التكامل في الأنشطة المختلفة التي هي نتاج لانماط التفكير المتقدمة الهادفة لتشخيص الفرص وتعظيم نتائجها وتحجيم مواضع التهديدات الظاهرة والمحتملة ( حسين، قيس، 2013).

- كما عرف ( Kuratko, 2009 ) الريادة بأنها: التفاعل مع المهارات المتعلقة بالتحكم الذاتي الداخلي والتخطيط وتحديد الأهداف، والمخاطرة، والابتكار، وتصور الواقع، والاستفادة من التغذية الراجعة، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، والاستقلال.
- عرفت ( منظمة العمل الدولية، 2011 ) الريادة على الصعيد الشخصي بأنها: أية فكرة يتم تحديدها ومن ثم يُصار إلى ترجمتها إلى نشاط مخطط له ومُنْفَذ بشكل مُرضٍ، أما في نطاق الأعمال فتعني مؤسسة عمل أو تعهد.
- عرف ( السكارنة، 2006 ) الريادة في مجال الأعمال بأنها: السبق في الميدان ( مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء)، كما تعني من يُدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي رواجاً.
- أما ( Davidsson, 2004 ) فيرى أن الريادة هي عبارة عن تكوين وبناء نشاط اقتصادي جديد.

- في حين أشارت (منظمة العمل العربية، 2006) إلى الريادة بأنها: عملية اقتناص الفرص بغض النظر عن المصادر المتاحة أو نقص هذه المصادر؛ بعبارة أخرى هي: عملية إيجاد القيمة من خلال تجميع مجموعة من الموارد لاستثمار فرصة.
- وأشار ( Bateman and Snell, 2007 ) إلى الريادة بأنها ذلك المصطلح الذي يهتم بشكل كبير بمفهوم الابداع وإيجاد منتجات جديدة لم تكن موجودة سابقاً وتحسين منتجات موجودة.
- بينما عرفت (Anna, 2008) الريادة بأنها مجموعة النشاطات التي يمارسها رجال الأعمال بغية التوصل إلى طرق جديدة تسهم في توليد أفكار جديدة تهدف إلى تقديم منتجات جديدة أو بناء نشاط اقتصادي جديد.

## 2-1-1-2 مفهوم الريادي:

يُشكل الرياديون عاملاً أساسياً في التنمية الاقتصادية، إذ أنهم يوفرون الاندفاع اللازم لتفعيل النشاط الاقتصادي وتحفيزه ( منظمة العمل الدولية، 2011). ولقد اعتمدت عدد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الريادي على أسلوبين أساسيين لتعريف الريادي هما ( حمزة، 2009):

1. الأسلوب الوظيفي: وهو يركز على أعمال الريادي وسلوكياته ووظائفه وهذا الأسلوب يُعرف الريادي على حسب سلوكه وأفعاله، حيث يصف وظائف الريادي التي على أساسها يتم تمييز الريادي عن غيره.
2. الأسلوب الوصفي: وهو الذي يُؤكد على خصائص وصفات الريادي.

فيما يلي مفهوم الريادي كما تناوله بعض الخبراء والدارسين في هذا المجال:

- تأتي كلمة الريادي (Entrepreneure) في اللغة الانجليزية لتعطي مصطلحاً ذا دلالة خاصة، ورغم ثراء اللغة العربية فإن كافة الترجمات لهذا المصطلح اتسمت بالقصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الانجليزية، ففي القواميس والأدبيات الإدارية تُرجمت إلى: المُبادر، المُلتزم، المُنظم، المُخاطر، المُخطط، المُروج، صائد الفرص، المُبدع الإنتاجي، أو المُستثمر للتعبير عن الراغب في بدء مشروع خاص أو امتلاك مشروع بالفعل ويُريد أن يُديره بصورة صحيحة وسليمة ( شلبي، 2008).

- عرفت (منظمة العمل الدولية، 2011) الريادي بأنه: شخص قادر على دراسة البيئة المباشرة بدقة، واستحداث الأفكار، وجمع الموارد، واتخاذ التدابير لانتهاز الفرص، ويتولى الرياديون مسؤولية وضع الأهداف لمؤسساتهم، وإعداد الخطط بشأنها، ويؤدي الموظفون إلى حد كبير دوراً كبيراً في تنفيذ هذه الخطط وبلوغ الأهداف، ويشكل رفع معنويات الموظفين والمحافظة عليها مهمة أساسية بالنسبة للريادي.

- عرف ( بدوي، 2010) رواد الأعمال بأنهم أشخاص تُطلق عليهم في البداية صفة المبادرة ومن ثم المغامرة وحب التحدي، ولذا إن من الأولى تعريب الـ (Entrepreneur) إلى مبادرين، إذ أن أصحاب الأعمال الصغيرة ورياديين الأعمال الجدد اختلفوا عن غيرهم بالمبادرة والعمل بقوله عزّ وجل " حتى يُغيروا ما بأنفسهم" (سورة الرعد، الآية 11). ولذا فإن أي عمل ناجح وراءه شخصٌ وأشخاصٌ مبادرون عملوا عليه، وضحوا بالغالي والنفيس لتحقيق حلمهم، بل لربما حاربوا مَنْ حولهم من أصحاب الفكر المحدود والسلبيين والذين يرون في المبادرة فرصة لبث سم وهمهم فيها

ليبرروا عجزهم وتقاعسهم وليقتنعوا أنفسهم - وغيرهم- بأن الكسل وعدم المبادرة سببه الظروف والبيئة والناس.

- عرف ( الشيخ وآخرون، 2009) الريادي بأنه: الشخص المبادر في تبني الأفكار الجديدة، وهو من يكتشف الفرص ولديه روح المخاطرة والرؤية الواضحة والقدرة على التخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة، من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو.

## 2-1-1-3 الخصائص الريادية:

### 2-1-1-3 مقدمة

لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد (بشكل عام)، إلى اختيار المهن المستقبلية والأعمال الريادية التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يفترض أن يكون رديفًا للقطاع العام وأن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع ( العمري وناصر، 2011).

اهتم عدد كبير من الباحثين والكتاب بتحديد سمات وصفات وخصائص الرياديين الذين يستطيعون الوصول بمشروعاتهم الاستراتيجية إلى القمة حيث أن التحليل للريادة الاستراتيجية يتضمن عنصرين رئيسيين: البيئة الخارجية، والموقف الداخلي الذي يتضمن القدرة على التمويل وتحليل البيئة الخارجية لرصد القوى الرئيسية والاتجاهات العامة في كل من بيئة العمل والبيئة العامة، ويتم التركيز كذلك في البيئة الخارجية على عدد من المؤشرات الحيوية المهمة ذات الصلة بالتأثير على أعمال

المؤسسة، ويركز التحليل الداخلي للريادة الاستراتيجية على فحص وتقييم الإمكانيات التي لدى المؤسسة في مجالات التمويل والتسويق والإنتاج والعمليات والموارد البشرية ( كتانة والآغا، 2009).  
إن دراسة مؤشرات الأفراد في المجالات المذكورة بشكل منهجي علمي يمكننا من التعرف على التأثيرات المستقبلية لهذه المؤشرات الريادية ( كتانة والآغا، 2009).

## 2-3-1-1-2 مفهوم الخصائص الريادية:

الحديث عن خصائص الشخص الريادي، يعني الحديث عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الشخص حتى يصبح ريادياً. بعضها موروث لديه وبعضها الآخر مكتسب بالتعلم والتدريب، وبوجه عام يلجأ الباحثون في مجال الريادة إلى ربط الأعمال الريادية بالإبداع والمخاطرة، والقدرة على حسن استغلال التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها ( سلطان، 2015).

هناك عدة تعريفات للخصائص الريادية، حيث قام الباحثون والمختصون في هذا المجال بتعداد عدة صفات يجب أن يتحلى بها الشخص حتى يُطلق عليه لقب ريادي، ومنهم من قسمها إلى خصائص شخصية وخصائص سلوكية وخصائص إدارية.

- وقد عرف (Koratko, 2007) الخصائص الريادية بأنها: القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها بنجاح.

وقد لخصت الباحثة الخصائص الريادية في الجدول التالي لعدد من الباحثين:

جدول (1-2): الخصائص الريادية كما حددها عدد من الباحثين

الخصائص الريادية	الباحث / المؤلف
المخاطرة، الثقة بالنفس، الرغبة بالنجاح، التفاؤل، الحاجة إلى الإنجاز.	حسين، قيس، 2013
إن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من ( 40 ) سمة ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي: التحكم الذاتي أو الداخلي، مستوى مرتفع من الطاقة، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل الغموض، الوعي بمرور الوقت، الثقة بالنفس.	Daft, 2010
العمل بجهد، الثقة بالنفس، البناء من أجل المستقبل، التوجه نحو تحقيق الأرباح، التوجه نحو بلوغ الأهداف، المثابرة، التأقلم مع الفشل، التجاوب مع المعلومات المرتدة، أخذ المبادرات، الاستعداد للإصغاء، وضع المعايير الخاصة، التعامل مع الشكوك، الالتزام، الاعتماد على نقاط القوة، يمكن الاعتماد عليه ويتصف بالاستقامة، خوض المخاطر.	منظمة العمل الدولية ( المركز العربي للتدريب تورين، 2009)
الخصائص الشخصية ( الاستعداد والميل نحو المخاطرة، الثقة بالنفس، الاندفاع للعمل، التفاؤل)، والخصائص	( حمزة، 2009)

السلوكية ( المهارات التفاعلية، والمهارات التكاملية)، والخصائص الإدارية ( المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات التحليلية، المهارات الفنية).	
الالتزام والعزيمة والمثابرة، اقتناص الفرص، المبادرة وتحمل المسؤولية، القدرة على حل المشاكل المتكررة، توقع ردود الفعل، التحكم الذاتي ، التعامل مع الغموض، المخاطرة المحسوبة، تقبل الفشل، مستوى مرتفع من الطاقة، الإبداع والإبتكار، الثقة بالنفس والتعاون، الاستقلال، مهارات بناء الفريق.	Kuratko, 2009
الاستعداد والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح والثقة بالنفس، والاندفاع نحو العمل، والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة، والالتزام والتعاون، اتباع المنهج النظامي.	النجار وعلي، 2006

المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدير بالاشارة إليه أن الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضة للتغير  
إما وفق سنوات العمر للانسان او بسبب كونها لاتخضع للثبات النسبي بسبب عوامل معينة تؤثر في  
الافتراضات المسلم بها، ( حسين، قيس، 2013).

لقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، إذ أن المخترعين لم  
يملكوا المال لتمويل اختراعاتهم وحصلوا عليه من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلعة جديدة،

ولذلك فهم ريادةيون وليسوا أصحاب الأموال، إلا أنه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي وبين الإداري، وذلك لأن من مهام الريادي إدارة المشروع أيضاً ( أحمد وبرهم، 2008).

ولا بد من التمييز بين الإداري والريادي، والجدول رقم ( 2-2) يوضح أهم الاختلافات بين المديرين والرياديين.

### جدول (2-2): مقارنة بين الإداري والريادي

الإداري	الريادي
1. البحث عن الاستقرار	1. البحث عن التفكير
2. تجنب للمخاطر	2. متخذ للمخاطر
3. مدخل نظمي على المستجدات	3. مدخل اجتهادي على المستجدات
4. متشارك	4. مستقل
	5. مبدع
	6. باحث عن التحدي

Source: Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision –Making", Journal of Business Venturing. 12, p:9-30.

### 2-1-1-3 الخصائص الريادية الإجرائية:

بعد مطالعة مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة، وأسوة بدراسة ( سلطان، 2015) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى توفر خصائص الريادة لدى طلبة البكالوريوس، "تخصص إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، ووجود إمكانية التشابه بين مجتمع الدراسة الحالية ( حيث أن طلبة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال هم رواد محتملون لإدارة المشروعات العائلية الصناعية في

محافظات الوسط والجنوب بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام)، ويمكن الحديث عن الصفات التي أجمع عليها معظم خبراء الريادة فيما يلي: (السكرانة، 2008) و(معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2007) و(النجار والعلي، 2006) و(Daft, 2010) و(Ahmad, 2010)، والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية بأنها: التحكم الذاتي، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، التخطيط، مستوى عال من الطاقة، المثابرة والالتزام. فقد ارتأت الباحثة أن تتخذ هذه الصفات كصفات شخصية ريادية للأفراد المبحوثين (مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط و جنوب الضفة الغربية)، وفيما يلي توضيحها:

1. **التحكم الذاتي:** الشخص الريادي يتغلب على العوامل البيئية المحيطة به، ولا يسمح لها

بالسيطرة عليه، فهو لا يؤمن بالحظ كأساس لنجاحه في الحياة، بل يعتمد على قدراته ومعارفه، ولا يستسلم للفشل أبداً؛ لذلك تراه يعمل بجد واجتهاد وصولاً إلى أهدافه.

2. **الحاجة إلى الإنجاز:** الريادي لديه الدافعية للإنجاز وحب التميز، فهو دائماً يرغب بزيادة

مسؤولياته، وتطوير مهاراته، يحل المشكلات التي يواجهها، كما أنه متميز عن باقي زملائه.

3. **تحمل المخاطر:** يتسم الريادي برغبته في تحمل المخاطر، والعمل في ظل حالات عدم التأكد،

والتضحية بموارده المالية ووقته وجهده مقابل وصوله للهدف، فهو لا ينظر إلى الماضي ويهتم بالمستقبل.

4. **الثقة بالنفس:** الريادي واثق بنفسه وبقدراته وتفكيره، مما يساعده على كسب الزبائن، فهو

يمتلك القدرة على إدارة الفريق وقيادته، ويشكل مرجعية للآخرين الذين يشاورونه حتى في حل مشكلاتهم الشخصية، كونهم يثقون به وبأفكاره.

5. **التواصل مع الآخرين:** الريادي هو إنسان متقائل يحب التواصل مع الآخرين، لديه طاقة إيجابية يستثمرها في علاقاته مع المحيطين، ويفضل دائماً أن يسمع ويحلل ثم يعطي رأيه.
6. **الاستقلالية:** الإنسان الريادي إنسان مستقل، يحب أن يكون رئيساً لا مرؤوساً، يتخذ قراراته بنفسه بعيداً عن تأثيرات المحيطين، يبحث دائماً عن مصدر للتشغيل الذاتي في محاولة لتحقيق الاستقلال المالي، وهو شخص يتحمل مسؤولية قراراته بغض النظر عن النتائج.
7. **التخطيط:** فالريادي شخص لديه أهداف واضحة، وخطط للتشغيل، يعدلها حين اللزوم، ويسعى دائماً إلى الوصول لأهدافه بأقل التكاليف.
8. **مستوى عالٍ من الطاقة:** فله الرغبة في العمل لساعات طويلة، وتحمل ضغوطات العمل، فهو شخص يقوم بكل ما هو مطلوب منه أو يزيد عليه.
9. **المثابرة والالتزام:** ولديه القدرة والرغبة في العمل لساعات طويلة، ويلتزم بالقيام بكل ما هو مطلوب منه.

## 2-1-1-4 ريادة الأعمال للشركات ( Corporate Entrepreneurship )

إن قراءة الريادة في المؤسسات أو الشركات الكبرى وحتى في القطاع العام له ما يبرره . فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر سواء في المنتجات أو في عملية الإنتاج أو في الإدارة أو فيها جميعاً. وقدرة الشركة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير برياديتها، حيث أن المؤسسات والشركات الكبرى ينشأ عنها باستمرار مؤسسات وشركات جديدة. فكثيراً ما يقوم أحد العاملين أو الموظفين في شركة كبيرة بتأسيس مشروع خاص به. فإذا ما كانت الشركة الأم ريادية في نهجها فإنها ستعمل على إعداد جيل من الرياديين في مشاريع مستقلة، والأهم من ذلك أن إدارة

الشركات بالطريقة التقليدية الهرمية (لم يعد له ما يبرره)، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الإدارة المنبسطة أو الأفقية حيث تنزل الإدارة إلى عمال الإنتاج ليشكلوا معاً فريقاً واحداً يتبادلون الآراء والأفكار ويقومون معاً بالتحديث المستمر ( أحمد وبرهم، 2008 ).

## 2-1-1-4-1 مفهوم ريادة الأعمال للشركات ( Corporate Entrepreneurship )

وضع الباحثون في هذا المجال عدة تعريفات نعرض بعضها فيما يلي:

- عرفت ( Julia Hofmann, 2009 ) ريادة الأعمال للشركات هي: العملية التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد وبالتعاون مع منظمة قائمة، بإنشاء منظمة جديدة أو التحفيز على التجديد أو الابتكار داخل تلك المنظمة.

- عرف ( Lotz, and others, 2013 ) ريادة الأعمال في الشركات هي أن تكون رؤية المنظمة موجهة نحو المشاريع التي تهدف وباستمرار لخلق أعمال جديدة أو التحريض على التجديد أو الابتكار في الأعمال الحالية، من أجل إنشاء أو الحفاظ على التفوق التنافسي.

- كما عرف كل من (Kuratko, Ireland, Covin, and Hornsby, 2005) ريادة الأعمال للشركات بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتطلب الدعم التنظيمي والالتزام بتوفير الموارد لغرض تطوير أنواع مختلفة من الابتكارات التي تضيف قيمة جديدة للعمل.

ونلاحظ من التعريفات السابقة أن الابتكار عنصر أساسي من عناصر ريادة الأعمال فلا بد من التطرق لهذا المفهوم:

الابتكار هو مفتاح النمو والقدرة التنافسية في الاقتصاد الحديث وأهمية الابتكار على مستوى الشركات والاقتصاد الوطني حقيقة لا يمكن دحضها. فمن وجهة نظر المؤسسة، ينطوي الابتكار على إدخال منتجات جديدة، وطرائق جديدة للعمليات والخدمات التي تسمح للشركة الحد من تكاليف إنتاجها، والوصول إلى أسواق جديدة، أو تطوير طرق جديدة لتنفيذ الأعمال. ففي البلدان المتقدمة والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، تعمل المشاريع المبتكرة عادة على زيادة قاعدة الكفاءة العامة في حياتهم الميدانية وعمليات التعلم ( الخطيب وآخرون، 2012).

## 2-4-1-1-2 أنواع الأعمال الريادية

يمكن أن تُصنف الأعمال الريادية والمبادرات الفردية إلى ثلاثة أنواع ( النجار والعلي، 2006):

1. أعمال ابتكارية بحتة: حيث يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد ويني نشاطاً جديداً في عالم الأعمال، مثال ( بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت).
2. أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: حيث يقوم المبادر والريادي بتأسيس أعمال ريادية بناءً على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم الريادي بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة، مثال ( استخدام تقنية الاستشعار عن بعد في المجالات المدنية).
3. الملكية لأعمال ابتكارية: يُعد هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث أن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

## 3-2-1-1-2 أهمية الريادة في مجال الأعمال:

إن الريادة ليس مصطلحاً يمكن أن يُطلق على أي نجاح ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، بل النجاح المطلوب في الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة (الآغا، 2009).

وبخصوص أثر الريادة على النمو الاقتصادي، فقد توصل ستيل وآخرون ( Stel, and others, 2005 ) إلى أن مجمل المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة تؤثر بشكل جوهري على النمو، إلا أن هذا النمو يعتمد على مستوى الدخل للفرد الواحد.

ولكي ندرك أهمية الريادة في مجال الأعمال فلا بد لنا أولاً من بيان أسباب ازدياد الحاجة لريادة الأعمال وهي كما حددها ( Kuratko, 2009 )، واتفق معه العديد من الباحثين في هذا المجال:

- النمو السريع في عدد المنافسين الجدد.
- الشعور بعدم الثقة في الطرق التقليدية في إدارة الشركات.
- نزوح جماعي من قبل أفضل العاملين في الشركات ليصبحوا أصحاب مشاريع تجارية صغيرة مستقلة.
- المنافسة العالمية.
- تقليص حجم الشركات الكبرى.
- الرغبة الشاملة لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

ولهذه الأسباب فقد حددت (منظمة العمل الدولية، 2011) أهمية الريادة في الأعمال بما يلي:

1. استحداث الوظائف: يستحدث الرياديون الوظائف لأنفسهم وللآخرين، فهم أصحاب العمل وبالتالي يُساهمون في حل مشكلة البطالة.
2. استحداث الموارد المحلية: عندما يستخدم الرياديون الموارد المحلية، تزداد قيمة هذه الموارد.
3. لا مركزية مؤسسات الأعمال وتنوعها: يملك الرياديون القدرة على تحديد فرص الأعمال، وتحديد مواقعها في مناطق ملائمة، بما فيها المناطق الريفية.
4. تعزيز التكنولوجيا: يتمكن الرياديون من المساهمة، من خلال إبداعهم، في استخدام التكنولوجيا وتطويرها.
5. تكوين رأس المال: تزيد الريادة من تكوين رأس المال والاستثمارات.
6. ترويج الثقافة الريادية: من خلال عكس صور ناجحة، يُشكل الرياديون نموذجاً يقتدي به الشباب.

#### 2-1-1-4 خطوات تشجيع ريادة الأعمال في الشركات:

حدد (Koratko,2009) خطوات تساعد الشركة في إعادة هيكلتها وخلق بيئة تشجع الريادة وهي كما يلي:

1. الكشف المبكر عن ريادةيين محتملين
2. رعاية الإدارة العليا للمشاريع الريادية
3. التنوع والنظام في تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية
4. تشجيع روح المبادرة الداخلية من خلال التجريب
5. تطوير التعاون بين المشاركين الرياديين والمنظمة ككل.

## 2-1-1-5 المرصد العالمي لريادة الأعمال ( Global Entrepreneurship Monitor-

(GEM):

كان هناك شعور عام بأن مفهوم ريادة الأعمال لم يحظ بالاهتمام اللازم حتى أوائل التسعينيات من القرن الماضي (Bosma, 2012)، وقد أشار مجموعة من الباحثين إلى ضرورة توفير بيانات قابلة للمقارنة على مستوى الدول لكي نستطيع دراسة أثر المشاريع الريادية في التنمية، وقد أدى ذلك إلى تشكيل فريق أكاديمي أطلق على هذه المبادرة اسم " المرصد العالمي لريادة الأعمال"، وقد هدفت إلى:

1. التعرف على العوامل التي تحد من النشاط الريادي

2. توضيح الاختلافات في معدلات النشاط الريادي على مستوى الدول

3. تحديد السياسات التي تعزز روح الريادة.

وقد ركز مشروع المرصد بشكله الحالي على دور مستوى التنمية الاقتصادية في تحقيق التوازن بين العلاقة بين ريادة الأعمال وأثرها في النمو (Bosma, 2012).

بدأ مشروع المرصد في عام 1997 كمشروع مشترك بين الأكاديميين في كلية لندن للأعمال وكلية بابسون في الولايات المتحدة، وكان الغرض منه استكشاف وتقييم دور ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي، وأجريت الدراسة الأولى للمرصد عام 1999 بمشاركة (10) دول وقد تطور مشروع المرصد ليضم اليوم أكثر من 400 باحث من 99 بلداً. وفي عام 2012 شارك 69 بلداً في المرصد، وقد انضمت فلسطين إلى دول المرصد في العام 2009 ( مرصد الريادة الفلسطيني، 2012).

## 2-1-1-5-1 آلية قياس المرصد للنشاط الريادي:

يقيس المرصد اتجاهات الأفراد داخل البلد فيما يتعلق بالبيئة الريادية، كما يقوم بقياس أنشطة الأفراد في مختلف مراحل النشاط الريادي، حيث يستخدم المرصد مؤشرين رئيسيين لقياس النشاط الريادي (مرصد الريادة الفلسطيني، 2012):

- مؤشر النشاط الريادي الإجمالي في المراحل المبكرة، الذي يقيس مستوى النشاط الريادي الحيوي في الاقتصاد من خلال تتبع المشاريع الناشئة والشركات الجديدة ( خلال فترة تصل إلى ثلاث سنوات ونصف) في أوساط السكان البالغين ( أي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 64 عاماً).

- أما المؤشر الثاني فهو معدل المشاريع القائمة، والذي يقيس مستوى النشاط الريادي للشركات القائمة منذ ثلاث سنوات ونصف على الأقل.

وقد صنف تقرير المرصد 2012، كل دولة مشاركة ضمن واحدة من ثلاث مراحل حسب مستوى التنمية الاقتصادية فيها، وذلك وفقاً لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وحصص الصادرات المشتملة على السلع الأساسية والمراحل الثلاث هي ( المرصد الفلسطيني لريادة الأعمال 2012، 2013):

- اقتصاديات تحركها العوامل: وعادة الاقتصاديات المدفوعة بالعوامل تعتمد على زراعة الكفاف مع الاعتماد على العمالة غير الماهرة والموارد الطبيعية. وفي هذه المرحلة تتركز جهود التنمية على تحقيق المتطلبات الأساسية.

- واقتصاديات تحركها الكفاءة: يكون الاقتصاد أكثر تنافسية يواكبه مزيد من التطور المعتمد على التصنيع ووفورات النطاق. وتهيمن على الاقتصاد في هذه المرحلة الشركات الكبيرة التي توظف رؤوس أموال ضخمة في التكنولوجيا.
- واقتصاديات يحركها الابتكار: فتعتمد فيها الشركات على المعرفة والمعلومات ويتوسع قطاع الخدمات، وفي حين تنشط ريادة الأعمال في هذه المرحلة بالذات إلا أن ذلك يتوقف على تهيئة المتطلبات الأساسية وتوفر محسنات الكفاءة.

### 6-1-1-2 عملية قياس ريادة الأعمال في الشركات:

ريادة الأعمال للشركات فكرة انتشرت سريعاً بأن المنظمات يمكن أن تعمل على تشجيع النشاطات والأفكار المبتكرة من موظفيها. وركزت البحوث على النتائج الملموسة وغير الملموسة على حد سواء من أنشطة ريادة الأعمال للشركات. لهذه الأسباب وأكثر من ذلك، فقد أصبح من المهم للقادة والمديرين والباحثين، والاستشاريين فهم وقياس مستوى ريادة الأعمال للشركات، بحيث أنها يمكن أن تنتشر هذه السلوكيات في جميع أنحاء منظماتهم وجني الفوائد منها ( Davis, 2006).

هناك عوامل داخلية مختلفة تؤثر في سلوك المديرين والعاملين في البدء بأنشطة ريادة الأعمال ودعمها في الشركات. وعندما يتعلق الأمر بقياس الأنشطة الريادية في شركة، فقد ركزت الدراسات السابقة على المستويات الإدارية المختلفة (Hornsby et al. 2009, Bhardwaj et al.2007).

وقدم الباحثون أدلة على أن للمديرين على جميع المستويات الهرمية الإدارية أدواراً استراتيجية حاسمة لنجاح مؤسساتهم (Hornsby, 2002).

فالمدرء في المستوى الإداري الأول يقومون بأدوار خاصة بتحديد وتوزيع العمليات الفرعية، وقد يقتصر عملهم في كثير من الأحيان على المسائل الروتينية مثل: ( تقرير أولويات العمل، وأساليب العمل، وحل المشكلات اليومية)، وتتم محاسبتهم على أمور تتعلق ( بالجودة والكفاءة والانتاج، والانضباط، والأعمال الورقية) ( Hales 2005).

وقد استنتج ( Kuratko, 2005 ) أن المدرء في المستوى المتوسط يأخذون دوراً حاسماً في دعم وتشجيع الأعمال الحرة، والبحث عن الفرص الريادية وتحديد ونشر الموارد اللازمة للاستفادة من تلك الفرص وجمع المعلومات وتوصيلها إلى كبار المديرين التنفيذيين. فهم بذلك يلعبون دوراً رئيسياً في تشكيل جدول أعمال استراتيجي لشركاتهم والتأثير على أنواع وكثافة الأنشطة الريادية في الشركات.

لكن الأدب النظري أيضاً قد بين أن هناك حدوداً لرغبة المدرء في المستوى الإداري المتوسط في عملية تسهيل قيادة الأعمال للشركات، فقد يُطالبون بجداول زمنية محددة، وقد تكون الموارد المتاحة للأنشطة المبتكرة محدودة، أو قد لا يجدون دعماً واهتماماً من قبل المدرء في المستوى الإداري الأعلى لدعم الأفكار الواعدة (Hornsby & others, 2002).

### 1-1-1-6 أدوات قياس قيادة الأعمال للشركات

تقييم بيئة الأعمال الحرة للشركات هو شرط أساسي لنجاح تنفيذ استراتيجية ريادية في الشركات، وتحديد الإجراءات الداخلية التي يتعين اتخاذها من أجل دعم وتعزيز قيادة الأعمال في الشركات، وحتى تتمكن الشركات من تقييم وضعها بشكل مناسب وتطبيق إدارة المعرفة لتنفيذ استباقي لممارسات الحفاظ على بيئة قيادة الأعمال للشركات الديناميكية (Hornsby & others, 2008)، فلا بد لها أن

تقيس مستوى قيادة الأعمال لديها، وقد تعددت أدوات قياس قيادة الأعمال للشركات فقد قام عدد من الباحثين بتطوير أدوات مختلفة لتقييم قيادة الأعمال وقياسها في الشركات، فمنهم من اعتمد على نوع الثقافة في البلد المستهدف، ومنهم من اعتمد على أهداف الشركات والقطاع الذي تعمل به وغيرها من المحددات، يوضح الجدول (2-3) التالي بعض الأدوات والمعايير التي استخدمها عدد من الباحثين لهذا الغرض:

جدول (2-3): أدوات قياس الريادية في الشركات لعدد من المؤلفين والباحثين

المؤلف/ الباحث	الأداة المستخدمة	القطاع المستهدف	النتائج
Catherine, ) (2014	أداة قياس مناخ قيادة الأعمال للشركات ( Corporate Entrepreneurship (Climate Instrument بقياس المؤشرات التالية: دعم الإدارة، الحكم الذاتي، المكافآت/التعزيز، توفر الوقت، الحدود التنظيمية.	طبقت على شركات الخدمات المالية متعددة الجنسيات في إيرلندا	أشارت النتائج بوجود زيادة الأعمال في المؤسسات المالية نتيجة وجود العقلية التي تشجع الابتكار داخل تلك المؤسسات
( Weismer, 2014) قام بمراجعة وإعادة لدراسة (Eddleston and Kellermanns, 2006)	عمل على قياس المؤشرات التالية: الرغبة في التغيير، مشاركة الأجيال، الفرص التكنولوجية المدركة	طبقت الدراسة على قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات ( الدراسة الأصلية طبقت في الولايات المتحدة والنمسا)، والدراسة المعادة طبقت في ( جمهورية مقدونيا)	في الدراسة الأصلية وجد أن اقتناص الفرص كان العامل الأهم والأكثر تأثيراً على الريادية في الشركات. أما في الدراسة المعادة فقد وجد أن الرغبة في التغيير هو العامل الأهم والأكثر تأثيراً على الريادية في الشركات.
( A. Khatib and	أداة قياس الابتكار الوطني	قطاع صناعة الحجر	-ظهور مؤشرات واعدة

<p>وامكانيات مرتفعة للابتكار في كلا القطاعين.</p> <p>-هناك فرص أفضل وامكانيات الأرباح تكون أكبر في المشاريع المبتكرة</p> <p>-مؤسسات التعليم والبحث والتطوير كانت المشكلة الرئيسية التي ينبغي أن تعالج من أجل تعزيز قدرة الشركة على الابتكار</p>	<p>والغذاء والمشروبات في فلسطين</p>	<p>( Community Innovation Survey, CIS (2006))</p>	<p>others, 2012)</p>
<p>أظهرت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً للتوجه الريادي على الربحية في هذه الشركات</p>	<p>قطاع الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا في الصناعات التالية ( مواد غذائية ومشروبات، ملابس ومنسوجات، أدوية، منتجات غير معدنية، معدات كهربائية</p>	<p>أداة قياس التوجه الريادي</p> <p>Entrepreneurial Orientation (EO)</p> <p>تم قياس المؤشرات التالية: الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، بحيث استخدم مقياس ليكرت (1-7)، يُعطى كل بعد درجة وكلما كانت الدرجة أعلى كلما كان التوجه نحو الريادية أعلى</p>	<p>(Izaias, 2012)</p> <p>رسالة دكتوراه بحثت 3 مقالات</p> <p>المقال الأول</p>
<p>- إن جميع العوامل باستثناء مشاركة الأجيال كان لها تأثير إيجابي على ريادة الأعمال للشركات.</p> <p>-إن الرغبة في التغيير كان له تأثير أكبر من العوامل الأخرى على ريادة الأعمال للشركات</p>	<p>قطاع الصناعة في استنبول</p>	<p>استخدم المؤشرات التالية للقياس- خصائص الشركات العائلية: الاستعداد للتغيير، مشاركة الأجيال، الفرص التكنولوجية المدركة، العدوانية التنافسية.</p>	<p>(Gul Eser, 2012)</p>

<p>-إن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على زيادة الأعمال للشركات.</p>			
<p>وجد أن أداة ( CEAI ) تعمل على تمكين الإدارة من تحقيق الرؤية الريادية بشكل فعال وتدعيمها بالموارد المنافسة، وتشجيع توليد الأفكار المبتكرة باستمرار. ووجد أن المأخذ عليها أنها يمكن أن تقلل من مخاطر مرتفعة لمستويات التوتر بين رجال الأعمال، الذي اعتبره عائقاً محتملاً لرواد الأعمال. أما أداة الثمانية عوامل: فوجد أنها تمكن المديرين من تشخيص أوجه القصور ودعم وتسهيل التطوير المستمر لروح المبادرة الداخلية في المنظمات على كافة المستويات، وإعطاء نظرة ثاقبة عن الفوارق بين تصورات العاملين والمديرين بشأن قيادة الأعمال.</p>	<p>قطاع التعليم العالي والتأمين والنقل في جنوب إفريقيا، حيث عمل الباحث على استخدام هذه الأداة في ثقافة غير التي صممت من أجلها وهي ( الولايات المتحدة الأمريكية )</p>	<p>أولاً: قام باستخدام أداة قياس ريادة الأعمال في الشركات ( Corporate ) Entrepreneurship ،(Assesment Instrument) التي تعمل على قياس خمسة مؤشرات: دعم الإدارة، الحكم الذاتي، المكافآت/التعزيز، توفر الوقت، الحدود التنظيمية. ثانياً: قام بتطوير أداة ( CEAI ) إلى ما يسمى أداة الثمانية عوامل، حيث أضاف للعوامل الخمسة السابقة ثلاثة عوامل أخرى فأصبحت العوامل مرتبة حسب أهميتها ( تقدير العمل، دعم الإدارة والمخاطر، المكافآت/التعزيز، المبادرات المبتكرة، الدعم المالي، الوقت الكافي، الحدود التنظيمية، الوقت غير الكافي).</p>	<p>Rene Van, 2011</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

وبناء على مراجعة الأدبيات فقد قام ( Hornsby ،Montagno ، Kuratko, 1992 ) بوضع

مقياسٍ متعدد الأبعاد تمثل بأداة لتقييم ريادة الأعمال في المنظمات ( Intreprenurial Assessment Instrument ) وتتألف من خمسة عوامل لتلخيص الأبعاد الرئيسية والفرعية لمفهوم ريادة الأعمال في المنظمات.

هذه الأبعاد هي: دعم الإدارة، نظام المكافآت وتوفر الموارد، الحدود التنظيمية، المخاطرة، وتوفير الوقت، حيث دعمت نتائج دراستهم وجود ثلاثة عوامل هي: الدعم الإداري، الهيكل التنظيمي، والمكافآت وتوفر الموارد. ثم اقترحوا حلاً بخمسة عوامل، وكانت هذه العوامل بمثابة الدعم لإدارة المشاريع للشركات والعوامل البيئية المشتركة وهذه العوامل هي: دعم الإدارة ، تقدير العمل، المكافآت والتعزيز، توفر الوقت، والحدود التنظيمية ( Rivastava & Agrawal, 2010 ).

وسميت هذه الأداة (Corporate Entreprenurship Assisment Instrument)، وهي عبارة عن استبانة تشمل 84 عنصراً من الأسئلة تقاس بمقياس ( ليكرت) الخماسي بحيث (1) تمثل (معارض بشدة) في حين (5) تمثل (موافق بشدة)، وتؤكد النتائج أن التعويل على كل من هذه العوامل يلبي معايير القياس المقبولة وتقوم هذه الأداة على قياس خمسة عوامل هي كما يلي ( Kuratko, 1992 ):

1- **الحكم الذاتي (Autonomy)** : يشير التحكم الذاتي للإجراءات المستقلة للفرد أو للفريق

فيجلب إليها فكرة أو رؤية ومتابعتها وتنفيذها حتى اكمالها.

2- **دعم الإدارة ( Management Support )**: يتضمن رغبة المدراء في المستوى الأعلى

بالعمل على تسهيل وتعزيز السلوك الريادي في الأعمال، بما في ذلك تشجيع الأفكار

المبتكرة وتوفير الموارد التي تتطلبها واتخاذ الإجراءات لدعم أفكار هذه المشاريع  
( Kuratko, 2005 ).

3- **المكافآت/ التعزيز: ( Reinforcement /Rewards )** : تطوير واستخدام أنظمة المكافأة  
على أساس الأداء، وتسلط الضوء على الإنجازات الكبيرة، وتشجيع السعي وراء العمل تحدياً.  
( Kuratko, 2005 ).

4- **توفر الوقت ( Time Availability )**: تقييم عبء العمل لضمان أن الأفراد والجماعات  
لديها الوقت اللازم لمواصلة الابتكار وتنظيم أعمالهم بطرق تدعم الجهود المبذولة لتحقيق  
الأهداف التنظيمية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

5- **الحدود التنظيمية ( Organizational Boundaries )**: هي تفسيرات دقيقة من النتائج  
المتوقعة من العمل التنظيمي ووضع آليات لتقييم واختيار واستخدام الابتكارات.

وقد استخدمت هذه الأداة في الدراسة الحالية بقياس العوامل الخمس السابقة بالإضافة إلى عوامل أخرى  
تم الإشارة إليها في التعريف الإجرائي للمؤشرات.

**2-6-1-1-2 أهمية أداة قياس ريادة الأعمال في الشركات ( CEAI ) ودواعي استخدامها في  
الدراسة الحالية:**

- أشار ( Frank Bau and Kerstin Wagner, 2010 ) أن (CEAI) هي أداة مفيدة جداً  
للشركات التي ترغب في تغيير استراتيجيتها تجاه ريادة الأعمال. حيث إن استخدامها كأداة  
تشخيص لريادة الأعمال في الشركات، وتساعد المدراء من المستوى المتوسط على تحديد

المجالات التي يمكن أن يكون لها أهمية في وضع الاستراتيجيات التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على ريادة الأعمال للشركات.

- كما أنها تساهم في تعزيز الدور الحاسم الذي ينبغي أن يضطلع به العاملون في الشركات بأنشطة ريادة الأعمال (Hornsby & others, 2008).

- أداة تقييم ريادة الأعمال CEAI يمكن أن تكون بمثابة جهاز التشخيص لتحديد مستوى تنظيم المشاريع للشركات والإجراءات الموجودة بالفعل في المنظمة، وتشخيص إن كان هناك حاجة إلى إجراءات لتحسين أنشطة تنظيم المشاريع في الشركات. ويمكن لهذه الأداة، على سبيل المثال، تحديد الفوارق المحتملة بين تصورات العاملين والإدارة بشأن المناخ الريادي للمنظمة (Hornsby, 2002)، و (Kuratko, 2009).

- وقد حدد ( Davis, 2006 ) دواعي استخدام هذه الأداة بأن استخدام هذه الطريقة في القياس تقدم لك دليلاً لتحسين أنشطة ريادة الأعمال للشركات. و CEAI تستخدم لتنظيم المشاريع على المستوى الفردي. وهذا أمر مهم لأن ريادة الأعمال للشركات تتطلب السلوكيات المبتكرة الفردية. و CEAI أداة وجيزة نسبياً، وهو ما قد يشجع المزيد من المديرين والقادة لاستخدامها.

## 2-1-2 الشركات العائلية

تشير الشركة العائلية الى أية شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون الى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فان الشركات العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تتدثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فان مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم ( الخطيب، خالد، دون تاريخ).

### 1-2-1-2 مفهوم الشركات العائلية:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالشركات العائلية، ولم تتفق أدبيات إدارة الأعمال علي تعريف موحد بشأن الشركات العائلية، ولقد وجد حوالي أربعة وثلاثين تعريفاً مقترحاً لمختلف الكتاب الذين يركزون في تعريفاتهم على أوجه مختلفة للشركة العائلية ( النجار، 2002).

وصنفت هاندلر ( Handler , 1989 ) هذه التعريفات بطريقة منهجية في أربع فئات من حيث :

- درجة الملكية والإدارة العائلية
- درجة اشتراك العائلة في الشركة
- انتقال المشروع بين الأجيال

• أو عدة شروط يفترض توفرها

وقد يرجع السبب في هذا المدى الواسع من التعريفات إلي أن الشركات العائلية لا تقتصر علي شكل المشروع الصغير بل قد تصل إلي شركة عملاقة أو متعددة الجنسيات، وقد تتخذ أشكالاً قانونية مختلفة من المشروع الفردي إلي مشروع المساهمة، وهي بذلك تتداخل في خصائصها مع أنواع مختلفة من مشروعات الأعمال.

– وتعرف ( Handler , 1989 ) المشروع العائلي بأنه: " المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية الهامة وخطتها لتتابع القيادة ( الخلافة ) بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها أو يشاركون في مجلس إدارتها".

– أما ( Litz, 1995 ) فقد حدد منهجين لاستخدامهما في توضيح تعريف مصطلح المشروع العائلي هما:

• المنهج المبني علي الهيكل (Structure-based approach).

• والمنهج المبني علي النية (Intention-based approach)

وباستخدام المنهجين معاً عرف المشروع العائلي بأنه: "المشروع الذي تتمركز ملكيته وإدارته داخل وحدة العائلة أو الذي يكافح أفرادها في الوصول إلي والمحافظة على علاقات تنظيمية أساسها العائلة".

- ووصف (الفرا، 2005) المشروعات العائلية بأنها " المشروعات المملوكة بالكامل لعائلة واحدة أو تلك التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية ويرى البعض الآخر أنها تلك الشركات التي يكون إصدار القرار فيها حكراً على أفراد العائلة التي تمتلك معظم أسهم أو حصص هذا المشروع ".
- ويعرف (عبد المجيد، 2002) المشروعات العائلية بأنها "المشروعات التي يعمل فيها شخصان أو أكثر، بينهما صلة عائلية ، ويملكها أحدهما أو كلاهما".
- وقد عرف ( صبري، 2008) الشركات العائلية الفلسطينية أنها الشركات المملوكة والتي تدار من قبل عائلة، في حين تُعد الشركات المملوكة من قبل عائلة وتدار من قبل الموظفين الفنيين شركات غير عائلية. وبشكل عام نستنتج مما سبق أن العمل العائلي أو المشروع العائلي هو المشروع الذي تكون ملكيته أو الجزء الأكبر من رأس ماله مملوكاً لمجموعة أشخاص تربطهم علاقة قرابة، وفي الغالب تكون السيطرة الإدارية للمالكين من أفراد العائلة.

## 2-2-1-2 أهمية الشركات العائلية:

تُعد المشاريع العائلية من أهم العناصر المؤثرة في اقتصاديات دول العالم وليس العالم العربي وحده، بل يمكن القول أن بداية النهضة الاقتصادية في جميع دول العالم كانت المبادرة فيها والقيادة للشركات العائلية (عبد المجيد، 2002).

ومن خلال الأدلة المنشورة في بعض البلدان العربية ( العينة من مصر والمملكة العربية السعودية والأردن وسوريا والسودان ) استنتج الباحث أسعد عبد الحميد أن الأنشطة التجارية والصناعية والمالية المحلية والخارجية - ماعدا البترول - تخضع بنسبة تصل إلى 62% للشركات العائلية

الكبيرة. حتى أن بعض الشركات المساهمة الكبرى تخضع لسيطرة مالية وتشغيلية من الشركات العائلية (عبد الحميد، 2002).

وتمثل الشركات العائلية مكانةً كبيرةً في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغضّ النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي، ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاديات الوطنية لهذه الدول، وتتضح هذه المكانة من هذه الإحصائيات ( إحصائيات الغرف التجارية السعودية، 2010):

- ففي دول الاتحاد الأوروبي: تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70- 95% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70% من الناتج القومي.

- وفي الولايات المتحدة: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة! وتمثل 49% من الناتج القومي، وتوظف 59% من العمالة، وتستحدث زهاء 78% من فرص العمل الجديدة.

- وفي إيطاليا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 95% من إجمالي الشركات العاملة.

-وفي بريطانيا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 75% من إجمالي الشركات العاملة.

-وفي سويسرا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 85% من إجمالي الشركات العاملة.

- وفي السويد: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 90% من إجمالي الشركات العاملة.

- وفي أسبانيا: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 80% من إجمالي الشركات العاملة.
  - وفي البرتغال: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة 70% من إجمالي الشركات العاملة.
  - أما في الدول العربية: فتبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة 95% من عدد الشركات العاملة، وفي المملكة العربية السعودية تبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة 95% من عدد الشركات العاملة.
- ومن هذه الإحصائيات تتضح لنا أهمية الدور الذي تقوم به هذه الشركات، ومدى تأثيرها في اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها، وتتضح أهمية هذا الدور أكثر بإلقاء الضوء على حجم الاستثمارات الهائلة للشركات العائلية التي تعمل داخل الاقتصاد الوطني السعودي.

## 2-1-2-3 خطة تعاقب الأجيال في الشركات العائلية

تبدأ معظم الشركات العائلية مع مؤسس / صاحب مشروع، وفي البداية، يجسد المؤسس نظام الحوكمة بصفته المالك صاحب السلطة المطلقة ومدير أعمال الشركة، وفي حين يستخدم مؤسسو الشركات - أحياناً كثيرة- مجالس استشارية؛ إلا أنهم يحتفظون بصورة عامة بجميع حقوق اتخاذ القرارات، وفي الكثير من الحالات، يكمن التحدي الرئيسي بالنسبة للمؤسسين في تقرير كيفية تحقيق استدامة شركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها. ويسعى بعض المؤسسين الى اختيار وريث واحد قادر على اعادة خلق السلطة المركزة للمالك - المدير - غير أن عدداً أكبر منهم ينظر الى الشركات العائلية كإرث جماعي ويوزعونه على أفراد العائلة ( زيدان، 2005).

## 2-1-3-1 انتقال الملكية والإدارة العليا:

إن وجود خطة مدروسة لتناول الأسهم والمسؤولية الإدارية هو متطلب أساسي لضمان استمرارية ونمو الشركة العائلية وعدم تعريضها للهزات عند انتقال الملكية من جيل لآخر، ومن المفترض أن تكون خطة كهذه مكتوبة وموافقاً عليها من قبل مجلس إدارة الشركة، كما من المفترض أن تأخذ خطة كهذه النقاط التالية بعين الاعتبار (دليل حوكمة الشركات العائلية في فلسطين، 2014):

- 1- عدم المحاباة بين الأبناء؛ لا على أساس الجنس ولا العمل.
- 2- التعرف عن قرب على قدرات ورغبات الأبناء، وتقييم قابليتهم لتحمل المسؤوليات المرتبطة بمناصب إدارية أو فنية معينة.
- 3- توفير التأهيل الأكاديمي المناسب للأبناء.
- 4- توفير التدريب العملي في المجالات ذات العلاقة بالعمل، وإجراء رقابة وتقييم على أداء الأبناء فيما يتعلق بالدراسة الأكاديمية والتدريب العملي.
- 5- تحديد الأدوار الملائمة للأبناء على أساس الامكانيات الحقيقية لكل منهم.

وعندما تنتقل الملكية عبر الأجيال، فإنها تمر في مراحل متميزة، والمرحلة الأولى: هي شراكة الإخوة أو الشراكة العائلية، حيث يتقاسم الوالدان الملكية مع أبنائهم، وفي نهاية الأمر، ينتهي دور الوالدين ويتقاسم الأخوة الملكية بروح الشراكة، ويتعين عليهم أن يقرروا فيما بينهم كيف سيديرون الشركة، حيث أنه في هذه المرحلة يمكن للأشقاء أن يجلسوا معاً ويتشاوروا بصورة غير رسمية، وهم يشكلون أحياناً مجلساً للمساعدة في التوصل إلى الإجماع على استراتيجية معينة، وفي هذه المرحلة،

قد تبدأ الأدوار في التميز إذ قد يكون بعض الأخوة نشطين في الشركة بينما لا تكون هذه حال الآخرين. وعند هذه النقطة يصبح مستوى الثقة بين أفراد العائلة هو المحدد في كثير من الأحيان لما ستكون عليه ممارسات الحوكمة الرسمية ( زيدان، 2005).

أما الجيل الثالث من الورثة فيضم في كثير من الأحيان مجموعة متباينة من أفراد العمومة، ويغير هذا عادة حجم العائلة ويؤدي الى تمييز أكبر بين أدوار أفراد العائلة، فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الادارة، وفي مجلس الادارة وفي الملكية، وقد يصبح حجم حصص الملكية متبايناً بشكل متزايد مع بقاء بعضها مركزة، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطين بدرجات مختلفة في الشركة وفي الادارة، وقد لا يعكس مستوى مشاركتهم بالضرورة مستوى مصلحتهم الاقتصادية، وتقود هذه التعقيدات بصورة عامة الى تطوير ممارسة أكثر رسمية للإدارة، وعندما تخرج ملكية الأكثرية من الادارة، يأخذ مجلس الادارة أحياناً كثيرة صفة الهيئة المؤتمنة إلى حد ما ( زيدان، 2005).

يمكن للجيل الأول المؤسس أن يلعب دوراً حاسماً في دعم استمرارية الشركة وذلك باتخاذ الإجراءات التالية (الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، 2014):

1. وضع هيكل إداري وتنظيمي ومالي قائم على أسس موضوعية ويستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الربح وتعزيز استقرار الشركة واستمراريتها وتطورها.
2. تفويض الصلاحيات للمسؤولين بحسب أسس واضحة ومعروفة من الجميع.
3. تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة والتأكد من تفهم أفراد العائلة لها والتزامهم بها.

## 4-2-1-2 الشركات العائلية في فلسطين:

أهمية الشركات العائلية تأتي من حقيقة أنها تشكل الغالبية العظمى من القطاع الخاص في كل من الاقتصادات النامية والمتقدمة التي عبر عنها عدد من الوحدات الاقتصادية؛ فإن عدد مؤسسات القطاع الخاص في فلسطين حوالي 94640 وحدة منظمة في شكل شركات ملكية فردية وثلاثة أنواع من الكيانات القانونية بما في ذلك الشراكة، شركة خاصة، والمؤسسة العامة، في حين تشكل الشركات العائلية 99% من إجمالي القطاع الخاص ( صبري، 2008).

ولذلك، يمكننا أن نستنتج أن القطاع الخاص الفلسطيني أساسه الشركات العائلية، وتطبق هذه النتيجة على جميع القطاعات بما فيها القطاع الصناعي ( صبري، 2008)، و (Abuznaid & others, 2014).

وقد أظهرت نتائج المسح الاقتصادي الذي أجرته غرفة تجارة وصناعة بيت لحم ( 2015 ) أن 91 % من المنشآت المنتسبة لعضوية الغرفة التجارية عائلية بينما 9% منها فقط غير عائلية وكذلك فإن 97 % من المنشآت غير المنتسبة عائلية بينما 3% منها فقط غير عائلية.

وتعزز نسبة المنشآت العائلية المنتسبة وغير المنتسبة الأرقام والإحصاءات والدراسات السابقة التي تقيد بأن معظم المنشآت العاملة في فلسطين هي منشآت صغيرة ومتوسطة وعائلية، ومحافظة بيت لحم لا تشكل استثناء عن هذه القاعدة، وهذا يؤكد طبيعة العلاقات الاسرية في المجتمع الفلسطيني وأهمية التكافل الأسري الذي يشكل شبكة أمان نسبية، ومحدودية الخيارات الأخرى في أغلب الأحيان ( قراءة تحليلية لنتائج المسح الاقتصادي الذي أعدته غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم، 2015).

## 1-2-1-4 نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية في فلسطين

تتمتع الشركات العائلية الفلسطينية بعدة نقاط قوة على النحو التالي:

1. الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة: عادةً ما تكون الثقة المتبادلة مع أفراد العائلة أكثر منها مع

الناس الآخرين (Jefry, 1989)، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح قي العمل، وهذا يؤدي إلى

ارتفاع مستوى الأداء في المشروع، كذلك يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المشروع

العائلي وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المشروع تتمتع بسمعة طيبة ( الفراء، 2005).

2. التزام المالك/ المدير: إن غالبية مديري/ مالكي الشركات العائلية الفلسطينية يقضون أكثر من

80 ساعة أسبوعياً في العمل، هذه الميزة الفريدة لها أهمية كبيرة في سمعة الأسرة في الضفة

الغربية، وبالتالي فإن غالبية الشركات العائلية تتم تسميتها باسم مؤسس أو مالك الشركة، وفي

الثقافة الفلسطينية لهؤلاء المديرين وأصحاب الشركات، إن نجاح الأعمال يعني نجاحاً للأسرة

والعكس صحيح، وفشل الأعمال التجارية يعني تشويهاً لصورة الأسرة في نظر الجمهور حسب

دراسة أجراها (Abuznaid & others, 2014).

3. الربح والأبعاد الاجتماعية: حيث تسهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في

العائلة بسبب اتحاد مصالح أفرادها من خلال المشروع، احترام كبير العائلة وهذه الميزة تظهر

بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية، والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوةً على خلق مناخ

من الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع (عبد الحميد، ٢٠٠٢).

كما أن الفلسطينيين حريصون على علاقات جيدة مع أعضاء آخرين في المجتمع وفي كثير

من الحالات يخرجون من النظام الرسمي القانوني لمعالجة أي ضرر في العلاقات دائماً. حيث

إن كبار العائلة يقومون بدور رئيسي في إصلاح الخلافات بين العائلات. وفي فلسطين أية مشكلة يسببها أي من أعضاء الشركات العائلية ستضع الشركات العائلية على المحك. على سبيل المثال، المشاجرة بين طفلين في المدرسة أو خارجها قد تتسبب في ترك أحد الأطفال للمدرسة من أجل تجنب المزيد من التصعيد. أو أنه في بعض الخلافات التي تسبب الموت لشخص ما وكان عضواً في الشركات العائلية هذا قد يتسبب في إغلاق وتوقف أعمال هذه الشركات وذلك من أجل تجنب أي انتقام (Abuznaid & others, 2014).

4. الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المشاريع والمؤسسين، فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن كثيراً منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة خبرات ومهارات العاملين بالمشروع وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة ( الفراء، 2005).

5. الولاء للمشروع وهذا راجع لكونهم المالكين لرأس المال، لذا فهم يعملون كل جهودهم ووقتهم من أجل النجاح (عبد الحميد، ٢٠٠٢).

6. المرونة والجرأة والسرعة في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة لأن المالك هو المدير ( أبو بكر، ٢٠٠٢).

7. تدار العديد من الشركات العائلية من قبل أفراد من خارج الأسرة أحياناً في محاولة للوصول للحكم الرشيد، هذه الممارسة بالفصل بين الملكية والإدارة يمكن أن تعمل على تعظيم الميزة التنافسية للشركات العائلية وبالتأكيد يمكن أن تؤثر على استمرارية الشركة. وقد يمتلك العديد من مؤسسي الشركات العائلية المال ولكنهم يفتقرون إلى الخبرة والمهارات والمعرفة. ولذلك

فإنها تلجأ إلى توظيف مديرين مؤهلين من خارج العائلة لتشغيل الأعمال التجارية  
(Abuznaid & others, 2014).

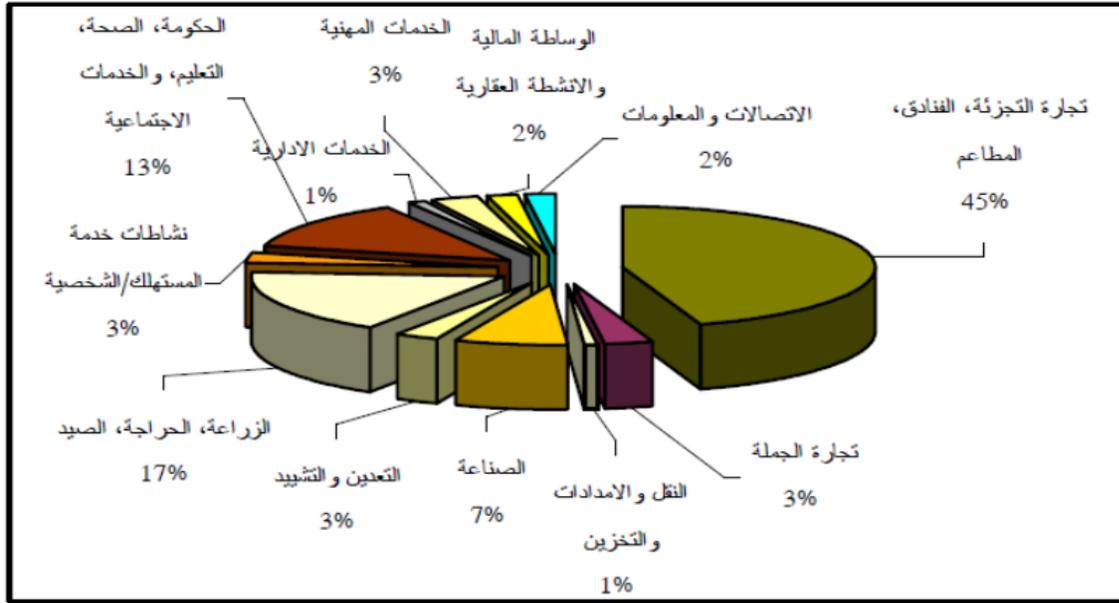
8. أسباب وطنية: السلطة الفلسطينية وكذلك رجال الأعمال يعتقدون في "اقتصاد السلام" بدلا من السلام الاقتصادي الذي اقترحه رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهو. يرى نتنياهو السلام الاقتصادي كبديل عن حل سياسي. في المقابل قال الفلسطينيون أن السلام يجب أن يأتي دائما قبل أي شيء آخر، وينظر الفلسطينيون بشدة إلى اقتصاد قوي لجعله وسيلة للتخلص من الاحتلال (Abuznaid & others, 2014).

تعاني الشركات العائلية الفلسطينية من عدة نقاط ضعف قد تحد من قدرتها التنافسية واستمراريتها وهي كما يلي: (Abuznaid & others, 2014)، و (عيسى، محمود، 2007):

1. مالك الشركة نفسه يكون صاحب القرار دون التشاور مع الأقران أو غيرهم من أعضاء الشركة سواء من الأسرة أو الغرباء.
2. نقل الملكية، والترتيبات المالية المترتبة عليها.
3. إمكانية عدم استمرارية هذه الشركات؛ حيث إن من ضمن خصائصها أن عامل السلوك الإنساني والطبيعة البشرية قد يغلب على قرارات هذه الشركات في أوقات كثيرة، وقد ينتج عن مثل هذه القرارات المتأثرة بعامل السلوك الإنساني عدم الأخذ بوسائل الإدارة الحديثة، وعدم الاستفادة من أهل الخبرة من خارج نطاق العائلة، أو عدم الأخذ بمبدأ التدريب المستمر للعاملين المنتمين لهذه الشركة، أو عدم الأخذ بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير منتجات الشركة، تحت حجة تقليل



- هناك رجال الأعمال الذين بدأت الشركات العائلية الخاصة بهم دون سابق خبرة فنية والتي شكلت حوالي 26% من الشركات العائلية الصناعية استثمروا فقط مدخرات الأسرة في المشروع، الذي توقعوا أن يكون مشروعاً ناجحاً، ودون إجراء دراسة جدوى.
  - هناك رجال الأعمال الذين بدأت الشركات العائلية الخاصة بهم نتيجة تجربة سابقة في المشاريع، أو التجربة السابقة التي اكتسبها واحد أو أكثر من أفراد الأسرة أو أنه قد تم تدريب أفراد الأسرة على المشاريع ذات الصلة، وقاموا بتشجيع الأعضاء الآخرين للاشتراك في هذا المشروع. وقد شكلت تلك المشاريع حوالي 27% من مجموع رواد الأعمال في الشركات العائلية.
  - حوالي 17% من المستثمرين كانوا يعملون في التجارة وتوسيع أعمالهم في الصناعة باستخدام ما يعرف باسم التكامل العكسي. معظم هذه الفئات من رجال الأعمال كانوا يعملون بشكل رئيسي في تجارة مواد البناء أو تداول الملابس والمواد والمنتجات الغذائية. هذه المجموعة من رجال الأعمال والمشروعات الأكثر نجاحاً بالمقارنة مع غيرها من طرق لبدء الأعمال التجارية في الصناعة الفلسطينية لأنها كانت بالفعل جيدة في سوق الأسهم المحلية، ولكن الوضع الناجح قد يتعرض للخطر في الأجيال القادمة.
- وفي المسح الذي أجراه مرصد الريادة الفلسطيني في العام 2012، تبين أن نسبة المشاريع الريادية العاملة في القطاع الصناعي بلغت 7% فقط، ويبين الشكل رقم ( 2-1) توزيع المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة حسب القطاع في فلسطين:



الشكل ( 1-2): توزيع المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة حسب القطاع في فلسطين

المصدر: (مرصد الريادة الفلسطيني، 2010)

#### 6-2-1-2 التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين

على الرغم من كل النجاحات، تواجه الشركات العائلية الفلسطينية العديد من التحديات. التحديات تمتد من الضغوط الداخلية والخارجية على المسائل القانونية والبقاء على قيد الحياة. يجب التعامل مع هذه التحديات على محمل الجد قبل أن يتحول إلى خطر، ومن بين هذه التحديات ( Abuznaid & others, 2014):

أولاً: المخاطر السياسية: المخاطر السياسية هو الضغط الخارجي، ويعد خطراً كبيراً يواجه الشركات العائلية الفلسطينية سواء أكانوا من القطاع الخاص أم العام. ويعرف المخاطر السياسية على النحو التالي:

ثانياً: مخاطر عدم الاستقرار: خطر عدم الاستقرار هو الخطر الرئيسي الذي يواجه الشركات العائلية الفلسطينية، وتنشأ مخاطر عدم الاستقرار من قبل الاحتلال. ومن الأمثلة على ذلك من مخاطر عدم الاستقرار حظر التجول والاعتقالات والقتل، وإغلاق الشركات ونهب البنوك والتخريب والخطف وشركات المقاطعة محددة، والغزو من الشركات ومصادرة المعدات والإضرابات العمالية الجماعية، والجدار العازل وأعمال الشغب.

ثالثاً: خطر الحكومة: يتم تعريف خطر الحكومة مثل تلك الأخطار التي تنشأ عن العمل بصورة غير شرعية مستغلين سلطة الحكومة، ما إذا كان استخدام السلطة قانونياً أم لا، واستخدام اللوائح التمييزية، ونزع الملكية والإخلال بالعقد.

رابعاً: إدارة الخلافة: الخلافة هي واحدة من أهم القضايا التي تواجه الشركات العائلية، الخلافة هي انتقال السلطة في حال وفاة مؤسس/ مالك الشركات العائلية من جيل إلى جيل وتغيير القيادة العملية التي عادة ما تكون محفوفة بالمصاعب. عرف (Davis, 1968) الخلافة أنها عملية نقل القيادة من جيل إلى جيل لضمان استقرار حياة الأسرة. حيث لا تزال الشركة العائلية مستقرة طالما المؤسس هو المدير. فكلما قرر المؤسس إعطاء أحد أفراد الأسرة منصباً رفيعاً في الشركة كلما تزعزع الاستقرار فيها وتبدأ الصراعات. وعندما يكون هناك خطة مكتوبة بتفاصيل نقل ملكية الأعمال بحيث تأخذ بعين الاعتبار نوع المشروع، القدرات، والمهارات والرؤية لجميع أفراد الأسرة الأعضاء في الشركة إضافة إلى العوامل البيئية تكون عملية الخلافة أسهل وأنجح ( Hodgetts, R. and Kuratku, 2002).

## 2-1-3 القطاع الصناعي في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

### 2-1-3-1 لمحة عامة

لقد تم تصنيف وتحليل الهيكل الصناعي في الدول إلى عدة تصنيفات أهمها ( القرشي، 2000) و( الصوراني، 2006):

1. التصنيف على أساس الصناعات الاستخراجية والصناعات التحويلية ويتم تصنيف الصناعة إلى هذين النوعين بموجب العملية الإنتاجية أي وفق التأثير الجاري على المادة الخام.
2. التصنيف على حسب حجم المشروع حيث تقسم الصناعات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة.
3. التصنيف على أساس ملكية المشروع حيث تقسم الصناعة إلى خاص وعام ومختلط وربما تعاوني.
4. تصنيف الصناعة حسب الأنشطة والفروع التسعة الرئيسية وذلك بموجب التصنيف القياسي الدولي للأنشطة الصناعية ( ISIC ) ويعتبر هذا التصنيف الدولي من أكبر التصنيفات شيوعاً واستخداماً في الإحصاءات الدولية والذي وضعته الدائرة الإحصائية للأمم المتحدة ، وبموجب هذا التصنيف قسمت الصناعة إلى ثلاث مجموعات رئيسية كالتالي :

- التعدين والمقالع. - الصناعات التحويلية. - الكهرباء والمياه.

وبموجب هذا التصنيف فإنه تم تقسيم وتصنيف الصناعات التحويلية في فلسطين الى عدة أقسام حيث

شكلت هذه الأقسام تسعة فروع رئيسية هي:

1. صناعة المواد الغذائية والمشروبات والتبغ.
2. صناعة المنسوجات والملبوسات والصناعات الجلدية.
3. صناعة الخشب ومنتجاته بضمنها الأثاث.

4. صناعة الورق والمنتجات الورقية والطباعة والنشر.
5. صناعة الكيماويات والمنتجات الكيماوية من النفط والفحم الحجري ومنتجات المطاط والبلاستيك.
6. صناعة منتجات الخامات التعدينية غير المعدنية (عدا النفط والفحم).
7. صناعة المنتجات المعدنية الأساسية.
8. صناعة المنتجات المعدنية المصنعة والمكائن والمعدات.
9. الصناعات التحويلية الأخرى.

## 2-3-1-2 محافظة الخليل:

تعد محافظة الخليل قلعة الاقتصاد الفلسطيني لما تمتاز به من واقع صناعي وتجاري، وذلك لوجود العديد من القطاعات الاقتصادية الهامة والتصديرية في نفس الوقت، ويعتبر عدد المنشآت في محافظة الخليل بالمقارنة مع عددها في الضفة الغربية كبيراً نسبياً حيث يوجد % 25 من مجموع هذه المنشآت في محافظة الخليل ( الشريف، 2009).

تعد مدينة الخليل من المدن التي تميزت بالصناعات اليدوية منذ القدم، حيث اشتهرت بعض عائلات المدينة وأسواقها بهذه الحرف فسميت بأسمائها كحارة القزازين وسوق اللبن وسوق الاسكافية وسوق الحدادين وغيرها، ومن هذه الصناعات ( الفخار، والخزف، ودباغة الجلود، والصابون، والتحف، والفرو، والمطرزات )، والصناعات الغذائية ( كالزبيب، والدبس، والملين ) وتطورت هذه الصناعات بالتطور التكنولوجي حتى أضحت صناعات الخليل هدفاً محورياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظة على وجه الخصوص وفي فلسطين بشكل عام، وبلغ عدد المنشآت

الصناعية في محافظة الخليل حوالي (3,200) منشأة صناعية وحرفية، وتعمل هذه المنشآت على تشغيل (28,000) من الأيدي العاملة ( دليل الصناعات والحرف- محافظة الخليل، 2012).

وتمثل الصناعة في محافظة الخليل عدة قطاعات رئيسية هي: الصناعات المعدنية، الصناعات الإنشائية، الصناعات البلاستيكية، الصناعات الخشبية، الصناعات الغذائية، الصناعات الكيماوية، الصناعات الجلدية، الصناعات التقليدية والتراثية، الصناعات النسيجية، صناعة الورق والكرتون، صناعة الحجر والرغام، صناعة المعادن الثمينة وصياغتها، وصناعة الزجاج والديكور. وتتميز صناعات محافظة الخليل بالجودة على مستوى الوطن وتغطي الاسواق المحلية وتتميز في بعضها على المنتجات المستوردة كما وتشكل صادرات محافظة الخليل ما نسبته 27% من اجمالي صادرات فلسطين حيث بلغت في عام 2010م حوالي 155,364,000 دولار امريكي ( حسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

وتركزت اهم الصادرات من محافظة الخليل في (أكياس النايلون، خردوات الحديد، والاحذية الرجالية والستاتية وأحجار البناء والرغام والشايش والحجر الخام ، والمشاتيح الخشبية والاثاث المنزلي الخشبي والمعدني ، بالاضافة الى الشيبس)، وكانت أهم الاسواق الخارجية لصناعة محافظة الخليل هي ( اسرائيل ، الاردن ، الامارات ، الولايات المتحدة الامريكية ، الجزائر، السعودية، مصر، هولندا، الكويت، المانيا، وغيرها من الاسواق ) ( دليل الصناعات والحرف- محافظة الخليل، 2012).

## 2-1-3-3 محافظة رام الله والبيرة

لقد مارس سكان مدينتي رام الله والبيرة العديد من الحرف منذ القدم، منها الزراعة وتربية الماشية حيث زرعوا العنب والتين والزيتون، واشتغل السكان في التجارة حيث تنقل التجار بين المدن والقرى المجاورة، كما اشتغل السكان في الصناعة مثل صناعة الأحذية والملابس والمواد الغذائية والفخار واستمر الحال حتى أوائل القرن العشرين، حيث اتجه السكان إلى الهجرة إلى أمريكا خصوصاً الشباب منهم، فأخذت الأموال تتدفق على المدينتين ليستثمرها السكان في شراء الأراضي وبناء العقارات لاستغلالها في السياحة، وازدادت حركة التعليم وما أن انتهت الحرب العالمية الثانية حتى وقعت حرب عام 1948 فكان معظم سكان المدينتين قد هاجروا إلى أمريكا باستثناء 12 % منهم بقوا فيهما. ( كتاب محافظة رام الله والبيرة الإحصائي، 2011).

وقد أشار الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن عدد المنشآت العاملة في أنشطة الصناعة التحويلية في محافظة رام الله والبيرة بلغ 1,520 منشأة يعمل فيها 7,311 عامل في العام 2009 ( كتاب محافظة رام الله والبيرة الإحصائي، 2011).

## 2-1-3-4 محافظة بيت لحم

تعد السياحة في هذه المحافظة العمود الفقري لاقتصادها إذ يزورها السياح للحج طوال السنة، فيها فنادق سياحية وتشتهر بالصناعة السياحية، الحفر على الخشب - خشب الزيتون - والصدف والنحاس والتطريز، في المحافظة قرابة 80متجرًا تقوم بتصنيع التحف الخشبية ويصدر الإنتاج للخارج ويباع أيضًا في السوق المحلي، أما قطاع الصناعة فتعتبر بيت لحم ثاني محافظة في الضفة بحجم إنتاجها الصناعي بعد نابلس، فيها صناعة النسيج، ومصنع لإنتاج هوائيات التلفزيون ومعمل للأسلاك

المعدنية وغيرها، أما قطاع الزراعة فيلعب دورًا ثانويًا في اقتصاد المحافظة بسبب طبيعة الأرض الجبلية، وأهم المنتجات الزراعية، الزيتون، العنب، اللوزيات، وبعض أنواع الخضراوات الصيفية كذلك تزرع الحبوب والقمح والشعير وبعض البقوليات ( كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي، 2011).

وقد أشار الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن عدد المنشآت العاملة في أنشطة الصناعة التحويلية في محافظة بيت لحم بلغ 1,136 منشأة يعمل فيها 5,506 عامل في العام 2009 ( كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي، 2011).

### 2-1-3-5 محافظة أريحا والأغوار

عرفت أريحا الصناعة منذ القدم مثل صناعة السلال والحياكة والحصر والحراب والنبل المزودة برؤوس الصوان والفؤوس والخزف وغيرها، أما في العصر الحالي فهناك صناعة الفخار، الحصر، النسيج، المياه الغازية، الكراسي، تخمير الموز، الخيام. كما ازدهرت صناعة استخراج المعادن والأملاح من البحر الميت مثل: كلوريد البوتاسيوم والصوديوم والمغنيسيوم والكالسيوم والبرومين، وتوجد في البحر الميت كميات هائلة من هذه المواد تقدر بملايين الأطنان ( كتاب أريحا الإحصائي السنوي، 2011).

وقد أشار الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن عدد المنشآت العاملة في أنشطة الصناعة التحويلية في محافظة أريحا والأغوار بلغ 99 منشأة يعمل فيها 495 عامل في العام 2009 ( كتاب محافظة أريحا والأغوار الإحصائي، 2011).

## 2-2 الدراسات السابقة

لقد قامت الباحثة من خلال البحث بالحصول على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية،

والتي تتناول موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه الدراسات هي :

### 1-2-2 الدراسات العربية

دراسة ( سلطان، 2015) بعنوان: " مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر خصائص الريادة لدى طلبة البكالوريوس، تخصص إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، والبحث في إمكانية وجود علاقة بين مستوى توفر هذه الخصائص ومجموعة من المتغيرات الشخصية للمبحوثين، كما سعت هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات اللازمة لدى الطلبة للتوجه للعمل الريادي. ولغايات تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، كما تمت الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة لغايات جمع البيانات الثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير - حسب الترتيب الآتي -:  
التخطيط، ثم التحكم الذاتي، ثم الثقة بالنفس، يليها مستوى عالٍ من الطاقة والمثابرة والالتزام، ثم  
التواصل مع الآخرين، بعدها الاستقلالية، يليها تحمل المخاطر، وأخيراً الحاجة إلى الإنجاز.

- وأن متطلبات العمل الريادي للطلبة - من الأكثر إلى الأقل إلحاحاً - جاءت على النحو التالي: رأس  
المال، الفكرة الريادية، الدورات التدريبية، بيئة قانونية داعمة، معرفة بالتكنولوجيا، البنية التحتية،  
وأخيراً ثقافة اجتماعية داعمة.

- كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق في درجة توفر خصائص الريادة لدى الطلبة المبحوثين تعزى  
إلى متغير الجنس، والمعدل الجامعي، وشهادة الثانوية العامة، والالتحاق ببرامج الريادة الشبابية،  
بينما هناك فروق تعزى إلى متغير الجامعة. وفي ضوء النتائج السابقة قدمت الباحثة مجموعة من  
التوصيات لذوي العلاقة.

دراسة ( حسين، قيس، 2013 ) بعنوان: " دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي -  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - محافظة  
ديالى في العراق .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي  
القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - محافظة ديالى ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد  
مقياس الخصائص الريادية، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة من  
متخذي القرار والبالغ عددهم ( 62 ) ، وزعت استبانات الدراسة عليهم، واسترد منها ( 53 ) استبانة،

استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الميدان المبحوث متوسط.
- ضعف الخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

دراسة أجراها ( نصر عبد الكريم، ورسلان محمد، 2011) بعنوان: " واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني "

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني من خلال تشخيص أبرز المعوقات الماثلة أمامها، باعتبارها نواة العمل الريادي في الاقتصاد الفلسطيني، ووضع المقترحات الممكنة والهادفة إلى تذليل هذه المعوقات، وبالتالي نموها وتطورها في ضوء التجارب العالمية والإقليمية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها.

استخدم الباحثان في هذه الدراسة منهجية التحليل الوصفي بالاعتماد على البيانات الرسمية الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة النقد الفلسطينية، وملفات الدوائر المختصة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وكذلك من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي أجراها باحثون فلسطينيون بشأن الريادة في فلسطين، وواقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية وآفاقها.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تقيد بمجملها بوجود كثير من المعوقات التي تعترض زيادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وفي ضوءها قدم الباحثان عدداً من التوصيات، التي في حال تطبيقها والعمل بها ستعمل على إحداث نقلة نوعية للعمل الريادي في فلسطين.

دراسة أجراها ( اسماعيل، عمر، 2010) بعنوان : " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني"، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي في مدينة الموصل، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير خصائص الريادي في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي في نينوى/الموصل على الإبداع التقني وتشخيص وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين خصائص الريادي والإبداع التقني لدى الأفراد المبحوثين، وصمم الباحث استبانة اشتملت على (37) سؤال وزعت على جميع المنتسبين للشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي حيث بلغ عددهم (160) منتسباً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص الريادي والإبداع التقني، إذ ارتبطت خصائص الريادي المعتمدة في الدراسة ( الخصائص الشخصية والخصائص السلوكية والخصائص الإدارية) مع الإبداع التقني مع الإبداع التقني بعلاقة معنوية موجبة، ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.

دراسة قامت بها (الشريف، نور، 2009) بعنوان: " التحديات الإدارية والمالية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل"

اتجهت رغبة الباحثة من خلال دراستها هذه إلى التعرف عن كثب على التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل. ولكي تحقق الدراسة أهدافها اعتمدت الباحثة على عدة مصادر للبيانات، أولها المصادر الثانوية وذلك بالرجوع إلى المصادر والمراجع والدراسات السابقة. وثانيها المصادر الأولية وذلك من خلال استبانة مرفقة بالبحث وزعت على 305 مشروعاً صناعياً صغيراً، في مدينة الخليل وتتكون الاستبانة من عدة محاور تحوي خمساً وثلاثين فقرة مرفقة بخطاب موجه من الباحثة بموافقة الجامعة لمن يهمل الأمر للمساعدة في ملء الاستبانة.

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج والتوصيات الآتية:

- غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تم إنشاؤها بعد عام 1992 م، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المرحلة الانتقالية التي حصلت في المجتمع الفلسطيني آنذاك من وضع الانتفاضة الأولى إلى العملية السلمية.
- معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل مولت من خلال ملكية فردية، حيث أن المشاريع الصغيرة لا تحتاج في بداية إنشائها إلى رأس مال كبير.
- معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل هم مديروها، و يعتمدون على خبرتهم الخاصة في إدارتها دون استشارات خارجية وقلة الاهتمام بدراسة الجدوى ، وتنتم

مشاريعهم بالارتجال، وتكون بعيدة عن التخطيط المالي والإداري وبالتالي تقع عليهم مسئولية نجاح المشاريع أو فشلها.

- عدم توفر الخبرة الكافية لدى أصحاب المشاريع حديثة النشأة لكونهم قد يكونون غير حرفيين أو بعيدين من الناحية المهنية عن الحرفة التي يعملون بها.

- قلة عدد العاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تزيد من التحديات المالية والإدارية.

دراسة أجراها ( زيدان، عمرو، 2009) بعنوان: " الشركات العائلية المصرية (II): دراسة ميدانية للقضايا الرئيسية في حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية"

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف القضايا الرئيسية في حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية، والتعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في أولوية هذه القضايا لدى إدارة هذه الشركات وعائلات الأعمال. واعتمدت الدراسة على القيام بصياغة واختبار ستة فروض رئيسية، كما استخدمت قائمة استقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة من عينة مكونة من ١٣٧ شركة عائلية مصرية، تنتمي لشركات القطاع الخاص المصري. وتم استخدام عدة أساليب تحليل إحصائية متعددة المتغيرات في اختبار فروض الدراسة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة اهتمام المسؤولين عن الشركات العائلية المصرية بأربع قضايا رئيسية هي: قضية مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة، وقضية ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة، وقضية إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة، وقضية الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري.

وأوضحت الدراسة أيضا اختلاف أهمية هذه القضايا باختلاف أحجام شركات الدراسة، واختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات الدراسة، واختلاف الشكل القانوني الذي تتخذه شركات الدراسة، واختلاف الأجيال المالكة لهذه الشركات. أما متغيرا العمر التنظيمي لشركات الدراسة والأجيال المديرة لهذه الشركات فلم يكن لهما تأثير جوهري على أهمية هذه القضايا لدى المسؤولين عن الشركات العائلية المصرية. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، كما اقترح الباحث المجالات البحثية التي تتطلب مزيدا من الدراسة في هذا المجال.

دراسة قام بها ( فؤاد نجيب الشيخ ويحيى ملحم ووجدان محمد العكالي، 2009 ) بعنوان: " صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص "

هدفت هذه الدراسة على نحوٍ أساسي إلى الكشف عن الخصائص والسلوكيات الريادية التي يمتلكها الرياديات الأردنيات، كما هدفت إلى دراسة أثر الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية للرياديات الأردنيات في الخصائص والسلوكيات الريادية التي يمتلكها، وقد شملت الدراسة عينة ملائمة من الرياديات الأردنيات اللواتي يمتلكن مشاريع ناجحة في مجالات الأعمال كلها، ومن مختلف مناطق المملكة، حيث تم اختيارهن وفق مجموعة من المعايير، وقد جمعت بيانات هذه الدراسة من خلال 71 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرياديات الأردنيات يعكسن الكثير من صفات الرياديين على نحوٍ عام بخصائصهم السلوكية؛ فهن يتمتعن بدرجة عالية من الثقة بالنفس، وحب الإنجاز، والابتكار والإبداع، والمبادرة، والقدرة على بناء شبكة علاقات مع جهات مختلفة، إضافة إلى رغبتهن في الاستقلالية والقدرة

على تحمل المسؤولية، وبينت الدراسة أيضًا أن الرياديات الأردنيات يسعين بدرجة متوسطة إلى وضع الخطط واغتنام الفرص، إلا أنهم يمتلكون درجة منخفضة من روح المخاطرة .

دراسة أجراها ( معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، 2007 ) بعنوان: " نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة "

تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع الريادة في فلسطين والتعرف على خصائص الشباب الرياديين من الفئة العمرية من 15-29 سنة من خلال المقابلات والتحليل للبيانات الأولية والثانوية، والتعرف كذلك على البرامج التي تهدف إلى إعداد الشباب الريادي؛ مثل النظام التعليمي القائم بمراحله المختلفة، والإمكانيات المتاحة لتمكين الشباب الريادي، وتسهيل إقامة الأعمال الخاصة . وللاستزادة في هذا المحور، تمت دراسة بعض تجارب الدول في مجال الريادة، وبخاصة ما بين الشباب . كما يسعى هذا البحث إلى تقديم مقترحات حول سياسات اقتصادية لتعزيز الريادة بين الشباب الفلسطيني تغطي مرحلتي الإعداد والتمكين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشباب في الأراضي الفلسطينية لا يميلون إلى فكرة إنشاء أعمال خاصة بهم، ويفضلون البحث عن فرص عمل لدى الغير، إذ أن نسبة الرياديين من الشباب منخفضة، ويعود السبب في ذلك إلى وجود قصور في جوانب عدة، منها التعليم والتدريب والتمويل وحتى في القوانين ذات العلاقة فقد لوحظ أن نسبة الرياديين من بين الشباب العاملين في الاقتصاد لم تتجاوز % 14.2 ، كما لا يوجد إقبال لدى الشباب على إنشاء مشروعات خاصة بهن، حيث تشكل نسبتهن % 6 فقط من فئة الرياديين الشباب.

كما قام ( السكارنة،2006 ) بإجراء دراسة بعنوان: " المشاريع الصغيرة والريادة " في الأردن

هدفت هذه الدراسة لالقاء الضوء على الربط ما بين المشاريع الصغيرة والريادة والتعرف على المشاريع الصغيرة كونها تشكل ميداناً متطوراً لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية، وانطلاقاً من ذلك ولما للريادة من دور هام وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وقدراتها بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعاد وقدرات بحيث يكون لها الاستمرارية والديمومة والتطور وكذلك نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي، ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم الرجوع الى البيانات الرسمية المتعلقة بها وكذلك مجموعة من الدراسات الميدانية والنظرية وما كتب عن هذا الموضوع في المكتبات والارشفة من خلال الانترنت من اجل توضيح العلاقة ما بين المشاريع الصغيرة والريادة.

اما اهم النتائج التي تم التوصل اليها هي:

أن مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه، وأن الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لا بد أن يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع لتكون ريادية، وأن أي من المشاريع الصغيرة حتى تكون ريادية لا بد من وجود مراحل وخطوات معينة لتمكنها من القدرة على الاستمرار والبقاء والنجاح، وأن المشاريع الصغيرة حتى تكون ريادية لا بد من الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدامه في إجراءات الإنتاج او في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الإنترنت أو غيره.

دراسة أجراها ( الفرا، ماجد، 2005) بعنوان: " تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في

### قطاع غزة: دراسة تطبيقية

تناولت هذه الدراسة تقييم وتحليل الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة مع التركيز على المنشآت الصناعية، وتكون مجتمع الدراسة من مالكي/مدراء المنشآت العائلية في قطاع غزة والتي يبلغ رأسمالها ٢٠٠٠٠ \$ أو أكثر ويقدر عدد المنشآت العائلية في قطاع غزة بكافة أحجامها حوالي ٢١١٩٧ منشأة أي ٩٨ % من إجمالي الشركات العاملة في قطاع غزة. لقد تم استخدام العينة العشوائية في دراسة الظاهرة، حيث بلغت حجم العينة ١٦٠ منشأة ونسبة المردود من الاستبانة حوالي ٨١ % أي ١٣٠ استبانة. ولقد حرص الباحث على تعبئة الاستبانة من قبل مدير المؤسسة لكونه الجهة المخولة التي لديها المعلومات المناسبة، ولقد استبعد الباحث من عينة البحث الشركات التي يقل رأسمالها عن ٢٠٠٠٠ \$. ولقد وضع هذا المعيار المتحفظ لأن معظم الشركات الصغيرة يغلب على سلوكها الطابع الفردي وينقصها الخبرة الإدارية ومعظمها ليس لديه موظفون وبالتالي من البديهي أن يغلب على سلوكهم الطابع التكتيكي والممارسة الإدارية البسيطة. ولقد كان معظم أفراد العينة من المنشآت الصناعية لأنها أفضل تكويناً وتنظيماً في معظمها ويغلب عليها الطابع المؤسسي مقارنة بالمنشآت العاملة في الأنشطة الأخرى كالبقالات والمطاعم والمقاهي وغيرها.

ولقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود التخطيط الرسمي لدى غالبية المنشآت العائلية بغض النظر عن أحجامها، وإلى غياب الهيكل التنظيمي، ومركزية القرار في يد كبير العائلة، وسيادة الاتصال الشفهي في المتابعة وإصدار التعليمات. ولقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين حجم رأس مال المشروع وممارسة التخطيط، وبين حجم المشروع وسمات المشروع التنظيمية، وبين حجم

المشروع ومدى وجود نظم رقابة فاعلة، وعلاقة معنوية عكسية بين حجم رأس مال المشروع ومستوى إشراك الإدارة الدنيا في صناعة القرارات.

## 2-2-2 الدراسات الاجنبية

دراسة أجراها سعيد كاسجاري وآخرون ( Kasagary and others, 2015 ) بعنوان:

### “ The Relationship between Entrepreneurship Roles and Family Business”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقات بين خصائص الأسرة، والتخطيط الاستراتيجي والمشاريع المؤسسية في الشركات العائلية لزيادة المشاريع لهذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الشركات العائلية وريادة الأعمال حيث أن ريادة الأعمال للشركات ينظر إليها على أنها مفهوم هام يؤثر على القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل والابتكار. ودراسة وجهة نظر الأسرة ومواقف وقيم أفراد الأسرة، وذلك من خلال دراسة أربعة عوامل وهي: الرغبة في التغيير، وإشراك الأجيال، استغلال الفرص التكنولوجية، وفحص العدوانية التنافسية، ودراسة آثار تلك الخصائص. وقد أجريت الدراسة هذه الدراسة على الشركات الصغرى في المواقع الصناعية في إيران. وهي الشركات المستوفية لمعايير تم تحديدها أن تدار من قبل اثنين على الأقل من أفراد الأسرة. وقد شمل المسح 128 شركة.

وبينت نتائج الدراسة أن جميع هذه العوامل باستثناء إشراك الأجيال يمكن أن تؤثر على ريادة الأعمال للشركات بطريقة إيجابية، ووجدت أن الرغبة في التغيير الفعال في الشركات تؤدي إلى ريادة الأعمال. في نهاية المطاف، كما أن التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على ريادة الأعمال للشركات.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن خصائص الأسرة التجارية ذات الصلة والتخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على ريادة الأعمال للشركات.

دراسة أجرتها كاثلين وآخرون ( Kathleen Randersona, and others, 2015 ) بعنوان:

### **“ Family Entrepreneurship as A Field of Research: Exploring Its Contours and Contents”**

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف معالم ومحتويات العلاقة التي تربط الأسرة، والشركات العائلية، ومجالات ريادة الأعمال. حيث أن ترابط هذه الحقول في إطار تكاملي مهم للتفاهم وخلق المعرفة التراكمية بينها. كما أن الشركات العائلية على هذا النحو تكون مؤهلة للملكية والإدارة، أو المشاركة في الشركات التي تقوم بالمشاريع الريادية. كما أن سلوكيات الفرد في إطار الأسرة غالبا ما تضرب بجذورها في تنظيم المشاريع، لذلك فإن استدامة الشركات العائلية ونجاحها أو فشلها تعتمد على السلوكيات الفردية أو الجماعية لأفراد الأسرة.

هذه الدراسة ألفت الضوء على بعض القضايا الخاصة التي تناولتها الدراسات السابقة في هذه المجالات والترابط بينها، وعرضت النظريات التي تم دراستها في هذا المجال ( Resource based view, ) في محاولة لتوليد نظرية واحدة جديدة لفهم ريادة الأعمال في الشركات العائلية ، وتسليط الضوء على مساهمات كبيرة وبعض الأسئلة البحثية المتميزة. وبعد دراسة تقاطع الحقول الثلاثة تم عرض توصيات على

الكيفية التي يمكن أن يتم فيها بحث ودراسة هذه الحقول وكذلك اقتراح النظريات ووجهات النظر والأساليب، والمواقف المعرفية وكذلك الاهتمام بمزيد من الأسئلة لمزيد من التحقيق.

دراسة أجرتها كريستينا وآخرون (Cristina Bettinelli, and others, 2015) بعنوان:

### “ Family Entrepreneurship: A Developing Field”

في هذه الدراسة تم التركيز على الريادة في الأسرة والسلوكيات الريادية للأسرة، وأفراد الأسرة والريادية في الشركات العائلية من خلال دراسة العلاقات المحتملة بينهم. ولتحليل وفهم العلاقات المعقدة التي التي تربط هذه الحقول تم دراسة الأدب النظري حول الموضوع والذي قدم لنا أمثلة حول كيفية تأثير السلوك الريادي لأفراد الأسرة على المشاريع العائلية، وذلك بعد الاطلاع على 80 ورقة علمية منشورة حول الموضوع، وبالرجوع إلى 15 كتاب ذات صلة مباشرة بالموضوع.

#### نتائج الدراسة :

ونتيجة هذه الدراسة، تم تقديم جدول أعمال للبحوث المستقبلية. والأهم من ذلك جوهر ما تم القيام به هو لمعالجة حقل جديد: أن ريادة الأعمال العائلية مفهوم يجمع بين المكونات الرئيسية لسلوك ريادة الأعمال. ولكن يبقى السؤال الأساسي: ما هو بالضبط مفهوم روح المبادرة في الشركات العائلية؟

هذه القضية ليست محددة لريادة الأعمال العائلية؛ يمكننا أن نسأل نفس السؤال حول ريادة الأعمال للشركات، المشاريع الاجتماعية، أو ريادة الأعمال الدولي. الهدف الرئيسي من استنتاجنا هو معالجة

هذه المسألة، لا لجلب الجواب المميز والنهائي، ولكن لتسليط بعض الضوء على هذه القضية ونعرض جزءاً من الجدول الذي تم وضعه كما يلي:

**جدول (2-4): أسئلة لدراسات مستقبلية حسب دراسة ( Cristina Bettinelli, and others, )**

( 2015 )

Family–family business	<p><b>Q:</b>Is the level and sustainability of entrepreneurial behavior exhibited by family firms higher when the family history, values, culture, and founding narratives relate strongly to entrepreneurial behavior and its benefits?</p> <p><b>Q:</b> How does the family business, its daily operations but also failures and successes, influence the family unit?</p>	<p>1. هل مستوى واستدامة السلوك الريادي من قبل الشركات العائلية يكون أعلى عندما تكون ثقافة الأسرة وتاريخ الأسرة، والقيم، وروايات تأسيس الشركة تتعلق بقوة بالسلوك الريادي وفوائده؟</p> <p>2. كيف يمكن لنجاح أو فشل العمليات اليومية للشركات العائلية، أن يؤثر على وحدة العائلة؟</p>
Individual– family business	<p><b>Q:</b> Do family members' entrepreneurial characteristics (internal locus of control, entrepreneurial self-efficacy, need for autonomy, desire for achievement, risk-taking propensity) and their decision-making power within the family business positively affect their influence on the firm's entrepreneurial orientation and behavior?</p> <p><b>Q:</b> In the context of family firms, are family members who identify an opportunity for a new business activity more prone to start a new independent venture when the new business is strategically and operationally distinct from the core activities of the family firm?</p>	<p>3. هل الخصائص الشخصية الريادية لأفراد الأسرة (التحكم الداخلي، والكفاءة الذاتية، والحاجة إلى الاستقلالية، والرغبة في الإنجاز، والميل للمخاطرة) وسلطة اتخاذ القرار داخل الشركة العائلية تؤثر بشكل إيجابي على التوجه والسلوك الريادي للشركة؟</p> <p>4. في سياق الشركات العائلية، هل الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة للبدء بنشاط تجاري جديد واستراتيجية جديدة ومتميزة من الناحية العملية ومستقبل الأنشطة الرئيسية للشركة العائلية، يكون مؤهلاً لبدء مشروع مستقل؟</p>

دراسة أجرتها كاترين ماك جلون ( Catherine McGlone, 2014 ) بعنوان :

**“ Corporate Entrepreneurship: An Investigation into Factors which Contribute to Entrepreneurial Activities within the Financial Services Industry “**

والهدف من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت البيئة الداخلية في المؤسسات المالية التقليدية متعددة الجنسيات والتي وصلت إلى مرحلة النضوج في إيرلندا، تقضي إلى وجود مناخ ريادي يشير إلى وجود العقلية داخل المؤسسة المالية التي تشجع الابتكار وريادة الأعمال، وذلك من خلال استخدام أداة قياس المناخ الريادي لشركات الأعمال (Corporate Entrepreneurship Climate Instrument) والتي تقوم على أساس تحليل خمسة عوامل رئيسية هي ( دعم الإدارة، وتقدير العمل ، والمكافآت / التعزيز، وتوافر الوقت، والحدود التنظيمية).

وتم اختيار شركات صناعة الخدمات المالية العالمية المعروفة التي تقع في دبلن، إيرلندا. حيث كان عدد المشاركين في تعبئة الاستبيان 75 مشاركاً وتم استرجاع ما مجموعه 51 استبانة، وقد تم اختيار هذه الطريقة لأنها توفر القدرة على جمع البيانات عبر مجموعة من الموظفين والإدارات في الأقسام التالية: قسم العمليات، بما في ذلك النقد ومعالجة المعاملات، خدمة العملاء، والمشاريع.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن التحدي الأساسي في ريادة الأعمال للشركات هو تحقيق التوازن بين الصراع الذي ينشأ بين عدم التيقن من المبادرات الجديدة والأساليب القديمة المستخدمة فعلياً، كما أن ريادة الأعمال في

الشركات لا تعتمد فقط على مهارات وقدرات فرد واحد بل على نوعية التفاعل في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك تبادل المعارف وتنمية القدرات، والإدارة الفعالة للموارد، والطريقة المناسبة للمكافأة والتحفيز للقائمين على السلوكيات والعقليات التي تقدم على الإبداع والابتكار داخل المنظمة.

- في هذه الدراسة، ولكل من هذه الأبعاد التي تم تحليلها (دعم الإدارة، وتقدير العمل المكافآت / التعزيز، وتوافر الوقت والحدود التنظيمية)، أشارت الأدلة ظهور ريادة الأعمال في المؤسسات المالية نتيجة وجود العقليات التي تشجع الابتكار داخل تلك المؤسسات. في حين أن بعض العوامل تبرز مجالات وفرص للتحسين في بعض الأبعاد لزيادة مستوى ريادة الأعمال والابتكار داخل المنظمة.

كما أجرى أبو زنيد (Abuznaid, 2014) دراسة بعنوان:

### “ Managing a Family Business in a Complex Environment: The Case of Palestine “

أجريت هذه الدراسة على الشركات العائلية الفلسطينية وهدفت إلى تسليط الضوء على ديناميكية فريدة من الشركات العائلية الفلسطينية. وتعطي الدراسة فهماً أفضل للشركات العائلية الفلسطينية التي تعمل في بيئة تتسم بعدم اليقين وانعدام الاستقرار والمخاطر السياسية. ويتضح من هذه الدراسة أن هناك منافسة بين رجال الأعمال والأسرة. فأصحاب الأعمال الفلسطينيين أو المديرين يعملون تحت الضغوط الداخلية والخارجية. وتحدد الدراسة أنواعاً من رجال الأعمال في فلسطين، وتبرز الخصائص الرئيسية والمشاكل والتحديات التي تواجه رواد الأعمال الفلسطينيين. ويتضح من هذه الدراسة أن الاحتلال هو

العقبة الرئيسية في الطريق نحو الاستدامة والتنمية. ولتحقيق التنمية المستدامة الحقيقية في الضفة الغربية وقطاع غزة، فإنه لا بد من أن يتم رفع الاحتلال من أجل تمهيد الطريق لإقامة دولة فلسطينية. وقد حددت هذه الدراسة نقاط القوة الرئيسية للشركات العائلية الفلسطينية والتحديات التي تواجهها مثل: مسائل الخلافة وممارسات الحوكمة، وتأثير الحروب والمخاطر السياسية وعدم الاستقرار على استدامة الاقتصاد الفلسطيني. ويتضح من هذه الدراسة أن مفتاح تحليل المشاكل وإيجاد الحلول الناجحة في هذا الوضع المعقد هو إنهاء الاحتلال، وإقامة دولة فلسطينية تعيش في سلام.

دراسة أجراها الخطيب وآخرون (A. Khatib and others, 2012) بعنوان :

### **“ Innovation in Palestinian Industries: A Necessity for Surviving the Abnormal”**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الابتكار في الصناعات الفلسطينية، حيث أن المعرفة والبحث والابتكار ذات أهمية حاسمة بالنسبة للقدرة التنافسية وصفة للتنمية الاقتصادية ليس فقط للبلدان المتقدمة والبلدان النامية، ولكن أيضا للكيانات التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي، مثل الأراضي الفلسطينية. وكفلسطينيين يخططون حاليا لمستقبلهم في دولة مستقلة، ينبغي على صانعي السياسات ومتخذي القرارات صياغة العلوم والتكنولوجيا ذات الصلة، وسياسات الابتكار التي تشجع القطاعات الوطنية المختلفة للاستفادة من الإمكانيات المتاحة للابتكار والخبرة والدعم من البلدان الأخرى، لوضع اقتصاد تنافسي.

- تم استخدام استبيان قياس الابتكار الوطني ( CIS 2006-Community Innovation Survey ) الذي أعدته رابطة الدول المستقلة، حيث ترجم إلى اللغة العربية وتم تنفيذه بالتعاون مع جهات تنظيمية أخرى بسبب الانقسام الجغرافي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، ونظرا للظروف السياسية الراهنة في السلطة الفلسطينية، أجري الاستطلاع فقط في منطقة الضفة الغربية على اثنتين من القطاعات الصناعية الفلسطينية الرئيسية، وهي المحاجر وتصنيع الحجر والغذاء وقطاع المشروبات.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ظهور مؤشرات واعدة للغاية وإمكانيات مرتفعة للابتكار في كلا القطاعين. كما وجدت الدراسة أن هناك فرصاً أفضل وإمكانيات أكبر للتصدير والعائدات، والأرباح تكون أكبر بوضوح في المشاريع المبتكرة أي التي لديها قدرة أكبر على الابتكار.
- عدم وجود تعاون بين القطاعين المبحوثين.
- كما أشارت النتائج أن مؤسسات التعليم والبحث والتطوير كانت المشكلة الرئيسية التي ينبغي أن تعالج من أجل تعزيز قدرة الشركات على الابتكار.

دراسة أجراها إيزيز سيلفا ( Izaias Marrtins Da Silva, 2012 ) بعنوان:

### **“ Entrepreneurial And Innovative Behavior In Spanish SMEs: Essays On Profitability, Growth And Export Intensity”**

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه، تناولت ثلاث مقالات بحثية تحاول الاستجابة لأسئلة بحثية مختلفة: (1) ما هو تأثير التوجه نحو ريادة الأعمال على ربحية الشركات الصغيرة والمتوسطة؟ هل

الربط بين المبادرة والتوجه نحو ريادة الأعمال والربحية تعتمد على عوامل البيئة الخارجية؟ (2) هل التواصل هو الحلقة المفقودة في التوجه نحو المبادرة وريادة الأعمال؟ هل استخدام الشبكة والتوجه نحو ريادة الأعمال لها آثار على نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟ (3) ما هو تأثير الابتكار على المشاريع الصغيرة والتصدير؟ هل تعزز القدرة على الابتكار الميل للتصدير؟ وفقا لذلك، تم الاعتماد على الرؤى النظرية المختلفة لتطوير الفرضيات التي تقترح التوجه نحو ريادة الأعمال، والعوامل البيئية، واستخدام الشبكات الاجتماعية في الشركات، والابتكار. وقد استخدمت العديد من تقنيات البحث لاختبار هذه العلاقات، مثل الانحدار المباشر: ونمذجة المعادلة الهيكلية، الانحدار ترتيبي، الانحدار اللوجستي، الخ النتائج تؤكد على صحة معظم العلاقات المقترحة والمقالات كما يلي:

المقال الأول بعنوان:

## **Entrepreneurial Orientation, Environmental Hostility And SME**

### **Profitability: A Contingency Approach**

هذا المقال يبحث في تأثير التوجه نحو ريادة الأعمال (EO) على المشاريع الصغيرة والمتوسطة الربحية. كما ويقترح المقال نموذجا لاستكشاف اعتدال آثار العداء البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والربحية. وقد أجريت الدراسة باستخدام عينة مكونة من 121 شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال التصنيع في اسبانيا في الصناعات التالية (صناعة المواد الغذائية والمشروبات، تصنيع المنسوجات والملابس، صناعة الأدوية، تصنيع المنتجات غير المعدنية، وتصنيع المعدات الكهربائية)، حيث تم توجيه الاستبانات للمدراء الذين يقومون باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد تم قياس ( التوجه الريادي EO ) باستخدام ثلاثة أبعاد ( اتجاه الشركة نحو الابتكار، والمبادرة، والميل لتحمل المخاطر)، حيث تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت من 1-7، بحيث يُعطى كل بعد درجة وكلما كانت الدرجة أعلى كلما كان توجه تلك الشركات نحو الريادية أكبر.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للتوجه الريادي على ربحية الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما وجدت الدراسة أنه كلما كان هناك تناسب أكبر بين التوجه الريادي في هذه الشركات مع البيئة الخارجية تكون الربحية أعلى. كما تؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التوجه الاستراتيجي للشركة لا يمكن النظر إليه بمعزل، بل ضمن السياق البيئي، وتماشياً مع تيار السياق الاقتصادي، حيث أن الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الصناعي تعمل في بيئة غير مستقرة تسودها أجواء ذات مخاطر عالية، وفرص قليلة، وذات قدرة تنافسية هائلة، وهو ما يفرض على الشركات اتخاذ موقف المبادرة التي تتطلبها البيئة الخارجية وغالباً ما تكون المبادرة في طرح منتجات جديدة، أو خدمات وتقنيات إدارية جديدة، تعطي الشركة قدرة تنافسية عالية تمكنها من البقاء في السوق. وبالتالي، فإن مهمة المديرين التنفيذيين تصميم وتنفيذ الثقافة التي تجسد الابتكار والريادة التكنولوجية عبر عمليات البحث والتطوير.

- المقال الثاني بعنوان:

## **The Effectiveness Of Entrepreneurial Orientation And Network Resources In Terms Of SMEs Growth**

- هذا المقال يعرض نتائج دراسة استقصائية للشركات الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا حول فعالية التوجه الريادي واستخدام الشبكات الاجتماعية المهنية حيث عرفها بأنها ( مجموعة من الجهات

الفاعلة (الأفراد أو المنظمات) ومجموعة من الروابط بين هؤلاء الفاعلين)، وأثرها على نمو هذه الشركات، حيث تكونت العينة في هذه الورقة من 121 شركة من الشركات الإسبانية الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات التحويلية. على مدى ثلاث سنوات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لاستخدام الشبكات الاجتماعية المهنية، وعلاقات التبادل مع الأفراد والمنظمات الأخرى، على عملية تنظيم المشاريع ونمو هذه الشركات وأكد هذا المقال وجود تأثير غير مباشر لاستخدام الشبكة على نمو الشركات من خلال التوجه الريادي، وأظهرت أن هناك اختلافات بين الشركات من حيث الحجم الصغيرة، والمتوسطة، في العلاقات المقترحة.

المقال الثالث بعنوان :

### **“ Innovativeness And Export In Small Firms:Examining Their Mutual Effects”**

هدفت هذه الورقة إلى تقييم مدى تأثير الابتكار على التوسع الدولي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقياس التأثير المتبادل بين الابتكار ونشاط التصدير الخارجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

- تم استخدام المعلومات الناتجة عن مسح السكان البالغين الذي أعده مرصد الريادة العالمي GEM. وتم تطوير استبانة متوافقة مع الذي أعده مرصد الريادة العالمي GEM لمسح المسائل المتعلقة بالابتكار الذي هو مجموعة من التدابير المستخدمة للاستعداد للانخراط في الإبداع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك الإبداع التكنولوجي. وكذلك جهود الشركات في محاولة للنظر في منتجاتها أو خدمات جديدة غير مألوفة والتقنيات أو الإجراءات التي تتطلبها هذه المنتجات أو الخدمات لتقديمها لعملائها.

- وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للابتكار على المشاريع الصغيرة خصوصاً على المنتجات والخدمات ودفع هذه الشركات لتصدير منتجاتها إلى الخارج، وزيادة مبيعاتها في الأسواق الخارجية.

دراسة أجراها صاموئيل موكايا (Mokaya, 2012) بعنوان:

### **“ Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes”**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف معنى ودور ريادة الأعمال في الشركات وأثره على الأداء التنظيمي لها، عن طريق جمع وتحليل البيانات حول مفهوم ريادة الأعمال للشركات، ودراسة أبعادها دراسة نقدية، وبناءً على النظريات السابقة حول الموضوع طور الباحث نموذجاً متكاملماً مستقيماً من نماذج اقترحها عدد من الباحثين وهم (هينونين و Korvela، 2003؛. هورنسي وآخرون، 1993) حيث أن النموذج المقترح على أساس أن نتيجة جهود ريادة الأعمال للشركات في رفع مستوى الأداء وبالتالي، يجب أن يكون هناك عدداً من العوامل وهي العوامل من البيئة الخارجية إلى العوامل التنظيمية والفردية (عجل الأحداث)، وجميعها تعمل معاً أو منفردة لخلق بيئة تحفز وتشجع روح المبادرة في الشركات، وتتجلى ريادة الأعمال للشركات في شكل مغامرة تجارية جديدة، أو الابتكار والتجديد الذاتي مما يؤدي إلى النمو والربحية.

اما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي:

أن ريادة الأعمال للشركات ترتبط بشكل وثيق مع أداء تلك الشركات، والشركات التي لديها درجة عالية من الريادية تتميز بمستويات عالية من الأداء، ومن الواضح أيضاً من التحليل أن ريادة الأعمال

للشركات ينطبق على الشركات من جميع الأحجام. كما وجدت أن الشركات التي لديها هيكل تنظيمي وقيم مواتية لأنشطة تنظيم المشاريع من المرجح أن تكون نتائج الأداء أفضل فيها، وأن الشركات التي لديها نسبة عالية من المخاطرة التجارية الجديدة تكون مبتكرة وتكون رائدة بنسبة أعلى في أدائها، كما أن قيادة الأعمال في الشركات تتطلب وجود بيئة تنظيمية تشجع وتحفز الموظفين على العمل الريادي، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن قيادة الأعمال للشركات هو أمر حاسم لزيادة الربحية وضمان استمرارية وديمومة تلك الشركات.

دراسة أجراها جول إيسر وآخرون ( Gul Eser, and others, 2012 ) بعنوان:

### **“ The Effects of Family-Business Related Characteristics and Strategic Planning on Corporate Entrepreneurship”**

هدفت هذه الدراسة في التحقيق في العلاقة بين خصائص الشركات العائلية، والتخطيط الاستراتيجي على قيادة الأعمال في الشركات العائلية. وذلك بدراسة أربع خصائص وهي (الاستعداد للتغيير، ومشاركة الأجيال والفرص التكنولوجية المدركة، والعدوانية التنافسية)، حيث تم دراسة خاصية العدوانية التنافسية التي لم يتم النظر فيها من قبل في الدراسات السابقة. وتكونت عينة الدراسة من 128 شركة عائلية من الشركات العاملة في قطاع الصناعة في اسطنبول.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل، باستثناء مشاركة الأجيال كان لها تأثيراً إيجابياً على قيادة الأعمال للشركات العائلية. كما أن الرغبة في التغيير كان له تأثيراً أكبر وأهم على قيادة الأعمال للشركات. كما وجد أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على قيادة الأعمال للشركات .

وأشارت النتائج إلى أن الشركات العائلية التركية مفتوحة نحو الابتكار والتغيير. مقارنة بثقافة الشركات العائلية النمساوية والولايات المتحدة، كما أن الشركات العائلية التركية أكثر اتخاذاً للمخاطر وأقل

تحفظاً. وربما يرجع ذلك إلى الظروف الاقتصادية وبيئة غير مستقرة مما يجعل الشركات العائلية التركبية أكثر ديناميكية ومرونة.

دراسة أجراها ارفاعية وآخرون (Arfiyah Citra Eka Dewia, Wawan Dhewantoa, 2012) بعنوان:

### “ Key Success Factors of Islamic Family Business”

الغرض من هذا البحث هو تلبية الحاجة لمزيد من الدراسات حول الشركات العائلية من منظور إسلامي وبيان تعريف النجاح ومفاتيح عوامل النجاح في الأعمال التجارية للعائلة صاحبة القيم الإسلامية. والمساهمة في إعطاء وجهة نظر حول الشركات العائلية الإسلامية. وتوضيح دور الإيمان والمعتقدات الدينية في الممارسات التجارية الأخلاقية والمبادئ العامة للإسلام ووضع الإطار لكيفية تطبيق جوانب الأعمال التجارية في العالم الإسلامي.

وكانت عينة الدراسة عبارة عن ستة من المسلمين الذين لديهم أعمال عائلية في قطاعات صناعية مختلفة في أندونيسيا حيث أنها تشكل أكبر كثافة سكانية في العالم من حيث عدد المسلمين البالغ عددهم فيها 203 ملايين مسلم. وقد حددت الشركات العائلية التي تكون مملوكة وتدار من قبل أكثر من واحد من أفراد الأسرة ومملوكة وتدار من قبل مسلم لديه معرفة عميقة في القيم الإسلامية ويطبقونها أيضاً في أعمالهم التجارية. ولعدم وجود قاعدة بيانات للشركات العائلية تمكن الباحثون من تحديد 28 شركة على أساس المعايير السابقة ورفض 18 منهم أن يشارك في هذا البحث، وتم استبعاد الذين لا يحققون المعايير المطلوبة فأصبحت العينة 6 شركات عائلية إسلامية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- على الرغم من أن الشركات المبحوثة تأتي من قطاعات صناعية مختلفة، كان هناك عددٌ من أوجه التشابه في الدروب التي اتخذتها للحصول على النجاح في الأعمال التجارية للعائلة. تصف المقاطع التالية لماذا يفعلون الأعمال التجارية، وتعريف النجاح في مجال الأعمال التجارية وعوامل النجاح الرئيسية في الشركات العائلية الإسلامية والمسلم صاحب العمل الأسرة ومدير لديها ما يقرب من الأجوبة متقاربة لتحديد النجاح في الأعمال التجارية للعائلة وعامل النجاح الرئيسي في الشركة العائلية.
- كما حددت هذه الدراسة تعريف عن نجاح الأعمال في المنظور الإسلامي وهو أن الشركات العائلية الإسلامية يمكن أن تعطي المزيد من الرعاية لأصحاب المصلحة بما يخدم المجتمع.
- وأهم عوامل النجاح في الأعمال التجارية للعائلة الإسلامية هي التي ينص عليها القرآن الكريم والحديث (السنة) وهي التحلي بالصدق، والإحسان، وحسن النية والتفكير الإيجابي في الصراعات.

دراسة أجراها ريني ومانديلا ( René van Wyk and Mandla Adonisi , 2011 ) بعنوان:

### **“ An Eight-Factor Solution For The Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument”**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في مدى ملائمة بناء أداة قياس مستوى ريادة الأعمال في الشركات وتسمى"، "CEAI-Corporate Entrepreneurship assessment Instrument" والتي طورها (هورنسبي وآخرون، 2002) في الولايات المتحدة الأمريكية. واختبار ملاءمتها في شركات لها ثقافات

أخرى ( منطقة جنوب إفريقيا). حيث تم اختبار هذه الأداة على الشركات في جنوب إفريقيا لتقييم وتنفيذ استراتيجية ريادية لتنظيم المشاريع لهذه الشركات وتسهيل إجراءات المشاريع على نحو فعال. حيث تكونت عينة الدراسة من 333 من مديري الشركات في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في قطاعات اقتصادية مختلفة : قطاعات التعليم العالي والتأمين والنقل في جنوب إفريقيا.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- أن أداة قياس ريادة الأعمال في الشركات التي تقوم على أساس اختبار خمسة عوامل وهي ( دعم الإدارة، الحكم الذاتي /تقدير العمل، نظام المكافآت والتعزيز، وتوفير الوقت، والحدود التنظيمية) وتطبيقها يمكن أن تكون بمثابة دليل الإجراءات نحو تعزيز نشاطات ريادة الأعمال الفعالة في الشركات، كما وتعمل على تمكين الإدارة من تحقيق الرؤية الريادية بشكل فعال وتدعمها بالموارد المناسبة، وتشجيع توليد الأفكار المبتكرة باستمرار. ووفقاً لذلك، سوف تكون الشركات قادرة على أن تتصرف على نحو استباقي بدلاً من رد الفعل، والإشكالية لهذا المقياس CEAI أنها يمكن أن تقلل من مخاطر مرتفعة لمستويات التوتر بين رجال الأعمال، وهو يعتبر عائق محتمل لرواد الأعمال (أحمد وسليم، 2009).

- تم تطوير أداة من ثمانية عوامل كإضافة للـ CEAI وأظهرت النتائج أن لها إمكانات واسعة للبحث والتطبيق في المستقبل في الأعمال التجارية. وينبغي إدخال تعديلات على CEAI وإضافة بعض البنود لتحسين قابلية تطبيق هذه الأداة للثقافات المختلفة. وأن تطبيق هيكل الثمانية عوامل للـ CEAI على النحو المحدد في الدراسة الحالية ينبغي أن تكون بمثابة أداة تشخيصية مفيدة لتحديد أوجه القصور المحتملة في الثقافة الريادية، والعوامل الثمانية كما

أظهرت النتائج حسب أهمتها هي تقدير العمل (0.84)، ودعم الإدارة والمخاطرة (0.82)، المكافآت /تعزيزات (0.75)، والمبادرات المبتكرة (0.84)، والدعم المالي (0.73)، والوقت الكافي (0.76)، الحدود التنظيمية (0.81) والوقت غير كافي (0.67)..

- باستخدام هيكل الثمانية عوامل كأداة تحليلية في المنظمات، ويمكن لمديري المنظمات تشخيص أوجه القصور، كذلك دعم وتسهيل التطوير المستمر لروح المبادرة الداخلية في المنظمات على كافة المستويات. يمكن للهيكل أيضا إعطاء نظرة ثاقبة عن الفوارق القائمة بين تصورات الموظفين والمديرين بشأن ريادة الأعمال في الشركات. كما يمكن الإدارة من الحصول على فهم أعمق لتنظيم المشاريع للشركات حسب احتياجات المنظمة.

دراسة أجرتها دانييلا ويزمار ( Weismeier, 2011 ) بعنوان:

### “ Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study ”

هذه الدراسة متماثلة مع دراسة أجراها Eddleston و Kellermanns في (2006)، يقترحون فيها وجود علاقة إيجابية بين الرغبة في التغيير، ومشاركة الأجيال، وكذلك الفرص التكنولوجية المتوقعة، وريادة الأعمال للشركات العائلية وافترضوا أن تكون هذه العوامل خاضعة للإشراف من قبل جهود التخطيط الاستراتيجي. وتمشيا مع الدراسة الأصلية هدفت هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة بين العوامل الثلاث وهي الرغبة في التغيير، ومشاركة الأجيال، والفرص التكنولوجية والتي ينظر إليها على أنها متغيرات مستقلة وريادة الأعمال في الشركات العائلية كمتغير تابع.

في الدراسة الأصلية (Eddleston و Kellermanns ، 2006)، وقد تم جمع البيانات عن طريق المسح الإلكتروني، مع ما مجموعه 126 الاستبيانات من أفراد الأسرة يعملون في 74 شركة بمتوسط حجم 97 موظفا. وفي هذه الدراسة تم استخدام العينة للشركات النمساوية حيث لم تكن قواعد البيانات متوفرة للشركات العائلية في الوقت الذي أجريت فيه الدراسة (يوليو وأغسطس، 2010)، وقد تم تحديد الشركات العائلية التي تعمل ضمن صناعة واحدة (صناعة المواد الغذائية والمشروبات) للحد من عدم التجانس وهي مشكلة رئيسية في مجال البحوث في ريادة الأعمال " (فرانك، كيسلر، وفينك، 2010، ص. 182). وتم الاتصال بالشركات المتاحة في هذه الصناعة في قاعدة البيانات التي تطبقها الهاتف (N = 2765) وسؤالهم عما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم الشركات العائلية أم لا. مع فقط 379 (13.7%) الشركات يلغي هذا السؤال، بعد ذلك كانت عينة من 2386 الشركات العائلية (86.3%) في الغذاء-والمشروبات صناعة النمساوية، فكانت عينة الدراسة ما مجموعه 4057 شركة، ويبلغ متوسط حجم 17.9 موظف وحوالي 15,000 متر يورو في المبيعات في عام 2007 وفقا للمعهد النمساوي للبحوث المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتم إسترجاع 695 من الاستبيانات، وهو معدل استجابة 67.8%. تم اعتماد 66.9 % فقط من تلك الاستبيانات عاد بالكامل بحيث كان معدل الاستجابة 45.4%، وهو ما يعادل عدد إجمالي قدره 465 استبانة. وتمشيا مع الشركات العائلية دي فاي nition المستخدمة في الدراسة الأصلية (Eddleston و Kellermanns ، 2006). قد حددت الشركات العائلية أنها هي التي تملكها عائلة، مع اثنين على الأقل من أفراد الأسرة التي يجري استخدامها في جمهورية مقدونيا فاي. على الرغم من أن جميع المنظمات 465 في العينة يعتبرون أنفسهم شركات عائلية، تم استبعاد 52 استبانة أخرى، لأنها لا تلبي معايير فاي nitional في الدراسة الأصلية.

وبالتالي، وبعد جمع البيانات فاي نالي أسفرت ن = 413 سجلات الأسرة-فاي جمهورية مقدونيا التي يمكن استخدامها لإجراء المزيد من التحليلات.

وأظهرت النتائج أهمية الثقافة وعامل الرغبة في التغيير على الشركات صاحبة المشاريع الأكثر. ووجد أن العينة في النمسا والولايات المتحدة ترى أن اقتناص الفرص التكنولوجية لها أثر هام على الشركات الأكثر ريادة في الأعمال.

دراسة أجرتها جوليا هوفمان ( Julia Hofmann, 2009 ) بعنوان:

### **“ Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms”**

والهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في فهم سلوك الأسرة كمؤشر لريادة الأعمال في الشركات العائلية الألمانية، واستكشاف كيف يمكن لعقلية الأسرة توجيهها نحو الريادة، وتركز هذه الدراسة على فلسفة العائلة في الحياة ( مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والمشاعر والقيم التي تقام بشكل جماعي من قبل أفراد الأسرة)، وتوفير مبادئ توجيهية لمواقفهم والقرارات والسلوكيات التي تصدر عنهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير نموذج أبحاث للتنبؤ واختباره على عينة من 134 شركة من الشركات العائلية من المنطقة الناطقة بالألمانية. تم توزيع ما يقرب من 250 استبانة واسترداد ما مجموعه 144 استبانة وكان معدل الاستجابة 54%.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. على المستوى النظري، تدعم هذه الدراسة الاستخدام المتكامل لنظرية الإشراف ونظرية الوكالة إلى نموذج الأعمال في الشركات العائلية (نظرية الإشراف: تقتضي أن مديري الشركات العائلية يربطون نجاح أو فشل الشركة بأنفسهم وذاتهم، فعندما يكون مالك الشركة هو نفسه رئيس مجلس الإدارة يصبح نسبيا أكثر قلقا بشأن التزامه تجاه الشركة).
2. وتظهر هذه الدراسة أن عناصر نظرية الوكالة لها آثار إيجابية لتعزيز روح المبادرة في الشركات العائلية، في حين يمكن لبعض العناصر التي يتم الإشراف عليها بالفعل آثار سلبية في إعدادات معينة.
3. ولوحظ أن متوسط الشركات العائلية في هذه العينة في الجيل الرابع من العائلة المالكة. ونحو 80 % من الشركات في العينة في فترة ما بين الجيل الثاني والجيل الخامس.

دراسة أجراها إسماعيل نكابوي (Ismael Nkambwe, 2008) بعنوان:

### “ Succession Planning And Survival Of Family Businesses”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الناجح، والتنظيم الريادي، والتعلم التنظيمي واستمرارية بقاء الشركات العائلية. وذلك عن طريق دراسة كيفية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية، ودراسة العلاقة بين التخطيط للخلافة والتعلم التنظيمي في الشركات العائلية، والتحقق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبقاء الشركات العائلية، وكانت الدراسة عبر الاقسام الإدارية المختلفة واستخدمت عينة من 186 شركة من الشركات العائلية المسجلة في كمبالا. وكانت العينة قصدية من الشركات العائلية. واعتمد على المنهج الوصفي.

وكشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة والتخطيط للاستمرارية، والتوجيه وتنظيم المشاريع، والتعلم التنظيمي وبقاء الشركات العائلية. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن تخطيط التعاقب، والتوجيه والمبادرة والتعلم التنظيمي يساهم بنسبة 29.4% في بقاء الشركات العائلية. وقد ثبت من الدراسة أنه كان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للخلافة وبقاء الشركات العائلية، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الخلافة والتعلم التنظيمي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الخلافة والتوجيه وتنظيم المشاريع وعلاقة إيجابية هامة بين التخطيط للخلافة، والتوجه نحو ريادة الأعمال، والتعلم التنظيمي وبقاء الشركات العائلية.

### 3-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة

لقد لاحظت الباحثة ومن خلال إستعراضها للدراسات السابقة أن المنهجية المستخدمة قد تنوعت بين المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، كما تنوعت أفراد عينة الدراسة حيث إتمدت كثير من الدراسات على طريقة العينة في جمع البيانات من المجتمع الأصلي، في حين أن هناك عدداً قليلاً من تلك الدراسات اعتمد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة نصر عبد الكريم، ومجد (2011)، ودراسة حسين وقيس (2013)، ودراسة السكارنة (2006)، في موضوع ريادة الأعمال في الشركات، كما تشابهت معها في

استهداف القطاع الصناعي، وفي إستخدام المنهج الوصفي، وتشابهت معها في طريقة جمع البيانات حيث استخدمت طريقة العينة.

كما تلتقي هذه الدراسة مع دراسة حسين وقيس (2013) ودراسة اسماعيل، عمر (2010) ودراسة الشيخ وعكالي (2009) في مجال الخصائص الشخصية الريادية، وأيضاً تشابهت هذه الدراسة مع دراسة اسماعيل عمر (2010) في القطاع المستهدف وهو القطاع الصناعي. كما تشابهت هذه الدراسة مع دراسة زيدان، وعمر (2009) ودراسة الفرا، ماجد (2009) في موضوع الشركات العائلية.

كذلك إلتقت هذه الدراسة مع دراسات كل من :

(Kathleen Randersona, and )، (Weismer, 2011) ، (Kasagary & Others ,2015)  
(Gul Eser, and others, )، (Cristina Bettinelli, and others, 2015) ،(others, 2015  
(2012 )، ( Julia Hofmann, 2009 )، ( Ismael Nkambwe, 2008 ) في مجال ريادة  
الأعمال في الشركات العائلية، والتقت مع دراسة ( Catherine McGlone, 2014 ) في موضوع  
ريادة الأعمال وكيفية قياس المناخ الريادي للشركات، وتشابهت مع دراسة (Abuznaid, 2014) في  
موضوع الشركات العائلية الفلسطينية ونقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجه الشركات العائلية في  
فلسطين، والتقت مع دراسة ( A. Khatib and others, 2012 ) في استهداف القطاع الصناعي في  
منطقة الضفة الغربية، أما مجال التشابه مع دراسة ( Izaias Marrtins Da Silva, 2012 ) فقد  
كان بهدف قياس التوجه الريادي في الشركات الصناعية، وتشابهت مع دراسة (Arfiyah ,2012)

(Citra Eka Dewia, Wawan Dhewantoa) في دراسة الشركات العائلية في القطاع الصناعي ولكن من منظور إسلامي من حيث المبدأ والتطبيق.

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة ( René van Wyk and Mandla Adonisi, 2011 ) في مجال قياس مستوى الريادية في الشركات العائلية، حيث قامت هذه الدراسة بتقييم أداة قياس ريادة الأعمال في الشركات ( Corporate Entrepreneur Assesment Instrument ) التي تعتمد على قياس خمسة عوامل، وقامت بتطويرها بإضافة 3 بنود أخرى حيث اقترحت هيكل الثمانية عوامل لاستخدامه لقياس الريادية في الشركات، وتتميز الدراسة الحالية بقياس العوامل الثمانية التي تم قياسها إضافة إلى بعض العوامل التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

كما تلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة الأخرى إما في ريادة الأعمال أو الشركات العائلية أو أداة الدراسة المستخدمة، وتختلف عنها في أن هذه الدراسة لم تكتف فقط بدراسة واقع الريادية في إدارة الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وذلك عن طريق قياس مستوى الريادية في هذه الشركات، وإنما سعت لتوضيح أثر الخصائص الشخصية الريادية لدى المدراء في سلوكهم وتوجيه شركاتهم نحو الريادية، كما سعت لتحديد أوجه القصور والتحديات التي تواجه هذه الشركات لتكون ريادية، وسعت لتحديد احتياجاتها ونقاط القوة والضعف لمساعدتها في التوجه نحو الريادية. ومما أكسب هذه الدراسة مزيداً من التفرد والتميز كونها أول دراسة تتناول هذا الموضوع على المستوى المحلي.

## 4-2-2 ما يميز هذه الدراسة

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها- في حدود علم الباحثة- التي تبحث وبشكل خاص في الخصائص الريادية لدى مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، كما أنها تقيس مستوى الريادية فيها، وبالتالي تعمل على إثراء المكتبة الفلسطينية بالبحوث الميدانية التي تتناول موضوع الريادية في الشركات العائلية الصناعية.

كما يمكن أن تكون بمثابة دليل إجراءات لمديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات الوسط والجنوب بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام من أجل الوصول إلى الريادية في شركاتهم.

كما أن هذه الدراسة يمكن أن تساعد مديري الشركات العائلية الصناعية في وضع تصور جديد لشركاتهم بناءً على الرؤية الريادية الجديدة.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع وعينة الدراسة

3-3 أدوات الدراسة

4-3 إجراءات الدراسة

5-3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة وهو دراسة واقع الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية والمأمول لتطويرها، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها. كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات البحث وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات البحث ومتغيرات البحث والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في إستخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

### 3-1 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على واقع الريادة في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية والوضع المأمول لتطويرها، فقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح ( الساعاتي، 1991).

### 3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3-2-1 مجتمع الدراسة

قامت الباحثة بزيارة أو الاتصال بالغرف التجارية الصناعية للمحافظات ( أريحا، رام الله، بيت لحم، الخليل)، حيث تم جمع الإحصائيات من المصادر المختلفة والدراسات التي قامت بها الغرف التجارية الصناعية، وتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بأعداد الشركات العائلية الصناعية المسجلة لديهم رسمياً، حيث بلغ عدد الشركات العائلية الصناعية المسجلة في غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل نحو 1300 شركة، وكما جاء في المسح الشامل للمنشآت الصناعية الذي قام به فريق من غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم فإن عدد المنشآت الصناعية المنتسبة للغرفة بلغ (346) منشأة صناعية و(27) منشأة تعمل في الحرف اليدوية، كما أن عدد المنشآت الصناعية العائلية المسجلة لدى غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله بلغ ( 120 ) منشأة. فكان بذلك مجتمع الدراسة نحو ( 1793 ) منشأة عائلية صناعية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات:

أولاً: العائلية

ثانياً: الصناعية

ثالثاً: من محافظات ( رام الله، بيت لحم، الخليل).

### 2-2-3 عينة الدراسة

باستخدام برنامج حساب العينة وجدت الباحثة أن حجم العينة يجب أن يكون 360 شركة عائلية صناعية، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وفيما يلي توضيح كيفية حساب حجم العينة لكل محافظة، وهنا يتم توزيع العينة الكلية على الطبقات بحسب نسبة كل طبقة من المجتمع الكلي. وهذه تسمى بالعينة العشوائية الطبقيّة التناسبية Proportionate Stratified Random Sampling وهي الأكثر شيوعاً:

$$\text{مجتمع الدراسة} = 1793$$

$$\text{نسبة الخليل} = 1300 \div 1793 = 72\%$$

$$\text{نسبة بيت لحم} = 373 \div 1793 = 21\%$$

$$\text{نسبة رام الله} = 20 \div 1793 = 7\%$$

$$\text{مجموع النسب} = 100\%$$

عينة الدراسة نسبتها = 20% من مجتمع الدراسة ( هذا أفضل توجه علمي حسب ( الفراء، 2015 ))

$$= 20\% \times 1793 = 360 \text{ تقريبا}$$

$$\text{عينة الخليل} = 360 \times 72\% = 259$$

$$\text{عينة بيت لحم} = 360 \times 21\% = 76$$

$$\text{عينة رام الله} = 360 \times 7\% = 25$$

يبين الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب المحافظة وحجم العينة التي تم اختيارها من كل محافظة، مع ملاحظة أن محافظة أريحا لم يتم تسجيل أي شركة مملوكة عائلياً تعمل في القطاع الصناعي فيها وذلك بناءً على سجل الشركات المسجلة لدى غرفة تجارة وصناعة محافظة أريحا.

جدول (3-1) توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب المحافظة

الرقم	المحافظة	المجتمع	حجم العينة
1	محافظة الخليل	1300	259
2	محافظة بيت لحم	373	76
3	محافظة رام الله	120	25
4	محافظة أريحا	0	0
<b>المجموع</b>		<b>1793</b>	<b>360</b>

والجدول (3-2) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (3-2): خصائص العينة الديموغرافية

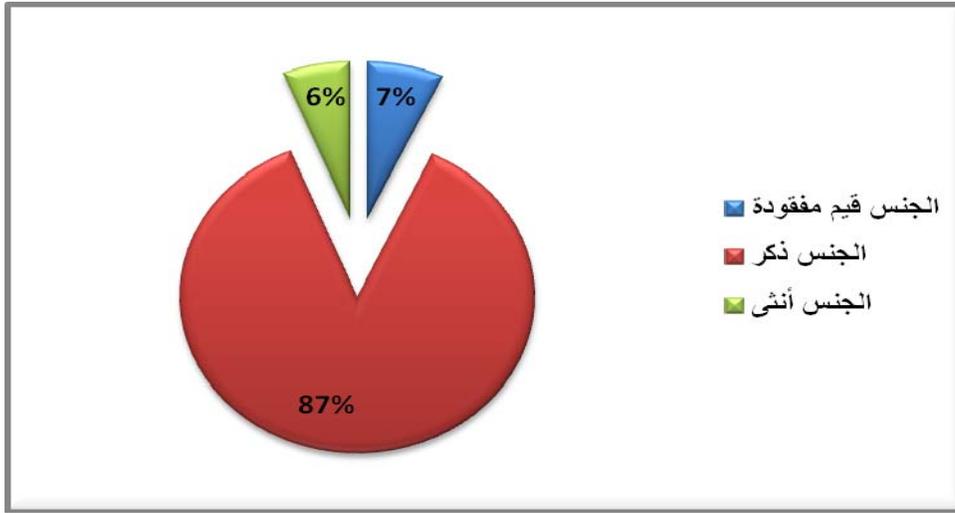
المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	قيم مفقودة	25	6.9
	تكر	313	86.9
	أنثى	22	6.1
	المجموع	360	100.0
المحافظة	رام الله	25	6.9
	بيت لحم	76	21.1
	الخليل	259	71.9
	المجموع	360	100.0

1.4	5	قيم مفقودة	المسمى الوظيفي
48.6	175	مدير عام	
33.1	119	رئيس قسم	
16.9	61	غير ذلك	
100.0	360	المجموع	
1.1	4	قيم مفقودة	المستوى التعليمي
4.2	15	أقل من ثانوي	
26.7	96	ثانوي	
60.0	216	جامعي	
8.1	29	دراسات عليا	
100.0	360	المجموع	
0.8	3	قيم مفقودة	عدد سنوات الخبرة
19.2	69	أقل من 5 سنوات	
34.2	123	من 6-10 سنوات	
18.9	68	من 11-15 سنة	
26.9	97	من 16 سنة فأكثر	
100.0	360	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته

6.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (ذكر) ما نسبته 86.9 % من إجمالي حجم العينة،

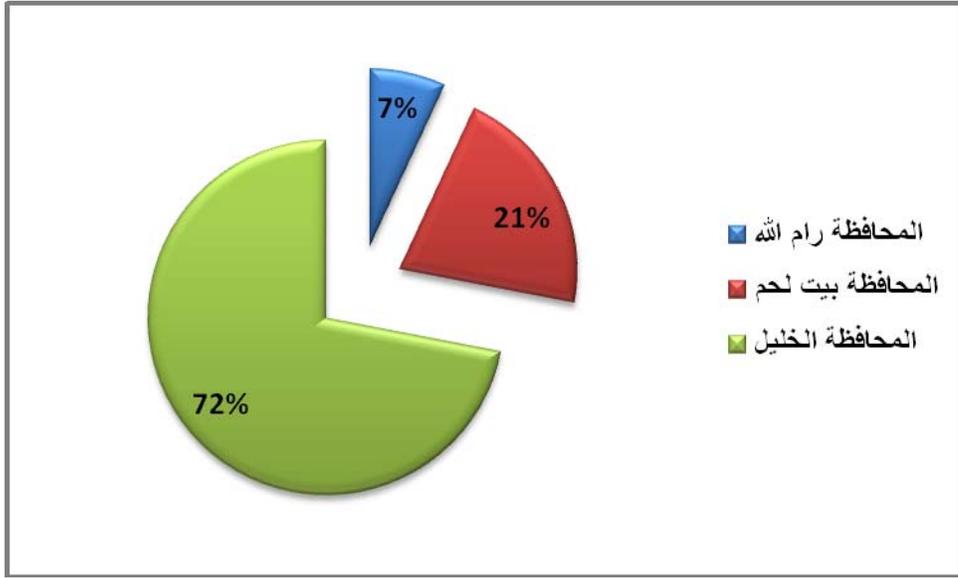
وشكلت فئة (أنثى) ما نسبته 6.1 % من إجمالي حجم العينة، والشكل (3-1) يبين هذه النسب:



الشكل ( 3-1): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

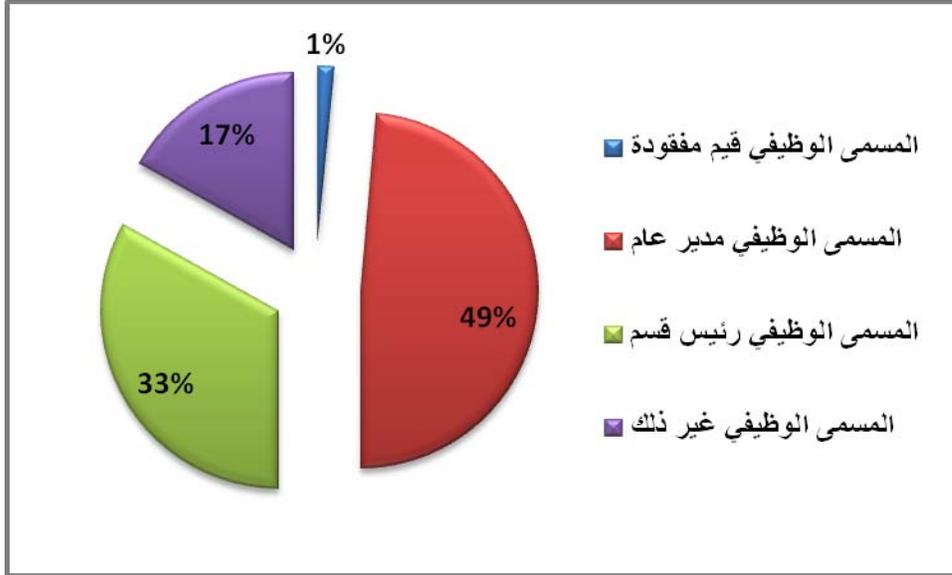
ونلاحظ من هذه النتيجة أن الفرق كبير بين نسبة مشاركة الإناث في الأعمال مقارنة بالذكور، وكما استنتج (مرصد الريادة الفلسطيني، 2012)؛ أن النساء في الضفة الغربية عادةً ما يكن مدفوعات للعمل بالضرورة أكثر من الفرصة، كما أن العادات والتقاليد المجتمعية تحد من مشاركة المرأة في الأعمال.

وفيما يتعلق بمتغير المحافظة فقد شكلت فئة (رام الله) ما نسبته 6.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (بيت لحم) ما نسبته 21.1 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (الخليل) ما نسبته 71.9 % من إجمالي حجم العينة، ويوضح الشكل (3-2) توزيع هذه النسب على المحافظات:



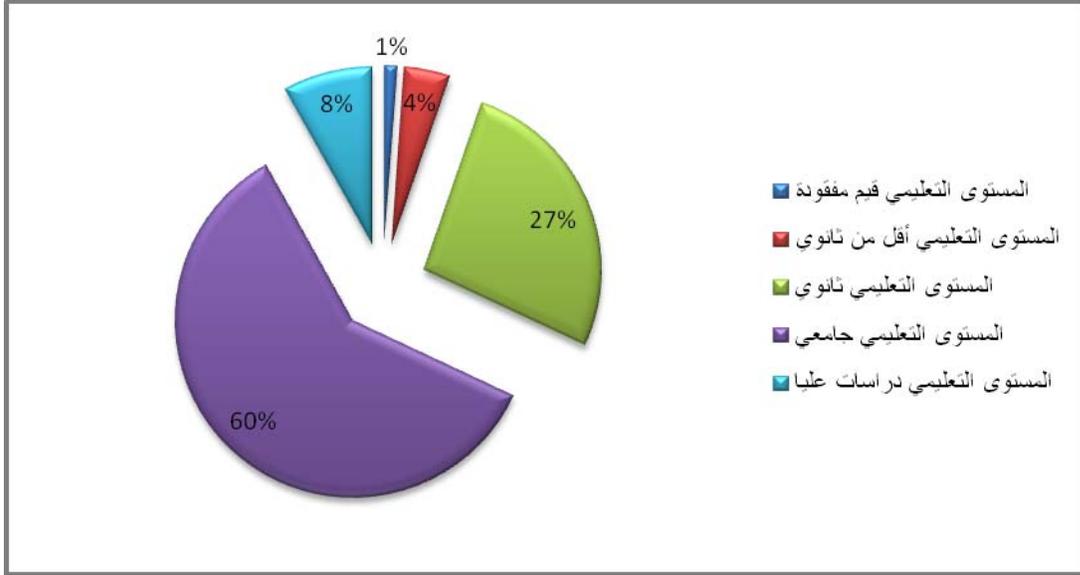
الشكل ( 3-2): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المحافظة

وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 1.4 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (مدير عام) ما نسبته 48.6 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (رئيس قسم) ما نسبته 33.1 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (غير ذلك) ما نسبته 16.9 % من إجمالي حجم العينة، يوضح الشكل (3-3) توزيع هذه النسب:



الشكل (3-3): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

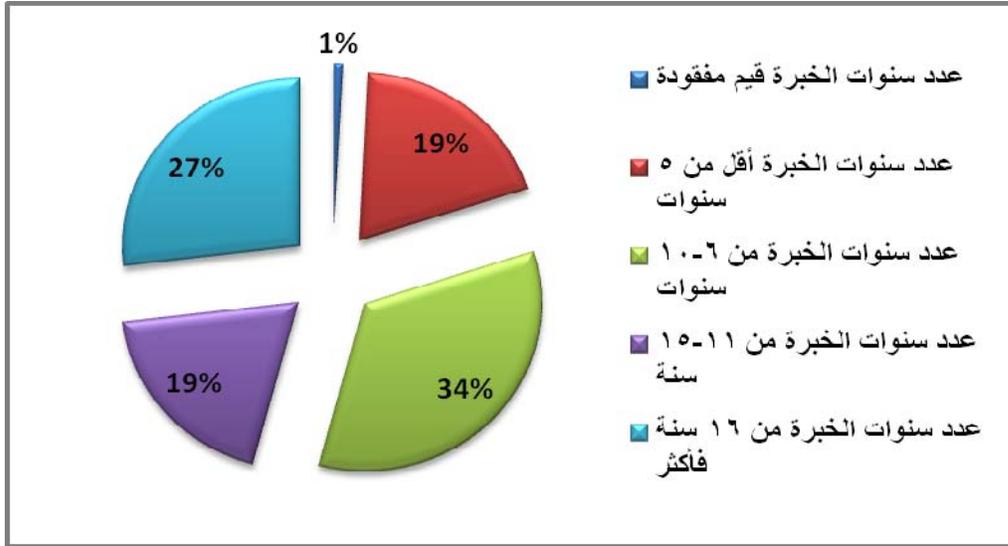
أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 1.1 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أقل من ثانوي) ما نسبته 4.2 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (ثانوي) ما نسبته 26.7 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (جامعي) ما نسبته 60 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (دراسات عليا) ما نسبته 8.1 % من إجمالي حجم العينة، حيث يبين الشكل (4-3) توزيع هذه النسب:



الشكل ( 3-4): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

وبناءً على هذه النسبة المرتفعة للمتعلمين لمرحلة التعليم الجامعي (60%) من أفراد العينة، فلا بد أن نتوقع أن تكون الريادية مرتفعة لديهم، حيث وجد ( المرصد الفلسطيني للريادة، 2012) أن معدلات الريادة في أوساط المتعلمين أعلى من معدلات الريادة في أوساط أولئك الذين يحملون شهادات الثانوية العامة.

فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 0.8 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته 19.2 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 6-10 سنوات) ما نسبته 34.2 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (من 11-15 سنة) ما نسبته 18.9 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 16 سنة فأكثر) ما نسبته 26.9 % من إجمالي حجم العينة، يُبين الشكل ( 3-5) توزيع هذه النسب:



الشكل (3-5): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يرى (مرصد الريادة الفلسطيني، 2012) أن مع تقدم الشركات (الرياديين) بالعم، تتراكم لديها الخبرة، إضافة إلى أن الشركات الأقدم تراكم مخزوناً أكبر من العلاقات مما يعطيها خبرة أكبر.

أما الجدول (3-3) فيعرض معلومات حول الشركة كما يلي:

جدول (3-3): معلومات حول الشركة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
نوع الصناعة	قيم مفقودة	15	4.2
	صناعات إنشائية (حجر ورخام)	20	5.6
	صناعات دوائية	11	3.1
	صناعات خشبية	15	4.2
	صناعات غذائية ومشروبات	32	8.9
	صناعات معدنية وآلات	32	8.9
	صناعة البرمجيات	4	1.1

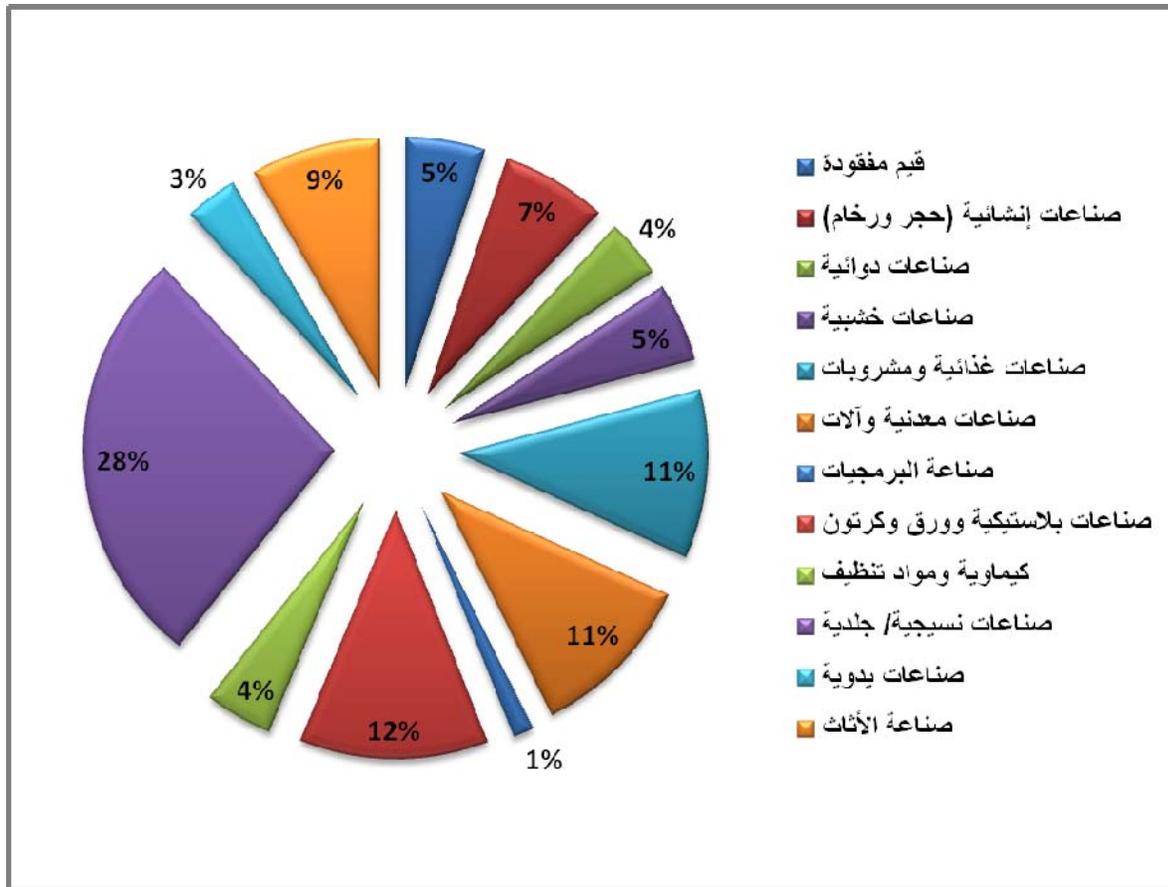
10.0	36	صناعات بلاستيكية وورق وكرتون	
3.6	13	كيمياوية ومواد تنظيف	
22.5	81	صناعات نسيجية/ جلدية	
2.8	10	صناعات يدوية	
6.9	25	صناعة الأثاث	
18.3	66	غير ذلك	
100.0	360	المجموع	
0.3	1	قيم مفقودة	
15.3	55	جدة	
64.2	231	أب/أم	
11.9	43	أخ/أخت	
8.3	30	غير ذلك	
100.0	360	المجموع	
1.7	6	قيم مفقودة	مدير الشركة
2.8	10	جدة	
64.2	231	أب/أم	
13.3	48	أخ/أخت	
18.1	65	غير ذلك	
100.0	360	المجموع	
7.8	28	قيم مفقودة	
10.6	38	من 1-5 سنوات	
23.3	84	من 6-10 سنوات	
58.3	210	من 11 سنة فأكثر	
100.0	360	المجموع	

2.8	10	قيم مفقودة	مصدر التمويل
87.2	314	ذاتي	
1.9	7	خارجي	
5.0	18	قرض	
3.1	11	أكثر من مصدر	
100.0	360	المجموع	
1.4	5	قيم مفقودة	الشكل القانوني
38.3	138	شركة	
24.4	88	شراكة	
35.8	129	ملكية فردية	
100.0	360	المجموع	
2.8	10	قيم مفقودة	حجم رأس المال
18.1	65	5-15 ألف دينار	
27.5	99	16-49 ألف دينار	
51.7	186	50 ألف دينار فأكثر	
100.0	360	المجموع	
6.1	22	قيم مفقودة	عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة
51.1	184	أقل من 10 أفراد	
29.2	105	من 10-20	
13.6	49	أكثر من 20	
100.0	360	المجموع	
8.9	32	قيم مفقودة	عدد الأجيال التي تشارك حالياً في إدارة شركة العائلة
11.9	43	الجيل الأول المؤسس ( الجد/ الأب )	
66.9	241	الجيل الأول والثاني ( الأب والأبناء )	

12.2	44	أجيال مختلفة ( الجد / الأب / الابن / الحفيد)
100.0	360	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير نوع الصناعة فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 4.2 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات إنشائية (حجر ورخام)) ما نسبته 5.6 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات دوائية) ما نسبته 3.1 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات خشبية) ما نسبته 4.2 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات غذائية ومشروبات) ما نسبته 8.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات معدنية وآلات) ما نسبته 8.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعة البرمجيات) ما نسبته 1.1 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات بلاستيكية وورق وكرتون) ما نسبته 10 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (كيمياوية ومواد تنظيف) ما نسبته 3.6 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات نسيجية/ جلدية) ما نسبته 22.5 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعات يدوية) ما نسبته 2.8 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (صناعة الأثاث) ما نسبته 6.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (غير ذلك) ما نسبته 18.3 % من إجمالي حجم العينة.

يبين الشكل (3-6) النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الصناعة:

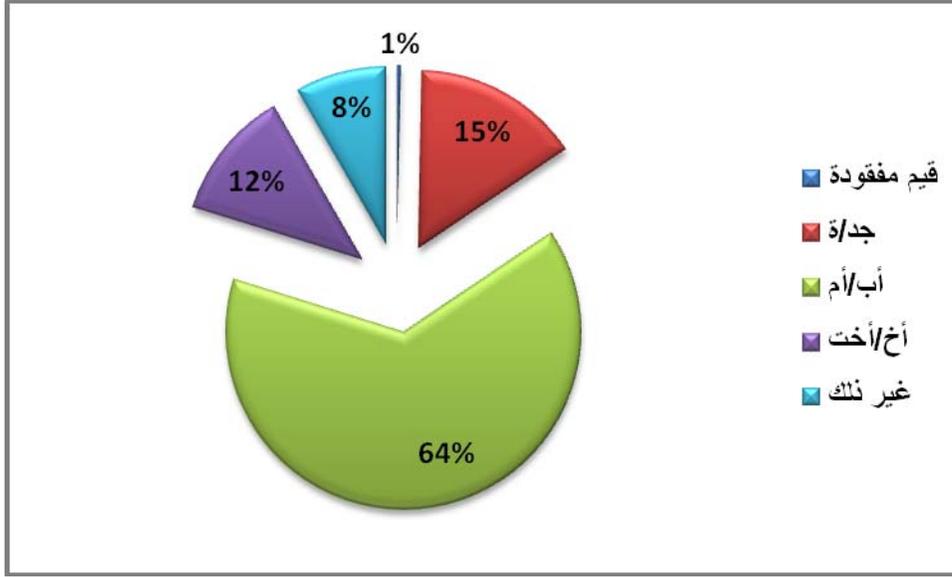


الشكل (3-6): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الصناعة

نلاحظ من الشكل (3-6) أن فئة الصناعات النسيجية والجلدية شكلت النسبة الأعلى في العينة المختارة (22%)، وتعرزو الباحثة السبب في هذه النتيجة أن استجابة مصانع النسيج والجلود في المحافظات المدروسة لتعبئة الاستبانة كانت عالية في المحافظات الثلاث (الخليل، بيت لحم، رام الله).

وفيما يتعلق بمتغير مؤسس الشركة فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 0.3% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (جدة) ما نسبته 15.3% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أب/أم) ما نسبته 64.2% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أخ/أخت) ما نسبته 11.9% من إجمالي حجم

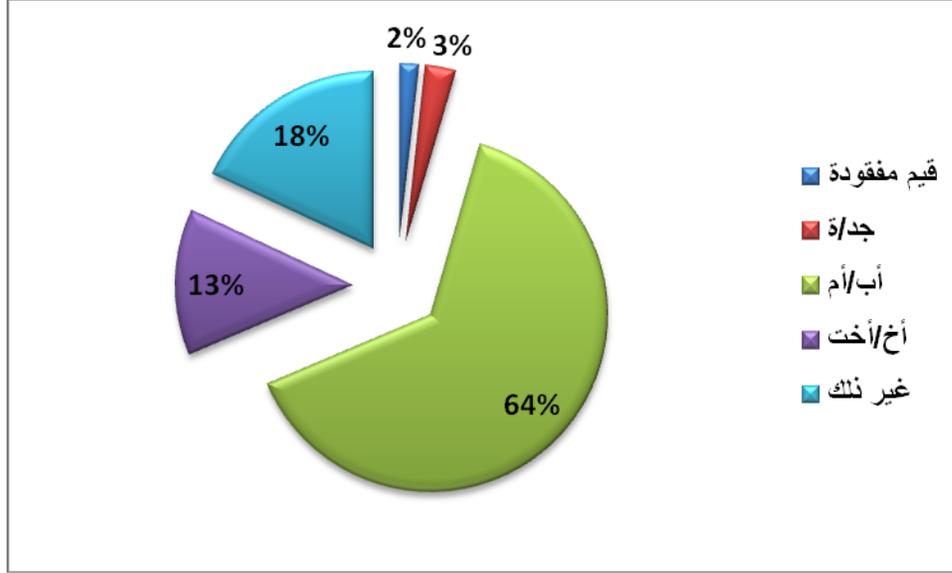
العينة، و شكلت فئة (غير ذلك) ما نسبته 8.3 % من إجمالي حجم العينة، الشكل (3-7) يوضح هذه النسب:



الشكل (3-7): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب مؤسس الشركة

تفسر الباحثة هذه النسب بأن الشركات المدروسة الغالبية منها يملكها الجيل الثاني (أب/ أم) بنسبة (64%).

وفيما يتعلق بمتغير مدير الشركة فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 1.7 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (جدة) ما نسبته 2.8 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أب/أم) ما نسبته 64.2 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أخ/أخت) ما نسبته 13.3 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (غير ذلك) ما نسبته 18.1 % من إجمالي حجم العينة، يبين الشكل (3-8) توزيع هذه النسب:

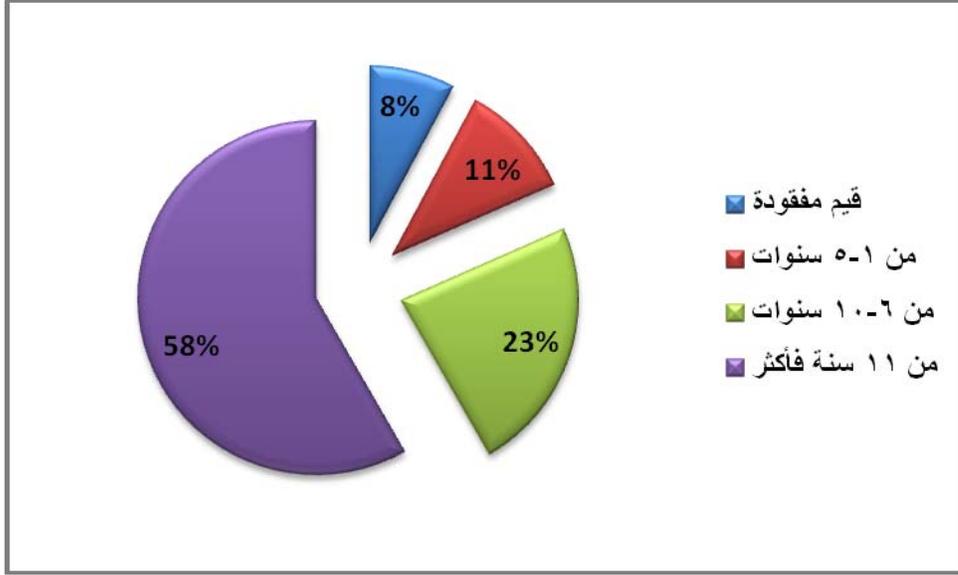


الشكل ( 3-8): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب مدير الشركة

تفسر الباحثة هذه النسب بأن الشركات المدروسة الغالبية منها يديرها الجيل الثاني (أب/ أم) بنسبة (%64).

وكنيجة كلية تستنتج الباحثة أن الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية التي يملكها ويديرها ( الأب/الأم) أي الجيل الثاني تشكل ما نسبته %64.

فيما يتعلق بمتغير عمر الشركة فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 7.8 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (من 1-5 سنوات) ما نسبته 10.6 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (من 6-10 سنوات) ما نسبته 23.3 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (من 11 سنة فأكثر) ما نسبته 58.3 % من إجمالي حجم العينة، يبين الشكل (3-9) توزيع هذه النسب:



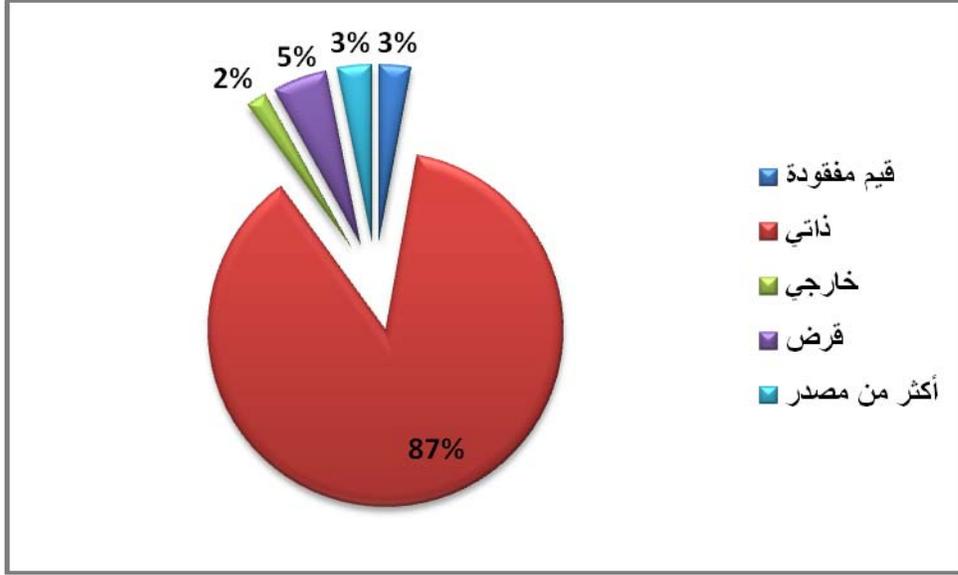
الشكل ( 3-9): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عمر الشركة

نلاحظ من الشكل (3-9)، أن (58%) من الشركات المدروسة قائمة منذ 11 سنة، وتأتي هذه النتيجة متوافقة منطقياً مع نسبة عدد الشركات المدروسة والتي تراوحت عدد سنوات خبرتها بين 6-10 سنوات (34%)، حيث شكلت أعلى نسبة في عدد سنوات الخبرة للشركات المدروسة.

وقد قدر الباحثون في هذا الحقل الأعمار التقريبية للشركات العائلية؛ فتوصلوا إلى أن العمر الافتراضي لهذه الشركات هو 40 سنة تقريباً ( عيسى، محمود، 2007).

فيما يتعلق بمتغير مصدر التمويل فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 2.8 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (ذاتي) ما نسبته 87.2 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (خارجي) ما نسبته 1.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (قرض) ما نسبته 5 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أكثر من مصدر) ما نسبته 3.1 % من إجمالي حجم العينة، يبين الشكل (3-10) توزيع

هذه النسب:



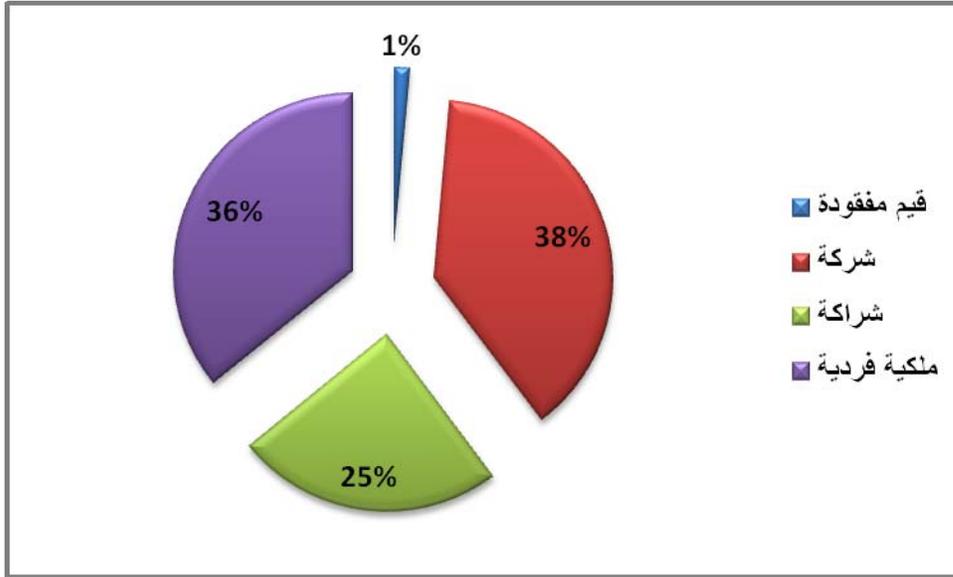
الشكل ( 3-10): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب مصدر التمويل

نستنتج من الشكل (3-10) أن المصدر الأساسي لتمويل الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هو تمويل ذاتي حيث بلغت نسبة الشركات العائلية الصناعية التي تعتمد على التمويل الذاتي (87%)، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنةً مع النسب للمصادر الأخرى.

وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (مرصد الريادة الفلسطيني، 2012)، حيث أفاد حوالي 50% من الرياديين أن المدخرات الشخصية هي مصدر رأس المال الذي بدؤوا فيه مشاريعهم، ومن ناحية أخرى يعتمد الرياديون الناشئون من فئة الشباب بشكل كبير على مدخرات الأسرة حوالي (34%).

فيما يتعلق بمتغير الشكل القانوني فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 1.4 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (شركة) ما نسبته 38.3 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (شراكة) ما

نسبته 24.4 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (ملكية فردية) ما نسبته 35.8 % من إجمالي حجم العينة، يبين الشكل (3-11) توزيع هذه النسب:



الشكل ( 3-11): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الشكل القانوني

نلاحظ أن الشركات المدرسة بتصنيف ( شركة ) شكلت أعلى نسبة (38%) تليها الشركات ذات الملكية الفردية بنسبة (36%).

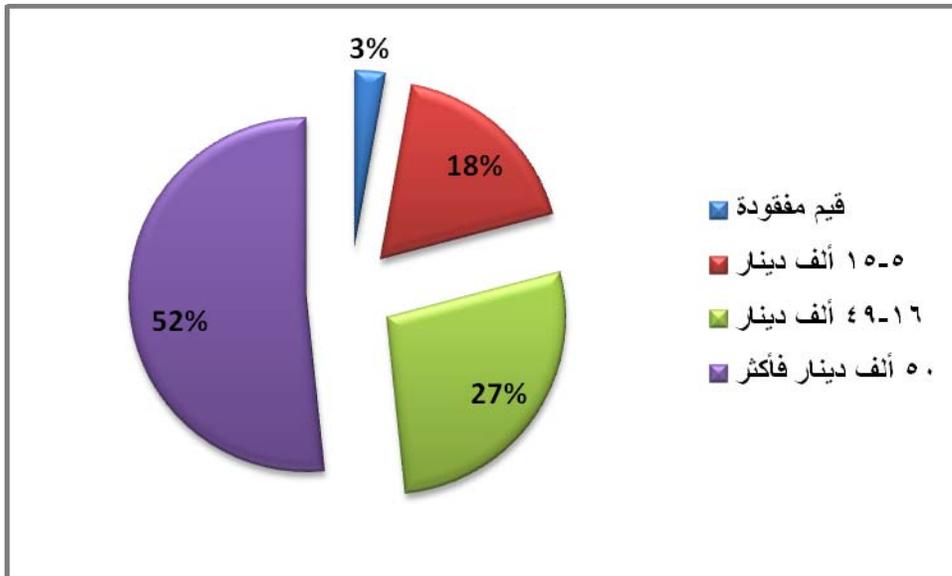
المؤسسات في فلسطين تدرج تحت ثلاثة تصنيفات ( منشآت فردية ، شركات محلية، شركات أجنبية)، وحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فإن أعداد المنشآت الفردية العاملة في فلسطين ( 108,200 ) منشأةً ( دليل حوكمة الشركات العائلية في فلسطين، 2014).

وحيث أنه من الصعب تحديد مدى سيطرة الطابع العائلي على المنشآت التي تنتمي لأي نوع من الأنواع السالفة الذكر، إلا أنه من المؤكد بأن الغالبية الساحقة من المنشآت الفردية والشركات العادية

والشركات المساهمة الخصوصية يغلب عليها الطابع العائلي، سواءً بالنسبة للملكية أو للإدارة ( دليل حوكمة الشركات العائلية في فلسطين، 2014).

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد تصنيف قانوني للشركات العائلية في أي من دول العالم، حيث أن كافة أنواع الشركات المذكورة على سبيل الحصر في القوانين المنظمة لأعمال الشركات لا تتضمن مصطلحاً يسمى الشركات العائلية، وإنما تتخذ الشركات صيغاً قانونية محددة منها: المشروع الفردي وشركة المساهمة العامة وشركة المساهمة المقفلة والمشروع ذات المسؤولية المحدودة وشركة التوصية بالأسهم وشركة التوصية البسيطة وشركة التضامن...، وغيرها ( السكارنة، 2006).

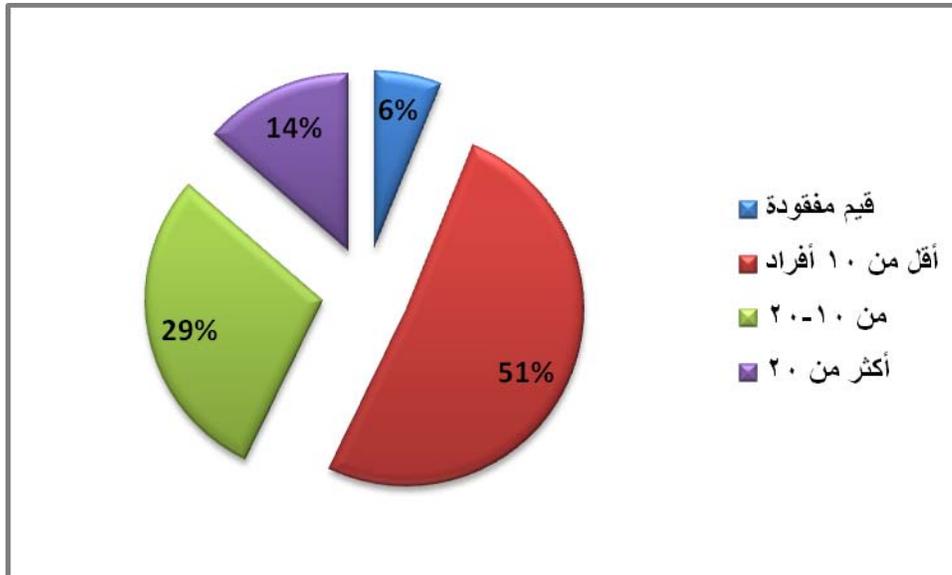
فيما يتعلق بمتغير حجم رأس المال فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 2.8 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (5-15 ألف دينار) ما نسبته 18.1 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (16-49 ألف دينار) ما نسبته 27.5 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (50 ألف دينار فأكثر) ما نسبته 51.7 % من إجمالي حجم العينة، يبين الشكل (3-12) توزيع هذه النسب:



الشكل (3-12): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب رأس المال

نلاحظ من الشكل (3-12) أن نسبة الشركات العائلية الصناعية التي يبلغ أو يزيد رأس مالها عن خمسين ألف دينار تبلغ (52%) من الشركات المدروسة، تليها الشركات التي يبلغ رأس مالها من 16-49 ألف دينار بنسبة (27%).

فيما يتعلق بمتغير عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 6.1% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أقل من 10 أفراد) ما نسبته 51.1% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (من 10-20) ما نسبته 29.2% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أكثر من 20) ما نسبته 13.6% من إجمالي حجم العينة، يبين الشكل (3-13) التوزيع لهذه النسب:

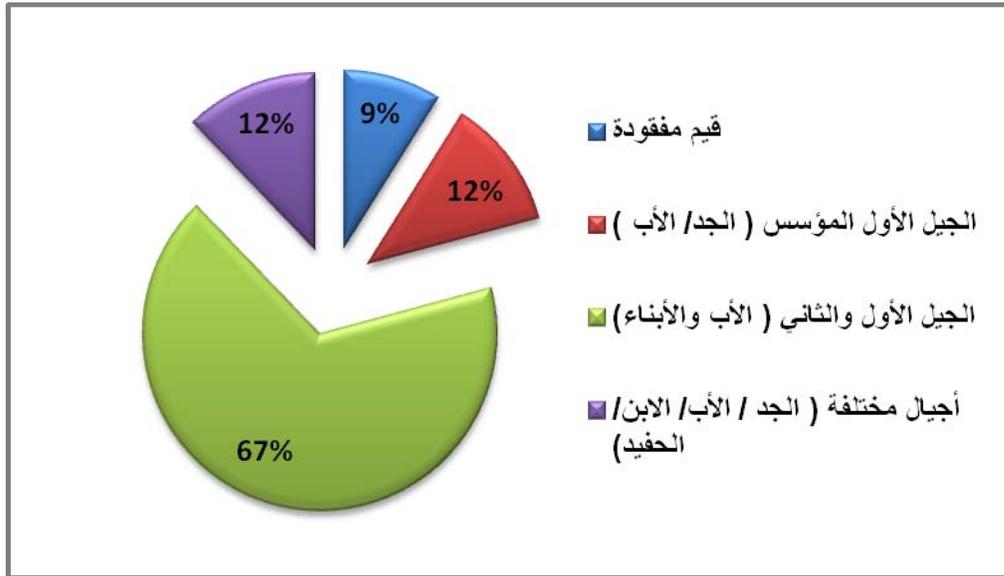


الشكل (3-13): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة

نلاحظ من الشكل (3-13) أن (51%) من الشركات المدروسة يعمل فيها على أقل من 10 أفراد من العائلة أو تربطهم صلة قرابة بالعائلة، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات الصناعية الفلسطينية تصنف على أنها صغيرة جداً وصغيرة ومتوسطة، وذلك وفقاً للمعايير والمفاهيم الدولية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، وتبين أن الاقتصاد الفلسطيني ما زال يُعد اقتصاداً متناهي الصغر أو صغيراً، كما أن نسبة ضئيلة جداً من المنشآت تصنف على أنها منشآت متوسطة أو كبيرة (عبد الكريم ومحمد، 2011).

فيما يتعلق بمتغير عدد الأجيال التي تشارك حالياً في إدارة شركة العائلة فقد شكلت فئة (قيم مفقودة) ما نسبته 8.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (الجيل الأول المؤسس ( الجد/ الأب )) ما نسبته 11.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (الجيل الأول والثاني ( الأب والأبناء)) ما نسبته 66.9 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أجيال مختلفة ( الجد / الأب/ الابن/ الحفيد)) ما نسبته 12.2 % من إجمالي حجم العينة، يبين الشكل (3-14) التوزيع لهذه النسب:



الشكل ( 3-14): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الأجيال التي تشارك في إدارة الشركة

وكنيجة مطابقة للنتائج السابقة تؤكد الباحثة أن الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية أسسها ويملكها ويديرها الجيل الأول والثاني تشكل ما نسبته 67%.

وقد قام بعض الباحثين في هذا الحقل إلى اللجوء للدراسات المتخصصة؛ من أجل تقدير الأعمار التقريبية للشركات العائلية؛ فتوصلوا إلى أن العمر الافتراضي لهذه الشركات هو 40 سنة تقريباً، وخلصت بعض الدراسات إلى أن واحداً من ثلاثة أنشطة عائلية يعيش حتى الجيل الثاني، ونحو واحد من عشرة أنشطة عائلية يستطيع المواصلة حتى الجيل الثالث! وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن 30% من الشركات العائلية تستمر إلى الجيل الثاني، وتتنخفض هذه النسبة إلى 5 - 12% للجيل الثالث، ثم 4% إلى الجيل الرابع، وأخيراً: يصل أقل من 1% إلى الجيل الخامس!! وفي بريطانيا لا يختلف الوضع كثيراً عنه في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث تمكن ما نسبته 30% من الشركات العائلية العاملة في بريطانيا من الوصول إلى الجيل الثاني، وانخفضت النسبة إلى ما يقارب 18% من شركات تمكنت من الوصول إلى الجيل الثالث، وإلى الجيل الرابع بنفس النسبة 18% تقريباً، وبنسبة أقل من 1% إلى الجيل الخامس ( عيسى، محمود، 2007).

### 3-3 أداة الدراسة:

تتحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذلك المنهج المستخدم، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة البحث أو للإجابة عن أسئلة البحث أو لفحص فرضيات البحث، وهذا ما تم تبنيه في هذا البحث حيث أنه تم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات.

وبعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وأسئلتها وأهدافها، قامت بتطوير إستبانة خاصة من أجل التعرف على واقع الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول، وقد إسترشدت الباحثة ببعض الأسئلة من إستبانة ( René van Wyk and Mandla ( Adonisi, 2011 )، وأداة قياس الابتكار المجتمعي (CIS 2006)، ودراسة ( سلطان، 2015 )، وأداة قياس الريادية في الشركات ( CEAI )، وذلك بعد إعادة صياغة هذه الأسئلة، وتعديلها لتكون ملائمة ومناسبة لأغراض الدراسة، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من 106 فقرات مقسمة إلى 4 محاور، وقد تم تصميم الإستبانة على أساس مقياس ليكترت (Likert Scale) خماسي الأبعاد ، وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة معارض بشدة إلى الإجابة موافق بشدة حسب الأرقام (1-5).

### 3-3-1 صدق الأداة

المقصود من صدق الأداة هو قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه (Campbell & Stanley, 1963)، وللتحقق من صدق أداة البحث تم اعتماد طريقة صدق المحتوى (Content Validity)؛ حيث تمت مناقشة محتويات أداة الدراسة مع المشرف، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال الريادية كما يظهر في الملحق (ج)، لإبداء رأيهم وملاحظاتهم في عدة مجالات من أهمها : وضوح وموافقة الفقرات لأسئلة الدراسة، وسلامة الصياغة والتراكيب اللغوية، وعدم التكرار والتداخل بين الفقرات. وقامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون سواء بالصياغة أو اللغة وغيرها من

التعديلات، وذلك بتصحيح بعض الفقرات بزيادة أو حذف، كما قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 10 أفراد من عينة الدراسة للتعرف على مدى فهمهم للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، وقد أخذت الملاحظات التي وردت بعين الاعتبار عند الصياغة النهائية للاستبانة.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور بعد حذف الفقرات غير المناسبة، والجدول التالي يوضح مدى قيم معاملات الاستخراج لكل محور حيث يتضح ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العائلي.

جدول ( 3-4 ) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة العظمى-القيمة الصغرى)
سمات الريادة الشخصية	0.85-0.53
مؤشرات ريادة الأعمال	0.88-0.58
التحديات الكلية	0.66-0.52
الاحتياجات	0.82-0.61
الدرجة الكلية	0.90-0.73

### 3-3-2 ثبات الأداة

يعرف الثبات على مقياس الدقة بقدره الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، فثبات الأداة يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن فقرات الاستبانة تصب جميعها في غرض الدراسة المراد قياسه ( Carmines & Zeller, 1991 ). وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات، من أكثرها شيوعاً هي طريقة حساب معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's alpha ) التي تعتمد على الاتساق الداخلي للفقرات مع بعضها البعض ومع كل الفقرات بصفة عامة، وقد قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة التي تشمل مقياس تكرار الحدوث ومقياس الدرجة الكلية للمحاور والفقرات باستخدام معادلة معامل الثبات كرونباخ ألفا التي تم تطبيقها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical (Package for Social Sciences) على عينة الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (3-5) معاملات الثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
سمات الريادة الشخصية	35	0.90
مؤشرات ريادة الأعمال	55	0.94
التحديات الكلية	12	0.77
الاحتياجات	3	0.79
الدرجة الكلية	106	0.94

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.79\_0.94) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج ما يتراوح بين 79% إلى 94% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3-7 إجراءات تطبيق الدراسة:

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة :

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (370) استبيان على عينة من مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية .
2. مخاطبة الجهات المسؤولة في الغرف التجارية الصناعية في المحافظات المدروسة، والاتحادات الصناعية، وكذلك الشركات العائلية الصناعية قيد الدراسة.
3. قامت الباحثة بزيارة غرفة تجارة وصناعة محافظتي الخليل ورام الله، والاتحاد العام للصناعات الفلسطينية في رام الله، وكذلك بعض الشركات العائلية الصناعية قيد الدراسة، ومن ثم توزيع الإستبانات على مديري/مالكي هذه الشركات ومدراء الأقسام الإدارية المختلفة فيها لتعبئتها، أما بخصوص منطقة أريحا فقد تم الاتصال بهم هاتفياً وأفاد الشخص المسؤول عن مركز المعلومات في الغرفة التجارية الصناعية لمحافظة أريحا والأغوار بأن الشركات والمصانع المسجلة لديهم هي شركات غير مملوكة عائلياً، وقام بتزويد الباحثة بقائمة بأسماء الشركات المسجلة فيها.

4. قامت الباحثة بجمع الإستبانات من الشركات العائلية الصناعية في المحافظات المدروسة، وقد بلغت حصيلة الإستبانات المسترجعة (360) إستبانه.
5. تم فرز الإستبانات المستوفية لشروط الإستجابة والبالغ عددها (360) إستبانه وتم إستبعاد إستبانه واحدة فقط لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.
6. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.
7. ثم عولجت البيانات إحصائياً.

### 3-5 متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات الديمغرافية: ( الجنس، المحافظة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
2. المتغيرات المستقلة: خصائص الريادة الشخصية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وهي: التحكم الذاتي، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، التخطيط، مستوى عال من الطاقة، المثابرة والالتزام.
3. المتغيرات التابعة: مؤشرات ريادة الأعمال في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وهي: دعم الإدارة، الحرية في تنفيذ الأعمال، نظام المكافآت والتعويض، عامل الوقت، الحدود التنظيمية، عوامل أخرى.

### 3-6 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، والإجابة موافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة معارض درجتين، أما الإجابة معارض بشدة فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو الريادية في إدارة الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر توفر الخصائص الريادية الشخصية على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

#### مفتاح التصحيح الخماسي

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج =  $5/4 = 0.8$  ، وبالتالي نستمر

في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه  
بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول رقم (6) يوضح ذلك :

جدول (3-6) مفتاح التصحيح الخماسي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 4-1 تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة من مجتمع الدراسة، والتي تمثلت في استبانة تم تخصيصها لهذا الغرض، وتمت معالجة وتحليل الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science-SPSS)، وكذلك برنامج (Excel,2013).

### 4-2 عرض ومناقشة نتائج محاور وأقسام الاستبانة

تورد الباحثة فيما يلي تحليلاً للنتائج التي حصلت عليها من مجتمع البحث باستخدام الاستبانة، ومناقشة لأسئلة ومحاور الدراسة من الجوانب المختلفة:

4-2-1 السؤال الأول: ما مدى توفر خصائص الريادة الشخصية لدى مديري الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على خصائص الريادة الشخصية، على النحو التالي:

**جدول ( 1-4 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية**

الرقم	مدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	أعمل بجد في سبيل تحقيق أهداف الشركة	86.1%	13.6%	0.3%	0.0%	0.0%	4.86	0.36
2.	أثابر بشدة كي لا أفلت	80.3%	15.6%	4.2%	0.0%	0.0%	4.76	0.52
3.	أعتمد على قدراتي في تحقيق نجاح الشركة	57.2%	35.8%	5.3%	1.7%	0.0%	4.49	0.68
4.	أمتلك القدرة على تطوير الشركة	54.4%	36.4%	7.5%	1.7%	0.0%	4.44	0.71
	الدرجة الكلية	69.5%	25.3%	4.3%	0.8%	0.0%	4.64	0.41

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على

الدرجة الكلية للمقياس (4.64) مع انحراف معياري مقداره (0.41) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورتببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة ( )  
أعمل بجد في سبيل تحقيق أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.86) وانحراف معياري مقداره  
(0.36)، الفقرة ( أثابر بشدة كي لا أفشل ) بمتوسط حسابي مقداره (4.76) وانحراف معياري مقداره  
(0.52) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أمتلك القدرة على تطوير الشركة) بمتوسط حسابي مقداره  
(4.44) وانحراف معياري مقداره (0.71)، أما فقرة ( أعتد على قدراتي في تحقيق نجاح الشركة )  
بمتوسط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري مقداره (0.68).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات  
التالية: مدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب  
الضفة الغربية يتمثل بالعمل بجد في سبيل تحقيق أهداف الشركة، والمثابرة بشدة لتلافي الفشل،  
والاعتماد على القدرات الذاتية في تحقيق نجاح الشركة، وامتلاك القدرة على تطوير الشركة.

نلاحظ مما سبق أن الدرجة الكلية للتحكم الذاتي لدى مديري/ مالكي الشركات العائلية  
الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً ( 4.64%)، تعزو الباحثة هذه  
النتيجة لخصوصية هذه الصفة في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، فالإنسان الفلسطيني يهتم بدرجة

كبيرة بسمعته ونظرة الناس إليه، كما يعتبر أن فشل المشروع / الشركة التي يمتلكها ويديرها يعني فشلاً لشخصه وذاته، والعكس صحيح.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه ( Julia, 2009 )، حيث أن نظرية الإشراف في الشركات العائلية تقتضي أن مديري الشركات العائلية يربطون نجاح أو فشل الشركة بأنفسهم وذاتهم، فعندما يكون مالك الشركة هو نفسه رئيس مجلس الإدارة فيها يكون أكثر قلقاً بشأن التزامه تجاه الشركة.

جدول ( 4-2 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى

مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.50	4.41	0.0%	0.0%	0.6%	58.1%	41.4%	ريادي في إنجاز مهماتي في الشركة	.5
0.55	4.40	0.0%	0.0%	3.1%	53.6%	43.3%	أرغب في التطوير المهني الذي يؤدي لريادية الشركة	.6
0.60	4.16	0.0%	0.0%	10.8%	61.9%	27.2%	أعتمد الدقة في اختيار الظروف المناسب للنجاح	.7
0.82	3.84	0.0%	6.7%	23.3%	49.7%	20.3%	أخرج عن المألوف للوصول إلى الإبداع في العمل	.8
0.44	4.20	0.0%	1.7%	9.4%	55.8%	33.1%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في

محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى مديري الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه

الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.2) مع انحراف معياري مقداره (0.44) مما يدل على انخفاض

التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ريادي  
في إنجاز مهماتي في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.5)، الفقرة  
(أرغب في التطوير المهني الذي يؤدي لريادية الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري  
مقداره (0.55) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أخرج عن المؤلف للوصول إلى الإبداع في العمل)  
بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (أعتمد الدقة في اختيار  
الظرف المناسب للنجاح) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.6) .

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات  
التالية: مدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط  
وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالريادية في إنجاز المهمات في الشركة، الرغبة في التطوير المهني الذي  
يؤدي لريادية الشركة، اعتماد الدقة في اختيار الظرف المناسب للنجاح، الخروج عن المؤلف للوصول  
إلى الإبداع في العمل.

جدول ( 3-4 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تحمل المخاطرة لدى مديري

الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر تحمل المخاطرة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.61	4.48	0.0%	1.1%	2.5%	43.3%	53.1%	أتحدى الصعاب التي تواجه الشركة	9.
0.80	4.27	0.3%	2.5%	13.1%	38.3%	45.8%	أتحكم بمواردي المالية لتحقيق أهداف الشركة	10.
0.65	4.05	0.0%	1.4%	14.4%	61.7%	22.5%	أتوقع مخاطر العمل قبل حدوثها للسيطرة عليها	11.
0.56	3.98	0.0%	0.0%	16.4%	68.9%	14.7%	أواجه تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية	12.
0.46	4.20	0.1%	1.3%	11.6%	53.1%	34.0%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى توفر صفة تحمل المخاطرة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في

محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر صفة تحمل المخاطرة لدى مديري الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه

الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.2) مع انحراف معياري مقداره (0.46) مما يدل على انخفاض

التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أتحدى الصعاب التي تواجه الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (أتحكم بمواردي المالية لتحقيق أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.8).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( أواجه تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة ( أتوقع مخاطر العمل قبل حدوثها للسيطرة عليها ) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.65).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر تحمل المخاطرة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بتحدي الصعاب التي تواجه الشركة، التحكم بالموارد المالية لتحقيق أهداف الشركة، توقع مخاطر العمل قبل حدوثها للسيطرة عليها، مواجهة تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية.

وقد أظهرت نتيجة الدراسة التي أجراها ( Mokaya, 2012 ) أن الشركات التي لديها نسب أعلى من المخاطرة تكون مبتكرة ورائدة بنسبة أعلى في أدائها، كما أن ريادة الأعمال تتطلب بيئة تنظيمية تشجع وتُحفز العاملين على العمل الريادي.

جدول ( 4-4 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري

الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.79	4.43	0.0%	3.6%	8.1%	30.6%	57.8%	أشعر أن المحيطين يثقون بي ويحترمون آرائي	.13
0.62	4.18	0.0%	0.8%	9.7%	60.6%	28.9%	أقدم حلولاً ريادية للشركة	.14
0.63	4.15	0.0%	0.0%	13.1%	58.6%	28.3%	أبادر في اقتراح الأفكار الريادية	.15
0.91	3.96	0.0%	8.1%	18.6%	42.2%	31.1%	أأخذ قرارات صعبة في الشركة	.16
0.55	4.18	0.0%	3.1%	12.4%	48.0%	36.5%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط

وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات

وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية

للمقياس (4.18) مع انحراف معياري مقداره (0.55) مما يدل على توسط التثنت في آراء واتجاهات

المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( أشعر أن المحيطين يتقون بي ويحترمون آرائي) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة ( أقدم حلولاً ريادية للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.62).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( أتخذ قرارات صعبة في الشركة ) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة ( أبادر في اقتراح الأفكار الريادية ) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.63).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالشعور بالثقة واحترام الآراء من قبل المحيطين، تقديم حلول ريادية للشركة، المبادرة في اقتراح الأفكار الريادية، اتخاذ قرارات صعبة في الشركة.

جدول ( 4-5 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التواصل مع الآخرين لدى مديري

الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر التواصل مع الآخرين لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.75	4.43	0.3%	2.8%	5.6%	36.1%	55.3%	أتواصل مع جميع العاملين في الشركة	.17
0.61	4.25	0.0%	0.8%	6.7%	59.4%	33.1%	أشجع الزملاء على التواصل البناء في الشركة	.18
0.89	3.83	1.4%	3.9%	29.2%	41.1%	24.4%	أشكل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة	.19
0.90	3.69	1.1%	8.9%	27.5%	45.3%	17.2%	أقضي معظم وقتي مع الزملاء في الشركة	.20
0.57	4.05	0.7%	4.1%	17.2%	45.5%	32.5%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى توفر التواصل مع الآخرين لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في

محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر التواصل مع الآخرين لدى مديري الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه

الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.05) مع انحراف معياري مقداره (0.57) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أتواصل مع جميع العاملين في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (أشجع الزملاء على التواصل البناء في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.61).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أقضي معظم وقتي مع الزملاء في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (أشكل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.89) .

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر التواصل مع الآخرين لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالتواصل مع جميع العاملين في الشركة، تشجيع الزملاء على التواصل البناء في الشركة، تشكيل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة، قضاء معظم الوقت مع الزملاء في الشركة.

جدول ( 4-6 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الاستقلالية لدى مديري

الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر الاستقلالية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.61	4.26	0.0%	0.0%	8.9%	56.4%	34.7%	أسعى إلى تحقيق الأهداف الريادية في الشركة	.21
0.63	4.24	0.0%	1.9%	5.0%	60.0%	33.1%	احل الموقف أو المشكلة قبل إعطاء الحل	.22
0.61	4.08	0.0%	0.0%	15.0%	61.7%	23.3%	ابني أهداف ريادية في الشركة	.23
0.49	4.19	0.0%	0.6%	9.6%	59.4%	30.4%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى توفر الاستقلالية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط

وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الاستقلالية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات

وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة

الكلية للمقياس (4.19) مع انحراف معياري مقداره (0.49) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء

واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أسعى إلى تحقيق الأهداف الريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (احلل الموقف أو المشكلة قبل إعطاء الحل) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.63).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (ابني أهداف ريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.61).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر الاستقلالية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالسعي إلى تحقيق الأهداف الريادية في الشركة، تحليل الموقف أو المشكلة قبل إعطاء الحل، بناء أهداف ريادية في الشركة.

جدول ( 4-7 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.66	4.41	0.0%	0.0%	9.7%	39.4%	50.8%	أخذ بالحسبان جميع عناصر الخطة الريادية ( مثل: الوقت والزمن والكلفة)	.24
0.60	4.16	0.0%	0.0%	11.7%	61.1%	27.2%	أسعى إلى تنفيذ الخطة الريادية	.25
0.67	4.15	0.0%	0.0%	15.8%	53.1%	31.1%	أشارك في وضع الخطط الريادية في الشركة	.26
0.58	3.99	0.0%	0.0%	17.2%	66.7%	16.1%	أصمم خطة عمل ريادية لتنفيذ الهدف	.27
0.49	4.18	0.0%	0.0%	13.6%	55.1%	31.3%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.18) مع انحراف معياري مقداره (0.49) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أخذ بالحسبان جميع عناصر الخطة الريادية (مثل: الوقت والزمن والكلفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (أسعى إلى تنفيذ الخطة الريادية) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.6).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أصمم خطة عمل ريادية لتنفيذ الهدف) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (أشارك في وضع الخطط الريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.67).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالأخذ بالحسبان جميع عناصر الخطة الريادية (مثل: الوقت والزمن والكلفة)، السعي إلى تنفيذ الخطة الريادية، المشاركة في وضع الخطط الريادية في الشركة، تصميم خطة عمل ريادية لتنفيذ الهدف.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة قد ترتبط بنسبة أفراد العينة المتعلمين لمرحلة التعليم الجامعي التي التي بلغت (60%)، وقد كانت النسبة الأعلى لاستجابات المبحوثين، ولا شك أن المتعلمين أكثر تقدراً لأهمية التخطيط في نجاح الأعمال مقارنة بغير المتعلمين، الذين قد لا يؤمنون غالباً بتطبيق ما لم

يعتادوا عليه أو ما يعتبرون أنه مجرد كلام نظري غير قابل للتطبيق (مثلاً صياغة الأهداف والخطط لتحقيق هذه الأهداف ومتابعتها).

جدول ( 4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر مستوى عالٍ من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الرقم	مدى توفر مستوى عالٍ من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
28.	أبذل قصارى جهدي في تنفيذ المهمات الملقاة على عاتقي	63.1%	34.7%	2.2%	0.0%	0.0%	4.61	0.53
29.	أرغب في التطور المنهني المستمر	59.2%	39.2%	1.7%	0.0%	0.0%	4.58	0.53
30.	أنجز العمل في موعده المحدد	49.2%	40.6%	10.3%	0.0%	0.0%	4.39	0.67
31.	أطلع للمشاركة في مهام متعددة	34.7%	48.1%	15.6%	1.7%	0.0%	4.16	0.74
32.	أوظف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز	17.5%	71.7%	10.8%	0.0%	0.0%	4.07	0.53
	الدرجة الكلية	44.7%	46.8%	8.1%	0.3%	0.0%	4.36	0.41

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر مستوى عالٍ من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر مستوى عال من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.36) مع انحراف معياري مقداره (0.41) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (أبذل قصارى جهدي في تنفيذ المهمات الملقاة على عاتقي) بمتوسط حسابي مقداره (4.61) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (أرغب في التطور المنهي المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (4.58) وانحراف معياري مقداره (0.53).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أوظف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (أتطلع للمشاركة في مهام متعددة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.74).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر مستوى عال من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل ببذل قصارى الجهود في تنفيذ المهمات الملقاة على العاتق، الرغبة في التطور المهني المستمر، إنجاز العمل في موعده المحدد، التطلع للمشاركة في مهام متعددة، توظيف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز.

جدول ( 4-9 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المثابرة والالتزام لدى

مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الرقم	مدى توفر المثابرة والالتزام لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.33	أحافظ على مستوى الأداء بغض النظر عن الموقع الوظيفي	59.7%	36.1%	3.1%	0.8%	0.3%	4.54	0.63
.34	التزم بقوانين وأنظمة العمل	53.9%	36.4%	9.7%	0.0%	0.0%	4.44	0.67
.35	أشغل وقتي دائماً بما يخص العمل	43.3%	35.6%	11.4%	7.5%	2.2%	4.10	1.02
	الدرجة الكلية	52.3%	36.0%	8.1%	2.8%	0.8%	4.36	0.55

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مدى توفر المثابرة والالتزام لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات

وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول

أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر المثابرة والالتزام لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في

محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على

الدرجة الكلية للمقياس (4.36) مع انحراف معياري مقداره (0.55) مما يدل على توسط التشتت في

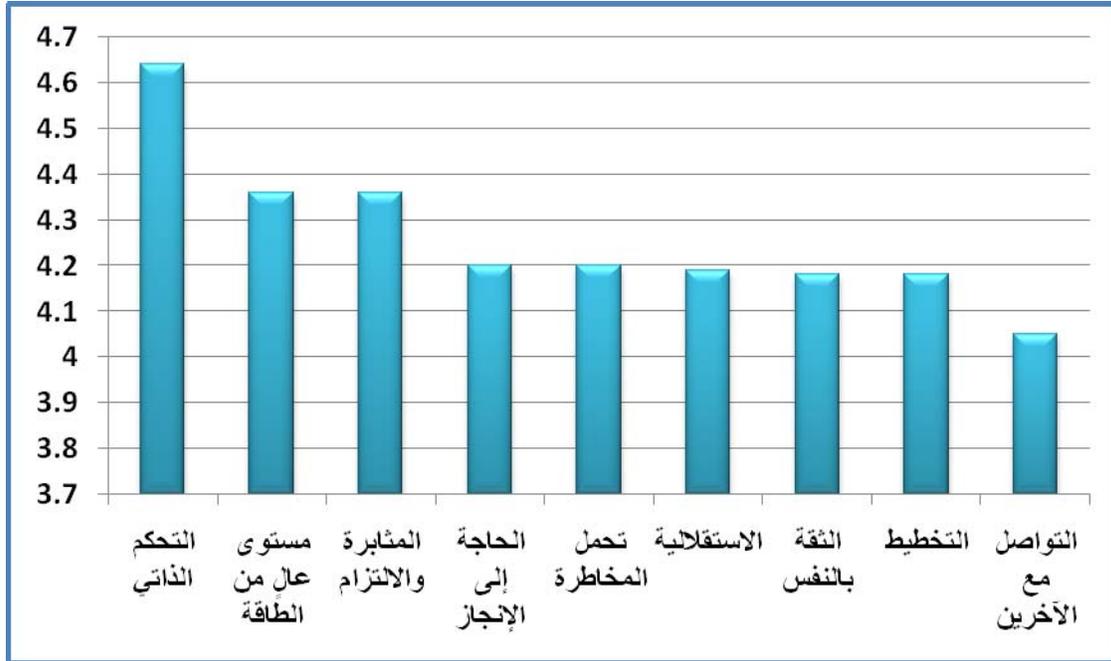
آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( أ حافظ على مستوى الأداء بغض النظر عن الموقع الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (4.54) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة ( التزم بقوانين وأنظمة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.67).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( أشغل وقتي دائماً بما يخص العمل ) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (1.02).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر المثابرة والالتزام لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالمحافظة على مستوى الأداء بغض النظر عن الموقع الوظيفي، الالتزام بقوانين وأنظمة العمل، شغل الوقت دائماً بما يخص العمل.

يبين الشكل ( 4-1) المتوسطات الحسابية للخصائص الريادية الشخصية:



الشكل ( 4-1 ) المتوسطات الحسابية للخصائص الريادية الشخصية لدى مديري الشركات العائلية

#### الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

نلاحظ من الشكل (4-1) أن أكثر الخصائص الريادية الغالبة على شخصيات مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هي التحكم الذاتي يليها مستوى عالٍ من الطاقة، ثم المثابرة والالتزام، ثم الحاجة إلى الإنجاز، ثم تحمل المخاطرة، ثم الاستقلالية، ثم الثقة بالنفس، ثم التخطيط، وأخيراً: التواصل مع الآخرين.

وهي نتيجة مقارنة مع ما توصلت إليه دراسة ( سلطان، 2015 ) وهو أن مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير -حسب الترتيب التالي-: التخطيط، ثم التحكم الذاتي، ثم الثقة بالنفس، يليها مستوى عالٍ من الطاقة والمثابرة والالتزام، ثم التواصل مع الآخرين، بعدها الاستقلالية، يليها تحمل المخاطر، وأخيراً الحاجة إلى الإنجاز. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن

مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية لا يؤمنون بالحظ كأساس لنجاحهم في الحياة، ولا يستسلمون للفشل أبداً، بل يعتمدون على قدراتهم ومعارفهم للوصول إلى أهدافهم.

وكما قال (AbuZnaid,2014) أن مديري/مالكي الشركات العائلية الفلسطينية يعتبرون أن نجاح الشركة هو نجاحاً لذاتهم وشخصهم، وكذلك الفشل، فإن فشل الشركة أو المؤسسة يعني فشل صاحبها ومؤسسها.

ومن الجدير بالإشارة إليه أن الخصائص الريادية سواءً في نوعها أو عددها تكون عرضةً للتغير إما وفق سنوات العمر للإنسان أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي بسبب عوامل معينة تؤثر في الافتراضات المسلم بها ( حسين، 2013).

2-2-4 السؤال الثاني: ما مدى توفر مؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في

محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على مؤشرات ريادة الأعمال، على النحو

التالي:

جدول ( 4-10 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر دعم الإدارة لدى

الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.71	4.37	0.0%	3.1%	4.2%	45.6%	47.2%	إدارة الشركة على استعداد لتحمل أي من التحديات التي يمكن أن تواجه الشركة	1.
0.75	4.06	0.0%	4.2%	16.7%	48.3%	30.8%	قامت الشركة بإدخال معايير جديدة لمراقبة الجودة في الشركة	2.
0.80	4.06	0.0%	2.5%	17.8%	51.1%	28.6%	أدخلت الشركة العديد من المنتجات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية	3.
0.85	4.00	0.0%	3.9%	24.4%	39.4%	32.2%	أدخلت الشركة أساليب محسنة للتصنيع والإنتاج	4.

							للسلع والخدمات	
0.83	3.99	0.0%	5.6%	18.1%	48.6%	27.8%	أدخلت الشركة العديد من الخدمات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية	.5
0.86	3.93	0.0%	6.7%	20.8%	45.3%	27.2%	أدخلت الشركة أساليب جديدة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات	.6
0.70	3.92	0.0%	2.8%	20.6%	58.6%	18.1%	تستخدم الشركة نظاماً إدارية جديدة لتحسين استخدام المعلومات والمعرفة والمهارات داخل الشركة	.7
0.76	3.89	0.8%	3.3%	20.0%	57.5%	18.3%	تتبنى الإدارة الأفكار الجديدة غالباً	.8
0.81	3.88	1.4%	4.2%	18.3%	56.9%	19.2%	تستخدم الشركة أساليب جديدة لتوزيع الصلاحيات على العاملين فيها	.9
0.82	3.84	0.0%	6.9%	21.7%	51.9%	19.4%	أدخلت الشركة أساليب جديدة في طرق التوزيع للسلع والخدمات	.10
0.74	3.83	0.0%	4.7%	23.6%	56.1%	15.6%	أدخلت الشركة أساليب محسنة في طرق التوزيع للسلع والخدمات	.11
0.85	3.76	1.4%	3.9%	30.8%	45.3%	18.6%	أدخلت الشركة برامج جديدة خاصة بتدريب العاملين وتهيئتهم لتحمل المسئولية داخل المؤسسة	.12
0.90	3.61	0.8%	11.4%	29.2%	43.6%	15.0%	تشجع الشركة العاملين على المخاطرة المدروسة في مشاريعهم الريادية	.13

0.92	3.55	2.5%	9.2%	32.8%	41.9%	13.6%	تعتمد الشركة اللامركزية في تنفيذ المسئوليات الخاصة بالمؤسسة في عمليات الإنتاج والتسويق	.14
1.01	3.43	2.2%	17.2%	30.8%	35.0%	14.7%	أظهرت شركتنا التزاماً قوياً للبحث عن مجالات الريادة التكنولوجية والابتكار	.15
1.05	3.19	4.7%	20.6%	39.2%	22.5%	13.1%	قامت الشركة بالدخول في تعاون بحثي مع المؤسسات البحثية لخدمة المؤسسة وما تقوم به	.16
1.18	2.83	10.6%	34.2%	29.4%	13.1%	12.8%	من الصعب أن تتقبل إدارة الشركة التغيير	.17
0.50	3.79	1.4%	8.5%	23.4%	44.8%	21.9%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.79) مع انحراف معياري مقداره (0.5) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( إدارة الشركة على استعداد لتحمل أي من التحديات التي يمكن أن تواجه الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة ( قامت الشركة بإدخال معايير جديدة لمراقبة الجودة في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة ( أدخلت الشركة العديد من المنتجات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة ( أدخلت الشركة أساليب محسنة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات) بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.85).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (من الصعب أن تتقبل إدارة الشركة التغيير ) بمتوسط حسابي مقداره (2.83) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة ( قامت الشركة بالدخول في تعاون بحثي مع المؤسسات البحثية لخدمة المؤسسة وما تقوم به) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة ( أظهرت شركتنا التزاماً قوياً للبحث عن مجالات الريادة التكنولوجية والابتكار) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة ( تعتمد الشركة اللامركزية في تنفيذ المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة في عمليات الإنتاج والتسويق) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.92).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة

الغربية يتمثل بأن إدارة الشركة على استعداد لتحمل أي من التحديات التي يمكن أن تواجه الشركة، قامت الشركة بإدخال معايير جديدة لمراقبة الجودة في الشركة، أدخلت الشركة العديد من المنتجات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية، أدخلت الشركة أساليب محسنة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات، أدخلت الشركة العديد من الخدمات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية، أدخلت الشركة أساليب جديدة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات، تستخدم الشركة نظاماً إدارياً جديدةً لتحسين استخدام المعلومات والمعرفة والمهارات داخل الشركة، تتبنى الإدارة الأفكار الجديدة غالباً، تستخدم الشركة أساليب جديدة لتوزيع الصلاحيات على العاملين فيها، أدخلت الشركة أساليب جديدة في طرق التوزيع للسلع والخدمات، أدخلت الشركة أساليب محسنة في طرق التوزيع للسلع والخدمات، أدخلت الشركة برامج جديدة خاصة بتدريب العاملين وتهيئتهم لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة، تشجع الشركة العاملين على المخاطرة المدروسة في مشاريعهم الريادية، تعتمد الشركة اللامركزية في تنفيذ المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة في عمليات الإنتاج والتسويق، أظهرت الشركة التزاماً قوياً للبحث عن مجالات الريادة التكنولوجية والابتكار.

جدول ( 4-11 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الرقم	مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18.	أشجع العاملين على تطوير الأفكار الريادية	25.6%	65.8%	8.6%	0.0%	0.0%	4.17	0.56
19.	أشارك في الدعم المالي للأفكار الريادية	34.4%	41.4%	21.9%	2.2%	0.0%	4.08	0.81
20.	أهيئ الفرصة أمام العاملين للتدريب على استخدام الأساليب الجديدة للعمل لضمان كفاءتها.	18.3%	70.0%	11.4%	0.3%	0.0%	4.06	0.55
21.	أوفر الفرصة للعاملين ليكونوا مبدعين في تنفيذ أعمالهم	18.1%	69.2%	12.5%	0.3%	0.0%	4.05	0.56
22.	أساعد العاملين على التفكير بطرق متشعبة في مهمات العمل	15.8%	65.8%	15.6%	2.8%	0.0%	3.95	0.65
23.	اكتشفت الكثير من العاملين المهتمين بتطبيق الأفكار الإبداعية	14.4%	64.2%	15.0%	6.4%	0.0%	3.87	0.73
24.	أشكل فرق عمل تعاونية لتقضي مشاكل العمل في الشركة	16.7%	51.1%	29.4%	2.8%	0.0%	3.82	0.73

0.45	4.00	0.0%	2.1%	16.3%	61.1%	20.5%	الدرجة الكلية
------	------	------	------	-------	-------	-------	---------------

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4) مع انحراف معياري مقداره (0.45) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( أشجع العاملين على تطوير الأفكار الريادية ) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة ( أشرك في الدعم المالي للأفكار الريادية) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة ( أهيب الفرصة أمام العاملين للتدريب على استخدام الأساليب الجديدة للعمل لضمان كفاءتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.55).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( أشكل فرق عمل تعاونية لتقصي مشاكل العمل في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة ( اكتشفت الكثير من العاملين المهتمين بتطبيق الأفكار الإبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره

(0.73)، الفقرة (أساعد العاملين على التفكير بطرق متشعبة في مهمات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.65).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بتشجيع العاملين على تطوير الأفكار الريادية، والمشاركة في الدعم المالي للأفكار الريادية، وتهيئة الفرصة أمام العاملين للتدريب على استخدام الأساليب الجديدة للعمل لضمان كفاءتها، وتوفير الفرصة للعاملين ليكونوا مبدعين في تنفيذ أعمالهم، ومساعدة العاملين على التفكير بطرق متشعبة في مهمات العمل، اكتشاف كثير من العاملين المهتمين بتطبيق الأفكار الإبداعية، تشكيل فرق عمل تعاونية لتقصي مشاكل العمل في الشركة.

جدول ( 4-12 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر نظام المكافآت والتعزيز

لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الرقم	مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26.	يتم إعطاء العاملين المميزين في أدائهم للعمل اهتماماً خاصاً	37.8%	50.8%	9.2%	1.4%	0.8%	4.23	0.74
27.	يشعر العامل بمسؤولية أعلى عندما يُعطى وقتاً لتطوير فكرة جديدة	23.1%	62.2%	13.6%	1.1%	0.0%	4.07	0.64
28.	تعتمد ترقية العاملين في الشركة على أفكارهم الإبداعية	23.3%	57.5%	15.6%	1.9%	1.7%	3.99	0.79
25.	تعتمد الشركة نظام مكافآت للعاملين المتميزين	30.6%	46.4%	16.1%	4.7%	2.2%	3.98	0.93
29.	يتم إعفاء بعض العاملين من الإجراءات التي تعيق التوصل إلى حل المشكلة	16.7%	34.4%	41.1%	4.7%	3.1%	3.57	0.93
30.	يُسمح للعاملين أصحاب الأفكار الريادية بتخطي	10.6%	41.9%	30.3%	13.1%	4.2%	3.42	0.98

							التسلسل الإداري الذي يُعيق تنفيذ هذه الأفكار	
1.31	2.98	15.3%	27.2%	15.0%	29.4%	13.1%	تتم ترقية العاملين بناءً على الأقدمية في الشركة	31.
0.55	3.75	3.9%	7.7%	20.1%	46.1%	22.1%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.75) مع انحراف معياري مقداره (0.55) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( ) يتم إعطاء العاملين المميزين في أدائهم للعمل اهتماماً خاصاً) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة ( يشعر العامل بمسؤولية أعلى عندما يُعطى وقتاً لتطوير فكرة جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تعتمد ترقية العاملين في الشركة على أفكارهم الإبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتم ترقية العاملين بناءً على الأقدمية في الشركة ) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (1.31)، الفقرة ( يُسمح للعاملين أصحاب الأفكار الريادية بتخطي التسلسل الإداري الذي يُعيق تنفيذ هذه الأفكار) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.42) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (يتم إعفاء بعض العاملين من الإجراءات التي تعيق التوصل إلى حل المشكلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.93).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بأنه يتم إعطاء العاملين المميزين في أدائهم للعمل اهتماماً خاصاً، يشعر العامل بمسؤولية أعلى عندما يُعطى وقتاً لتطوير فكرة جديدة، تعتمد ترقية العاملين في الشركة على أفكارهم الإبداعية، تعتمد الشركة نظام مكافآت للعاملين المتميزين، يتم إعفاء بعض العاملين من الإجراءات التي تعيق التوصل إلى حل المشكلة، يُسمح للعاملين أصحاب الأفكار الريادية بتخطي التسلسل الإداري الذي يُعيق تنفيذ هذه الأفكار.

جدول ( 4-13 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عامل الوقت لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.53	4.52	0.0%	0.0%	1.7%	44.4%	53.9%	يتمتع العاملون بفترة استراحة خلال عملهم	.32
0.53	4.38	0.0%	0.0%	2.5%	57.2%	40.3%	يُعطى العاملون الوقت الكافي لأداء أعمالهم	.33
0.75	3.93	0.0%	5.6%	15.3%	60.0%	19.2%	يتم تحديد الزمن اللازم لكل عمل بدقة	.34
0.85	3.81	1.9%	7.5%	12.8%	62.8%	15.0%	العاملون لديهم فرصة لاستغلال وقت العمل لتطوير أفكارهم الإبداعية	.35
1.03	3.75	1.4%	14.2%	17.2%	42.2%	25.0%	يتمتع العاملون بحرية التوازن بين الحياة الشخصية والعمل	.36
0.92	3.67	2.2%	8.3%	25.8%	47.5%	16.1%	يُعطى العاملون فرصة للتفكير بعلاج المشكلات المتعلقة بالعمل خلال ساعات الدوام الرسمي	.37
1.00	3.66	4.2%	7.5%	25.6%	44.2%	18.6%	يتم محاسبة العاملين على كمية الإنتاج بالنسبة للزمن	.38
0.90	3.61	0.8%	14.4%	19.7%	53.1%	11.9%	يُسمح للعامل الذي يأتي بأفكار مبتكرة بتطوير أفكاره خلال	.39

							أوقات العمل الرسمية
0.45	3.92	1.3%	7.2%	15.1%	51.4%	25.0%	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.92) مع انحراف معياري مقداره (0.45) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( ) يتمتع العاملون بفترة استراحة خلال عملهم ( ) بمتوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (يُعطي العاملون الوقت الكافي لأداء أعمالهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة ( يتم تحديد الزمن اللازم لكل عمل بدقة) بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة ( العاملون لديهم فرصة لاستغلال وقت العمل لتطوير أفكارهم الإبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.85).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( يُسمح للعامل الذي يأتي بأفكار مبتكرة بتطوير أفكاره خلال أوقات العمل الرسمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (يتم محاسبة العاملين على كمية الإنتاج بالنسبة للزمن) بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة ( يُعطى العاملون فرصة للتفكير بعلاج المشكلات المتعلقة بالعمل خلال ساعات الدوام الرسمي) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (يتمتع العاملون بحرية التوازن بين الحياة الشخصية والعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (1.03).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بأن العاملين يتمتعون بفترة استراحة خلال عملهم، يُعطى العاملون الوقت الكافي لأداء أعمالهم، يتم تحديد الزمن اللازم لكل عمل بدقة، العاملون لديهم فرصة لاستغلال وقت العمل لتطوير أفكارهم الإبداعية، يتمتع العاملون بحرية التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، يُعطى العاملون فرصة للتفكير بعلاج المشكلات المتعلقة بالعمل خلال ساعات الدوام الرسمي، يتم محاسبة العاملين على كمية الإنتاج بالنسبة للزمن، يُسمح للعامل الذي يأتي بأفكار مبتكرة بتطوير أفكاره خلال أوقات العمل الرسمية.

جدول ( 4-14 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الحدود التنظيمية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر الحدود التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.67	4.07	0.0%	3.3%	8.9%	65.0%	22.8%	كل عامل يعرف جيداً ماذا يتوقع منه من حيث كمية الإنتاج في الوقت المحدد	40.
0.81	4.06	0.0%	4.4%	16.4%	47.5%	31.7%	يتم مناقشة كل من العاملين حول مستوى الأداء المطلوب منهم	41.
0.83	4.05	1.7%	2.8%	13.3%	53.1%	29.2%	لدينا لائحة بالعديد من القواعد والإجراءات لأداء الأعمال	42.
0.73	3.98	0.0%	3.1%	18.9%	55.3%	22.8%	هناك وصف وتوصيف لكل وظيفة في الشركة	43.
0.75	3.87	0.0%	3.9%	23.3%	54.4%	18.3%	يتم تقييم أداء العاملين بناء على الوصف الوظيفي لكل منهم	44.
0.54	4.01	0.3%	3.5%	16.2%	55.1%	24.9%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر الحدود التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الحدود التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات

وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.01) مع انحراف معياري مقداره (0.54) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( كل عامل يعرف جيداً ماذا يتوقع منه من حيث كمية الإنتاج في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة ( يتم مناقشة كل من العاملين حول مستوى الأداء المطلوب منهم ) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( يتم تقييم أداء العاملين بناء على الوصف الوظيفي لكل منهم ) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (هناك وصف وتوصيف لكل وظيفة في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.73).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر الحدود التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بأن كل عامل يعرف جيداً ماذا يتوقع منه من حيث كمية الإنتاج في الوقت المحدد، يتم مناقشة كل من العاملين حول مستوى الأداء المطلوب منهم، يوجد لائحة بالعديد من

القواعد والإجراءات لأداء الأعمال، هناك وصف وتوصيف لكل وظيفة في الشركة، يتم تقييم أداء العاملين بناء على الوصف الوظيفي لكل منهم.

جدول ( 4-15 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية	الرقم
0.65	4.40	0.0%	0.8%	6.4%	44.4%	48.3%	لدينا خطة لتحقيق أهداف الشركة	.45
0.54	4.37	0.0%	0.0%	3.1%	56.9%	40.0%	نحن نعرف ما يتعين علينا القيام به للوصول لأهدافنا	.46
0.78	3.93	0.0%	4.2%	22.8%	48.9%	24.2%	الهيكل التنظيمي للشركة يضم مستويات إدارية عديدة	.47
0.80	3.93	0.0%	3.3%	24.4%	48.6%	23.6%	هناك نظام لإدارة الموارد البشرية في الشركة	.48
0.84	3.92	0.0%	5.0%	24.4%	44.2%	26.4%	خلال السنوات الثلاث الماضية تم تنفيذ العديد من الأفكار الإبداعية الجديدة	.49
0.87	3.91	0.8%	3.3%	27.8%	40.0%	28.1%	يتم توضيح أهداف الشركة للعاملين فيها	.50
0.73	3.88	0.0%	6.1%	14.7%	63.9%	15.3%	يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة	.51
0.86	3.72	1.4%	5.6%	29.4%	46.9%	16.7%	هناك نظام رقابة صارم يحكم العاملين في الشركة	.52
0.89	3.66	0.0%	10.8%	30.0%	41.4%	17.8%	الشركة لديها القدرة على المخاطرة المخطط لها	.53

0.80	3.64	1.4%	6.4%	28.6%	53.9%	9.7%	يوجد للشركة خطة للتعاقب على إدارة الشركة	.54
0.98	3.35	4.2%	14.2%	34.2%	37.8%	9.7%	التسلسل الإداري يحد من قدرة العاملين على تنفيذ أفكار إبداعية	.55
0.42	3.82	0.7%	5.4%	22.3%	47.9%	23.6%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.82) مع انحراف معياري مقداره (0.42)؛ مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( لدينا خطة لتحقيق أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (نحن نعرف ما يتعين علينا القيام به للوصول لأهدافنا) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (الهيكل التنظيمي للشركة يضم مستويات إدارية عديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (هناك نظام لإدارة الموارد البشرية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.8).

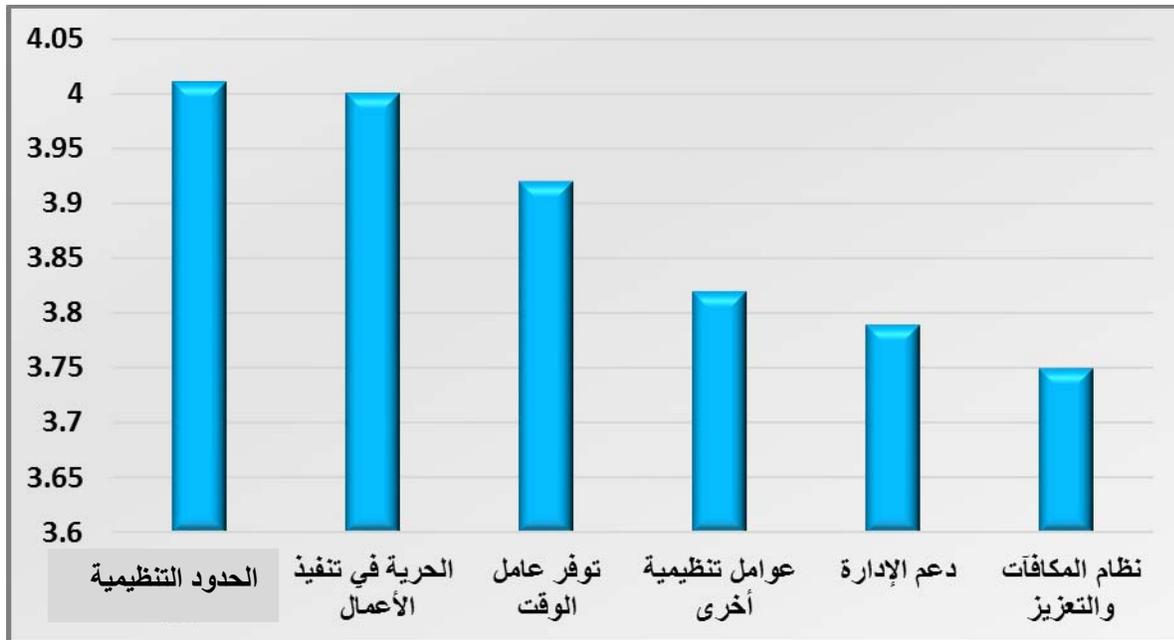
في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( التسلسل الإداري يحد من قدرة العاملين على تنفيذ أفكار إبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة ( يوجد للشركة خطة للتعاقب على إدارة الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (الشركة لديها القدرة على المخاطرة المخطط لها ) بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (هناك نظام رقابة صارم يحكم العاملين في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.86).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بوجود خطة لتحقيق أهداف الشركة، وجود معرفة ما يتعين القيام به للوصول للأهداف، الهيكل التنظيمي للشركة يضم مستويات إدارية عديدة، هناك نظام لإدارة الموارد البشرية في الشركة، خلال السنوات الثلاث الماضية تم تنفيذ العديد من الأفكار الإبداعية الجديدة، يتم توضيح أهداف الشركة للعاملين فيها، يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة، هناك نظام رقابة صارم يحكم العاملين في الشركة، الشركة لديها القدرة على المخاطرة المخطط لها، يوجد للشركة خطة للتعاقب على إدارة الشركة.

جدول ( 4-16 ) : الدرجات الكلية لمؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال
0.54	4.01	0.3%	3.5%	16.2%	55.1%	24.9%	مدى توفر المحددات التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية
0.45	4.00	0.0%	2.1%	16.3%	61.1%	20.5%	مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية
0.45	3.92	1.3%	7.2%	15.1%	51.4%	25.0%	مدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية
0.42	3.82	0.7%	5.4%	22.3%	47.9%	23.6%	مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية
0.50	3.79	1.4%	8.5%	23.4%	44.8%	21.9%	مدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية
0.55	3.75	3.9%	7.7%	20.1%	46.1%	22.1%	مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

من الجدول السابق يتضح بأن أعلى مؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هو مدى توفر الحدود التنظيمية (4.01)، يليها مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال (4.00)، ثم مدى توفر عامل الوقت (3.92)، ثم مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى (3.82)، ثم مدى توفر دعم الإدارة (3.79)، وأخيراً مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز (3.75)، كما يلاحظ بأن جميع هذه الدرجات مرتفعة، ويبين الشكل (1-4) مؤشرات ريادة الأعمال مرتبة حسب المتوسطات الحسابية.



الشكل (1-4): المتوسطات الحسابية لمؤشرات ريادة الأعمال في الشركات العائلية الصناعية في

#### محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

نستنتج من الشكل (1-4)، أن أعلى مؤشر لريادة الأعمال في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كان المحددات التنظيمية الذي يتمثل بأن كل عامل يعرف جيداً ماذا يتوقع منه من حيث كمية الإنتاج في الوقت المحدد، يتم مناقشة كل من العاملين حول

مستوى الأداء المطلوب منهم، يوجد لائحة بالعديد من القواعد والإجراءات لأداء الأعمال، هناك وصف وتوصيف لكل وظيفة في الشركة، يتم تقييم أداء العاملين بناء على الوصف الوظيفي لكل منهم.

تعزو الباحثة هذه النتيجة للصفة التي تغلب على النظام الإداري في الشركات الفلسطينية بشكل عام والشركات العائلية الصناعية بشكل خاص، إذ يتميز النظام الإداري فيها بعدم المرونة، فلا بد من اتباع التسلسل الإداري ولوائح القواعد والإجراءات التي قد تكون عائقاً أمام العمل الريادي. وحظي نظام المكافآت / التعزيز، بأدنى نسبة (3.75)، وهو نتيجة متوقعة حيث أن المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والشركات العائلية الصناعية بشكل خاص ليس لديها نظاماً يسمح بمكافأة العاملين وبالتالي تحفيزهم مادياً أو معنوياً.

3-2-4 السؤال الثالث: ما أثر توفر الخصائص الريادية الشخصية على الريادية في الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية ؟

من أجل فحص أثر توفر الخصائص الريادية الشخصية على الريادية في الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي

المتعدد بناءً على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\text{الريادية} = \beta_0 + \beta_1 * \text{التحكم الذاتي} + \beta_2 * \text{الحاجة إلى الإنجاز} + \beta_3 * \text{تحمل المخاطرة} + \beta_4 * \text{الثقة بالنفس} + \beta_5 * \text{التواصل مع الآخرين} + \beta_6 * \text{الاستقلالية} + \beta_7 * \text{التخطيط} + \beta_8 * \text{مستوى عال من الطاقة} + \beta_9 * \text{المثابرة والالتزام} + e.$$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8, \beta_9$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار

الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول ( 4-17 ): نتائج معاملات الانحدار

معامل تضخم التباين VIF	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	المعامل Beta	النموذج
---	0.000	3.724	---	0.211	0.785	ثابت الانحدار
1.630	0.052	-1.946	-0.091	0.043	-0.084	التحكم الذاتي
1.767	0.000	4.072	0.199	0.042	0.171	الحاجة إلى الإنجاز
1.840	0.001	3.246	0.162	0.041	0.134	تحمل المخاطرة
2.446	0.000	4.442	0.256	0.040	0.177	الثقة بالنفس
1.642	0.126	-1.532	-0.072	0.031	-0.048	التواصل مع الآخرين
1.932	0.509	-0.661	-0.034	0.040	-0.026	الاستقلالية
2.101	0.000	4.361	0.233	0.041	0.179	التخطيط
2.151	0.000	4.850	0.262	0.050	0.244	مستوى عال من الطاقة
1.422	0.638	-0.471	-0.021	0.030	-0.014	المثابرة والالتزام
معامل الارتباط بيرسون $R=0.725$ ، معامل التحديد $R^2=0.526$ ، قيمة $(F)=43.176$ ، $\text{sig.}=0.000$						

المتغير التابع: الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية.

وبعد عملية التقدير، نتج نموذج معادلة الانحدار المقدر وهي:

$$\begin{aligned} & \text{الريادية} = 0.785 - 0.084 * \text{التحكم الذاتي} + 0.171 * \text{الحاجة إلى الإنجاز} + \\ & 0.134 * \text{تحمل المخاطرة} + 0.177 * \text{الثقة بالنفس} - 0.048 * \text{التواصل مع الآخرين} - \\ & 0.026 * \text{الاستقلالية} + 0.179 * \text{التخطيط} + 0.244 * \text{مستوى عال من الطاقة} - \\ & 0.014 * \text{المثابرة والالتزام} . \end{aligned}$$

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد ( $R^2=0.526$ ) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 52.6% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما تم فحص خلو نموذج الانحدار المقدر من مشاكل الترابط الخطي (Multicollinearity) (جميع قيم معاملات تضخم التباين أقل من 3) والتوزيع الطبيعي لحد الخطأ وثبات التباين له. ومن نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

### 1) أثر توفر التحكم الذاتي على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتحكم الذاتي على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (التحكم الذاتي) حيث كانت أكبر من مستوى 0.05 (0.052) والخاص بقيمة اختبار (ت).

### 2) أثر توفر الحاجة إلى الإنجاز على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للحاجة إلى الإنجاز على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (الحاجة إلى الإنجاز) حيث كانت أقل من مستوى

0.05 (0.000) والخاص بقيمة اختبار (ت)، وكانت قيمة معامل الحاجة إلى الإنجاز 0.171 ويستنتج منها أن الزيادة في الحاجة إلى الإنجاز وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الريادية بمقدار 0.171 .

### (3) أثر توفر تحمل المخاطرة على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لتحمل المخاطرة على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (تحمل المخاطرة) حيث كانت أقل من مستوى 0.05 (0.001) والخاص بقيمة اختبار (ت)، وكانت قيمة معامل تحمل المخاطرة 0.134 ويستنتج منها أن الزيادة في تحمل المخاطرة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الريادية بمقدار 0.134 .

### (4) أثر توفر الثقة بالنفس على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للثقة بالنفس على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (الثقة بالنفس) حيث كانت أقل من مستوى 0.05 (0.000) والخاص بقيمة اختبار (ت)، وكانت قيمة معامل الثقة بالنفس 0.177 ويستنتج منها أن الزيادة في الثقة بالنفس وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الريادية بمقدار 0.177 .

### (5) أثر توفر التواصل مع الآخرين على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتواصل مع الآخرين على الريادية، وهذا يتضح من خلال

مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (التواصل مع الآخرين) حيث كانت أكبر من مستوى 0.05 (0.126) والخاص بقيمة اختبار (ت).

#### (6) أثر توفر الاستقلالية على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للاستقلالية على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (الاستقلالية) حيث كانت أكبر من مستوى 0.05 (0.509) والخاص بقيمة اختبار (ت).

#### (7) أثر توفر التخطيط على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتخطيط على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (التخطيط) حيث كانت أقل من مستوى 0.05 (0.000) والخاص بقيمة اختبار (ت)، وكانت قيمة معامل التخطيط 0.179 ويستنتج منها أن الزيادة في التخطيط وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الريادية بمقدار 0.179 .

#### (8) أثر توفر مستوى الطاقة العالي على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى الطاقة العالي على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (مستوى الطاقة العالي) حيث كانت أقل من مستوى 0.05 (0.000) والخاص بقيمة اختبار (ت)، وكانت قيمة معامل مستوى الطاقة العالي 0.244

ويستنتج منها أن الزيادة في مستوى الطاقة العالي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الريادية بمقدار 0.244 .

### (9) أثر توفر المثابرة والالتزام على الريادية:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للمثابرة والالتزام على الريادية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (المثابرة والالتزام) حيث كانت أكبر من مستوى 0.05 (0.638) والخاص بقيمة اختبار (ت).

وأخيراً يتضح من قيم المعاملات المعيارية بأن أكثر الخصائص الريادية الشخصية تأثيراً على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هو مستوى الطاقة العالي (0.262) يليه مباشرة الثقة بالنفس (0.256) ثم التخطيط (0.233) ثم الحاجة للإنجاز (0.199) ثم تحمل المخاطرة (0.162)، يبين الشكل (4-5) الخصائص الريادية الشخصية مرتبة حسب الأكثر تأثيراً على الريادية للشركات:



الشكل ( 3-4): المتوسطات الحسابية للخصائص الريادية الشخصية التي تؤثر على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

من الملاحظ أن الخصائص ( التواصل مع الآخرين، والاستقلالية، والمثابرة والالتزام ) ليس لها أثر في الريادية كما أظهرت نتائج التحليل، تعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية قد لا يحبذون التواصل مع الآخرين في مجال أعمالهم والتخطيط لها خوفاً من التقليد أو انتقال الأفكار الريادية إلى الغير، وبالتالي قد يسبقونهم إلى تنفيذ هذه الأفكار الريادية، كما أنهم يفضلون الاعتماد على أنفسهم في تنفيذ قراراتهم الريادية والمخطط لها لضمان حسن تطبيقها وتنفيذها.

#### 4-2-4 السؤال الرابع: ما هي التحديات التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية

#### لتكون ريادية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على التحديات التي تواجه مديري/مالكي

الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية، على النحو التالي:

#### جدول ( 4-18 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الداخلية التي تواجه مديري

#### الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التحديات الداخلية التي تواجه مدراء ومالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية	الرقم
0.86	4.39	1.1%	4.4%	5.3%	32.8%	56.4%	يقف المال غير المتاح عائقاً أمام أفكار المشاريع الجديدة	.22
0.89	3.40	2.5%	11.4%	38.1%	39.4%	8.6%	يحد الوقت من التفكير في المشاكل التنظيمية على نطاق واسع	.23
0.97	3.26	3.1%	16.9%	42.5%	26.4%	11.1%	يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الجديدة	.24
1.08	3.15	5.6%	24.7%	29.4%	29.7%	10.6%	تقف القوانين عائقاً أمام تنفيذ الأفكار الريادية في الشركة	.25
1.02	3.06	4.7%	25.0%	39.2%	21.4%	9.7%	عدم الرغبة في التغيير من قبل العاملين	.26
1.11	2.98	5.6%	33.1%	31.9%	16.7%	12.8%	عدم الرغبة في إحداث التغيير من قبل الإدارة	.27

0.70	3.37	3.8%	19.3%	31.1%	27.7%	18.2%	الدرجة الكلية
------	------	------	-------	-------	-------	-------	---------------

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التحديات الداخلية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو التحديات الداخلية التي تواجه مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.37) مع انحراف معياري مقداره (0.7) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( يقف المال غير المتاح عائناً أمام أفكار المشاريع الجديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.86) ، الفقرة (يحد الوقت من التفكير في المشاكل التنظيمية على نطاق واسع) بمتوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.97).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (عدم الرغبة في إحداث التغيير من قبل الإدارة ) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (1.11)، الفقرة ( عدم الرغبة في التغيير من قبل

العاملين) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.06) وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (تقف القوانين عائقاً أمام تنفيذ الأفكار الريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.15) وانحراف معياري مقداره (1.08).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: التحديات الداخلية التي تواجه مدراء ومالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة تتمثل بأن المال غير المتاح يقف عائقاً أمام أفكار المشاريع الجديدة، يحد الوقت من التفكير في المشاكل التنظيمية على نطاق واسع، يبين الشكل (4-2) التحديات الداخلية مرتبة حسب المتوسطات الحسابية:



الشكل (4-4): المتوسطات الحسابية للتحديات الداخلية التي تواجه مديري/مالكي الشركات

العائلية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة أجراها المرصد الفلسطيني لريادة الأعمال 2012، حيث وجد أن صعوبة الحصول على تمويل ومحدودية الريحية تمثل الأسباب الرئيسية وراء توقف الأعمال، وتأتي على النقيض من نتائج دراسة (Weismeier, 2011)، الذي وجد أن الرغبة في التغيير هو العامل الأهم والأكبر تأثيراً على ريادة الأعمال. وتغزو الباحثة هذا التناقض بسبب اختلاف الثقافة التي أجريت فيها الدراسة الأجنبية حيث طبقت الدراسة على عينة شركات في الولايات المتحدة الأمريكية والنمسا، والدراسة الحالية طبقت في الأراضي الفلسطينية، بالتالي الاختلاف منطقي في النتائج.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2007) التي عبر المبحوثون فيها عن عدم كفاية البرامج التدريبية لتعزيز الريادة، وإحجام كثير من البنوك عن تمويل المشاريع الصغيرة، وضعف البيئة القانونية اللازمة لدعم الأعمال الريادية، ودراسة (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004) التي أظهرت أن إيجاد المناخ المناسب هو الأساس في نمو المبادرات الفردية، ويشمل توفير البنية التحتية للرياديين من اتصالات ومواصلات، وبيئة قانونية تدعم الاستثمار وتعزيزه.

كما تتفق هذه النتيجة مع تقرير ( المرصد الفلسطيني للريادة، 2010) بأن العوامل المقيدة للريادية في فلسطين تتمثل في السياق الاجتماعي، المؤسسي، السياسي، يليه الدعم المالي، ومن ثم السياسات الاقتصادية.

جدول ( 4-19 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الخارجية التي تواجه

مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التحديات الخارجية التي تواجه مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية	الرقم
0.80	4.21	0.0%	1.9%	18.1%	37.2%	42.8%	يحد الوضع الاقتصادي في فلسطين من تطوير الأفكار الريادية	1.
0.93	3.94	1.7%	6.1%	17.5%	45.8%	28.9%	إجراءات الدوائر الرسمية ( الحكومية ) تكون عائقاً أحياناً	2.
1.03	3.65	1.4%	14.4%	24.4%	36.9%	22.8%	البيئة القانونية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة	3.
1.15	3.61	2.5%	19.4%	19.4%	31.7%	26.9%	فرص التطوير التكنولوجي قليلة في قطاعنا الصناعي	4.
1.14	3.58	5.6%	12.8%	23.6%	34.7%	23.3%	البيئة الاجتماعية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة	5.
1.17	3.34	3.9%	25.3%	24.4%	26.1%	20.3%	البيئة التنافسية في قطاعنا الصناعي تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة	6.
0.65	3.72	2.5%	13.3%	21.3%	35.4%	27.5%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس التحديات الخارجية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون

ريادية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبحوثين نحو التحديات الخارجية التي تواجه مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية

كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.72) مع انحراف معياري مقداره (0.65) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يحد الوضع الاقتصادي في فلسطين من تطوير الأفكار الريادية) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (إجراءات الدوائر الرسمية (الحكومية تكون عائقاً أحياناً) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (البيئة القانونية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (1.03).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (البيئة التنافسية في قطاعنا الصناعي تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (1.17)، الفقرة (البيئة الاجتماعية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (فرص التطوير التكنولوجي قليلة في قطاعنا الصناعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (1.15).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: التحديات الخارجية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة تتمثل بأن الوضع الاقتصادي في فلسطين يحد من تطوير الأفكار الريادية، إجراءات الدوائر الرسمية (الحكومية) تكون عائقاً أحياناً، البيئة القانونية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة، فرص التطوير التكنولوجي قليلة في قطاعنا الصناعي، البيئة الاجتماعية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة، يبين الشكل (4-4) المتوسطات الحسابية للتحديات الخارجية:



الشكل (4-5) المتوسطات الحسابية للتحديات الخارجية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات

العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

نلاحظ من الشكل (4-4) أن أبرز التحديات الخارجية التي تواجه الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كان الوضع الاقتصادي، يليه مباشرة إجراءات الدوائر الرسمية.

وقد جاءت هذه النتيجة موافقةً لنتيجة دراسة (مرصد الريادة الفلسطيني، 2012) حيث وجد أن المحددات الثلاثة الرئيسية التي تقف عائقاً أمام النشاط الريادي في الأراضي الفلسطينية المحتلة هي: مستوى التعليم والتدريب، وحقوق الملكية الفكرية، والبرامج الحكومية. وقد وجد ( عبد الكريم ومحمد، 2011) أن تردي الظروف السياسية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية لا يؤدي إلى غياب الخطط الاقتصادية الواضحة فحسب، بل يعمل على إضعاف الرؤية المستقبلية لدى أصحاب المشروعات الريادية، وانسداد الآفاق أمام تلك المشروعات.

**4-2-5 السؤال الخامس: ما هي الاحتياجات اللازمة لمديري الشركات العائلية الصناعية في**

**محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية للتوجه نحو الريادية في شركاتهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو العمل الريادي، على النحو التالي:

جدول ( 4-20 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات اللازمة لمديري

الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية للتوجه نحو الريادية

الرقم	الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو الريادية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7.	يحتاج العاملون في الشركة إلى دورات تطويرية	26.9%	64.2%	6.1%	1.4%	1.4%	4.14	0.70
8.	الشركة بحاجة إلى موارد مالية	38.9%	37.8%	18.1%	5.3%	0.0%	4.10	0.88
9.	الشركة بحاجة إلى توظيف كفاءات ريادية	35.8%	45.6%	12.2%	5.0%	1.4%	4.09	0.81
10.	الشركة بحاجة لوضع خطة لتوارث الأجيال فيها	30.8%	52.8%	12.5%	2.5%	1.4%	4.09	0.89
	الدرجة الكلية	33.1%	50.1%	12.2%	3.5%	1.0%	4.11	0.58

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو العمل الريادي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية،

وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو

العمل الريادي كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس

(4.11) مع انحراف معياري مقداره (0.58) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين

مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( يحتاج

العاملون في الشركة إلى دورات تطويرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره

(0.7) ، الفقرة (الشركة بحاجة إلى موارد مالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.88).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الشركة بحاجة لوضع خطة لتوارث الأجيال فيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (الشركة بحاجة إلى توظيف كفاءات ريادية) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.81).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو العمل الريادي في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية تتمثل بأن العاملين في الشركة يحتاجون إلى دورات تطويرية، الشركة بحاجة إلى موارد مالية، الشركة بحاجة إلى توظيف كفاءات ريادية، الشركة بحاجة لوضع خطة لتوارث الأجيال فيها.

كما لاحظنا فقد حازت الفقرة ( الشركة بحاجة إلى وضع خطة لتوارث الأجيال فيها) على أدنى الدرجات، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود خطط مكتوبة لدى الشركات العائلية الصناعية قيد الدراسة لتوارث الأجيال فيها وانتقال الملكية والإدارة، رغم أهميتها في بقاء واستمرارية هذه الشركات.

وقد أظهرت نتائج دراسة ( Ismael, 2008 ) أن تخطيط التعاقب والتوجيه والمبادرة تُساهم بنسبة ( 29.4% ) في بقاء الشركات العائلية، وأن هناك علاقة إيجابية هامة بين التخطيط للخلافة والتوجه نحو قيادة الأعمال وبقاء الشركات العائلية.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات

1-5 ملخص النتائج

2-5 التوصيات

## 5-1 ملخص النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة واقع الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، والمأمول لتطويرها توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

**السؤال الأول: ما مدى توفر الخصائص الريادية الشخصية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية؟**

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر التحكم الذاتي لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالعمل بجد في سبيل تحقيق أهداف الشركة، والمثابرة بشدة لتلافي الفشل، والاعتماد على القدرات الذاتية في تحقيق نجاح الشركة، وامتلاك القدرة على تطوير الشركة.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر الحاجة إلى الإنجاز لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالريادية في إنجاز المهمات في الشركة، الرغبة في التطوير المهني الذي يؤدي لريادية الشركة، اعتماد الدقة في اختيار الظروف المناسب للنجاح، الخروج عن المألوف للوصول إلى الإبداع في العمل.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر تحمل المخاطرة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر تحمل المخاطرة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بتحدي الصعاب التي تواجه الشركة، التحكم بالموارد المالية لتحقيق أهداف الشركة، توقع مخاطر العمل قبل حدوثها للسيطرة عليها، مواجهة تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر الثقة بالنفس لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالشعور بالثقة واحترام الآراء من قبل المحيطين، تقديم حلول ريادية للشركة، المبادرة في اقتراح الأفكار الريادية، اتخاذ قرارات صعبة في الشركة.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر التواصل مع الآخرين لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر التواصل مع الآخرين لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالتواصل مع جميع العاملين في الشركة، تشجيع الزملاء على التواصل البناء في الشركة، تشكيل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة، قضاء معظم الوقت مع الزملاء في الشركة.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الاستقلالية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر الاستقلالية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالسعي إلى تحقيق الأهداف الريادية في الشركة، تحليل الموقف أو المشكلة قبل إعطاء الحل، بناء أهداف ريادية في الشركة.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر التخطيط لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالأخذ بالحسبان جميع عناصر الخطة الريادية ( مثل: الوقت والزمن والكلفة)، السعي إلى تنفيذ الخطة الريادية، المشاركة في وضع الخطط الريادية في الشركة، تصميم خطة عمل ريادية لتنفيذ الهدف.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر مستوى عال من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر مستوى عال من الطاقة لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل ببذل قصارى الجهود في تنفيذ المهمات الملقة على العاتق، الرغبة في التطور المهني المستمر،

إنجاز العمل في موعده المحدد، التطلع للمشاركة في مهام متعددة، توظيف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر المثابرة والالتزام لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر المثابرة والالتزام لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بالمحافظة على مستوى الأداء بغض النظر عن الموقع الوظيفي، الالتزام بقوانين وأنظمة العمل، شغل الوقت دائماً بما يخص العمل.

تبين أن أكثر الخصائص الريادية الغالبة على شخصيات مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هي التحكم الذاتي يليها مستوى عالٍ من الطاقة، ثم المثابرة والالتزام، ثم الحاجة إلى الإنجاز، ثم تحمل المخاطرة، ثم الاستقلالية، ثم الثقة بالنفس، ثم التخطيط، وأخيراً: التواصل مع الآخرين.

**السؤال الثاني: ما مدى توفر مؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية؟**

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر دعم الإدارة لدى الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بأن إدارة الشركة على استعداد لتحمل أي من التحديات التي يمكن أن تواجه الشركة، قامت الشركة بإدخال معايير جديدة لمراقبة الجودة في الشركة، أدخلت الشركة العديد من المنتجات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية، أدخلت الشركة أساليب محسنة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات، أدخلت الشركة العديد من الخدمات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية، أدخلت الشركة أساليب جديدة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات، تستخدم الشركة نظاماً إدارياً جديدةً لتحسين استخدام المعلومات والمعرفة والمهارات داخل الشركة، تتبنى الإدارة الأفكار الجديدة غالباً، تستخدم الشركة أساليب جديدة لتوزيع الصلاحيات على العاملين فيها، أدخلت الشركة أساليب جديدة في طرق التوزيع للسلع والخدمات، أدخلت الشركة أساليب محسنة في طرق التوزيع للسلع والخدمات، أدخلت الشركة برامج جديدة خاصة بتدريب العاملين وتهيئتهم لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة، تشجع الشركة العاملين على المخاطرة المدروسة في مشاريعهم الريادية، تعتمد الشركة اللامركزية في تنفيذ المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة في عمليات الإنتاج والتسويق، أظهرت الشركة التزاماً قوياً للبحث عن مجالات الريادة التكنولوجية والابتكار .

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بتشجيع العاملين على تطوير الأفكار الريادية، المشاركة في الدعم المالي للأفكار الريادية، تهيئة الفرصة أمام العاملين للتدريب على استخدام الأساليب الجديدة للعمل لضمان كفاءتها، توفير الفرصة للعاملين ليكونوا

مبدعين في تنفيذ أعمالهم، مساعدة العاملين على التفكير بطرق متشعبة في مهمات العمل، اكتشاف كثير من العاملين المهتمين بتطبيق الأفكار الإبداعية، تشكيل فرق عمل تعاونية لتقصي مشاكل العمل في الشركة.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بأنه يتم إعطاء العاملين المميزين في أدائهم للعمل اهتماماً خاصاً، يشعر العامل بمسؤولية أعلى عندما يُعطى وقتاً لتطوير فكرة جديدة، تعتمد ترقية العاملين في الشركة على أفكارهم الإبداعية، تعتمد الشركة نظام مكافآت للعاملين المتميزين، يتم إعفاء بعض العاملين من الإجراءات التي تعيق التوصل إلى حل المشكلة، يُسمح للعاملين أصحاب الأفكار الريادية بتخطي التسلسل الإداري الذي يُعيق تنفيذ هذه الأفكار.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر عامل الوقت لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بأن العاملين يتمتعون بفترة استراحة خلال عملهم، يُعطى العاملون الوقت الكافي لأداء أعمالهم، يتم تحديد الزمن اللازم لكل عمل بدقة، العاملون لديهم فرصة لاستغلال وقت العمل لتطوير أفكارهم الإبداعية، يتمتع العاملون بحرية التوازن

بين الحياة الشخصية والعمل، يُعطى العاملون فرصة للتفكير بعلاج المشكلات المتعلقة بالعمل خلال ساعات الدوام الرسمي، يتم محاسبة العاملين على كمية الإنتاج بالنسبة للزمن، يُسمح للعامل الذي يأتي بأفكار مبتكرة بتطوير أفكاره خلال أوقات العمل الرسمية.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر الحدود التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر الحدود التنظيمية لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بأن كل عامل يعرف جيداً ماذا يتوقع منه من حيث كمية الإنتاج في الوقت المحدد، يتم مناقشة كل من العاملين حول مستوى الأداء المطلوب منهم، يوجد لائحة بالعديد من القواعد والإجراءات لأداء الأعمال، هناك وصف وتوصيف لكل وظيفة في الشركة، يتم تقييم أداء العاملين بناء على الوصف الوظيفي لكل منهم.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأن مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية يتمثل بوجود خطة لتحقيق أهداف الشركة، وجود معرفة ما يتعين القيام به للوصول للأهداف، الهيكل التنظيمي للشركة يضم مستويات إدارية عديدة، هناك نظام لإدارة الموارد البشرية في الشركة، خلال السنوات الثلاث الماضية تم تنفيذ العديد من الأفكار الإبداعية الجديدة، يتم توضيح أهداف الشركة للعاملين فيها، يمتاز

الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة، هناك نظام رقابة صارم يحكم العاملين في الشركة، الشركة لديها القدرة على المخاطرة المخطط لها ، يوجد للشركة خطة للتعاقب على إدارة الشركة.

وكننتيجة كلية تبين بأن أعلى مؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هو مدى توفر المحددات التنظيمية (4.01)، يليها مدى توفر الحرية في تنفيذ الأعمال (4.00)، ثم مدى توفر عامل الوقت (3.92)، ثم مدى توفر عوامل تنظيمية أخرى (3.82)، ثم مدى توفر دعم الإدارة (3.79)، وأخيرا مدى توفر نظام المكافآت والتعزيز (3.75).

السؤال الثالث: ما أثر توفر الخصائص الريادية الشخصية على الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية ؟

(1) أثر توفر التحكم الذاتي على الريادية:

تبين أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا للتحكم الذاتي على الريادية.

(2) أثر توفر الحاجة إلى الإنجاز على الريادية:

تبين أنه يوجد أثر دال إحصائيا للحاجة إلى الإنجاز على الريادية.

(3) أثر توفر تحمل المخاطرة على الريادية:

تبين أنه يوجد أثر دال إحصائيا لتحمل المخاطرة على الريادية.

(4) أثر توفر الثقة بالنفس على الريادية:

تبين أنه يوجد أثر دال إحصائيا للثقة بالنفس على الريادية.

5) أثر توفر التواصل مع الآخرين على الريادية:

تبين أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً للتواصل مع الآخرين على الريادية.

6) أثر توفر الاستقلالية على الريادية:

تبين أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً للاستقلالية على الريادية.

7) أثر توفر التخطيط على الريادية:

تبين أنه يوجد أثر دال إحصائياً للتخطيط على الريادية.

8) أثر توفر مستوى الطاقة العالي على الريادية:

تبين أنه يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى الطاقة العالي على الريادية.

9) أثر توفر المثابرة والالتزام على الريادية:

تبين أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً للمثابرة والالتزام على الريادية.

كما اتضح بأن أكثر الخصائص الريادية الشخصية تأثراً على الريادية في الشركات العائلية

الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية هو مستوى الطاقة العالي يليه مباشرة الثقة

بالنفس ثم التخطيط ثم الحاجة للإنجاز ثم تحمل المخاطرة.

السؤال الرابع: ما هي التحديات التي تواجه مديري / مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون

ريادية؟

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو التحديات الداخلية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات

العائلية الصناعية لتكون ريادية كانت متوسطة، وأن التحديات الداخلية التي تواجه مديري/ مالكي

الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة تتمثل بأن المال غير المتاح يقف عائناً أمام أفكار المشاريع الجديدة، يحد الوقت من التفكير في المشاكل التنظيمية على نطاق واسع.

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو التحديات الخارجية التي تواجه مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة كانت مرتفعة، وأن التحديات الخارجية التي تواجه مدراء ومالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة تتمثل بأن الوضع الاقتصادي في فلسطين يحد من تطوير الأفكار الريادية، إجراءات الدوائر الرسمية ( الحكومية ) تكون عائناً أحياناً، البيئة القانونية في فلسطين تقف عائناً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة، فرص التطوير التكنولوجي قليلة في قطاعنا الصناعي، البيئة الاجتماعية في فلسطين تقف عائناً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة.

#### السؤال الخامس: ما هي الاحتياجات اللازمة للمديرين للتوجه نحو الريادية في شركاتهم؟

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو الريادية كانت مرتفعة، وأن الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو العمل الريادي تتمثل بأن العاملين في الشركة يحتاجون إلى دورات تطويرية، الشركة بحاجة إلى موارد مالية، الشركة بحاجة إلى توظيف كفاءات ريادية، الشركة بحاجة لوضع خطة لتوارث الأجيال فيها.

## 5-2 التوصيات

بعد استعراض الاستنتاجات السابقة فإن الباحثة تقترح التوصيات التالية:

### 5-2-1 توصيات خاصة بمديري ومالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب

الضفة الغربية:

- توصي الدراسة مديري/ مالكي الشركات العائلية الصناعية باتباع نظام إداري يمتاز بالمرونة، حتى يتمكن العاملون من التفكير والتطوير لأعمالهم، وتنفيذ أفكارهم الإبداعية.
- توصي الدراسة المالكين والمديرين للشركات العائلية الصناعية بالاستعانة بأهل الخبرة والمستشارين المتخصصين، سواء أكانوا من داخل العائلة أم من خارجها ولكي تتجنب الشركات العائلية العديد من المخاطر التي تهدد استمراريتها.
- السعي إلى تدريب (كوادر) إدارية من داخل العائلة ومن خارجها على أحدث أساليب الإدارة الحديثة، وذلك للاستعانة بأرائهم وأفكارهم المبنية على أسس علمية سليمة، حيث إن توافر مثل هذه (الكوادر) داخل الشركة يوفر الكثير من تكاليف الاستشارات الخارجية.
- توصي الدراسة الشركات العائلية أن تفصل ما بين الشؤون العائلية والشؤون الخاصة بالعمل، وألا تقوم بتعيين أفراد من داخل العائلة ليسوا من ذوي الخبرة، أو ممن ليسوا مؤهلين للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم؛ لأن مردود ذلك سيعود بالسلب على الشركة في المدى البعيد، إن لم يكن في المدى القصير أيضاً.
- توصي الدراسة مديري الشركات العائلية الصناعية بكتابة خطة لتوارث الأجيال فيها، لتجنب خطر النزاعات العائلية التي يمكن أن تهدد مصير الشركة.

### 2-2-5 توصيات للحكومة الفلسطينية:

- العمل على إنشاء جسم خاص لدعم المشاريع الصناعية من خلال تقديم الاستشارات والقروض والتسهيلات.
- تخفيض الإجراءات الحكومية التي تعيق إقامة المشروعات الإبداعية.
- تعزيز دعم وتمويل المشاريع الصناعية واستقطاب العون الخارجي من الدول المانحة والتعاون مع المصارف ومؤسسات الإقراض لتمويل المشاريع الصناعية لقروض ميسرة طويلة الأجل.
- تدعيم الأعمال الإبداعية بواسطة برامج الحاضنات التكنولوجية وتوفير الدعم المالي والقانوني للمستثمرين بغية تدفق الأفكار الإبداعية مما يسهل نقل مخرجات البحث والتطوير من المختبرات إلى الأسواق.

### 3-2-5 توصيات متعلقة بالبحوث المستقبلية:

هناك حاجة إلى عمل العديد من البحوث والدراسات في هذا المجال حول العديد من القضايا الهامة التي يمكن أن تُطرح في التساؤلات التالية:

- ما واقع الريادية في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر العاملين؟
- هل مستوى واستدامة السلوك الريادي من قبل الشركات العائلية يكون أعلى عندما تكون ثقافة الأسرة تؤمن بالسلوك الريادي وفوائده؟
- هل الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة ومتميزة يكون مؤهلاً للبدء بمشروع مستقل؟ وما أثر ذلك على الشركة الأم؟

## المصادر والمراجع

- القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 162.
- القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11.
- القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية 11.

### 1. المراجع العربية

- أبو بكر مصطفى (2002)، المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح المنشآت العائلية، ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي " الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية.
- أحمد، مروة، وبرهم، نسيم (2008)، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أحمد، مروة، وبرهم، نسيم (2010)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والمبيعات، ط1، القاهرة.
- إسماعيل، عمر (2010)، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.
- بدوي، محمد (2010)، مبادرون ( قصص نجاح عربية)، النسخة الالكترونية، الإصدار الأول.

- بن عمارة، نوال (2013)، تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية ( دراسة حالة مجموعة النقل الأردنية)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٢)، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك، القاهرة.
- الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني (2011)، كتاب الخليل الإحصائي السنوي.
- الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني (2011)، كتاب محافظة أريحا والأغوار الإحصائي السنوي.
- الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني (2011)، كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي السنوي.
- الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني (2011)، كتاب محافظة رام الله الإحصائي السنوي.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2011، كتاب محافظة رام الله والبيرة الإحصائي السنوي(3)، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المشاريع الصغيرة والمتوسطة 2001.
- حسين، قيس (2013)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالى، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي، العراق.
- الحسيني، فلاح حسن (2006)، إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

- حمزة، الفقير (2009)، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول مع دراسة حالة برنامج Germe Cree المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- الخطيب، خالد ( بدون تاريخ)، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية.
- دليل الصناعات والحرف في محافظة الخليل، غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، 2012.
- الراعي، محمد إبراهيم (2003)، دراسة حول الصناعات التحويلية في فلسطين: تحليل ورؤية نقدية، دائرة الدراسات والسياسات الاقتصادية، وزارة الاقتصاد الوطني، إصدار رقم 17.
- رسلان، محمد، وعبد الكريم، نصر (2011)، واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، دراسة منشورة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23 (2).
- رمضان، ريم (2013)، عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (265-293).
- زيدان، عمرو (2009)، إدارة الشركات العائلية (5 قضايا استراتيجية معاصرة)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- زيدان، عمرو، علاء الدين (2005)، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص236-238.

- الساعاتي، محمد امين (1991)، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس والماجستير وحتى الدكتوراه، القاهرة، المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية.
- السكارنة، بلال خلف (2007)، المشاريع الصغيرة والريادة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ص 33-79.
- السكارنة، بلال خلف (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2010)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن.
- سلطان، سعدية ( 2015 )، مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، مجلة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- سلمان، سامي ( بدون تاريخ)، التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، نور ربحي (2009)، التحديات الإدارية والمالية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- شلبي، نبيل محمد (2008)، إبدأ مشروعك الصغير ولا تتردد، تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

- الشيخ، فؤاد نجيب، وملحم، يحيى، والعكاليك، وجدان (2009)، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الرابع، ص497.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (2014)، ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر، مصر.
- الصوراني، غازي (2006)، واقع الصناعة والتجارة في الضفة الغربية وقطاع غزة، دراسة منشورة.
- الصوص، سمير زهير (2010)، بعض التجارب الدولية في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة (نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين، وزارة الاقتصاد الوطني، محافظة قلقيلية.
- العبادي، هاشم فوزي، أبو غنيم، أزهار نعمة، والحدراوي، حامد كريم (2014)، الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الرابع، المجلد 12.
- عبد الحميد طلعت (2002)، سمات وأبعاد النشاط التسويقي في الشركات العائلية في العالم العربي، ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية.
- عبد المجيد محمد (2002)، البعد التنظيمي في الشركات العائلية"، ملتقى الشركات العائلية في العالم، منقول عن - العربي "الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية.

- العجمي، فريدة، وسيلين شرايبر، الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية خمس دراسات حالة من الشرق الأوسط، منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل.
- العطية، ماجدة (2014)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.
- العمري، غسان، وناصر، محمد جودت (2011)، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)، دراسة منشورة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد 27.
- عيد، أيمن (2014)، التعليم الريادي مدخل لتحقيق الأمن الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية: جمعية ريادة الأعمال.
- عيسى، محمود (2007)، الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية، مقالة منشورة.
- فتيحة، قصاص (2012)، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.
- الفراء، ماجد (2005)، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا.
- القرشي، مدحت كاظم (2000)، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن.

- كاتانة، خيرى مصطفى، والآغا، و فيق حلمي (2009)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، دراسة منشورة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، العدد الأول.
- المبيريك، وفاء ناصر (2009)، المنشآت الصغيرة ( التأسيس والإدارة)، العروض الالكترونية للكتاب، الطبعة الأولى، الرياض.
- مراد، زايد (2010)، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة علمية منشورة، في إطار الملتقى الدولي حول المقاوميتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مرصد الريادة الفلسطيني 2012، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية ( ماس)، 2013.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (2004)، الريادية، الولايات المتحدة الأمريكية، غرفة التجارة الأمريكية.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس (2009)، مشاكل المنشآت الصغيرة والصغيرة جداً والمتوسطة في فلسطين.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) (2007)، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة. فلسطين.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس (2006)، تجارب الدول في تطوير أعمال المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة : دروس لفلسطين.
- النجار، فايز جمعة، والعلي، عبد الستار محمد (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

- النجار، فايز جمعة، والعلي، عبد الستار محمد (2010)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- نصر الله، عبد الفتاح، وعواد طاهر (2004)، واقع القطاع الصناعي في فلسطين، دراسة منشورة.

## 2. المراجع والدراسات الأجنبية

- Ahmad SZ, Salim FAA (2009), Sources of stress and the coping mechanism for Malaysian entrepreneurs, *Afr. J. Bus. Manage*, 3(6).
- Alain Fayolle, Kathleen Randerson (2015), Family Entrepreneurship: A Developing Field, *Cristina Bettinelli Foundations and Trends R in Entrepreneurship*, Vol. 10, No. 3 (2014) 161–236.
- Anna, Jenkins (2008), Entrepreneurial Learning: Entrepreneurial response to firm failure, Master Thesis, Jönköping University, Sweden.
- Arfiyah Citra Eka Dewia, Wawan Dhewantoa (2012), Key Success Factors of Islamic Family Business, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Bateman S.Thomas and Snell A. Scott (2007), *Management: Leading and Collaboration in Competitive World*, 7th ed , Inc Mc Graw- Hill Books, New York,U.S.A.
- Bosma, N. (2012), The global entrepreneurship monitor (GEM) and its impact on entrepreneurship, research” Working paper Nr. 12-01.
- Brockhaus, S.R.H (1982), The Psychology Of Entrepreneur, *Encyclopaedia Of Entrepreneurship*, New Jersey, P.40.
- Busenitz L. & Jay B. (1997), Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision –Making, *Journal of Business Venturing*. 12, p:9-30.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin.

- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1991), Reliability and validity assessment, Newbury Park; London [etc.]: Sage.
- Catherine McGlone (2014), Corporate Entrepreneurship: An Investigation into Factors which Contribute to Entrepreneurial Activities within the Financial Services Industry, Published Master Thesis, , National College of Ireland.
- Cole, A. H. (1959), Business enterprise in its social setting. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999), Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23 (4): 47 – 63.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as a firm behavior, *Entrepreneurship: Theory and practice*, 16 (1): 7 – 25.
- Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3.
- Daniela Weismeyer-Sammer (2011), Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study, *Journal of Family Business Strategy*.
- Davidsson 2004, *Researching Entrepreneurship*, Media, Inc. Springer Science & Business, New York, U.S.A.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial Succession, *Administrative Science Quarterly*, PP.402-16.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T (2005) The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *Academy of Management Executive*.

- Donald F, Kuratko, Richard M. Hodgetts (1942-2001), Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, seventh Edition.
- Drucker, P. F. (1958). The Practice of Management. New York: Harper and Row.
- Eriksson, Joel and Thunberg, Nils, Resources and Entrepreneurial orientation Empirical findings from the soft ware industry of Sri Lanka, Master thesis within business administration, Junketing International Business School, Junketing University.S
- Ernesto J. Poza Thunderbird (2010), Family Business, third Edition, entruprenureship.
- European Journal of Business and Management [www.iiste.org](http://www.iiste.org) , ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online)
- Gül Esera, Orkun Demirbağb, Uğur Yozgatb (2012), The Effects of Family-Business Related Characteristics and Strategic Planning on Corporate Entrepreneurship, Published by Elsevier Ltd. Selection , the 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58.
- H.M Lotz and S.P. van der Merwe (2013), An assessment of selected organisational-based factors on the perceived success of agribusinesses: a corporate entrepreneurship perspective, North-West University, iiSouthern African Business Review Volume 17 Number 3.
- Hales, C.(2005), Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager, Journal of Management Studies 42 (3).

- Hodgetts, R. and Kuratko,(2002). *Effective Small Business Management*, Seventh Edition, John Wiley & Sons, INC. P.52.
- Hornsby JS, Holt DT, Kuratko DF (2008), *The dynamic nature of corporate entrepreneurship: Assessing the CEAI*. *Acad. Manage.Proc.*, 1-6.
- Hornsby JS, Kuratko DF, Shepherd DA, Bott JP (2009), *Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position*. *J. Bus. Vent.*, 24(3): 236-247.
- Hornsby S, Kuratko F, Zahra A (2002), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*. *J. Bus. Vent.*, 17: 253-273.
- Hornsby, J. S.; Naffziger, D. W.; Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1993), *An interactive model of corporate entrepreneurship process*. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 29 – 37.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.E, & Zahra, S.A. (2002), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale*, *Journal of Business Venturing*.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., and Montagno, R.V., (1992), *Critical Organisational Dimensions in Corporate Entrepreneurship*, *Proceedings of the Academy of Management Meeting*, Las Vegas.
- Imad A. Khatib & Lena Tsipouri & Yiannis Bassiakos & Ayman Hajdaoud (2014), *Innovation in Palestinian Industries: A Necessity, for Surviving the Abnormal*, *Journal of the Knowledge Economy*, volum 2, number 2.
- International Training Centre of the ILO (2008), *International Labour Office*, Geneva, George Manu, Robert Nelson, John Thiongo, Klaus

- Haftendorn, Entrepreneurship Education in Schools and Technical Vocational Training Institutions and Higher Education (Know About Business).
- Ismael Nkambwe (2008), Succession Planning And Survival Of Family Businesses, Makerere University.
  - Jeffrey A. Timmons (1989), The Entrepreneurial Mind, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. 1989.
  - Jennings, D. F. & Young, D. M. (1990), An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
  - Julia Valerie Hofmann (2009), Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms, Doctorate Dissertation, University of St. Gallen.
  - Kathleen Randersona, Cristina Bettinellib, Alain Fayollec, Alistair Andersond (2015), Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents, *Journal of Family Business Strategy*, Impact Factor: 1.32 · DOI: 10.1016.
  - Kellermanns, F.W. and K.A. Eddleston. (2006), Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective.
  - Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A, Barnett, T. and A. Pearson. (2008). An Expletory Study of Family Member Characteristic and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
  - Knight, R. M. (1985). Corporate innovation and entrepreneurship in Canadian Business.

- Morrisson, Leslie and Scott, Terri (2003), A Strategy to Increase the Levels of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland.
- Naudé, Wim (2009) Entrepreneurship, developing countries, and development economics: new approaches and insights.
- Nidhi Srivastava And Anand Agrawal (2010), Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, [www. research gate. com](http://www.researchgate.com).
- Palestine Central Bureau of Statistics (2013), Established Census Atlas of Palestine 2012, Ramallah, Palestine, P.19. Ibid, (2014), Labor Force Survey Results.
- Panayiotis H. Ketikidis, Lambros Lazuras, Carolyn Downs, Adrian Solomon (2011), Learning through Entrepreneurship: Infusing Immigrant Entrepreneurial, Knowledge to Entrepreneurship Education for Students and SMEs, Proceedings of International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development.
- René van Wyk and Mandla Adonisi (2011), An eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument, African Journal of Business Management Vol.5 (8), Full Length Research Paper.
- Saeed Ahmad pour Kasgary, Amin Ali Zendehtel, Shadi Diryanchi (2015), The Relationship between Entrepreneurship Roles and Family Business, Bull. Georg. Natl. Acad. Sci., vols 9, no. 1.
- Samir Ahmad Abuznaid, 2014, Managing a Family Business in a Complex Environment: The Case of Palestine, International Journal of Business and Social , Science , Vol. 5, No. 10(1).

- Samuel Obino Mokaya (2012), Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes, , International Journal of Arts and Commerce Vol. 1 No. 4.
- Shaker A. Zahra, Donald F. Kuratko, and Daniel F. Jennings, (Spring 1999), Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities.
- Stel, A.V, M.A. Carree, and R. Thurik (2005), The effect of entrepreneurial activity on national economic growth, Small Business Economics, 24.
- Tassika M. Davis (2006), Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) :Systematic Validation Of A Measure, Bs,Captain, Usaf.
- Thomas M. Begley and David P. Boyd (1987), A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms, Journal of Management.
- Vania S. (2004), The return of the prince of Denmark: a survey on recent developments in the economics of innovation.
- Weismeier-Sammer, D. (2011). Entrepreneurial Behavior in Family Firms: A Replication Study. Journal of Family Business Strategy, 2(3).
- Xin Shu (2013), Firm Performance, Entrepreneurship and Business Succession in Family , master thiese.
- Zahra, S. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. Academy of Management Journal, 39(6).

## 6. المواقع الإلكترونية:

- <http://www.academicjournals.org/AJBM>

Access date: 15/11/2015

- <http://www.sciencedirect.com>

Access date: 3/10/2015

- <https://www.researchgate.net>

Access date: 16/1/2016

- <http://www.ssrn.com/en/>

Access date: 4/2/2016

- <http://www.uis.unesco.org>

Access date: 4/4/2016

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د كريم طهبوب	هندسة ميكانيكية	جامعة بوليتكنك فلسطين
2.	د. يوسف أبو فارة	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
3.	د. منير كرامة	إحصاء	جامعة بوليتكنك فلسطين
4.	أ. وسام شمروخ	تكنولوجيا معلومات	جامعة بوليتكنك فلسطين
5.	أ. علي أبو زنيد	إدارة أعمال	جامعة بوليتكنك فلسطين

ملحق رقم (2)

الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

السيد المدير المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أما بعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى دراسة موضوع " الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بكل موضوعية لما في ذلك من أهمية في إنجاح هذا البحث، ودعم البحث العلمي والتنمية في فلسطين، آخذين بعين الاعتبار أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،  
الباحثة: صفاء أبو شامة

إشراف الدكتور: سمير أبو زنيد

تعريف الريادية ( في مجال الأعمال): هي نشاطات رسمية أو غير رسمية تهدف إلى خلق أعمال جديدة في شركات صاعدة من خلال الابتكار في المنتجات والعمليات وتطوير طرق تسويق المنتجات، وقد تكون هذه النشاطات على مستوى القسم أو أي مستوى إداري في المشروع بهدف تعزيز مكانة الشركة التنافسية وتحسين أدائها المالي، وهي تركز على أمرين: الابتكار وقدرة ورغبة الشركة على المغامرة.

2015

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

الرجاء وضع إشارة ( X ) عند الإجابة الملائمة:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المحافظة:  أريحا  رام الله  بيت لحم  الخليل
3. المسمى الوظيفي:  مدير عام  رئيس قسم  غير ذلك، ( حدد..... )
4. المستوى التعليمي:  أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
5. عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة  أكثر من 16

القسم الثاني: معلومات حول الشركة

1. اسم الشركة/المصنع ( اختياري ): \_\_\_\_\_

2. نوع الصناعة

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> صناعات خشبية         | <input type="checkbox"/> صناعات دوائية        | <input type="checkbox"/> صناعات إنشائية (حجر ورخام)   |
| <input type="checkbox"/> صناعة البرمجيات      | <input type="checkbox"/> صناعات معدنية وآلات  | <input type="checkbox"/> صناعات غذائية ومشروبات       |
| <input type="checkbox"/> صناعة تدوير ونفايات  | <input type="checkbox"/> كيميائية ومواد تنظيف | <input type="checkbox"/> صناعات بلاستيكية وورق وكرتون |
| <input type="checkbox"/> صناعة الأثاث         | <input type="checkbox"/> صناعات يدوية         | <input type="checkbox"/> صناعات نسيجية/جلدية          |
| <input type="checkbox"/> غير ذلك ( حدد..... ) | <input type="checkbox"/> غير ذلك ( حدد..... ) | <input type="checkbox"/> غير ذلك ( حدد..... )         |
3. مؤسس الشركة:  جدة  أب/أم  أخ/أخت
  4. مدير الشركة:  جدة  أب/أم  أخ/أخت
  5. عمر الشركة:  1-5 سنوات  6-10 سنوات  11 سنة فأكثر
  6. مصدر التمويل:  ذاتي  خارجي  قرض  أكثر من مصدر
  7. الشكل القانوني:  شركة  شراكة  ملكية فردية

8. حجم رأس المال:  5-15 ألف دينار  16-49 ألف دينار  50 ألف دينار فأكثر

9. عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة؟ .....

10. عدد الأجيال التي تشارك حالياً في إدارة شركة العائلة؟

الجيل الأول المؤسس ( الجد/ الأب )  الجيل الأول والثاني ( الأب والأبناء )  أجيال مختلفة ( الجد / الأب/ الابن/ الحفيد)

القسم الثالث: محاور الاستبانة

الرجاء وضع إشارة ( X ) في المكان الذي يتناسب ورأيك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: خصائص الريادة الشخصية لدى مديري الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وهي: التحكم الذاتي، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، التخطيط، مستوى عال من الطاقة، المثابرة والالتزام.						
أولاً: التحكم الذاتي						
1.	أعمل بجد في سبيل تحقيق أهداف الشركة					
2.	أعتمد على قدراتي في تحقيق نجاح الشركة					
3.	أثابر بشدة كي لا أفسل					
4.	أمتلك القدرة على تطوير الشركة					
ثانياً: الحاجة إلى الإنجاز						
5.	ريادي في إنجاز مهماتي في الشركة					

					أخرج عن المؤلف للوصول إلى الإبداع في العمل	6.
					أعتمد الدقة في اختيار الطرف المناسب للنجاح	7.
					أرغب في التطوير المهني الذي يؤدي لريادية الشركة	8.
<b>ثالثاً: تحمل المخاطرة</b>						
					أتحدى الصعاب التي تواجه الشركة	9.
					أتوقع مخاطر العمل قبل حدوثها للسيطرة عليها	10.
					أتحكم بمواردي المالية لتحقيق أهداف الشركة	11.
					أواجه تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية	12.
<b>رابعاً: الثقة بالنفس</b>						
					أشعر أن المحيطين يثقون بي ويحترمون آرائي	13.
					أأخذ قرارات صعبة في الشركة	14.
					أقدم حلول ريادية للشركة	15.
					أبادر في اقتراح الأفكار الريادية	16.
<b>خامساً: التواصل مع الآخرين</b>						
					أتواصل مع جميع العاملين في الشركة	17.
					أقضي معظم وقتي مع الزملاء في الشركة	18.

					19. أشجع الزملاء على التواصل البناء في الشركة
					20. أشكل فرق عمل للقيام بالمهام المختلفة
<b>سادساً: الاستقلالية</b>					
					21. احل الموقف أو المشكلة قبل إعطاء الحل
					22. ابني أهدافاً ريادية في الشركة
					23. أسعى إلى تحقيق الأهداف الريادية في الشركة
<b>سابعاً: التخطيط</b>					
					24. أصمم خطة عمل ريادية لتنفيذ الهدف
					25. آخذ بالحسبان جميع عناصر الخطة الريادية ( مثل: الوقت والزمن والكلفة)
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	الرقم
					26. أسعى إلى تنفيذ الخطة الريادية
					27. أشارك في وضع الخطط الريادية في الشركة
<b>ثامناً: مستوى عال من الطاقة</b>					
					28. أنجز العمل في مواعده المحدد
					29. أوظف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز
					30. أبذل قصارى جهدي في تنفيذ المهمات الملقاه على عاتقي

					أرغب في التطور المهني المستمر	31.
					أطلع للمشاركة في مهام متعددة	32.
<b>تاسعاً: المثابرة والالتزام</b>						
					أشغل وقتي دائماً بما يخص العمل	33.
					التزم بقوانين وأنظمة العمل	34.
					أحافظ على مستوى الأداء بغض النظر عن الموقع الوظيفي	35.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<p><b>المحور الثاني:</b> مؤشرات ريادة الأعمال في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وهي: دعم الإدارة، الحرية في تنفيذ الأعمال، نظام المكافآت والتعويض، عامل الوقت، الحدود التنظيمية، عوامل أخرى.</p>						
<b>أولاً: دعم الإدارة ( Management Support )</b>						
					إدارة الشركة على استعداد لتحمل أي من التحديات التي يمكن أن تواجه الشركة	1.
					تتبنى الإدارة الأفكار الجديدة غالباً	2.
					تشجع الشركة العاملين على المخاطرة المدروسة في مشاريعهم الريادية	3.
					أدخلت الشركة العديد من المنتجات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية	4.
					أدخلت الشركة العديد من الخدمات الجديدة على مدى السنوات الثلاث الماضية	5.

					أدخلت الشركة أساليب جديدة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات	6.
					أدخلت الشركة أساليب محسنة للتصنيع والإنتاج للسلع والخدمات	7.
					أدخلت الشركة أساليب جديدة في طرق التوزيع للسلع والخدمات	8.
					أدخلت الشركة أساليب محسنة في طرق التوزيع للسلع والخدمات	9.
					قامت الشركة بإدخال معايير جديدة لمراقبة الجودة في الشركة	10.
					تستخدم الشركة أساليب جديدة لتوزيع الصلاحيات على العاملين فيها	11.
					تستخدم الشركة نظاماً إدارياً جديدةً لتحسين استخدام المعلومات والمعرفة والمهارات داخل الشركة	12.
					أدخلت الشركة برامج جديدة خاصة بتدريب العاملين وتهيئتهم لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة	13.
					تعتمد الشركة اللامركزية في تنفيذ المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة في عمليات الإنتاج والتسويق	14.
					قامت الشركة بالدخول في تعاون بحثي مع المؤسسات البحثية لخدمة المؤسسة وما تقوم به	15.
					أظهرت شركتنا التزاماً قوياً للبحث عن مجالات الريادة التكنولوجية والابتكار	16.
					من الصعب أن تتقبل إدارة الشركة التغيير	17.
<b>ثانياً: الحرية في تنفيذ الأعمال ( Autonomy/Work Discretion )</b>						
					أشجع العاملين على تطوير الأفكار الريادية	18.
					أشارك في الدعم المالي للأفكار الريادية	19.
					اكتشفت الكثير من العاملين المهتمين بتطبيق الأفكار الإبداعية	20.

					أوفر الفرصة للعاملين ليكونوا مبدعين في تنفيذ أعمالهم	21.
					أهيئ الفرصة أمام العاملين للتدريب على استخدام الأساليب الجديدة للعمل لضمان كفاءتها.	22.
					أساعد العاملين على التفكير بطرق متشعبة في مهمات العمل	23.
					أشكل فرق عمل تعاونية لتقضي مشاكل العمل في الشركة	24.
<b>ثالثاً: نظام المكافآت والتعزيز ( Rewards and Reinforcement )</b>						
					تعتمد الشركة نظام مكافآت للعاملين المتميزين	25.
					يتم إعطاء العاملين المميزين في أدائهم للعمل اهتماماً خاصاً	56.
					يتم إعفاء بعض العاملين من الإجراءات التي تعيق التوصل إلى حل المشكلة	57.
					يُسمح للعاملين أصحاب الأفكار الريادية بتخطي التسلسل الإداري الذي يُعيق تنفيذ هذه الأفكار	58.
					تعتمد ترقية العاملين في الشركة على أفكارهم الإبداعية	59.
					يشعر العامل بمسؤولية أعلى عندما يُعطى وقتاً لتطوير فكرة جديدة	60.
					تتم ترقية العاملين بناءً على الأقدمية في الشركة	61.
<b>رابعاً: عامل الوقت ( Time Availability )</b>						
					يُعطى العاملون الوقت الكافي لأداء أعمالهم	62.
					يتم تحديد الزمن اللازم لكل عمل بدقة	63.
					يُسمح للعامل الذي يأتي بأفكار مبتكرة بتطوير أفكاره خلال أوقات العمل الرسمية	64.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
65.	العاملون لديهم فرصة لاستغلال وقت العمل لتطوير أفكارهم الإبداعية					
66.	يتمتع العاملون بفترة استراحة خلال عملهم					
67.	يتمتع العاملون بحرية التوازن بين الحياة الشخصية والعمل					
68.	يتم محاسبة العاملين على كمية الإنتاج بالنسبة للزمن					
69.	يُعطى العاملون فرصة للتفكير بعلاج المشكلات المتعلقة بالعمل خلال ساعات الدوام الرسمي					
<b>خامساً: الحدود التنظيمية ( Organizational Boundaries )</b>						
70.	لدينا لائحة بالعديد من القواعد والإجراءات لأداء الأعمال					
71.	هناك وصف وتوصيف لكل وظيفة في الشركة					
72.	يتم تقييم أداء العاملين بناء على الوصف الوظيفي لكل منهم					
73.	كل عامل يعرف جيداً ماذا يتوقع منه من حيث كمية الإنتاج في الوقت المحدد					
74.	يتم مناقشة كل من العاملين حول مستوى الأداء المطلوب منهم					
<b>سادساً: عوامل تنظيمية أخرى</b>						
75.	لدينا خطة لتحقيق اهداف الشركة					
76.	يتم توضيح أهداف الشركة للعاملين فيها					
77.	نحن نعرف ما يتعين علينا القيام به للوصول لأهدافنا					

					78. الهيكل التنظيمي للشركة يضم مستويات إدارية عديدة
					79. التسلسل الإداري يحد من قدرة العاملين على تنفيذ أفكار إبداعية
					80. يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					81. هناك نظام لإدارة الموارد البشرية في الشركة
					82. هناك نظام رقابة صارم يحكم العاملين في الشركة
					83. الشركة لديها القدرة على المخاطرة المخطط لها
					84. يوجد للشركة خطة للتعاقب على إدارة الشركة
					85. خلال السنوات الثلاث الماضية تم تنفيذ العديد من الأفكار الإبداعية الجديدة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
<b>المحور الثالث: التحديات التي تواجه مديري الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية: (داخلية وخارجية)</b>					
<b>التحديات الداخلية</b>					
					28. يقف المال غير المتاح عائق أمام أفكار المشاريع الجديدة
					29. عدم الرغبة في إحداث التغيير من قبل الإدارة
					30. عدم الرغبة في التغيير من قبل العاملين
					31. يحد الوقت من التفكير في المشاكل التنظيمية على نطاق واسع

					تقف القوانين عائقاً أمام تنفيذ الأفكار الريادية في الشركة	32.
					يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الجديدة	33.
					غير ذلك (وضح):.....	34.
<b>التحديات الخارجية</b>						
					يحد الوضع الاقتصادي في فلسطين من تطوير الأفكار الريادية	35.
					البيئة الاجتماعية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة	36.
					البيئة القانونية في فلسطين تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة	37.
					البيئة التنافسية في قطاعنا الصناعي تقف عائقاً أمام تطوير الأفكار الريادية في الشركة	38.
					فرص التطوير التكنولوجي قليلة في قطاعنا الصناعي	39.
					إجراءات الدوائر الرسمية ( الحكومية ) تكون عائقاً أحياناً	40.
					غير ذلك (وضح):.....	41.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>المحور الرابع: الاحتياجات اللازمة للتوجه نحو العمل الريادي</b>						
					يحتاج العاملون في الشركة إلى دورات تطويرية	42.

					43. الشركة بحاجة إلى توظيف كفاءات ريادية
					44. الشركة بحاجة إلى موارد مالية
					45. الشركة بحاجة لوضع خطة لتوارث الأجيال فيها
					46. غير ذلك (وضح):.....

أرجو الإجابة عن الأسئلة التالية بما يناسب وجهة نظرك:

1. ما حاجاتك الريادية لتطوير مؤسستك ؟

---



---



---

2. يُرجى إضافة أية معلومات تتعلق بموضوع البحث ولم يتم الإشارة إليها في الاستبانة؟

---



---

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحثة: صفاء أبو شامة

ملاحظة: في حال الرغبة بالحصول على ملخص حول نتائج الدراسة يرجى تزويدنا بالاسم والبريد الإلكتروني.

الاسم: \_\_\_\_\_

البريد الإلكتروني: \_\_\_\_\_

رقم الهاتف: \_\_\_\_\_

ملحق رقم (3)  
تقرير المدقق اللغوي



التاريخ: 6-4-2016

حضرة الدكتور سمير أبو زنيد المحترم

الموضوع: تدقيق رسالة الطالبة صفاء أبو شامة بعنوان:  
" الريادية في إدارة الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول"

تحية طيبة وبعد،،،

لقد قمت بقراءة الرسالة كلها وتدقيقها لغوياً ونحوياً وإملاءً، ومن خلال التدقيق وجدت الباحثة تتميز في طرح المادة وعرضها بمنهج تعبيرى متين، وأسلوب لغوي سليم، وكان هناك بعض الملاحظات اللغوية والإملائية والطباعية وقد تم تصحيحها.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الدكتور محمد سلهب التميمي  
الأستاذ المساعد في جامعة بوليتكنك فلسطين

٤٦  
٤٦