



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج إدارة الأعمال

رياديات الأعمال في فلسطين: الواقع والتحديات والتوصيات "دراسة حالة محافظة الخليل"

**Women Entrepreneures in Palestine: Reality, Challenges and  
Recommendations "A Case Study of Hebron Governorate"**

إعداد

زهير أحمد المحتسب

إشراف

د. سمير حزبون

قُدِّمَت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا  
والبحث العلمي في جامعة الخليل

2019م

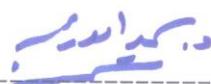
## إجازة الرسالة

رياديات الأعمال في فلسطين: الواقع والتحديات والتوصيات "دراسة حالة محافظة الخليل"

إعداد الطالب

زهير أحمد المحتسب

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 24 / 01 / 2019م من أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- د. سمير حزيون (مشرفاً ورئيساً): 
- 2- أ.د. سمير ابو زنيد (ممتحناً داخلياً): 
- 3- د. مرفت الشرياتي (ممتحناً خارجياً): 

2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32)

صدق الله العظيم

## إهداء

أهدي هذا الجهد إلى.....

النور الذي أستنير به طريقي، ويضيء لي حياتي .... أمي الحنونة

إلى والدي رحمه الله ... عالم من الحب

إلى زوجتي العزيزة

إلى أبنائي

إلى أهلي وأصدقائي

مدير عام تجارة محافظة الخليل " جواد السيد الحرباوي "

رئيس غرفة تجارة محافظة الخليل " محمد غازي الحرباوي "

إلى كل من ساعدني

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

زهير أحمد إسحق المحتسب

## شكر وتقدير

" وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ "

إن كان من شكر وتقدير فللواحد القدير على توفيقني في إنجاز هذه الدراسة، ثم لمن بذل جهده ووقته أبحث عن كلمات توازي المجهود الذي بُذل في إخراج هذه الصورة إلى الوجود، ولكني لا أجدها. ولكن مهما أثنيت على الأفاضل فلن أوفيهم حقهم.. وسأحيلهم إلى من يُقدر عملهم حقَّ قدره ويكافئهم عليه فأقول: جزاكم الله خيراً. جزاكم الله عدد حروف الكلمات التي كُتبت وعدد الكلمات التي تُرجمت وعدد الأرقام التي أُحصيت، كذلك الشكر موصول إلى كلِّ شخص استعنتُ به، أو موقع استفدت منه وإلى كلِّ ورقة بحثية اقتبست منها، وإلى كلِّ منبر علم وكتاب اطلعت عليه، وإلى رحاب جامعتي التي ضمنتني بين ساحاتها أبحث عن قبسٍ من نور، والتي أتمنى منه -جل وعلا- أن ينفع بها كلِّ من قصدها من باب الاطلاع أو المنفعة العلمية والبحثية.

وأقدم أيضاً بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور سمير حزبون الذي كان خير مشرف وموجه لي لأصل برسالتي إلى هذه النتيجة، وإلى المناقشين الفاضلين، وأشكر كلَّ من أسدى لي نصحاً أو أفادني بمعلومة تصح مسار بحثي، خاصة الأفاضل الذين تكرموا عليّ بتحكيم أدوات الدراسة والذين استفدت كثيراً من نصائحهم وتوجيهاتهم وآرائهم السديدة والرشيدة.

شكراً لأسرتي التي تحملت معي مشقة مشواري في الحصول على الماجستير، ومدت لي جسراً من الأمان والدعاء وشجعتني على مواصلة طريق العلم فكانت لي خير معين.

أدعو الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الكريم، ولكلِّ هؤلاء - في نفسي - عرفان ومحبة ووفاء

وتقدير

## مسرد المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إجازة الرسالة .....	ب
آية قرآنية .....	ت
الإهداء .....	ث
الشكر والتقدير .....	ج
مسرد المحتويات .....	ح
فهرس الجداول .....	ز
فهرس الأشكال .....	ش
فهرس الملاحق .....	ص
الملخص باللغة العربية .....	ض
الملخص باللغة الإنجليزية .....	ظ
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) .....	1
1.1 المقدمة .....	2
2.1 مشكلة الدراسة .....	3
3.1 أهداف الدراسة .....	4
4.1 أهمية الدراسة .....	4
5.1 منهجية وإجراءات الدراسة .....	6
6.1 حدود الدراسة .....	6
7.1 محددات إجراء الدراسة .....	7
8.1 التعريفات الإجرائية للدراسة .....	8

10.....	9.1 الوثيقة الأخلاقية .....
11.....	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)
12.....	1.2 المبحث الأول: الإطار النظري .....
12.....	1.1.2 المقدمة .....
13.....	2.1.2 المحور الأول: ريادة الأعمال.....
13.....	1.2.1.2 مقدمة .....
14.....	2.2.1.2 نشأة ومفهوم ريادة الأعمال .....
15.....	3.2.1.2 أهمية ريادة الأعمال .....
16.....	4.2.1.2 تصنيف مرصد الريادة العالمي .....
17.....	5.2.1.2 فوائد ريادة الأعمال .....
19.....	6.2.1.2 سلبيات ريادة الأعمال .....
20.....	3.1.2 المحور الثاني: بيئة ريادة الأعمال .....
20.....	1.3.1.2 مقدمة .....
25.....	2.3.1.2 معوقات ومحددات ريادة الأعمال .....
27.....	4.1.2 المحور الثالث: رواد الأعمال، سماتهم وصفاتهم .....
27.....	1.4.1.2 الصفات الشخصية لرواد الأعمال .....
29.....	2.4.1.2 الخصائص والمهارات السلوكية للريادي .....
30.....	5.1.2 المحور الرابع: ريادة الأعمال في فلسطين .....
31.....	1.5.1.2 أهم نتائج تقرير أنشطة الأعمال للبنك الدولي .....
31.....	2.5.1.2 أهم نتائج تقرير مرصد الريادة العالمي الخاص بفلسطين .....
32.....	3.5.1.2 أهم نتائج تقرير ماس لمسح السكان البالغين 2012 .....
33.....	4.5.1.2 مؤسسات داعمة لريادة الأعمال في فلسطين .....
37.....	6.1.2 المحور الخامس: رياديّات الأعمال في فلسطين .....

40.....	2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40.....	1.2.2 مقدمة
40.....	2.2.2 الدراسات العربية
46.....	3.2.2 الدراسات الأجنبية
48.....	4.2.2 التعليق على الدراسات السابقة
48.....	5.2.2 الإضافة التي ستحققها الدراسة الحالية
50.....	<b>الفصل الثالث (حاضنات الأعمال ودورها في الريادة)</b>
51.....	1.3 المقدمة
51.....	2.3 نشأة وتعريف حاضنات الأعمال
52.....	3.3 أهمية حاضنات الأعمال
53.....	4.3 طبيعة حاضنات الأعمال
54.....	5.3 أنواع حاضنات الأعمال
57.....	6.3 عوامل نجاح حاضنات الأعمال
58.....	7.3 المشاكل التي تواجه حاضنات الأعمال
58.....	8.3 تجارب عالمية وعربية في مجال الاحتضان
60.....	<b>الفصل الرابع (منهجية الدراسة)</b>
61.....	1.4 المقدمة
61.....	2.4 منهج الدراسة
62.....	3.4 مصادر جمع البيانات
62.....	4.4 مجتمع الدراسة
64.....	1.4.4 نبذة عن مجتمع الدراسة
64.....	1.1.4.4 حاضنة جامعة بوليتكنك فلسطين
65.....	2.1.4.4 حاضنة بلدية الخليل

65.....	3.1.4.4 حاضنة الغرفة التجارية.....
65.....	2.1.4.4 حاضنة سيدات الأعمال
66.....	5.4 عينة الدراسة .....
66.....	1.5.4 مديرو الحاضنات .....
66.....	2.5.4 رياديّات الأعمال .....
67.....	3.5.4 خصائص العينة .....
73.....	6.4 أدوات الدراسة .....
74.....	7.4 صدق أدوات الدراسة وثباتها .....
74.....	1.7.4 صدق أداء الطّرق النوعية (المقابلات الشخصية) .....
75.....	1.7.4 صدق الاستبانة.....
75.....	1.1.7.4 صدق أداء الطّرق الكميّة (الاستبانة) .....
82.....	2.1.7.4 ثبات الاستبانة .....
83.....	8.4 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة .....
83.....	1.8.4 تمهيد .....
85.....	2.8.4 عملية معالجة وتحليل البيانات .....
85.....	1.1.8.4 الطّرق النوعية (المقابلات الشخصية) .....
85.....	2.1.8.4 الطّرق الكميّة (الاستبانة) .....
86.....	3.1.8.4 مفتاح التصحيح .....
87.....	الفصل الخامس (عرض وتحليل النتائج) .....
88.....	1.5 مقدمة.....
88.....	2.5 خصائص مجتمع الدراسة .....
90.....	3.5 عرض وتحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة .....
90.....	1.3.5 عرض وتحليل السّؤال الأول .....

100.....	2.3.5 عرض وتحليل السؤال الثاني
105.....	3.3.5 عرض وتحليل السؤال الثالث
110.....	الفصل السادس (النتائج والتوصيات)
111.....	1.6 مناقشة النتائج
111.....	1.1.6 مقدمة
111.....	2.1.6 ملخص النتائج
111.....	1.2.1.6 واقع رياديّات الأعمال في محافظة الخليل
114.....	2.2.1.6 التحديات والمعوقات التي تؤثر على رياديّات الأعمال
116.....	2.6 مقارنة النتائج
117.....	3.6 التوصيات
118.....	1.3.6 المحور الأول: الحكومة والجهات الرسميّة
120.....	2.3.6 المحور الثاني: حاضنات الأعمال
123.....	3.3.6 المحور الثالث: جهات التمويل المختلفة
124.....	4.3.6 المحور الرابع: القطاع الخاصّ
126.....	5.3.6 المحور الخامس: رياديّات الأعمال
127.....	6.3.6 المحور السادس: الباحثون في مجال الريادة
128.....	أولاً: المراجع العربية
133.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
136.....	ثالثاً: المواقع الإلكترونيّة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الجدول
33	تصنيفات المؤسّسات الداعمة وأعدادها	(1-2)
34	الجهات الداعمة للريادة	(2-2)
63	مديرو الحاضنات	(1-4)
63	رياديات أعمال تخرجن من الحاضنات	(2-4)
64	رياديات أعمال ما زلن في الاحتضان	(3-4)
67	العينة الديموغرافية المستخدمة	(4-4)
67	توزيع رياديّات الأعمال على المستوى التعليمي	(5-4)
68	مركز الرياديّة في المشروع	(6-4)
68	مكان سكن الرياديّة	(7-4)
69	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	(8-4)
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل	(9-4)
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص	(10-4)
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	(11-4)
74	فقرات الاستبانة ومجالاتها	(12-4)
75	تقاطع أسئلة المقابلات مع أسئلة الدراسة	(13-4)
76	تقاطع أسئلة الاستبانة مع أسئلة الدراسة	(14-4)
76	مصنوفة قيم معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية	(15-4)
78	مصنوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية	(16-4)
78	مصنوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية	(17-4)
79	مصنوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية	(18-4)

81	مصنوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية	(19-4)
83	ثبات الاتساق الداخلي بفقرات الأداة- كرونباخ الفا	(20-4)
86	مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية	(21-4)
88	خصائص مجتمع الدراسة لمديري الحاضنات	(1-5)
89	خصائص مجتمع الدراسة لرياديات تخرجن من الحاضنة	(2-5)
89	خصائص مجتمع الدراسة لرياديات ما زلن في الاحتضان	(3-5)
93	أبعاد المحور الأول	(4-5)
94	العوامل الخارجية - الجهات الحكومية	(5-5)
95	العوامل الخارجية - الأسرة والمجتمع	(6-5)
96	العوامل الخارجية - المؤسسات التعليمية	(7-5)
96	العوامل الخارجية - المؤسسات الداعمة	(8-5)
97	العوامل الخارجية - الجهات المانحة	(9-5)
98	العوامل الخارجية - القطاع الخاص والبيئة التحتية	(10-5)
99	العوامل الداخلية	(11-5)
102	نتائج المحور الثاني	(12-5)
107	نتائج المحور الثالث	(13-5)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
33	معدل النشاط الريادي للأفراد في الضفة الغربية	(1-2)
38	تفاوت نسب الإناث عن الذكور	(2-2)
39	مدى تأثير الجنسين في الظروف الاقتصادية	(3-2)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
138	نموذج المقابلات	(1)
141	نموذج الاستبانة	(2)
146	قائمة الترميز	(3)
147	أسماء المحكمين	(4)
148	كتاب من جامعة الخليل لتسهيل مهمّة الباحث في جمع البيانات	(5)
149	نسخة عن البريد الإلكتروني لحجم مجتمع الدراسة من حاضنة إرادة	(6)
150	نسخة عن البريد الإلكتروني لحجم مجتمع الدراسة من حاضنة بلدية الخليل	(7)
151	نسخة عن البريد الإلكتروني لحجم مجتمع الدراسة من حاضنة البوليتكنك	(8)
152	كتاب تدقيق الرسالة العلمية	(9)

## ملخص الدراسة بالعربية

### رياديات الأعمال في فلسطين: الواقع والتحديات والتوصيات "دراسة حالة محافظة الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رياديات الأعمال في فلسطين آخذين بعين الاعتبار محافظة الخليل باعتبارها حالةً دراسيةً تطبيقيةً، وذلك من خلال التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه رياديات الأعمال ومن ثمّ التوصل إلى التوصيات والمقترحات لتسليط الضوء وتحسين واقع رياديات الأعمال.

ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتمّ الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليله، حيث تمّ إجراء أربع مقابلات شخصية، على عينة قصدية للمجتمع الأول تتكون من مديري الحاضنات في محافظة الخليل (حاضنة أعمال بلدية الخليل، حاضنة أعمال جامعة بوليتكنك فلسطين، حاضنة أعمال إرادة، حاضنة أعمال الغرفة التجارية) وتمّ تحليلها يدويًا، أما الاستبانة فقد تمّ توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (89 استبانة). وتكون مجتمع الدراسة الثاني من رياديات الأعمال اللاتي احتضن في حاضنات الأعمال، وتمّ تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب.

وقد توصلت الدراسة إلى التعرف على واقع رياديات الأعمال في محافظة الخليل، حيث بينت الدراسة وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه رياديات الأعمال، منها (الأسرة، والمجتمع، وساعات العمل الطويلة وفريق العمل)، كما وضّحت الدراسة بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في الرياديات مثل (الصبر عدم الخوف من المستقبل والمرونة)، كما قدمت الدراسة بعض التوصيات بناء على النتائج وقد وُجّهت هذه التوصيات إلى العديد من الجهات (الجهات الحكومية وأسر الرياديات

والمجتمع المحيط بهنّ ، والقطاع الخاصّ ، والحاضنات ومؤسسات دعم الريادة والمهتمين بالريادة في فلسطين).

## **ABSTRACT**

### **Women Entrepreneures in Palestine: Reality, Challenges and Recommendations "A Case Study of Hebron Governorate"**

The study aims to understand the reality of the women entrepreneurs in Palestine, taking into consideration the governorate of Hebron as case study through identifying the challenges and obstacles facing the entrepreneurs to come out with recommendations and suggestions to highlight and improve the reality of business incubators.

In order to achieve its goal, the study follows the descriptive exploratory approach. It adopts a mixed-research method to collect data; The researcher used, four personal interviews with a selected sample of business incubator managers (Hebron municipality business incubator, Palestine polytechnic university incubator, chamber incubator, and ERADEH incubator). Analyzed manually. A questionnaire designed and distributed to the population of the study using a comprehensive-survey method through the distribution of 89 questionnaires. The study population consists of all the entrepreneurs that was incubated in the 4 incubators. The data obtained from the questionnaire have been analyzed using SPSS (Statistical Packages for Social Sciences).

The study reveals that there is existence of many obstacles and challenges facing entrepreneurs just like (family, society, long working hours and team work). The study also clarified some of the special norms that should be in the

entrepreneurs just like (Patience, risk taker of the future and flexibility). The study also made some recommendations based on the results. These recommendations were addressed to (government, entrepreneurs' family and the surrounding society, the private sector, incubators, and pioneer support institutions).

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة ومشكلة البحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهجية وإجراءات الدراسة
- حدود الدراسة
- محدّدات إجراء الدراسة
- التعريفات الإجرائيّة
- الوثيقة الأخلاقيّة

## 1.1 المقدمة:

يُعدّ التطور العلمي والتقني الركيزة الأساسية لحتّ العقل البشريّ وتحفيزه على العمل والابتكار، فالإنسان خُلِقَ بطبيعته مبدعاً خلاقاً يستطيع تكييف العوامل المحيطة لمصلحته، ويعتبر البعض بأنّ التطور العلميّ أضاف إلى العلم الحديث تحدياتٍ جديدةً، بينما يرى آخرون بأنّ العلم قد زاد نسبة الفرص، ولهذا اعتُبر التطور العلميّ نواة الإبداع، والريادة وسيلة لتحقيق الإبداع والابتكار (المري، 2013).

من هنا نبعت فكرة تعزيز هذا المفهوم الحديث من خلال العمل على رعاية الإبداع وتقديم كلّ ما يلزم للمضيّ قدماً في ترسيخ هذه الفكرة باعتبارها أحد أساليب العلم الحديث لمواكبة التسارع في التطور العلميّ (برهوم، 2014).

أصبحت رعاية الإبداع سمة العصر الحديث، فهي المرفد الرئيس لتوليد الأفكار الجديدة ودعم وتشجيع الإبتكار، وهو ما جعل عدداً من الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء تهتمّ بريادة الأعمال بوصفها منبعاً كبيراً لإنشاء الأعمال الناشئة وترسيخ ثقافة العمل الحرّ في المجتمع (المري، 2013).

ظَهَرَ مفهوم ريادة الأعمال لأول مرة في كتابات الإيرلندي ريتشارد كانيلتون (1680-1734 م)، فهو مفهوم قديم الوجود، حديث النشأة، وقد عرّف البعض ريادة الأعمال - وسُميت أيضاً اعتمار - من خلال ماهيتها على أنها إنشاء (منظمة/منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء (عمل/أعمال) جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامّة ( حيدر، 2012 ) ، وعرّفها البعض بما تقوم به على أنها عملية خلق شيء مختلف ذي قيمة ببذل الوقت والجهد اللازمين (مهدي، 2014) .

بعد النظر إلى التعريفين السابقين نجد أنّ الهدف الرئيسيّ لوجود ريادة الأعمال هو الإبداع في استغلال الفرص لتقديم شي مختلف وذو قيمة للمجتمع، وتتقاطع ريادة الأعمال مع الكثير من المجالات المهمة والحيوية في المجتمع، فهي تساعد على خلق فرص العمل والتقليل من نسبة البطالة من خلال مساعدة الرياديين للبدء في مشاريعهم الخاصة والتوسع المتتالي لاستيعاب أيدي عاملة أخرى، كما تساعد على النهوض بالاقتصاد الوطنيّ من خلال ضخّ العديد من المشاريع الناشئة في السوق (برهوم، 2014).

الإبداع وريادة الأعمال لا يقتصران على الرجل فقط، فالمرأة تشارك الرجل في كلّ شيء في المجتمع وقد أثبتت كفاءتها العالية في العديد من المجالات الحياتية التي تخدم المجتمع وتسهم في التنمية الاقتصادية الشاملة، ومن المجالات التي يتقاطع بها عمل المرأة مع الرجل تقاطعاً كبيراً إنّ لم تتميز عن الرجل فيه، هو الإبداع وريادة الأعمال، فالمرأة بطبيعتها مبدعة ومبتكرة وصاحبة أفكار خلاقة تساعد في تنظيم عملها التقليدي في رعاية الأسرة و البيت، ولم يقتصر إبداعها على البيت فقط، بل انعكس ذلك على عملها المهنيّ الخارجيّ، فأصبحت تنافس الرجل في جميع مجالات الحياه (sarfaz,2014).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تشكلّ ريادة الأعمال إحدى أدوات التنمية الاقتصادية المهمة في الاقتصاد الوطنيّ الفلسطينيّ المتنامي، فهي تزيد نسبة الشّركات الرياديّة الناشئة وتشجّع الشباب الرياديّ على الاستقلالية والاعتماد على النفس، وحسب دراسة (معهد ماس، 2012) تبين أنّ معدل انتشار ريادة الأعمال في الأراضي الفلسطينية مساوٍ تقريباً لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا "MENA". وبما أنّ الاقتصاد في محافظة الخليل يشكّل ما نسبته 43% حسب مركز الإحصاء الفلسطينيّ للعام 2018، كان لا بدّ من

تسليط الضوء على (واقع رياديّات الأعمال في الأراضي الفلسطينية، آخذين محافظة الخليل كحالةً دراسيةً تطبيقيةً)، والتحديات التي تواجه هذه الفئة من المجتمع " رياديّات الأعمال" من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو واقع رياديّات الأعمال في محافظة الخليل؟

2. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه رياديّات الأعمال في المحافظة؟

3. ما هي أبرز التوصيات لدعم واقع رياديّات الأعمال في المحافظة؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس من الدراسة في التعرف على واقع رياديّات الأعمال في الأراضي الفلسطينية في

محافظة الخليل، وذلك من خلال دراسة البيئة المحيطة بهنّ، كما وتهدف الدراسة إلى:

1. درجة تأثير رياديّات الأعمال بالعوامل الخارجيّة المحيطة بهنّ، كما تهدف إلى توضيح درجة

تأثير الصفات الشخصية لريادية الأعمال في واقع رياديّات الأعمال في المحافظة.

2. توضيح مدى تأثير التحدّيات والمعوقات على رياديّات الأعمال في محافظة الخليل.

3. تقديم بعض التوصيات لرياديّات الأعمال والجهات ذات الصلة للتغلب على التحديات وتذليل

العقبات التي تواجه رياديّات الأعمال في محافظة الخليل.

### 4.1 أهميّة الدراسة:

يمكن تلخيص أهميّة الدراسة من خلال ما ستقدمه إلى بعض الجهات التي من المتوقع أن تستفيد من

نتائج هذه الدراسة وهي:

1. الجهات الرسمية (الحكومية): ستقدم هذه الدراسة تصوّراً عاماً عن واقع رياديّات الأعمال للجهات الحكوميّة والتحديات والمعوقات، وكذلك التوصيات لآليات دعم هذه الفئة.
2. جهات التمويل المختلفة (حكوميّة وغير حكوميّة): ستتمكن جهات التمويل من أخذ صورة واضحة عن الوضع الماليّ المرتبط بمجتمع الدراسة وسُبل دعم وتمويل ريادة الأعمال بشكلّ عام ورياديّات الأعمال شكلّ خاصّ، وكذلك التوصيات لآليات دعم هذه الفئة.
3. المؤسّسات الرياديّة: سوف تقدم هذه الدراسة تقييماً عاماً لرياديّات الأعمال في محافظة الخليل وأهم التحديات والمعوقات التي تواجههنّ في تنفيذ مشاريعهنّ الخاصّة، والتي بإمكان المؤسّسات الرياديّة الاستفادة منها لمساعدة رياديّات الأعمال في التقدم والنجاح من خلال وُضع بعض التوصيات التي تدعم وتسهم في تقديم خدمة أفضل لرياديّات الأعمال.
4. الباحثون في مجال الريادة: ستكون هذه الدراسة منارةً للباحثين في مجال الريادة في فلسطين أو الريادة النسائيّة من خلال تقديم صورة واضحة لريادة الأعمال في محافظة الخليل بشكلّ عام ورياديّات الأعمال بشكلّ خاصّ، وكذلك توصيات لدراسات مستقبلية تُعنى بموضوع الريادة.
5. المهتمون في ريادة الأعمال (الصحافة والإعلام والمتقنون): ستكون هذه الدراسة رافداً من روافد المعلومات للمهتمين في ريادة الأعمال، ومحبّي القراءة بهذا الموضوع، كما أنها ستزيد معرفة القراء وتعطي تصوّراً أوضح لهم.
6. القطاع الخاصّ: من خلال هذه الدراسة سوف يتمّ تقييم واقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل بشكلّ عام، ورياديّات الأعمال بشكلّ خاصّ والخروج ببعض التوصيات التي تحدد علاقة القطاع الخاصّ بريادة الأعمال، وأهميّة وجود شراكات حقيقة بين ريادة الأعمال والقطاع الخاصّ.

## 5.1 منهجيه وإجراءات الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها سوف يستخدم الباحث المنهج المختلط (Mixed Approach) الذي يعتمد على بياناتٍ كميةٍ ونوعيةٍ في آنٍ واحدٍ، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، لأنه يعطي تصوراً حقيقياً لمجتمع الدراسة، وذلك من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن واقع ريادة الأعمال والتحديات التي تواجهها، وكذلك بعض التوصيات للنهوض برياديات الأعمال في فلسطين عامة وفي محافظة الخليل خاصة.

وسيقوم الباحث باستخدام البيانات النوعية من خلال استخدام المقابلات الشخصية لمجتمع الدراسة الأول وهو مديرو حاضنات الأعمال، واستخلاص النتائج لإثراء الدراسة بالنتائج والتوصيات التي تضيء دقةً ومصداقيةً على البحث.

وسيكون التركيز على البيانات الكمية في الدراسة من خلال البيانات الإحصائية التي سوف تُجمع من خلال الاستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة الثاني، وهو ريادة الأعمال، لتصف واقع ريادة الأعمال بشكلٍ أفضلٍ وأكثر دقةً.

## 6.1 حدود الدراسة:

سيقوم الباحث بالتعرف على واقع ريادة الأعمال والتحديات التي تواجههنّ والتركيز على مجتمع الدراسة من خلال بعض الحدود للدراسة وهي:

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مديري حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، وعلى ريادة الأعمال التي قبلت في أحد حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، سواء تخرجت من الحاضنة أم ما زالت في طور الاحتضان.

2. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على محافظة الخليل.

3. الحدود الموضوعية: سوف تتناول هذه الدراسة واقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل والمعوقات والتحديات التي تواجههنّ.

### 7.1 محددات إجراء الدراسة:

واجهت الدراسة محدداتٍ خاصّة نتيجة بعض المشاكل والمعوقات التي واجهها الباحث وعمل على تجاوزها عبر إتباع بعض الإجراءات الوقائية والعلاجية التي ساعدت في تجاوز هذه القيود والمحددات، وهي:

1. محددات خاصّة بالمصادر العلمية ذات العلاقة: واجه الباحث بعض المعوقات الخاصّة ببعض الدراسات الأدبية الأجنبية ذات العلاقة، حيث تواصل الباحث مع الجهات الخارجية والجامعات الدولية والمكتبات الدولية المعروفة من أجل الحصول على أحدث الأبحاث العلمية التي لها صلة بموضوع البحث.

2. محددات خاصّة بجمع البيانات واستجابة الأفراد وتحديد حجم العينة: وجود مشاكلٍ تتعلّق بموضوع جمع البيانات الخاصّة بالدراسة، وذلك بسبب ضيق الوقت الذي يملكه أفراد مجتمع

الدراسة وصعوبة التوصل إلى مجتمع الدراسة الثاني "رياديات الأعمال" لقلّة البيانات المتوقّرة عنهم.

تمّ تجاوز هذه المشاكل من خلال محاولة إقناع أفراد مجتمع العينة بضرورة الدراسة وأهمّيتها لإقناعهم بالتعاون في جمع البيانات بطريقه سهل، كما تمّ التنسيق مع حاضنات الأعمال من أجل تسهيل الوصول إلى رياديّات الأعمال في حاضنتهم، الأمر الذي تطلب زيادة في الوقت المستغرق لإتمام عملية جمع البيانات.

3. محددات خاصّة بتحليل البيانات والخروج بالنتائج والتوصيات: تواصل الباحث مع محكّمين من أجل الاطلاع على أسئلة المقابلات الشخصيّة والاستبانة باعتبارها أداة بحث وتحكيمها من أجل ضمان إثراء البحث بالنتائج السليمة والدقيقة.

4. محددات خاصّة بتنسيق الوقت لإتمام الدراسة ضمن الزمن المحدد: واجهت خطّة الدراسة بعض التأخيرات لإتمام الدراسة، وذلك بسبب بعض الظروف الخارجة عن الإرادة أو بعض المحددات الداخليّة أو الخارجيّة، وقام الباحث بتنسيق جدولٍ زمنيّ دقيقٍ للنشاطات المتبعة للدراسة باعتباره حلًّا لهذه المشكلة.

### 8.1 التعريفات الإجرائية:

- رياديات الأعمال.

الإناث اللاتي لديهنّ فكرة ريادية أو مشروع رياديّ، وقمنّ بالتقدم إلى إحدى حاضنات الأعمال من أجل احتضان مشروعاتهنّ، وتمت الموافقة على احتضان مشروعاتهنّ، سواء تخرجنّ إلى السوق أم ما زلنّ في مرحلة الاحتضان.

- ريادة الأعمال.

عملية استغلال أمثل للمصادر المتاحة من أجل اقتناص فرص جديدة أو التعديل على فرصة قائمة، وذلك لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة بهدف تحقيق الربح (المومني، 2017).

- تحديات ريادة الأعمال.

هي كافة المؤثرات والعوامل التي تؤثر على ريادة الأعمال في محافظة الخليل، سواء كان التأثير سلباً أو إيجاباً (ابوهشيش، 2016).

- حاضنة الأعمال.

مؤسسات لدعم ريادي الأعمال وإنجاح الشركات الناشئة من خلال سلسلة برامج خاصة تقدم موارد الدعم والخدمات اللوجستية للمشاريع لتحقيق التنمية الاقتصادية (جوادي، توفيق، وآخرون 2011).

## 9.1 الوثيقة الأخلاقية

التزم الباحث بالمعايير الأخلاقية في مختلف جوانب الدراسة، وعمل على توخّي الدقة والمصداقية في مراحل الدراسة جميعها، وذلك وفق المراحل الآتية:

1. **تحديد المشكلة ووضع الأهداف وأسئلة الدراسة:** قام الباحث بتحديد مشكلة في هذا المقترح البحثي، والتزم بالأخلاقيات المرتبطة بهذه المرحلة من ناحية اختيار مشكلة ملائمة للبحث، وذات اتصال وثيق مع المجتمع الذي أجرى الدراسة من خلاله، وعمل أيضاً على تحديد أهداف الدراسة وأسئلتها ووثق ذلك بشكل كامل.

2. **جمع البيانات:** لجأ الباحث إلى جمع بيانات الدراسة من خلال الأدوات (المقابلات الشخصية والاستبانة)، فعند استخدام المقابلات المنتظمة قام الباحث بتوضيح هدف الدراسة والتأكيد على استخدامات الأداة لغرض البحث العلمي فقط، كما قام بالحصول على الموافقة اللازمة من قبل المشاركين للحصول على المعلومات المطلوبة وتسجيلها بحسب وجهة نظرهم دون تدخل شخصي، ولدى استخدام أداة الاستبانة قام بتوضيح أساسيات الدراسة، وأنها صُممت خصيصاً لهذا البحث مع ضمان خصوصية الإجابة.

3. تحليل البيانات والخروج بالنتائج والتوصيات: عمل الباحث على توخّي الدقة في موضوع تحليل البيانات والخروج بنتائج متوافقة مع البيانات التي حصلت عليها في مرحلة جمع البيانات من المشاركين.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظريّ
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2 المبحث الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال

### 1.1.2 مقدمة

بالرغم من أنّ ريادة الأعمال ليست وليدة اليوم، إلا أنها ظاهرة متجددة تحمل في طياتها أفكار المبدعين وتصوراتهم في كلّ عصر لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية واستخدام كلّ جديد لنجاح الأعمال والمشروعات الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة (المري، 2013). فريادة الأعمال تُعدّ من المصطلحات الحديثة على كثير من شعوب العالم، إلا أنها بدأت تسيطر على عقول الشّباب في الآونة الأخيرة، خاصّة أنّ المجال اليوم متاح، ومفتوح أكثر من السابق للشروع في تنفيذ الأفكار الخالقة والإبداعية وتطبيقها على أرض الواقع.

فريادة الأعمال تداعب مهارات الشباب وقدراتهم وتحفزها وتنمّي فيهم الطموح وتخلق عندهم الهدف وروح المبادرة التي من خلالها يبدعون في خلق الأفكار لتحويلها إلى مشاريع ريادية ناجحة مستقرة بغضّ النظر عن الموارد المتاحة لهم.

ويُعدّ تعثر فئة الشباب في إيجاد فرصة عمل وحبّهم للابتكار أحد أسباب انتشار مفهوم ريادة الأعمال، وخاصّة في الدول النامية (WUBE, 2010)، بينما يُعدّ تبنيّ سلطات الدول مبدأ ريادة الأعمال

وتشجيع الشباب الرياديّ من خلال مؤسّسات داعمة وراعية للريادة بشكل عام هو السبب الثاني

لانتشار هذا المفهوم على صعيد واسع، وذلك لتسريع عملية التنمية الاقتصادية لتلك الدول.

وقد أثبتت ريادة الأعمال أنها إحدى أهم أدوات زيادة التنمية الاقتصادية وتمكين الشباب في المجتمع

حتى أصبحت جزءاً لا يتجزأ من سياسات الدولة وأنظمتها سواء المتقدمة أم النامية، وأصبحت علماً

يُدرّس في الجامعات يوازي العلوم الأخرى ولا يقلّ عنها كالتطبّ والهندسة (المري، 2013).

وقد اشتمل الإطار النظري على خمسة محاور رئيسية، وذلك لبيان واقع رياديّات الأعمال في فلسطين

والتحديات التي تواجهها، آخذين محافظة الخليل حالةً دراسيةً.

● المحور الأول: مفهوم ريادة الأعمال من خلال عرض نشأتها، ومفهومها، وأهميتها، وفوائدها،

وسلبياتها.

● المحور الثاني: البيئة المحيطة بريادة الأعمال من خلال استعراض أصحاب التأثير على قطاع

ريادة الأعمال والجهات الداعمة لريادة الأعمال والتحديات والمعوقات البيئة المحيطة بريادة

الأعمال.

● المحور الثالث: رواد الأعمال من حيث خصائصهم، وصفاتهم، والعوامل المؤثرة عليهم.

● المحور الرابع: ريادة الأعمال في فلسطين.

● المحور الخامس: رياديّات الأعمال في فلسطين.

2.1.2 المحور الأول: ريادة الأعمال من خلال عرض نشأتها، ومفهومها، وأهميتها، وفوائدها،

وسلبياتها.

1.2.1.2 مقدمة.

الريادة هي القدرة على جمع المصادر واستغلالها من أجل اقتناص فرص الأعمال والفرص الاقتصادية والبناء عليها في تطوير السلع والخدمات وإنتاجها وبيعها (المجلس الأعلى للإبداع والتميز، 2018). ما يميّز ريادة الأعمال عن غيرها من الأعمال الأخرى مقدرتها على استغلال جميع الظروف المحيطة من أجل خلق فرصة لتنمية اقتصادية مستدامة، ولخلق فرص عمل جديدة، كما تعنى ريادة الأعمال باستحداث مجال عمل جديد من خلال الابتكار أو الاختراع أو من خلال تطوير على مجال موجود سابقاً، ويتم ذلك من خلال التعديل الجزئي على المجال بحيث يتماشى مع حداثة التطور التقني والعلمي. والهدف يكون عادة من ريادة الأعمال تحقيق الربح ضمن فترة قصيرة وإنشاء أعمال مستقرة ودائمة (المجلس الأعلى للإبداع والتميز، 2018).

#### 2.2.1.2 نشأه ومفهوم ريادة الأعمال.

كلمة (ريادة الأعمال) في الأصل تعود إلى الفرنسية، وتعني الأخذ بالمخاطرة، وقد ظهرت ريادة الأعمال في خمسينيات القرن الماضي، وبدأت انتشارها في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، ولكن مع بداية القرن الحالي أصبحت ريادة الأعمال من أهم المصطلحات وأعمقها في قواميس الاقتصاديين، فهي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة وتمكين الشباب الريادي (المري، 2013).

واختلفت الأدبيات الاقتصادية حول تعريف موحد لريادة الأعمال فالبعض نظر إلى ريادة الأعمال على أنها منشأة أو مؤسسة فكان تعريفه لها أنها، إنشاء (منظمة/منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة، والبعض الآخر توجه إلى تعريفها بأنها عمل، وهي بالتحديد إنشاء (عمل/أعمال) جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة (حيدر، 2012). والبعض الثالث عرفها بما تقوم به بأنها عملية خلق شيء

مختلف ذي قيمة ببذل الوقت والجهد اللازمين (مهدي، 2014). والبعض الآخر ذهب إلى تعريفها من خلال خصائصها، فأشار إلى أنّ الريادة هي جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمّل مخاطرها وتحتاج إلى الإبداع في إدارتها (الباجوري، 2017). والبعض توجه أكثر إلى تعريفها باعتبارها نشاطاً لاستثمار فرصة (Burch, 2001) كما ذهب آخرون إلى تعريفها من خلال وصفها بتوظيف مجموعة من المهارات لممارسة نشاط يتطلب الإبداع (barrow, 1995).

وتعتبر عناصر ثقافة ريادة الأعمال أحد المحركات الأساسية الداعمة لريادة الأعمال، وحسب (مركز الدراسات والأبحاث، 2014) فإنّ عناصر ثقافة ريادة الأعمال هي:

1. معرفة الفرص العملية المتاحة والكافية.

2. خلق وإنشاء أو التوسّع في المنظمات الاقتصادية الموجبة بالربح على ضوء الوقت، والجهد، والمال.

3. المزج بين العناصر الابتكارية والإبداعية وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب.

4. الاستخدام المناسب والرشيد للموارد.

من خلال مراجعة الأدبيات يمكن تعريف الريادة بأنها عملية استغلال أمثل للمصادر المتاحة من أجل اقتناص فرصٍ جديدةٍ أو التعديل على فرصة قائمة، وذلك لإيجاد شيءٍ مختلف ذي قيمة بهدف تحقيق الربح (المومني، 2017).

### 3.2.1.2 أهمية ريادة الأعمال:

تتبع أهمية ريادة الأعمال من الأهداف التي تحققها سواء للرياديين أو للجهات والمؤسسات الداعمة، فهي تُعدُّ البوصلة التي تصحح مسار المشروعات الصغيرة وتدعمهما لتصمد وتحقق استمراريتهما وتضمن توسعها المستقبلي وانتشارها. لذلك تُعدُّ ريادة الأعمال أحد الركائز الاقتصادية، سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية (المومني، 2017).

تُعدُّ التنمية الاقتصادية من أهم الأهداف التي تحققها ريادة الأعمال عبر زيادة نسبة المشاريع الريادية الفردية في الاقتصاد، وبالتالي تنشيط الحركة الاقتصادية والمساعدة في استقلالية الاقتصاد والحدّ من اعتماده على الخارج من خلال مشاريع ريادية تعوض النقص الموجود، وتحاول سدّ حاجاته الأساسية وصولاً إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي (برهوم، 2014).

وكذلك إيجاد ثورة اقتصادية وتكنولوجية وعلمية ترتقي بالاقتصاد لينافس الدول المتقدمة عبر تشجيع مبدأ الابتكار والاختراع وتقبل اختلاف الفكرة الريادية عن الأفكار التقليدية الأخرى، ودعم براءات الاختراع والملكية الفكرية للخروج بمنتجات وخدمات جديدة غير موجودة في الدول الأخرى (المومني، 2017)

بالإضافة إلى أنّ أحد أهم أهداف ريادة الأعمال تتمثل في تمكين الشباب وتعزيز مبدأ الاعتماد على النفس من خلال تشجيع العمل الحرّ وفتح مشاريع ريادية خاصّة تسهم في تأمين عيش كريم لأصحابها وتنقلهم من أشخاص عاديين إلى أصحاب مشاريع ورجال أعمال (Jamali , 2009) .

وتسهم ريادة الأعمال أيضاً في خلق فرص العمل والحدّ من البطالة سواء بين الشباب الرياديّ أو بين أفراد المجتمع عامة لما تقدمه من مشاريع جديدة في شتى مجالات الحياة تكون بحاجة إلى أيدي عاملة،

كما تساعد ريادة الأعمال على زيادة فرص استدامة المشاريع الريادية من خلال توفير المناخ والبيئة المناسبين وتقديم الدعم اللازم لضمان استمراريتها (المومني، 2017).

#### 4.2.1.2 تصنيف مرصد الريادة العالمي لريادة الأعمال:

قام مرصد الريادة العالمي (GEM)، (2010) بتصنيف ريادة الأعمال حسب حاجة ريادي الأعمال إلى نوعين رئيسيين اعتماداً على الدافع من النشاط الريادي:

• رياديو الضرورة: وهم الأشخاص الذين لا يجدون فرص عمل في السوق، فيلجأون إلى البدء بأعمال خاصة كالتجارة أو الحرفية من أجل تحقيق دخل يعاشون منه، وتتصف ريادة الضرورة بأنها في الغالب لا تعتمد على الإبداع والتجديد وهي تعتمد على تكنولوجيات بدائية قليلة التكاليف.

• رياديو الفرصة: وهم أولئك الأشخاص الذين يقتنون الفرص المتاحة في السوق لتقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة لزيادة دخلهم من خلال إنشاء مشاريعهم الخاصة، ويتصف هذا النوع بالريادة بالابتكار والإبداع واستخدام تكنولوجيات حديثة.

#### 5.2.1.2 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، ورفع قيمة العملة الوطنية -لتلك الدولة- (المري، 2013) وعند الحديث عن فوائد ريادة الأعمال يجب الفصل بين فوائد ريادة الأعمال بالنسبة للمجتمع وفوائدها بالنسبة للريادي نفسه، وسأعرض لكل جزء منها بشيء من التفصيل:

أولاً: فوائد قيادة الأعمال بالنسبة لريادي الأعمال: يتميز ريادي الأعمال بميزاتٍ، نادراً ما تكون في الوظائف التقليدية الأخرى تجعل من عمله مكاناً للإبداع والابتكار، وتساعد على النجاح والاستدامة، ومن أهمّ فوائد قيادة الأعمال التي تنعكس إيجاباً على شخصيّة ريادي الأعمال:

1. الاستقلالية: كونه مدير المشروع ومالكه يعطيه فإنّ ذلك يعطيه شعوراً بالاستقلالية والراحة التي تنعكس إيجاباً على طريقة التفكير والإبداع(المري،2013).
2. الطموح: يتعلّم ريادي الأعمال الطموح ويسابق الزمن من أجل الحصول على أفضل النتائج مع تميزه دوماً تجاه عمله وإبداعه (المري،2013).
3. المثابرة والاجتهاد في العمل وتواصل العطاء (المري،2013).
4. المرونة بالتفكير والعمل (المري،2013).
5. الشعور بالكرامة والاحترام لمساهمته الفاعلة في المجتمع(المري،2013).
6. الاعتماد على النفس، وليس على وظيفة (المري،2013).

ثانياً: فوائد قيادة الأعمال بالنسبة للمجتمع: يتميز المجتمع الذي يحوي نسبة مشاريع ريادية عن غيره بوجود:

1. فرصة أفضل لإنشاء أسواقٍ محلّيّةٍ جديدةٍ، أو إنشاء أسواق تصدير خارجية جديدة (النجار والعلي،2010).
2. تحسين الدخل العام للفرد نتيجة الحركة التجارية النشطة (المري،2013).
3. تقليل نسبة البطالة وزيادة فرص العمل (حتاوي وآخرون، 2014).

4. تحسين أداء القطاعات الأخرى من خلال تحريك عجلة الاستثمار في المجتمع وحلّ مشاكلها عبر الريادة والإبداع (المومني، 2017).
5. زيادة السلع المتوفرة وتحسين نوعيتها (زيدان، 2007)، (النجار والعلي، 2010).
6. تنوع السلع المقدمة (زيدان، 2007)، (النجار والعلي، 2010).
7. الحدّ من الأضرار البيئية تماشياً لاستخدام مبدأ الريادة الخضراء (النجار والعلي، 2010).
8. تقليل هجرة الكفاءات (النجار والعلي، 2010).
9. نقل التكنولوجيا والأدوات التقنية الحديثة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، أو يقومون بابتكار تقنيات جديدة تجعل منهم رائدين في السوق التقني والتكنولوجي في العالم (برهوم، 2014).

#### 6.2.1.2 سلبيات ريادة الأعمال:

رغم الفوائد الكثيرة لريادة الأعمال إلا أنّ هنالك دائماً جانباً مظلماً يعكس بعض النقاط السلبية على شخصية الريادي بشكلٍ خاصٍ، ومن السلبيات التي يمكن أن تؤثر على ريادي الأعمال (الشميمري والمبيريك، 2011) (برهوم، 2014): -

1. الفشل: إنّ أحد أهمّ أسباب عزوف البعض عن ريادة الأعمال هو الخوف من فشل المشروع، وخاصّة في المرحلة الأولى التي لا يستطيع ريادي الأعمال تحمّل تبعاتها الاقتصادية، حيث يتبين من مسح السكّان البالغين أنّ (41%) من الشباب في الفئة العمرية (18-34) سنة بأنّ الخوف من الفشل يمنعهم من البدء بمشاريع ريادية (برهوم، 2014).

2.المخاطرة: لكل مشروع تجاريّ نسبة مخاطرة، وتأتي مخاطرة الرياديّ في المشروعات الرياديّة من خلال المال المستثمر في المشروع أو الوقت المستهلك في تتبّع المشروع وتطويره (الشميمري والمبيريك، 2011).

3.ساعات عمل طويلة ترهق الرياديّ، وتبعده عن علاقاته الاجتماعية لفترات طويلة (الشميمري والمبيريك، 2011).

4.مستوى معيشة متدنٍ وخاصة في المراحل الأولى للمشروع الرياديّ بسبب الضعف المالي، (الشميمري والمبيريك، 2011).

5.ضغط عملٍ كبير، والسبب يأتي من المسؤولية الكاملة لرياديّ الأعمال عن نجاح المشروع أو فشله، (الشميمري والمبيريك، 2011).

من هنا نستطيع الاستنتاج بأنّ قطاع ريادة الأعمال ليس بالقطاع السهل، فهو بحاجة إلى العديد من الصفات الرياديّة الخاصة، كما أنه بحاجة إلى صبرٍ كبيرٍ وتحملٍ أعلى درجات الضغط النفسيّ وضغط العمل للوصول إلى قمة الهرم.

### 3.1.2 المحور الثاني: بيئة ريادة الأعمال

#### 1.3.1.2 مقدمة:

تعتبر بيئة ريادة الأعمال أحد أهم أسباب نجاح المشروع الرياديّ أو فشله، فهي تؤثر على المشروع بشكلٍ مباشر، فمن البيئة المحيطة تخرج فكرة المشروع، سواء كانت حاجةً ملحةً أو رغبةً جامحةً. ومن

البيئة المحيطة يستمد الريادي قوته ويقتنص الفرص، وكذلك البيئة المحيطة تحدّد نسبة نجاح المشروع أو فشله، كما تحدد مدى ديمومته.

ثمّة العديد من التقسيمات التي تخصّ البيئة المحيطة بريادة الأعمال، فبعض الباحثين توجه إلى تقسيم البيئة المحيطة حسب مدى ارتباط العوامل والقوى المؤثرة على ريادة الأعمال، فقام بتقسيمها إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية. فالبيئة الداخلية جميع العوامل والقوى التي تؤثر على المشروع الريادي، وتكون من داخل المشروع مثل صفات فريق العمل ومهاراته ودرجة تعليمه ودرجة تلاحمه وقدرته على التفكير بطريقة إيجابية مختلفة، وكذلك قدرته على حلّ المشاكل وتسهيل الصعوبات، وتعتبر البيئة الداخلية في بعض الأحيان نقطة قوة داعمة للمشروع الريادي أو نقطة ضعف قد تؤثر سلباً على نجاح المشروع واستقراره، ومن السهل التحكم وتنمية نقاط القوة في البيئة الداخلية أو التخلص من نقاط الضعف في أغلب الأحيان، وسوف يتمّ الحديث عنهم في المحور الثالث (صفات رواد الأعمال) (المبيريك، 2009). والبيئة الخارجية (المبيريك، 2009) تُعنى بجميع العوامل والقوى التي تؤثر على المشروع من خارج المشروع فقرارات الدولة الداعمة للريادة من البيئة الخارجية والمنافسين من البيئة الخارجية المحيطة بريادة الأعمال (المبيريك، 2009)، ويصعب السيطرة والتعامل مع البيئة الخارجية في بعض الأحيان، ويمكن ترتيب العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على البيئة المحيطة بريادة الأعمال حسب أهميتها ومدى تأثيرها كما يلي:

1) الجهات الحكومية الرسمية والقطاع العام: الجهات الحكومية الرسمية في الدولة تُشرع القوانين والسياسات بهدف ترتيب الأمور الحياتية وتنظيم العمل اليومي وحفظ حقوق المواطنين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعادةً ما يكون هدفها الاقتصادي الرئيسي هو حماية

الاقتصاد من الهجمات الخارجية وتشجيع التنمية الاقتصادية، وخاصة في الدول النامية. وتماشياً مع هدفها تُسنّ القوانين والشرائع التي قد يعتبرها بعض ريادةي الأعمال فرصةً ثمينةً لا يجب الاستغناء عنها ويجب استغلالها بشكلٍ جيد للخروج بمشروع رياديّ يدعم الاقتصاد، بينما يعدّ راديون آخرون أنّ بعض القوانين والشرائع تقف في طريق إنجاز مشروعهم الرياديّ نظراً لمخالفته أحد القوانين العامة سواء الخاصة بالتجارة أو الاستثمار أو قوانين حماية الملكية أو براءات الاختراع والوكالات الحصرية (المبيريك، 2009، (مصري ومنذر، 2010).

تجدر الإشارة إلى أنّ بعض الجهات الحكوميّة تقوم بإنشاء مراكز دعم وتطوير للمشاريع الرياديّة من أجل الحفاظ على قطاع ريادة الأعمال ولتشجيع الشباب للتوجّه إلى هذا القطاع. يأتي -ها هنا- دور ريادةي الأعمال بضرورة متابعة مخرجات الجهات الرسميّة الحكوميّة من قوانين وشرائع وسياسات بشكلٍ دوريّ ومستمرّ، لأن الفرصة تأتي مرةً واحدةً والرياديّ الناجح هو الذي يقتنص الفرصة قبل غيره.

(2) الأسرة: هي المجموعة الأولى التي ينتمي إليها الرياديّ وهي أكثر المجموعات تأثيراً عليه وعلى شخصيته، فهي تتدخل في أدق تفاصيل حياته، فالعائلة قد تبني الطبيب والمهندس والرياديّ والاقتصاديّ، والعائلة أيضاً قد تُحجّم فكر فرد فيها ليصبح مجرد إنسانٍ عاديّ جداً محدود الطموح ومحدود الأهداف.

من هنا نلاحظ أهميّة الأسرة في خلق الأبداع لدى الإنسان من خلال تنميّة الصفات القيادية والإبداعية فيه، وكذلك دورها في خلق الإبداع وتعويد أفرادها على القبول بالقليل (المري، 2013) (المبيريك، 2009).

والعائلة هي المجتمع، ففي كل بيت هناك مجتمع صغير مكون من أفراد لهم طموح ولهم أمنيات ولهم أحلام لتحقيقها، فيجب أن يتم تشجيع الريادة من خلال العائلة أولاً، فهُم مَن يدعم الريادي للوصول إلى القمة.

**3) ثقافة المجتمع:** يستمد الريادي من المجتمع الذي ينتمي إليه ويُعد جزءاً لا يتجزأ منه يستمد منه عاداته وتقاليده، كما يستمد منه الثقافة التي تصقل عقله، فمن المجتمع يستشف الحاجة أو الرغبة التي يخلق منها فكرة إبداعية ومن المجتمع يبتعد عن أية فكرة قد تمس عاداته أو معتقداته أو توجهه الديني. لذلك فإن أي مخالفة للمجتمع من الريادي تُعد فشلاً مبكراً (المري، 2013) (المبيريك، 2009).

**4) المؤسسات التعليمية والتدريبية (الجهات التعليمية):** التعليم هو الذي يحفز الريادي، ويصقل شخصيته، فهو امتداد العائلة في التأثير على الريادي والريادة بشكل عام، وعندما نتحدث عن التعليم يجب علينا أن نفرق بين ثلاثة مستويات تعليمية يتلقاها الريادي في حياته وهي (برهوم، 2014): -

**أ. المد**

**رسة:** استكمالاً لمهمة العائلة، إذ من خلال مقاعد الدراسة يتم تنمية شخصية الريادي وصلها بصورة أفضل وتركيز على الخصائص الريادية في الطالب وتنميتها وتوعيته بمفهوم الريادة والرياديين، كما تقوم بتوجيهه إلى أفضل مجالات الدراسة الريادية.

**ب. الجا**

**معة:** توسع الجامعة إدراك الريادي من خلال عدة تخصصات ذات علاقة بالريادة وريادي

الأعمال، كما تغرز فيه حبّ المغامرة والمخاطرة المحسوبة، وبالتالي تخلق لديه الشعور بشغف المغامرة والإبداع.

مراد .III

ز التدريب: يمكن - من خلال مراكز التدريب - تنمية مواهب الرياديّ وإبداعاته بشكلٍ مستقل ومنفصل عن قطاع التعليم، وبالتالي يكتسب مهاراتٍ وقدراتٍ أكثر تجعله قادراً على المنافسة في قطاع الريادة وإثبات الذات.

5) **المؤسّسات الداعمة للريادة:** هي المؤسّسات التي تهتمّ بريادة الأعمال وتشجّع رياديّي الأعمال وتساعدهم ليحققوا أهدافهم من خلال سلسلة من الإجراءات والتدريبات الخاصّة التي تساعد رياديّي الأعمال في بناء مشروعهم الخاصّ، وهنا يجب تفصيل مستويات المؤسّسات الداعمة للريادة (ماس، 2014): -

أ. **حاضنات الأعمال:** تُعدّ حاضنات الأعمال من أكثر مؤسّسات دعم الريادة والرياديين شيوعاً في العالم، والهدف منها تحويل الأفكار والمشاريع الصغيرة إلى مشاريع مستقرة وناجحة ومربحة، وسوف يتمّ تناول حاضنات الأعمال موضوع الدراسة في فصل كامل من ضمن الإطار النظريّ للدراسة (ماس، 2014).

ب. **صناديق الاستثمار:** الهدف من صندوق الاستثمار هو مساعدة الشباب الرياديّ على البدء في مشروعهم الخاصّ من خلال تمويلهم مادياً، وعادة ما يكون المقابل نسبة من الأسهم في الشركة بحيث يقوم بضخّ المال لبعض المشاريع من أجل تمكينهم واستدامتهم وخلق فرص العمل.

ويأتي ذلك مقابل امتلاك من (15-40 %) من رأسمال الشركة أو المشروع حسب الاتفاق المسبق (ماس،2014).

ت. **صناديق الإقراض:** هي عبارة عن صناديق لدعم المشاريع الرياديّة وتطويرها من خلال سلسلة إجراءات تنتهي بتقديم دعم ماليّ مستردّ من خلال قرض، سواء فائدة صفرية أو نسبة من الفائدة حسب ما سيتمّ الاتفاق عليه مع الأطراف (ماس،2014).

ث. **مراكز البحث والتطوير:** يمكن للرياديّ -من خلال هذه المراكز- العمل على فكرته وتطويرها بكلّ سهولة ويسر، فمثل هذه المراكز توفر المعدات والآلات التي يصعب على الرياديّ اقتناؤها، كما توفر له بيئةً صحيّةً للعمل على مشروعه من خلال توفير المكان واحتياجاته المكتبية الأخرى، وبالتالي فإنّ هذه المراكز تُعدّ أحد أدوات مساعده قطاع ريادة الأعمال المهمة (ماس،2014).

من خلال البيئة الخاصّة بريادة الأعمال نجد أنّ هناك اهتماماً واضحاً ومتزايداً في ريادة الأعمال في العالم، ففي بعض الدول أصدروا تشريعاتٍ خاصّة بالرياديّين والمشاريع الرياديّة والبعض الآخر على زيادة أعداد مراكز خدمة قطاع الريادة لخدمة أفضل وشريحة أكبر من رياديّ الأعمال.

(6) **الجهات المانحة (المالية):** تُعدّ الجهات المالية الشريان المغذي لريادة الأعمال التي تسهم في تطوير ريادة الأعمال وتغذيتها من خلال دعم البرامج التعليمية ومراكز الاحتضان، وبالتالي تمويل المشاريع الرياديّة لضمان نجاحها واستدامتها في السوق (برهوم،2014) (المري،2013).

(7) **القطاع الخاص:** يُعدّ القطاع الخاصّ من المؤثّرات المهمّة لريادة الأعمال، فهو الداعم للمشاريع الرياديّة التي يمكن أن يتبناها من خلال الاستثمار المباشر بهذه المشاريع، أو أن يدعمها بتمويل

الجهات المسؤولة عن دعم المشاريع الرياديّة وتمويلها مثل (الحاضنات ومراكز الدعم والتطوير ومسرعات الأعمال...)، فهذا القطاع لا يقلّ أهميّة عن الجهات المانحة والقطاع العام، كما يتخرّج منه عادة المنافسون الذين قد يؤثرون سلباً على ريادة الأعمال ككلّ (برهوم، 2014) (المري، 2013) (عنة ولييب، 2007).

**8) البنية التحتية:** تُعدّ البنية التحتية مؤثراً مهماً على سير المشاريع الريادية، فهي أحد عوامل نجاح تطبيق المشروع الرياديّ أو فشله وبالتالي فهي مؤثّر عامّ على ريادة الأعمال، فوجود بنية تحتية ممتازة تُسهّل إنشاء مشاريع نوعية وفريدة، وغيابها يعني غياب مشاريع نوعية، ومثال على البنى التحتية (اتصالات جيدة وشبكات مجهزة وموصولة بالعالم الخارجي، شبكات كهرباء مجهزة وتحمّل المشاريع الصناعية وخاصّةً في المناطق النائية والدول الفقيرة، والخدمات والمرافق العامة،..) (المري، 2013) (الشميري والمبيريك، 2011).

### 2.3.1.2 معوقات ومحددات البيئة المحيطة بريادة الأعمال: -

تُعدّ ريادة الأعمال قطاعاً مثل أيّ قطاعٍ آخر له إيجابيات وعليه سلبيات، كما أنّ له نقاط قوة ونقاط ضعف، وهناك أمور تساعد في انتعاش هذا القطاع، وقد تمّ ذكرها سابقاً، وهناك معوقات تعرقل عمل هذا القطاع وتقلل من أهميته وربما تعطل القطاع ككلّ (الباجوري، 2017).

تُعدّ البيئة المحيطة بريادة الأعمال أحد أهمّ أسباب نجاح هذا القطاع، ولكنها نفسها تعتبر أحد أهمّ أسباب فشل هذه القطاع، وتختلف درجة الفشل بدرجة التأثير، لذلك سوف أوضح -ها هنا- بعضاً من الأسباب العامة لفشل ريادة الأعمال في أيّ مجتمع وذلك على النحو الآتي:

1. **العوامل القانونية والتشريعية والسياسية:** يُعدُّ المشرِّع الداعم الأول لقطاع ريادة الأعمال في المجتمع لما لها من أهميَّة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولكن في بعض الأحيان يسنّ المشرِّع بعض القوانين التي تخالف وتعارض بعض الأفكار الريادية، وخاصَّة التي تؤثر بشكل مباشر على أمن الدولة واستقرارها أو تعارض بعض الاتفاقيات الدولية الملزمة لتلك الدولة.

2. **العوامل الثقافية:** من المعوقات التي يجب على ريادة الأعمال النُّظر بتمعنّ بالغ لها مدى تقبُّل المجتمع لمثل هذه الفكرة الرياديَّة وهل تعارض مبدأً معيناً أو تعارض العادات والتقاليد المعمول بها داخل الدولة، لذلك على الرياديّ الابتعاد قدر المستطاع عن المساس بمعتقدات المجتمعات المستهدفة وتقاليدها من المشروع الريادي.

3. **العوامل الاقتصادية:** من العوامل التي تؤثر سلباً على ريادة الأعمال الوضع الاقتصاديّ العام الموجود ودرجة احتياج المجتمع للمشروع الريادي، وهنا يجب على الرياديّ أن يوازن من جهة بين الوضع الاقتصاديّ الموجود في الدولة ومدى اهتمام المجتمع بما يقدمه الرياديّ ومن جهة أخرى بين تكلفة ما يقدمه الرياديّ للمجتمع المحليّ والدوليّ حتّى يضمن الربح ونجاح المشروع واستمراريته ويتجنب الفشل.

4. **البنى التحتية:** من أهمّ معوقات إطلاق المشاريع الرياديَّة ونجاحها هي البنى التحتية للدولة، وخاصَّة إذا كانت الدولة من الاقتصادات النامية ذات محدودية الاستثمار في البنى التحتية، ونقصد هنا بالبنى التحتية (الكهرباء والماء والإنترنت بسرعات جيدة وخطوط الهاتف وشبكات النقل والمواصلات ...)، تخيل مثلاً مشروعاً رياديّاً متميزاً في معايير المشاريع الريادية، ويعتمد بشكل

أساسي على الكهرباء والإنترنت وفي تلك المنطقة لا يوجد كهرباء أو إنترنت بسرعات جيدة .....  
ماذا ستكون النتيجة؟

5. ضعف الاهتمام بزُواد الأعمال وريادة الأعمال: تسبب قلة الاهتمام بقطاع ريادة الأعمال فشلاً لريادة الأعمال في المجتمع، ويأتي ضعف الاهتمام بزُواد الأعمال من خلال عدم تجهيز أماكن تحتضن مواهبهم أو تنمّي قدراتهم، بالإضافة إلى تهميشهم من قبل الجهات الرسمية أو الجهات الداعمة وجهات القطاع الخاص.

#### 4.1.2 المحور الثالث: زُواد الأعمال، سماتهم وصفاتهم والعوامل المؤثرة عليهم

ريادة الأعمال تتطلب سماتٍ وخصائصٍ ومهاراتٍ خاصة تميّزها عن غيرها من الأعمال الأخرى، فريادي الأعمال يجب أن يكون قادراً على العمل في مشروعه وإدارته بنجاح، لذلك يجب علينا هنا أن نفرص بين ثلاث صفات رئيسية، هي (المري، 2013): -

1.4.1.2 الصفات الشخصية لريادي الأعمال: عادة ما تنمو مع شخصية كلّ منا بعض الصفات الخاصة التي تتأثر بالبيئة المحيطة بالإنسان كالتعليم أو العائلة أو الأصدقاء، وهذه الصفات يصعب تغييرها لاندماجها مع السلوكيات والعادات، ولكن يمكن التغلب عليها لتتماشى مع مبادئ ريادة الأعمال، والصفات الشخصية هي:

1. حُبّ المغامرة: عادة ما تكون المشاريع الريادية مشاريع نوعية فيها شيء من الغموض الذي يضيف بدوره حبّ المغامرة للمشروع الريادي، ولكنّ الريادي الناجح هو الذي يتقبل المغامرة المدروسة (ناصر والعمرى، 2011) (المري، 2013).

2. **الميل نحو المخاطرة:** يجب أن يتسلّح الرياديّ الناجح بالشجاعة والصلابة والمخاطرة المحسوبة لانتهاز الفرص وتلافي التهديدات بخلاف المقامرة التي تعتمد على الحظّ والمصادفة (التّجار وعلي ومجد، 2010) (المري،2013).

3. **الاستقلالية والقدرة على التحكّم بالذات:** إنّ من أحد أهمّ صفات الرياديّ الناجح هو استقلالية القرار الذي ينبع فقط من الرياديّ نفسه، كما أنّ القدرة على التحكّم بالذات تجعل الرياديّ يختار الوقت المناسب لاتخاذ القرار السليم والتّسرع في إتّخاذ القرار (برهوم، 2015) (المري،2013).

4. **المثابرة:** هي قدرة رياديّ الأعمال على وضع الأهداف مع توفر العزيمة على تحقيقها (المري،2013).

5. **القدرة على المنافسة:** من أهمّ معايير نجاح أيّ مشروع أو فشله سواء أكان رياديّ أو تجاري معرفة المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق، وذلك بإيجاد آلية تميز المشروع الرياديّ عن المشاريع الأخرى (المري، 2013).

6. **الثقة بالنفس والنظرة المستقبلية الشمولية:** العديد من المشاريع الرياديّة بدأت نتيجة ثقة الرياديّ بفكرة مشروعه وقدرته على إنجاز هذا المشروع من خلال وجود نظرة مستقبلية (السكرانة، 2006) (المري،2013).

7. **المرونة بالتفكير والعمل وعدم الخوف من الفشل:** من خلال مرونة شخصيّة الرياديّ يمكنه تقبّل الانتقادات والتوجيهات البنّاءة لمشروعه، كما أنّ عدم شعور الرياديّ بالخوف من الفشل أحد أهمّ أسباب نجاحه. (برهوم، 2014) (المري،2013).

8. عدم الاستسلام للعوائق، والتميز بالشدّة والصلابة: إنّ عمل الرياديّ يتسم دائماً بالمخاطرة والصعوبة، كما أنّ من أحد الصفات التي يجب على رياديّ الأعمال التحلّي بها هي عدم الاستلام للمعيقات الخارجية، سواء كانت سياسية أو أمنية أو اقتصادية أو فنية بسهولة (المري، 2013).

**2.4.1.2 الخصائص والمهارات السلوكية للريادي:** تتبع سلوكيات الأفراد عموماً من الاحتكاك المباشر بالآخرين، فيبدأ الفرد بتكوين سلوك ونمط حياة خاصّ به من خلال شعوره بنقص ما في سلوك معين أو مهارة معينة، فيقوم بتغذية هذا السلوك أو يقوم بتنمية هذه المهارة حتّى تصبح هوية وهوية لهذا الفرد، ويمكن تلخيص هذه السلوكيات في الآتي (المري، 2013):

1. **المهارات التقنية:** يتمتع أصحاب الأعمال الرائدة بقدراتٍ تقنيةٍ عاليةٍ يُسَخِّرونها لصالح أعمالهم، فمثلاً يمتلك بائعو السيارات قدراتٍ ومهاراتٍ تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم، وكذلك المختصّون بصناعة الساعات وصياغة الحليّ وصناعة مواد التجميل، كلّ هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم وبقدرته. (السكران، 2006) (المري، 2013).

2. **المهارات التفاعلية:** يجب أن يتمتّع الرياديّ بمهارات تفاعلية تميزه عن غيره من الأفراد في المجتمع، ولضمان نجاح مشروعه الرياديّ يجب أن يتقن هذه المهارات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر (القيادية، ومهارات الاتصال مع الآخرين، ومهارات الإقناع، ومهارة استقراء الفرص المستقبلية، استقبال التغذية الراجعة وردود الفعل والارتجال ...) (المري، 2013).

3. **المهارات الإدارية:** إنّ كلّ مشروع رياديّ يحتاج إلى إدارة سليمة تصل به إلى النجاح والاستمرارية، وتأتي هذه المهارات أولاً من شخصيّة الرياديّ ومهاراته التفاعلية، ومن ثمّ من خلال الدراسة الصحيحة

والتدريب المتواصل لمثل هذا النوع من المهارات ومن المهارات الإدارية (المري،2013)  
(الباجوري،2017): -

• **الرؤية الواسعة:** يمتلك أصحاب المشاريع الرياديّة رؤيةً واسعةً تمكنهم من استغلال الفرص بالشكل الأمثل والتوجّه دوماً نحو المشاريع الدائمة والناجحة.

• **القدرة على بناء فريق العمل:** ليس من السهل تحديد صفات فريق العمل، وذلك نظراً لقلّة الموارد والأموال المتاحة، فيجب على الرياديّ أن يكون قادراً على تحديد وبناء فريق عمل جاهز بأقلّ الموارد الممكنة.

• **المنهجية والتنظيم:** يجب على رياديّ الأعمال أن تكون له القدرة على ترتيب العمل وتنظيمه في المشروع ضمن منهجية عمل علمية وسليمة تخدم مصلحة العمل بشكلٍ رئيسي.

## 5.1.2 المحور الرابع: ريادة الأعمال في فلسطين

لا تختلف الركائز الأساسيّة بين ريادة الأعمال في فلسطين وبين ريادة الأعمال في أيّ منطقة أخرى بالعالم، فالعوامل والقوى متشابهة إلى حدّ كبير، فكلّ رياديّ العالم لديهم مشاكل تحيط بهم ومعيقات لعملهم، وتحديات عليهم مواجهتها، ولكن ما يُميّز ريادة الأعمال من منطقة إلى أخرى هو مدى تأثير هذه العوامل على ريادة الأعمال (المري،2013).

ففي فلسطين - على سبيل المثال - فإنّ وُضع ريادة الأعمال مختلف قليلاً عن المناطق الأخرى بالعالم، فوضع فلسطين الخاصّ ووجودها تحت احتلال يُعرقل نجاحها في أيّ مشروعٍ رياديّ أو أيّ تنمية اقتصادية تسعى إليها، بالإضافة إلى قلّة الإمكانيات المتاحة والمباحة لاستخدامها في التطوير والتنمية (ماس،2014)

### 1.5.1.2 أهم نتائج تقرير أنشطة الأعمال للبنك الدولي:

على الرغم من الوضع الحساس جداً لفلسطين بسبب وجودها تحت احتلال، إلا إن تقرير أنشطة الأعمال للبنك الدولي للعام (2018) ارتقاعاً في أنشطة الأعمال خلال العام الحالي في فلسطين، حيث احتلت فلسطين المرتبة (114) من أصل (190) علماً بأنها قد كانت تحتل العام الماضي المرتبة (140)، وتعد هذه أكبر قفزة في تاريخ تقرير الأنشطة في فلسطين حيث قفزت (26) مرتبة دفعةً واحدةً (البنك الدولي، 2018).

### 2.5.1.2 أهم نتائج تقرير مرصد الريادة العالمي الخاص بفلسطين:

بحسب نتائج تقرير مرصد الريادة الفلسطيني للعام (2012) فإن الخبراء الوطنيون ينظرون إلى التعليم، وخاصةً الأساسي والثانوي باعتباره واحداً من أكثر العوامل التي تؤثر سلباً على أنشطة ريادة الأعمال، لأن النظام التعليمي الموجود حالياً يُعلم الطلاب فقط أن يكونوا موظفين، وينظر الخبراء إلى البرامج الحكومية باعتبارها واحداً من العوامل التي تؤثر سلباً على أنشطة الأعمال، بسبب عدم فاعليتها بما يكفي لدعم الريادة، وعليه فإن الرياديين الشباب يعتمدون على الخبرة والعلاقات الشخصية فقط، كما يرى الخبراء الوطنيون أن البنية التحتية من أحد أهم العوامل المحفزة لأنشطة ريادة الأعمال (مرصد الريادة العالمي، 2012).

وأوضح تقرير مرصد الريادة العالمي أن أهم المعوقات الرئيسية التي تؤثر على الريادة في فلسطين (علماً بأن النسب هي نسب تصويت العينة المختارة من قبل المرصد في تقريره):

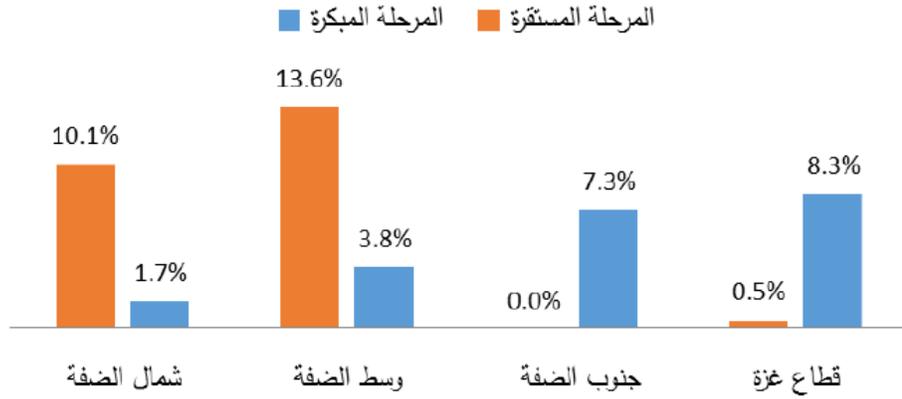
- السياق السياسي، المؤسسي، الاجتماعي بنسبة (54.5%).
- الدعم المالي بنسبة (39.4%).

- السياسات الحكوميّة بنسبة (36.4%).
  - المقدرة على البدء بالمشروع حصل على نسبة (33.3%).
- أوضح مرصد الريادة العالمي أنّ أهمّ العوامل الرئيسيّة التي تُقيد ريادة الأعمال في الأراضي الفلسطينية هي (علمًا بأنّ النّسب هي نسب تصويت العينة المختارة من قبل المرصد في تقريره):
- التعليم والتدريب بنسبة (30%).
  - السياسات الحكوميّة بنسبة (40.4%).
  - الدعم الماليّ بنسبة (54.4%).
  - السياق السياسيّ والمؤسسيّ والاجتماعيّ بنسبة (23.6%).

### 3.5.1.2 أهمّ نتائج تقرير ماس لمسح السّكان البالغين 2012:

وبحسب تقرير ماس وهو أحدث تقرير تمّ إعداده لمسح السّكان البالغين في فلسطين للعام 2012 أوضح أنّ هناك تبايناً في مكان وجود الرياديين في الصّفة الغربيّة، حيث أوضح التقرير أنّ منطقة وسط الضفة الغربيّة (رام الله ومحيطها) هي النسبة الأكبر في المرحلة المستقرة، بينما قطاع غزة الأكثر في مشاريع المرحلة المبكرة.

الشكل (2-1) معدل النشاط الرياديّ للأفراد في الصّفة الغربيّة 2012.



المصدر: ماس، مسح السكان البالغين، 2012،

#### 4.5.1.2 مؤسّسات داعمة لريادة الأعمال في فلسطين:

بحسب تقرير ماس الخاصّ بمسح مؤسّسات التشغيل والمبادرات الرياديّة الشبابية للعام 2016 فإنّ عدد المؤسّسات التي تدعم الريادة والمبادرات الشبابية في فلسطين كانت بمجموع (78) منشأة ومؤسّسة بحيث تمّ توزيعها على (10) تصنيفات وهي:

#### جدول رقم (1-2) تصنيفات المؤسّسات الداعمة وأعدادها

6	وكالات تنمية دولية
39	مؤسّسات أهلية محلية
8	مؤسّسات أهلية دولية
2	مؤسّسات أهلية عربية
14	قطاع خاصّ فلسطيني
3	مؤسّسات حكومية
2	منظمات أمم متحدة
2	هيئات دينية

1	شركات غير ربحية
1	مؤسسات نقابية

والمؤسسات التي تدعم الريادة في فلسطين حسب تقرير ماس (2016)، مقسمة إلى عدة تصنيفات،

وفيما يلي جدول يبين المؤسسات التي تدعم الريادة والرياديين وتقسيماتها:

### جدول رقم (2-2) الجهات الداعمة للريادة

الجهات التي تقدم خدمات ريادة وتأسيس الأعمال
جهات حكومية (1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>المجلس الأعلى للإبداع والريادة</li> </ul>
الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان المبكر (6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>حاضنة الريادة والتميز "أبداع" - الكلية الأهلية</li> <li>مركز نجاد زعني للتميز في تكنولوجيا المعلومات - جامعة بيرزيت*</li> <li>جامعة البوليتكنيك - مركز تميز</li> <li>إبداع - جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة القدس، جامعة البوليتكنيك</li> <li>مركز حسيب الصباغ - الجامعة العربية الأمريكية</li> <li>المعهد الكوري - جامعة النجاح الوطنية</li> </ul>
الجهات التي تقدم خدمات الاحتضان (9)
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكتي</li> <li>حاضنة أعمال بادر</li> <li>حاضنة "صنع في فلسطين" - مؤسسة النيزك</li> <li>BBI حاضنة بيت لحم للأعمال</li> <li>حاضنة أعمال بلدية الخليل</li> <li>حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• كلية الدراسات المتوسطة- جامعة الأزهر- قطاع غزة</li> <li>• حاضنة (مبادرون)</li> <li>• حاضنة أعمال "يوكاس"</li> </ul>
<b>الجهات التي تقدم خدمات تسريع الأعمال (3)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مؤسسة "ليديز Fast-forward" - "مسرعة</li> <li>• مؤسسة الريادي العربي</li> <li>• Glow</li> </ul>
<b>صناديق الاستثمار (4)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صندوق سراج- مجموعة مسار العالمية</li> <li>• صندوق شراكات- صندوق الاستثمار الفلسطيني</li> <li>• صندوق صدارة ***</li> <li>• صندوق ابتكار ***</li> </ul>
<b>مشاريع ممولين في مجال ريادة الأعمال (2)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشروع بصيص- الوكالة البلجيكية للتنمية ***</li> <li>• الوكالة الكورية للتعاون الدولي (PASS) - برنامج دعم الشركات الناشئة الفلسطينية</li> </ul>
<b>مشاريع دعم شركات القطاع الخاص (5)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج المنحة الفرنسية</li> <li>• برنامج القرض الإيطالي</li> <li>• الوكالة الأمريكية للتنمية • "Compete"- مشروع</li> <li>• قطر الخيرية-مشروع طاقات- قطاع غزة</li> <li>• اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية -بيتا</li> </ul>
<b>صناديق ضمان القروض (2)</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصندوق الأوروبي الفلسطيني لضمان القروض</li> <li>• مبادرة الشرق الأوسط للاستثمار</li> </ul>
<p>الجهات التي تقدم خدمات تأسيس ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والأنشطة المدرة للدخل والتشغيل الذاتي (6)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمعية مركز المؤسسات الصغيرة</li> <li>• الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات الأهلية</li> <li>• مؤسسة فلسطين للتنمية - صندوق الاستثمار الفلسطيني</li> <li>• ملتقى سيدات الأعمال</li> <li>• المركز العربي للتطوير الزراعي - أكاد</li> <li>• جمعية المركز التنموي للمرأة الفلسطينية</li> </ul>

المصدر ماس، مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الشبابية 2016

وقد وجد الباحث أنّ هنالك عدداً من جهات دعم الريادة لم تكن موجودة لحظة إجراء المسح من قبل

مؤسسة ماس (2016) في محافظة الخليل حيث وجد الباحث أنّ:

- مركز رواد الأعمال الموجود في غرفة تجارة وصناعة محافظة شمال الخليل، الموجود في مدينة حلحول في محافظة الخليل.

- مركز دعم الريادة في بيت الطفل الفلسطيني في محافظة الخليل.

وقد تمّ تكريم فلسطين أكثر من مره في المحافل الدولية لتمييزها في المشاريع الريادية المقدمة للمسابقات

العالمية، وهذا يدلّ على الثورة الريادية الحاصلة بين أوساط الشباب في فلسطين (المجلس الأعلى

للإبداع والتميز، 2018).

الريادة في فلسطين تدعم جميع القطاعات دون استثناء، ولكن لديها بصمتها الخاصة في دعم وتطوير قطاع التكنولوجيا والتقنية الحديثة، وكذلك قطاع المشاريع الخدماتية ومشاريع الأعمال اليدوية التي تحافظ على التراث الفلسطيني والطابع الإسلامي معاً في إبداعية ريادية فريدة من نوعها (المجلس الأعلى للإبداع والتميز، 2018).

هنالك العديد من المحافل المحلية التي ترعى الإبداع والريادة في فلسطين ومنها:

- أسبوع الريادة الفلسطيني، الذي تشارك فيه فلسطين العالم أجمع بالاحتفال بالريادة والرياديين واستغلال المناسبة لتسويق الأفكار الريادية والإبداعية على المجتمع وزيادة توعية المجتمع بالريادة وقيمة الاستثمار في المشاريع الريادية المحلية لما له الأثر في ضمان التنمية الاقتصادية المستدامة.
- المنتدى الوطني للريادة والإبداع الذي ينظمه رأس هرم الإبداع في فلسطين - المجلس الأعلى للإبداع والتميز - ويتمثل في تعريف العالم بمراحل تطور الريادة والإبداع، بالإضافة إلى المعرض الخاص بأيام المنتدى التي تزيد من وعي المجتمع بالمشاريع الريادية في فلسطين.

### 6.1.2 المحور الخامس: رياديّات الأعمال في فلسطين

تُعَدُّ رياديّات الأعمال جزءاً لا يتجزأ من منظومة الريادة المحلية في فلسطين، وتجري عليها سمات ريادة الأعمال العامة نفسها، وكذلك التحديات والمعوقات نفسها التي تحيط بريادة الأعمال في فلسطين، ولكن نظراً لمكانه المرأة في المجتمع الفلسطيني، فإنّ النظرة لرياديّة الأعمال تختلف عن رياديّ الأعمال، وذلك في المساحة المجتمعية الممنوحة لرياديّ الأعمال بعكس الرياديّة (مرصد الريادة العالمي، 2012).

ولكن ثمة بعض الأمور الأساسية العامة التي تميز رياديّات الأعمال عن رياديّ الأعمال الآخرين

الموجودين في المجتمع نفسه (السيدات والاعمال، 2014) ومن ذلك:

(1) اختلاف طبيعة المشاريع، فعادةً ما يكون مشروع ريادية الأعمال تكنولوجياً أو تقنياً أو فنياً

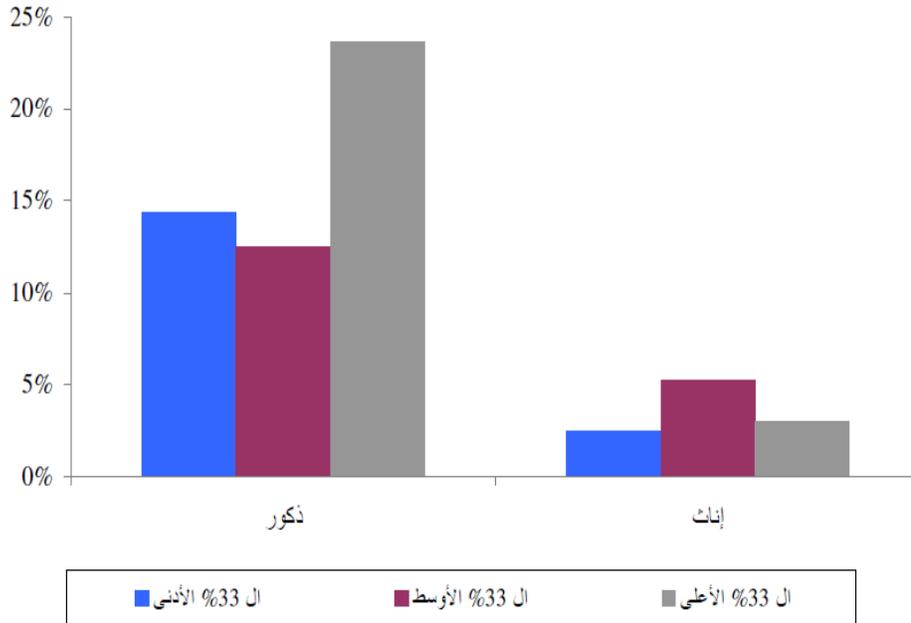
بعكس الرياديّ الذي يدخل مجال المشاريع الصناعية وتجهيز الماكينات والآلات التي تخدم

قطاع الصناعة.

(2) مستوى الدخل: يحدد مستوى الدخل التفاوت بين الذكور والإناث في النشاط الرياديّ في

فلسطين إذ أنّ الشكل التالي (2-2) يوضّح التفاوت بين نسب الإناث والذكور

الشكل رقم (2-2)، تفاوت نسب الإناث عن الذكور



المصدر: مرصد الريادة العالمي

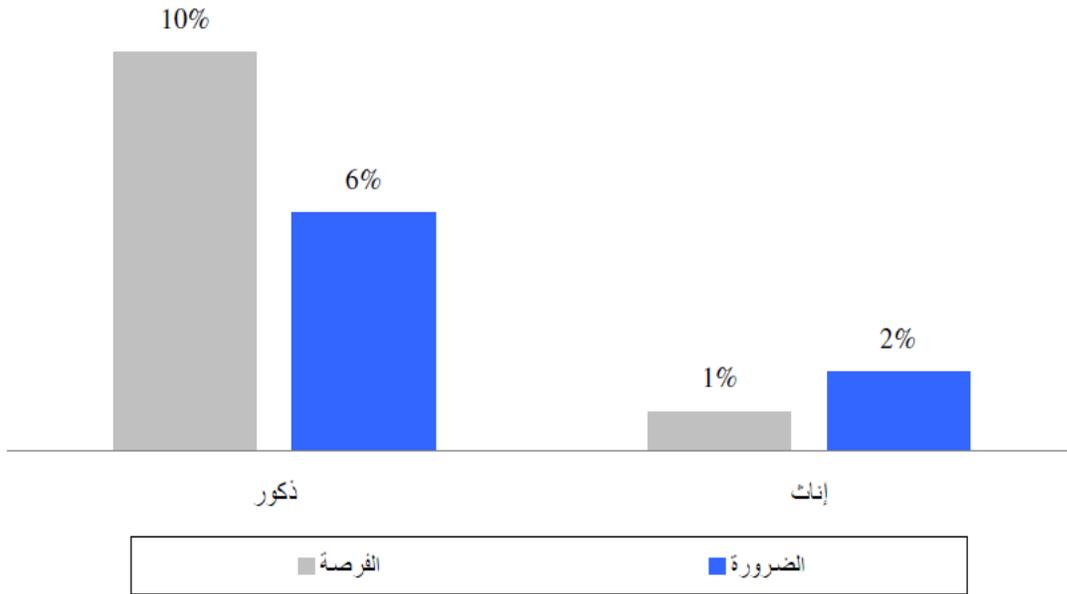
فقد أشار (مرصد الريادة العالمي، 2012) في تقريره إلى أنّ التباين حسب دخل الأسرة أقل

بين الإناث منه للذكور، فالإناث الأقل دخلاً، أقل توجّهاً إلى النشاط الرياديّ.

3) النساء الرياديات في المراحل المبكرة مدفوعات بالحاجة أكثر من نظرائهنّ الذكور، من جهة

أخرى والشكل رقم (2-3) يوضّح مدى تأثر الجنسين بالظروف الاقتصادية:

شكل رقم (2-3) مدى تأثر الجنسين في الظروف الاقتصادية.



المصدر: تقرير مرصد الريادة العالمي، 2012

يوضح الشكل رقم (2-3) إنّ كلّ (10) نساء مدفوعات بالفرصة، يقابلهنّ (20) امرأة مدفوعات بالحاجة بعكس الرجال تماماً، فإنّ كلّ (10) رجال مدفوعون بالفرصة مقابل (6) رجال مدفوعون بالضرورة في عام 2010 (مرصد الريادة العالمي، 2012)، وهذا يؤكد إنّ الإناث أكثر تأثراً بالظروف الاقتصادية.

## 2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### 1.2.2 مقدمة

رغم قلة الدراسات السابقة التي تُعنى برياديات الأعمال في فلسطين عامة وفي محافظة الخليل على وجه الخصوص، إلا أن الباحث بذل جهداً في البحث عن الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، فقد اطع الباحث على العديد من الدراسات السابقة بهدف زيادة وعيه لمشكلة البحث، كما عرّج الباحث على مجالات الدراسات السابقة لتغذية بحثه بشموليةٍ ونوعيةٍ في عرض المشكلة وعرض النتائج واقتراح التوصيات، وفيما يلي بيان لأهم ما تضمنته بعض من الدراسات العربية والأجنبية للدراسات ذات الصلة.

### 2.2.2 الدراسات العربية:

1) الباجوري، (2017) "ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية"، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا: تتناول الدراسة ريادة الأعمال باعتبارها مفتاحاً للتنمية الاقتصادية في العالم العربيّ، باعتبار أن ريادة الأعمال محرّكٌ مهمٌ للنمو الاقتصاديّ عبر نشر البيئة الإبداعية، وبوصفها آلية هامةً لبلورة الأفكار الجديدة والإبداعات في السوق. واستعرضت الدراسة تطور ريادة الأعمال في الدول العربية والقيود التي تواجه طموحات ريادة الأعمال والاصطلاحات المتخذة، كما تمّ تناول تدعيم ريادة الأعمال في العالم العربي بما يخدم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي. وقد توصلت هذه الدراسة

إلى مدى أهمية دعم المشاريع الريادية وتأثيرها في التنمية الاقتصادية ودورها في زيادة عجلة الإنتاج المحليّ وزيادة أعداد الشركات الناشئة.

ومن أهمّ النتائج التي توصل إليها الباحث تشجيع ريادة الأعمال على مستوى العالم العربي من خلال التمويل وتوفير الدعم الفنيّ والمساعدة، وضرورة تبني روح الريادة من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال وجلب روح الريادة إلى الفصول الدراسية.

(2) أبو هشيش، (2016) " مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الشبابية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينيّ (ماس): تشكّل هذه الدراسة مسحاً للجهات المختلفة التي تقدم خدماتٍ من شأنها زيادة فرص العاطلين عن عمل في الحصول على وظائف أو خلق وظائف جديدة في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتسعى الدراسة أولاً إلى حصر هذه الجهات والتعرّف على أماكن انتشارها في الأراضي الفلسطينية، ومن ثمّ التعرّف على طبيعة عملها، وعلى البرامج والمشاريع التي تنفذها ونفذتها، وعلى الفئات المستهدفة من هذه البرامج والمشاريع، وموازنات هذه المؤسسات والتحديات التي تواجهها. من جانب آخر، تحاول الدراسة التعرّف على تصورات وتقييم هذه المؤسسات لنقاط قوتها وضعفها من جانب، وتصوراتهم حول استطاعتهم إحداث فارقٍ جدّي في حدة مشكلة البطالة وتخفيفها. هذا بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر هذه المؤسسات حول الحاجة لوجود جهة ما تشرف على عملها، وما طبيعة هذه الجهة والدور المطلوب منها.

استطاع المسح من خلال منهجيته المعتمدة حصر (77) جهة تقدم خدماتٍ وبرامج التشغيل والريادة المختلفة، وجاءت هذه الجهات موزّعة على (10) تصنيفات حسب صفتها القانونية (وكالات تنمية دولية، ومؤسسات أهلية محلية، ومؤسسات أهلية دولية، ومؤسسات أهلية عربية، وقطاع خاص

فلسطيني، ومؤسسات حكومية، ومنظمات أمم متّحدة وهيئات دينية، وشركات غير ربحية، ومؤسسات نقابية).

وكانت أهمّ النتائج للبحث، أنّ مؤسسات الريادة والتشغيل في فلسطين تعتمد بشكلٍ رئيسي على التمويل، من النتائج التي توصل إليها الباحث أيضاً أنّ ريادة الأعمال ما زالت حديثة ولديها العديد من النواقص التي تؤثر سلباً على أداء دورها في دعم الريادة.

(3) مهدي، (2014) "متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال: هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض متطلبات ريادة الأعمال، وأهمّ المعوقات التي تحدّ من انتشارها باعتبارها ثقافةً مجتمعيةً لتوطينها بما يسهم في التنمية الاقتصادية المستدامة في المملكة العربية السعودية، خاصّة في مجال تطوير الصناعات واقتصاد المعرفة، وتحاول الدراسة الإجابة عن سؤالين أساسيين يتعلّقان بمتطلبات ريادة الأعمال والتحديات التي تحول دون ذلك. وقد تمّ استخدام المنهج الاستقرائي، كما تمّ التطرق إلى أهمّ الأدبيات التي تناولت مفهوم ريادة الأعمال مع العديد من الدراسات السابقة التي تسهم في فهم الظاهرة. وتوصّلت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات والنتائج التي قد تعين على فهم الظاهرة موضوع الدراسة، ومن أهمّ استنتاجات الدراسة التركيز على تفعيل دور دعم العمل الحرّ وتفعيل دور ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع التنمية الاقتصادية.

من أهمّ النتائج التي توصل إليها الباحث أنه يجب تفعيل دور المجتمع لإدراك أهميّة العمل الحرّ والحاجة إلى تبني ثقافة اجتماعية داعمة لمفهوم ريادة الأعمال.

4) برهوم ، (2014) "دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حلّ مشكله البطالة لرياديّ الأعمال- قطاع غزة " ، قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية ، الجامعة الإسلاميّة - غزة: هدفت الدراسة إلى التعرّف على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداةً لحلّ مشكلة البطالة لدى الشّباب، وبخاصّة ريادة الأعمال من خلال تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ناجحة مدرة للدخل تساعدهم في تحسين مستواهم الاقتصاديّ والاجتماعيّ، واكتسابهم المهارات والخبرات الضرورية التي تؤهّلهم للوصول إلى سوق العمل المحلّي والدوليّ، من خلال دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلاميّة بغزة ضمن مشروع (مشروع مبادرون- مشروع سبارك ) فقد لجأ الباحث إلى حصر شامل لجميع المشاريع لتلك الحاضنة، البالغ (90) مشروعاً، وكانت أهمّ النتائج أنّ الاستثمار في قطاع التكنولوجيا والتقنيات هو الأنسب للحالة الفلسطينية.

وبينت نتائج الدراسة أنّ هنالك نقصاً في البنية التحتية لريادة الأعمال في المجتمع العربيّ وأهميّة حاضنات الأعمال ودورها في إيجاد مكان آمنٍ لأعداد المشاريع الرياديّة وانطلاقها للسوق الفلسطينيّ.

5) عبد الله، نتشة، حتاوي، (2014) "سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين " ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينيّ-ماس : تمّ التركيز في هذه الدراسة على النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشّباب وهي شريحة تضم (29 %) من المجتمع الفلسطينيّ، وتعتبر الأكثر تأثراً بالبطالة، وتحاول هذه الدراسة أيضاً التعرّف على اتجاهات تطور الريادة الاقتصادية بين الشّباب الفلسطينيّ، والوقوف على المعيقات التي تعترض طريقها والبحث عن الحلول الممكنة لإزالة تلك المعيقات بالاستفادة من التجارب المحليّة والدولية الناجحة. وقد بينت الدراسة أنّ

ريادة الأعمال في مرحلة الشباب المبكر (18-34) في فلسطين منخفضة بالمقارنة مع الدول الأخرى ذات النمو الاقتصادي المتكافئ، كما بينت الدراسة وجود تناسبٍ عكسيٍّ بين دخل الأسرة وبين النشاط الريادي.

وبينت الدراسة في نتائجها أنّ نسبة النشاط الريادي للشبان يفوق نسبة الشابات الرياديات بأربعة أضعاف.

(6) السيدات و الأعمال ( 2014 )، " تعزيز دور المرأة في ريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا."، السيدات والأعمال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: تهدف الدراسة إلى بيان نسبة مشاركة المرأة في ريادة الأعمال في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث أوضحت الدراسة أنّ اقتصادات الشرق الأوسط لديها أدنى نسبة في عمالة المرأة في العالم وبالمثل مستوى منخفض من رائدات الأعمال، وأنّ استغلال إمكانات المرأة قد يعزز تنمية القطاع الخاصّ وينعش الإنتاجية والابتكار والنمو الاقتصاديّ، وأوضح الباحث أنّ سدّ الفجوة بين الجنسين في سوق العمل يمكن أن ترفع نصيب الفرد من إجماليّ الناتج المحليّ بأكثر من (25 %) في اقتصادات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتقدم هذه الدراسة أيضاً نظرةً عامةً عن القضايا المحيطة بمشاركة المرأة في ريادة الأعمال وتوصيات بشأن الكيفية التي يمكن بها معالجتها، وتقوم على أساس الإحصاءات المتاحة من (18) بلداً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فضلاً عن الدراسات المسحية الأخيرة عن البنوك التي أجرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومقدمو الخدمات الداعمة لتنمية الأعمال في المنطقة.

وتبين أهمّ النتائج أنّ النساء البالغات أقلّ من الرجال ثقةً في بدء مشروعهنّ وتشغيله، ويشعرنّ بخوفٍ أكبر من الفشل ممّا يمنعهنّ من البدء بالمشروع.

(7) المري ، (2013) "ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحدّ من البطالة في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : يهدف الباحث من هذه الرسالة إلى التعرّف على دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحدّ من البطالة في المملكة العربية السعودية، حيث تمّ اعتماد زُواد حاضنات الأعمال السعودية بوصفه مجتمعاً للبحث بعدد (160) رائداً ورائدة وقد توصل إلى عدد من النتائج نذكر منها: وجود العديد من المعوقات أمام ريادة الأعمال في المملكة، أهمها ( قلة خبرة رائد الأعمال وعدم تواصل الدعم المادي للمشروع الريادي) إضافة إلى أنّ الخصائص المهمة التي تعبر عن واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة هي : تحتاج إلى إصدار أنظمة تُشجّع على ترويج منتجاتها للوقوف على قديمها، وتحتاج منتجاتها وخدماتها الجديدة إلى دعاية أكثر لتبصير المستهلكين بمميزاتها، وتعاني من ضعف التمويل الماليّ الذي يحتاجه تنفيذ الأفكار المبدعة.

ومن أهمّ النتائج التي توصل إليها الباحث أنّ واقع ريادة الأعمال بحاجة إلى إصدار أنظمة وقوانين للتشجيع وترويج ريادة الأعمال، كما أنّ التمويل أحد أهمّ الأسباب الرئيسية للتوجّه إلى ريادة الأعمال.

(8) العرادي، (2012) " ورقة عمل مُحكّمة ومنشورة حول ريادة الأعمال النسائية ... الواقع والتحديات "البحرين نموذجاً"، قسم البحوث والدراسات - إدارة شؤون اللجان والبحوث: استعرض الباحث واقع مشاركة المرأة في النشاط الاقتصاديّ والمبادرات الرائدة في تمكين المرأة في النشاط الاقتصاديّ، كما تطرق إلى التشريعات التي تصبّ في صالح تحفيز المرأة في النشاط الاقتصاديّ والمبادرات التي تدعم هذه التشريعات، كما هي الحال التحديات التي تواجه مشاركة المرأة البحرينية

وتمكنها في النشاط الاقتصادي وخرج الباحث بمجموعة كبيرة من التوصيات لفت انتباهي منها إنشاء جهاز خاص لتطوير مشاريع المرأة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة التسهيلات والدعم الحكومي لمثل هذه المشاريع.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه لا يوجد دور فعال للمرأة في النشاط الاقتصادي الموجود في دولة البحرين ولا يوجد بيئة لدعم مشاريع المرأة وتطويرها بما فيها التمويل والدعم الحكومي.

### 3.2.2 الدراسات الأجنبية:

#### 1.Mirux, (2013), “Empowering Women Entrepreneurs through Information and Communications Technologies “.

هدف الباحث من الدراسة إلى التعرف على أهم طرق تمكين المرأة الريادية للمساعدة في التنمية الاقتصادية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول النامية، كما أشارت إلى الدور الفاعل في استغلال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في خلق وتغذية الأفكار الإبداعية التي تساعد ريادة الأعمال على الخروج بمشاريع نوعية تساعد في التنمية الاقتصادية، كما تطرقت الباحثة إلى العديد من المعوقات التي تواجه ريادة الأعمال، كان أهمها عادات تلك البلدان النامية التي تنادي بمنع العمل النسائي بشكل عام.

ومن أهم نتائج البحث أن أفضل طرق تمكين المرأة الريادية هي تدريبها وإعطائها الثقة بالنفس والمتابعة لمشروعها بعد افتتاحه لضمان استمرارية المشروع.

#### 2. Sharma, (2013), “Women Entrepreneur in India “

أوضحت الباحثة دور رواد الأعمال في التنمية الاقتصادية وماهي المهارات والمبادرات اللازمة لاتخاذ أفكار جديدة لدخول السوق الريادي، كذلك تطرقت إلى آليات جعل الفكرة مربحة ونوعية من أجل

تعظيم الربح الناتج عن هذه الفكرة، وبيّنت الباحثة أنه وحسب استطلاعات الدراسات والنشرات المعتمدة في الهند، فإنّ أكثر من (50 %) من المشاريع الرياديّة الموجودة في دولة الهند مملوكة لرياديّات الأعمال الهنديّات، موضحةً أنّ رياديّات الأعمال الهنديّات يواجهن مشكلةً كبيرةً في التأقلم مع مجتمع يرفض للنساء العمل رغم أنّ الإبداع لا يقتصر على الرجال فقط، بحيث نراها داعمةً فكرتها بعدد قصص النجاح لرياديّات الأعمال في الهند.

وكان من بين نتائج البحث أنّ الهند تُعدّ مجتمعاً يهيمن عليه الذكور، ويفترض أنّ النساء يعتمدن اقتصادياً، وكذلك اجتماعياً على الأعضاء الذكور وعدم الخبرة الإداريّة وعدم الثقة بالنفس كلّها عوامل جعلت ضغطاً لقلّة نجاح رياديّات الأعمال في الهند.

### **3. Wube, (2010),” Factors Affecting the performance of women entrepreneurs in micro and small enterprises”.**

من خلال هذه الدراسة تمّ تقييم العوامل التي تؤثر في سلوك رياديّات الأعمال ضمن إدارتهم لمشاريعهم المتناهية الصغر أو الصغيرة على حدّ سواء، وأوضحت الدراسة بعض المهارات المهمّة التي يجب أن تتوفر في رياديّات الأعمال على وجه الخصوص للعمل في تلك المشاريع وإدارتها بشكل سليم وناجح، ومن ناحية أخرى بينت أهمية الدعم الذي تحصل عليه رياديّات الأعمال في بداية عملهنّ، منها الدعم الماليّ والتدريبات التي تصقل شخصيّة الرياديّات. وأخذت عينة من (203) من صاحبات المشاريع في (5) قطاعات لاستخدامها في الدراسة باعتبارها عيّنة عشوائية وبسيطة.

ومن أهمّ نتائج الدراسة للباحث أنّ التدريبات لم تكن تُعطى لرياديّات الأعمال مناصفةً مع رياديّ الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإنّ مستوى سلوك رياديّات الأعمال أقلّ بكثير من مستوى سلوك الرياديّين.

#### 4. Jamali, (2009), “Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries- A relational perspective.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة توضيح العلاقة والروابط بين رياديّات الأعمال والفرص الممنوحة لهنّ، كذلك بين رياديّات الأعمال وبين المعوقات والقيود ومدى تأثير رياديّات الأعمال بهذه القيود، وأخذت الباحثة البلدان النامية بوصفها مجتمعاً للدراسة، وبعد توضيح جميع المعوقات والقيود قامت بتصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية Micro – Meso – Macro وذلك بالاعتماد على درجة تأثير هذه الفرص أو القيود على رياديّات الأعمال في تلك الدول.

وكانت أهمّ النتائج تُظهر أنّ هنالك العديد من المعوقات والعقبات التي تؤثر على رياديّات الأعمال، ومنها المعايير المجتمعية، كون المرأة خلقت لتكون أمّاً وزوجةً ومسؤوليات رعاية الأطفال.

#### 4.2.2 التعليق على الدراسات السابقة:

على الرغم من قلة الدراسات السابقة التي تُعنى بواقع رياديّات الأعمال في محافظة الخليل وهو عنوان الدراسة، إلا أنّ الباحث حاول اختيار بعض من الدراسات السابقة التي تُعطي تصوراً واضحاً لرياديّات الأعمال للمناطق المجاورة أو المناطق التي تشبه فلسطين سياسياً أو اقتصادياً وكذلك اعتماداً على نوع الدراسة (أطروحات أو نشرات أو كتب المقالات) لإضفاء التنوع والشمولية في الدراسات. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أنها جميعاً تشيد بريادة الأعمال كأحد أسرع أدوات التنمية الاقتصادية رغم اختلافات النتائج، ولاحظ الباحث تركيز جميع التوصيات في الدراسات السابقة على أمرين رئيسيين، هما تمويل ريادة الأعمال وبناء الشخصية الريادية.

هدف الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة إلى استعراض أهمّ الآراء ووجهات النظر بخصوص واقع رياديّات الأعمال، وكذلك معرفة أهمّ المعوقات والتوصيات التي تؤثر عليهنّ حسب

وجهات نظر الباحثين السابقين، كما كان لاستعراض الدراسات السابقة أهمية لدى الباحث، فقد قارن نتائج وتوصيات كل دراسة مما أثرى معرفته بمشكلة البحث لبيتعدّ عن الحلول والتوصيات المتكررة والتقليدية.

### 5.2.2 الإضافة التي ستحققها الدراسة الحالية:

نظراً لقلّة الدراسات الموجودة في فلسطين عن واقع ريادة الأعمال، فقد حاول الباحث التركيز على فئة ريادة الأعمال في المجتمع الفلسطيني من خلال دراسة حالة تطبيقية على محافظة الخليل ومعرفة مدى مشاركتها في النشاط الاقتصادي والمجتمعي الفلسطيني وكذلك الصعوبات التي تواجهها خلال مسيرتها الريادية، وبالتالي فإنّ القارئ بعد انتهائه من البحث سوف يكون على دراية بالواقع الذي تعيشه ريادة الأعمال في مجتمعنا، وأهمّ سبل دعم هذه الفئة لما لها من دور فاعل في دعم التنمية الاقتصادية والإضافة إلى الاقتصاد بشكل كُلي.

## الفصل الثالث

### حاضنات الأعمال ودورها في الريادة

- المقدمة
- نشأه وتعريف حاضنات الأعمال
- أهميَّة وفوائد حاضنات الأعمال
- طبيعة حاضنات الأعمال
- أنواع حاضنات الأعمال
- عوامل نجاح الحاضنات
- المشاكل التي تواجه حاضنات الأعمال
- تجارب سابقة

### 1.3 مقدمة:

تؤدي المشاريع الريادية دوراً فاعلاً في تنمية اقتصاد المجتمعات، فهي تُعدُّ آلةً فعالةً في مواجهه الأوضاع الاقتصادية الصعبة، وخاصةً في الدول النامية التي تحاول جاهدة الوصول إلى استقرارٍ اقتصاديٍّ ينعش مرافق الحياة العامة (المري، 2013).

وقد أدى ارتفاع نسب البطالة وخاصةً بين الشباب الجامعي إلى البحث الجدي عن فرص أخرى لتحسين وضعهم الاقتصادي والاجتماعي وعدم اعتمادهم على الوظيفة التقليدية التي لا تساعدهم في تحقيق أحلامهم كما يتمنون (برهوم، 2014).

من هنا نبعت الحاجة إلى وجود مؤسسات تساعد هذا الشباب الريادي على تحقيق أحلامهم من خلال مساعدتهم في تنفيذ مشاريعه الريادية، وبالتالي ضخ مشاريع ريادية تضي تنوعاً في الاقتصاد وتزيد من نشاطه وخلق فرص العمل التي بدورها تحرك الدخل القومي وتزيد من دخل الفرد (المري، 2013).

وفكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال غير المكتملين فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم، وذلك عن طريق تهيئة كلِّ السبل من أجل رعايتهم، ثم يغادر الوليدُ الحاضنة بعد أن نتأكد من صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين (المري، 2013).

### 2.3 نشأه وتعريف حاضنات الأعمال:

لا يوجد تعريف واحد لحاضنات الأعمال، فهناك اختلاف مفاهيمي حول حاضنات الأعمال، فالبعض عرفها على أنها مؤسسات تقوم على دعم الرياديين والشركات الناشئة (برهوم، 2014)، والبعض

الأخر عرفها على أنها برامج تدعم المشاريع الرياديّة (جوادي توفيق وآخرون، 2011)، ولكنّ الصفة المشتركة في جميع التعريفات التي مرّ عليها الباحث هي (دعم رياديّ الأعمال وإنجاح الشّركات الناشئة)، من هنا يمكن تعريف حاضنات الأعمال من خلال الأدبيات السابقة على أنها "مؤسّسات لدعم رياديّ الأعمال وإنجاح الشّركات الناشئة من خلال سلسلة برامج خاصّة تقدم موارد الدعم والخدمات اللوجستية للمشاريع لتحقيق التنمية الاقتصادية" (الشميري والمبيريك، 2011).

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال إلى سنة 1959 في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ ظهرت لأول مره متمثلة بما يعرف بـ "مركز صناعات باتافيا"، لتتبعها العديد من دول العالم، وبالأخصّ دول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام 1986، أما على المستوى العربي فتعد مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1998 م (جوادي توفيق وآخرون، 2011).

### 3.3 أهميّة حاضنات الأعمال:

تكمن أهميّة حاضنات الأعمال من خلال هدف وجودها، فحسب التعريف السابق يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية لحاضنات الأعمال، الأول هو دعم رياديّ الأعمال وإنجاح الشّركات الناشئة، والثاني تقديم موارد الدعم والخدمات اللوجستية، والثالث تحقيق التنمية الاقتصادية، ويمكن إبراز أهميّة حاضنات الأعمال من خلال تأثيرها على (المري، 2013): -

1. تنمية الشّركات الناشئة وإنجاحها من خلال توفير الدعم الفنيّ والدعم الإداريّ والدعم الماليّ

للشّركات والرياديين.

2. تنمية الاقتصاد المحلي من خلال زيادة نسبة المشاريع الريادية والشركات الناشئة التي تزيد من نسبة النشاط الاقتصادي.

3. تنمية المجتمع المحلي من خلال زيادة نسبة الوعي بين أفراد المجتمع والتي تسهم في خفض نسبة الأمية، وخلق فرص العمل التي تسهم في حل مشكلة البطالة وبالتالي زيادة دخل الفرد.

4. تنمية الصناعة والتكنولوجيا المحلية فمن خلال حاضنات الأعمال، وخاصة الحاضنات التكنولوجية التي تمكّن الاقتصاد المحلي من المنافسة في قطاع الصناعات وقطاع التكنولوجيا على مستوى الدول المتقدمة.

### 4.3 طبيعة حاضنات الأعمال:

عند الحديث عن طبيعة حاضنات الأعمال يمكننا تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول: التكوين الفعلي للحاضنة، والقسم الثاني: مهام الحاضنة الرئيسية وفيما يلي نبذه بسيطة عن كل منهما (المري، 2013):

**القسم الأول: التكوين الفعلي للحاضنة:** عادة ما تتكون حاضنات الأعمال باختلاف أنواعها من إدارة للإشراف المباشر على الحاضنة والمشاريع على حدّ سواء، ويُفضّل أن يكونوا من ذوي الخبرة والاختصاص، وتتكون من موقع ذي مساحة جيدة لاستيعاب المشاريع المحتضنة، وأثاث مكثي مريح للعمل لساعات طويلة مُقسم على شكل مكاتب خاصة بالإضافة إلى أجهزة حاسوب عالية الجودة وبنية تحتية كاملة، ومنها الوصول المجاني للشبكة العنكبوتية والهاتف والفاكس.

**القسم الثاني: مهام حاضنة الأعمال:** تختلف مهام حاضنات الأعمال باختلاف أنواعها إلا أنها تتشارك في العديد من المهام الرئيسية التي يمكن أن يستفيد منها أي مشروع محتضن ومن المهام

الرئيسية التي تقوم بها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة أو للمجتمع المحيط كنوع من أنواع المسؤولية المجتمعية وزيادة وعي المجتمع:

1. توفير المكان للمشاريع المحتضنة سواء كان مقابل أجر رمزي أو بدون أجر.
2. توفير البنية التحتية الكاملة للمشاريع المحتضنة وبالذات الأجهزة الخاصة.
3. توفير التدريب اللازم للمشاريع المحتضنة، سواء تدريبات عامة أو تدريبات بحاجة إلى مهارات خاصة.
4. توفير الدعم الفني اللازم من خلال شبكة من المستشارين في شتى الأمور سواء التجارية أو الاقتصادية أو المحاسبية، وذلك لمساعدة المشاريع المحتضنة.
5. توفير المراقبة الدائمة لضمان قيام المشاريع المحتضنة بالخطّة المطلوبة منها على أكمل وجه.
6. توفير المتابعة للمشاريع بعد مرحلة التخرج لضمان استمراريتهم في سوق العمل كما هو مخطط له.
7. توفير مستثمرين خارجيين في حال كان المشروع بحاجة إلى تمويلات كبيرة لإنجاحه.
8. ورشات عمل ومؤتمرات توعوية للمجتمع المحيط في شتى المجالات وخاصة الريادية منها يلقيها أشخاص متخصصون.

### 5.3 أنواع حاضنات الأعمال:

تختلف أنواع حاضنات الأعمال باختلاف تصنيفها، فهناك العديد من التصنيفات التي يمكن تطبيقها على حاضنات الأعمال، فالبعض يصنّف حاضنات الأعمال حسب الاختصاص والبعض يصنّف حاضنات الأعمال حسب النظام الداخلي الخاص بها والبعض يصنّف الحاضنات حسب مكان العمل

مفتوح أم مغلق والبعض يصنّف ها حسب الجيل التابعة له وفيما يلي بعض تصنيفات حاضنات الأعمال (المري، 2013): -

أولاً بالاعتماد على الدور حاضنة الأعمال: يُعدُّ هذا التصنيف من التصنيفات الخاصّة بحاضنات الأعمال حسب حجم المشاركة مع ريادة الأعمال بحيث يتكون من:

- حاضنات الاحتضان المبكر والهدف الرئيس من هذه الحاضنات هو تعزيز دور الريادة والإبداع في المجتمع الشّباني من خلال العديد من الدورات وورشات العمل التي تنمّي الفكر الإبداعي لدى الشّبانب، لا تحتضن مشاريع بشكل فعلي ولا تقدم دعماً مالياً.
- حاضنات الأعمال العامة، والهدف منها دعم الأفكار والشركات الناشئة وتطويرها من خلال سلسلة من البرامج الخاصّة ويتمّ فيها الاحتضان بشكل مباشر وتقديم دعم مالي للمشاريع المحتضنة وهي الأكثر انتشاراً.
- مسرعات الأعمال وهي الحاضنات التي تقوم باحتضان مشاريع قائمة وناجحة في السوق، وذلك لتوسعة هذه المشاريع وزيادة نسبة بيعها وتوجيهها إلى أسواق جديدة، وعادة ما تقدم دعماً مالياً كبيراً مقارنة بالحاضنات الأخرى وتحتاج إلى شروط خاصّة للانضمام إليها.

ثانياً: اعتماداً على التخصص: يُعدُّ هذا التصنيف من التصنيفات المعتمدة والمنتشرة جداً في بيئة حاضنات الأعمال بحيث يتمّ تصنيف حاضنات الأعمال بناء على طبيعة المشاريع التي تحتضنها،

ويمكن أن تعتمد حاضنة الأعمال لونهاً أو أكثر من التصنيفات، أي أنها تحتضن أكثر من نوع المشاريع، وفيما يلي بعض أهم التصنيفات:

- حاضنات تكنولوجية: هي الحاضنة التي تهتمّ بالأمور التكنولوجية فقط بحيث تقوم باحتضان المشاريع التكنولوجية التي تضيف نوعاً من التفرد التكنولوجي، وغالباً ما تكون مثل هذه الحاضنات الأكثر كلفة لما تريده من معدات خاصة جداً ومختبرات خاصة.
- حاضنات تقنية علمية: هذا النوع من الحاضنات يهتمّ بالأمور التقنية التي تحتاج إلى إبداعٍ تقنيّ وهذه الحاضنة أيضاً تحتاج إلى معداتٍ تقنيةٍ خاصةٍ ومختبراتٍ مجهزةٍ تجهيزاً خاصاً أيضاً فهي من الحاضنات المكلفة التأسيس.
- حاضنات زراعية: تدعم هذه الحاضنات المشاريع التي تعتمد على التقنيات الزراعية فقط، وتُعدّ هذه الحاضنات منتشرة في الدول الزراعية أكثر من غيرها لاعتماد اقتصادها على الزراعة وهي قليلة الكلفة نوعاً ما مقارنةً بالحاضنات المتخصصة الأخرى.
- حاضنات صناعية: تعتمد هذه الحاضنات على المشاريع التي تدعم الصناعة على وجه الخصوص كالمعدات الصناعية أو تطوير طرق العمل الصناعية التي تخدم قطاعاً صناعياً واحداً أو أكثر من قطاع، وتُعدّ هذه الحاضنات من الحاضنات قليلة الانتشار وهي تكثر في الدول الصناعية.
- حاضنات أعمال عامة: هي الحاضنات التي تقوم باحتضان أيّ مشروع رياديّ أو شركة ناشئة بغضّ النظر عن طبيعة هذا المشروع أو الفكرة وهي واسعة الانتشار ومن أقل الحاضنات كلفةً وتنتشر في الدول النامية أكثر من غيرها من المناطق.

### 6.3 عوامل نجاح حاضنات الأعمال:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح أي حاضنة، وقد اتفقت الأدبيات السابقة التي اطلع عليها الباحث، حيث بينت أن هنالك عدة أسباب رئيسية لنجاح حاضنة الأعمال، بغض النظر عن المشاريع المحتضنة ومن أهم هذه الأسباب على سبيل المثال لا الحصر:

- **طاقم الحاضنة:** يجب على طاقم الحاضنة أن يكون متخصصاً في الأمور الإدارية وإدارة المشاريع على الرغم من أن المتقدمين للاحتضان يتمتعون بالخبرة الفنية والتقنية في مجال المشروع إلا أن طاقم الحاضنة تقع على عاتقه مهام صعبة منها المراقبة والإشراف المباشر والتوجيه، وبالتالي فإن أحد أسباب نجاح الحاضنة الطاقم الجيد (برهوم، 2014).
- **انتقاء فرص الأعمال ودراسة حاجات السوق:** انتقاء المشاريع الجيدة ذات إمكانية النجاح العالية والقدرة على الاستمرارية في مجال السوق والمنافسة وإثبات الذات (برهوم، 2014).
- **الحصول على التمويل:** يعد التمويل من الأسباب الرئيسية لنجاح أي حاضنة أعمال، إذ من خلاله يمكن أن تُسدّد مصروفات الحاضنة ورواتب طاقمها، بالإضافة إلى إمكانية مساعدة المشاريع المحتضنة وتدريبهم بسهولة كما يمكن دعم المشاريع المحتضنة من خلال تمويل تأسيسي (برهوم، 2014) (المري، 2013).
- **العلاقات الخاصة بالحاضنة:** يمكن من خلالها ربط العديد من المؤسسات مع الحاضنة بناءً على اتفاقيات ومذكرات تفاهم تسهم في تحسين بيئة الحاضنة وتدريب طاقمها والاستعانة بطواقمهم وتبادل الخبرات (المري، 2013).

- معرفة دقيقة باحتياجات المشاريع المحتضنة من خلال دراسات جدوى المواد الأولية وتقديمها لهم (برهوم، 2014).

### 7.3 المشاكل التي تواجه حاضنات الأعمال (برهوم، 2014):

ثمة مشاكل عديدة تعيق عمل حاضنات الأعمال، ويمكن اعتبار عدم وجود أي من عوامل النجاح أعلاه هو عبارة مشكلة، فقلة معرفة طاقم الحاضنة وقلة خبرته تُعدّ مشكلة كبيرة في إدارة الحاضنة، كما إنّ عدم وجود تمويل خاصّ للحاضنة يمنعها من الاستمرار في تقديم خدماتها لعجزها عن تسديد التزاماتها المالية.

### 8.3 تجارب عالمية وعربية في مجال الاحتضان:

بدأت فكرة حاضنة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن الماضي، فكان لزاماً علينا عرض التجربة الأمريكية للاستفادة منها وتطبيقها في منطقتنا، وسيعرض الباحث من التجارب العربية التجربة المصرية والتي تُعدّ أول تجربة عربية موجودة ولقربها من المنطقة الفلسطينية جغرافياً. **أولاً: التجربة الأمريكية:** تُعدّ الولايات المتحدة أول الدول المبتكرة لفكرة الحاضنات باعتبارها وسيلة لدعم القطاع الخاصّ ولذلك يوجد فيها العديد من الحاضنات في العديد من المناطق الجغرافية منها: (جورجيا وشيكاغو وكاليفورنيا ونيويورك بنسلفيانا وفيلادلفيا) وغيرها من الولايات (الشبراوي، 2005). ومن الأمثلة على الحاضنات الأمريكية: حاضنة معهد رسلي الهندسي التي تمّ إنشاؤها في أوائل الثمانينيات بإسهام من قبل (100) شركة في ولاية نيويورك، وهي مكونة من ثلاث بنايات بمساحة (170) ألف قدم مربع، وتمّ إقامتها داخل الحرم الجامعي لكي يستفيد أصحاب المشاريع من الخدمات الجامعية ومن الاتصال بالطلاب (رضوان وآخرون: 2004: ص 128).

ثانياً: التجربة المصرية: اتجهت الحكومة المصرية إلى دعم المشاريع الصغيرة في بداية تسعينيات القرن الماضي من خلال مبادرة لدعم المشاريع الصغيرة بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية عام 1991 وكان الهدف منه تقديم الدعم المالي والفني والإداري للمشاريع الصغيرة في مجال الإنتاج والخدمات (أبو قحف، 2001، ص 99) ولقد نشطت صناعة الحاضنات عقب إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة عام 1995، وهي عبارة عن مؤسسة غير حكومية (أهلية) تهدف إلى تقديم المساعدة للمشاريع الصغيرة. ومن أهم المهام التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها العمل على إقامة حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها، وقد تم بالفعل إنشاء أول حاضنة في هذا المجال عام 1998 تحت مسمى (حاضنة المشروعات التكنولوجية) بالتبين - جنوب القاهرة - على مساحة تقدر بحوالي 4800 م<sup>2</sup>، وقد تم بالفعل استيعاب (11) مشروعاً في المراحل الأولى للمشروع، مع العلم بأن الحاضنة لديها قدرة استيعابية تصل إلى (40) مشروعاً (السنونية وآخرون، 2003).

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

- منهجية الدراسة
- طرق جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- معالجة وتحليل البيانات

#### 1.4 مقدمة:

في هذا الفصل سوف نتكلم بدقة أكثر على ريادة الأعمال في فلسطين آخذين محافظة الخليل حالةً دراسيةً، فهذا الفصل يتناول بوضوح منهجية الدراسة المتبعة ويحدد مجتمع الدراسة، وكذلك يوضح عينة الدراسة المراد القياس عليها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وصدق ثبات هذه الأدوات، كما يتحدث هذا الفصل عن الأساليب الإحصائية التي تم اتباعها لتحليل هذه النتائج.

وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر لجمع البيانات وتحليلها وإخراجها بصورها النهائية، فقد تمّ بالبداية إثراء معرفة الباحث من خلال الإطار النظريّ والدراسات السابقة ذات العلاقة وربطها مع موضوع الدراسة الحالية للخروج بأدق النتائج والتوصيات، كما استعمل الباحث أدوات الدراسة من أجل دراسة مجتمع البحث واستخلاص النتائج وبناء التوصيات اعتماداً على تلك النتائج.

#### 2.4 منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة الرئيسيّ وهو معرفة واقع ريادة الأعمال وتحدياتها في فلسطين آخذين بعين الاعتبار محافظة الخليل حالةً دراسيةً والخروج بالتوصيات، اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الاستكشافيّ الوصفيّ والذي يسمح بتكوين رؤيةٍ تمكنه من وضع مسار محدد للمضيّ قُدماً في البحث، وصولاً إلى النتائج والتوصيات، كما اعتمد الباحث على عدة دراسات سابقة استُخدمت في هذا المنهج.

وقد اعتمد الباحث على أسلوب المنهج المختلط بحيث اعتمد على الطّرق النوعية والطرق الكميّة في جمع البيانات وتحليلها فكانت الطّرق النوعية عبارة عن المقابلات الشخصية مع الخبرات في مجال

التخصّص (ريادة الأعمال) وهم مديرو حاضنات الأعمال في محافظة الخليل حيث تمّ طرح أسئلة محددة للوصول إلى إجابات معمقة، انظر الملحق رقم (1).

أما الطّرق الكميّة فقد كانت عبارة عن الاستبانة التي صُمّمت لتوزيعها على مجتمع الدراسة الثاني الخاصّ برياديات الأعمال، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، انظر الشكل رقم (2).

#### 3.4 مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: اتجه الباحث في أداء الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. المصادر الأولية: اشتملت على المقابلات الشخصية بالإضافة إلى الاستبانة التي صُمّمت وطوّرت خصيصاً لهذا لبحث لغرض تحليلها إحصائياً.

#### 4.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجتمعين وهما:

(1) مديرو حاضنات الأعمال الموجودة في محافظة الخليل، وعددها أربع حاضنات وهي (حاضنة أعمال الغرفة التجارية، وحاضنة أعمال بوليتكنك فلسطين، ومركز حاضنات الأعمال لبدلية الخليل، وحاضنة سيدات الأعمال "إرادة").

جدول (1-4): مديرو الحاضنات

الرقم	اسم الحاضنة	العدد
1	حاضنة الأعمال الرياديّة - بوليتكنك فلسطين	1
2	مركز حاضنات الأعمال - بلدية الخليل	1
3	حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل	1
4	حاضنة أعمال إرادة	1
المجموع		4

(2) رياديّات الأعمال التابعات لحاضنات الأعمال تخرّجن، وقد تمّ إحصاؤهنّ في الجدول التالي

جدول (2-4): رياديّات أعمال تخرّجن من الحاضنات

الرقم	اسم الحاضنة	العدد
1	حاضنة الأعمال الرياديّة - بوليتكنك فلسطين	25
2	مركز حاضنات الأعمال - بلدية الخليل	2
3	حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل	3
4	حاضنة أعمال إرادة	13

43	المجموع
----	---------

ورياديات أعمال ما زلنَ في طور الاحتضان في الحاضنات الأربع، بحيث يبين الجدول التالي عدد الرياديات الآتي ما زلنَ في الاحتضان: -

#### جدول (3-4): رياديات أعمال ما زلنَ في الاحتضان

الرقم	اسم الحاضنة	العدد
1	حاضنة الأعمال الريادية - بوليتكنك فلسطين	5
2	مركز حاضنات الأعمال - بلدية الخليل	7
3	حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل	4
4	حاضنة أعمال إرادة	30
	المجموع	46

تُبين الجداول السابقة أنّ مجتمع الدراسة يتكون من مجتمعين، الأول مديرو الحاضنات بمجموع (4)،

مديرو حاضنات ورياديات الأعمال بمجموع (89) ريادية

#### 1.4.4 وفيما يلي نبذة عن كل حاضنة في مجتمع الدراسة:

**1.1.4.4. حاضنة الأعمال الريادية - جامعة بوليتكنك فلسطين:** تأسست في العام 2008 باعتبارها

دائرة من دوائر الجامعة تحت الإشراف المباشر لإدارة الجامعة، وتخدم جميع قطاعات المجتمع، كان

هدفها بداية القطاع التكنولوجي ومن ثم تحولت في العام 2011 إلى حاضنة تخدم جميع القطاعات التكنولوجية والصناعية، وتقوم بتمويل المشاريع بمبالغ بين (5 إلى 10) آلاف دولار للمشروع الواحد. كما تقوم بتدريب المحتضنين ومساعدتهم للوصول إلى السوق المحليّ بكلّ سهولة ويسر (الموقع الرسمي للحاضنة على الشبكة العنكبوتية).

**2.1.4.4. مركز حاضنات الأعمال - بلدية الخليل:** في العام 2016 تمّ تأسيس المركز بتمويل مشترك بين بلدية الخليل وبلدية مدينه مانهايم الألمانية، والهدف من المركز مساعدة الخريجين الجُدد من الجامعات في كلّ من القطاعين الأكاديمي والمهنيّ لتأسيس شركات ذات تستمر في السوق الفلسطينيّ وتنمو وتتطور بشكلّ مقبول، بالإضافة إلى مساعدة الشّركات حديثة التأسيس إلى التطور. وتكون المساعدة عن طريق التدريب والتعريف بمهارات التسويق وأساليبه وتقليل المخاطر التي تواجه الشّركات الحديثة، وزيادة القدرة التنافسيّة، ورعاية الإبداع (الموقع الرسمي للحاضنة على الشبكة العنكبوتية)..

**3.1.4.4. حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة الخليل:** تأسست في بداية العام 2016 بتمويل مشترك بين غرفة تجارة وصناعة الخليل وبين مؤسسة التعاون حيث كان الهدف منها احتضان المشاريع الرياديّة ومساعدتها وتقديم الدعم الفنيّ والإداريّ واللوجستيّ لهم وتخريجهم إلى سوق العمل الفلسطينيّ مع متابعتهم لضمان استمراريّتها وتطويرها، كما تقدم الحاضنة تمويلاً تأسيسياً يصل إلى (15) ألف دولار للمشروع الواحد (الموقع الرسمي للحاضنة على الشبكة العنكبوتية)..

**4.1.4.4. حاضنة أعمال إرادة - أول حاضنة لسيدات العمال في فلسطين:** هي شركة أهلية غير ربحية تأسست في مدينة الخليل عام 2014 بمبادرة مجموعة من الشابات الممارسات للعمل التنمويّ

والديمقراطيّ وحقوق الإنسان بهدف تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية للنساء الفلسطينيات في المناطق المهمّشة وتمكين الشابات من مفاهيم العدالة الاجتماعية والديمقراطية واللاعنف وحماية حقوق النساء حسب القوانين والاتفاقيات المحليّة والدولية، ونستند في عملنا على قيم احترام جميع الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بحقوق الإنسان والمرأة، ونحقق ذلك من خلال سلسلة من البرامج والمشاريع والنشاطات. ومن أهمّ أهدافها تمكين النساء الفلسطينيات من المناطق الريفية المحرومة اقتصادياً واجتماعياً وتطوير المشاريع النسوية الصغيرة ومأسستها (الموقع الرسميّ للحاضنة على الشبكة العنكبوتية).

#### 5.4 عينة الدراسة:

**1.5.4 مديرو حاضنات الأعمال:** كون الدراسة استكشافية وصفية تهدف إلى إيجاد فهم جيد وعميق لواقع رياديّات الأعمال في محافظة الخليل من أصحاب الدراية والخبرة بحكم التخصص، بالإضافة إلى كونهم مسؤولين بشكلٍ مباشر عن حاضنات الأعمال في محافظة الخليل، فقد تمّ عمل مقابلات شخصيّة لجميع مديري حاضنات الأعمال وعددهم (4)، وقد تمّ استثناء عمل مقابلة مع مدير حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل لأنّ الباحث يعمل بها مديراً وتمّ استبداله بمساعدته الإدارية، انظر الملحق رقم (1).

**2.5.4 رياديّات الأعمال:** نظراً لكون الدراسة استكشافيةً وصفيةً فقد تمّ استعمال أداة الاستبانة مع المجتمع الثاني، وقد اختار الباحث أسلوب المسح الشامل للمجتمع الثاني والبالغ عدده (89) رياديّة أعمال، حيث رأى الباحث أنّ استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة من خلال المسح الشامل هو الأسلوب الأنسب للحصول على معلومات شاملة وتفصيلية حول الدراسة ولجمع البيانات التي لم

يستطع جمعها من خلال أداة المقابلات الشخصية وقد صمّم الباحث استبانةً خصّيصاً لهذه الدراسة انظر الملحق رقم (2).

**3.5.4 خصائص العينة:** يوضّح الجدول الآتي خصائص العينة الديموغرافية المستخدمة في الدراسة (البيانات الشخصية لرياديات الأعمال) وهي: العمر، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، مركز ريادية الأعمال في المشروع

جدول رقم (4-4): العينة الديموغرافية المستخدمة في الدراسة

مكان المشروع	مركز الريادية	سنوات الخبرة	التخصص الدراسي	المؤهل العلمي	العمر	
68	71	74	76	76	71	الإجابات
8	5	2	0	0	5	القيم الناقصة

يُوضّح الجدول رقم (4-4) عدد الإجابات الصحيحة والقيم الناقصة الخاصة بكلّ من المؤهل العملي، حيث أنّ هنالك (5) إجابات ناقصة (71) إجابة سليمة، والتخصص الدراسي حيث أنّ جميع إجابات أفراد العينة سليمة، وسنوات الخبرة فقد تبين أنّ هنالك إجابتين ناقصتين (74) إجابة سليمة، كذلك بالنسبة لمركز الريادة فقد وُجِدَت (5) إجابات ناقصة مقابل (71) إجابة سليمة، وأخيراً مكان المشروع حيث تبين أنّ هناك (8) إجابات ناقصة.

جدول رقم (4-5): توزيع رياديات الأعمال على المستوى التعليمي

الرقم	التعليم	التكرار	النسب المئوية
.1	ثانوي أو أقل	24	% 31.6
.2	دبلوم	13	%17.1

34	44.7%	بكالوريوس	.3
5	6.6%	ماجستير	.4
<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>المجموع</b>	

يُوضّح الجدول رقم (4-5) أنّ غالبية الرياديات من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (44.7%) يليها فئة الحاصلات على شهادة الثانوية العامة بنسبة (31,6%) ومن ثمّ فئة الدبلوم بنسبة (17.1%) وكانت أقلّ نسبة للرياديات من حملة شهادة الماجستير بنسبة (6.6%).

#### جدول رقم (4-6): مركز الريادية في المشروع

القيم الناقصة	النسب المئوية	التكرار	المركز	الرقم
5	81.7%	58	مديرة المشروع	.1
	2.8%	2	المسؤولة الماليّ	.2
	2.8%	2	المسؤولة الفنيّ	.3
	5.6%	4	مسؤولة التسويق	.4
	1.4%	1	مسؤولة الأنظمة	.5
	5.6%	4	أخرى	.6
	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>المجموع</b>	

يُوضّح الجدول رقم (4-6) نسبة تكرار مركز الريادية في المشروع حيث تبين أنّ نسبة (81.7%) هنّ مديرات المشروع، و(2.8%) هنّ المديرات الماليون، و(2.8%) مسؤولات فنيات في المشروع (1.4%) مسؤولات أنظمة في المشروع الرياديّ، بينما كانت إجابات (5.6%) من العينة بأخرى.

#### جدول رقم (4-7): مكان سكن الريادية

القيم الناقصة	النسب المئوية	التكرار	المكان	الرقم
---------------	---------------	---------	--------	-------

8	57.4 %	39	مدينة	1.
	32.4 %	22	قرية	2.
	10.3 %	7	مخيم	3.
	<b>100 %</b>	<b>68</b>	<b>المجموع</b>	

يُوضّح الجدول الآتي نسبة مكان سكن ريادة الأعمال، حيث تبين أنّ نسبة (57.4 %) من ريادة الأعمال يسكن في المدينة، ونسبة (32.4 %) منهم يسكن في القرية وأخيراً نسبة (10.3 %) منهم يسكن في المخيمات.

#### جدول رقم (4-8): يوضّح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسب المئوية	القيم الناقصة
7.	18 عاماً فأقل	4	5.6 %	5
8.	من 19-29 عاماً	39	54.9 %	
9.	من 30-39 عاماً	21	29.6 %	
10.	40 عاماً فأكثر	7	9.9 %	
	<b>المجموع</b>	<b>71</b>	<b>100 %</b>	

عند تفريغ الإجابات لهذا السؤال تبين أنّ أعمار الرياديات تراوحت ما بين (16) عاماً (46) عاماً وتمّ تقسيمهنّ إلى فئات، كما يوضّح الجدول رقم (4-8)، فقد تبين أنّ غالبية الرياديات من الفئة العمرية ما بين (19) إلى (29) عاماً بنسبة (54.9 %) تلتها الفئة العمرية ما بين (30) إلى (39) عاماً بنسبة (29.6 %) ومن ثمّ فئة (40) عاماً فأكثر بنسبة (9.9 %) وكانت أقل نسبة للرياديات من الفئة العمرية الأقل من (18) عاماً بنسبة (5.6 %).

جدول رقم (9-4): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
.5	ثانوي	24	31.6 %
.6	دبلوم	13	17.1 %
.7	بكالوريوس	34	44.7 %
.8	ماجستير	5	6.6 %
	<b>المجموع</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

يوضح الجدول رقم (9-4) أنّ غالبية الرياديّات من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (44.7 %) يليها فئة الحاصلات على شهادة الثانوية العامة بنسبة (31,6 %) ومن ثمّ فئة الدبلوم بنسبة (17.1 %) وكانت أقل نسبة للرياديّات حملة شهادة الماجستير بنسبة (6.6 %).

جدول رقم (10-4): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص

الرقم	التخصص	التكرار	النسب المئوية	القيم الناقصة
.1	محاسبة	5	10.4 %	28
.2	إدارة أعمال	18	37.5 %	

	3	هندسة	.3
	4	علوم إنسانية	.4
	5	E	.5
	1	موارد بشرية	.6
	2	لغة عربية	.7
	2	علوم عامة	.8
	1	علوم سياسية	.9
	1	قانون	.10
	6	أتمتة	.11
	<b>48</b>	<b>المجموع</b>	<b>%100</b>

يتّضح لنا من الجدول رقم (10-4) عدم إجابة (28) ريادية عن هذا السؤال واللواتي يشكلن نسبة (32.9%)، وهي نسبة مقبولة لكون (24) ريادية من حملة شهادة الثانوية، لذا لم يدلين بإجابتهنّ عن هذا السؤال.

يتبين لنا أيضاً أنّ اتجاه غالبية الرياديات لتخصّص إدارة الأعمال بنسبة (37.5%) يليها تخصص الأتمتة بنسبة (12.5%) ومن ثمّ تخصص المحاسبة وتخصص اللغة الإنجليزية على حدّ سواء بنسبة (10.4%) يليها تخصص العلوم الأخرى، الخدمة الاجتماعية بنفس النسبة (8.3%)، ومن ثمّ تخصص الهندسة بنسبة (6.2%) يليها تخصص اللغة العربية وتخصص العلوم العامة بنسبة (4.2%)

(%) وكانت أقل نسبة للرياديات تخصص القانون وتخصص العلوم السياسية وتخصص الموارد البشرية وبناء المؤسسات بنسبة (2.1%).

جدول رقم (11-4): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية	القيم الناقصة
.1	لا توجد خبرة	25	%33.8	28
.2	سنة واحدة	11	%14.9	
.3	سنتان	13	%17.6	
.4	3 سنوات	8	%10.8	
.5	4 سنوات	6	%8.1	
.6	5 سنوات	3	%4.1	
.7	6 سنوات	3	%4.1	
.8	7 سنوات	2	%2.7	
.9	8 سنوات	2	%2.7	
.10	11 سنة	1	%1.4	
	المجموع	74	%100	

يتضح لنا من الجدول رقم (4-11) أنّ غالبية الرياديات لم يكتسبن أيّ خبرة بنسبة إجمالية (33.8%)، وهي نسبة عالية، تلاها الرياديات اللواتي يمتلكن سنتي خبرة بنسبة (17.6%) ومن ثمّ الرياديات اللواتي يمتلكن سنة خبرة بنسبة إجمالية (14.9%) تلاها فئة الرياديات اللواتي يمتلكن ثلاث سنوات خبرة بنسبة (10.7%) ومن ثمّ من يمتلكن أربع سنوات خبرة بنسبة (8.1%) يليها من يمتلكن خمس سنوات وست سنوات خبرة بنسبة (4.1%) تلاها من يمتلكن سبع سنوات وثمان سنوات خبرة بنسبة إجمالية (2.7%) وكانت أقل نسبة لإحدى الرياديات التي لها (11) سنة خبرة بنسبة (1.4%).

#### 6.4 أدوات الدراسة:

أولاً: مقابلات الشخصية: بعد الانتهاء من الإطار النظري وجمع البيانات اللازمة من مصادرها الثانوية، قام الباحث بتصميم نموذج للأسئلة (المقابلات الشخصية) لمديري حاضنات الأعمال بمجموع (13) سؤالاً، ويبين الملحق رقم (1) نموذج المقابلة الذي يتكون من أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: معلومات أولية عن الحاضنة.

الجزء الثاني: واقع رياديات الأعمال في المحافظة.

الجزء الثالث: المعوقات والتحديات التي تؤثر على رياديات الأعمال في المحافظة.

الجزء الرابع: الحلول المقترحة لحل المعوقات التي تؤثر على رياديات الأعمال في محافظة

الخليل

**ثانياً: الاستبانة:** استكمالاً لجمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع مديري الحاضنات، واعتماداً على إجابات أسئلة مديري الحاضنات (المجتمع الأول) وبعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة والاطار النظري وربطها مع أسئلة الدراسة الحالية وأهدافها قام الباحث بتصميم و تطوير أسئلة استبانة أُعدت خصيصاً لهذا البحث، حيث عُرضت على محكّمين ذوي خبرة، وقد استخدم الباحث أداه الاستبانة لقياس وتقييم واقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل، انظر ملحق (2)، حيث تكونت الإستانة من ثلاثة أجزاء رئيسية: بحيث اشتمل الجزء الأول على البيانات الشخصية لرياديات الأعمال وهي: العمر، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة، مركزها في المشروع، في حين ضمّ الجزء الثاني بيانات عن المشروع، وهي: طبيعة عمل المشروع، المستوى الموجود عليه المشروع، نوع فكرة المشروع، درجة إتمام المشروع، وضمّ الجزء الثالث (53) فقرة وُزعت على أربعة محاور رئيسية على النحو الآتي:

#### جدول رقم (12-4): فقرات الاستبانة ومجالاتها

عدد الفقرات	المجال
15	العوامل الخارجية المؤثرة على ريادة الأعمال
6	العوامل الداخلية المؤثرة على ريادة الأعمال
21	المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال
11	سبل التغلب على المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال

#### 7.4 صدق أدوات الدراسة وثباتها:

يُقصد بصدق أدوات الدراسة مدى دقة قياس ما وُضعت لأجله وصحته، (الجرجاي، 2010)، كما يُقصد بالصدق شمولية الأداة في تغطية جميع جوانب التحليل، ووضع الأسئلة وترابطها مع بعضها البعض لضمان نتائج مترابطة متكاملة تعطي تصوّراً حقيقياً عن مشكلة الدراسة.

#### 1.7.4 صدق أداء الطّرق النوعية (المقابلات الشخصية).

وللتحقّق من درجة صدق أداة الدراسة النوعية (المقابلات الشخصية لمديري الحاضنات) والبيانات الكميّة ولضمان ثباتها عرضها الباحث على ذوي خبرة في مجال ريادة الأعمال، كما استخدم الباحث أسلوب المشاركة الاستراتيجية مع المبحوثين لتأكيد موافقتهم على ما توصل إليه من تفسيرات لواقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل.

وقد تقاطعت أسئلة المقابلات الشخصية مع أسئلة البحث حيث تكونت أسئلة المقابلة الشخصية من (13) سؤالاً انظر الملحق رقم (1)، والجدول الآتي رقم (13-4) يوضّح التقاطع بشكل مفصل.

#### جدول رقم (13-4): تقاطع أسئلة المقابلات مع أسئلة الدراسة

التقاطع	أسئلة الدراسة
الأسئلة من 1-8	واقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل
الأسئلة 9 و 10	المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال في محافظة الخليل
الأسئلة 12 و 13	التوصيات التغلب على المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال

#### 2.7.4 صدق أداء الطّرق الكميّة (الاستبانة):

#### 1.2.7.4 صدق الاستبانة:

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها أهدافها التي صُممت لأجلها استخدم الباحث صدق المحتوى، وعرضها على محكمين أكاديميين مختصين في مجال الدراسة، انظر الملحق رقم (4)، وقد عدل الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين لكي تصبح أكثر وضوحاً ولتحقق الهدف المرجو من تصميمها.

وقد تقاطعت أسئلة الاستبانة مع أسئلة البحث، حيث تكونت أسئلة الاستبانة من (53) سؤالاً انظر الملحق رقم (2)، والجدول التالي رقم (4-14) يوضح التقاطع بشكل مفصل:

#### جدول رقم (4-14): تقاطع أسئلة الاستبانة مع أسئلة الدراسة

التقاطع	أسئلة الدراسة
الأسئلة من 1-21	واقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل
الأسئلة من 22-42	المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال في محافظة الخليل
الأسئلة من 43-53	التوصيات للتغلب على المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال

ومن أجل فحص صدق الأداة تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة، والبالغ عددها أربعة محاور مع الدرجة الكلية للمقياس، والتي تمثل درجة التطبيق الكلية والجدول رقم

(4-15) يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون.

جدول (4-15): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.018	0.270	العوامل الخارجية المؤثرة على رياديّات الأعمال
0.000	0.707	العوامل الداخلية المؤثرة على رياديّات الأعمال
0.000	0.812	المعوقات التي تؤثر على رياديّات الأعمال
0.000	0.604	سبل التغلّب على المعوقات التي تؤثر على رياديّات الأعمال

يُلاحظ من الجدول رقم (4-15) انخفاض مستويات الدلالة الإحصائية مقابل جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، كما يُلاحظ ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجات الكلية لها، ممّا يدلّ على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

وتّم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كلّ فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمقياس، والتي تمثّل الدرجة الكلية والجدول رقم (4-16) يوضّح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون.

جدول (4-16): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1.	هنالك قوانين وتشريعات خاصّة لحماية رياديّات الأعمال	0.474	0.00
2.	توفر الجهات الحكوميّة بيئة مناسبة لرياديّات الأعمال	0.489	0.00
3.	يتقبل المجتمع فكرة رياديّات الأعمال	0.598	0.00
4.	يدعم الأهل ريادية الأعمال لتصبح سيّدة أعمال	0.552	0.00

0.00	0.613	تشارك الأسرة ريادة الأعمال في العمل بمشروعها	5.
0.00	0.497	هنالك اهتمام كافٍ من المؤسسات التعليمية بزيادة الأعمال	6.
0.00	0.403	ترسخ المؤسسات التعليمية أهمية مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع	7.
0.00	0.391	هنالك مؤسسات داعمة كافية تهتم برياديات الأعمال	8.
0.00	0.457	توفر أشخاص من الجنس نفسه للرقابة والمتابعة والإشراف	9.
0.00	0.492	تساعد المؤسسات الرياديات على تسويق منتجاتهن	10.
0.20	0.148	تميز الجهات المانحة بين الذكور والإناث في تقديم الدعم	11.
0.00	0.412	توفر الجهات المانحة الدعم الكافي لرياديات الأعمال	12.
0.005	0.319	يميز القطاع الخاص بين ريادتي ورياديات الأعمال في التعامل	13.
0.00	0.468	يحارب القطاع الخاص رياديات الأعمال لأنهن إناث	14.
0.00	0.472	تحتاج رياديات الأعمال بنية تحتية خاصة	15.

يلاحظ من الجدول رقم (16-4) انخفاض مستويات الدلالة الإحصائية مقابل جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) في كل المجالات وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين فقرات الدراسة والدرجة الكلية باستثناء فقرة واحدة رقم (11) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.2) أكبر من (0.05)، كما يُلاحظ ارتفاع قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (0.39-0.59) بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجات الكلية لها، مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

**جدول (17-4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية**

#	الفقرة	معامل	مستوى الدلالة
---	--------	-------	---------------

الإحصائية	الارتباط		
0.00	0.571	تعمل ريادية الأعمال تحت الضغط وتتغلب عليه	16.
0.00	0.649	تحتاج ريادية الأعمال إلى صفات شخصية مميزة للقيام بعملها	17.
0.00	0.398	تهتم الريادية بإنجاح المشروع أكثر من الدخل العائد منه في البداية	18.
0.00	0.599	يُعرقل فريق العمل عمل الريادية	19.
0.00	0.637	العمل لساعات طويلة يُعدُّ عائناً أمام نجاح الريادية	20.
0.00	0.551	تخاف ريادية الأعمال من الفشل	21.

يُلاحظ من الجدول رقم (17-4) انخفاض مستويات الدلالة الإحصائية مقابل جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) في كلِّ المجالات، وهي أقل من (0.05)، ممَّا يدلُّ على وجود علاقة ارتباط بين فقرات الدراسة والدرجة الكلية، كما يلاحظ ارتفاع قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (0.40-0.65) بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجات الكلية لها، ممَّا يدلُّ على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

#### جدول (18-4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
22.	تؤثر العادات والتقاليد سلباً على ريادية الأعمال	0.622	0.00
23.	الظروف الاجتماعية وخاصة الزواج يحد من طموح الريادية	0.611	0.00
24.	عدم دمج الرياديات داخل مؤسسات المجتمع المدني يؤثر سلباً	0.565	0.00
25.	ندرة توفير التدريب والاستشارات الخاصة بمشاريع الريادة	0.584	0.00

0.00	0.527	اهتمام ريادية الأعمال بالتمويل أكثر من النجاح	26.
0.00	0.503	قلّة الموارد المحلية المتاحة للمشاريع الريادية	27.
0.00	0.466	قلّة خبرة رياديّات الأعمال وقلّة معرفتهم بإدارة المشاريع	28.
0.00	0.453	الخوف من الإفلاس والفشل من أسباب عزوف الرياديّات عن المُضَيِّ	29.
0.00	0.514	عدم وجود قوانين تحمي رياديّات الأعمال	30.
0.00	0.682	عدم قدرة الرياديّات على تسويق منتجاتهنّ	31.
0.00	0.680	رفض القطاع الخاصّ لريادية الأعمال	32.
0.00	0.608	المصروفات العالية مقارنة مع الدخل للمشروع	33.
0.00	0.581	استسلام ريادية الأعمال لضغوط العمل المتواصلة أو الخوف من الفشل	34.
0.00	0.378	خوف ريادية الأعمال من انخفاض المستوى المعيشيّ	35.
0.00	0.432	التوتر الشديد بسبب تحمل المسؤولية كاملة عن نجاح المشروع	36.
0.00	0.497	تفضيل البعض للوظائف ذات الدخل الثابت على تحمل المخاطرة	37.
0.00	0.388	عدم تماشي البنية التحتية الموجودة مع متطلبات بعض المشاريع	38.
0.00	0.461	الموانع الأمنية الإسرائيلية التي تمنع بعض المشاريع الرياديّة من النجاح	39.
0.00	0.481	المستوى العلمي لريادية الأعمال يؤثّر على أدائها في إدارة مشروعها	40.

0.00	0.438	عدم متابعة ريادية الأعمال بعد التخرج من حاضنة الأعمال	41.
0.00	0.421	يوثر نوع الدعم المقدم من الحاضنة على نجاح ريادية الأعمال	42.

يُلاحظ من الجدول رقم (18-4) انخفاض مستويات الدلالة الإحصائية مقابل جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) في كلِّ المجالات، وهي أقل من (0.05) ممَّا يدلُّ على وجود علاقة ارتباط بين فقرات الدراسة والدرجة الكلية، كما يُلاحظ ارتفاع قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (0.38-0.68) بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجات الكلية لها، مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

#### جدول (19-4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
43.	الاهتمام برياديات الأعمال ودعم فكرة الريادة في المؤسسات التعليمية والتدريبية	0.489	0.00
44.	سنُّ القوانين والأنظمة التي تثبت حقوق رياديات الأعمال	0.452	0.00
45.	إيجاد جهات تمويل دائمة	0.374	0.001
46.	تدريبات متخصصة لرياديات الأعمال	0.488	0.00
47.	تجهيز بنية تحتية تستوعب تطبيق الأفكار الريادية الجديدة والخلاقة	0.310	0.006
48.	المساعدات والحوافز الحكومية لرياديات الأعمال	0.504	0.00
49.	محاولة تشبيك رياديات الأعمال مع مستثمرين محليين أو خارجيين	0.419	0.00
50.	توفير مواد خام أساسية للمشاريع الريادية	0.340	0.003

0.01	0.293	دمج الرياديّات مع جميع قطاعات العمل وتسهيل دخولهن السوق المحليّ	51.
0.024	0.259	إشراك الأسرة في المشروع الريادي	52.
0.007	0.307	توفير مرشحات أعمال للتواصل مع الرياديّات ومتابعتهنّ	53.

يُلاحظ من الجدول رقم (4-19) انخفاض مستويات الدلالة الإحصائية مقابل جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الدلالة الإحصائية ما بين (0.001 و0.01) في كلّ المجالات وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين فقرات الدراسة والدرجة الكليّة، كما يُلاحظ أنّ قيم معاملات الارتباط كانت جيدة بحيث تراوحت بين (0.29-0.50) بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجات الكليّة لها، ممّا يدلّ على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

#### 2.2.7.4 ثبات الاستبانة:

حينما نحكم على اختبار بأنّه ثابت، فإنّ ذلك يعني أنّ هذا الاختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق وأنه موثوق فيه، ويعتمد عليه، وهذا هو المعنى اللغوي للكلمة الأجنبية Reliability وهو قريب من المعنى الاصطلاحي، فثبات الاختبار يشير إلى المطابقة بين نتائج الاختبار في المرات المتعددة التي يطبق فيها هذا الاختبار على الأفراد أنفسهم. (أحمد عويس، 51)

يُقصد بمفهوم (ثبات درجات الاختبارات) مدى خلوّها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، أيّ مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا

كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس.

فالثبات بهذا المعنى يعني الاتساق أو الدقة في القياس.

والأخطاء غير المنتظمة التي تؤثر في درجات الاختبارات تكون أخطاء عشوائية يصعب التنبؤ بها من

موقف إلى آخر، ولذلك تعمل على خفض ثبات الدرجات. وهذه الأخطاء العشوائية ترجع إلى عوامل

بعضها يتعلّق بالاختبار، مثل عدم وضوح مفرداته، وغموض تعليماته، وعدم تحديد محكات تصحيح

مفرداته، والبعض الآخر يتعلّق بالظروف البيئية، مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء، وملاءمة غرفة

الاختبار. (أبو علام، 2000)

لقياس ثبات أداة الدراسة تمّ استخدام ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على

عينة الدراسة حيث كانت نسبة الثبات الكلية (0.86) وهي نسبة ثبات عالية تؤكّد إمكانية استخدام

الأداة وكانت نسبة الثبات لمجالات الدراسة على النحو الآتي:

**جدول (20-4): ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا**

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.726	15	العوامل الخارجية المؤثرة على رياديّات الأعمال
0.888	6	العوامل الداخلية المؤثرة على رياديّات الأعمال
0.926	21	المعوقات التي تؤثر على رياديّات الأعمال
0.836	11	سبل التغلب على المعوقات التي تؤثر على رياديّات الأعمال
<b>0.861</b>	<b>53</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من الجدول رقم (20-4) أنّ قيم معاملات الثبات تراوحت (0.73-0.93) عند مجالات الدراسة، ممّا يدلّ على أنّ أداة الدراسة لديهما درجة عالية من الثبات وهذا يعني إنّنا نستطيع الحصول على نتائج قريبة فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث واستخدامهما مرة أخرى في الظروف نفسها، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

#### 8.4 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

##### 1.8.4 مقدمة:

لجأ الباحث بداية بتصميم أدوات الدراسة النوعية (المقابلات الشخصية لمديري الحاضنات) اعتماداً على الأدبيات السابقة والإطار النظريّ حيث طور أسئلة المقابلة الشخصية لمديري الحاضنات، وقام بتحكيماها من محكمين ذوي خبرة جيدة في مجال التحكيم، وتمّ إجراء المقابلات مع العينة القصدية من مديري حاضنات الأعمال، كما تمّ تصميم أداه الدراسة الكمية وهي الاستبانة اعتماداً على الأدبيات السابقة والإطار النظريّ، حيث طور الباحث الاستبانة وتمّ عرضها على محكمين ذوي خبرة وذلك لاستخدامها مع مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب المسح الشامل، وقد تمّ تنفيذ الإجراءات الآتية:

1. الحصول على كتاب من لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) لتسهيل

مهمة الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة، ملحق رقم (5).

2. التنسيق مع الحاضنات من أجل البدء في المقابلات الشخصية لمديري الحاضنات، وقد

استغرق ذلك حوالي الأسبوع.

3. تحليل المقابلات التي تمّ تسجيل جزء منها صوتياً والجزء الآخر كتابياً، وذلك حسب رغبة مديري الحاضنات.

4. بعد التأكد من صدق أداة الاستبانة تمّ التنسيق مرةً أخرى مع الحاضنات من أجل إتمام جمع البيانات الكميّة باستخدام الاستبانة، فقد قام الباحث بطباعة (89) استبانة، ووزّعها على مجتمع الدراسة الثاني.

5. تعبئة المبحوثات الاستبانة بما هو مطلوب منهنّ، وبعد ذلك جمعها الباحث منهنّ، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (79) بنسبة استرداد (88%) وهي نسبة عالية، وقد تمّ استبعاد ثلاث استبانات منها لكونها تصلح للتحليل ليصبح إجمالي عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (76) استبانة، وقد استغرق توزيع البيانات وجمعها حوالي ثلاثة أسابيع.

6. استعان الباحث بأخصائيّ تحليل بيانات من أجل تحليل الاستبانات عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### 2.8.4 عملية معالجة وتحليل البيانات: -

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات شبة المنتظمة وفق الآلية الآتية:

#### 1.2.8.4 الطّرق النوعية، المقابلات الشخصية (مديرو الحاضنات):

1. بما أنّ هنالك تجانساً في فئة المقابلات، وهم مديرو الحاضنات فقد تمّ إعطاؤهم رمز (م)، وتمّ إعطاء كلّ حاضنة رقم من (1-4) مسبقاً بحرف (ح)، فمثلاً مدير حاضنة الأعمال الرابعة يحمل الرمز (م ح 4)، انظر الملحق رقم (3).

2. بما أن محاور المقابلة الأربعة تمّ تحديدها سابقاً بناءً على أسئلة الدراسة والإطار النظريّ من قبل الباحث، فقد قام الباحث بمراجعة إجابات أسئلة كلّ محور من محاور المقابلة على حدة لعدة مرات، ومن ثمّ قام بمراجعة جميع إجابات السّؤال نفسه لكُلّ الحاضنات دفعةً واحدةً مقسمة حسب المحاور، لتكوين فكرة واضحة ومترابطة عن جميع المحاور لتوظيفها في استخلاص النتائج.

#### 2.2.8.4 الطّرق الكميّة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات بالشكل السليم قام الباحث بمراجعة البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة تمهيداً لإدخالها على الحاسوب، وبعد ذلك استعان الباحث بأخصائيّ تحليل بيانات من أجل إدخال البيانات على الحاسوب، حيث تمّ تحويل الإجابات اللفظية إلى رقميّة من خلال إعطاء إجابة (موافق بشدة) 4 درجات (وموافق) 3 درجات و2 (معارض) ودرجة إلى (معارض بشدة).

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تمّ استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الدراسة واختبار بيرسون (Pearson Correlation) لفحص صدق أداة الدراسة والتناسق الداخلي لل فقرات مع الدرجة الكليّة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائيّ SPSS.

#### 3.2.8.4 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5) لتكون الإجابة (4) وهو ما يسمى المدى، ثمّ تمّ قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح الناتج (0.8)، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفترات الخاصّة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (4-21) يوضّح ذلك:

**جدول (4-21): مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية**

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقلّ من 1.8
منخفضة	من 1.81 - أقلّ من 2.6
متوسطة	من 2.61 - أقلّ من 3.4
مرتفعة	من 3.41 - أقلّ من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.21 - 5

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل النتائج

▪ عرض وتحليل نتائج الدراسة

## 1.5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للبيانات وتحليلاً للنتائج التي توصل إليها الباحث، وذلك من خلال تحليل نتائج المقابلات شبة المنتظمة والاستبانة الخاصة بواقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل باعتبارها حالة دراسية، ومن ثمّ تحليل مناقشة النتائج لكلّ من المقابلات الشخصية والاستبانة.

## 2.5 خصائص مجتمع الدراسة

اعتمد الباحث في بحثه على مجتمع دراسة متجانس، وذلك لمجمعي الدراسة وهي (مديرو الحاضنات، ورياديات الأعمال)، فالجداول الثلاثة الآتية توضح خصائص مجتمع الدراسة للمجتمعين ونسب فئات مجتمع الدراسة في كلّ مجتمع على حده:

جدول رقم (1-5): خصائص مجتمع الدراسة لمديري الحاضنات

معلومات عن الحاضنة	المدير	العدد	النسب المئوية
الحاضنة	مدير حاضنة الغرفة التجارية	1	0.25%
	مدير حاضنة البوليتكنك	1	0.25%
	مدير حاضنة بلدية الخليل	1	0.25%
	مدير حاضنة إرادة	1	0.25%
المجموع		4	100.00%

يلاحظ من الجدول رقم (1-5) أعلاه أنّ كلّ حاضنة قد حصلت على نسبة (0.25 %) من إجمالي المجتمع، وهي نسب متساوية لجميع الحاضنات بسبب تساوي العدد لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (2-5): خصائص مجتمع الدراسة لرياديات الأعمال اللواتي تخرجن من الحاضنة

معلومات عن الحاضنة	الريادية	العدد	النسب المئوية
الحاضنة	حاضنة أعمال البوليتكنك	25	58%
	مركز حاضنات البلدية	2	5%
	حاضنة أعمال الغرفة التجارية	3	7%

30%	13	حاضنة إرادة	
100.00%	43	المجموع	

يُلاحظ من الجدول رقم (2-5) أعلاه النِّسب التي شكَّلتها الفئات، فقد شكَّلت (حاضنة أعمال الغرفة التجارية) ما نسبته (7%) من حجم العينة للرياديات اللواتي تخرَّجن من الحاضنة، وشكَّلت (حاضنة أعمال بلدية الخليل) ما نسبته (5%) من حجم العينة للرياديات اللواتي تخرجن من الحاضنة، كما شكَّلت (حاضنة سيدات الأعمال) ما نسبته (30%) من حجم العينة للرياديات اللواتي تخرَّجن من الحاضنة، وأخيرا شكَّلت (حاضنة أعمال جامعة بوليتكنك فلسطين) ما نسبته (58%) من حجم العينة الرياديات اللواتي تخرَّجن من الحاضنة.

#### جدول رقم (3-5): خصائص مجتمع الدراسة الثاني (رياديات أعمال محتضنات)

النسب المئوية	العدد	مجموعات مركزة خاصّة	معلومات عن الحاضنة
11%	5	حاضنة أعمال البوليتكنك	الحاضنة
16%	7	مركز حاضنات البلدية	
8%	4	حاضنة أعمال الغرفة التجارية	
65%	30	حاضنة إرادة	
100.00%	46	المجموع	

يُلاحظ من الجدول رقم (3-5) أعلاه النسب التي شكَّلتها الفئات، فقد شكَّلت (حاضنة أعمال الغرفة التجارية) ما نسبته (8%) من حجم الرياديات اللائي ما زِلْنَ في الاحتضان، وشكَّلت (حاضنة أعمال

بلدية الخليل) ما نسبته (16 %) من حجم الرياديّات اللائي ما زلنَ في الاحتضان، كما شكلت (حاضنة سيدات الأعمال) ما نسبته (65 %) من حجم الرياديّات اللائي ما زلنَ في الاحتضان، وأخيرا شكلت (حاضنة أعمال جامعة بوليتكنك فلسطين) ما نسبته (11 %) من حجم الرياديّات اللائي ما زلنَ في الاحتضان.

### 3.5 عرض وتحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة.

في هذا الجزء تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة التي تمّ وضعها في الإطار النظري لتسهيل فهم مشكلة الدراسة بشكلٍ أساسي، وذلك لضمان الخروج بالنتائج المرجوة من الدراسة.

#### 1.3.5 عرض وتحليل السؤال الأول

ما هو واقع رياديّات الأعمال في محافظة الخليل؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الأسئلة (1- 8) في المقابلات الشخصية الخاصّة بمديري الحاضنات انظر الملحق رقم (1)، والمحور الأول كاملا لأداة الدراسة الثانية وهي الاستبانة، انظر الملحق رقم (2).

أولا: نتائج السؤال الأول بناء على المقابلات الشخصية الخاصّة بمديري الحاضنات (المجتمع

الأول): تناولت المقابلات الشخصية مع هذا المحور من خلال خمسة أسئلة، فالسؤال الأول يجب عن

مدى الوعي في المجتمع الفلسطيني لمفهوم ريادة الأعمال، وقد اجتمعت جميع إجابات المديرين (م ح

1) و(م ح 2) و(م ح 3) و(م ح 4) انظر الملحق رقم (3)، جميعها على انه لا يوجد وعي كافٍ في

المجتمع الفلسطيني لمفهوم الريادة.

والسؤال الثاني يجيب عن مدى تأثير الأسرة والمجتمع على رياديّات الأعمال حيث تباينت الإجابات فكلّ من (م ح 1) و (م ح 2) و (م ح 3) أجابوا بوجود تأثير سلبي على رياديّات الأعمال بينما أجاب (م ح 4) بوجود تأثير إيجابي للأسرة والمجتمع على ريادية الأعمال.

أمّا بخصوص السؤال الثالث عن مدى اهتمام الحكومة لريادة الأعمال فقد تباينت الإجابات فكانت إجابات كلّ من (م ح 3) و(م ح 2) انظر الملحق رقم (3)، بأنّ هنالك اهتماماً حكومياً بريادة الأعمال، ولكن ليس ذلك الدعم الكافي، فالاهتمام يجب أن يكون بشكلٍ قوانين حماية وإيجاد تمويلات دائمة لريادة الأعمال، بينما إجابات كلّ من (م ح 1) و(م ح 4) فقد كانت الإجابات بأنّه لا يوجد دعم حكومي لريادة الأعمال في المحافظة وجل تركيزهم على محافظة رام الله.

والسؤال الرابع فقد تركّز على اعتماد ريادة الأعمال على التمويل المباشر من الجهات المانحة، وقد اجتمعت إجابات كلّ من (م ح 1) و (م ح 2) و (م ح 3) و (م ح 4) انظر الملحق رقم (3)، على أنّ أحد أهمّ أسباب إنجاح أو إفشال أيّ حاضنة أعمال موجودة قدرتها على الحصول على تمويل، فالتمويل هو السبب الرئيس لبقاء الحاضنة فمن خلاله يمكن صرف الرواتب الخاصّة بطاقم الحاضنة، وإيجاد المشاريع وتقديم الدورات المناسبة لهم والاحتضان الأمثل.

وكان السؤال الخامس عن نسب توزيع الجنس، هل الإناث أكثر من الذكور إقبالاً على حاضنات الأعمال أم العكس، فكانت الإجابة بأنّ معظم رُؤاد حاضنات الأعمال من الإناث ما عدا (م ح 3) انظر الملحق رقم (3)، حيث كانت النسبة بالعكس بأنّ معظم رُواد الحاضنة من الذكور. وقد تمّ توجيه سؤال إضافي لهم لم يكن في نموذج المقابلات بناء على المعطيات لدواعي مصداقية النتائج (مدى

استمرارية رياديّات الاحتضان في حاضنات الأعمال) حيث كانت النتائج بأنّ أغلب رياديّات الأعمال لا يستمررنَ بشكلٍ دائمٍ في فترة الاحتضان بعكس الذكور تماماً.

وكان السؤال السادس عن مدى تقبّل القطاع الخاصّ لرياديّات الأعمال، وهنا اختلفت الإجابات، فقد أجاب البعض بأنّ تقبّل القطاع الخاصّ لرياديّات الأعمال من خلال دعمهنّ والموافقة على الاستثمار في مشاريعهنّ، فكانت إجابات كلّ من (م ح 2) و (م ح 4) انظر الملحق رقم (3)، بأنّه لا يوجد تقبّل من قبل القطاع الخاصّ لرياديّات الأعمال في المحافظة، ولكن يدعم القطاع الخاصّ الرياديّات من خلال إتاحة الفرصة للتدريب لديه واستغلال بعض الموارد الخاصّة لإنجاح المشروع، وخاصة إذا كان يخدم هذا القطاع، بينما كانت إجابات (م ح 1) و (م ح 3) انظر الملحق رقم (3)، بأنّ القطاع الخاصّ لا يدعم رياديّات الأعمال وفي بعض الأحيان يُعدّ حجر عثرة في طريق نجاح الرياديّات.

والسؤال السابع عن مدى اهتمام القطاع التعليمي برياديّات الأعمال وكانت الإجابات بأنّه (نعم) بدأ اهتمام القطاع التعليميّ بريادة الأعمال ورياديّات الأعمال، ولكن ليس بالشكل المطلوب، فكانت إجابات كلّ من (م ح 1) و (م ح 2) و (م ح 4) بأنّه يوجد اهتمام حديث لمفهوم الريادة ورياديّات الأعمال، ولكن ليس بالشكل المطلوب، بينما كانت إجابة (م ح 3) بأنّه يجب على القطاع التعليمي الاهتمام أكثر في موضوع ريادة الأعمال و رياديّات الأعمال لما له من شأنٍ كبيرٍ على التنمية الاقتصادية، فيجب اعتماد مادة من الصّفّ السادس لمفهوم ريادة الأعمال معللاً "لأنه السنّ الذي يبدأ التلميذ التخطيط لحياته المستقبلية".

والسؤال الثامن عن نوع الدعم المقدم من قبل حاضنات الأعمال لرياديات الأعمال فقد أجمعت جميع إجابات المديرين الأربعة على أنّ الدعم المقدم من الحاضنة هو عبارة عن دعم إشرافيّ وفنيّ بالدرجة الأولى، ومن ثمّ دعم لوجستيّ للمكان والأجهزة الموجودة في الحاضنة ومتابعة المشاريع بعد التخرج من الحاضنة والمراقبة للتقارير المالية وخطّة الأعمال الخاصّة بهنّ وأخيرا دعم مالي إن وُجد.

ثانيا: نتائج السؤال الأول بناء على الاستبانة: تناول المحور الأول في الاستبانة الإجابة عن هذا السؤال والجدول الأتية تبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فكانت الإجابة كالآتي:

جدول رقم (4-5): أبعاد المحور الأول مجتمعة

#	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>المحور الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على رياديات الأعمال</b>			
1.17	الجهات الحكومية	2.51	1.17
1.39	الأسرة والمجتمع	2.78	1.39
1.11	المؤسّسات التعليمية	3.60	1.11
1.06	المؤسّسات الرياديّة الداعمة	3.38	1.06
1.11	الجهات المانحة	2.90	1.11
1.05	القطاع الخاصّ والبنية التحتية	3.55	1.05
<b>0.59</b>	<b>المجموع الكلي لفقرات المحور الأول</b>	<b>3.14</b>	<b>0.59</b>

من خلال نتائج الجدول رقم (4-5) يتضح بأنّ الدرجة الكلية لمستوى تأثير العوامل الخارجية على الرياديات كانت بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي يساوي (3.14) بنسبة موافقة إجمالية (62.8%).

كما يتضح بأن أكثر العوامل الخارجية تأثيراً على رياديّات الأعمال كان وجود المؤسّسات التعليمية بمتوسّط حسابيّ مرتفع يساوي (3.60) يليه تأثير القطاع الخاصّ والبنية التحتية بمتوسّط (3.55) بدرجة مرتفعة، ومن ثمّ المؤسّسات الرياديّة الداعمة بمتوسّط (3.38) بدرجة متوسطة، ثمّ الجهات المانحة بمتوسّط (2.90) بدرجة متوسطة ثمّ يليها الأسرة والمجتمع بمتوسّط (2.78) بدرجة متوسطة، وأخيراً الجهات الحكوميّة بمتوسّط (2.51) بدرجة متوسطة.

وفيما يلي تفصيل لجميع فقرات المحور الأول سواء العوامل الداخليّة أو العوامل الخارجيّة التي تؤثر على رياديّات الأعمال في محافظة الخليل.

**جدول رقم (5-5): العوامل الخارجيّة -الجهات الحكوميّة**

#	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>الجهات الحكوميّة</b>			
1.	هنالك قوانين وتشريعات خاصّة لحماية رياديّات الأعمال	2.50	1.21
2.	تُوفّر الجهات الحكوميّة بيئة عمل مناسبة لرياديّات الأعمال	2.54	1.21
	<b>المجموع</b>	<b>2.51</b>	<b>1.17</b>

من خلال الجدول رقم (5-5) أعلاه يتضح بأنّ الدرجة الكليّة لمستوى تأثير الجهات الحكوميّة على رياديّات الأعمال كانت منخفضة بمتوسّط حسابيّ (2.51) بنسبة موافقة إجمالية (50.2%).

يتضح أيضاً بأنّ توفير الجهات الحكوميّة للبيئة المناسبة لرياديّات الأعمال بمتوسّط حسابيّ يساوي (2.54) وهي درجة منخفضة كانت أعلى من وجود قوانين وتشريعات خاصّة لحماية رياديّات الأعمال ومتوسّط حسابيّ منخفض يساوي (2.50).

جدول رقم (5-6): العوامل الخارجية - الأسرة والمجتمع

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>الأسرة والمجتمع</b>			
3.	يتقبل المجتمع فكرة رياديّات الأعمال	2.84	1.43
4.	يدعم الأهل ريادية الأعمال لتصبح سيّدة أعمال	2.78	1.48
5.	تشارك الأسرة ريادية الأعمال في العمل بمشروعها	2.75	1.48
	<b>المجموع</b>	<b>2.78</b>	<b>1.39</b>

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (5-6) أنّ الدرجة الكليّة لمستوى الأسرة والمجتمع على رياديّات الأعمال كانت متوسطة بمتوسط حسابي (2.78) بنسبة موافقة إجمالية (55.6%).

ويتضح بأنّ أعلى نسبة كانت لتقبل المجتمع لفكرة رياديّات الأعمال بمتوسط حسابي يساوي (2.84) وهي درجة متوسطة، ثمّ دعم الأهل لريادية الأعمال لتصبح سيّدة أعمال بمتوسط حسابي (2.78) وهي درجة متوسطة، ثمّ مشاركة الأسرة ريادية الأعمال في العمل بمشروعها بمتوسط حسابي (2.75) وهي درجة متوسطة أيضاً.

جدول رقم (5-7): العوامل الخارجية - المؤسّسات التعليمية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>المؤسّسات التعليمية</b>			
6.	هنالك اهتمام كافٍ من المؤسّسات التعليمية بريادة الأعمال	3.61	1.19

1.14	3.61	7. ترسخ المؤسسات التعليمية أهمية مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع
<b>1.11</b>	<b>3.60</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم (5-7) يتضح أنّ الدرجة الكلية لمستوى المؤسسات التعليمية على ريادة الأعمال كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.60) بنسبة موافقة إجمالية (72 %).

ويتضح أنّ تقديم المؤسسات التعليمية الاهتمام الكافي لرياديات الأعمال بمتوسط حسابي يساوي (3.61) وهي درجة مرتفعة أهم من وجهة نظر الرياديات من ترسيخ المؤسسات التعليمية لأهمية مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع بمتوسط حسابي (3.61) وهي درجة مرتفعة.

#### جدول رقم (5-8): العوامل الخارجية - المؤسسات الداعمة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>المؤسسات الريادية الداعمة.</b>			
8.	هنالك مؤسسات داعمة كافية تهتم برياديات الأعمال	3.55	1.21
9.	توفير أشخاص من الجنس نفسه للرقابة والمتابعة والإشراف	3.32	1.28
10.	تساعد المؤسسات الرياديات على تسويق منتجاتهنّ	3.28	1.31
<b>1.06</b>	<b>المجموع</b>	<b>3.38</b>	

من خلال الجدول رقم (5-8) يتضح أنّ الدرجة الكلية لدعم المؤسسات الريادية لرياديات الأعمال كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) بنسبة موافقة إجمالية (67.6 %).

ويتضح أنّ أعلى نسبة كانت لوجود مؤسّسات داعمة كافية تهتمّ برياديات الأعمال بمتوسّط حسابيّ يساوي (3.55) وهي درجة مرتفعة، ثمّ توقّر أشخاص من الجنس نفسه للرقابة والمتابعة والإشراف بمتوسّط حسابيّ (3.32) وهي درجة متوسّطة، تلاها مساعدة المؤسّسات الرياديّة على تسويق المنتجات بمتوسّط حسابيّ (3.28) وهي درجة متوسطة.

#### جدول رقم (9-5): العوامل الخارجيّة - الجهات المانحة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>الجهات المانحة</b>			
11.	تُميّز الجهات المانحة بين الذكور والإناث في تقديم الدعم	3.03	1.32
12.	تُوفّر الجهات المانحة الدعم الكافي لرياديات الأعمال	2.79	1.29
	<b>المجموع</b>	<b>2.90</b>	<b>1.11</b>

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (9-5) أنّ الدرجة الكليّة لوجود الجهات المانحة لرياديات الأعمال كانت متوسّطة بمتوسّط حسابيّ (2.90) بنسبة موافقة إجمالية (58%).

ويتضح أنّ تمييز الجهات المانحة بين الذكور والإناث في تقديم الدعم بمتوسّط حسابيّ يساوي (3.03) وهي درجة متوسّطة كان أعلى من توفير الجهات المانحة الدعم الكافي لرياديات الأعمال بمتوسّط حسابيّ (2.79) وهي درجة متوسطة أيضاً.

#### جدول رقم (10-5): العوامل الخارجيّة - القطاع الخاصّ والبيئة التحتية

#	الفقرة	المتوسط	الانحراف
---	--------	---------	----------

المعياري	الحسابي		
<b>القطاع الخاص والبنية التحتية</b>			
1.24	3.68	يُميز القطاع الخاص بين رياديّ ورياديات الأعمال في التعامل	13.
1.24	3.53	لا يدعم ربّ القطاع الخاصّ رياديات الأعمال كونهن إناثاً	14.
1.33	3.45	تحتاج رياديات الأعمال بنيةً تحتيةً خاصةً	15.
<b>1.05</b>	<b>3.55</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الجدول رقم (5-10) يتضح أنّ الدرجة الكلية لمستوى القطاع الخاصّ والبنية التحتية على رياديات الأعمال كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.55) بنسبة موافقة إجمالية (71 %).

ويتضح أيضاً أنّ تميّز القطاع الخاصّ بين رياديّ ورياديات الأعمال في التعامل كان أعلى نسبة بمتوسط حسابي يساوي (3.68) وهي درجة مرتفعة، تلاها محاربة القطاع الخاصّ رياديات الأعمال كونهن إناثاً بمتوسط حسابي (3.53) وهي درجة مرتفعة، ومن ثمّ احتياج رياديات الأعمال لبنية تحتية خاصةً بمتوسط حسابي (3.45) هي درجة مرتفعة.

#### جدول رقم (5-11): العوامل الداخلية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16.	تعمل ريادية الأعمال تحت الضغط وتتغلّب عليه	4.43	0.82
17.	تحتاج ريادية الأعمال إلى صفاتٍ شخصيةٍ مميزةٍ للقيام بعملها	4.41	0.92

0.89	4.43	تهتم الريادية بإنجاح المشروع أكثر من الدخل العائد منه في البداية	18.
1.21	4.13	يعرقل فريق العمل عمل الريادية	19.
1.17	4.12	العمل لساعات طويلة يعتبر عائق أمام نجاح الريادية	20.
1.01	4.29	تخاف ريادية الأعمال من الفشل	21.
<b>0.81</b>	<b>4.30</b>	<b>المجموع</b>	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11-5) أنّ الدرجة الكلية لمستوى العوامل الداخلية المؤثرة على رياديّات الأعمال كانت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.30) بنسبة موافقة إجمالية (90%).

فقد كانت أعلى نسبة لقدرة عمل ريادية الأعمال تحت الضغط والتغلب عليه وكذلك اهتمام الريادية بإنجاح المشروع أكثر من الدخل العائد منه في البداية بمتوسط حسابي (4.43) وهي درجة مرتفعة جداً، تلاها احتياج ريادية الأعمال إلى صفاتٍ شخصيةٍ مميزةٍ للقيام بعملها بمتوسط حسابي (4.41)، وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ تخوف ريادية الأعمال من الفشل بمتوسط حسابي (4.29) وهي درجة مرتفعة جداً، ثمّ عرقلة فريق العمل عمل الريادية بمتوسط حسابي (4.13) وهي درجة مرتفعة، ثمّ العمل لساعات طويلة يُعدّ عائقاً أمام نجاح الريادية بمتوسط حسابي (4.12) وهي درجة مرتفعة

وأظهرت نتائج المقابلات الشخصية والاستبانة عن إجابة للسؤال الأول تتمثل في أنّه بالرغم من أنّ هناك انتشاراً لمفهوم ريادة الأعمال في المجتمع، وخاصة بين الشّباب الجامعيّ إلا انه لا يوجد وعي كامل لمفهوم ريادة الأعمال، والفرق بينه وبين المشاريع التجارية العادية، كما أنّه بالرغم من عدم وجود اهتمام ودعم حكومي لقطاع ريادة الأعمال إلا أنّ ثمة انتشاراً لمراكز دعم الريادة وعلى رأسها

حاضنات الأعمال التي تعتبر أنّ التمويل من الجهات المانحة هو أساس نجاح أو فشل أيّ مشروع احتضان، وأخيراً فإنّ نسب إقبال الإناث على حاضنات الأعمال أكثر بكثير من ريادتي الأعمال، ولكن استمرارية الذكور في الاحتضان و خاصة بعد فترة التدريبات أكثر من الإناث بسبب ارتباط الريادية بشريك العمر و التوجه لتربية الأولاد بدلا من المشاريع الريادية، وللمسؤولية الملقاة على عاتق الشّاب الذي تجبره على إكمال طريقة الريادي.

### 2.3.5 عرض وتحليل السّؤال الثاني

ماهي أبرز التحدّيات والمعوقات التي تواجه رياديّات الأعمال في المحافظة؟

تمت الإجابة على هذا المحور من خلال الأسئلة (12-13) من المقابلات الشخصية الخاصة بمديري الحاضنات، انظر ملحق رقم (1)، والمحور الثاني كاملاً لأداة الدراسة الثانية، وهي الاستبانة، انظر الملحق رقم (2).

أولاً: نتائج السّؤال الثاني بناءً على المقابلات الشخصية الخاصة بمديري الحاضنات ( المجتمع الأول): لقد تمّت الإجابة عن هذا المحور من خلال سؤالين، علماً بأنّه قد تمّ تجميع إجابات جميع مديري الحاضنات الأربعة (م ح 1) و(م ح 2) و(م ح 3) و(م ح 4) انظر الملحق رقم (3)، السّؤال الأول ماهي أكثر معوقات البيئة المحيطة التي تؤثر على رياديّات الأعمال وقد توافقت الإجابات بأنّ الأسرة هي أهمّ معوق لريادة الأعمال إنّ لم تكن تعي ما هو المفهوم والمعنى السليم لرياديّات الأعمال، والمعوق الثاني هو الارتباط فارتباط ريادية الأعمال يمنعها من إكمال العمل في مشروعها والعزوف عنه وتحويل اهتمامها إلى بيتها وزوجها، كما إنّ اعتماد الموروث الديني والشعبي يُعدّ المعوق الثالث

لرياديّات الأعمال، وذلك من خلال النّظر على ريادة الأعمال على أنّها أنثى وليست فرداً فاعلاً من أفراد المجتمع، وبالتالي محدودية تنقلها ومحدودية اتخاذ قرارها المصيريّ بشكل معوقاً لتقدمها ونجاحها، وكذلك من المعوقات التي تحجّم العمل الرياديّ في فلسطين بشكل عام ومحافظة الخليل بشكل خاص بناء على إجابات المبحوثين هي المعوقات المتعلقة بالسياسات الاحتلالية الإسرائيلية والتي تجبر المشاريع ( بكافه أشكالها) على الاضمحلال والإغلاق نتيجة التعتت التعسفي للسياسات الإسرائيلية ومراقبة التكنولوجيا الحديثة ومنعها من الدخول إلى السوق الفلسطينيّ ومحافظة الخليل. إضافةً إلى ضعف البنى التحتية الموجودة في فلسطين وخاصة البنى التقنية التي تساعد وتسهم في تطوير قطاع ريادة الأعمال بشكل عام وبالتالي تطوير مشاريع ريادة الأعمال وزيادة فرص نجاحهم.

والسؤال الثاني ما هي أكثر الصفات السلبية التي تؤثر على ريادة الأعمال، تدرجت الإجابات حسب الأهميّة، فمديرو الحاضنات أوضحوا إنّ اكبر معوق لرياديّات الأعمال هو الخوف بشكل عام، سواء من المستقبل أم من الأسرة والمجتمع أم من التطور أم من تحمل المسؤولية، ومن الصفات التي تحدّد وتعيق عمل ريادة الأعمال الخجل من مواجهة الآخرين والتعامل معهم فالخجل من التعامل مع الثّجار والموردين والزبائن يُعدّ معوقاً لنجاح الرياديّة، وكذلك الخجل من التوجّه إلى حاضنات الأعمال، الأمر الذي يميّز صفة الرياديّة في ريادة الأعمال، وذلك التردد باتخاذ القرار السليم يُعيق عمل ريادة الأعمال ، فالجميع يعلم أنّ من صفات ريادة الأعمال هي (اقتناص الفرص) وهذه الصفة بحاجة إلى قرارات سريعة وسليمة، ومن الصفات الأخرى التي تمّ سردها و بنسب أقل أهميّة ( عدم القدرة على العمل طويلاً، قلة الخبرة).

ثانياً: نتائج السّؤال الثاني بناءً على الاستبانة: فقد تناول المحور الثاني في الاستبانة الإجابة عن هذا

السّؤال، والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، فكانت الإجابة كالآتي:

جدول رقم (12-5): نتائج المحور الثاني من الاستبانة

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
.22	تؤثر العادات والتقاليد سلبيًا على ريادة الأعمال	4.32	0.78
.23	الظروف الاجتماعية وخاصة الزواج يحد من طموح الريادية	4.26	0.78
.24	يعتبر عدم دمج الرياديات داخل مؤسسات المجتمع المدني من السلبيات التي تؤثر على ريادة الأعمال	4.28	0.85
.25	ندرة توفير التدريب والاستشارات الخاصة بمشاريع الريادة	4.04	1.08
.26	اهتمام ريادة الأعمال بالتمويل أكثر من النجاح	4.04	1.06
.27	قلة الموارد المحلية المتاحة للمشاريع الريادية.	4.16	0.99
.28	قله خبرة رياديات الأعمال وقلة معرفتهم بإدارة المشاريع	4.20	0.89
.29	الخوف من الإفلاس والفشل من أسباب عزوف الرياديات عن المضي	4.30	0.78
.30	عدم وجود قوانين تحمي رياديات الأعمال	4.11	0.81
.31	عدم قدرة الرياديات على تسويق منتجاتهن	4.13	0.91
.32	رفض القطاع الخاص لريادية الأعمال	4.07	1.02
.33	المصروفات العالية مقارنة مع الدخل للمشروع	4.37	0.76

0.98	4.16	استسلام ريادة الأعمال لضغوط العمل المتواصلة أو الخوف من الفشل	34.
0.83	4.16	خوف ريادة الأعمال من انخفاض المستوى المعيشي	35.
0.77	4.32	التوتر الشديد بسبب تحمل المسؤولية كاملة عن نجاح المشروع	36.
0.71	4.39	تفضيل البعض للوظائف ذات الدخل الثابت على تحمل المخاطرة.	37.
0.81	4.24	عدم تماشي البنية التحتية الموجودة مع متطلبات بعض المشاريع	38.
0.80	4.17	الموانع الأمنية الإسرائيلية التي تمنع بعض المشاريع الريادية من النجاح	39.
0.88	4.20	المستوى العلمي لريادة الأعمال يؤثر على أدائها في إدارة مشروعها	40.
0.91	4.13	عدم متابعة ريادة الأعمال بعد التخرج من حاضنة الأعمال	41.
1.14	4.03	يؤثر نوع الدعم المقدم من الحاضنة على نجاح ريادة الأعمال	42.
<b>0.56</b>	<b>4.19</b>	<b>المجموع</b>	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12-5) أن الدرجة الكلية للمعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.19) بنسبة موافقة إجمالية (83.8%).

ويتضح أيضاً أنّ أكثر المعوقات تأثيراً هي تفضيل البعض للوظائف ذات الدخل الثابت على تحمل المخاطرة بمتوسط حسابيّ يساوي (4.39) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ المصروفات العالية مقارنة مع دخل للمشروع بمتوسط حسابيّ (4.37) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ تأثير العادات والتقاليد بمتوسط حسابيّ (4.32) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ التوتر الشديد بسبب تحمل المسؤولية كاملة عن نجاح المشروع بمتوسط حسابيّ (4.32) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ الخوف من الإفلاس والفشل بمتوسط حسابيّ (4.30) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ عدم دمج الرياديّات داخل مؤسّسات المجتمع المدني بمتوسط حسابيّ (4.28) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ الظروف الاجتماعية وخاصة الزواج يحد من طموح الرياديّة بمتوسط حسابيّ (4.26) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ عدم تماشي البنية التحتية الموجودة مع متطلبات بعض المشاريع بمتوسط حسابيّ (4.24) وهي درجة مرتفعة جداً ، ثمّ قلة خبرة رياديّات الأعمال وقلة معرفتهم بإدارة المشاريع إضافة إلى المستوى العلمي لريادية الأعمال الذي يؤثر على أدائها في إدارة مشروعها بمتوسط حسابيّ (4.20) وهي درجة مرتفعة ، ثمّ الموانع الأمنية الإسرائيليّة التي تمنع بعض المشاريع الرياديّة من النجاح بمتوسط حسابيّ (4.17) وهي درجة مرتفعة، ثمّ قلة الموارد المحليّة المتاحة للمشاريع الرياديّة إضافة إلى استسلام ريادية الأعمال لضغوط العمل المتواصلة أو الخوف من الفشل ويضاف إليها الخوف من انخفاض المستوى المعيشي بمتوسط حسابيّ (4.16) وهي درجة مرتفعة ، ثمّ عدم قدرة الرياديّات على تسويق منتجاتهن وعدم متابعة ريادية الأعمال بعد التخرج من حاضنة الأعمال بمتوسط حسابيّ (4.13) وهي درجة مرتفعة ، ثمّ عدم وجود قوانين لحماية رياديّات الأعمال بمتوسط حسابيّ (4.11) وهي درجة مرتفعة ، ثمّ رفض القطاع الخاصّ لريادية الأعمال بمتوسط حسابيّ (4.07) وهي درجة مرتفعة ، ثمّ ندرة توفير التدريب والاستشارات

الخاصة بمشاريع الريادة واهتمام ريادة الأعمال بالتمويل أكثر من النجاح بمتوسط حسابي (4.04) وهي درجة مرتفعة ، وكان أقل المعوقات أهمية هي تأثير نوع الدعم المقدم من الحاضنة على نجاح ريادة الأعمال بمتوسط حسابي (4.03) وهي درجة مرتفعة .

وأظهرت نتائج المقابلات الشخصية والاستبانة عن إجابة للسؤال الثاني تتمثل في: تعتبر الأسرة والارتباط من المعوقات التي تواجه ريادة الأعمال حيث تتمثل عادات و تقاليد وعرف وموروث الأسرة الديني الذي يكبل أيدي الريادة عن ممارسة عملها الريادي ويعتبر نقص التمويل من المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال ،ومن المعوقات المهمة الأخرى عدم تقبل السوق المحلي فكرة ريادة الأعمال ( سيدة الأعمال)، وعدم اهتمام الحاضنة بريادة الأعمال بشكل كافٍ وتقديم الدعم المناسب لها وخاصة في منتصف الطريق يجعلها تعدل عن فكرة الريادة و تتوجه إلى الوظيفة العادية. والصفات السلبية التي تؤثر في ريادة الأعمال (الخوف، الخوف من المستقبل، الخجل، والتردد، والعمل طويلا وليلا وكثيرا، وقلة الصبر، والكذب، وعدم الثقة بالنفس).

### 3.3.5 عرض وتحليل الإجابة عن السؤال الثالث

ماهي أبرز التوصيات لتحسين جوده قطاع ريادة الأعمال في المحافظة؟

تمت الإجابة عن هذا المحور من خلال الأسئلة (10-11) من المقابلات الشخصية الخاصة بمديري الحاضنات، انظر الملحق رقم (1)، والمحور الثالث كاملا لأداة الدراسة الثانية وهي الاستبانة انظر الملحق رقم (2).

أولاً: نتائج السؤال الثاني بناء على المقابلات المنتظمة الخاصة بمديري الحاضنات (المجتمع

الأول): لقد تمّ تناول هذا المحور في سؤالين اثنين اعتماداً على المعوقات التي تمّ تحديدها من قبل

المبحوثين في المحور السابق بحيث طُلب منهم وضع بعض الحلول لهذه المعوقات، وذلك لإشراكهم

في إخراج التوصيات الدقيقة والواقعية لتعزيز واقع ريادة الأعمال في المجتمع الفلسطيني، وتمّ أيضاً

تجميع جميع إجابات المبحوثين. السؤال الأول ما هي أهمّ الحلول المقترحة لمعالجة معوقات البيئة

المحيطة التي تؤثر على ريادة الأعمال، وقد كانت الإجابات منطقية اعتماداً على المعوقات، ومن

أهمّ الحلول التي ذُكرت هي زيادة الاهتمام الحكوميّ بزيادة الأعمال بشكل عام ورياديات الأعمال بشكل

خاص من خلال تجهيز أماكن خاصة لرياديات الأعمال لممارسة مهامهنّ، وإشراك الأسرة والأهل في

المشروع الرياديّ لضمان انخراطهم وعدم معارضتهم لريادية الأعمال، هذا من جانب ومن جانب آخر

تقليل الضغط النفسي والمتابعة عن ريادة الأعمال لأنّ وجود أكثر من شخص يقلل الضغط

والمسؤولية عن ريادة الأعمال، كما أنه يجب على جميع من له علاقة بقطاع ريادة الأعمال دون

استثناء توضيح مفهوم ريادة الأعمال لجميع فئات المجتمع لتوعية الأهل بحسنات ريادة الأعمال و

عدم تعارضها مع الدين أو العرف، وضمان وجود تمويل مناسب للمشاريع الريادية لرياديات الأعمال،

وتقديم الاستشارات لرياديات الأعمال بكلّ الأوقات و بأسهل الطرق وأسرعها.

والسؤال الثاني وهو ما هي أهمّ الحلول المقترحة لمعالجة معوقات الصفات السلبية التي تؤثر على

رياديات الأعمال، وقد كانت الإجابات تعتمد على المعوقات التي وُضعت في المحور السابق، وكانت

أهمّ الحلول، التدريب المناسب لرياديات الأعمال، طمأنة ريادة الأعمال بأنّ كلّ عائق ومشكلة هي

عبارة عن فرصة جديدة، وضع مرشد دائم تحت تصرف ريادة الأعمال من الجنس نفسه وذلك لتقريب

المسافات بينهما، وخاصة أنّ بعض ريادةيّات الأعمال يشعرون بالخجل من التعامل مع شخص ذكر، وأخيرا إشراك الأسرة لتقليل الضرر النفسي على ريادة الأعمال.

ثانيا: نتائج السؤال الثاني بناءً على الاستبانة: تناول المحور الثالث في الاستبانة الإجابة عن هذا السؤال والجدول التالي يبيّن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فكانت الإجابة كالآتي:

### جدول رقم (13-5): نتائج المحور الثالث من الاستبانة

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
43.	الاهتمام برياديات الأعمال ودعم فكرة الريادة في المؤسسات التعليمية والتدريبية	4.26	0.73
44.	سنّ القوانين والأنظمة التي تضمن حقوق ريادةيّات الأعمال	4.24	0.72
45.	إيجاد جهات تمويل دائمة	4.21	0.71
46.	تدريبات متخصصة لرياديات الأعمال	4.28	0.70
47.	تجهيز بنية تحتية تستوعب تطبيق الأفكار الريادية الجديدة والخلقة	4.22	0.68
48.	المساعدات والحوافز الحكوميّة لرياديات الأعمال	4.17	0.91
49.	محاولة تشبيك ريادةيّات الأعمال مع مستثمرين محليين أو خارجيين	4.12	0.99
50.	توفير مواد خام أساسية للمشاريع الريادية	4.07	1.07
51.	دمج الرياديات مع جميع قطاعات العمل وتسهيل دخولهنّ	4.08	0.94

		السوق المحلي.	
0.90	3.99	إشراك الأسرة في المشروع الريادي	52.
1.22	3.97	توفير مرشحات أعمال للتواصل مع الرياديات ومتابعتهن	53.
<b>0.54</b>	<b>4.14</b>	<b>المجموع</b>	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13-5) أنّ الدرجة الكلية لمستوى سُبل التغلب على المعوقات التي تؤثر على رياديات الأعمال كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.14) بنسبة موافقة إجمالية (82.8%).

وكانت أهمّ الأساليب المساعدة على التغلب على المعوقات توفير تدريبات متخصصة لرياديات الأعمال بمتوسط حسابي يساوي (4.28) وهي درجة مرتفعة جداً، تليها الاهتمام برياديات الأعمال ودعم فكرة الريادة في المؤسسات التعليمية والتدريبية بمتوسط حسابي (4.26) وهي درجة مرتفعة جداً، ثمّ سن القوانين والأنظمة التي تضمن حقوق الرياديات بمتوسط حسابي (4.24) وهي أيضاً درجة مرتفعة جداً، بالإضافة إلى تجهيز بنية تحتية تستوعب تطبيق الأفكار الريادية الجديدة والخلاقة بمتوسط حسابي (4.22) وهي درجة مرتفعة جداً، كذلك إيجاد جهات تمويل دائمة بمتوسط حسابي (4.21) بدرجة مرتفعة جداً، ثمّ وجود المساعدات والحوافز الحكومية بمتوسط حسابي (4.17) بدرجة مرتفعة، كذلك محاولة تشبيك رياديات الأعمال مع مستثمرين محليين أو خارجيين بمتوسط حسابي (4.12) وهي درجة مرتفعة أيضاً، تليها دمج الرياديات مع جميع قطاعات العمل وتسهيل دخولهنّ السوق المحلي بمتوسط حسابي (4.08) وهي درجة مرتفعة، ثمّ توفير مواد خام أساسية للمشاريع الريادية بمتوسط حسابي (4.07) وهي درجة مرتفعة، وإشراك الأسرة في المشروع الريادي بمتوسط حسابي (3.99)

بدرجة مرتفعة، وآخر الوسائل المساعدة في التغلب على المعوقات كانت توفير مرشحات أعمال للتواصل مع الرياديّات ومتابعتهنّ بمتوسّط حسابيّ (3.97) وهي درجة مرتفعة .

أظهرت نتائج المقابلات الشخصية والاستبانة إجابة للسؤال الخامس تتمثل في: إنّ أحد أهمّ الحلول المقترحة لحل المعوقات يتمثل في إشراك الأسرة في المشروع الرياديّ الخاصّ بريادية الأعمال، كما إنّ إيجاد مستشارين وتمويلاً مناسباً يسهل ويخفّف العبء عن كاهل ريادية الأعمال كما إنّ على الحاضنة القيام بالدور المنوط بها على أكمل وجه لضمان تذليل الصعاب أمام ريادية الأعمال. كما إنّ التدريب المناسب وإشراك الجميع في المشروع يقلل الصفات السلبية في شخصيّة ريادية الأعمال وأهمّها الخوف وعدم تحمل الضغط.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

- النتائج

- التوصيات

## 1.6 مناقشة النتائج:

### 1.1.6 مقدمة

اشتمل هذا الفصل على عرض ملخص للنتائج التي توصلت اليها الدراسة حول واقع رياديّات الأعمال في الضفة الغربية آخذين بعين الاعتبار محافظة الخليل باعتبارها حالةً دراسية، وذلك من خلال تحليل البيانات التي قد تمّ جمعها من خلال أدوات الدراسة، إضافة على عرضٍ لأهمّ التوصيات والمقترحات

اعتماداً على نتائج الدراسة، حيث توصل الباحث إلى:

## 2.1.6 ملخص النتائج:

بعد جمع البيانات من خلال أدوات البحث المستخدمة وهي المقابلات الشخصية والاستبانة وتحليلها واستخلاص النتائج تبين لدى الباحث النتائج الآتية:

### 2.1.6.1 واقع رياديّات الأعمال في محافظة الخليل

1. درجة تأثير الجهات الحكوميّة متوسّطة بنسبة (2.51 %) وكذلك أكدت المقابلات وجودَ ضعف اهتمام من قبل الجهات الحكوميّة لرياديّات الأعمال وقلة القوانين التي تدعم وتحمي ريادة الأعمال ويمكن تفسير هذه النتيجة بحداثة ريادة الأعمال في فلسطين بشكل عام وفي محافظة الخليل بشكل خاص ونتيجة للظروف الاقتصادية والوضع السياسي الفلسطيني صُبَّ اهتمام الحكومة على الأمور الحياتية والمصيرية أكثر مثل (الكهرباء والماء والصحة والتعليم)، لأن فلسطين دولة قديمة التاريخ، حديثة الاعتراف وتفتقد لأقل مقومات الحياة بسبب الاحتلال.

2. وجود ضعف لمفهوم ريادة الأعمال ودرجة تقبل ريادة الأعمال في الأسرة والمجتمع بنسبة (2.78%)، كما وأظهرت نتائج المقابلات إنّ الأسرة والمجتمع هما أحد معوقات تقدّم ريادة الأعمال وتعود هذه النتيجة إلى حداثة مفهوم ريادة الأعمال في محافظة الخليل وقلة الأشخاص المقتنعين بفوائد الريادة الكثيرة.

3. وجود اهتمام من قبل المؤسسات التعليمية برياديّات الأعمال بنسبة مرتفعة (3.6 %)، وكذلك أظهرت نتائج المقابلات وجود اهتمام تعليمي برياديّات الأعمال ولكن ليس بالشكل المطلوب، ويجب الاهتمام بتعليم الريادة للمرحلة الابتدائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة لبدء انتشار ريادة الأعمال في محافظة الخليل بشكل يجعل الجميع يفكر كيف يدعم ويطور ريادة الأعمال.

4. وجود مؤسّسات داعمة لرياديّات الأعمال بنسبة متوسّطة ( 3.38% ) فيما بينت نتائج الاستبانة وجود ضعف في مساعدة تسويق منتجات رياديّات الأعمال، كما أظهرت المقابلات وجود اهتمام من قبل المؤسّسات الداعمة لرياديّات الأعمال، ومن أهمّ أنواع الدعم المقدم من قبل المؤسّسات الداعمة (الدعم الفنيّ والإشرافيّ) فيما كان الدعم الماليّ في آخر اهتمامات المؤسّسات، معلّين ذلك بعدم توفر الدعم الماليّ بشكل دائم، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال استعراض الأعداد المتزايدة لرياديّات الأعمال في المحافظة وتطبيقاً لمبدأ نقل التجارب العالمية والعربية لفلسطين ومحافظة الخليل وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية.

5. وجود ضعف من قبل الجهات المانحة لرياديّات الأعمال بنسبة متوسّطة (2.9 %) حيث بينت الاستبانة وجود تحيز ضد المرأة من قبل هذه الجهات، فيما بينت الدراسة عدم توفير الدعم الكافي لرياديّات الأعمال، فيما بينت المقابلات وجود ضعفٍ اهتمامٍ عامٍ بريادة الأعمال بشكلٍ عامٍ ورياديّات الأعمال بشكلٍ خاصٍ من قبل الجهات المانحة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الجهات المانحة لازالت تقدم الدعم للقطاعات الأكثر حيويّةً في محافظة الخليل على وجه الخصوص مثل (الطرق وأساسيات الحياة العامة).

6. وجود ضعف اهتمام واضح من قبل القطاع الخاصّ برياديّات الأعمال بنسبة مرتفعة (3.55 %) فيما بينت النتائج إلى إنّ القطاع العام يحارب رياديّات الأعمال كونهنّ إناثاً بنسبة (3.53 %)، كما أظهرت نتائج الاستبانة إلى حاجة رياديّات الأعمال إلى بنيةٍ تحتيةٍ خاصّةٍ بهنّ للعمل في مشاريعهنّ. وأظهرت نتائج المقابلات إلى وجود ضعفٍ تقبّل رياديّات الأعمال في القطاع الخاصّ،

ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود معرفة كافية من قبل القطاع الخاص بمفهوم ريادة الأعمال ونقص وعي في أهمية الريادة النسائية في التنمية الاقتصادية واستقرار البلاد وتطورها.

7. وجود صفاتٍ ريادةٍ خاصّةٍ يجب على الريادية إن تتحلّى بها بنسبة مرتفعة جداً (4.43 %) فكانت أعلى النسب تتمثل في العمل تحت الضغط والتغلب عليه بنسبة (4.43 %) وأقلها الخوف من الفشل بنسبة (4.29 %)، كما أظهرت نتائج المقابلات ضرورة تمتّع ريادة الأعمال بصفاتٍ خاصّة من أجل الحفاظ على مشروعها الريادي.

8. وجود تدنٍ في مستوى الوعي لمفهوم الريادة بشكل عام وريادة الأعمال بشكل خاص وصعوبة التفريق بينها وبين المشاريع التجارية التقليدية، الأمر الذي يُصعّب على حاضنات الأعمال القيام بواجبها في خدمة الريادة والرياديين، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود معرفة كافية بمفهوم برياديات الأعمال في محافظة الخليل.

9. نسبة الإناث المشتركات في حاضنات الأعمال في محافظة الخليل أكثر من عدد الذكور المشتركين في الحاضنات، فقد تبين إن النسبة تصل إلى (65 %) إناث مقابل (35 %) ذكور، إلا أنّ استمرارية الذكور في الاحتضان، وخاصّة بعد فترات التدريب البدء الفعليّ في تنفيذ المشاريع أكبر من نسبة استمرارية الإناث في الاحتضان.

#### 2.2.1.6 التحديات والمعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال في محافظة الخليل.

1. الإجراءات التعسفية الإسرائيلية هي إحدى المشاكل التي يواجهها قطاع ريادة الأعمال بشكل عام في جميع أرجاء فلسطين وفي محافظة الخليل على وجه الخصوص بنسبة مرتفعة (4.17 %)، كما أظهرت المقابلات إلى أنّ الموانع الأمنية الإسرائيلية تشكل عائقاً كبيراً أمام ريادة الأعمال

عموما ورياديات الأعمال على وجه الخصوص، بسبب وضع فلسطين الخاص، ووجودها تحت احتلال، فإنّ الموانع الاحتلالية لها دور كبير في عرقلة دور رياديّات الأعمال وتعطيلها في التنمية الاقتصادية.

2. الأسرة معوق في طريق نجاح ريادية الأعمال ومنعها من تحقيق حلمها، بنسبة متوسطة بقيمه (2.75%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود وعي كافٍ لمفهوم رياديّات الأعمال والتقليل من أهميّتها سواء الاقتصادية أو الاجتماعيّة.

3. الارتباط من شريك حياة غير داعم لريادة الأعمال، يجعلها تفكّر جدياً في إيقاف مشروعها الرياديّ، وبالتالي قتل طموحها وحلمها في سبيل بيتها وزوجها بنسبة مرتفعة (4.26%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود وعي كافٍ لمفهوم رياديّات الأعمال والتقليل من أهميتها سواء الاقتصادية أو الاجتماعيّة.

4. التمويل يُعدّ من المعوقات التي تواجه قطاع الريادة بشكل عام ورياديات الأعمال على وجه الخصوص، فنقص التمويل يؤخّر إطلاق المشروع للمجتمع بنسبة مرتفعة (4.03%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عرض أولويات الجهات الممولة في المحافظة والتي تهتمّ بالأمور الأساسيّة في بداية الأمر مثل (التعليم والصحة والطرق)

5. الوضع الاقتصاديّ الصعب، الذي يجعل ريادية الأعمال تعزف عن مشروعها وطموحها خوفاً من المستقبل، وخوفاً من عدم مقدرتها على مجاراة الاقتصاد بنسب مرتفعة (4.16%)، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النّظر إلى الواقع الاقتصاديّ لدولة تقع تحت الاحتلال ولا يوجد إمكانيّة

للفشل وبالتالي يقرر معظم الرياديّات عدم خوض المخامرة والذهاب إلى الوظيفة ذات الراتب الدائم.

6. إنّ من أهمّ الصفات النفسية السلبية والتي تؤثر على رياديّات الأعمال:

- الخوف، من المستقبل ومن عدم القدرة على الاستمرارية، كما أنّ الخوف من الفشل يحدّ من طموح الرياديّة بنسبة مرتفعة (4.29%).

- الخجل، خجل الرياديّة من مواجهة أسرتها وبيئتها المحيطة، وكذلك خجل ريادية الأعمال من التواصل مع المجتمع المحيط بها خاصّة أصحاب الحرف والموردين.

- التردد، من الصفات التي تؤثر على نجاح ريادية الأعمال في مجال عملها والتردد في اتخاذ القرار السليم في الوقت الصحيح.

- عدم القدرة على العمل طويلاً، أظهرت النتائج إنّ أحد أسباب المعوقات التي تصل إلى درجة إفشال المشروع، عدم قدرة رياديّات الأعمال على العمل لساعات طويلة، وخاصّة في فترات الليل ممّا يقلل من فرص نجاح ريادية الأعمال بنسبة مرتفعة (4.12%).

- التوتّر الشديد بسبب تحمّل المسؤولية، أظهرت النتائج أنّ التوتّر الشديد هو أحد أسباب المعوقات بنسبة مرتفعة (4.32%)، وأنّه أحد المعوقات التي تؤثر على ريادية الأعمال.

ويرى الباحث بعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري ومقارنة جميع المخرجات معاً بأنّ قطاع رياديّات الأعمال في محافظة الخليل يؤثر عليه العديد من القوى والعوامل التي تتحكّم بشكل كبير في إنجاح أو إفشال أيّة تجربة ريادية لهذا القطاع، كما أنّ هنالك صفات داخلية لرياديّات

الأعمال تؤثر سلباً على هذا القطاع، مع العلم بأنه قطاع غني بالطاقات والكفاءات التي بإمكانها تغيير النظرة العامة لريادة الأعمال بشكل عام وقطاع رياديّات الأعمال بشكل خاصّ.

ومن النتائج السابقة نجد انه يجب فعلا التركيز على رياديّات الأعمال في محافظة الخليل وإعطائها الاهتمام الذي تستحق من أجل خلق فرص فعالة للنهوض برياديّات الأعمال، وتقديم الدعم لهنّ ماشياً مع الرّؤية العامة للدولة الفلسطينية والتي تعنى بزيادة التنمية الاقتصاديّة والاستقرار الاقتصاديّ قدر المستطاع.

## 2.6 مقارنة النتائج بنتائج الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة نتائج الأدبيات السابقة ومقارنتها مع النتائج التي توصل إليها الباحث في بحثه لم يجد فروقاتٍ جوهريةً بين نتائج البحث وبين نتائج الأدبيات السابقة، وفيما يلي سرد لبعض النتائج المشتركة بين البحث وبين الأدبيات السابقة وبعض الاختلافات في النتائج:

- التمويل سبب مهمّ جداً لنجاح أيّ مشروع رياديّ أو فشله. (الباجوري وابوهشيش والعراي)
- نشر الثقافة وروح الإبداع والريادة وإعطاء الثقة بالنفس من الأمور الداعمة لقطاع ريادة الأعمال (الباجوري وسيدات الأعمال والعراي وMirux وSharma).
- لا توجد قوانين وتشريعات تدعم وتحمي قطاع ريادة الأعمال ورياديّات الأعمال الإناث على وجه الخصوص (ابوهشيش، ومهدي، وحتاوي وعبد الله ومنتشة، والمري، والعراي)

من النتائج التي اختلف فيها البحث مع أدبيات الدراسات السابقة في نقطة مع البحث الخاصّ ب ( عبدالله و منتشة و حتاوي ) فقد أشاروا في بحثهم بعنوان سياسات النهوض بريادة الأعمال في أواسط

الشباب في دولة فلسطين للعام 2014 إن ( زيادة النشاط الريادي للشبان عن الشابات بنسبة (4) أضعاف في المرحلة المبكرة ، وكانت نسبة الرياديات في المرحلة المستقرة ضئيلة جداً مقارنة الرياديين الشباب) وهذا يوضح بعض الاختلاف الذي حصل عليه الباحث في نتائج بحثه حيث بين البحث إن نسبة رياديات الأعمال تصل إلى (65 %) من مجموع رياديين الأعمال المحتضنين في حاضنات محافظة الخليل على اعتبار محافظة الخليل جزءاً من دولة فلسطين وتنعكس عليها هذه النتيجة. وتبرير هذا التعارض من وجهة نظر الباحث أن فرق المدة بين البحث السابق الذي أجري سنة 2014م وهذا البحث يثبت زيادة الوعي الريادي بين أوساط الشابات وبالتالي زاد الإقبال على حاضنات الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار مجتمع الدراسة للباحثين.

### 3.6 التوصيات:

إن تطوير قطاع رياديات الأعمال ليصبح محركاً من محركات التنمية الاقتصادية الشاملة لا يكون إلا بتعاون جميع القوى المؤثرة على هذا القطاع المهم، والاهتمام برؤاده وخلق بيئة عمل وتنافس تحفز خلق الأفكار الريادية لإثراء القطاع، لذلك واعتماداً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وتم عرضها سابقاً، واعتماداً على الحلول المقدمه من قبل مجتمع الدراسة نقدم التوصيات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تسهم في تدعيم قطاع رياديات الأعمال وتعزيزه وتطويره وذلك على سبيل محاور أساسية، هي:

### 1.3.6 المحور الأول: الحكومة والجهات الرسمية:

1) الاهتمام بقطاع ريادة الأعمال بشكل عام ورياديات الأعمال بشكل خاص وذلك لما لهذا القطاع من أهمية في دعم التنمية الاقتصادية، وإيجاد مكان للاقتصاد الفلسطيني المتنامي في صفوف اقتصادات العالم المتقدمة.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

➤ بناء مظلة قانونية داعمة لرياديات الأعمال بحيث تشمل:

○ اعتبار ريادة الأعمال قطاعاً من القطاعات المهمة، مثل قطاع الصناعة أو قطاع الجلود أو قطاع المصنوعات الغذائية وتسجيله باعتباره قطاعاً معتمداً في الغرف التجارية ووزارة الاقتصاد.

○ إنشاء وزارة خاصة تتبنى موضوع الريادة والإبداع أو تضمين الريادة والإبداع إلى وزارة قائمة وتخصيص جزء من ميزانية الحكومة لقطاع الريادة والإبداع كدعم القطاع وتطويره.

○ سنّ القوانين والتشريعات التي تحمي ريادة الأعمال وتسهم في تطويره وتسهيل الدخول إليه من قبل الرياديين، بالإضافة إلى سنّ القوانين التي تحمي الأفكار الإبداعية من السرقة أو التحريف وتحمي حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

○ إعفاء الرياديين من جميع الرسوم التي تخصّ التسجيل بالملكية الفكرية وبراءات الاختراع أو التسجيل في وزارة الاقتصاد أو الغرف التجارية.

○ إثراء المعرفة العامة بالريادة والرياديين الشباب من خلال اشتراكات مجانية بدور نشر عالمية لمتابعة أحدث أخبار قطاع الريادة وآخرها في العالم لتسهيل نقل التجارب الريادية إلى الداخل.

○ العمل على فصل اعتماد الاقتصاد الفلسطيني عن السياسات والإجراءات الإسرائيلية لتسهيل تطور قطاع ريادة الأعمال في فلسطين، وتسريع عجلة التقدم في هذا القطاع.

○ بناء تجمّع عنقودي متكامل بين جميع مراكز دعم ريادة الأعمال وبين مؤسسات المجتمع المدني وجهات التمويل والقطاع الخاص ضمن لوائح وأنظمة واضحة وذلك لضمان استعادة أكبر عدد ممكن من ريادتي الأعمال من هذه المنظومة.

○ إنشاء قاعدة بيانات موحدة فيها جميع التفاصيل عن قطاع ريادة الأعمال والمشاريع الريادية، وذلك لضمان عدم تكرار دعم المشروع الواحد أكثر من مره في المرحلة نفسها من قبل أكثر من جهة، ولسهولة الوصول إلى المشاريع الريادية في حال وجود استثمار أو جوائز عالمية.

➤ تشجيع التمويل والاستثمار في قطاع الريادة ورياديات الأعمال من خلال:

○ تمويل المشاريع الريادية لرياديات الأعمال بما يضمن بقاء هذه المشاريع واستمراريتها في السوق الفلسطيني.

○ تسهيل حصول مشاريع رياديات الأعمال على الخدمات التي تقدمها الدولة مجاناً أو بأسعار زهيدة، مثل التراخيص والاشتراكات (الماء والكهرباء، ..).

○ إعفاء المشاريع الخاصة برياديات الأعمال من جميع الرسوم والجبايات التي تُدفع من قبل المشاريع التجارية الأخرى.

○ تشجيع الاستثمار في المشاريع الرياديّة لرياديّات الأعمال، سواء من المجتمع نفسه أو الاستثمار الخارجي، وذلك عبر تسهيل إجراءات الاستثمار وتقليل نسب الضرائب المفروضة على مشاريع رياديّات الأعمال.

○ التوعية العامة لمفهوم ريادة الأعمال بشكلّ عام ورياديّات الأعمال بشكلّ خاص ويمكن تطبيق ذلك من خلال: نشر مفهوم (الريادة أساس الاقتصاد) في المجتمع وغرس فكرة الريادة الطريق الأسرع للنجاح رغم صعوبته. ونشر الوعي التعليمي في المدارس والمعاهد والجامعات في جميع المراحل، وتوضيح أهميّة العمل الحرّ والريادة.

○ نقل الأفكار الشبابية المحليّة إلى العالم الخارجي أو على المستوى الإقليمي لتشجيع العمل بروح الريادة وتبادل الأفكار وتطوير الفكر الرياديّ الفلسطينيّ

○ توفير بنية تحتية ثلاثية وتواكب التطور المستمرّ في هذا القطاع لتسهيل نقل التجارب العالمية وبالتالي ضمان تنمية اقتصادية وتقنية تنافس البلدان المجاورة في المنطقة والعالم.

○ إنشاء حاضنات أعمال متخصصة في جميع القطاعات لضمان التخصصية في العمل، وبالتالي الإبداع في النتائج.

### 2.3.6 المحور الثاني: حاضنات الأعمال:

تعد حاضنات الأعمال من وجهة نظر رياديّات الأعمال المنفذ الرئيس لخروج مشروعاتهن على أرض الواقع باعتبارها مشروعاً ناجحاً ثابتاً مربحاً، وبالتالي تتحول من رياديّات أعمال ناجحات إلى سيدات أعمال رياديّات وعليه يجب على حاضنات الأعمال القيام بواجبها من خلال:

1. نشر مفاهيم ريادة الأعمال ورياديات الأعمال في المجتمع من أجل تعزيز مفهوم الريادة ورياديات

الأعمال في عقول جميع أفراد المجتمع للحدّ من محاربة هذا المفهوم.

**ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:**

- إجراء ورشات عمل توعوية عن ريادة الأعمال وأهميتها.
- إجراء ورشات عمل توعوية عن دور ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية.
- إجراء ورشات عمل توعوية عن أهميّة دور ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية.
- نشر ثقافة "العمل الحرّ أفضل بكثير من عبودية الوظيفة".
- توزيع كُتيبات على المدارس والجامعات تُعزّز وتغرس مفهوم الريادة في عقول الطلاب.
- محاولة الوصول إلى أسرة ريادة الأعمال، والاجتماع بهم لتعريف مفهوم الريادة وأهميّة ريادة الأعمال في المجتمع وأهميّة الرياديّة في التنمية الاقتصادية.
- محاولة إشراك أسرة الرياديّة في المشروع الرياديّ وذلك لتخفيف الضغط النفسي عن الرياديّة وكذلك لتخفيف ضغط العمل.

2. الاهتمام بمستوى الخدمة من قبل حاضنة الأعمال لتتماشى مع أحدث مفاهيم خدمات الاحتضان

الموجودة في الدول المتقدمة.

**ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:**

- متابعة التجارب العالمية للدول المتقدمة في الاحتضان بشكلٍ دائمٍ ونقل هذه التجارب إلى فلسطين.
- إجراء التعديلات المستمرة على أنظمة عمل الحاضنات ولوائحها بما يتناسب مع التطور

الدائم في هذا القطاع.

3. تقديم خدمات احتضان متكاملة لضمان أفضل نتيجة للمشاريع المحتضنة، وليس فقط تقديم دعمٍ

فنيٍّ أو إداريٍّ أو لوجستيٍّ بل تقديم خدمات كاملة وشاملة بما فيها التمويل.

4. إنشاء حاضنات أعمال متخصصة، وتشمل جميع القطاعات (التكنولوجي والزراعي والصناعي

.....) لضمان تقديم أفضل خدمة متخصصة للمشاريع المحتضنة.

5. دراسة حجم المشاريع المحتضنة بدقة تامة وذلك من أجل تقديم الدعم المالي المناسب لهذه

المشاريع، بحيث لا يكون المبلغ المقدم أقل من المبلغ المطلوب فيفشل المشروع وكذلك لا يكون

أكثر من المبلغ المطلوب فيقل الحافز عند الريادي للعمل من أجل الحصول على المال.

6. مساعدة المشاريع في تسويق منتجاتها أو خدماتها بالشكل الأنسب لضمان الوصول إلى الجهات

المعنية وتحقيق الربح بشكل أسهل.

**ويكمن تنفيذ هذه التوصية من خلال:**

○ تقديم تدريبات نوعية تهدف إلى زيادة الوعي لدى ريادة الأعمال بأساليب التسويق

الحديثة.

○ تقديم تدريبات، لها علاقة بتنمية المهارات الشخصية والحياتية لتعزيز الثقة بالنفس وتقليل

فرص فشل المشروع نتيجة عدم معرفة التعامل مع الآخرين أو نقص الخبرة التسويقية.

○ المتابعة الدائمة للمشروع بعد التخرج بفترة لا تقل عن ستة أشهر، وذلك حسب خطة

العمل الموضوعة في بداية فترة الاحتضان.

○ تخصيص مستشارات إناث لتقديم الاستشارات لرياديات الأعمال.

○ تقديم الاستشارات لرياديات الأعمال سواء العملية أو العلمية بشكل دائم.

7. تقوية العلاقات الخارجية لرياديات الأعمال بحيث يتم اكتساب معرفة جديدة أو خبرة جديدة أو شراكات جديدة.

**ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:**

- تشبيك رياديات الأعمال مع رواد أعمال آخرين بهدف تبادل المعرفة والخبرة بينهم.
- تشبيك رياديات الأعمال مع مستثمرين سواء محليين أم دوليين وذلك لضمان لتطوير واستمرارية المشروع، بحيث يكون الاتفاق تحت مراقبة من إدارة الحاضنة لضمان حق الريادي في المشروع.
- بناء علاقات واسعة بين حاضنات الأعمال وبين المؤسسات الأخرى سواء التعليمية كالجامعات أو الرسمية كالوزارات والمديريات أو المشابه كالحاضنات الأخرى أو مراكز التدريب بشكل عام، والتي من خلال هذه العلاقات يمكن تقديم احتضان أفضل لرياديات الأعمال وكذلك يمكن لرياديات الأعمال الاستعانة بها وقت الحاجة.

### 3.6. المحور الثالث: جهات التمويل المختلفة

جهات التمويل من الجهات المهمة جداً والمؤثرة على قطاع ريادة الأعمال في كل مكان، فمن خلال التمويل يمكن فتح حاضنات، واستقطاب مشاريع نوعية، ومن خلال التمويل يمكن تجهيز هذه المشاريع وإخراجها إلى السوق لمشاريع ناشئة، وكذلك من خلال التمويل يمكن متابعة الشركات الناشئة وزيادة حجم التمويل المقدم للشركة بما يتماشى مع حجمها واحتياجاتها الجديدة، ويمكن لجهات التمويل المختلفة دعم رياديات الأعمال من خلال:

1) دعم قطاع ريادة الأعمال بشكل عام ورياديات الأعمال بشكل خاص من خلال تأمين التمويل

والدعم المالي المناسب لهنّ.

**ويكمن تنفيذ هذه التوصية من خلال:**

○ إيجاد برامج تمويل خاصة ودائمة لدعم وتطوير قطاع ريادة الأعمال ودعم مشاريع

رياديات الأعمال، وذلك تسهياً لرياديات الأعمال ولضمان استمراريتها.

○ تسهيل الحصول على القروض من مؤسسات المجتمع المدني أو التجاري بفوائد ميسرة

جداً أو فوائد صفرية إن أمكن، وبشروط بسيطة ومحددة مسبقاً.

○ التوزيع العادل لبرامج التمويل لجميع مناطق فلسطين وعدم التركيز على منطقة دون

أخرى، وبالذات محافظة رام الله، بل يجب دعم الريادة في جميع محافظات الوطن ومنها

محافظة الخليل.

○ توجيه الأنظار في الدعم إلى المناطق المهمشة من خلال فتح مؤسسات دعم الريادة

والإبداع، والتي يمكن إيجاد بيئة ريادية خصبة فيها، تحت شعار (الحاجة أم الاختراع).

○ تكوين شبكات دولية لدعم وتطوير قطاع ريادة الأعمال بحيث تسهل عملية تشبيك

رياديات الأعمال بالمستثمرين عبر جهات التمويل، وتحت مظلتها، وذلك حماية لحقوق

رياديات الأعمال والتأكد من حصولهنّ على حاجتهنّ من التمويل لضمان أفضل نتائج

لمشاريعهنّ.

○ نشر ثقافة الريادة من خلال دعم الدورات وورشات العمل التعريفية بمفهوم ريادة الأعمال

بشكل عام ورياديات الأعمال بشكل خاص، ولتعزيز الرابط بين رياديات الأعمال وبين

التنمية الاقتصادية.

- التوزيع العادل للتمويل باعتماد الفكرة والمشروع كأساس للتقييم، وليس باعتماد جنس صاحب المشروع، أو باعتماد النسب المئوية.

### 2.3.6 المحور الرابع: القطاع الخاص

(1) يجب على مؤسسات القطاع الخاص (كالغرف التجارية والاتحادات والنقابات والجمعيات التخصصية...) يجب عليهم زيادة الاهتمام ودعم ريادة الأعمال في شتى السبل الممكنة، وذلك من خلال:

- بناء الثقة بين ريادة الأعمال والقطاع الخاص من أجل الحصول على منظومة متكاملة لدعم الريادة والإبداع في فلسطين، وبالتالي تكامل المنظومة الصناعية والتقنية في فلسطين.
- عمل دراسات داعمة لقطاع ريادة الأعمال من أجل زيادة وعي الريادة في شركات القطاع الخاص ونشر مفهوم الريادة بشكل عام في المجتمع.
- عمل دراسات احتياج بشكل دوري بحيث يتم عرض احتياجات شركات القطاع الخاص على الرياديات من أجل إيجاد الحل المناسب لها.
- إعفاء أو تخفيض رسوم الاشتراك في هذه المؤسسات للشركات الناشئة الخاصة المنبثقة عن قطاع ريادة الأعمال.
- إيلاء اهتمام خاص للمشاريع والشركات الناشئة الخاصة برياديات الأعمال في المعارض العالمية وإعطائهنّ فرصة عرض أفكارهم ومشاريعهن في الورشات والمعارض الدولية.
- إنشاء صندوق استثماري مشترك لدعم وتطوير قطاع ريادة الأعمال وذلك من خلال إسهام جزء

من شركات القطاع الخاص، وبإشراف مباشر من قبل مؤسّسات القطاع الخاصّ ضمن آلية

محددة لضمان استمرارية تقديم الخدمة من قبل الصندوق وبشروط متفق عليها محددة مسبقاً.

(2) يجب على شركات القطاع الخاصّ بجميع قطاعاتها (الصناعي والزراعي والتجاري والتقني

والخدمي)، زيادة الاهتمام ودعم ريادة الأعمال في شتى السبل الممكنة، وذلك من خلال:

- زيادة نسبة الاستثمار المحلي في الشركات الريادية الناشئة، لضمان استمراريتها وتطورها السريع.
- تسهيل الوصول إلى المختبرات والمصانع الخاصة بالقطاع الخاصّ نظراً لتطورها وتقديمها تقنياً، وذلك من أجل دقة نتائج الاختبارات التقنية والتكنولوجية للمشاريع الريادية، وحرصاً على ريادة الأعمال لوجود إجراءات أمنية مميّزة في تلك المختبرات.

- توجيه المشاريع الريادية والشركات الناشئة من قبل أصحاب شركات القطاع الخاصّ بما يتناسب ومشروعهن الخاصّ للاستفادة من خبراتهم التراكمية. (business mentoring)

- تخصيص جزء من الأموال المخصّصة للمسؤولية المجتمعية في شركات القطاع الخاصّ لدعم حاضنات الأعمال، وذلك لضمان استمرار تقديم الخدمة من قبل الحاضنات.

### 5.3.6 المحور الخامس: ريادة الأعمال

(1) لاشكّ في أنّ ريادة الأعمال هنّ أصل هذه الدراسة ومحورها الأساس، والتي استمدت منه

نتائجها لذا كان لابدّ من توجيه بعض التوصيات الخاصة لرياديات الأعمال بناءً على النتائج التي

توصّل إليها الباحث، وقد تمّ ترتيب هذه التوصيات بناءً على النتائج: -

- محاولة اختيار فريق العمل المناسب دائماً، فوجود فريق جيد ومتفهم ومتعاون يوفّر الكثير من

الجهد والوقت في تنفيذ خطة العمل المطلوبة.

- أخذ الفشل على أنه تغير مسار في طريقة التفكير، وليس نهاية طريق المشروع.
- الإصرار هو منبع مهم لكل ريادية أعمال، فمنه تستمد الريادية قوتها وتدعم به طموحها.
- مشاركة الأهل والأصدقاء في المشروع يقلل الضغط النفسي والتوتر، ويساعد في نجاح المشروع.

• الإيجابية مهمة جداً.

- التردد والخوف والتوتر وعدم القدرة على العمل طويلاً من الصفات السلبية في ريادية الأعمال.
- الاهتمام بنجاح المشروع أكثر من حجم التمويل المقدم من مؤسسات دعم الريادة أحد أسباب نجاح المشروع الريادي.

### 6.3.6 المحور السادس: الباحثون في مجال الريادة والأبداع

(1) استكمالاً للمسيرة البحثية في إعطاء أفضل النتائج في مجال الريادة والإبداع لابد من تقديم مقترحاتٍ لدراساتٍ مستقبليةٍ مثل:

- إجراء دراسة بحثية عن سبل تطوير قطاع ريادة الأعمال في محافظة الخليل
- إجراء دراسة بحثية عن علاقة ريادة الأعمال بالتنمية الاقتصادية في محافظة الخليل
- إجراء دراسة عن أثر التمويل في إنجاح مشاريع ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الفلسطيني.
- إجراء دراسة عن أثر صفات ريادة الأعمال وعلاقتها بنجاح ريادة الأعمال في فلسطين.
- إجراء دراسة بحثية عن أثر المعوقات الإسرائيلية في تقدم قطاع ريادة الأعمال وتطوره في فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا المراجع العربية:

(1) القرآن الكريم

(2) الإسكوا، (2011)، تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وخدمات البنية الأساسية للأمم المتحدة، ص7.

(3) الباجوري، (2017)، "ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية"، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

(4) برهوم، (2014)، دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حلّ مشكله البطالة لريادتي الأعمال- قطاع غزة"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية - غزة

(5) البنك الدولي، (2012)، الضفة الغربية وقطاع غزة، اتجاهات أسواق العمل، النمو والبطالة، الموقع الإلكتروني للبنك الدولي.

(6) الجبوري، معن وعبد الله (2006)، الاستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال: أنموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة. بغداد: جامعة الموصل.

(7) الجرجاوي، زياد، (2010)، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين

(8) بن جمعة، فهد محمد المانع (2009)، الأعمال التجارية الصغيرة: البداية، النمو، التوسع. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

9) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2006)، الشباب في الأراضي الفلسطينية، صورة إحصائية،

رام الله فلسطين

10) جوادي، توفيق وآخرون (2011)، حاضنات الأعمال: نموذج عملي للقضاء على البطالة وتحقيق

اقتصاد مستدام. الجزائر: جامعة المسلية

11) حامد، مهند وارشيدي، فوزي (2007)، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية

وقطاع غزة. قطاع غزة: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.

12) حتاوي، محمد وآخرون (2014)، سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في فلسطين

معهد ماس لأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية رام الله - فلسطين

13) الدوري، جمعة (2001) "دور الإبداع الإداري في حلّ المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة

البحرين". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

14) رضوان، وآخرون (2014)، ورقة عمل بعنوان "المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية الواقع

ومعوقات التطوير" قدمت إلى مؤتمر ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي 22

يناير 2004 م. - الإشكاليات وآفاق التنمية مصر - القاهرة 18

15) زيدان، علاء الدين (2007)، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. القاهرة: المنظمة

العربية للتنمية الإدارية.

16) الساكت، العين وجدان التلهوني (2005)، حاضنات الأعمال - تجربة ملتقى سيدات الأعمال

والمهن الأردني.

- 17) السكارنه، خلف (2008)، «إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية». مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (17)، بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- 18) السلمي، دخيل الله (2005)، «دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية». ورقة عمل مقدمة ضمن ندوة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بوابة العمل الحر المنعقدة في 1426/3/23 هـ الموافق 2005/5/3م. الجمعية: مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية.
- 19) شبلي (2004)، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي. مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97، جامعة دبي.
- 20) الشكري، محمد عودة (2012)، دراسة بعنوان التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال ودورها في تنمية أعمال جديدة للشباب.
- 21) الشيخ، نجيب، وملحم، يحيى، والعاليك محمد (2009). صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، 497-521.
- 22) عاطف الشبراوي إبراهيم، (2005)، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.
- 23) عبد الله، نتشة، حتاوي، (2014)، سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوسط الشباب في دولة فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني-ماس
- 24) العرادي (2012)، ورقة عمل محكمة حول ريادة الأعمال النسائية ... الواقع والتحديات "البحرين نموذجاً، قسم البحوث والدراسات - إدارة شؤون اللجان والبحوث

25) عنبه، لبيب (2007)، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي «دليل عملي لكيفية البدء

بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

26) العواد، محمد (2005)، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة،

الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

27) أبو ماضي، تسنيم كامل (2015)، تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة التحديات والمستقبل

دراسة تطبيقية على الشركات التجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

28) مبارك، عوض (2009)، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العملية. إربد، الأردن:

عالم الكتب الحديث.

29) المبيريك (2009)، وفاء بنت ناصر المنشآت الصغيرة التأسيس والإدارة. القصيم - المملكة

العربية السعودية دار الجامعة.

30) محمد، رسلان، عبد الكريم، نصر، (2011)، واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها

في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون

(2) - حزيان.

31) مرصد الريادة العالمي، (2010)، تقرير سورية الوطني 2009، المركز السوري للبحوث التنموية،

دمشق.

32) مركز الدراسات والأبحاث (2014)، المعوقات التي تواجه ريادة الأعمال في فلسطين - منتدى

الأعمال الفلسطيني.

33) المري، (2013)، "ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة

العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

34) منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2014)، السيدات والأعمال 2014: تسريع ريادة الأعمال في

منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

35) مهدي، (2014)، متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر السعودي

الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال

36) المومني (2017)، ريادة الأعمال محرك لخلق فرص عمل ولتحقيق نمو شامل بالعالم العربي،

مركز بروكنجر الدوحة.

37) النجار، العلي، محمد (2010)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية عمان: دار الحامد

للنشر والتوزيع".

38) النخالة، منى (2012)، "واقع حاضرات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في

قطاع غزة مقدم لمؤتمر " الشباب والتنمية في فلسطين مشكلات وحلول " الجامعة الإسلامية بغزة.

39) ابوهشيش، (2016)، "مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الشبابية"، معهد أبحاث

السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

## ثانيا: المصادر الأجنبية:

- 1) **Amoroso ،Jose Ernesto ،at. al. (2009).** «Driving Forces Behind Entrepreneurship: Differences on Entrepreneurship Rate Level and its Volatility Across Countries». *Frontiers of Entrepreneurship Research* ،Vol. 29 ،No. 16.
- 2) **Avanzini D.B (2009)**, Designing Composite Entrepreneurship Indicators. An Application Using Consensus PCA. World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER)
- 3) **Brewer, (2004)**, youth at risk: the role of skills developments in facilitating the transition to work, skills working paper No.19 (Geneva, ILO, 2004).
- 4) **Burch ،j.G. (1998).** Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons Inc.
- 5) **Carbonar ،Steven. (1998).** Entrepreneurship Fundamental. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- 6) **Donna J. Kelley, Candida G. Brush, Patricia G. Greene, Yana Litovsky, GEM (2012)** Women's Report.
- 7) **Ebba Augustin, Ruby Assad & Dalila Jaziri, (2012)**, Women Empowerment for Improved Research in Agricultural Development, Innovation and Knowledge Transfer in the West Asia/ North Africa Region, AARINENA Association of Agricultural Research Institutions in the Near East and North Africa
- 8) **Final Proceedings (2006).** Entrepreneurship Education in Europe: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning. London: European Commission.

- 9) **Global Entrepreneurship Monitor (2003)**. Overview of Entrepreneurship in the UK. London; Global professional publishing.
- 10) **Haidar, J.I., (2012)**. "Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth," Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol. 26(3), pages 285–307, September
- 11) **Ibrahim ‘B. and Ellis ‘W. H. (2002)**. Entrepreneurship and small Business management. USA.: Kendal/Hunt publishing Co.
- 12) **Jamali, (2009)**, “Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries- A relational perspective.
- 13) **Leyla Sarfaraz, Nezameddin Faghieh and Armaghan Asadi Majd (2014)**, The relationship between women entrepreneurship and gender equality, The Journal of Global Entrepreneurship Research (JGER)
- 14) **Mirux, (2013)**, “Empowering Women Entrepreneurs through Information and Communications Technologies “
- 15) **OECD-MENA Investment Programme (2013)**, Gender inequality and entrepreneurship in the Middle East and North Africa : A statistical portrait
- 16) **Palestine Economic Policy Research Institute- MAS (2013)**. Palestine Country Report 2012, The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ramallah-Palestine
- 17) **PITA (2013)‘** Palestinian ICT Market Penetration Study, Final Report, Palestinian International Technology Association of Companies, June 2013.
- 18)
- 19) **Sharma, (2013)**, “Women Entrepreneur in India “

- 20) **Sood ‘S.K. and Arora ‘Renu (2007)**. Entrepreneurship Development. New Delhi: Kalyani Publishers.
- 21) **UN (1992)**, statistical charts and indicators on the situation of youth, 1970-1990, New York.
- 22) **World Bank**, (2007), The Environment for Women’s Entrepreneurship in the Middle East and North Africa Region
- 23) **Wube, (2010)**,” FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF WOMEN ENTREPRENEURS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES.

### ثالثا: المواقع الإلكترونية

<http://www.mol.pna.ps>

<http://www.mol.pna.ps>

<http://academy.asmakayyali.com/ar/course/32/lecture/641>

<https://marefa.org>

<https://www.hebroncci.org>

<https://www.ppu.edu>

<https://www.hebron-city.ps>

<https://www.hebroncci.org/incubator>

<https://www.startup45.com>

<https://www.alaraby.co.uk>

قائمة الملاحق

الرقم	رقم الملحق	عنوان الملحق
1	ملحق رقم (1)	نموذج أسئلة مقابلة (مديرو الحاضنات)
2	ملحق رقم (2)	الاستبانة
3	ملحق رقم (3)	قائمة الترميز للمقابلات الشخصية - مديرو الحاضنات
4	ملحق رقم (4)	قائمة بأسماء المحكمين لنماذج المقابلات
5	ملحق رقم (5)	كتاب من جامعة الخليل
6	ملحق رقم (6)	رسائل تحديد حجم المجتمع من قبل الحاضنات الثلاث

ملحق رقم (1) نموذج أسئلة مقابلة (مديرو الحاضنات)

التاريخ: / / 2018

الوقت:

محاوَر المقابلة:

أولاً: المعلومات الأولية:

حاضنة الأعمال: .....

اسم مدير الحاضنة: .....

ثانياً: واقع رياديّات الأعمال في المحافظة

1. يوجد وعي كافٍ في المجتمع لمفهوم ريادة الأعمال
2. ما مدى تأثير الأسرة والمجتمع على رياديّات الأعمال
3. مدى دعم الحكومة لريادة الأعمال
4. تعتمد ريادة الأعمال على التمويل المباشر من الجهات المانحة
5. هل نسب الإناث الرياديّات أقل من الذكور الرياديين أم العكس .....
6. مدى تقبّل القطاع الخاصّ لرياديّات الأعمال
7. ما مدى اهتمام القطاع التعليمي برياديّات الأعمال

8. ما هو نوع الدعم المقدم من حاضنات الأعمال (إشرافي، تمويلي، دعم فني، دعم إداري)،

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

ثالثاً: التحديات والمعوقات التي تؤثر على رياديّات الأعمال في المحافظة

9. ما هي أهم المعوقات والتحديات (العوامل الخارجيّة) التي تؤثر على رياديّات الأعمال؟

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

10. ما هي أهم المعوقات والتحديات (العوامل الداخليّة) والتي تؤثر على رياديّات الأعمال؟

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

رابعاً: الحلول المقترحة لحل التحديات والمعوقات التي تؤثر على رياديّات الأعمال في المحافظة

12. ما هي أهم المعوقات والتحديات (العوامل الخارجيّة) والتي تؤثر على رياديّات الأعمال؟

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

13. ما هي أهم المعوقات والتحديات (العوامل الداخلية) والتي تؤثر على رياديّات الأعمال؟

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

في حال وجود اقتراح أو توصية أرجو تدوينها هنا

.....  
.....

مع الاحترام



جامعة الخليل - الخليل

كلية الدراسات العليا

كلية الإدارة والتمويل - قسم إدارة الأعمال

إستبانة

الأخ الفاضل .....، الأخت الفاضلة .....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "رياديات الأعمال في فلسطين: الواقع والتحديات والتوصيات" محافظة الخليل كحالة دراسية ". وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رياديات الأعمال في الضفة الغربية من خلال التعرف على البيئة المحيطة برياديات الأعمال وأهم المشاكل والمعوقات التي تواجههن في مشاريعهن بالإضافة إلى الخروج بتوصيات لحل هذه المشاكل والمعوقات.

ولتحقيق هذا الهدف صممت هذه الاستبانة لأخذ آرائكم وذلك لأهميّة ما لديكم من معلومات قيمة سوف تثري البحث، راجين التقاض بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، حيث إنّ استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتمّ التوصل إليها. علماً إنّ كلّ ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم.

تعريف ريادة الأعمال: "عملية ديناميكية مستمرة لخلق شيء مختلف ذو قيمة أو التعديل الخلاق على شيء موجود بغضّ النظر عن الموارد المتاحة من أجل تحقيق الربح"

مع الشكر المسبق لحسن تعاونكم،

المشرف: دكتور سمير حزبون

الباحث: زهير أحمد المحتسب

أولاً: البيانات الشخصية.

المحور الأول: بيانات عن ريادة الأعمال.

										العمر	
		دكتوراة			ماجستير			بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	المؤهل العلمي
										التخصص الدراسي	
										سنوات الخبرة في ريادة الأعمال	
			المسؤول الفني			المسؤول المالي			مدير المشروع	مركز الريادية في المشروع	
			أخرى (اذكرها)			مسؤول الأنظمة			مسؤول التسويق		
		مخيم			قرية			مدينة	مكان سكن الريادي		

المحور الثاني: بيانات عن المشروع الريادي

		غير ذلك (اذكر)			خدماتي			صناعي	تكنولوجي	طبيعة عمل المشروع
		أكثر من مستوى			الدولي			الإقليمي	المحلي	المشروع موجود على المستوى
					تطوير على فكرة قائمة			جديدة	مشروع عبارة عن فكرة	
		مجرد فكرة			في مرحلة التخطيط			في مرحلة التنفيذ	جاهز ويعمل	درجة إتمام المشروع

ثانياً: محاور الاستبانة.

المحور الأول: واقع ريادة الأعمال في محافظة الخليل										
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	العبارات					رقم
				بشدة	(مدى الموافقة على العبارات)					
العوامل الخارجية المؤثرة على ريادة الأعمال										
1. الجهات الحكومية										
									هنالك قوانين وتشريعات خاصة لحماية ريادة الأعمال	1
									توفر الجهات الحكومية بيئة عمل مناسبة لريادة الأعمال	2

II. الأسرة والمجتمع					
					3
					يتقبل المجتمع فكرة ريادة الأعمال
					4
					يدعم الأهل ريادة الأعمال لتصبح سيدة أعمال
					5
					تشارك الأسرة ريادة الأعمال في العمل بمشروعها
III. المؤسسات التعليمية					
					6
					هنالك اهتمام كافي من المؤسسات التعليمية بزيادة الأعمال
					7
					ترسخ المؤسسات التعليمية أهمية مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع
IV. المؤسسات الريادية الداعمة.					
					8
					هنالك مؤسسات داعمة كافية تهتم برياديات الأعمال
					9
					توفر أشخاص من نفس الجنس للرقابة والمتابعة والإشراف
					10
					تساعد المؤسسات الريادية على تسويق منتجاتهن
V. جهات المانحة (المالية)					
					11
					تميز الجهات المانحة بين الذكور والإناث في تقديم الدعم
					12
					توفر الجهات المانحة الدعم الكافي لرياديات الأعمال
VI. القطاع الخاص والبنية التحتية.					
					13
					يميز القطاع الخاص بين رياديين الأعمال ورياديات الأعمال في التعامل
					14
					يحارب القطاع الخاص ريادة الأعمال كونهن إناث
					15
					تحتاج ريادة الأعمال بنية تحتية خاصة
العوامل الداخلية المؤثرة على ريادة الأعمال					
					16
					تعمل ريادة الأعمال تحت الضغط وتتغلب عليه
					17
					تحتاج ريادة الأعمال إلى صفات شخصية مميزة للقيام بعملها
					18
					تهتم الريادية بإنجاح المشروع أكثر من الدخل العائد منه في البداية
					19
					يعرقل فريق العمل عمل الريادية
					20
					العمل لساعات طويلة يعتبر عائق أمام نجاح الريادية
					21
					تخاف ريادة الأعمال من الفشل

#### المحور الثالث: المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال في محافظة الخليل.

المحور الثالث: المعوقات التي تؤثر على ريادة الأعمال في محافظة الخليل.					
رقم	العبارات (مدى الموافقة على العبارات)				
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
22					
	تؤثر العادات والتقاليد سلبيًا على ريادة الأعمال				

					الظروف الاجتماعية وخاصة الزواج يحد من طموح الريادية	23
					يعتبر عدم دمج الرياديات داخل مؤسسات المجتمع المدني من السلبيات التي تؤثر على ريادية الأعمال	24
					ندرة توفير التدريب والاستشارات الخاصة بمشاريع الريادة للنساء يقلل من فرص دخولهن السوق	25
					اهتمام ريادية الأعمال بالتمويل أكثر من النجاح	26
					قلة الموارد المحلية المتاحة للمشاريع الريادية.	27
					قله خبرة رياديات الأعمال وقلة معرفتهم بإدارة المشاريع	28
					الخوف من الإفلاس والفشل يعتبر أحد أسباب عزوف رياديات الأعمال عن المضي قدما بمشاريعهن الريادية	29
					عدم وجود قوانين تحمي رياديات الأعمال	30
					عدم قدرة الرياديات على تسويق منتجاتهن	31
					رفض تعامل القطاع الخاص مع ريادية الأعمال الريادية الأعمال	32
					المصروفات العالية مقارنة مع الدخل للمشروع	33
					استسلام ريادية الأعمال لضغوط العمل المتواصلة	34
					خوف ريادية الأعمال من انخفاض المستوى المعيشي نظرا لتحويل جزء من الدخل لإنفاقه على المشروع	35
					التوتر الشديد بسبب تحمل المسؤولية كاملة عن نجاح المشروع	36
					تفضيل البعض للوظائف ذات الدخل الثابت على تحمل المخاطرة.	37
					عدم تماشي البنية التحتية الموجودة مع متطلبات بعض المشاريع	38
					الدواعي الأمنية الإسرائيلية التي تمنع بعض المشاريع الريادية من النجاح	39
					المستوى العلمي لريادية الأعمال يؤثر على أداءها في إدارة مشروعها	40
					عدم متابعة ريادية الأعمال بعد التخريج من قبل طاقم الحاضنة.	41
					يؤثر نوع الدعم المقدم من الحاضنة على نجاح ريادية الأعمال	42
<b>المحور الرابع: سبل التغلب على المعوقات التي تؤثر على رياديات الأعمال في محافظة الخليل.</b>						
رقم	العبارات (مدى الموافقة على العبارات)					
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
43						الاهتمام برياديات الأعمال ودعم فكرة الريادة في المؤسسات التعليمية والتدريبية
44						سن القوانين والأنظمة التي تحفظ حقوق رياديات الأعمال
45						توفير جهات تمويل دائمة
46						تدريبات متخصصة لرياديات الأعمال

					47	تجهيز بنية تحتية مناسبة تستوعب تطبيق الأفكار الريادية الجديدة والخلاقة
					48	المساعدات والحوافز الحكومية لرياديات الأعمال وخاصة في فترة تأسيس المشروع (الإعفاءات الضريبية، إعفاءات الرسوم، إعفاءات الاشتراكات).
					49	محاولة تشبيك رياديات الأعمال مع مستثمرين محليين أو خارجيين
					50	توفير مواد خام أساسية للمشاريع الريادية من قبل الحكومة
					51	دمج النساء الرياديات مع جميع قطاعات العمل وتسهيل عملية دخولهن السوق المحلي.
					52	إشراك الأسرة في المشروع الريادي
					53	توفير مرشحات أعمال للتواصل مع الرياديات ومتابعتهم من قبل الحاضنات

في حال وجود اقتراح أو توصية أرجو تدوينها هنا

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق رقم (3) قائمة الترميز للمقابلات الشخصية - مديرو الحاضنات

الرقم	الترميز	مدير الحاضنة
1	(م ح 1)	مدير حاضنة أعمال بوليتكنك فلسطين
2	(م ح 2)	مدير مركز حاضنات بلدية الخليل
3	(م ح 3)	مدير حاضنة أعمال الغرفة التجارية
4	(م ح 4)	مدير حاضنة إرادة - سيدات الأعمال

ملحق رقم (4) قائمة بأسماء المحكمين لنماذج المقابلات والاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الخليل	الدكتور سمير أبو زنيد	1
جامعة بوليتكنك فلسطين	الدكتور إقبال الشريف	2
جامعة الخليل	أ. محمد الحرياوي	3
حاضنة أعمال إرادة	أ. فداء أبو تركي	4

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/10/14

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب زهير احمد المحتسب ورقمه الجامعي (21619072) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثة بعنوان (رياديات الاعمال في فلسطين: الواقع والتحديات والتوصيات "دراسة حالة محافظة الخليل").

يرجى الابعاز بتسهيل مهمته في إعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير أبو زنيد



عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



Subject: RE: بيانات عن الحاضنة لديكم

From: fida@iradah.ps (fida@iradah.ps)

To: zuhair\_mohtaseb@yahoo.com

Date: Sunday, October 21, 2018, 1:01 PM GMT+3

حضرة السيد زهير المحترم  
تحية طيبة وبعد

بداية أتمنى لكم كل التوفيق في رسالتكم الهامة , ورافق لكم الإجابات المطلوبة

عدد ريادات الاعمال اللاتي تم احتضانهم وتخرج مشروع من حاضنة الاعمال منذ بداية عمل الحاضنة 13 ريادية على وشك التخرج

عدد رياديات الاعمال اللاتي ما زلن تحت الاحتضان في 30 ريادية

هذه المعلومات حتى اللحظة

مع فائق الاحترام

**Fida Abu Turkey**  
BoD Chairperson  
IRADAH, the First Businesswomen Incubator in Palestine.  
Mobile: (00972)599962462  
Tel/Fax: (00972)22295097  
Email: [fida@iradah.ps](mailto:fida@iradah.ps)  
Website: [www.iradah.ps](http://www.iradah.ps)

----- Original Message -----

Subject: بيانات عن الحاضنة لديكم

From: zuhair mohtaseb <[zuhair\\_mohtaseb@yahoo.com](mailto:zuhair_mohtaseb@yahoo.com)>

Date: Sun, October 21, 2018 2:08 am

To: Ali Ramadan <[aliramadan@ppu.edu.jo](mailto:aliramadan@ppu.edu.jo)>, "fida@iradah.ps"  
<[fida@iradah.ps](mailto:fida@iradah.ps)>, Jumana Dweik <[jumanadweik@yahoo.com](mailto:jumanadweik@yahoo.com)>

بداية اسبوع جميلة ارجوها لكم و لعائلاتكم .

استكمالاً لرسالة الماجستير الخاصة بي بعنوان ( رياديات الاعمال واقع و تحديات وتوصيات ، دراسة حالة ) محافظة الخليل ) ونظراً لكونكم مجتمع الدراسة الخاص بي ( حاضنات اعمال محافظة الخليل ) ارجو منكم التكرم بنزويدي ب:

- 1) عدد ريادات الاعمال اللاتي تم احتضانهم وتخرج مشروع من حاضنة الاعمال منذ بداية عمل الحاضنة.
- 2) عدد رياديات الاعمال اللاتي ما زلن تحت الاحتضان في حاضناتكم الكريمة.

وشكرا لكم و لتعاونكم معنا .

حاضنة أعمال إرادة

زهير المحتسب

Subject: Re: صباح الخير

From: jumanadweik@yahoo.com

To: zuhair\_mohtaseb@yahoo.com

Date: Tuesday, October 16, 2018, 10:05:16 AM GMT+3

صباح الخير  
العدد الحالي: 7  
و 2 تخرجوا  
مع الاحترام

**Jumana Dweik**

Hebron Business Incubator Center Director

**Hebron Municipality**

mobile 00970595555771

email Jumanadweik@yahoo.com

Dweikjumana@gmail.com

On Sunday, October 14, 2018, 12:58:02 PM GMT+3, zuhair mohtaseb <zuhair\_mohtaseb@yahoo.com> wrote:

بداية اسبوع جميلة وهادنه لكم و لاسرتكم الكريمة، استكمالا لرسالة الماجستير الخاصة بي ارجو توضيح عدد الاناث ( رياديات الاعمال المشتركة حاليا في برنامج احتضان) في حاضنة الاعمال لديكم.

وشكرا لكم

لبينة الجليل :-

البيانات

① سبع رياديات  
② خمسة أختنا.

اباح

10/21/2018

Yahoo Mail - Re: بيانات عن الحاضنة لديكم

Subject: Re: بيانات عن الحاضنة لديكم

From: Ali Ramadan (ali\_ramadan@ppu.edu)  
To: zuhair\_mohtaseb@yahoo.com  
Date: Sunday, October 21, 2018, 12:58 PM GMT+3

السيد زهير المحتسب المحترم  
تحية طيبة وبعد،  
عدد رياديات الأعمال اللاتي تخرجن خلال الست سنوات الماضية هو 25  
عدد رياديات الأعمال المحتضن حالياً هو 5  
واقبلوا فائق الاحترام  
علي رمضان

~~~~~  
.Ali Rashad Ramadan, Msc  
Incubator Program Manager, PPU Business Incubator  
Friends of Fawzi Kawash Center of Excellence  
Palestine Polytechnic University  
Hebron, Palestine  
Mobile: +970-599-830320  
SkypeId: ali.ramadan1980  
~~~~~

On Sun, Oct 21, 2018 at 12:08 PM zuhair mohtasseb <zuhair\_mohtaseb@yahoo.com> wrote:

بداية اسبوع جميلة ارجوها لكم ولعائلاتكم .

استكمالا لرسالة الماجستير الخاصة بي بعنوان ( رياديات الاعمال واقع و تحديات وتوصيات ، دراسة حالة ( محافظة الخليل )  
ونظرا لكونكم مجتمع الدراسة الخاص بي ( حاضنات اعمال محافظة الخليل ) ارجو منكم التكرم بتزويدي ب:  
1) عدد ريادات الاعمال اللاتي تم احتضانهم وتخريج مشروعاتهم من حاضنة الاعمال منذ بداية عمل الحاضنة.  
2) عدد رياديات الاعمال اللاتي ما زلن تحت الاحتضان في حاضناتكم الكريمة.

وشكرا لكم ولتعاونكم معنا .

جامعة بوليتكنك فلسطين

زهير المحتسب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى مَنْ يَهْمُهُ الْأَمْرُ

المبحث: تدقيقُ رسالةٍ علميةٍ

تحية طيبة و بعدُ،

فلقد قُمتُ بتدقيقِ هذه الرسالة العلمية الموسومة بـ (رياديّات الأعمال في فلسطين: الواقع والتّحديات والتوصيات " دراسة حالة محافظة الخليل" ) لغةً ونحوًا وأسلوبًا للطالب (زهير أحمد المحتسب).

و تجدرُ الإشارةُ إلى أنّ أسلوبَ الطالب اتّسمَ بالمتانة والرّصانة في العبارات والتراكيب؛ حيثُ ترابطَ الجُمْل، و تماسكُ الكلمات، باستثناء بعض الهفوات التي لا تخلو منها أيّ دراسة؛ إذ الكمالُ لله وحده.

و تفضّلوا بقبولِ فائقِ الاحترامِ

د. إسحق الجعبري



جامعة الخليل