



كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات .

واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الاسلامية في محافظة الخليل.

فريق البحث :

مطبعة بشار ناصرالدين

أنوار عبد الصمد الأطرش

أسيل حاتم الرجوب

بإشراف :

أ.سعدية سلطان

قدمت هذه الدراسة كإحدى متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة .

ايار / ٢٠١٨

شكر وتقدير

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ

لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ". (سورة النمل، آية ١٩)

الحمد لله ذي المنّ والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته، وصلِّ اللهم على خاتم الرسل، الله الشُّكر

أولاً آخرًا، على حسن توفيقه، فنحمدك ربي ونشكرك على أن يسرت لنا إتمام هذه الدراسة على الوجه الذي

نرجو أن ترضى به.

وإنه يطيب لنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى أستاذتنا ومشرفتنا :

الأستاذة الفاضلة/ سعاد شاهر سلطان.

لتفضلها بقبول الإشراف على هذه الدراسة، وعلى جهدها الكبير الذي بذلته في إرشادنا، وفي متابعة للدراسة

منذ أن كانت فكرة فجزاها الله عنا خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما ونشكر كل من ساعدنا وأعاننا على انجاز هذه الدراسة، وان لم يسعفنا المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل

والخير والشكر.

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقني قطرة الحب، وكلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة، وحصد الأشواك عن

دربي ليمهد لي طريق العلم، الذي ساندني دوما وعلمني الصبر والحب "والدي الغالي" .

إلى من سكنت روحي وقلبي، إلى أجمل نعمة في حياتي، إلى القلب الذي يمدني بالحب والحنان والأمل، إلى

من وهبت عمرها وسعادتها لأجل أحببتها، إلى من علمتني كيف يكون الحب والعطاء والوفاء، إلى من عندها

تقف الكلمات عاجزة عن الوصف والشكر "والدتي الغالية" .

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى الشموع المتقدة التي تنير حياتي، إلى من عرفت معهم معنى الحياة

"أخواتي وأخوتي الأعزاء" .

إلى من علمونا حرفا من ذهب وكلمات من درر وأسمى عبارات العلم، إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن

فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح "أساتذتنا الكرام" .

إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواصل، الذي أسأل الله أن يكون خالصا لوجهه الكريم .

فريق البحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البند	الرقم
أ	شكر وتقدير	
ب	الإهداء	
ت	قائمة المحتويات	
خ	الملخص	
ذ أ.	Abstract	
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
٣-١	المقدمة	1.1
٣	مشكلة الدراسة	1.2
٤	أسئلة الدراسة	1.3
٥-٤	أهداف الدراسة	1.4
٥	أهمية الدراسة	1.5
٦	حدود الدراسة	1.6

٧-٦	مصطلحات الدراسة	1.7
٨	الهيكل التنظيمي للدراسة	1.8
	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
١١-١٠	مفهوم الريادة	2.1.1
١٢-١١	عناصر الريادة	2.1.2
١٢	الشخص الريادي	2.1.3
١٥-١٢	خصائص الشخص الريادي	2.1.4
١٥	ريادة الأعمال	2.1.5
١٦-١٥	أهمية ريادة الأعمال	2.1.6
١٧-١٦	أهداف ريادة الأعمال	2.1.7
١٨-١٧	فوائد ريادة الأعمال	2.1.8
١٩-١٨	أنواع الأعمال الريادية	2.1.9
٢٠-١٩	استراتيجيات ريادة الأعمال	2.1.10
٢٣-٢٢	العوامل الداعمة للريادة الأعمال	2.1.11
٢٤	مكونات بيئة ريادة الأعمال	2.1.12
٣٠-٢٥	المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال	2.1.13

٣٢-٣١	ريادة الأعمال المؤسسية	2.1.14
٣٢	أهداف ريادة الأعمال المؤسسية	2.1.15
٣٢	العناصر التي يجب توافرها في المؤسسة الريادية	2.1.16
٣٣	التحديات التي تواجه ريادة الأعمال المؤسسية	2.1.17
٣٥-٣٣	خصائص ريادة الأعمال المؤسسية	2.1.18
٣٧-٣٦	أهمية ريادة الأعمال المؤسسية	2.1.19
	الدراسات السابقة	
٥١-٣٩	الدراسات العربية	2.2.1
٥٦-٥٢	الدراسات الأجنبية	2.2.2
	الفصل الثالث	
	الطريقة والإجراءات	
٥٨	منهج الدراسة المستخدم	٣,١
٥٨	أدوات جمع البيانات والمعلومات	٣,٢
٦١-٥٨	مجتمع الدراسة	٣,٣
٦٣-٦٢	أداة الدراسة	٣,٤
٦٤	متغيرات الدراسة	٣,٥

٦٤	اجراءات الدراسة	٣,٦
٦٥-٦٤	المعالجة الاحصائية	٣,٧
	الفصل الرابع نتائج الدراسة	
٦٧	تصحيح الاداء	٤,١
٨١-٦٨	نتائج الدراسة	٤,٢
	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
٨٣	النتائج	٥,١
٨٤-٨٣	التوصيات	٥,٢
٩١-٨٥	قائمة المراجع والمصادر	
	الملاحق	

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال معرفة مدى توفر الريادة المؤسسية فيها، والتحديات والعقبات التي تحد من تطبيقها للريادة، ومدى توفر الخصائص الريادية لدى الموظفين.

وصولاً لهذه الأهداف، تبنى فريق البحث المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة وجمع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، بحيث تم توزيع الاستبيانات على مجتمع دراسة، وكان حجم المجتمع (٩٢)، متمثلين جميع الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية ما عدا المرسلين والآذنة، وقد تم تحليل هذه الاستبيانات ومعالجتها إحصائياً.

وقد توصل فريق البحث إلى مجموعة من النتائج وهي: اتفق المبحوثين على توافر متطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية بدرجة مرتفعة. وأشارت النتائج إلى أن البنوك الإسلامية تواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية وتتمثل في عدم توفير البنك للحوافز الكافية لموظفيه عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال، وأيضاً يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الريادية فيه، بالإضافة يواجه البنك ثقافة مجتمعية غير داعمة له لإنشاء بنك ريادي. وبينت النتائج أيضاً أن الموظفين العاملين لدى البنوك الإسلامية يتوفر لديهم خصائص الشخص الريادي بنسبة مرتفعة وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بثقة عالية حول قدراتهم.

وقد خرج فريق البحث بمجموعة من التوصيات، كان من أهمها ضرورة توجه البنك نحو ثقافة مجتمعية داعمة لإنشاء بنك ريادي، أيضا ضرورة قيام البنوك بتقديم حوافز الكافية للموظفين عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال وذلك لتحفيز الموظفين على إيجاد أفكار تسهم في تطور البنك، بالإضافة إلى قيام البنوك بالتضحية ببعض الموارد التي تعمل على تحقيق الأهداف، أيضا على البنوك الحد من التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة التي تحد من تنفيذ الأفكار الريادية فيه.

Abstract

The research aims to identify the reality of the application of corporate entrepreneurship in the Islamic banking sector in Hebron governorate from the point of view of its employees by knowing the availability of institutional corporate entrepreneurship, the challenges and obstacles that limit its application to entrepreneurship and the availability of corporate entrepreneurship among employees.

To achieve these goals, the research team adopted the descriptive approach in conducting this study and collecting information from its primary and secondary sources. The questionnaire was distributed as a study tool. The questionnaire was distributed to a study society. The size of the society (92) Except for reporters. These questionnaires were analyzed and processed statistically

The research team reached a set of results: The respondents agreed that the corporate entrepreneurship in the Islamic banking sector are requirements for high. The results indicated that Islamic banks face a number of challenges to the implementation of corporate entrepreneurship. The Bank is not providing sufficient incentives for its employees when they present pioneering ideas that develop from the way of doing business. It also limits the administrative hierarchy across the many administrative levels of executing the entrepreneurial ideas, The Bank faces a non-supportive community culture to create a leading bank. The results also showed that employees of Islamic banks have the characteristics of the leading person at a high level, indicating that employees have high .confidence about their abilities

This study is based on a number of recommendations, the most important of which is the need for the Bank to move towards a community culture supportive of the establishment of a entrepreneurial bank, and the need for banks to provide adequate incentives for employees when they provide pioneering ideas from the way of business performance, to motivate employees to find ideas that contribute to the development of the bank, In addition to banks sacrificing some of the resources that are working to achieve the goals, banks also have to limit the

administrative hierarchy across the many administrative levels that limit the implementation of entrepreneurial ideas

١,١ المقدمة:

بالرغم من أن ريادة الأعمال ليست وليدة اليوم، إلا أنها ظاهرة متجددة تحمل في طياتها أفكار وتصورات المبدعين في كل عصر لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية واستخدام كل جديد لنجاح الأعمال والمشروعات الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة وفق أفكار جريئة تعتمد على المخاطرة المحسوبة، وفي الوقت نفسه بذل الجهود المضاعفة في بداية التطبيق وعدم استعجال النتائج، بمعنى الصبر حتى تؤتي الجهود ثمارها مع العمل على تنمية هذه الثمار لتوجيه المشروعات في المسار الصحيح الذي يساعد على نموها وازدهارها وتكاملها مع مستلزمات التنمية (المري، ٢٠١٣: ١٣).

ويعد نشاط ريادة الأعمال عموماً محركاً جوهرياً للنمو الاقتصادي القوي عبر انتشار البيئة الإبداعية، وتعتبر العلاقة وثيقة وقوية بين نمو فرص العمل على المدى الطويل وريادة الأعمال، إذ لا يقدم رواد الأعمال فرص عمل محلية جديدة فحسب؛ بل يحققون ثروة ونمو جديداً (السكري والعوض، ٢٠١٤: ١٤).

وفي العصر الراهن تستخدم ريادة الأعمال للدلالة على المبدعين والمبتكرين في كافة المجالات، من خلال عرض إنجازاتهم والنجاحات التي حققوها بالرغم من نقص الموارد وقلة الإمكانيات والصعوبات التي واجهتهم والتي تغلبوا عليها بتفكير إبداعي في ضوء تطور مفهوم الريادة من مجرد حساب الكميات والأسعار التي سوف ينتجها إلى ممارسة التغيير الاقتصادي والتقني الذي يؤثر بعمق على نجاح المشروعات (مبارك، ٢٠٠٩: ١٧)، كما أن الريادة باتت تستخدم على نطاق أوسع في الوقت الحاضر، فهي لا تقتصر على عملية إيجاد مشروعات تجارية جديدة هادفة للربح، بل امتدت لتشمل كافة الأنشطة والتوجهات المبتكرة داخل منظمة قائمة من خدمات

وتكنولوجيات وتقنيات إدارية واستراتيجيات ومواقف تنافسية جديدة (Zorn, 2014: 2)، وهذا ما بات يعرف باسم الريادة المؤسسية.

تسعى ريادة الأعمال المؤسسية إلى تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي، وإقامة المشروعات الجديدة داخل الشركة، وتشجع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم، وإعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي (كافي، ٢٠١٦: ٢٤).

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من خلال دراسة مدى توفر متطلبات ريادة الأعمال فيها، وذلك لأهمية هذا القطاع وحيويته في الاقتصاد الفلسطيني.

تلعب البنوك دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث ولا يمكن تصور التجارة الدولية بمعزل عنها، ولكن الشعب الفلسطيني ومعظم شعوب العالم الإسلامي يؤمنون بتحريم الربا، وعليه يقعون في حرج كبير في التعامل مع البنوك نظراً لاعتمادها على النظام الربوي ومن ذلك جاء دور البنوك الإسلامية لتلبي رغبة المسلمين وسكان العالم العربي والإسلامي وباقي بلدان العالم، غير أن البنوك الإسلامية وإن كانت تؤدي هذا الغرض فإن لها أغراضاً تنموية لا تتمكن البنوك التجارية من القيام بها، فهي لها قدرة أكبر على جمع المدخرات من الفئات المتوسطة وقليلة الدخل، كما أن البنوك الإسلامية تلعب دوراً في الاستثمار المباشر الذي تقوم به وتلعب دوراً هاماً في عملية التنمية تجعل منها أهمية كبرى للدول النامية والمتطورة (مقداد وحلس، ٢٠٠٥: ٣).

وباجتهادات الكثير من العلماء والمفكرين المسلمين ظهرت فكرة المصارف الإسلامية التي تقوم بدور الوسيط المالي دون اللجوء إلي الفوائد أخذاً وعطاءً، ويعرف البنك الإسلامي بأنه مؤسسة مالية تعمل في إطار إسلامي، تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، بهدف غرس القيم والمتمثل في الأخلاق الإسلامية في مجال المعاملات المالية، والمساعدة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من تشغيل الأموال بقصد المساهمة في تحقيق الحياة الكريمة للشعوب الإسلامية. (سحنون، ٢٠٠٣: ٩٦)، فهو مؤسسة مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشريعة الإسلامية، وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصاداتها (الخصيري، ١٩٩٥: ١٧).

١,٢ مشكلة الدراسة:

منذ أن ظهرت البنوك في العالم الإسلامي وهي تزداد أهمية يوماً بعد يوم فكما زادت إمكاناتها ونشاطاتها المالية انعكس ذلك على الاقتصاد العام للدولة، ونظراً للتوجه العالمي التي تتبعه المؤسسات العالمية في إتباع نهج الريادة ورفع معدلات النمو الاقتصادي لا بد من دراسة واقع تطبيق الريادة في البنوك الإسلامية، باعتبار أن بيئة الأعمال تتميز بظهور أعداد متزايدة من المنافسين الجدد، وشعور عدم الثقة في الطرق التقليدية في إدارة البنوك الإسلامية والرغبة الشاملة في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

بناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل.

١,٣ أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية لدى البنوك الإسلامية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :-

السؤال الأول:- ما مدى توفر متطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني:- ما التحديات والعقبات التي تواجه قطاع البنوك الإسلامية العاملة في محافظة الخليل في توفير بيئة ريادة لأعمالها من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثالث:- ما مدى توفر خصائص الشخص الريادي لدى الموظفين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

١,٤ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل، ومن خلال الدراسة سيتم تحقيق العديد من الأهداف أخرى منها:

١. التعرف على مدى توفر متطلبات الريادة في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل.
٢. التعرف على التحديات والعقبات التي تواجه قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل التي تحد من تطبيق الريادة فيها.
٣. التعرف على مدى توفر الخصائص الريادية لدى الموظفين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل.
٤. العمل على تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد قطاع البنوك الإسلامية في تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية فيها.

١,٥ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة البنوك الإسلامية في مدينة الخليل من نتائج هذه الدراسة، والتغلب على التحديات التي تواجههم في تطبيق ريادة الأعمال.
- تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى المكتبة الجامعية في مجال ريادة الأعمال في البنوك الإسلامية في مدينة الخليل.
- تعد هذه الدراسة ذات أهمية لفريق البحث كونها إحدى متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

1.6 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في البنوك الإسلامية في محافظة الخليل.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل .

- الحدود الزمنية: بدأت هذه الدراسة في شهر ٩-٢٠١٧ وانتهت في شهر ٥-٢٠١٨.

- الحدود البشرية: متمثلة في الموظفين العاملين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل باستثناء الأذنة والمراسلين.

١,٧ مصطلحات الدراسة

الريادة

هي بناء وابتكار شيء ذو قيمة من لا شيء، والاستمرارية في اغتنام الفرص بناء على الموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك الأخذ بالاعتبار عنصر المخاطرة (زايد، ٢٠١٠: ٨).

ريادة الأعمال

عملية بموجبها يأخذ شخص أو عدة أشخاص وتحديداً رائد العمل على عاتقه مجازفة اقتصادية من أجل تكوين منشأة جديدة تسخر تقنية جديدة أو إبداع مستحدث لتوليد شيء ذو قيمة للآخرين ولفنسه (Schramm, 2006: 15) .

الريادي

الفرد الذي يقوم بالتجديد والتغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات بأشكال جديدة والمتمثلة في ما يلي: تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إحداث تغييرات جديدة على المنتج أو الخدمة القائمة، المساهمة في فتح أسواق جديدة أو تأسيس منظمة جديدة . (النجار والعلي، ٢٠٠٦: ٥)

ريادة الأعمال المؤسسية

هي عبارة عن قيام مجموعة من الافراد والموظفين داخل مؤسسة قائمة بإنشاء منظمة جديدة أو التجديد على هذه المنظمة القائمة من خلال استخدام وتكامل كافة الموارد المتواجدة داخل الشركة واستخدام كل الطرق الابداعية من اجل القيام بذلك الامر، واستخدام المبادرة في القيام بهذا العمل، واستخدام طرق التجديد والمغامرة داخل هذه المؤسسة من أجل خلق مؤسسة جديدة قائمة على التوجهات الريادية .(أبو مرخية وسكافي ومصطفى، ٢٠١٥: ١٨)

الموظف الريادي

هو الموظف الذي يتمتع بإرادة وقدرة على التغيير والمبادرة بتقديم أفكار جديدة والعمل على القيام بها ضمن منظور ورسالة المؤسسة .

البنك الإسلامي

مؤسسة مالية تعمل في إطار إسلامي، تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، بهدف غرس القيم والمتمثل في الأخلاق الإسلامية في مجال المعاملات المالية، والمساعدة في تحقيق التنمية

الاجتماعية والاقتصادية من تشغيل الأموال بقصد المساهمة في تحقيق الحياة الكريمة للشعوب الإسلامية. (سحنون، ٢٠٠٣: ٩٦)

1.8 الهيكل التنظيمي للدراسة

تشتمل هذه الدراسة في شكلها النهائي على كل من الفصول التالية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: وفيه يتم تناول كل من: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، الهيكل التنظيمي للدراسة.
- الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة: وهو مقسم إلى مبحثين: الأول يتناول فيه فريق البحث مفهوم الريادة وعناصرها، ومفهوم الريادي وخصائصه، ومفهوم ريادة الأعمال وأهميتها وأهدافها وفوائدها، وأيضاً أنواع الأعمال الريادية، واستراتيجيات ريادة الأعمال، والعوامل الداعمة لنمو ريادة الأعمال، ومكونات بيئة ريادة الأعمال، والمعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال، ومفهوم ريادة الأعمال المؤسسية، وأهداف الريادة المؤسسية، والعناصر التي يجب توافرها في المؤسسة الريادية، والتحديات التي تواجه ريادة الأعمال المؤسسية، وأيضاً خصائص وأهمية ريادة الأعمال المؤسسية، ومفهوم الموظف الريادي، أما المبحث الثاني فيشمل الدراسات السابقة العربية والانجليزية.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتشتمل: منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والتحليل الإحصائي بالإضافة إلى تصحيح الأداة.
- الفصل الرابع: وفيه عرض أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها.
- الفصل الخامس: مخلص النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

المبحث الأول

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مفهوم الريادة وعناصرها، ومفهوم الريادي وخصائصه، ومفهوم ريادة الأعمال وأهميتها وأهدافها وفوائدها، وأيضاً أنواع الأعمال الريادية، واستراتيجيات ريادة الأعمال، والعوامل الداعمة لنمو ريادة الأعمال، ومكونات بيئة ريادة الأعمال، والمعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال، ومفهوم ريادة الأعمال المؤسسية، وأهداف الريادة المؤسسية، والعناصر التي يجب توافرها في المؤسسة الريادية، والتحديات التي تواجه ريادة الأعمال المؤسسية، وأيضاً خصائص وأهمية ريادة الأعمال المؤسسية، ومفهوم الموظف الريادي .

٢,١,١ مفهوم الريادة:

هناك عدة تعاريف للريادة تم تحديدها من قبل مختصين في الريادة، فهي في حقل إدارة الأعمال تعبر عن اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم فعالية إضافية إلى الاقتصاد، وبالمناظر الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد (السكرانة، ٢٠٠٦: ١٧)، ومن وجهة نظر أخرى، تم تعريف الريادة على أنها هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الجديدة (عبد الرحيم، ٢٠١١: ٤)، كما تعرف الريادة على أنها عملية يمكن إيجادها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي وتكوين الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل (حمزة، ٢٠٠٩: ١٣)، وعرف مركز مراقبة الريادة العالمي (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) الريادة على أنها محاولة جديدة 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 and Scott, 2003: 10)، كما تعني الريادة التفرد والاعتماد على الاختلاف والتنوع والتوافق والطرق الجديدة، ولا تعتمد على النماذج والعادات السائدة التي يفعلها الآخرون، وإنما هي الوصول إلى منتجات وطرق فريدة وجديدة لا تتطابق مع الطرق المعتادة أو الطرق المعمول بها. (النجار والعلي، ٢٠٠٦: ٦)، وهي عملية إنشاء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافأة الناتجة، فهي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي تتم إضافة قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات، وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون

جديدة أو فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية (Kuratko, 2001: 29)، وتعرف الريادة أيضا على أنها أنشطة تقوم على الاهتمام، وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت (Burch, 1986: 12)، وهي بناء وابتكار شيء ذو قيمة من لا شيء، والاستمرارية في اغتنام الفرص بناء على الموارد والالتزام بالرؤيا، وكذلك الأخذ بالاعتبار عنصر المخاطرة (مراد، ٢٠١٠: ٨).

ويرى فريق البحث أن الريادة هي القدرة والرغبة على المبادرة في إنشاء مشاريع جديدة ذات أفكار مختلفة أو العمل على تطوير مشاريع قائمة، من خلال استغلال الفرص والموارد اللازمة والقدرة على تحمل المخاطر وعدم الاستسلام للفشل.

٢,١,٢ عناصر الريادة

بناء على التعريفات السابقة يمكن الحديث عن أربعة عناصر رئيسية للريادة (حجازي، ٢٠١٠: ٤٩)

١. الريادي : يعد عنصر من عناصر الريادة ويعتبر الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة ويعمل على إدارة جميع النشاطات والإجراءات اللازمة.

٢. الفرصة: تعتبر الفرصة الفجوة المتوفرة بين الواقع والمحتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة للزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.

٣. المنظمة: هي الإطار الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والموارد والعاملين.

٤. الموارد: وتتمثل في الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع.

٢,١,٣ الشخص الريادي

يعتبر الريادي حالة فاعلة من النشاطات التي تمارسها الجماعات والأفراد من خلال بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو إيجاد القيم من خلال تحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء (حمود واللوزي، ٢٠٠٨: ٣)، فالريادي هو الذي يتمتع بصفات الحصول على مبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك القبول للفشل والمخاطرة ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذو قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية أو الاجتماعية أو النفسية التي تمكنه من ذلك (السكرانة، ٢٠٠٨: ١٩)، وهناك من اعتبر أن الريادي هو 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 وملحم والعاليك، ٢٠٠٩: ٤٩٧-٤٩٨)، ويعد الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتجديد والتغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات بأشكال جديدة والمتمثلة في تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إحداث تغييرات جديدة على المنتج أو الخدمة القائمة، والمساهمة في فتح أسواق جديدة أو تأسيس منظمة جديدة . (النجار والعلي، ٢٠٠٦: ٥).

٢,١,٤ خصائص الشخص الريادي:

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بدراسة الريادة ورواد الأعمال، وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة فقد بينت هذه الأبحاث أن الرياديين يتمتعون بخصائص وقدرات عالية ويتحلون بصفات وسمات شخصية تميزهم

عن غيرهم وتجعلهم اقدر على البدء بمشاريعهم الخاصة وإنجاحها، وهذه الخصائص لا يجب أن تتوفر جميعها في شخص واحد، ولكن قد دلت الأبحاث بتمتع الرياديين بالعديد منها، وأنه يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة، وهذه الخصائص هي: القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة، المبادرة والانتباه للفرص واقتناصها والإصرار والمثابرة، والبحث عن المعلومات اللازمة للعمل، والاهتمام بالجودة والتميز، والالتزام بالعمل والمتابعة، والفاعلية والتخطيط المنظم وحل المشكلات، والثقة بالنفس، والإقناع واستخدام استراتيجيات التأثير والاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ٢٠٠٧: ٧-٩).

ووفق هذا التصور يمكن تصنيف خصائص الريادي على النحو التالي:

- الحاجة للإنجاز: تعد هذه الخاصية من الخصائص التي يعتمد فيها الريادي لشعوره بإنجاز في العمل والوصول للهدف الذي يسعى لتحقيقه وبالتالي يقوم بتقديم أفضل انجاز للعمل وتحمل المسؤولية والمشاكل التي يمكن أن يواجهها ولذلك يتم اعتمادهم في قياس نتائج نجاحهم على مدى تحقيقهم لهذا الهدف (النجار والعلي، 2010: ٣٣)
- الرغبة في الاستقلالية: يتميز الريادي في الاستقلالية دون الاعتماد على الآخرين في الوصول لأهدافه واتخاذ قراراته، فهو يفضل أن يكون رئيسا غير مرؤوسا ولا يتأثر في البيئة المحيطة في اتخاذ قراراته (الشميري والمبيريك، ٢٠٠١: ٥٨)
- الثقة بالنفس: توجه الشخص الريادي في تنفيذ الأعمال الجديدة المبتكرة النابعة من ثقته بنفسه؛ وذلك لأنها تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وهذا ما يجعله أكثر تفاؤلا تجاه المتوقع من أعماله الجديدة (النجار والعلي، ٢٠١٠: ٣٣)

- النظرة المستقبلية: يسعى الشخص الريادي إلى النظر نحو المستقبل والتفكير بالنجاح الفعال وتحقيق المردود المالي بما يتناسب مع أهدافه حيث يعد هذا الشخص متفائل بطبعه نحو هذه العوائد والتطورات بسبب اعتبارهما مؤشر لنجاحهم والوصول لهذه الأهداف.
- المهارات التقنية: يتمتع الشخص الريادي بقدرات تقنية تميزه عن غيره من الأشخاص في حال يمكن له العمل لصالحه من خلال هذه المهارات، مثل القدرة على الإقناع، حيث يمتلك الريادي الناجح القدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد في جو من المودة واللباقة والمرونة (المبيريك، 2009: 113)
- المهارات التفاعلية: يعد الشخص الريادي قادر على تحديد أهدافه والتخطيط لها ليتمكن من تحقيقها بحيث يستخدم معلومات وأدوات ليتمكن من الوصول للهدف؛ لتحسين كفاءة أداءه في العمل من خلال العمل على تقليل الوقت والتكاليف والسرعة في انجاز العمل (المنصور، 2000: 18).
- المهارات الفكرية: يتميز الريادي بقدرته الفائقة في البحث عن الفرص الجديدة لمواجهة المشكلات والخروج من أي مأزق، فهو لا يستسلم للمعوقات، ولا ينتظر حدوث المعجزات، حيث يبحث باستمرار عن الفرص الجديدة لتحسين العمل أو تسويق منتجاته أو تطويرها بطريقة مبتكرة، ويعتمد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة (أحمد وبرهم، 2010: 13).
- المهارات الفنية: تتمثل في خبرة الشخص الريادي بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل، وأيضاً المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية المتعلقة لمشاريعهم (المنصور، 2000: 18).

٢,١,٥ ريادة الأعمال:

تعرف ريادة الأعمال على أنها تحدٍ لقدرة رائد الأعمال على قيادة التغيير في ظل ظروف عدم التأكد، فهي: عملية ديناميكية تستدعي تمتع رائد الأعمال بمهارات وإمكانات ومهارات تساعده على قيادة دفة المنظمات وتوجيهها بما يخدم مصالحها من خلال استخدام الأفكار المبدعة والمخاطرة المحسوبة ورأس المال الجريء في استغلال الفرص وتلافي التهديدات في بيئة عمل تتواءم بالمخاطر والتحديات والمنافسة (Sood and Arora, 2007: 10)، فهي عملية ديناميكية هادفة تسعى إلى إدارة الأعمال والمشروعات وتنميتها بطرق مبتكرة غير تقليدية وفق أفكار ورؤى وتصورات إبداعية تحقق الربح وتمنح المنظمات ميزة تنافسية (Roddic, 2007: 12)، وهناك من يرى أنها خصائص وسلوكيات تتعلق بالبدء بعمل ما والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته (العامري والغالي، ٢٠٠٨: ١٧٢)، وعرف آخر ريادة الأعمال بأنها عملية إنتاجية متطورة تعتمد على المجازفة والتقنية والإبداع والابتكار، بموجبها يأخذ شخص أو عدة أشخاص وتحديداً رائد العمل على عاتقه مجازفة اقتصادية من أجل تكوين منشأة جديدة تسخر تقنية جديدة أو إبداع مستحدث لتوليد منتج ذو قيمة للآخرين ولنفسه (Schramm, 2006: 15)

٢,١,٦ أهمية ريادة الأعمال:

تعزى أهمية ريادة الأعمال كونها وسيلة لتصحيح مسار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث إن غالبية هذه المشروعات لا تقوى على الصمود والمنافسة إذا لم تكن هناك يد خبيرة تستغل الفرص وتتلافى التهديدات وتبحث عن فرص للتوسع والانتشار بطرق مبتكرة لتحقيق الربح، وتعتبر ريادة الأعمال من الحقول المهمة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة ومن الحقول الواعدة في الدول النامية، حيث تسهم المشروعات الريادية بمساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية

الشاملة، كما تعد نواة بناء المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث يؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي للريادي وعائلته بالإضافة إلى دورها في استحداث وظائف جديدة والحد من نسبة البطالة في المجتمع، فضلا عن ظهور أنماط جديدة من السلع والخدمات التي تسهم في فتح ونمو أسواق جديدة، تساعد على تقليل الفجوة بين اقتصاديات الدول (النجار والعلوي، ٢٠١٠: ٢٧).

٢,١,٧ أهداف ريادة الأعمال:

إن للريادة كثير من الأهداف تسعى كل الشركات والمنظمات إلى تحقيقها لرفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أبرزها (العبيدي والجراح، ٢٠١٤: ١٦٦) و(الحدراوي، ٢٠١٣: ٩٦):

١. تحسين الوضع الحالي للشركة حاليا ومستقبلا.
٢. التوظيف الذاتي حيث توفر للريادي مزيد من فرص العمل.
٣. زيادة الدخل والنمو الاقتصادي.
٤. التشجيع على تصنيع الموارد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو التصدير.
٥. التقليل من هجرة الخبراء بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.
٦. تشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم.
٧. إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي.
٨. تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.

٩. السعي إلى إنتاج المزيد من السلع مع خلق أسواق جديدة.

١٠. التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاج.

١١. إقامة المشروعات الجديدة أو استقلال المشروعات الجديدة، أو الوحدات داخل المنظمات.

٢,١,٨ فوائد ريادة الأعمال

لريادة الأعمال فوائد متنوعة سواء على الناتج القومي أو الاقتصاد المحلي، حيث تسهم في زيادة الناتج القومي، وزيادة نصيب الفرد في الدخل القومي، بالإضافة إلى مميزات اقتصادية واجتماعية متعددة كتشجيع الاستثمار وجذب رؤوس الأموال، إلى جانب علاج مشكلة البطالة وانخفاض مستويات المعيشة وغيرها من المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها غالبية الدول النامية والمتقدمة هذا على المستوى العام للدولة أما على مستوى قطاع الأعمال والمنظمات الريادية، فإنها تمنحها فرصة للنمو والتوسع، وزيادة قدراتها على فتح أسواق جديدة وإيجاد عملاء جدد، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتسويقية، ورفع معدلات أرباحها وتتنوع قدراته الإنتاجية، ورفع قدرتها على الصمود والمنافسة في الأسواق العالمية، ومن أهم الفوائد التي تحققها ريادة الأعمال:-

- الاستقلالية: تتيح ملكية المشروع لرائد الأعمال الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما كان مخطط إليه.
- فرصة للتميز: تسمح الريادة بتحقيق أهداف متميزة ومختلفة عن الآخرين، كما في حالة إنشاء مشروع تحقق دخل مضمون لأسرة محتاجة، فهذا المثال يعكس مهارة رائد الأعمال في الجمع بين الأهداف الاجتماعية والرغبة في حياة كريمة، فضلا عن تقديم سلعة أو خدمة جديدة تنتج بكفاءة في السوق المحلي أو السوق العالمي.

- تحقيق الطموحات: يجد رواد الأعمال المتعة في أعمالهم واستثماراتهم من خلال التعبير عن مكنوناتهم وتحقيق ذاتهم، وهم يعلمون جيداً أن حدود نجاحهم هو إبداعهم وحماسهم ورؤيتهم الثاقبة، كما يمنحهم امتلاك الاستثمارات الشعور بالقوة والتمكن.
- فرصة تحقيق الريح: تعد الأرباح التي تحققها المشروعات الريادية من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشروعات فمعظم رواد الأعمال لا يأملون الانضمام للطبقات الاجتماعية عالية بقدر ما يحلمون بتحقيق ثروات جيدة.
- فرصة للمساهمة في المجتمع: يتمتع رواد المشروعات بالثقة والاحترام في مجتمعاتهم من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمشروعات أو للمنظمات، حيث يتمتعون بحب وتقدير وثقة العملاء الذين قدموا منتجات وخدمات حازت رضاهم وإعجابهم.
- إتاحة فرص عمل جديدة: ينتمي الرياديون للقطاع الخاص في مجالات الأعمال المختلفة التي تشمل الصناعة والخدمات وغيرها، وبأحجام مشروعات كبيرة ومتوسطة وصغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه، مما يجعلهم يتيحون فرص العمل لآلاف العاملين من خلال فرص عمل حقيقية منتجة (الشميمري والمبيري، ٢٠١١: ٣٣ - ٣٤).

٢,١,٩ أنواع الأعمال الريادية

يمكن تصنيف الأعمال الريادية إلى ثلاثة أنواع وهي: (النجار والعلي، ٢٠٠٦: ١٥)

- 1- أعمال إبتكارية بحثية: يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد يبني نشاطا جديدا في عالم الأعمال، ومن بين الأمثلة في هذا المجال ما قام به ستيفن جوبس مؤسس شركة أبل كومبيوتر، وكذلك بل غيتس مؤسس شركة ميكروسوفت.

٢- أعمال إبتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: يقوم المبادر والريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المتطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة، فمثلا برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقا للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية كاستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد في المجالات المدنية.

٣- الملكية لأعمال ابتكارية: يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث إن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

٢,١,١٠ استراتيجيات ريادة الأعمال

هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات، إلى أن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بالمفاهيم التالية (Histrich and others ٢٠٠٥):

(١) استغلال الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزيائن والأسواق.

(٢) الابتكار الإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.

(٣) القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكله السوق وحاجات الزيائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.

(٤) الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.

(٥) القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

وهنا توضيح أكثر لاستراتيجيات ريادة الأعمال:

الإبداع:

يعد الإبداع من أهم القوى الداعمة التي تساعد في الوصول لدرجة عالية من المنافسة من خلال القدرة على الوصول لأفكار جديدة أو لحل مشكلة معينة والقدرة على تنفيذها، وهو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة (Daft, 2001: 120)، كما تعد الخطوة الأولى للابتكار حيث تساعد في تطوير الأفكار المبتكرة وعملية اتخاذ القرارات فهي تسعى لاستجابة حاجة المنظمة والقدرة على استغلال الفرص للعمل على تحقيق هذه الحاجات ويمكن أن يكون الإبداع إبداعاً تكنولوجياً أو منتج جديد أو خدمة جديدة، أو أسلوب جديد في تقديم منتج معين، وقد يكون الإبداع في التسويق والتوزيع (السكرانة، ٢٠٠٨: ٢٢).

الابتكار:

تعتبر المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة (Weaver, 2002: 20)

وبالتالي الفرق بين الإبداع والابتكار هو أن الإبداع عملية تتناول الطابع النظري ولكن يعد الابتكار عملية تطبيقية على أرض الواقع.

اخذ المخاطرة:

قدرة الريادي على العمل على منتج جديد أو الدخول في سوق جديد هذا يؤدي إلى مخاطرة عالية بسبب حالات عدم التأكد أو القبول لهذه المنتجات حيث تم تعريف أخذ المخاطرة بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة (Webister, ١٩٩٨ :١٢٠٠).

التفرد:

إن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى للمنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (Johnson and Scholes, 2002: 155)

المبادأة:

هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، منها عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع والمفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير ومحاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم حيث يعتبر أن المبادأة تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسئولاً عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة (Al Bert, 2000: 16) .

٢,١,١١ العوامل الداعمة لنمو ريادة الاعمال:

هناك العديد من العوامل التي تساعد في انتشار ودعم ريادة الاعمال، وهذه العوامل الريادية تولد مع الفرد وتنمو من خلال صقل مواهبه بالرؤيا العلمية والخبرة العملية وضمان القدرات التفاعلية مع التغيرات البيئية، ويمكن إجمال هذه العوامل بالاتي:

أولاً: الطاقة الريادية: إن الطاقة الريادية تشكل عاملا هاما على مستوى الفرد لتحقيق مجتمع ريادي وثقافة ريادية حيث أنه كلما توفرت السمات والخصائص الريادية لدى الأشخاص كلما ارتفعت احتمالية ريادة الاعمال، أو بمعنى آخر إن التحلي بخصائص رواد الأعمال تشكل عاملا مهما لبناء ثقافة ريادة الاعمال.

ثانياً: دور الأسرة: أثبتت العديد من الدراسات العلمية تأثير مرحلة الطفولة والنشأة المبكرة على الشخصية، حيث تلعب الأسرة دورا جوهريا في تنمية سمات ريادة الأعمال لدى الأطفال، ويميل رواد الأعمال إلى إن يكونوا أبناء لآباء أو أمهات يمتلكون مشاريع خاصة، كما تلعب الأسرة دورا مهما في وجود الرغبة والمصداقية في مجال ريادة الأعمال كمستقبل مهني.

ثالثاً: الثقافة الريادية: تعتبر الثقافة الريادية من العوامل العملاقة التي تحدد اتجاهات الافراد نحو مبادرات ريادة الاعمال، حيث إن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية، وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع وبالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والاهتمام بالجماعة والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا نتوقع إن تنتشر منها سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع أو بمعنى آخر سلوكيات الريادة.

رابعاً: التعليم: يمثل التعليم محورا أساسيا في تنمية ريادة الأعمال وتطوير المهارات والسمات العامة لها، ومن حسن الحظ انه يمكن استثمار دور التعليم في تنمية ريادة الأعمال في سن مبكرة قد

تصل إلى رياض الأطفال ويمكن إن يمتد هذا الدور ليصل إلى المراحل المتقدمة من التعليم العالي.

خامسا: الخبرة: أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن رواد العمل يستثمرون خبرتهم في مجال تخصصهم وخبرتهم ويتمتعون بدرجة عالية من النجاح وأن الكثير من المتقاعدين وخاصة المبتكرين منهم يفضلون إنشاء مشاريع خاصة لهم لتحقيق الاستقلالية واستثمار الخبرات التي تمكنوا من بنائها خلال سنوات العمل الماضية .

سادسا: الجهات الداعمة: نظرا لان ثقافة ريادة الأعمال لا تأتي من فراغ ولكن تتبع من المجتمع الذي تنشأ فيه المؤسسات العامة والخاصة، تلعب فيه جميعها دورا مهما في تنمية ثقافة ريادة الاعمال على سبيل المثال: البرامج الحكومية تمد رواد الأعمال بالدعم المادي، والتدريب، وتدعم الأنشطة الريادية التي يقومون بها، أيضا يمكن تطوير برامج رعاية مهنية تساهم في تطوير سمات ريادة الاعمال مثل الابتكار. باختصار صور الدعم التي يمكن أن تبذلها مؤسسات القطاع العام والخاص ويمكن أن تأخذ شكل الدعم المادي والدعم المعنوي .

سابعا: إمكانيات البيئة: المقصود ببيئة الاستثمار: الإطار التشريعي والمؤسسي والمناخ الاقتصادي لحاضنة ثقافة ريادة الأعمال ومن أهم هذه العوامل: توفير سياسات الاقتصاد الكلي والجزئي، والأنظمة والقوانين، والبنية التحتية، وتقنية المعلومات والاتصالات (كافي، ٢٠١٦: ٢٣ _ ٢٤).

٢,١,١٢ مكونات بيئة ريادة الأعمال

بيئة منظومة ريادة الأعمال تتضمن مكونات البنية التحتية المحفزة والداعمة لمنظومة ريادة الأعمال ومنها ما يلي (أبو بكر، ٢٠١٤: ٦٦):

١. ثقافة مواثية في المجتمع وفي بيئة الأعمال تسمح بسلوك المخاطرة وتحمل الأخطاء.
٢. مجموعة من السياسات المحفزة والقواعد التنظيمية الميسرة تطبقها عناصر قيادية تقدم الدعم المؤسسي.
٣. بنية تحتية داعمة تشمل شبكة نقل واتصالات وخدمات محاسبية وقانونية واستشارات فنية وقنوات تسويق وبيع وغيرها.
٤. مساندة رجال الأعمال للموهوبين والمبدعين لتحفيزهم وتطوير ما لديهم من أفكار ريادية.
٥. منظومة تعليمية تساهم في توليد أفكار ريادية قابلة للتحويل إلى مشاريع صغيرة جديدة.
٦. رؤية تجعل المشاريع الصغيرة الجديدة ضمن سلسلة الأنشطة لمؤسسات أعمال قائمة، سواء كانت مرتبطة بمراحل تقديم المدخلات أو بمراحل تغذية العمليات أو مراحل تصريف المنتجات وتقديم الخدمات.
٧. توفر آليات تمويل مرحلة بدء التشغيل للمشاريع الريادية لتمكينها من الدخول إلى مجال الأعمال وقدرتها على المنافسة، ويشمل ذلك دور ملائكة الأعمال ورأس المال الاستثماري والقروض الصغيرة وغيرها.
٨. نظام واضح لحماية براءات الاختراع وميسر لتأسيس الشركات للاستفادة منها.
٩. قيم وقواعد وممارسات ترسخ مبدأ الشفافية بصورة تغلق منافذ الفساد الذي عادة ما يخلق بيئة غير مواثية لمنظومة ريادة الأعمال.

١٣, ١, ٢ المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال في تعطيل القدرات الفكرية لرواد الأعمال نتيجة التمسك بالروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، والإحباط الذي يصيب رواد الأعمال ويجعلهم مجرد آلات تسعى لتنفيذ العمل المطلوب دون التفكير في تطويره أو تجديده، ومن أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من دور ريادة الأعمال:

(١) المعوقات البيئية:

هي المعوقات التي تتعلق ببيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتي تكون سبباً في إعاقتها عن تحقيق النجاح، مما يؤدي إلى فشلها وخروجها من السوق، وهذه المعوقات تعاني منها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لذلك يجب على رائد الأعمال أن يدرك هذه المعوقات لتلافيها (الشميمري والمبيريك، 2011: 191)، وأهم المعوقات البيئية هي:

- الركود الاقتصادي: يترتب على الركود الاقتصادي انخفاض الطلب على المنتجات بشكل عام، ومحدودية القوة الشرائية للأفراد، مما يترتب عليه وجود فائض في الطاقة الإنتاجية يؤدي استمرار نموه في عدم قدرة أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تحمل الخسائر أو الاستمرار في العمل، بسبب صغر رأسمالها وحجم إنتاجها ونشاطها، مما لا يسعها على مواجهة الخسائر المترتبة على الركود الاقتصادي (المبيريك، 2009: 77).

- ضعف التمويل وصعوبة الحصول عليه: من الصعب الحصول على تمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يضطر المؤسس في كثير من الأحيان إلى الاعتماد على ثروته

الشخصية، أو الاقتراض من المؤسسات المالية قرصاً شخصياً لإقامة المشروع (العاني وآخرون، 2010: 95) .

- مشكلات الاستثمار: الاستثمار هو عملية اقتصادية تتضمن توظيف رأس المال في أي أصل أو ملكية أو ممتلكات أو مشاركات للمحافظة عليه وتنميته بأرباح أو زيادات في قيمة الأموال في نهاية مدة الاستثمار أو بمنافع غير مادية (عبد الحفيظ، 2006: 20)

- المشكلات الاجتماعية: تظهر هذه المشكلات في المجتمعات التي تتميز بوجود عرف سائد وأخلاقيات معروفة أو عنصرية أو تميز ديني أو طائفي يؤثر بشكل مباشر على المنشآت سواء في توافر العمالة أو التسويق للمنتج أو مزاوله أنشطة معينة (المبيريك، 2009: 83)

- نقص المعلومات: يترتب على فقد المعلومات الغموض في تحديد توجهات وأهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسياسة التوسع والانكماش في ظل ظروف عدم التأكد، مما يترتب عليه إخفاقها بسبب افتقاد قاعدة معلومات تشتمل على بيانات عن السوق وما يشمله من مؤسسات اقتصادية من حيث النشاط والحجم والقدرات، كما أنها تفنقد إلى معلومات عن سوق الموارد ومستلزمات الإنتاج، بالإضافة إلى المعلومات اللازمة عن الأنظمة والقرارات والتشريعات، وافتقاد وجود خرائط لتوزيع المنشآت في الدولة، فضلاً عنه تقادم هذه المعلومات عند توافرها نتيجة ضعف القدرة على تحديثها باستمرار (الشميمري والمبيريك، 2011: 194)

- المشكلات التسويقية: تفنقد المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخبرات التسويقية المتخصصة اللازمة للتعامل مع المشكلات التالية:

أ . انخفاض أو تقلب الطلب على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المنشآت.

ب . ظهور منتجات بديلة باستمرار وبتكلفة أقل.

ج . استغلال التجار الوسطاء للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وحصولهم على هامش توزيع عالية.

د . عدم القيام بالبحوث التسويقية أو تجديد معلومات المنشآت عن أسواقها.

هـ . عدم توافر معلومات كافية عن السوق المستهلك (الشميمري والمبيريك، 2011: ١٩٥)

- المشكلات الاقتصادية الداخلية: هي المشكلات التي تتعلق بالأمور الاقتصادية داخل

المنشآت والتي تتمثل فيما يلي: (المبيريك، 2009: ٨٥)

أ . مشكلات ناتجة عن ضعف أو عدم دراسة جدوى إنشاء المؤسسة قبل التأسيس، مما يجعل

موقفها التمويلي أو التسويقي أو الإنتاجي ضعيف أو غير مناسب مع متطلبات السوق أو الظروف

الاقتصادية العامة والإمكانيات المتاحة لأصحاب المؤسسة.

ب . مشكلة التوسعات غير المخطط لها، حيث أن أصحاب المنشآت يجرون توسعات واستثمار

في المباني وشراء مخزونات سلعية كبيرة دون تخطيط وتقدير للظروف المستقبلية، مما يؤدي إلى

وجود طاقات إنتاجية عاطلة وفشل كثير من هذه المؤسسات وخروجها من السوق.

٢) المعوقات الإدارية

هي المعوقات التي يمكن تواجدها في المؤسسة وكيفية عملها لتحقيق الأهداف، وأيضاً اعتمادها

للمركزية أو اللامركزية في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل بإبداع وابتكار

ولذلك يجب إعطاء الحرية للموظفين في اقتراح أفكار أو المشاركة في بعض القرارات، لأن ذلك

يؤدي إلى زيادة فرص الإبداع والابتكار وتعد سوء الإدارة ونقص الخبرة في تنظيم المشروعات الصغيرة من أهم المعوقات الإدارية التي تؤدي إلى فشلها، فغالبيتها مديري المشروعات الريادية هم أصحابها، وإذا كانوا يفتقدون الخبرة الإدارية اللازمة لإدارة المشروع وتشغيله بشكل اقتصادي يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفة من خلال العمل على استغلال الفرص المتاحة وتلافي التهديدات، فإن ذلك يترتب عليه فشل المشروع.

يرى كل من (أحمد وبرهم، ٢٠١٠: ٩٥) بضرورة وضع سياسات تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تتولى الإشراف على هذه المشروعات وإدارتها، لأن غياب الوعي الإداري يترتب عليه اتخاذ قرارات ارتجالية دون اعتماد على إحصاءات رسمية أو معلومات دقيقة، مما يسهم في اختلال الإنتاج بإنتاج كميات كبيرة من منتج متوافر فعلاً في السوق مما يؤدي إلى تضخم المخزون دون تصريف، أو إنتاج كميات غير كافية من منتج يحتاجه السوق، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وفي الحالتين يكون الفشل والإخفاق هو النتيجة .

سوء الإدارة وافتقارها إلى الخبرة الإدارية اللازمة لإدارة المشروعات الريادية يترتب عليه تعرض المشروع للخسارة واضطرار المالك إلى تسديد الديون المتركمة عليه من ثروته الشخصية، مما يحد من قدرة المشروع على التوسع والانتشار، بل وقد يؤدي على تفضيل مالك المشروع إغلاقه وتصفيته لتلافي الخسائر المتضاعفة (العاني وآخرون، ٢٠١٠: ٩٥)

وتتصدر أهم المعوقات الإدارية التي تحد من دور ريادة الأعمال :

١. عدم القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المنشآت الصغيرة في مراحل

مختلفة من النمو، كتطوير المنتج، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وزيادة الاستثمار في المخزون،

وبرامج التسويق وغيرها .

٢. مواجهة مشكلات تسويقية تتمثل بشكل أساسي في افتقاد المتخصص بهذا الحقل، مما ينعكس على ضعف الخبرة التسويقية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وضعف جودة المنتج، وصعوبة توفير رجال أكفاء، بالإضافة إلى مشكلات التعامل مع العملاء وتحصيل المستحقات منهم.(المبيريك، 2009: ٨٧)

٣) المعوقات البشرية

هي المشكلات التي تنتج من ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في (الشميمري و المبيريك، 2011: 196_197):

١. ضعف الكوادر المحاسبية أو عدم وجودها، والاعتماد على المحاسبين الخارجيين في إعداد حسابات المنشآت، مما يترتب عليه افتقاد الكثير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة للسجلات المالية والمحاسبية المنتظمة والكاملة، كما تعاني هذه المنشآت من عدم فصل الذمة المالية للمشروع عن الملكية الخاصة لصاحب المشروع، بالإضافة إلى إهمال الاحتياطات الواجب اتخاذها كالاحتياطي الاستراتيجي لرأس المال والمخزون ومستلزمات الإنتاج، مما يقلل من مصادر التمويل الذاتي المتاحة للمشروع ويجعلها أكثر تعرضاً للمخاطر الناجمة عن ارتفاع الأسعار أو نقصان مستلزمات الإنتاج.

٢. عدم توافر الكوادر البشرية القادرة على القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بصورة سليمة، مما يقلل من فرص النجاح ويؤدي إلى تضارب القرارات وضياع موارد المنشآت .

٤) المعوقات الفنية

هي المشكلات التي تتعلق بنوعية التقنية والآلات والأدوات المستخدمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل فيما يلي:

١. صعوبة توفير الآلات والمواد الأولية والحصول عليها، إما لعدم توافرها أو لضعف تقنياتها،

مما يضطر صاحب المشروع الصغير أو المتوسط إلى استيرادها من الخارج مما يشكل

صعوبة بالغة (أحمد وبرهم، 2010: ١٠٣)

٢. ضعف الدعم الفني والتدريبي والتقني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وانخفاض جودة

منتجاتها، ومن ثمَّ انخفاض قدرتها التنافسية.

٣. ضعف قدرة بعض العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على مواكبة التطور التقني

والحضاري نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية، حيث وجدت غالبية الإدارات في الدول

النامية نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التقني، وأنه من المستحيل نقل تلك

التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام

التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا، في ظل عدم توفر الوقت، أو

صعوبة العمل على هذه التقنيات، أو كبر سن الموظف (القحطاني، 2008: ٢٨٧).

٤. ضعف إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات الفنية

الخاصة باستخدام الآلات والتقنيات، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الإنتاج (عنبه، 2008:

24).

٢٠١٤، ١٤٤٠، ٢٠١٤: ريادة الأعمال المؤسسية:

هي أداء الأشياء الجديدة والابتعاد عن الروتين المعتاد من أجل استثمار الفرص (vesper, 1990:

10)

أيضا هي عملية خلق مشروعات جديدة داخل الشركات القائمة بهدف تحسن ربحية الشركة وتدعيم مركزها التنافسي. (zahra, 1990: 6)

هي بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة. (hisrich and peters, 1998: 12)

وهي ايضا: بأنها أنشطة ريادة الأعمال داخل منظمة قائمة، ولا تقتصر روح المبادرة على إنشاء مشاريع تجارية جديدة، بل تشير أيضا إلى أنشطة وتوجهات مبتكرة أخرى مثل تطوير منتجات وخدمات وتكنولوجيات وتقنيات إدارية واستراتيجيات ومواقف تنافسية جديدة. (zorn, 2014: 2)

هي عبارة عن قيام مجموعة من الأفراد والموظفين داخل مؤسسة قائمة بإنشاء منظمة جديدة أو التجديد على هذه المنظمة القائمة من خلال استخدام وتكامل كافة الموارد المتواجدة داخل الشركة واستخدام كل الطرق الإبداعية من اجل القيام بذلك الأمر واستخدام المبادرة في القيام بهذا العمل، واستخدام طرق التجديد والمغامرة داخل هذه المؤسسة من اجل خلق مؤسسة جديدة قائمة على التوجهات الريادية. (أبو مرخية وسكافي ومصطفى، ٢٠١٥: ١٨) .

وهي أيضا: عملية توسيع مجال ونطاق عمل المؤسسة بشكل ذو كفاءة عالية جدا، ويتم ذلك من خلال استغلال كافة الموارد المتواجدة لدى هذه المؤسسة .

وأيضا تم تعريفها: مصطلح يستخدم لوصف السلوك المبادر داخل المؤسسات القائمة سواء كانت مؤسسات صغيرة ام متوسطة الحجم أم كبيرة .

٢,١,١٥ اهداف الريادة المؤسسية:

هناك عدة أهداف تسعى ريادة الأعمال المؤسسية إلى تحقيقها في المؤسسات هي:

تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي .

إقامة المشروعات الجديدة داخل الشركة، أو استقلال المشروعات الجديدة أو استقلال الوحدات داخل المنظمات .

تشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم .

إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي .(كافي،

٢٠١٦: ٢٤)

٢،١،١٦ العناصر التي يجب توافرها في المؤسسة الريادية:

الافراد الرياديون والمنتجون للإبداع .

البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الابداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية .

البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.(السكرانة، ٢٠٠٨: ١٧)

٢،١،١٧ التحديات التي تواجه ريادة الأعمال المؤسسية:

افتقار المؤسسات القائمة والناشئة للبيانات الضرورية في عدم وجود معلومات لتقديم منتجات وخدمات متطورة أو عندما يكون لديها تكنولوجيا غير مستثمرة على نطاق واسع .

الإبداع: يجب أن يكون لديها معلومات جديدة ويجب التخلي عن التفكير التقليدي في الأعمال .

عدم وجود ملائمة بين النظام الجديد والنظام القديم داخل المؤسسات، عندما تقوم بعمل أعمال جديدة داخل المؤسسة يتطلب منها القيام بعملية تغيير لكافة الأنظمة الموجودة لديها .

المؤسسات تسعى إلى استغلال السوق المتواجدة فيه، حيث أن الأعمال الجديدة التي تنشأ في المؤسسة القائمة تسعى إلى اكتشاف السوق وهنا تواجه تحدي في الموازنة بين النظرة القديمة والجديدة في نفس المؤسسة. (Morris and Jones، ١٩٩٩: ٣)

٢,١,١٨ خصائص الريادة المؤسسية:

أن خصائص التوجه الريادي للمنظمات يشمل الإبداعية، والمخاطرة، وعدم الاتساق، وأفضل طريقة للتنظيم، والتنافسية الهجومية ويعبر عن ريادة الأعمال كأداة لتجديد القيمة، أو إعادة الحياة للمنظمات الموجودة، وبذلك فهي كأداة ممارسة لتطوير الأعمال، ونمو المغامرات، ودعم الربحية، وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة، فالمزايا الريادية للمنظمة المغامراتية، والإبداعية، والتجديد يمكن أن يخلق بالاعتماد على الموارد الملموسة الموارد المالية، والمادية، والعمل وغير الملموسة رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري والريادي، فدور الموارد غير الملموسة هو حث المنظمة نحو الريادية والإبداع وتطوير قدراتها للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والإفادة من الفرص التي تكون موجودة في بيئتها التنافسية لقد أشار الكثير من الباحثين، بأن الريادة لها إذ يمكن إدراج تماس بالا بداع والاستباقية، وتبني المخاطرة. (Lau, 2010: 8)

وهنا يمكن تحديد بعض الخصائص للريادة المؤسسية:

الرؤية والمناخ التنظيمي:

المنظمة المبدعة هي التي تمتلك رؤية واضحة المعالم ووجود الدعم الضروري لبقائها، ويجب أن تكون رؤية الريادي نافذة على أمد بعيد فضلا عن فهم العاملين لمدراهم ومشاركتهم في تحمل مسؤولية المنظمة وتوجيهها نحو النمو .

التوجه نحو السوق :

إن معرفة السوق هي مهمة لقيادة الإبداع فالفهم الواضح لحاجة الزبائن يمكن ان يؤدي الى انتعاش المنظمة بأفكار مغامرات جديدة .

منظمة صغيرة وذات هيكل منبسط :

تحتفظ المنظمات الصغيرة بالتنظيم المنبسط وفرق العمل الصغيرة وبشكل أولي يسيطر الافراد على المنظمة الريادية ولذا تحتفظ المنظمة بأعمال مغامراتية صغيرة لأنه توجد صعوبة في تركيز افراد المنظمة على الأهداف المتعددة، وعليه تحاول الكثير من المنظمات أن تخلق مشاريعا متعددة صغيرة ضمن المنظمة الأم .

مداخل متعددة :

لكل نجاح هناك المئات من الفشل ولكل ريادي خبرة في مواجهة الفشل قبل أن يؤسس للخوض في مغامرة ناجحة إذ أن اغلب المدراء المبدعين في كل المنظمات ذات الحجم الكبير يشجعون على التطوير المتوازن للمشاريع المتعددة ضمن المنظمات والأفكار القديمة يمكن أن تكون مصدرا أوليا جيدا للمداخل المتعددة، فالأفكار القديمة يمكن أن تكون حلا قويا للمشكلات الجديدة إذا كانت المنظمات المبدعة ذات مهارة متشابهة .

التعلم التفاعلي :

يقصد به هو التعلم وتحقيق الأفكار عبر الخطوط الوظيفية التقليدية، والتي تتداخل داخل البيئة الإبداعية، والمنظمات المبدعة لها خاصية أساسية للإبداع عبر الوظائف وهذا يعني أن الإبداع التنظيمي له علاقة ايجابية مع ديمومة الفرق الوظيفية المتداخلة والعمليات الوظيفية المتداخلة في المنظمة .

جماعات العمل غير التقليدية :

إن منظمات الأعمال ذات الإبداع العالي تستعمل مجاميع وظيفية خارج الخطوط التقليدية من السلطة تتيح لهم فرصة للتغيير وان استعمال هذه المجاميع تعزز التشجيع على انجاز العمل ومساعدة المدراء والعاملين من التخلص من الروتين الوظيفي في ممارسة العمل .(حسين، ٢٠١٣: ٣٩٣-٣٩٤)

٢,١,١٩ أهمية ريادة الأعمال المؤسسية :

العمل على زيادة نمو المؤسسة حيث تقوم ريادة الأعمال المؤسسية بالحفاظ على مستوى نمو المؤسسة وزيادة هذا المستوى في مجال المؤسسة .

تتبع أهمية الريادة المؤسسية لدى العديد من المؤسسات عندما تقوم المؤسسة باستحواذ شركة جديدة، أو عند الاندماج مع شركة أخرى، نظرا للعديد من التحديات التي تواجه المؤسسة عند هذه العملية .

تتبع أهمية الريادة المؤسسية نظراً لوجود العديد من التغيرات التي تحدث في السوق مثل دخول منافسين جدد، قوانين جديدة، والتغيرات التي تطرأ على طلب السوق، حيث إتباع الريادة المؤسسية يجعلها تنهج أساليب تمكنها من مواجهة هذه الأمور. (shankar, 2010: 37-36)

الموظف الريادي:

تكن أهميته في الأداء الريادي من حيث أفكاره وثقته بنفسه بوجود خصائص له تميزه عن غيره من الموظفين ويعتبر الشخص المجدد الذي يقدم خدمات وأفكار جديدة. (النجار والعلي، ٢٠١٠: ٢٥).

لذلك فهو الشخص الذي لديه القدرة على ابتكار أعمال جديدة ولديه الخبرة، والمعرفة، والاستقلالية بالتعبير عن أفكاره الجديدة ضمن تحفيز المنظمة لتعزيز أفكاره. (nystorm, 2012: 5).

والتعريف الإجرائي: الموظف الذي يتمتع بإرادة وقدرة على التغيير والمبادرة بتقديم أفكار جديدة والعمل على القيام بها ضمن منظور ورسالة المؤسسة .

إن هناك خصائص تجعل الموظف مبدعاً أو مفكراً وهي: قبول التحدي، تعريف المشكلة بشكل صحيح، افتراض عدم وجود إجراءات أو نظريات صحيحة بشكل مطلق، والتفكير كيف يمكن أن تتصرف منظمة مماثلة لحل هذه المشاكل. (adair, 2006: 33)

يمكن تحويل الابتكارات إلى أن تكون ناجحة إذا تم دعمها من الإدارة العليا، وينبغي أن يكون فريق مبتكر من الموظفين الرئيسيين في المنظمة التي تخلق نواها من الابتكارات مما يدعم ثقافة مبتكرة للمنظمة وتطبيق الابتكار مع الموظفين الآخرين من أجل تعليمهم، وللحصول على ابتكارات الموظفين الرياديين داخل المنظمة يجب أن تتوفر عدة شروط لكي يتمكنوا من التعبير عنها :

الاستخدام الفعال لإمكانات العاملين في مجال المعرفة عن طريق التحقق من أفكارهم لتحفيز الأفكار الفردية والتحفيز على الثقة بالقيادة والخروج بالجديد في أفكارهم .

دعم مديري المجموعات والمتخصصين لخلق بيئة داخلية وخارجية من اجل توليد أفكار جيدة .

(hana, 2013: 82-95)

الفصل الثاني

المبحث الثاني

في هذا المبحث تم التطرق إلى الدراسات السابقة العربية والانجليزية .

٢,٢,١ الدراسات العربية:

دراسة (أبو شامة، ٢٠١٦) بعنوان:

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

والمأمول

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الريادة في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية والواقع والمأمول، والتعرف على مدى توفر خصائص الريادة الشخصية لدى مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، والتعرف على مدى توفر مؤشرات ريادة الأعمال في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وقياس أثر وجود خصائص ريادة شخصية لدى مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية على الريادة لهذه الشركات، والتعرف على التحديات التي تواجه مديري/مالكي الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادة والتعرف على الاحتياجات اللازمة للمديرين للتوجه نحو الريادية في شركاتهم.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة :

١. أن مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير.
٢. أن أعلى مؤشرات ريادة الأعمال لدى الشركات العائلية الصناعية 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 وأخيرا مدى توفر نظام الكفاءات والتعزيز .
٣. أن أكثر الخصائص الريادية الشخصية تأثيرا على الريادية في الشركات العائلية الصناعية هي مستوى الطاقة العالي، تليها الثقة بالنفس، والتخطيط ثم الحاجة للانجاز، ثم تحمل المخاطرة .
٤. هناك تحديات داخلية تواجهه مديري الشركات العائلية الصناعية لتكون ريادية تتمثل في المال الغير متاح وعدم توفر الوقت الكافي .
٥. أيضا تواجهه هذه الشركات تحديات خارجية تتمثل في الوضع الاقتصادي في فلسطين وإجراءات الدوائر الحكومية والبيئة القانونية في فلسطين وفرص التطوير التكنولوجي قليلة والبيئة الاجتماعية .

دراسة (سلطان، ٢٠١٥): بعنوان:

مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على

طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر خصائص الريادة لدى طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة أعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، والبحث في إمكانية وجود علاقة بين مستوى توفر هذه الخصائص ومجموعة من المتغيرات الشخصية من المبحوثين، كما سعت هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات اللازمة للطلبة للتوجه للعمل الريادي .

منهجية الدراسة :

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وأيضاً استعانت بالكتب والدراسات السابقة لغايات جمع المعلومات الثانوية .

نتائج الدراسة :

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

٢. إن متطلبات العمل الريادي جاءت على النحو الآتي: رأس المال، الفكرة الريادية، الدورات التدريبية، بيئة قانونية داعمة، معرفة بالتكنولوجيا، البنية التحتية وأخيراً ثقافة اجتماعية داعمة.

٣. أيضا أثبتت الدراسة عدم وجود فروق في درجه توفر خصائص الريادة لدى الطلبة
المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس، المعدل الجامعي، وشهادة الثانوية العامة، والالتحاق
ببرامج الريادة الشبابية، بينما هناك فروق تعزى إلى متغير الجامعة .

دراسة (أبو قرن، ٢٠١٥) بعنوان:

واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (دراسة مقارنة)

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة
مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية ومركز التعليم المستمر
بجامعة الأزهر .

منهجية الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل
بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي
تحدثها، و استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات .

نتائج الدراسة :

١. أظهرت الدراسة وجود دور متوسط للإبداع والابتكار على التوجه الريادي في التعليم
المستمر في الجامعة الإسلامية، في حين تبين أن دور قليل للإبداع والابتكار على التوجه
الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر .

٢. أظهرت الدراسة وجود دور متوسط للمخاطرة المحسوبة على التوجه الريادي في التعليم

المستمر في الجامعة الإسلامية في حين تبين وجود دور قليل للمخاطرة المحسوبة على

التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر .

٣. أظهرت الدراسة وجود دور متوسط لدرجة التنافسية على التوجه الريادي في التعليم المستمر

في الجامعة الإسلامية، في حين تبين وجود دور قليل لدرجة التنافسية على التوجه الريادي

في التعليم المستمر في جامعة الأزهر .

٤. أظهرت الدراسة وجود دور متوسط لدرجة الاستقلالية على التوجه الريادي في التعليم

المستمر في الجامعة الإسلامية، في حين تبين وجود دور قليل لدرجة الاستقلالية على

التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر .

٥. أظهرت الدراسة وجود دور متوسط للثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر

في الجامعة الإسلامية، في حين تبين أن دور قليل للثقافة الريادية على التوجه الريادي في

التعليم المستمر في جامعة الأزهر .

دراسة (محمد جاد حسين احمد، ٢٠١٤) بعنوان:

واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف واقع الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات

التي تواجهها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتعرف اثر متغيرات الوظيفة والخبرة والتنوع في

تصوراتهم.

منهجية الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عينة محددة قامت باختيارها واستخدمت الاستبانة ووزعت على العينة .

نتائج الدراسة :

1. استجابة أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق ريادة الأعمال الإدارية كانت بدرجة متوسطة .
2. وجود فروقات بين تقييم الذكور والإناث من العينة لواقع ومعوقات ريادة الأعمال الإدارية في المدارس الثانوية بمصر .

دراسة (عبد الله و الننتشة و حناوي، ٢٠١٤) بعنوان:

سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين

هدف الدراسة:

وتسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى اقتراح سياسات تهدف إلى توفير البيئة القانونية والتعليمية، والبنية التحتية المناسبة، لتشجيع الريادة بين الشباب الفلسطيني والنهوض بها، والوصول إلى ذلك لابد من تحقيق عدة أهداف فرعية ومنها التعرف على بيئة الريادة في فلسطين، وتحديد مستوى انخراط الشباب الفلسطيني في النشاطات الريادية والتعرف على خصائص الرياديين الشباب، والتعرف على مشكلات الريادة في أوساط الشباب، وتحليل الفروقات في انتشار ريادة الأعمال لدى الشباب مناطقيا وقطاعيا وحسب الجنس والمستوى التعليمي ودخل أسر الرياديين ومع الرواد من

فئات السن الأكبر، وتحديد السياسات الفعالة للنهوض بريادة الشباب مع التركيز على تطوير دور التعليم .

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الاستبانة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة:

١. وجود علاقة ايجابية بين مستوى التعليم ومعدل النشاط الريادي للشباب وكذلك تزيد المشاريع الريادية بدافع الفرصة كلما ارتفع مستوى التحصيل العلمي للشباب .
٢. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين دخل الأسرة ومعدل النشاط الريادي للشباب حيث كلما انخفض دخل الأسرة تزداد توجه الباب نحو ريادة الأعمال وبشكل خاص لغير المتعلمين .
٣. وبينت الدراسة أهم المعوقات لريادة الأعمال للشباب الفلسطيني والتي يمكن إدراجها في سبع مجموعات رئيسية وهي العوائق السياسية ونقص الخبرة والمعرفة، والنظام التعليمي، وبرامج التدريب، ونقص التمويل والبيئة القانونية والتشريعية، والعوامل الاجتماعية والثقافية وحواجز السوق والمنافسة .

دراسة (ياسر سالم المري، ٢٠١٣) بعنوان:

ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة السعودية العربية

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في السعودية العربية من خلال التعرف على واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية والمعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال في مواجهة البطالة وسبل التغلب على المعوقات التي تحد من دور البطالة وبالإضافة إلى معرفة أوجه الشبه والاختلاف بين ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفي دول أخرى .

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

نتائج الدراسة:

١. أن الخصائص المهمة التي تعبر عن واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة .

٢. أن المعوقات المهمة التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة بدرجة مرتفعة وهي: تعرض رواد العمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضغوط عمل شديدة وخصوصاً في مرحلة التأسيس وتعجل الحصول على الربح من منتجات وخدمات المشروعات الريادية يلجأ لتفضيل العمالة الأجنبية، وانخفاض أو انعدام هامش الربح في بداية تشغيل المشروعات الريادية .

٣. أن السبل المهمة جداً للتغلب على المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة بدرجة مرتفعة جداً وهي زيادة الوعي بأهمية ريادة الأعمال وإكساب رواد الأعمال الخبرة اللازمة لتشغيل وإدارة مشروعاتهم من قبل حاضنات الأعمال

ودعم المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة بالتمويل المالي المناسب الذي يجعلها تتطور .

٤. أن أوجه الشبه بين ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفي دول أخرى بدرجة مرتفعة هي ارتفاع النفقات في بداية تنفيذ المشروع، وانخفاض الدخل في بداية تطبيق المشروع ومحاولة تقديم منتجات وخدمات جديدة .

٥. إن أوجه الاختلاف بين ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفي الدول الأخرى بدرجة مرتفعة هي اهتمام الدول الأخرى بدعم المشروعات الريادية كوسيلة لمواجهة البطالة بدرجة اكبر وحماية الأنظمة والتشريعات للمشروعات الريادية خارج المملكة بدرجة اكبر .

دراسة (العمري و ناصر، ٢٠١١) بعنوان:

معرفة مستوى خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان

العربية ودمشق

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا، ومعرفة مستوى سلوك الأعمال الريادية لدى طلبة هذه الدراسات، و معرفة مستوى الطموح في الأعمال الريادية فيها، وقياس أثر خصائص الريادة فيها، وتحديد التباين بين الطلبة في برنامجي الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق فيما يتعلق بالأعمال الريادية و سلوكها، و طموح الأعمال الريادية .

منهجية الدراسة:

تم القيام بإجراء دراسة تحليلية على عينة من طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية وجامعة دمشق، وهم من الطلبة المسجلين للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ ومن المتوقع تخرجهم في برنامجي الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال حول قياس خصائص الريادة لديهم وتبيان أثرها في الأعمال الريادية (سلوكاً وطموحاً).

دراسة (حامد و ارشيد، ٢٠٠٧) بعنوان:

نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الى دراسة موضوع الريادة في فلسطين وخصائص الشباب الرياديين والتركيز على العوامل المحيطة بالبيئة الريادية لهذه الفئة، والتعرف على البرامج التي تهدف إلى إعداد الشباب الريادي والنظام التعليمي والتدريبي القائم بمختلف مراحلها، و دراسة الإمكانيات المتاحة لتمكين الشباب الريادي، وتسهيل إقامة الأعمال الخاصة، وعرض تجارب بعض الدول في مجال الريادة بين الشباب، وتقديم مقترحات حول سياسات اقتصادية لتعزيز الريادة بين الشباب الفلسطيني.

منهجية الدراسة:

يشار إلى أنه تم الاستعانة بالمصادر الثانوية للمعلومات وكذلك الأولية مثل المقابلات .

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن الشباب في الأراضي الفلسطينية لا يميلون إلى فكرة إنشاء أعمال خاصة بهم، إذ أن نسبة الرياديين من الشباب لا تزال منخفضة، كما أن السبب في ذلك يعود إلى قصور في جوانب عدة، من تعليم، وتدريب، وتمويل، وحتى في القوانين ذات العلاقة، وفيما يلي تفصيل للنتائج:

١. إن فكرة إنشاء مشروع خاص أو تطبيق أفكار ريادية في السوق، ليست من الخيارات المفضلة لدى فئة الشباب، ويعتبر مجال البحث عن الوظائف، والعمل لدى الغير أكثر تفضيلاً لدى الشباب، وبخاصة الشباب حاملي الشهادات العليا، فهم يشكلون نسبة ١٠,٥ % من مجموع الرياديين الشباب، وهذا يرجع بالغالب إلى ثقافات مجتمعية مثل ثقافة العيب، والنظرة الدونية لمثل هذه التوجهات، كما أن خوف الشباب من الفشل يجعلهم يلجأون إلى خيار البحث عن عمل لدى الغير، وبخاصة أنه أسهل للتطبيق ولا يتحملون فيه مسؤوليات كما في المشاريع الخاصة.

٢. تم إدخال مادة الإدارة والاقتصاد في مناهج التعليم في المرحلة الثانوية، غير أنها لا تتطرق بشكل مباشر إلى الريادة، أو إلى تطبيقات عملية عليها، كما أن ذلك لا يعتبر كافياً، ويتم في مراحل متأخرة من الدراسة في المدرسة، ولا يشمل مراحل التعليم الأساسية التي هي الأساس في ترسيخ الأفكار الأولية للشباب.

٣. على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بتحديث المناهج التدريسية، لتراعي الجديد من متطلبات الاقتصاد والمجتمع، فإن أسلوب التعليم لا يزال يعتمد أسلوب التلقين والحفظ بدلاً من أسلوب تفاعل الطلاب وتعزيز تفكيرهم الإبداعي لحل المشكلات، وزيادة فرص الإبداع وترسيخ ثقتهم بأرائهم، حيث أن اعتياد الطالب على المساهمة والتفاعل وحل

المشكلات في المراحل التعليمية، سيجعل فرصة مساهمته وتفاعله في الاقتصاد بشكل مستقل أكبر.

٤. لا تزال مراحل التعليم العالي تركز فقط على إعداد الطالب أو الطالبة لشق طريقه في مجالات التوظيف في سوق العمل، ولا تركز على إعدادهم للدخول في مجال إنشاء أعمال ريادية خاصة بهم، فلا يوجد أي مساق في الجامعة يدرس الريادة وما يرتبط بها من مواد التجارة، وإن كان هنالك مثل هذه المساقات فإنها تقدم فقط الجانب النظري للطلاب، ولا تدرس إلا لطلاب كلية التجارة.

٥. عدم اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدخال برامج جديدة بالذكر تساعد على توعية الطلاب بدورهم في الاقتصاد وتشجيعهم نحو التوجه إلى إنشاء مشاريع خاصة وتطبيق أفكار جديدة وإبداعية، فليس هنالك أي جهات تابعة للمؤسسات التعليمية تقدم برامج خاصة لتعزيز الفكر الريادي لدى الشباب.

٦. تبين أنه لا يوجد ما يكفي من البرامج التدريبية في السوق لتعزيز الريادة تستهدف فئة الشباب على وجه الخصوص، وأن الشباب أنفسهم لا يلجأون إلى مؤسسات التدريب والاستشارات للاستعانة بخدماتهم وخبراتهم بسبب ارتفاع تكلفة مثل هذه الخدمات، إذ أن مثل هذه المؤسسات تستهدف المشاريع الكبيرة والشركات، ويفضلون توفير هذه التكلفة للمشروع نفسه، وهذا يشير إلى عدم إدراك الشباب لأهمية الخدمات المساندة والاستشارية.

٧. هنالك نقص في الحاضنات المتعددة التخصصات التي تتبنى الأفكار الريادية وتشرف على خطوات تطبيقها بشكل عملي في السوق، وهو ما يخالف وجهة نظر مديري المؤسسات والحاضنات، حيث أنهم لا يجدون بين الشباب من يتمتعون بالمهارات اللازمة لعمل

مشروع ريادي، ولا يحملون أفكارًا ريادية يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وفي الوقت نفسه تدر دخلاً يغطي، على الأقل، المصاريف التشغيلية لهذه المشاريع.

٨. يعتبر إيجاد مصدر لرأس المال المشروع السبب الرئيس في إعاقة إنشاء أعمال ريادية، حيث أن البنوك التجارية ومؤسسات التمويل الصغير لا تعطي شروطاً خاصة بالرياديين أو فئة الشباب، وتتعامل معهم كأى شريحة أخرى، بحيث يطلبون منهم ضمانات كالأملاك المرهونة، فلا تعتبر هذه المؤسسات المالية شريحة الشباب مستقلة بذاتها، ولا تقدم لها أية برامج تمويلية خاصة بها تراعي عدم تملكهم لأي عقارات في مثل هذا السن.

٩. لا يقدم قانون تشجيع الاستثمار، وبخاصة بند الإعفاءات، أية إعفاءات أو تسهيلات تشجيعية لفئة الشباب الذين ينشئون مشاريعهم الخاصة، ولا يشمل هذه القانون المشاريع الصغيرة والناشئة حديثاً أو المشاريع التي تحمل أفكاراً وإبداعات تعود بالفائدة على الاقتصاد الفلسطيني.

١٠. لا توجد قوانين تختص بفئة الشباب وتشجعهم على فكرة إقامة مشاريع ريادية من خلال المؤسسات الرسمية، كما أن غالبية هذه القوانين تهتم بالأنشطة الرياضية والنوادي الصيفية للشباب وما إلى ذلك من أنشطة لا تركز بشكل مباشر على تحفيز الشباب للمضي بأعمال ريادية.

١١. لا يوجد أي مسوحات أو بيانات خاصة بفئة الشباب الرياديين، وهذا يشكل عائقاً لجوانب عدة، منها ما هو بحثي، وبالتالي يمتد إلى التقصير في معرفة الخصائص العامة للرياديين والظروف المحيطة بهم، وبالتالي فإن ذلك يقلل الاهتمام بشكل أكبر في هذه الفئة.

١,٢,٢ الدراسات الأجنبية :

دراسة (Rukevwe Juliet Olughor, 2014) بعنوان:

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES IN NIGERIAN TELECOMMUNICATION INDUSTRY

(استراتيجيات ريادة الأعمال للشركات والحفاظ على الموظفين في صناعة الاتصالات النيجيرية)

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين وأنشطة ريادة الأعمال للشركات .

منهجية الدراسة:

تم جمع البيانات في الدراسة عن طريق الاستبانة .

نتائج الدراسة:

١. وجود علاقة بين الحفاظ على الموظفين واستراتيجيات ريادة الأعمال للشركات .
٢. تأثرت أنشطة ريادة الأعمال للشركات بشكل كبير وإيجابي بالمكافئة والتعزيز وتوافر الوقت والحدود التنظيمية .
٣. كان هناك علاقة سلبية كبيرة مع أنشطة ريادة الأعمال للشركات في تقدير العمل وممارسات التوظيف .

دراسة (Mehralizadeh & Sajady, ٢٠٠٨) بعنوان:

عوامل نجاح وفشل رواد الأعمال في المشروعات الصناعية الصغيرة مع إلقاء الضوء على

المستوى التعليمي والتدريب

وهي ورقة علمية قدمت في جامعة شهد قمران في مدينة الأهواز بإيران ضمن أبحاث مقدمة عن
ريادة الأعمال.

هدف الدراسة:

هدفت الورقة إلى التعرف على أهم العوامل التي تقبع خلف نجاح أو فشل رواد الأعمال في
المشروعات الصناعية الصغيرة .

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي اعتمد على المقابلة الاستبانة والملاحظة كأدوات
لدراسة.

نتائج الدراسة:

١. ان أهم أسباب الأداء الضعف وفشل المشروعات الصغيرة التي تولاها رواد الأعمال هي:
ضعف توظيف المهارات الفنية، وقلة الموارد المالية، وانخفاض مستوى التخطيط والتنظيم،
وضعف توظيف المهارات السلوكية والشخصية، وانخفاض المستوى التعليمي وقلة البرامج التدريبية،
وضعف مستوى العلاقات الإنسانية .

٢. ان أهم أسباب الأداء الجيد ونجاح المشروعات الصغيرة التي تولاها رواد الأعمال هي: حسن
توظيف المهارات الفنية، واختيار الأشخاص المناسبين من أصحاب المهارات الشخصية،

والمستوى التعليم المرتفع مع العناية بالتدريب كوسيلة فعالة لتحسين الأداء، توافر الموارد المالية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، وإدراك الموقف الاقتصادي، وحسن التخطيط والتنظيم .

دراسة (Irigoyen, 2003) بعنوان:

Where do entrepreneurs come from

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتوضيح الكيفية التي يصبح بها الأشخاص ريادةيين بعد أن يتركوا وظائفهم السابقة، ومن ثم ينطلقوا بمشاريع جديدة وتكونت الدراسة من عدة متغيرات:

- ١ . المهارات المرتبطة بالأنشطة الإدارية والموهبة لدى الأفراد وأنشطة الرقابة .
- ٢ . طبيعة المنظمة والأنشطة والخدمات والمنتجات التي تقدمها .
- ٣ . التكنولوجيا والمرتبطة بتطوير قدرات الموارد البشرية وتحسين الأداء لديهم وكذلك المرتبطة بتحسين نوع الخدمة والجودة في المنتجات .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية

- ١ . هناك علاقة ارتباطيه بين المنتجات والخدمات والأنشطة الإدارية .
- ٢ . هناك علاقة بين حجم المنظمة وطبيعة نطاق الرقابة على الأنشطة الإدارية .
- ٣ . هناك علاقة ارتباطيه بين جودة المنتج ومقاييس التكنولوجيا بالإنتاج.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

ما يميز دراستنا انه تم التطرق فيها للعديد من المفاهيم الريادة والتوسع بها أكثر من الدراسات السابقة، وأيضا بعد عرض الدراسات السابقة تمت الملاحظة انه لم يتم دراسة الريادة في قطاع البنوك .

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

في هذا المبحث تم التطرق إلى وصف منهجية الدراسة وادوات جمع البيانات والمعلومات ومجتمع الدراسة، وخطوات بناء أدوات الدراسة وتشمل: اداة الدراسة، وكذلك الخطوات اللازمة للتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات، كما وستتضمن وصفا لتصميم الدراسة بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج بالإضافة إلى تصحيح الأداة.

٣,١ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي بغرض بيان واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل في فلسطين

٣,٢ أدوات جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر التالية في جمع المعلومات:

بيانات ومعلومات ثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمقالات والدراسات السابقة.

بيانات ومعلومات أولية: تم الاعتماد فيها على الاستبانة.

٣,٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل وقراها، حيث شملت الدراسة جميع الفروع التابعة للبنوك الإسلامية في المحافظة، وهي البنك الإسلامي الفلسطيني الذي يشمل ٦ أفرع، والبنك الإسلامي العربي الذي يشمل ٣ أفرع، ومصرف الصفا الذي يشمل فرع واحد. وفيما يلي جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للفروع الخاصة بالبنوك. (راجع جدول رقم ١)

جدول رقم ١: مجتمع الدراسة.

الرقم	البنك	الفرع	عدد الموظفين	تم توزيعه	المسترجع
(١)	البنك الإسلامي الفلسطيني	فرع رأس الجورة	20	20	*0
(٢)	البنك الإسلامي الفلسطيني	فرع واد النفاح	22	22	9
(٣)	البنك الإسلامي الفلسطيني	مكتب الظاهرية	7	6	6

2	5	5	مكتب إذنا	البنك الإسلامي الفلسطيني	(٤)
0	6	6	مكتب دورا	البنك الإسلامي الفلسطيني	(٥)
0	7	7	مكتب شيوخ	البنك الإسلامي الفلسطيني	(٦)
16	16	16	فرع شارع الملك فيصل	البنك الإسلامي العربي	(٧)
4	5	5	فرع يطا	البنك الإسلامي العربي	(٨)
9	11	11	فرع الحرس	البنك الإسلامي العربي	(٩)
5	6	6	فرع عين سارة	مصرف الصفا	(١٠)

*رفض البنك توزيع الاستبيانات.

ورغبةً من فريق البحث في الحصول على أعلى مستويات الدقة، فقد تم استهداف كافة أفراد مجتمع

الدراسة بالبحث لتكون عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة. (راجع جدول رقم ٢)

الرقم	البنك	الفرع	عدد الموظفين	تم توزيعه	المسترجع	نسبة الاسترجاع
(١)	البنك الإسلامي الفلسطيني	فرع رأس الجورة	20	20	0	%0
(٢)	البنك الإسلامي الفلسطيني	فرع واد التفاح	22	22	9	%40
(٣)	البنك الإسلامي الفلسطيني	مكتب الظاهرية	7	7	6	%85.7
(٤)	البنك الإسلامي الفلسطيني	مكتب إذنا	5	5	2	%40
(٥)	البنك الإسلامي الفلسطيني	مكتب دورا	6	6	0	%0
(٦)	البنك الإسلامي الفلسطيني	مكتب شيوخ	7	7	0	%0
(٧)	البنك الإسلامي العربي	فرع شارع الملك فيصل	16	16	16	%100
(٨)	البنك الإسلامي العربي	فرع يطا	5	5	4	%80
(٩)	البنك الإسلامي العربي	فرع الحرس	11	11	9	%81.8
(١٠)	مصرف الصفا	فرع عين سارة	6	6	5	%83.3
	المجموع الكلي		92	92	51	%55.4

٣,٢,١ خصائص مجتمع الدراسة

الجدول رقم (٣): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفروع وعدد الموظفين ونسبة الاستجابة.

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير جنس الموظف، حيث كان نسبة الموظفين الذكور العاملين في البنوك الاسلامية أعلى من نسبة الإناث، بواقع ٧٠,٦% للذكور. (راجع جدول رقم ٣)

الجدول رقم (٣) : توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٧٠,٦%	٣٦	ذكور
٢٧,٥%	١٤	اناث
٢,٠%	١	قيم مفقودة
١٠٠%	٥١	المجموع الكلي

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي، حيث تبين من الجدول ان معظم العاملين في قطاع البنوك الاسلامية في مدينة الخلال هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم ٨٤,٣%. (راجع جدول رقم ٤)

الجدول رقم (٤) : توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي .

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل التعليمي
--	--	دون الدبلوم

دبلوم	٢	%٣,٩
بكالوريوس	٤٣	%٨٤,٣
ماجستير	٥	%٩,٨
دكتوراه	--	--
قيم مفقودة	١	%٢,٠
المجموع الكلي	٥١	%100

يوضح الجدول رقم(٥) توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت نسبة العاملين تحت مسمى موظف حوالي ٦٤,٧٥%، وبلغت نسبة العاملين تحت مسمى رئيس قسم حوالي ١٩,٦%. (راجع جدول رقم ٥)

الجدول رقم(٥) : توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير	٢	%٣,٩
نائب مدير	٤	%٧,٨
رئيس قسم	١٠	%١٩,٦
رئيس شعبة	٢	%٣,٩
موظف	٣٣	%٦٤,٧
المجموع الكلي	٥١	%100

٣,٤ أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بالعودة الى الادب والدراسات السابقة، حيث قامت الباحثات بتطوير استبانة من عدة أقسام، القسم الاول يتعلق بالبيانات الأولية، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس وجهة نظر العاملين في البنوك الاسلامية من خلال تقسيم الاسئلة الى ٣ محاور رئيسية، المحور الاول عن مدى توفر المتطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية، والمحور الثاني عن التحديات والعقبات التي تواجه قطاع البنوك الإسلامية، والمحور الثالث عن مدى توفر الخصائص الشخص الريادي . (راجع الملحق رقم ١)

٣,٤,١ ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا (Alpha Cronbach) لكل محور من محاور الاستبانة في القسم الثاني وأيضا للاستبانة ككل، حيث كان معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة مرتفعا، كما هو واضح في الجدول أدناه وبالتالي يمكن القول أن معاملات الثبات للمحاور مقبولة وتفي بأغراض الدراسة. (راجع الجدول رقم ٦)

الجدول رقم (٦): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة.

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الثبات
1	توفر المتطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية.	.869
2	التحديات والعقبات التي تواجه قطاع البنوك الإسلامية	.956
3	مدى توفر الشخص الريادي	.902

٣,٤,٢ صدق الأداة

للتأكد من صدق الاداة، تم عرضها على مشرفة الدراسة وإبداء الرأي حول فقرات الأداة وتم اجراء التعديلات والخروج بالصورة النهائية الاستبانة.

٣,٤,٣ صدق أداة الدراسة :

هو أن تقيس الأداة الشيء الذي صممت لقياسه بشكل جيد، وقد تم قياس صدق محتوى أداة الدراسة من خلال عرضها على مشرفة الدراسة بالإضافة الى مجموعة من المحكّمين، في مجال الإحصاء، و قامت الباحثات بتعديل بعض الفقرات وحذف بعضها واضافة فقرات أخرى بناء على ملاحظاتهم. (راجع ملحق رقم ٢)

٣,٥ متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة بالآتي:

المتغيرات المستقلة: تتمثل في البيانات الاولية والتي تحتوي على معلومات تخص الموظف، وهي الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

المتغير التابع: وتتمثل في اجابة افراد مجتمع الدراسة على محاور الاستبانة.

٣,٦ إجراءات الدراسة

قامت الباحثات بالإجراءات التالية:

١) الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

٢) تحكيم أدوات الدراسة من قبل مشرفة المشروع ومجموعة من المحكمين.

٣) تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة .

٤) رصد النتائج في جداول خاصة وتحليلها ومناقشتها.

٥) عرض النتائج وإصدار التوصيات في ضوءها.

٣,٧ المعالجة الإحصائية

في هذه الدراسة تم استخدام المعالجات التالية:

احصاء وصفي: متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، ونسب مئوية.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
٥	٤	٣	٢	١

احصاء استدلالي لفحص معامل الارتباط بين محاور الدراسة وذلك باستخدام برنامج الرزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولتحديد مستوى استجابة المستجوبين خلال متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تم اعتماد

الدرجات التالية:

٣,٨ تصحيح الأداة

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقا لطريقة ليكرت الخماسية.

مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم إجابة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
2.49-1	قليلة	-انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3.49 -2.5	متوسطة	الوسط
5 -3.5	كبيرة	+انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يحتوي هذا الفصل على مناقشة لنتائج الدراسة حول التعرف على واقع تطبيق ريادة الاعمال المؤسسية في قطاع البنوك الاسلامية في محافظة الخليل، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة، تم تحليل البيانات الإحصائية التي جمعتها الباحثات من الميدان.

٤,١ نتائج الدراسة :

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما مدى توفر متطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسؤال الدراسة.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	41.96%	.878	3.90	يتحلى موظفو البنك بخصائص الشخص الريادي (المخاطرة، الاستقلالية، تحمل المخاطر، الإبداع) .
متوسطة	62.35%	1.052	2.88	يهتم البنك باختيار موظفين انحدروا من عائلات وأسر رياضية .
كبيرة	40.00%	.917	4.00	يهتم البنك بإعطاء الموظفين دورات تدريبية في موضوع الريادة .
كبيرة	38.80%	.712	4.06	يوفر البنك الثقافة التنظيمية المساعدة على توفير الأجواء الريادية .
كبيرة	78.04	.878	4.00	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع والابتكار في طريق أداء العمل .
كبيرة	57.65	1.052	3.82	تقدم الإدارة المكافآت للرياديين على إبداعهم

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
				وابتكارهم لطرق جديدة في العمل .
كبيرة	80.00	.917	4.08	تهتم إدارة البنك باختيار الموظفين ذوي الخبرة في العمل المصرفي
كبيرة	81.20	.712	3.71	تركز إدارة البنك على البعد الريادي عند تقييم أداء العاملين فيها
كبيرة	80.00	.857	3.84	يقر البنك تشريعات وقوانين تساعد على إيجاد بيئة مصرفية ريادية
كبيرة	76.40	.896	4.04	يوفر البنك مقومات العمل الريادي مثل تكنولوجيا الاتصالات التي تربط فروعها المختلفة مع بعضها البعض
كبيرة	81.57	.771	3.92	يوفر البنك بنية تحتية داعمة للبيئة الريادية فيه .
كبيرة	74.12	.901	3.80	يركز البنك عند وضعه أهدافه الاستراتيجية على قيادة الأعمال فيه.
كبيرة	76.86	.857	4.36	يطور البنك طرق جديدة دائما لجعله قريباً من الزبائن .
كبيرة	80.78	.747	3.72	يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يتيح له إمكانية الريادة في أعماله .
كبيرة	78.43	0.55	3.87	المعدل العام

أظهرت نتائج الدراسة لسؤال مدى توفر متطلبات قيادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين (٣,٨٧)، وهي

نسبة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك على أنه يتوفر في البنوك الإسلامية متطلبات ريادة الأعمال نظراً لآراء العاملين في قطاع البنوك الإسلامية على أنه يتم اختيار العاملين في البنوك بناءً على بيئة تساعد على العمل الريادي، وقوانين وتشريعات البنك التي تساعد على الإبداع والابتكار في العمل، والاختيار للموظفين بناءً على الخبرات، حيث يقوم البنك بتوفير جميع مقومات العمل الريادي، والعمل على تطوير الطرق اللازمة من حيث القدرة للوصول إلى الزبائن .

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (يطور البنك طرق جديدة دائماً لجعله قريباً من الزبائن) وقد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي (٤,٣٦)، ويرجع السبب إلى استمرارية البنك في العمل داخل السوق وتوفيره للخدمات اللازمة للزبائن بطريقة تساعد على تلبية خدماتهم والعمل على إرضائهم وذلك يولد الولاء لدى الزبائن ويجذب زبائن جدد وتوفير طرق للوصول بشكل قريب من الزبائن . (راجع جدول رقم ٨)

ويتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (يهتم البنك باختيار الموظفين الذين انحسروا من عائلات وأسر ريادية) قد حازت على أقل المتوسطات حسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (٢,٨٨)، ويرجع السبب في ذلك لاختيار البنك لموظفين بناءً على خبرة سابقة في مجال العمل المصرفي، وتوفير البنك لهم الدورات التدريبية في مجال الريادة . (راجع جدول رقم ٨)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما التحديات والعقبات التي تواجه قطاع البنوك الإسلامية العاملة في محافظة الخليل في توفير بيئة ريادية لأعمالها من وجهة نظر العاملين فيها.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسؤال الدراسة.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
المعوقات البيئية الخارجية				
متوسطة	58.04	1.269	2.90	يعاني البنك من حالة عدم الاستقرار بسبب الوضع السياسي القائم تحد من قدرته على توفير بيئة ريادية لأعماله .
متوسطة	55.69	1.222	2.78	يواجه البنك ظروف اقتصادية صعبة تحد من قدرته على توفير بيئة ريادية لأعماله
متوسطة	58.80	1.361	2.94	هناك تطورات تكنولوجية عالمية وعملية كبيرة، لا يستطيع البنك ملاحقتها والأخذ بها وتطبيقها داخل البنك .
متوسطة	62.80	1.309	3.14	يواجه البنك ثقافة مجتمعية غير داعمة له لإنشاء بنك ريادي
المعوقات الإدارية والتنظيمية				
متوسطة	55.29	1.193	2.76	لا ترغب الإدارة العليا بإحداث تغيير في إدارتها للبنك وتحويلها لبنك ريادي.
متوسطة	54.90	1.197	2.75	لا يرغب العاملون في البنك بإحداث تغيير فيه وتحوله نحو بنك ريادي
متوسطة	60.39	1.191	3.02	يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الريادية فيه .
متوسطة	56.08	1.149	2.80	ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحاباة لبعض العاملين دون الأخرى .
متوسطة	59.61	1.191	2.98	يحد التسلسل الهرمي في البنك من قدرته على تحويل أنشطته الى أنشطه ريادية وإبداعية .
متوسطة	62.75	1.296	3.14	لا يوفر البنك الحوافز الكافية لموظفيه عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال .

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
المعوقات البشرية				
متوسطة	58.43	1.454	2.92	يعاني البنك من ضعف في كوادره البشرية القادرة على القيام بالأنشطة بطريقة ريادية.
متوسطة	51.37	1.237	2.57	يعاني البنك من عدم قدرة بعض الموظفين على مواكبة التطور التكنولوجي والحضاري والتقني في البنك.
متوسطة	52.16	1.313	2.61	يعاني البنك من ضعف في إلمام الموظفين بالأنظمة والبرامج المستخدمة فيه.
متوسطة	57.56	1.27	2.88	المعدل العام

أظهرت نتائج الدراسة لسؤال التحديات والعقبات التي تواجه قطاع البنوك الإسلامية العاملة في محافظة الخليل في توفير بيئة ريادية لأعمالها من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات المبحوثين (٢,٨٨) وهي نسبة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب وهي عدم الاستقرار في البنوك بسبب الوضع السياسي القائم والظروف الاقتصادية الصعبة التي تحد من قدرته على توفير بيئة ريادية للعمل، وضعف الجهاز القضائي والتشريعي الذي يحد من التحول لبنك ريادي، وعدم رغبة الإدارة والعاملين في أحداث التغيير، وإيضاً ضعف الكوادر البشرية داخل البنك وعدم قدرة الموظفين مواكبة التطور التكنولوجي والتعامل مع الأنظمة والبرامج التي يمكن استخدامها .

يتضح من نتائج الجدول السابق أن العجز في المعوقات البيئية الخارجية من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك الإسلامية يتمثل في الفقرة التي تنص على (يواجه البنك ثقافة مجتمعية غير

داعمة له لإنشاء بنك ريادي) بنسبة (٣,١٤)، وبالنسبة للمعوقات الإدارية والتنظيمية، كان العجز من وجهة نظر العاملين في الفقرة التي تنص على الفقرة التي تنص على (لا يوفر البنك الحوافز الكافية لموظفيه عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال) بنسبة (٣,١٤)، وبالنسبة للمعوقات البشرية كان العجز من وجهة نظر العاملين في الفقرة التي تنص على (يعاني البنك من ضعف في كواهره البشرية القادرة على القيام بأنشطة بطريقة ريادية) بنسبة (٢,٩٢)، ويرجع السبب في ذلك الى ثقافة مجتمعية لا تدعم الفكرة الريادية بسبب ظهورها الحديث في المجتمع وبالتالي عدم تقبلها بشكل واسع، وأيضاً عدم توفير البنك الحوافز الكافية للموظفين عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال بالإضافة الى عدم رغبة الإدارة بإحداث تغيير في البنك بسبب عدم تعرض البنك للفشل والمخاطرة في الاستجابة للأفكار الريادية، وأيضاً عدم قدرة بعض الموظفين على مواكبة التطور التكنولوجي والتعامل مع الأنظمة التي يمكن استخدامها). (راجع جدول ٩)

يتضح من الجدول السابق أن البنك يساعد على التطور التكنولوجي والحضاري والتقني في البنك، وأيضاً لدى الموظفين الجدد القدرة على مواكبة التطور الذي يحدث في البنك حيث كانت النسبة (٢,٥٧) . (راجع جدول ٩)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: ما مدى توفر خصائص الشخص الريادي لدى الموظفين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

ومن اجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسؤال الدراسة.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
التحكم الذاتي				
كبيرة	89.80	.505	4.49	أعمل بجد في تحقيق أهداف البنك .
كبيرة	82.35	.791	4.12	لا أومن أن الحظ أساس النجاح في عملي بل أعتد على قدراتي ومهاراتي .
كبيرة	87.06	.627	4.35	أثابر كي لا أتعرض للفشل .
كبيرة	85.88	.729	4.29	امتلك القدرة على تغيير البيئة المحيطة بي وتطوير البنك .
الحاجة إلى الانجاز				
كبيرة	90.20	.543	4.51	لدي دافعية للإنجاز والتميز .
كبيرة	85.10	.935	4.25	أرغب بزيادة المسؤوليات لتطوير مهاراتي .
كبيرة	89.80	.579	4.49	لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني .
كبيرة	87.45	.692	4.37	أتميز عن باقي زملائي .
تحمل المخاطر				
كبيرة	80.78	.848	4.04	أتحدى الصعاب التي تواجه البنك .
كبيرة	75.69	1.026	3.78	أقوم بالتضحية بالموارد اتجاه تحقيق أهدافي .
كبيرة	77.25	.849	3.86	أتوقع المخاطر قبل حدوثها .
كبيرة	80.39	1.010	4.02	أقوم بالتضحية بالوقت اتجاه تحقيق أهدافي .
الثقة بالنفس				

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	95.29	.428	4.76	أثق بنفسي وقدراتي .
كبيرة	89.02	.730	4.45	لدي القدرة على إدارة فريق .
كبيرة	87.06	.868	4.35	أبادر في اقتراح أفكار ريادية للبنك .
التواصل مع الآخرين				
كبيرة	88.63	.640	4.43	أتواصل مع زملائي بتفاؤل وبحب .
كبيرة	88.63	.728	4.43	لدي طاقة ايجابية في التعامل مع المحيطين بي .
كبيرة	88.24	.606	4.41	أفضل الاستماع للآخرين ثم تقديم الأفكار لهم .
التخطيط				
كبيرة	85.10	.796	4.25	أصمم خطط تتناسب مع طبيعة عملي للوصول للأهداف .
كبيرة	83.92	.693	4.20	أسعى للوصول للأهداف بأقل التكاليف .
مستوى عال من الطاقة والمثابرة والالتزام				
كبيرة	83.14	.967	4.16	أثابر في عملي لساعات طويلة دون ملل .
كبيرة	89.02	.610	4.45	لدي الإصرار والمثابرة لبلوغ أهدافي بفاعلية .
كبيرة	89.02	.730	4.45	لدي القدرة على تحمل ضغوطات العمل .
كبيرة	87.45	.720	4.37	أشعر بالضيق عندما يضيع وقتي سدى .
كبيرة	90.20	.543	4.51	أنجز عملي في الوقت المحدد .
كبيرة	89.60	.544	4.48	التزم بقوانين العمل .
كبيرة	85.49	.723	4.27	أقدم أفكار جديدة لتحسين عملي .

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	87.45	.958	4.37	أرغب في التطور المهني المستمر .
كبيرة	86.39	0.63	4.31	المعدل العام

أظهرت نتائج الدراسة لسؤال مدى توفر خصائص الشخص الريادي لدى الموظفين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (٤,٣١) وهي نسبة كبيرة، ويرجع ذلك الى عدة اسباب وهي العمل حول تحقيق أهداف البنك والقدرة على تطويره وتغيير البيئة المحيطة والعمل بشكل يدفع للإنجاز والتميز والثقة بالنفس، و القدرة على ادارة الفريق واقتراح أفكار ريادية والتواصل مع الاخرين بشكل ايجابي والتعامل بمستوى عال من الطاقة والمثابرة والالتزام في العمل. (راجع جدول رقم ١٠)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الموظفين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل يتمتعون بثقة عالية حول قدراتهم وتوافر مواصفات وخصائص الشخص الريادي لديهم ونسبتها (٤,٧٦). (راجع جدول ١٠)

ويتبين من الجدول السابق أن أقل المتوسطات الحسابية كانت حول المواصفات الخاصة بكل من (أقوم بالتضحية بالموارد اتجاه تحقيق أهدافي) وكانت نسبتها (٣,٨٧). (راجع جدول ١٠)

وفيما يلي النسب المئوية لإجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات الدراسة المتعلقة واقع تطبيق قيادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل في فلسطين. (راجع جدول رقم ١٠).

جدول رقم (١١): النسب المئوية لإجابات مجتمع الدراسة على المحور الأول.

الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
يتحلى موظفو البنك بخصائص الشخص الريادي (المخاطرة، الاستقلالية، تحمل المخاطر، الإبداع) .	2.0%	5.9%	13.7%	56.9%	21.6%
يهتم البنك باختيار موظفين انحدروا من عائلات وأسر ريادية .	9.8%	25.5%	37.3%	21.6%	5.9%
يهتم البنك بإعطاء الموظفين دورات تدريبية في موضوع الريادة.	0.0%	7.8%	17.6%	41.2%	33.3%
يوفر البنك الثقافة التنظيمية المساعدة على توفير الأجواء الريادية	0.0%	2.0%	16.0%	56.0%	26.0%
تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع والابتكار في طريق أداء العمل .	2.0%	2.0%	18.0%	50.0%	28.0%
تقدم الإدارة المكافآت للرياديين على إبداعهم وابتكارهم لطرق جديدة في العمل.	0.0%	10.0%	20.0%	48.0%	22.0%
تهتم إدارة البنك باختيار الموظفين ذوي الخبرة في العمل المصرفي	0.0%	2.0%	19.6%	47.1%	31.4%
تركز إدارة البنك على البعد الريادي عند تقييم أداء العاملين فيها	--	9.8%	29.4%	41.2%	19.6%
يقر البنك تشريعات وقوانين تساعد على إيجاد بيئة مصرفية ريادية	2.0%	7.8%	9.8%	64.7%	15.7%
يوفر البنك مقومات العمل الريادي مثل تكنولوجيا الاتصالات التي تربط فروعها المختلفة مع بعضها البعض	--	3.9%	13.7%	56.9%	25.5%
يوفر البنك بنية تحتية داعمة للبيئة الريادية فيه .	2.0%	5.9%	15.7%	51.0%	25.5%

الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
يركز البنك عند وضعه أهدافه الاستراتيجية على ريادة الأعمال فيه.	2.0%	7.8%	19.6%	49.0%	21.6%
يطور البنك طرق جديدة دائما لجعله قريبا من الزبائن	2.0%	--	4.0%	48.0%	46.0%
يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يتيح له إمكانية الريادة في أعماله	8.0%	6.0%	16.0%	46.0%	24.0%

جدول رقم (١٢): النسب المئوية لإجابات مجتمع الدراسة على المحور الثاني.

الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
المعوقات البيئية الخارجية					
يعاني البنك من حالة عدم الاستقرار بسبب الوضع السياسي القائم تحد من قدرته على توفير بيئة ريادة لأعماله .	15.7%	23.5%	29.4%	17.6%	13.7%
يواجه البنك ظروف اقتصادية صعبة تحد من قدرته على توفير بيئة ريادة لأعماله	17.6%	25.5%	25.5%	23.5%	7.8%
هناك تطورات تكنولوجية عالمية وعملية كبيرة ، لا يستطيع البنك ملاحقتها والأخذ بها وتطبيقها داخل البنك .	18.0%	22.0%	26.0%	16.0%	18.0%
يواجه البنك ثقافة مجتمعية غير داعمة له لإنشاء بنك ريادي	16.0%	14.0%	26.0%	28.0%	16.0%
يعاني البنك من ضعف في الجهاز القضائي والتشريعي الفلسطيني مما يحد من قدرته في التحول لبنك ريادي .	15.7%	25.5%	19.6%	23.5%	15.7%

الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
المعوقات الإدارية والتنظيمية					
لا ترغب الإدارة العليا بإحداث تغيير في إدارتها للبنك وتحويلها لبنك ريادي.	19.6%	21.6%	25.5%	29.4%	3.9%
لا يرغب العاملون في البنك بإحداث تغيير فيه وتحوله نحو بنك ريادي	17.6%	27.5%	23.5%	25.5%	5.9%
يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الريادية فيه	13.7%	15.7%	37.3%	21.6%	11.8%
ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الأخرى	17.6%	19.6%	31.4%	27.5%	3.9%
يحد التسلسل الهرمي في البنك من قدرته على تحويل أنشطته الى أنشطه ريادية وإبداعية .	13.7%	17.6%	37.3%	19.6%	11.8%
لا يوفر البنك الحوافز الكافية لموظفيه عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال .	15.7%	13.7%	27.5%	27.5%	15.7%
المعوقات البشرية					
يعاني البنك من ضعف في كوادره البشرية القادرة على القيام بالأنشطة بطريقة ريادية.	21.6%	23.5%	15.7%	19.6%	19.6%
يعاني البنك من عدم قدرة بعض الموظفين على مواكبة التطور التكنولوجي والحضاري والتقني في البنك.	23.5%	29.4%	19.6%	21.6%	5.9%

الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
يعاني البنك من ضعف في إمام الموظفين بالأنظمة والبرامج المستخدمة فيه.	23.5%	29.4%	21.6%	13.7%	11.8%

جدول رقم (١٢): النسب المئوية لإجابات مجتمع الدراسة على المحور الثالث

الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
التحكم الذاتي					
أعمل بجد في تحقيق أهداف البنك .	--	--	--	51.0%	49.0%
لا أؤمن أن الحظ أساس النجاح في عملي بل أعتد على قدراتي ومهاراتي .	--	3.9%	13.7%	49.0%	33.3%
أثابر كي لا أتعرض للفشل .	--	--	7.8%	49.0%	43.1%
امتك القدرة على تغيير البيئة المحيطة بي وتطوير البنك .	--	2.0%	9.8%	45.1%	43.1%
الحاجة إلى الانجاز					
لدي دافعية للإنجاز والتميز .	--	--	2.0%	45.1%	52.9%
أرغب بزيادة المسؤوليات لتطوير مهاراتي .	3.9%	--	9.8%	39.2%	47.1%
لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني .	--	--	3.9%	43.1%	52.9%
أتميز عن باقي زملائي .	--	2.0%	5.9%	45.1%	47.1%
تحمل المخاطر					

الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
أتحدى الصعاب التي تواجه البنك .	2.0%	2.0%	15.7%	51.0%	29.4%
أقوم بالتضحية بالموارد اتجاه تحقيق أهدافي .	5.9%	3.9%	17.6%	51.0%	21.6%
أتوقع المخاطر قبل حدوثها .	2.0%	3.9%	19.6%	54.9%	19.6%
أقوم بالتضحية بالوقت اتجاه تحقيق أهدافي.	3.9%	3.9%	13.7%	43.1%	35.3%
الثقة بالنفس					
أثق بنفسي وقدراتي .	--	--	--	23.5%	76.5%
لدي القدرة على إدارة فريق .	--	2.0%	7.8%	33.3%	56.9%
أبادر في اقتراح أفكار ريادية للبنك .	2.0%	2.0%	7.8%	35.3%	52.9%
التواصل مع الآخرين					
أتواصل مع زملائي بتفاؤل وبحب .	--	--	7.8%	41.2%	51.0%
لدي طاقة ايجابية في التعامل مع المحيطين بي .	--	2.0%	7.8%	35.3%	54.9%
أفضل الاستماع للآخرين ثم تقديم الأفكار لهم .	--	--	5.9%	47.1%	47.1%
التخطيط					
أصمم خطط تتناسب مع طبيعة عملي للوصول للأهداف .	2.0%	--	9.8%	47.1%	41.2%
أسعى للوصول للأهداف بأقل التكاليف .	--	2.0%	9.8%	54.9%	33.3%
مستوى عال من الطاقة والمثابرة والالتزام					
أثابر في عملي لساعات طويلة دون ملل .	3.9%	2.0%	9.8%	43.1%	41.2%

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الفقرة
51.0%	43.1%	5.9%	--	--	لدي الإصرار والمثابرة لبلوغ أهدافي بفاعلية .
52.9%	43.1%	2.0%	--	2.0%	لدي القدرة على تحمل ضغوطات العمل .
45.1%	51.0%	2.0%	--	2.0%	أشعر بالضيق عندما يضيع وقتي سدى .
52.9%	45.1%	2.0%	--	--	أنجز عملي في الوقت المحدد .
50.0%	48.0%	2.0%	--	--	التزم بقوانين العمل .
41.2%	47.1%	9.8%	2.0%	--	أقدم أفكار جديدة لتحسين عملي .
58.8%	29.4%	3.9%	5.9%	2.0%	أرغب في التطور المهني المستمر .

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

تم التطرق في هذا المبحث لعرض نتائج الدراسة التي سبق عرضها في الفصل السابق، ثم عرض مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصل اليه فريق البحث من نتائج.

٥,١ النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة في واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية لدى البنوك الإسلامية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها بناء على عناصرها :

١. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمتطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها بلغ حوالي (٣,٨٧) حيث يدل على أن الموظفين يتفوقون بدرجة مرتفعة على توفر المتطلبات الريادية في البنوك الإسلامية .

٢. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للتحديات والعقبات التي تواجه البنوك الإسلامية العاملة في محافظة الخليل في توفير بيئة ريادية لأعمالها من وجهة نظر العاملين فيها بناء على عناصرها بلغ (٢,٨٨)، وهذا يعني أن التحديات والعقبات لا تتجاوز نسبتها أكثر من ٥٨% .

٣. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمدى توفر خصائص الشخص الريادي لدى الموظفين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل بلغ (٤,٣١) وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بثقة عالية حول قدراتهم وتوفر مواصفات وخصائص الشخص الريادي لديها .

٥,٢ التوصيات :

وفقاً لما جاء في مناقشة النتائج يوصي فريق البحث بالنقاط التالية :

١. يوصي فريق البحث عند تعيين موظفين جدد الأخذ بعين الاعتبار ان المتقدم لطلب الوظيفة يحمل خصائص وصفات الشخص الريادي.

٢. يوصي فريق البحث البنك أن يتوجه نحو ثقافة مجتمعية داعمة لإنشاء بنك ريادي .
٣. على البنك أن يقوم بتوفير الحوافز الكافية للموظفين عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال وذلك لتحفيز الموظفين على إيجاد أفكار تسهم في تطور البنك .
٤. على البنك الحد من التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة التي تحد من تنفيذ الأفكار الريادية فيه .
٥. على البنك العمل التضحوية في بعض الموارد مقابل تحقيق أهدافه .

المصادر والمراجع :

المراجع العربية :

١. الأغا، وفيق حلمي (٢٠٠٩) الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي ،مجلة جامعة الأزهر بغزة العدد ١ مجلد ١١ .

٢. أبوقرن، محمد سعيد (٢٠١٥) واقع ريادة الأعمال في قطاع غزة .
٣. أبو شامة، صفاء (٢٠١٦) الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول.
٤. أحمد، مروة وبرهم، نسيم (٢٠١٠) الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
٥. الخضيرى، محسن، البنوك الإسلامية (إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 1995)
٦. السكارنة، بلال خلف (2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
٧. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨) الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن .
٨. السكارنة، بلال خلف(٢٠٠٧)المشاريع الصغيرة والريادة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .
٩. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٦)المشاريع الصغيرة والريادة .
١٠. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن والمبيريك، وفاء بنت ناصر (٢٠١١)ريادة الأعمال، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .
١١. الشيخ، فؤاد نجيب، ملحم، العكاليك، يحيى، وجدان(٢٠٠٩) صاحبات الأعمال الريادية في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الرابع .
١٢. العاني، مزهر شعبان وآخرون(2010) إدارة المشروعات الصغيرة : منظور ريادي تكنولوجي، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٣. العاني، مزهر شعبان، وجود شوقي ناجح، عليان حسين حجازي، هيثم علي (٢٠١٠) إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي عمان (الأردن). دار صفاء للنشر.
١٤. الفقير، حمزة (٢٠٠٩) تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاوله مع دراسة حالة برنامج Germe Cree المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقره بومرداس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، الجزائر.
١٥. القحطاني، سالم بن سعيد (2008) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي .
١٦. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٧. المبيريك، وفاء بنت ناصر (2009) المنشآت الصغيرة: التأسيس والإدارة . القصيم - المملكة العربية السعودية: دار الجامعة.
١٨. المري، ياسر سالم (٢٠١٣) ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية
١٩. المنصور (٢٠٠٠) إدارة المشروعات الصغيرة .
٢٠. النجار، فايز جمعة صالح والعلي، عبد الستار محمد (2010) الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
٢١. النجار، فايز جمعه والعلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٦) الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .

٢٢. آل فيحان، إيثار عبد الهادي (٢٠١٢) دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ٣٠.
٢٣. حامد، مهند وارشيد، فوزي (٢٠٠٧) نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة. قطاع غزة: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.
٢٤. حرك، أبو المجد : البنوك الإسلامية ما لها وما عليها، دار الصحوة للنشر ١٩٩٨.
٢٥. حمود واللوزي (٢٠٠٨) مبادئ ريادة الأعمال ، الطبعة الأولى .
٢٦. خضيرات، عمر (٢٠١١) الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن
المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية.
٢٧. خلف، فليح: البنوك الإسلامية، عالم الكتب الحديث للنشر، ٢٠٠٦.
٢٨. خليل، عبد الرزاق (دور المصارف الإسلامية في دعم و تطوير أسواق رأس المال العربية ٢٠٠٦)
٢٩. زيدان، عمرو علاء الدين (٢٠٠٧) ريادة الأعمال : القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣٠. زايد، مراد (٢٠١٠) دراسة الريادة والإبداع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة .
٣١. سحنون، محمد، الاقتصاد النقدي والمصرفي (بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٣)
٣٢. سلطان، سعدي (٢٠١٥) بعنوان مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية.

٣٣. عبادة، إبراهيم : مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، نشر دار النفائس بالأردن
سنة ٢٠٠٨.
٣٤. عنبه، هالة محمد لبيب (٢٠٠٨) إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي .
٣٥. عوض، السكري (٢٠١٤) الريادة بمنظور إماراتي ، معهد الدراسات الاجتماعية
والاقتصادية ، جامعة زايد.
٣٦. كافي ، مصطفى (٢٠١٦) ريادة الأعمال و ادارة المشاريع الصغيرة
٣٧. مبارك، مجدي عوض (2009) الريادة في الأعمال : المفاهيم والنماذج والمداخل
العملية .إرد، الأردن :عالم الكتب الحديث.
٣٨. مقداد، محمد إبراهيم ،حلس ،عبد الله سالم (٢٠٠٥) دور البنوك الإسلامية في
تمويل التنمية الاقتصادية في فلسطين ،كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة .
٣٩. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (٢٠٠٧) نحو سياسات لتعزيز
الريادة بين الشباب في قطاع غزة والضفة .
٤٠. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (٢٠٠٧).

المراجع الأجنبية :

1. Anna, Jenkins (2008), Entrepreneurial Learning: Entrepreneurial response to firm failure, Master Thesis, Jönköping University, Sweden.
2. Burch, J.G. (1998). Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons Inc.
3. Donald F. Kuratko, Richard M. Hodgetts (1942–2001) Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, seventh Edition.
4. Daft, R. (2010). New Era of management .9thed .Austria :south western cengage learning.
5. Hisrich, R. & Peters, M. (2002).Entrepreneurship. (5th ed.). USA: McGraw Hil.
6. Hornsby JS, Kuratko DF, Shepherd DA, Bott JP (2009), Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. J. Bus. Vent.
7. Hisrich. Robert .D. 1992. Toward and Organization Model for Entrepreneurial Education "Proceeding. International Entrepreneurship Conference. Dortmund. Germany.
8. Julia Valerie Hofmann (2009), Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms, Doctorate Dissertation, University of St. Gallle.

9. Morrisson, Leslie and Scott, Terri (2003), A Strategy to Increase the Levels of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland.
10. Roddic, Dame Anita, Exceptional Entrepreneurship. European Innovation Centre, Global Professional Publishing Limited, London, 2007.
11. Schramm, Carl J., The Entrepreneurial Imperative: How America's Economic Miracle will Reshape the World (and change your life), Harper Collins Publishers, USA, 2006.
12. Schramm Carl J. (2006). The Entrepreneurial Imperative: How America's Economic Miracle will Reshape the World (and change your life). USA.: Harper Collins Publishers .
13. Sood, S.K. & Arora, Renu, Entrepreneurship Development, Kalyani Publishers, New Delhi, 2007.
14. Weaver. K. Marck. 2002. Assessing the Environment – Eo Dimensions of Entrepreneurial Orientation. www.Ebscoht.com.HTML.cited
15. Zahra, S. A. 1995. Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. Journal of Business Venturing.

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الموضوع: استبانة بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس

نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموضحة في الاستبانة لدراسة موضوع " واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل " لنيل درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة.

نأمل التكرم بتعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد اعتماداً كلياً على صحة اختياركم، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

فريق البحث:

أسيل حاتم الرجوب أنوار عبد الصمد الأطرش مطيعة بشار ناصر الدين

مشرف البحث:

أ.سعدية سلطان

ولكم جزيل الشكر

الريادة المؤسسية في البنوك:

هي عبارة عن قيام مجموعة من الأفراد والموظفين داخل البنك بإنشاء بنك جديد أو التجديد عليه من خلال استخدام وتكامل كافة الموارد المتواجدة داخله واستخدام كل الطرق الإبداعية من أجل القيام بذلك الأمر واستخدام المبادرة في القيام بهذا العمل، واستخدام طرق التجديد والمغامرة من أجل خلق بنك جديد قائم على التوجهات الريادية .

الموظف الريادي:

الموظف الذي يتمتع بإرادة وقدرة على التغيير والمبادرة بتقديم أفكار جديدة والعمل على القيام بها ضمن منظور ورسالة البنك .

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

*الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي توافق اختياركم:

١. الجنس : ذكر أنثى

٢. العمر: _____

٣. المؤهل العلمي:

المؤهل	دون الدبلوم	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى أكتبها
الاختيار						

٤. المسمى الوظيفي : مدير نائب مدير رئيس قسم
رئيس شعبة موظف غير ذلك

٥. سنوات الخبرة:

ثانياً: المحور الأول : مدى توفر المتطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها .

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي توافق اختيارك:

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية:	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1. يتحلى موظفو البنك بخصائص الشخص الريادي (المخاطرة، الاستقلالية ، تحمل المخاطر ، الإبداع) .	
					2. يهتم البنك باختيار موظفين انحدروا من عائلات وأسر ريادية .	
					3. يهتم البنك بإعطاء الموظفين دورات تدريبية في موضوع الريادة .	
					4. يوفر البنك الثقافة التنظيمية المساعدة على توفير الأجواء الريادية .	
					5. تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع والابتكار في طريق أداء العمل .	
					6. تقدم الإدارة المكافآت للرياديين على إبداعهم وابتكارهم لطرق جديدة في العمل .	
					7. تهتم إدارة البنك باختيار الموظفين ذوي الخبرة في العمل المصرفي.	
					8. تركز إدارة البنك على البعد الريادي عند تقييم أداء العاملين فيها	
					9. يُقر البنك تشريعات وقوانين تساعد على إيجاد بيئة مصرفية ريادية.	
					10. يوفر البنك مقومات العمل الريادي مثل تكنولوجيا الاتصالات التي تربط فروعها المختلفة مع بعضها البعض .	
					11. يوفر البنك بنية تحتية داعمة للبيئة الريادية فيه .	
					12. يركز البنك عند وضعه أهدافه الإستراتيجية على ريادة الأعمال فيه.	
					13. يتطور البنك طرق جديدة دائما لجعله قريباً من الزبائن .	
					14. يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يتيح له أمكانية الريادة في أعماله .	

ثالثاً: المحور الثاني : التحديات والعقبات التي تواجه قطاع البنوك الإسلامية العاملة في محافظة الخليل في توفير بيئة عمل ريادية لأعمالها من وجهة نظر العاملين فيها .

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي توافق اختيارك:-

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية:	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
المعوقات البيئية الخارجية						
					1. يعاني البنك من حالة عدم الاستقرار بسبب الوضع السياسي القائم تحد من قدرته على توفير بيئة ريادية لأعماله .	
					2. يواجه البنك ظروف اقتصادية صعبة تحد من قدرته على توفير بيئة ريادية لأعماله .	
					3. هناك تطورات تكنولوجية عالمية وعملية كبيرة ، لا يستطيع البنك ملاحظتها والأخذ بها وتطبيقها داخل البنك .	
					4. يواجه البنك ثقافة مجتمعية غير داعمة له لإنشاء بنك ريادي	
					5. يعاني البنك من ضعف في الجهاز القضائي والتشريعي الفلسطيني مما يحد من قدرته في التحول لبنك ريادي .	
المعوقات الإدارية والتنظيمية						
					1. لا ترغب الإدارة العليا بإحداث تغيير في إدارتها للبنك وتحويلها لبنك ريادي .	
					2. لا يرغب العاملون في البنك بإحداث تغيير فيه وتحوله نحو بنك	
					3. يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الريادية فيه .	
					4. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الأخرى .	
					5. يحد التسلسل الهرمي في البنك من قدرته على تحويل أنشطته الى أنشطه ريادية وإبداعية .	
					6. لا يوفر البنك الحوافز الكافية لموظفيه عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال .	

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي توافق اختيارك:-

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية:	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	العبارات
المعوقات البشرية						
					1.	يعاني البنك من ضعف في كوابره البشرية القادرة على القيام بالأنشطة بطريقة ريادية.
					2.	يعاني البنك من عدم قدرة بعض الموظفين على مواكبة التطور التكنولوجي والحضاري والتقني في البنك.
					3.	يعاني البنك من ضعف في إمام الموظفين بالأنظمة والبرامج المستخدمة فيه.

رابعاً: المحور الثالث: مدى توفر الخصائص الشخص الريادي لدى الموظفين في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم .

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي توافق اختيارك:

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية:	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
التحكم الذاتي						
					أعمل بجد في تحقيق أهداف البنك .	1.
					لا أؤمن أن الحظ أساس النجاح في عملي بل أعتمد على قدراتي ومهاراتي .	2.
					أثابر كي لا أتعرض للفشل .	3.
					امتلك القدرة على تغيير البيئة المحيطة بي وتطوير البنك .	4.
الحاجة إلى الانجاز						
					لدي دافعية للانجاز والتميز .	1.
					أرغب بزيادة المسؤوليات لتطوير مهاراتي .	2.
					لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني .	3.
					أتميز عن باقي زملائي .	4.
تحمل المخاطر						
					أتحدى الصعاب التي تواجه البنك .	1.
					أقوم بالتضحية بالموارد اتجاه تحقيق أهدافي .	2.
					أتوقع المخاطر قبل حدوثها .	3.
					أقوم بالتضحية بالوقت اتجاه تحقيق أهدافي .	4.

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي توافق اختيارك:

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية:	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
الثقة بالنفس						
					1. أتق بنفسي وقدراتي .	
					2. لدي القدرة على إدارة فريق .	
					3. أبادر في اقتراح أفكار ريادية للبنك .	
التواصل مع الآخرين						
					1. أتواصل مع زملائي بتفاؤل وبحب .	
					2. لدي طاقة ايجابية في التعامل مع المحيطين بي .	
					3. أفضل الاستماع للآخرين ثم تقديم الأفكار لهم .	
التخطيط						
					1. أصمم خطط تتناسب مع طبيعة عملي للوصول للأهداف .	
					2. أسعى للوصول للأهداف بأقل التكاليف .	
مستوى عال من الطاقة والمثابرة والالتزام						
					1. أثار في عملي لساعات طويلة دون ملل .	
					2. لدي الإصرار والمثابرة لبلوغ أهدافي بفاعلية .	
					3. لدي القدرة على تحمل ضغوطات العمل .	
					4. أشعر بالضيق عندما يضيع وقتي سدى .	
					5. أنجز عملي في الوقت المحدد .	
					6. التزم بقوانين العمل .	
					7. أقدم أفكار جديدة لتحسين عملي .	
					8. أرغب في التطور المهني المستمر .	