



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مُحدّدت وعوائق الابتكار في الشّركات الصّناعيّة العائليّة في فلسطين

بيان بلال محمّد سلامة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1444هـ - 2022م

مُحدّدات وعوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين

**Determinants factors and barriers to innovation in industrial
family businesses in Palestine**

إعداد: بيان بلال محمّد سلامة

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس - فلسطين

المُشرف: د. نضال درويش

قُدِّمَت هذه الرّسالة استكمالاً لمتطلّبات درجة الماجستير في (إدارة الأعمال) من دائرة
الدراسات العليا / معهد الإدارة والاقتصاد / جامعة القدس.

1444هـ - 2022م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال والاقتصاد

إجازة الرسالة

مُحدّدات وعوائق الابتكار في الشركات الصّناعيّة العائليّة في فلسطين

اسم الطّالبة: بيان بلال محمّد سلامة

الرّقم الجامعيّ: 21620246

المُشرف: د. نضال درويش

نوقشت هذه الرّسالة وأُجيزت بتاريخ 24/ 08/ 2022، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

.....
التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش

.....
التوقيع: 

2. ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله

.....
التوقيع: 

3. ممتحناً خارجياً: د. سمير حربون

1444هـ - 2022م

الإهداء

قال تعالى: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) (سورة المجادلة: 11)

إلى الذي لم يبخل عليّ بأيّ شيء ... إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي في الكون
... أبي

إلى من أبصرتُ بها طريق حياتي ... إلى ينبوع العطاء المتفاني مدى عمري ...
أمّي

إلى نصفي الآخر ورفيق دربي ... زوجي

إلى أغلى ما منحني إياه الحياة ... أبنائي الأعزّاء أحمد، إيلين وعُمر

إلى السند، والعضد، والسّاعِد ... إخواني وأخواتي

إلى كلّ من روت دمائهم أرض فلسطين ... شهدائنا

إلى من ضحّوا بحرّيتهم لننال مجدّاً ... أسرانا في سجون المُحتلّ الغاشم

إلى كلّ من مدّ لي يد العون ...

الباحثة بيان سلامة

إقرار:

أقرّ أنا مُقدّمة الرسالة أنّها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وإنّها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وإنّ هذه الرسالة، أو جزء منها، لم يُقدّم لنيل أيّ درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.



التوقيع:

بيان بلال محمد سلامة

التاريخ: 2022/08/24م

الشكر والعرفان

الحمدُ لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على أن منّ عليّ بإنجاز هذه الدراسة، والصّلاة والسّلام على أفضل الخلق نبينا محمّد وعلى اله وصحبه وسلّم تسليماً كثيراً. إلى أستاذي الفاضل د. نضال درويش الذي كان المعين الأول على إتمام هذه الدراسة، فله كلّ التقدير والامتنان ... إلى أعضاء لجنة المناقشة التي آثرت معلوماتي ... إلى كلّية الأعمال والاقتصاد ... إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسيّة في جامعة القدس ... إلى جامعة القدس المعطاء ... إلى عائلتي التي وقفت إلى جانبي وشجّعني على إنجاز هذه الدراسة ... وفي الختام أشكر كلّ من ساندني ولو بجزء يسير في تقديم هذه الدراسة، والحمدُ لله ربّ العالمين.

الباحثة

بيان بلال سلامة

مُصطلحات الدراسة:

الشركات العائلية: وهي أي شركة يشارك فيها فردان أو أكثر من أفراد العائلة وتكون غالبية الملكية أو السيطرة داخل العائلة، وقد تكون الشركات المملوكة للعائلة هي أقدم شكل من أشكال تنظيم الأعمال (Antonio et al., 2015).

الابتكار: وهو إنتاج أو تبني، واستيعاب، واستغلال حدث ذات قيمة مضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق، تطوير طرق إنتاج جديدة، وإنشاء أنظمة إدارة جديدة (Crossan et al., 2010, p1155).

الشركات الصناعية: هي التي تقوم بجلب المواد الخام للمواد التي يُراد تصنيعها، ثم تُوفّر تلك الشركات العمال الذين يقومون بتشغيل آلات المصانع، ومن خلال هذه العوامل؛ تُحوّل المواد الخام إلى موادّ مصنّعة، وتكون هذه الموادّ قابلة إلى التّداول في الأسواق من خلال البيع والشراء (خلف، 2019).

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الغلاف الخارجي
	صفحة العنوان إجازة الرسالة
ا	الإقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	مُصطلحات الدراسة
د	فهرس المحتويات
ز	المُلخَص باللغة العربية
ط	المُلخَص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المُقدّمة
4	مُشكلة الدراسة
6	أهميّة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	متغيرات الدراسة
8	نموذج الدراسة
9	خُدود الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
10	المُقدّمة
10	مفهوم الشّركات العائليّة

12	مراحل نمو وتطور الشركات العائلية
14	نظريات عن الشركات العائلية
19	الشركات العائلية في فلسطين
20	مفهوم الابتكار
21	أهمية الابتكار
21	مشاكل وعقبات الابتكار في الشركات العائلية
23	معوّقات ومحددات الابتكار
26	أنواع الابتكار
27	العلاقة بين الابتكار والشركات العائلية
29	أهمية الابتكار في الشركات العائلية
30	مصادر القصور الذاتي للابتكار في الشركات العائلية
32	الدراسات السابقة
32	الدراسات العربية
32	دراسات عربية تناولت الابتكار
33	دراسات عربية تناولت واقع الشركات العائلية
34	دراسات أجنبية
34	دراسات أجنبية تناولت واقع الشركات العائلية
37	دراسات أجنبية تناولت واقع الابتكار في الشركات العائلية
43	التعقيب على الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	المقدمة
47	منهج الدراسة

48	أداة الدراسة
49	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
54	الفصل الرابع: تحليل البيانات
54	مقدمة
55	أقسام التحليل
55	القسم الأول: محدّدات الابتكار في الشركات العائلية
64	القسم الثاني: عوائق الابتكار في الشركات العائلية
71	القسم الثالث: أنواع الابتكار في الشركات العائلية
76	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
77	النتائج
80	محدّدات الدراسة
81	التوصيات
84	قائمة المراجع
84	المراجع باللغة العربية
85	المراجع باللغة الإنجليزية
91	قائمة الملاحق
91	قائمة اللقاءات
92	أسئلة المقابلة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الابتكار في الشركات العائلية الصناعية، حيث طُبقت هذه الدراسة على الشركات العائلية الصناعية في فلسطين، وقد ركزت الدراسة على أهمّ محدّدات الابتكار وأهمّ العوائق التي تواجهها الشركات العائلية عند الابتكار، إضافة إلى محاولة معرفة أنواع الابتكار الأكثر انتشاراً في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين. لقد تمّ جمع المعلومات والبيانات المستخدمة في هذه الدراسة من الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ الذي يصف تعامل الشركات العائلية الصناعية مع الابتكار، باستخدام الأسلوب النوعيّ من خلال إجراء مقابلات نوعية معمّقة مع عشر شركات عائلية، حيث كان المستجيبون من الإدارة العليا، أو المالك في هذه الشركات والتي شكّلت المصادر الأولية لجمع المعلومات.

تُشير نتائج الدراسة أنّ هناك محدّدات رئيسية تواجهها غالبية الشركات العائلية وهي: الانسجام والتوافق بين أفراد العائلة، النمو والمنافسة في السوق، استغلال الفرص، التصدي للمشكلات، ودعم وتبني الأفكار الابتكارية. أمّا بالنسبة للعوائق فكانت: القيود والتدخلات الإدارية، عدم إعطاء أهمية لآراء الموظفين، صراع الأجيال على الإدارة، عدم وجود خبراء أو متخصصين في الابتكار، وعوائق مالية كمحدودية رأس المال أو عدم توفر رأس المال الكافي للاستثمار في مشاريع ابتكارية. أمّا بالنسبة لأنواع الابتكار الأكثر انتشاراً فكانت هذه الأنواع الأكثر ظهوراً لدى عدد أكبر من الشركات، حيث احتل ابتكار المنتجات أعلى ترتيب لدى الشركات، ثمّ جاء الابتكار التنظيمي في المرتبة الثانية، ومن ثمّ ابتكار العمليات في المرتبة الثالثة، ومن ثمّ جاء الابتكار التسويقي في المرتبة الأخيرة.

وعليه؛ تُوصي الدّراسة بضرورة وجود قنوات تواصل بين أعضاء العائلة لمعرفة تفاصيل العمل وتسهيله بشكل فعّال، وضرورة فصل الملكية عن الإدارة، وتحديد الصّلاحيّات والأدوار، بالإضافة لخطة واضحة لتعاقب الأجيال، الاستعانة بالخبرات الخارجيّة، إشراك العاملين في الابتكار، الاستثمار في الابتكار، والاضطلاع المُستمرّ على التّجارب في الدّول المُتقدّمة والاهتمام بالتّطوّر التّكنولوجي.

الكلمات المفتاحيّة: الابتكار، الشّركات العائليّة، الشّركات الصّناعيّة.

Determinants factors and barriers to innovation in industrial family businesses in Palestine.

Prepared by: Bayan Bilal Mohammad Salameh

Supervisor: Dr. Nidal Darwish

Abstract:

The current study aims to identify the innovation reality in family-owned industrial companies, wherein this study was applied to family-owned industrial companies in Palestine, in addition, the present study focused on the determinants of innovation, and obstacles facing the companies during the innovation process, the study also aims to identify the most common innovation types in the family-owned companies in Palestine.

All data and information used in this study were collected from previous research and literature survey, the study further used descriptive analytical method, which describes the attitude of family run companies towards the reality of innovation, utilizing qualitative research by interviewing ten family-owned companies, wherein people interviewed were members of board of directors or owners of said companies, the interviews were the primary source of data collection.

The study results demonstrate that there are main determinants characterizing family-owned companies such as: harmony and compliance between family members, growth, and competition in the market, sizing opportunities, diverting from issues as possible, adopting and encouraging innovative ideas. Regarding the obstacles, they included: restrictions and management interventions, disregarding employee's opinions, generational conflict of management, lack of experts or specialists in the innovation field, or limited financial resources to invest in innovative projects. Regarding the most common innovation types which are as follows: product innovation which was the most common innovation type in the studied companies, in the second place came

organizational innovation, and process innovation came in third place, and wherein marketing innovation was the least common innovation type.

And thus, the present study recommends communication channels between family members to be updated on the work details and to facilitate it, the importance of separating ownership from management, specifying the roles and authorities, the importance of a plan regarding generational succession, the importance of sourcing external innovation experts and specialists teams , and the inclusion of employees opinions in the innovation process, investing in innovation, staying updated on developed countries experiences and paying attention to technological development.

Key words: Family Business, Innovation, Industrial companies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة.
- 1.2 مشكلة الدراسة.
- 1.3 أهميّة الدراسة.
- 1.4 أهداف الدراسة.
- 1.5 أسئلة الدراسة.
- 1.6 متغيرات الدراسة.
- 1.7 نموذج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تعتبر الابتكارات هي القوة الدافعة الرئيسية لريادة الأعمال والنمو، وتتميز المؤسسات الريادية بالتزامها بالابتكار (Kraus et al., 2011). يمكن تعريف الابتكار على أنه "إنتاج أو تبني، واستيعاب، واستغلال حداثة ذات قيمة مضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية؛ تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق؛ تطوير طرق إنتاج جديدة؛ وإنشاء أنظمة إدارة جديدة، إنها عملية ونتيجة في نفس الوقت" (Antonio et al., 2014).

ويشير Stefano et al (2013) إلى أن الابتكار ليس في الواقع مجرد وسيلة للتغيير الاستراتيجي، ولكن بمعنى أعمق، التغيير الاستراتيجي نفسه. علاوة على ذلك، يُنظر على نطاق واسع إلى إدارة الابتكار والتغيير المستمر وتطوير الشركات الممتدة عبر الأجيال على أنها وصفة للنمو الاقتصادي والنجاح على المدى الطويل للشركات العائلية. وذلك لأن معظم الشركات في العالم هي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم، ومعظمها شركات عائلية، وبالتالي يُنظر إلى الابتكار المستمر على أنه عنصر أساسي لنجاح الشركة. على خلفية المنافسة العالمية للتقنيات والأسواق، يُنظر إلى إدارة الابتكار على أنها تحدٍ أساسي للشركات. من المعروف أن الشركات العائلية تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني الفلسطيني . (Bergfeld et al., 2011)

وتُعتبر الشركات العائلية شكل تجاري مهم في جميع البلدان (Chang et al., 2010) وتُمثل الشكل السائد لشركات الأعمال حول العالم (Sharma et al., 2012). ويمكن تعريف الأعمال المملوكة للعائلة على أنها أي شركة يُشارك فيها فردان أو أكثر من أفراد العائلة وتكون غالبية الملكية أو السيطرة داخل العائلة، وقد تكون الشركات المملوكة للعائلة هي أقدم شكل من أشكال تنظيم الأعمال Antonio

(et al., 2015). أن غالبية الشركات العائلية في الواقع شركات صغيرة ومتوسطة (Kraus et al., 2011). تختلف الشركات المتأثرة بالعائلة عن الشركات الأخرى من حيث إنها تمتلك مجموعة فريدة من الموارد والقدرات الناتجة عن التفاعلات بين وحدة العائلة والكيان التجاري وأفراد العائلة، حيث يُنظر إلى الشركات العائلية على أنها شكل مُحافظ من التنظيم مع نُفور كبير من المخاطرة وتردد في التغيير، فإن الأدلة التجريبية غير البديهية تظهر أنها الأكثر فاعلية في التفكير وتسويق مشاريع الابتكار (Annie). et al., 2019

يُصنّف الباحثون في مجال الأعمال العائلية الابتكارات على أنها مهمة للغاية للتنمية الاقتصادية ونمو الشركة، حيث لا يؤثر الابتكار بشكل إيجابي فقط على أداء الأعمال على المدى الطويل، ولكن أيضًا يضمن بقاء الشركة ضد المنافسين (Werner et al., 2017). حيث صنّف باحثو الشركات العائلية الابتكارات على أنها مهمة للغاية، وأن الشركات العائلية تواجه مشكلة في الاستمرارية حيث يجب أن تتمتع الشركات العائلية بعدة صفات وأهمها الابتكار، ومن الأسباب التي تجعل الشركات العائلية أقل رغبة في الابتكار (مثل النُفور من المخاطرة، والأهداف غير الاقتصادية، وصعوبة تقاسم السيطرة مع أفراد من غير العائلة (Casprini et al., 2017)). باتّباع هذه الأفكار، بدأ العلماء في اكتشاف سبب قُدرة بعض الشركات العائلية - مثل Alessi و Electrolux و Ferrero وغيرها الكثير - على حلّ هذا التناقض والتفوق في الابتكار (De Massis, 2015).

ويُعتبر الابتكار فكرة أو ممارسة أو شيء يُنظر إليه على أنه جديد من قبل الفرد أو وحدة التّنبّي (Rogers 1983)، حيث تمّ تطوير الابتكار كطريقة للاستجابة لتغيير في البيئة أو طريقة للتأثير عليها. يُشكّل الابتكار طريقة لتغيير المنظّمة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال طرق جديدة للقيام بالأشياء، أو منتجات، أو خدمات، أو تقنيات جديدة. حيث يُعدّ الابتكار مصدرًا حيويًا للميزة التنافسية ومُحدّدًا مهمًا للأداء المُتفوّق. من ناحية أخرى، يُنظر تقليديًا إلى الشركات العائلية على أنها مُحفّظة،

وتعتمد على المسار التقليدي، وفي النهاية أقل ابتكاراً من الأنواع الأخرى من المؤسسات، كما أن الابتكار يشمل كلاً من الابتكار التكنولوجي وغير التكنولوجي (مثل التجاري، الإداري وغيره) (Antonio et al., 2014).

حيث تمثل الشركات العائلية في فلسطين ما نسبته 90% أو يزيد من الشركات والمصانع، وتعتبر نواة الاقتصاد الوطني، غير أن عمر معظمها لا يتجاوز عمره الجيلين أو ثلاثة أجيال (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح المنشآت الصناعية، 2019). من المهم معرفة أهمية الابتكار من أجل النمو والاستمرارية في الشركات العائلية والانتقال من جيل إلى آخر وبالتالي الابتكار عامل مهم للاستمرارية، ومن هنا نحاول في هذه الدراسة التعرف على واقع الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين من خلال تسليط الضوء على عوائق ومحددات الابتكار بالإضافة للتعرف على أكثر أنواع الابتكار انتشاراً.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتميز الشركات العائلية باعتمادها الرئيسي على الروابط الأسرية، وتحفظها في خطواتها المستقبلية، كما أنها لا تحبذ إضافة ديون أو تمويل خارجي خوفاً من فقدان السيطرة على زمام الأمور. كما أن بيئة الأعمال الحالية التي تشهد تغيراً سريعاً في أنماط العمل جميع هذه السمات من شأنها أن تحد من القدرة على الابتكار (De Massis, 2017). ركزت الأبحاث العلمية السابقة حول الشركات العائلية في الغالب على مسألة كيفية اختلافها عن الشركات غير العائلية، واصفةً الشركات العائلية بأنها أكثر تحفظاً، وأقل مخاطرة، أو مترددة في النمو، وبالتالي أنها أقل ريادة من الشركات غير العائلية (Kraus et al., 2011). وبالمثل، غالباً ما تنتقد الدراسات الحالية الافتقار إلى الابتكار في الشركات العائلية باعتباره أحد المحركات الرئيسية لنجاح الشركات (Kraus et al., 2011). على الرغم من أن مالكي الشركات

العائليّة معروفون عموماً بتوجّهم طويل الأمد، إلّا أنّهم يميلون إلى تجنّب المخاطر المفرطة المرتبطة باستراتيجيّات الابتكار التي تعتمد على البحث والتّطوير (Nicolas et al., 2013).

وتُمثّل الشّركات العائليّة الفلسطينيّة عماد الاقتصاد الوطنيّ، حيثُ تُشكّل حوالي 85 بالمائة من الشّركات العاملة في فلسطين (مجلة الشرق الأوسط للأعمال، 2020). وتفتقد الشّركات العائليّة في فلسطين للابتكار، حيثُ يتطلّب منها أن تستثمر في الابتكار وتبني طرق جديدة لإدارة أعمالها للمحافظة على حيويّتها في ظلّ التّطوّر والتّغيّر المستمرّ (Zghyer, 2021).

وبالتّالي هذه الدّراسة جاءت نتيجة الدّعوات لإجراء المزيد من الدّراسات على واقع الابتكار في الشّركات العائليّة في فلسطين وخاصّة في الدّول النّامية، ومن هنا تُحاول هذه الدّراسة التّعريف على محدّدات وعوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين بالإضافة لمعرفة أكثر أنواع الابتكار انتشاراً.

3.1 أهميّة الدّراسة:

الأهميّة التّطبيقية:

أنّ استمراريّة المنشآت العائليّة وبقائها عبر الأجيال أمر حيويّ لكلّ الاقتصادات وخاصّة الاقتصاد الفلسطينيّ، أنّ التّعريف على محدّدات وعوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الفلسطينيّة يُعدّ أمراً مهمّاً من أجل تطويرها واستمراريّتها، لذلك من المأمول أن تُفيد نتائج وتوصيات الدّراسة الحاليّة أصحاب ومُدراء الأعمال العائليّة والمُمارسين بالإضافة لرأسمي السّيّاسات والمُؤسّسات الحُكوميّة والعامّة التي تسعى للتّطوير ودعم هذا النّوع من الشّركات.

الأهمية العلمية:

أما بالنسبة للأهمية العلمية يُعتبر موضوعٌ جديد لم يتمّ دراسته بشكل كافٍ وبشكل خاص في الشرق الأوسط والدول العربية، حيثُ تُسهم هذه الدراسة بشكل أساسي في أدب الشركات العائلية من جهة ونظريات الابتكار من جهة أخرى، ونأمل أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية ومرجع لكل المهتمين والباحثين في هذا الموضوع.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين، وتُحاول الدراسة أيضاً إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مُحددات الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين.
2. التعرف على عوائق الابتكار التي تُواجهها الشركات العائلية الصناعية في فلسطين.
3. معرفة أنواع الابتكار الأكثر شيوعاً في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين.

5.1 أسئلة الدراسة:

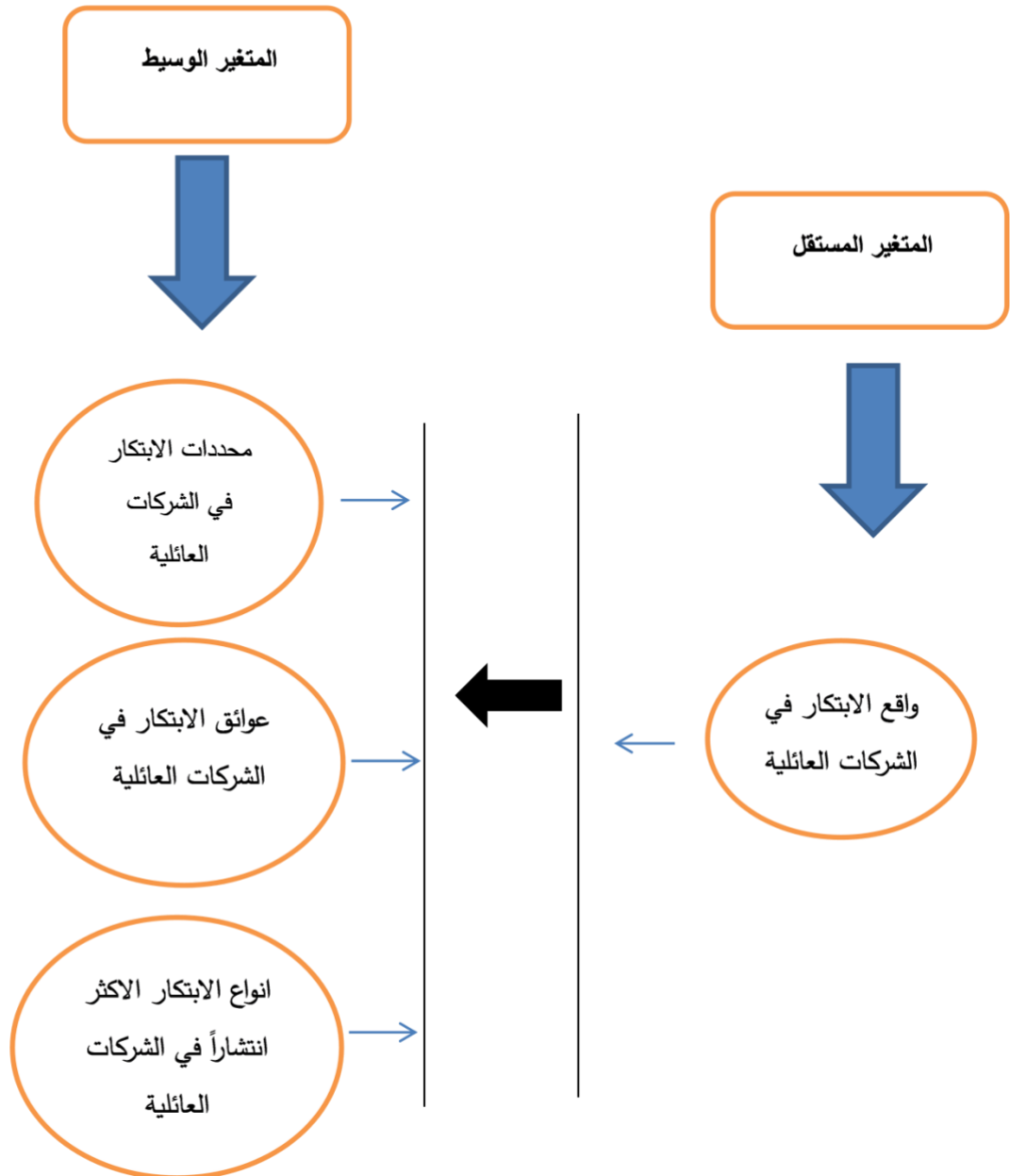
تسعى هذه الدراسة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس وهو "ما هو واقع الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين". للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس تُحاول الدراسة الإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية التالية:

1. ما هي مُحددات الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين؟
2. ما هي عوائق الابتكار التي تُواجهها الشركات العائلية الصناعية في فلسطين؟
3. ما هي أنواع الابتكار الأكثر انتشاراً في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين؟

6.1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: واقع الابتكار في الشركات العائلية.
- المتغير الوسيط: عوائق الابتكار - محدّدات الابتكار - أنواع الابتكار.
- المتغيرات الديموغرافية: (عمر الشركة، الجيل الذي يُدير الشركة، حجم الشركة، نوع الصناعة).

7.1 نموذج الدراسة:



8.1 حُدود الدّراسة:

تمّ تحديد حُدود الدّراسة بالشّكل التّالي:

- الحُدود الموضوعيّة: اقتصرّت هذه الدّراسة على مُحركات، عوائق، وأنواع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين.
- الحُدود البشريّة: اقتصرّت هذه الدّراسة على مُديري ومالكي الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين.
- الحُدود المكانيّة: اقتصرّت العيّنة على الخليل وبيت لحم والقُدس الشّرقية.
- الحُدود الزّمنيّة: تمّ إجراء الدّراسة خلال الفترة الزّمنيّة 2022/2021.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

يُحقّق هذا الفصل هدفين، الأول يتعلّق بدراسة المتغيّرات من أجل تكوين صورة وفهم متكامل لموضوع الدراسة، في حين الهدف الثاني يتمثّل بتسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيّراتها.

1.2 الإطار النظري

في سوق يتزايد فيه التنافس، تحتاج الشركات العائلية إلى الابتكار من أجل تحسين موقعها الاستراتيجي، حيث إنّ الطبيعة المميّزة لهذه الشركات أنّها مملوكة للعائلة وبالتالي لها تأثير مزدوج على عمليات الابتكار، حيث يعتمد نجاحها واستمراريتها إلى حدّ كبير على مدى قدرة هذه الشركات على الابتكار، حيثُ سيسمح لهم ذلك بالنمو وزيادة إنتاجيتهم والبقاء في هذه البيئة المعقّدة. الشركات العائلية ليست استثناء عن الأنواع الأخرى من الشركات غير العائلية والتي تحتاج إلى الابتكار من أجل تحسين مواقعها الاستراتيجية والتنافسية (Lorenzo et al., 2013).

المبحث الأول: 1.1.2 الشركات العائلية

1.1.1.2 مفهوم الشركات العائلية:

تُمثّل الشركات العائلية "أقدم شكل من أشكال المنظّمات الاقتصادية ويمكن تعريفها بأنّها شكل تجاريّ مهمّ في جميع البلدان" (Chang et al., 2010)، حيثُ تُمثّل الشكل السائد لمؤسسات الأعمال حول العالم .

(Sharma et al., 2012)

كما أنّها من الموارد والقدرات الناتجة عن التفاعلات بين وحدة العائلة تختلف الشركات المتأثرة بالعائلة لأنّها تمتلك مجموعة فريدة تتميز بشكل خاصّ لأنّها تشترك في الثروة الاجتماعية والعاطفية والكيان التجاريّ وأفراد العائلة (Gomez-Mejia et al., 2007).

حاولت الأبحاث السابقة تحديد الصفات الجوهرية والطبيعة الأساسية للشركة العائلية والتقاطها من خلال التعريفات النظرية. وبالتالي، فإنّ جوهر الشركة العائلية هو الرؤية التي طورها تحالف مهيمن يسيطر عليه أفراد من نفس العائلة أو عدد صغير من العائلات وهي رؤية مُستدامة عبر أجيال من العائلة أو العائلات (Meléndez et al., 2014; Chua et al., 1999). حيثُ تُعتبر الشركة عائلية إذا كان أحد العوامل الثلاثة لرأس المال والإدارة والسيطرة يهيمن عليه بالكامل من قبل العائلة، أو إذا تمّ تعويض عدم التأثير على أحد العوامل الثلاثة بواسطة عامل آخر. ومع ذلك، فمن المفترض أنّ الحصّة في رأس المال هو شرط ضروريّ. من هذا المنظور، تُعرّف الشركات العائلية على أنّها شركات تنتمي ملكيتها لعائلة واحدة أو يتمّ توزيعها بين عدّة عائلات وأفرادها، والتي (بصرف النظر عن رائد الأعمال) يُشارك فرد على الأقلّ من أفراد العائلة بشكل نشط في الشركة من خلال التعاون (Klein 2004; Bresciani et al., 2013). وقد عرّفها (Chua et al., 1999: p25) على أنّها "الشركات التي تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير على رؤية الشركة والاستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي من أصحابها".

كما عرّف (Robl et al 2010) الشركة العائلية بأنّها شركة (1) يمتلك العديد من أفراد الأسرة أسهمًا رأسمالية منها، (2) يمتلك رأس مالها التجاريّ الرئيسيّ فرد أو أكثر من أفراد هذه العائلة، (3) يتمّ فيها اتّخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل العديد من أفراد الأسرة بناءً على أهميّة أسهمهم الرأسمالية و/أو تستند إلى سلطة غير رسمية، في حين أنّه من غير ذي صلة ما إذا كانت الأسرة الريادية نفسها تُشكّل الإدارة أو إذا كانت تُسيطر على الشركة من خلال إدارة تُعيّنها الأسرة، (4) التي يعتمد العديد من الأشخاص في الأسرة اعتماداً مالياً بشكل مباشر على تنميتها الاقتصادية، لأنّ دخل رأس المال الفرديّ و/أو دخل

عملهم الفردي في الشركة يُولد غالبية دخلهم، و(5) الذي يهدف، بسبب هذه الأهمية بالنسبة للأسرة، إلى الاحتفاظ به في مجال نفوذ الأسرة.

2.1.1.2 مراحل نموّ وتطوّر الشركات العائلية:

تتميّز الشركات العائلية، خاصّة الأكبر منها والأقدم، في الواقع بمراحل تطوريّة للأجيال، يُمكن تحديد ثلاثة منها بشكل واضح في مسار تطوّر الأعمال: مرحلة المالك المسيطر، حيث يُمارس المؤسس حقوق التّحكّم؛ مرحلة شراكة الأخوة، حيث يتحكّم العديد من أعضاء جيل واحد (فريق الأخوة) في الشركة، ومرحلة اتّحاد أبناء العمّ، حيث تُمثّل العديد من فروع العائلة استراتيجيّات أكثر ابتكاراً. ومع ذلك، قد يكون هذا التطوّر ضارّاً بمنظور الاستثمار طويل الأجل والسّعي وراء المُلكيّة (Lubatkin et al., 2005).

ويُمكن تقسيم مراحل نموّ وتطوّر الشركات العائلية إلى ما يلي:

المرحلة الأولى: غالباً ما تبدأ الشركات العائلية بشخص مُحدّد بدأ بتأسيس المشروع الذي تطوّر إلى شركة، حيث يُجسّد المؤسس لهذه الشركة السّلطة المطلقة، حيث يعمل على إدارة الشركة وتكون القرارات حِكراً عليه، ولا يتمّ اتّخاذ أيّ قرار دون الرجوع إليه، وفي الكثير من الحالات، يظهر التّحدّي الرّئيس بالنسبة للمؤسس (المؤسسين) في القرارات الإداريّة التي تُحقّق الاستدامة لشركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها، ويسعى بعض المؤسسين إلى اختيار وريث واحد قادر على إدارة الشركة من خلال العمل فيها، علماً بأنّ الغالبية منهم ينظر للشركات العائلية كإرث جماعيّ يتمّ توزيع الحصص فيما بينهم (الحافي، 2015).

المرحلة الثانية: يكون فيها المالكون على شكل شركات وغالباً ما تكون الشراكة على شكل أخوة، أو على شكل عائليّ يتقاسم الأب والأبناء الشركة، في نهاية الأمر ينتهي دور الأب وتنتقل القرارات إلى الأبناء أو أحدهم من أجل إدارة الشركة، ومن خلال ذلك يتعيّن على الأبناء اختيار الشّخص الذي يُدير

هذه الشركة، حيث أنه في هذه المرحلة يُمكن للأبناء أن يجلسوا معاً ويُبادلوا الرأي بصورة غير رسمية، ويُشكّلوا مجلساً من أجل التّوصل إلى الإجماع على استراتيجية مُعيّنة، وفي هذه المرحلة، قد تبدأ الأدوار في التّمايز حيث يتم تسليم أحد الأخوة إدارة الشركة وتفضيل أحد الأبناء على الآخرين، وعند هذه النّقطة، يُصبح مُستوى النّقة بين أفراد العائلة هو المُحدّد في الكثير من الأوقات (زيدان، 2005).

المرحلة الثالثة: تضمّ الشركة العائليّة مجموعة مُتباينة من أفراد العُموعة، وهذا يعمل على تغيير حجم العائلة وحجم الشركة بين أفراد العائلة، فقد يُواصل أفراد العائلة المُشاركة في الإدارة من خلال تكوين مجلس إدارة مُشترك بين أبناء العُموعة، وقد يُصبح حجم حصص المُلكيّة مُتباين بشكل مُتزايد مع بقاء بعضها حِكراً على بعض أفراد العائلة، ويُمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطاء بدرجات مُختلفة في الشركة، وهذا يُعزّز مكانة الشركة في السّوق المحليّ، وقد لا يعكس مُستوى مُشاركتهم بالضرورة مُستوى مصلحتهم الاقتصاديّة، وهذا يُؤدّي بشكل عامّ إلى مُمارسة الإدارة بشكل رسميّ أكثر، وعندما تكون إدارة الشركة لأكثر أعضائها مُلكيّة هذا يُؤدّي إلى أن يكون مجلس الإدارة هو الهيئة المُؤتمنة التي يتمّ الرّجوع إليها عند اتّخاذ أيّة قرارات (الخطيب، 2009).

المرحلة الرابعة: مرحلة التّوريث العائليّة تلعب دوراً مُهمّاً في نموّ الشركات العائليّة؛ حيث يتحكّم في ذلك المُلكيّة لكلّ فرد من أفراد العائلة، وفي هذه المرحلة تعمل الشركات العائليّة على إدارة الأعمال التجاريّة من خلال النّقة التي يتمّ منحها للفرد الذي يعمل على إدارة الشركة أو على مجموعة الأشخاص الذين يُديرون الشركة، كما ويزداد في هذه المرحلة الطّابع الرّسميّ في الشركة وكذلك في المُعاملات التي تتمّ داخل وخارج الشركة، وهذا يزيد الأمر تعقيداً، وقد يُواصل أفراد العائلة مُشاركتهم في جميع أوجه نظام الحوكمة، رابطين بذلك بين المُلكيّة ومجلس الإدارة والإدارة. وكثيراً ما تكون الشركة قد تحوّلت، في هذه المرحلة إلى شركة قابضة (أي شركة تُسيطر على شركة أو شركات أخرى عن طريق حيازة أسهمها)،

مما يخلق الحاجة إلى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي، وهذا يجعل الطابع الرسمي يسود الأعمال التجارية في الشركة (زيدان، 2005).

3.1.1.2 نظريات عن الشركات العائلية

هناك عدة نظريات مرتبطة عادةً بأبحاث الشركات العائلية من أهمها:

نظرية الوكالة (Agency Theory)، ونظرية الإشراف (Stewardship Theory)، والنظرية السلوكية (Behavioral Theory).

– نظرية الوكالة (Agency Theory):

تشير نظرية الوكالة إلى الشركات العائلية على أنها هيكل حوكمة مفيد للغاية لأن الإدارة والملكية ليسا منفصلين، بل متناقلين، وهذا بدوره يلغي أو على الأقل يقلل من تكاليف الوكالة المحتملة.

(Jensen et al., 1976; De Massis et al., 2013)

تنشأ هذه النظرية من الفرضية القائلة بوجود فصل بين الملكية والإدارة، ومع ذلك، لا يكون هذا هو الحال عادةً مع الشركات العائلية، حيث يكون مالك الشركة ومؤسسها هو الرئيس التنفيذي أيضاً، أي أن المالك والمدير عادة ما يكونان نفس الشخص (Schulze et al., 2001)، وتستند هذه النظرية إلى السلوك العقلاني والأناني للأفراد الذين من المفترض أن يسعوا لتحقيق أهدافهم الخاصة ويتوقعون أن يتصرف الآخر بنفس الطريقة (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

وفقاً لنظرية الوكالة تنشأ المشكلات إذا تعارضت مصالح المالك مع المدير، وتواجه الشركات العائلية سلوكاً انتهازياً أقل من الإدارة (Chrisman et al., 2004; Schulze et al., 2001)، حيث تهتم نظرية الوكالة بالمصالح المتباينة في كثير من الأحيان بين الأطراف التي تتحكم في موارد الشركة (الوكلاء) وأولئك الذين يمتلكونها (المديرون)، لقد تم اقتراح أن تكاليف الوكالة في الشركات العائلية الخاصة قد لا تكون مشكلة لأن الملكية والسيطرة متحدتان (Chrisman et al., 2008)

(Schulze et al., 2001; 1976) وتمّ الإعلان عن ذلك بالفعل من قِبَل Wargitsch, 2004, Jensen & Meckling, الذي أشار أنّ تكاليف الوكالة في الشركة العائليّة تكون مُنخفضة أو غير موجودة، بسبب التّوافق بين مصالح المالك والمدير، وأشار إلى أنّ الشركات العائليّة عرضة لتكاليف الوكالة عندما يكون لجدول أعمال العائلة الأسبقية على جدول الأعمال الخاصّ بالشركة وأصحاب المصلحة الآخرين. وهناك بعض الأنواع الأخرى من تكاليف الوكالة التي قد تتعلّق بالشركات العائليّة، والتي تتعلّق في الغالب بالإيثار النّاجم عن العلاقة بين الوالدين والأبناء والذي يُمكن أن يُؤدّي إلى عدم كفاءة مُديري التّوظيف

(Schulze et al., 2001) ، ويُعرّف Corbetta & Salvato (2004) "الإيثار على أنّه الخدمات"، ويُصبح سلوك غير أنانيّ والنّضحية من أجل الآخرين دون أيّ توقّعات بإرجاع الأبناء العاملون في الشركة العائليّة مُستقلين مُدّلّين لأنّ والديهم قدّموا لهم كلّ ما يُريدونه دون أيّ توقّعات (Schulze et al., 2001) ، وقد يُصبح الآباء مُتحيّزين أو لديهم تصوّر خاطئ لقدرات الابن (Schulze et al., 2003b).

وهذا ممّا يجعل الشركة عرضة لما يُعتبر "عدم الكفاءة الصّادقة ونقص الخبرة"، حيثُ العائلة ليست مجموعة مُتجانسة من الأشخاص (Chrisman et al., 2004: p338) لذا ليس لديهم كلّ الاهتمامات نفسها، وليست جميع الشركات العائليّة مُتطابقة في الهيكل التّنظيميّ وسلوكهم، لذلك قد تكون بعض العائلات عرضة بشكل خاصّ لمشاكل الوكالة، وإيثار الوالدين هو أيضاً عامل في مشاكل الوكالة، يُريد الآباء أن يكونوا كُرماء مع أبنائهم حتّى عندما يكون هناك نقص في الكفاءة، ممّا قد يُؤدّي إلى أوضاع اقتصاديّة دون المُستوى الأمثل، كما أنّ مُعاقبة الأداء الضّعيف في الشركة العائليّة مُشكلة صعبة، خاصّة عندما تؤثر العقوبة على العلاقة الأسريّة خارج الشركة. لذلك يبدو أنّ الشركة العائليّة مُعرّضة بشكل خاصّ لنقص الخبرة وعدم الكفاءة، علاوةً على ذلك يرى Schulze

et al (2002) أن سيطرة المالك تُؤدّ مشاكل الوكالة لأنّ فعالية آليات الرقابة الخارجية تتعرّض للخطر عندما تتركز الملكية، كما هو الحال عندما تكون الشركات مملوكة ملكية خاصة. على الرغم من حقيقة أنّ نظرية الوكالة لا تزال تُمثّل مفهوماً نظرياً دافعاً في دراسات الشركات العائلية، فقد تمّ انتقاد هذه النظرية لتركيزها الضيق على النتائج باعتبارها القيمة الوحيدة للمعاملات والتفاعلات وجهلها بالجوانب الاجتماعية العديدة والمهمة للعلاقات (Schulze et al., 2002; Lubatkin et al., 2007; Pieper, 2007).

– نظرية الإشراف (Stewardship Theory):

تستند نظرية الإشراف على الالتزام طويل الأجل والتفاني الذي يتمتع به المديرون للمنظمة والرفاهية الجماعية فيها. المدير يُواجه مسؤولية قوية تجاه المنظمة (Davis et al., 1997; Miller & Breton-Miller, 2006) يُمكن أن تكون إدارة الأعمال مدفوعة بحقيقة أنّها تسعى في المقام الأول إلى تحقيق مصالح الشركة (Davis, 1997)، عادة ما تهدف الشركات العائلية إلى الحفاظ على الأعمال التجارية عبر الأجيال وتحسين رفاهتها على المدى الطويل، لذلك من المرجح أن يكون للشركات العائلية مواقف أكثر من الشركات الأخرى (Miller & Breton-Miller, 2006). يُجادل (Corbetta & Salvato 2004) إلى أنّه هناك حاجة لتحديد وشرح العناصر التي تُمكن الشركات العائلية من تحقيق أداء عالٍ، فبالنسبة لهم إنّ مفهوم "الإشراف" هو الذي يملأ الفراغ، وهكذا، فقد نظر باحثو الشركة العائلية إلى هذا النموذج الأكثر إنسانية للسلوك الإداري لاستكشاف الأعمال العائلية الديناميكية (Davis et al., 1997). تُقدّم نظرية الإشراف بديلاً قابلاً للتطبيق لنظرية الوكالة واكتسبت شهرة في أبحاث الشركات العائلية على حدّ سواء، ومع ذلك، يظلّ تطبيقه يُركّز بشكل ضيق على القضايا الواقعة عند تقاطع أنظمة العائلة وأنظمة الأعمال، ولم يتمّ تطبيق

النظرية إلا مؤخراً على الديناميكيات داخل مجال الملكية والأسرة (Miller & Le Breton-2009).

Miller, 2006; Miller & Le Breton-Miller,

ويتكوّن توجيه الإشراف من ثلاثة أبعاد (Davis et al., 1997) .

1. الدافع المستقلّ، أي أنّ الأفراد يتصرفون بإحساس بالإرادة يتناقض مع الدافع الخاضع للرقابة الذي يشعر فيه الأفراد بالضغط لأداء مهمة معينة.

2. التوجّه الجماعيّ، أي أنّ الأفراد مدفوعون باهتمامهم بنجاح التنظيم الجماعيّ بدلاً من التركيز على المكاسب الفردية مع التهديد بالسلوكيات المخزية.

3. مناخ عالي الثقة، أي أعضاء المنظمة، الذين لديهم دوافع مستقلة وجماعية، ويتقنون بشدة في بعضهم البعض.

قد يؤثر التوجّه الإشرافيّ المميّز للشركات العائلية مقابل الشركات غير العائلية بشكل خاص على خصائص عملية ابتكار المنتج. على سبيل المثال، قد يؤثر الدافع المستقلّ والتوجّه الجماعيّ بشكل إيجابي على درجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات في تنظيم عملية الابتكار، وقد يجعل النهج الرسمي لإدارة أنشطة الابتكار غير ضروري (De Massis et al., 2013) .

– النظرية السلوكية (Behavioral Theory):

تم استخدام النظرية السلوكية (Cyert et al., 1963; De Massis et al., 2013) كأساس لاقتراح أنّ الشركات العائلية تختلف عن الشركات غير العائلية لأنها أكثر استعداداً لمتابعة القيمة العاطفية للملكية (Astrachan et al., 2008; Zellweger et al., 2008) أكد De Massis et al. (2013)؛ على خلق والحفاظ على الثروة الاجتماعية والعاطفية للأسرة، والإيثار تجاه أفراد

الأسرة. ويُوضح (Chrisman et al., 2011) أنّ مثل هذه الارتباطات النّفسية بالشّركة من قِبَل أفراد الأسرة تزيد من الالتزام والسّعي للسيطرة على الأسرة عبر الأجيال.

أن الأدلة المؤيِّدة على الأهميّة التي توليها الشّركات العائليّة للحفاظ على ثروتها الاجتماعيّة العاطفيّة (Gomez-Mejia et al., 2007) تدفع العائلات المسيطرة إلى القلق الشّديد بشأن خسائر السيطرة المُحتملة. وفقًا للنّظرية السلوكيّة (Donnelly, 1964)، فإنّ الإحجام عن فقدان السيطرة العائليّة قد يولد اختلافات بين مدى استثمار الشّركات العائليّة وغير العائليّة في الابتكار والطّريقة التي تدير بها عمليّة الابتكار. من هذا المنظور، قد تقلّ احتماليّة مشاركة الشّركات العائليّة في أنشطة الابتكار، لا سيما مشاريع الابتكار التّعاونيّة، لأنّ الابتكار يتطلّب خبرة مهنيّة لا تتوفّر دائمًا ضمن حُدود الشّركة. بالإضافة إلى ذلك، هُناك حاجة لمنح الاستقلاليّة للمديرين ذوي المعرفة العالية، الذين غالبًا لا يُمكن إعدادهم من داخل الشّركة العائليّة. نتيجة لذلك، من الضّروريّ في كثير من الأحيان التّنازل عن الأسهم لأطراف خارجيّة، والتي قد تشمل أصحاب رؤوس الأموال أو المُستثمرين المؤسسيين (Gomez-Mejia et al., 2011; De Massis et al., 2013).

3.1.1.2 الشّركات العائليّة في فلسطين:

تأتي أهميّة الشّركات العائليّة من حقيقة أنّها تُشكّل غالبيّة الشّركات العائليّة في القطاع الخاصّ في كلّ من الاقتصادات النّامية والمُتقدّمة كما يُعبّر عنها بعدد الوحدات الاقتصاديّة. الاقتصاد الفلسطينيّ ليس استثناءً، وهذا ينطبق على جميع الأعمال والقطاعات التجاريّة، والصّناعيّة، والزّراعيّة، والخدماتيّة. تلعب الشّركات العائليّة دورًا رائدًا في التّنمية الاقتصاديّة الفلسطينيّة. إنهم يُشكّلون صمّام الأمان ضدّ انتشار البطالة نتيجة تدهور الأوضاع السّياسيّة والإغلاقات المُستمرّة التي تفرضها إسرائيل (Abuznaid et al., 1999; Abu Znaid et al., 2016).

تُمثّل الشّركات العائليّة أحد أهمّ ركائز الاقتصاد الفلسطينيّ، والمُكوّنات الأساسيّة في القطاع الخاصّ، تمتلك هذه الشّركات وتديرها العائلة نفسها والتي قد تشمل الجدّ والأب والأعمام وأحفادهم، من الممكن الاستمرار لجيل أو عدّة أجيال. حيثُ تُقدّم الشّركات العائليّة فرصاً كبيرة للأجيال القادمة، مثل التّعليم من الإداريّين ذوي الخبرة، وتحسين بناء شخصيّاتهم، وبناء علاقات اجتماعيّة وخلق فرص عمل لهم (Assaf, 2017).

لا تزال الدّراسات السابقة حول الشّركات العائليّة في فلسطين جديدة نسبياً وغير كافية رغم أنّ الشّركات العائليّة تلعب دوراً رئيسياً وبناءً في الاقتصاد الوطنيّ الفلسطينيّ. يرتبط الاقتصاد الفلسطينيّ أيضاً بالاقتصاد الإسرائيليّ وبسبب ذلك شهد تقلّبات شديدة، حيثُ لا تزال السّياسة الإسرائيليّة المُتمثّلة في إحتكّام السّيطرة على الأراضي مُحتملة (Khatib et al., 2012; Abu Znaid et al., 2016).

المبحث الثاني:

2.1.2 الابتكار

على مدى السّنوات القليلة الماضية، أدرك الممارسون والباحثون أهميّة الابتكار، كمصدر أساسي للميزة التنافسيّة، حيثُ لا يُؤثّر الابتكار بشكل إيجابيّ فقط على أداء الأعمال على المدى الطّويل، ولكنّه يضمن أيضاً بقاء الشّركة في مواجهة المنافسين (Werner et al., 2017).

1.2.1.2 مفهوم الابتكار:

يُعرّف الابتكار على أنّه "فكرة أو ممارسة أو شيء يُنظر إليه على أنّه جديد من قِبَل الفرد أو وحدة التّبنّي" (Roger, 1983)، وقد تمّ تطويره كطريقة للاستجابة لتغيّر في البيئة أو وسيلة للتأثير عليها

(Nohria et al., 1996). وإنها تُشكّل طريقة لتغيير المنظمة (Damanpour, 1991)، ويُمكن أن يكون لها كنتاج إما طرق جديدة للقيام بالأشياء أو منتجات أو خدمات أو تقنيات جديدة (Porter, 1990)، وقد اعتبرت عاملاً مهماً لريادة الأعمال (Schumpeter, 1934)، في الأدبيات، ظهر عدد من الأبعاد لتحليل الابتكار، مثل أنواع الابتكار، والمراحل التي تتبعها المنظمات لتبني الابتكارات، والعوامل التي تؤثر أو قد تؤثر على الابتكار في منظمة معينة (Rogers, 1983). وفقاً لـ (Crossan et al., 2010)، يُمكن تعريف الابتكار على أنه "إنتاج أو تبني، واستيعاب، واستغلال حداثة ذات قيمة مُضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية؛ تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق؛ تطوير طرق إنتاج جديدة؛ وإنشاء أنظمة إدارة جديدة". ويمكن تعريف الابتكار على أنه التنفيذ الناجح للعمليات حيث يتم وضع الأفكار الإبداعية الجديدة موضع التنفيذ داخل المنظمة (Rickards 1985). (Schaper et al., 2004) على وجه التحديد، الابتكار هو إنشاء مفاهيم وإجراءات و / أو تقنيات جديدة في المنظمة. لكي يفهم شيء ما على أنه ابتكار، فإنه يتطلب الجودة؛ صفات ملموسة يجب أن يكون نتيجة عمل مُتعمّد وليس صدفة؛ يجب أن تهدف إلى إنتاج فائدة؛ وأن يكون معروفاً كشيء آخر غير مُجرّد تغيير في الروتين المُعتاد (King et al., 2002). الابتكارات هي تعبير عن نشاط ريادة الأعمال وقد تُساهم في بقاء الشركة (العائلية) على المدى الطويل (Leenen 2005). ويُمكن اعتبار الابتكار على أنه توجّه استراتيجيّ تتطلبه العديد من المنظمات، يُوفّر طريقة للتكيف مع التكنولوجيا والمنافسة وتغيّرات السوق (Dougherty et al., 1996).

2.2.1.2 أهمية الابتكار:

يؤكد جزء مهم من الأدبيات المتعلقة بإدارة الابتكار على أهمية الابتكار كجزء من استراتيجية الشركة بهدف الحفاظ على قدرة الشركة التنافسية في مجال الأعمال التجارية (Hakala, 2011). هنا الافتراض

دائماً أن الابتكار يزيد من تفرّد الأنظمة والمنتجات والعمليات والخدمات، ممّا يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجيّة ومزيد من النّموّ (Damanpour et al., 1989) .

تسمح الابتكارات للشركة بزيادة عائدها على الاستثمار، وتحقيق حصّة أكبر في السّوق، وتعزيز مركزها التنافسيّ العامّ، حيثُ تُعدّ الابتكارات دائماً مؤشّراً على نشاط الشركة، ويُمكن فهمها على أنّها تأكيد على أنّ (العائلة) لن تستمرّ في العمل فحسب، بل ستتمو أيضاً لسنوات قادمة (Bergfeld et al., 2011; Leenen, 2005).

كثير من الكُتّاب يربط بين استمراريّة الشركة ونجاحها وبقائها بقُدّرتها على خلق أفكار ابتكاريّة وتحويلها إلى مُنتجات وخدمات تُقدّم للسّوق، وعلى الرّغم من أنّ الميزة التنافسيّة تنتج عن عدّة عوامل مُختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المُميّزة، فإنّ الابتكار أصبح بشكل مُتزايد ولعدد أكبر من الشركات أهمّ مصادر الميزة التنافسيّة (عبد الوهاب، 2012).

3.2.1.2 مشاكل وعقبات الابتكار في الشركات العائليّة:

يحدث الابتكار أساساً نتيجة لظروف مُختلفة تشمل المرونة في العمليات واتّخاذ القرارات، واتّخاذ القرارات غير الرّسميّة، واللامركزيّة، والتّواصل الحُرّ بين جميع أعضاء الشركة، والوصف الوظيفيّ غير المنظّم للغاية. إنّها حقيقة معروفة أنّ الشركات العائليّة تميل إلى مُعارضة التّغيير (Kellermann et al., 2006) .

هذا هو المكان الَّذي تحدّث فيه المُشكلة؛ الشركات العائليّة ليست على استعداد لقبول مثل هذه التّغييرات وإدخال مثل هذه المرونة في إجراءاتها. هذه مُشكلة تُواجهها جميع الشركات العائليّة عند التّعامل مع الابتكار (Sarwar, 2014) .

هناك المزيد من المشاكل التي تواجهها الشركات العائلية مع الابتكار، فعندما تأخذ الخلافة مكانها في الشركة ويتولى أحد الأقارب العمل، فمن المحتمل أن الشخص الجديد الذي تولى العمل ليس لديه الحافز كما كان المدير السابق للشركة. قد يكون هذا بسبب تضارب المصالح الشخصية أو لأنه تم إجباره على تولي المسؤولية (Wang et al., 2010).

كما أن الشخص الذي يتولى الشركة ربما لا يكون مناسباً تماماً للمنصب المعني؛ مهارات القيادة الجيدة والكفاءة التجارية والمهارات الشخصية الجيدة ضرورية للتعامل مع أي منصب في الأعمال التجارية، ناهيك عن منصب مركزي. ليس من الضروري أن يكون لدى الشخص الذي ينجح في المنصب الجديد ما يكفي من الخبرة أو المهارات المتخصصة لتولي شركة العائلة (Craig et al., 2005).

كل هذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى عدم الابتكار أو إعاقة الابتكار، حيث إن الابتكار هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية والحصول على النتائج، جنباً إلى جنب مع المهارات الإدارية الممتازة ومهارات الاتصال المختصة والتفاني. يتطلب ذلك أن يكون جميع أعضاء الشركة مكرسين فقط لرفاهية الشركة وبقائها، وبالتالي يُسمح لهم بالتفكير بحرية وإبداع أكثر (Craig et al., 2005).

تستثمر الشركات العائلية أيضاً بشكل أقل في رأس المال البشري عندما يتعلق الأمر بالابتكارات، حيث لا يؤمنون بتوظيف الخبراء أو الأفراد المهرة الذين قد يساعدون أعمالهم أو ابتكاراتهم. يظهر نظام التسلسل الهرمي أيضاً في معظم الشركات العائلية. يتعارض هذا مع الابتكار بالطريقة التي تُقيد بأنه نظراً لوجود عضو مؤسس أكبر سناً في الشركة، يجب أن تتم الموافقة على جميع القرارات من قبل عضو الشركة هذا. إذا لم يوافق عضو الشركة هذا، فلن تحصل هذه الفكرة على الموافقة المطلوبة ولن يتم تنفيذها (Craig et al., 2005).

لكي يتم قبول الفكرة بحرية وتحليلها بشكل موضوعي، من المهم أن يتمكن جميع أعضاء الشركة من تبادل أفكارهم المختلفة دون الخوف من الرفض أو الحكم عليهم. عندها فقط يمكنهم أن يأملوا في تحقيق ابتكار يميزهم عن بقية منافسيهم في السوق. هذا ما نعنيه عندما نقول إن الأفكار يجب أن تتدفق بحرية بين جيلين في شركة عائلية حتى يحدث الابتكار. لا يمارس هذا كثيرًا، وبالتالي يؤدي إلى نقص الابتكار (Craig et al., 2005).

في حين أن جذور الشركات العائلية قد استقرت بقوة أكبر من الشركات الأخرى، قد تكون أيضًا آمنة من الناحية المالية، فهذا لا يعني بالضرورة أن الشركات العائلية لديها الكثير من رأس المال المتاح بسهولة للإنفاق على الابتكارات أو متابعة الأفكار الجديدة. نظرًا لأنها شركة عائلية، فهذا يعني أيضًا وجود مصالح متضاربة فيما يتعلق بالعائلة والأعمال التجارية وهذا يقودنا إلى المشكلة الرئيسية المتمثلة في عدم استثمار رأس المال بسهولة أو بشكل سليم في الأفكار الجديدة أو التكنولوجيا أو ابتكار المنتجات. هذا هو السبب في أن الشركات العائلية غالبًا ما تُوصف بأنها متحفظة وغير مرنة فيما يتعلق بالتغيرات (Wang et al., 2010).

4.2.1.2 مؤوقات ومحددات الابتكار:

يُظهر عدد من الدراسات أن الاختلافات الراسخة في الحواجز أمام الابتكار كانت مرتبطة بالتكلفة والقيود المؤسسية والموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتدفق المعلومات وسياسة الحكومة (Mohen et al., 2005; Baldwin et al., 2002).

1. إدارة الموارد: تُعتبر إدارة الموارد المالية في الشركات العائلية فريدة من نوعها، حيث ينتج عن

التفاعل بين العائلة والأعمال منظور طويل الأمد (Gallo et al., 1996; Sharma et al., 1997)، لأن العائلات تسعى جاهدة لضمان استمرارية العمل من خلال الأجيال وحماية الأمن

المالي طويل الأجل للجيل المؤسس (Dunn, 1996; Dyer, 2003; Donckels et al., 1997).

(al., 1991) قد تُؤثّر خصائص رأس المال الماليّ في الشّركات العائليّة على جوانب مُختلفة من عمليّة ابتكار المُنتجات، مثل التّوجّه نحو الاستثمار في مخاطر على حساب أمن العائلة أو المصادر الماليّة المُستخدمة في تمويل مشاريع ابتكار المُنتجات (De Massis et al., 2013). أمّا بالنّسبة إلى رأس المال الاجتماعيّ يُعدّ الاحتفاظ برأس مال اجتماعيّ مُرتفع أمرًا مُهمًّا للوصول إلى أشكال أُخرى من رأس المال (على سبيل المثال، رأس المال الفكريّ والبشريّ والماليّ) التي تُعتبر بالغة الأهميّة لبقاء الشّركة (Sirmon et al., 2003; Bresciani et al., 2013) يُوفّر رأس المال الاجتماعيّ المعلومات والمعرفة التكنولوجيّة والوصول إلى الأسواق والموارد التكميليّة، يُمكن أن يُقلّل من تكاليف المُعاملات، ويُسهّل تدفّق المعلومات، وخلق المعرفة، والإبداع، والتّحالف، والنّجاح (Nahapiet et al., 1998; Bresciani et al., 2013) قد تكتسب الشّركات العائليّة مزايا مُحدّدة من خلال تطوير رأس المال الاجتماعيّ، خاصّة مع العمّلاء الذين يُمكنهم الحفاظ على العمل في أوقات الشّدّة. يُمكنهم كذلك التّمتّع بعلاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الخارجيين، ومن خلالها يُطوّرون ويُراكمون رأس مال اجتماعيّ أكبر، نتيجة لذلك، من المُحتمل أن يكون رأس المال الاجتماعيّ مُساهمًا أساسيًّا في الأداء العالي للشّركات العائليّة. في الواقع، غالبًا ما يكون التّعاون وسيلة للتّعويض عن نقص الموارد الدّاخلية: تجد الشّركات حُلُولًا في بيئتها المُباشرة، على النّحو الذي يُقدّمه المُنافسون والمُوردون والعمّلاء والعناصر الأخرى للبيئات الخارجيّة والكلّيّة، في حين أنّ رأس المال البشريّ مُهمّ للمراحل الأوّليّة والمُنتوّرة لعمليّة الابتكار، في مرحلة الإطلاق والتّنفيد، تكتسب القُدّرات الأخرى أهميّة مثل التّحقيق في السّوق واختبار السّوق والتّرويج. الشّركات العائليّة، بسبب رأس مالهم الاجتماعيّ المُرتفع، لديهم إمكانيّة الوصول إلى موارد مُختلفة مثل المعلومات، التّكنولوجيا والمعرفة ورأس المال الماليّ وشبكات التّوزيع (Arregle et al., 2007; Bresciani et al., 2007).

(2013). تسمح لهم هذه الموارد أيضًا بالتواصل بشكل أوثق مع العملاء، وبناء رأس مال تسويقي. هذا له تأثيرات مباشرة مُحتملة على ابتكار الشركة أو تأثيرات غير مباشرة أكثر، مثل تسهيل تطوير الابتكار. يتم تعزيز مرونة / قدرة الشركات العائلية، من خلال مزايا تخصيص المنتجات والخدمات. وهذا بدوره يُعيد هيكلة الطلب وبالطبع تسويق منتجات الشركة؛ من الإنتاج الضخم إلى المنتجات "الفردية" عالية الجودة. من وجهة النظر هذه، من المرجح أن تكون الشركات العائلية أقرب إلى العملاء واحتياجاتهم، رغباتهم، مطالبهم، بدلاً من الشركات غير العائلية (Bresciani et al., 2013).

2. **الموارد المالية:** تم الاستشهاد بالتكلفة كواحدة من أهم العوائق التي تحول دون الابتكار. يمكن أن يكون عدم اليقين المرتبط بالابتكار مصدرًا للصراع مع الممولين (Bergemann, 2005)، هذا الخطر، بالإضافة إلى تكاليف المراقبة المرتفعة وصعوبة تقييم جدوى الابتكار، تجعل تحدي تمويل الابتكار أكثر صعوبة (Freel, 2000). ويمكن أن تنشأ المعارضات بين الحاجة إلى الاستثمار في الابتكار ونفور المخاطرة الشائع بين المديرين / المالكيين (Frenkel, 2003). (Hausman, 2005) حيث تتعرض الشركات الصغيرة بشكل خاص لمثل هذه النزاعات بسبب مواردها المالية المحدودة. وجد أن مديري الشركات الأكثر ابتكارًا كانوا أيضًا أكثر ميلًا نحو قبول المخاطر (Souitaris, 2001). وتشير نظرية تكلفة المعاملة ونظرية الوكالة إلى أن تمويل الديون قد يؤدي إلى أنشطة ابتكارية أقل (Jensen and Meckling, 1976).

3. **المعرفة:** من المفهوم أن إدارة المعرفة لديها القدرة على زيادة الميزة التنافسية في الشركات، مثل خفض التكاليف الإجمالية وتطوير وزيادة الموظفين (Skyrme et al., 1997).

لوحظ أن الموارد القائمة على المعرفة مهمة للقدرة الابتكارية للشركة والتي تُساعد في اكتشاف واستغلال الفرص (Kaya et al., 2011). يمكن أن تتكون الموارد من الموارد البشرية

والاجتماعية والمادية والتنظيمية، من بين أمور أخرى. تشير الموارد القائمة على المعرفة إلى أن قدرة الشركة على إنشاء المعرفة واستخدامها هي أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة (Grant, 1996; Wang et al. 2009) تسمح المعرفة للشركات بالتنبؤ بشكل أكثر دقة بالطبيعة والإمكانات التجارية للتغيرات في البيئة ومدى ملاءمة الإجراءات التكتيكية والاستراتيجية، أي بدون المعرفة، تكون الشركة أقل قدرة على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة والناشئة (Cohen et al., 1990).

وفقاً لـ (Alavi et al., 2001) فإن إدارة المعرفة مطلوبة لدمج كل المعرفة من أجل توقع الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

5.2.1.2 أنواع الابتكار:

لا يرتبط الابتكار كمصطلح فقط بالمنتجات والعمليات، ولكنه يرتبط أيضاً بالتسويق والتنظيم. حيث وصف (Schumpeter 1934) أنواعاً مختلفة من الابتكار: منتجات جديدة، وأساليب إنتاج جديدة، ومصادر جديدة للإمداد، واستغلال أسواق جديدة، وطرق جديدة لتنظيم الأعمال. وعرف Drucker (1985) الابتكار بأنه عملية التجهيز بقدرات جديدة ومحسنة أو زيادة المنفعة. وتم تقديم أربعة أنواع مختلفة من الابتكارات؛ وهي ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي وترتبط ابتكارات المنتجات والعمليات ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التطورات التكنولوجية.

– ابتكار المنتج: هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تُقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للعملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل (محمد، 2016).

يُمكن أن تستخدم ابتكارات المنتجات المعرفة أو التقنيات الجديدة، أو يُمكن أن تستند إلى استخدامات أو مجموعات جديدة من المعرفة أو التقنيات الحالية. ويُعطي مصطلح المنتج كلاً من

السّلع والخدمات، حيث يُعدّ ابتكار المنتجات عمليّة صعبة يقودها تطوير التّقنيات وتغيير احتياجات العملاء وتقصير دورات حياة المنتج وزيادة المنافسة العالميّة. لتحقيق النّجاح، يجب أن يتضمّن تفاعلاً قوياً داخل الشّركة وكذلك بين الشّركة وعملائها ومورديها (Akova et al., 1998).

– **ابتكار العمليّة:** هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تُغيّر طريقة العمل أو الإنتاج بما يُحقّق إنتاجيّة أعلى، أو استخدام موادّ أقلّ، أو تحسين خصائص المنتجات الماديّة أو الوظيفيّة أو الجماليّة (محمّد، 2016).

شدّد (Fagerberg et al 2004) على أنّه بينما يُفترض عموماً أن يكون لإدخال منتجات جديدة تأثير واضح وإيجابي على نموّ الدّخل والعمالة، فإنّ ابتكار العمليّات، نظراً لطبيعته في خفض التكاليف، يُمكن أن يكون له تأثير ضبابي أكثر.

– **الابتكار التّسويقيّ:** يُقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التّطبيق الفعليّ في الممارسات التّسويقيّة، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، أو على عنصر السّعر، أو على عنصر التّرويج، أو على عنصر التّوزيع، أو جميع هذه العناصر في آنٍ واحد. بمعنى آخر فالابتكار التّسويقيّ يُوجّه إلى عناصر المزيج التّسويقيّ مُجمّعة معاً ويهدف إلى الزيادة في مبيعات المؤسّسة، والتّعريف بالعلامة التّجاريّة لكسب ثقة الزّبون، وتحقيق ولائه، باعتباره سبب وجود المؤسّسة (نورية وبغداد، 2016).

– **الابتكار التّنظيميّ:** هو فكرة أو تحسين جوهريّ تقوم به المنظّمة من أجل إضافة قيمة بصورة مُباشرة للمنظّمة أو غير مُباشرة (الكعبي، 2016: 129).

المبحث الثالث:

3.1.2 الابتكار والشركات العائلية

تُعتبر الشركات العائلية عملاً يتطور عبر الأجيال، ويترتب على ذلك أن الابتكار يعتمد على العائلة إذا حدث فقط التفاعل التلقائي بين أفراد العائلة عبر الأجيال (Antonio et al., 2014). من الصعب أن يتم الابتكار في الشركات العائلية دون مشاركة الجيلين، يكمن سر الابتكار في الشركات العائلية في القدرة على الموازنة الديناميكية بين القوة والثقة والتحكم والحرية في عملية تطوير علاقة كبار وصغار (Litz et al., 2001).

1.3.1.2 العلاقة بين الابتكار والشركات العائلية:

تم تعريف مفهوم ابتكار الشركات العائلية على أنه "التوليد المتعمد أو إدخال عمليات جديدة و / أو منتجات ناتجة عن الجهود المستقلة والتفاعلية لأعضاء شركة عائلية". ومع ذلك، لم يكن لم شمل الشركة العائلية والابتكار موضوعاً مدروساً جيداً، حيث إن كل واحد على حدة ونظرة شاملة لتداعيات تأثير العائلة على أبعاد ومحددات الابتكار وعلاقاتهم غير متوفرة (Antonio et al., 2014). وجدت الدراسات الأولية المتعلقة بالابتكار في الشركات العائلية أنها كانت أقل ابتكاراً من الشركات غير العائلية، حيث وجد أن الشركات العائلية تُظهر النقص من المخاطرة، وتقاوم التغيير للاستثمار في المشاريع الجديدة، وتفتقر إلى القدرة الابتكارية، حيث من المرجح أن تزيد أرباحها إلى الحد الأقصى من خلال الاستثمار في السلوك السياسي الساعي إلى الربح بدلاً من الابتكار (Donckels et al., 1991; Morck et al., 2003).

هذا هو السبب الذي يجعل الأدبيات تنتقد الشركات العائلية غالباً بسبب افتقارها إلى الابتكار (Carney, 2005).

2.2.1.2 أهمية الابتكار بالشركات العائلية:

التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، إلى جانب التطور السريع للتكنولوجيا، تجعل من الضروري تنفيذ عمليات الابتكار، من أجل زيادة الإنتاجية (McCann et al., 2001)، في سوق يتزايد فيه التنافس، يعتمد النجاح إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمات على الابتكار (Aucken et al., 2009)، حيث سيسمح لهم ذلك بالنمو وزيادة إنتاجيتهم والبقاء في هذه البيئة المعقدة. الشركات العائلية ليست استثناء وتحتاج إلى الابتكار من أجل تحسين مواقعها الاستراتيجية (McAdams et al., 2010)، تؤثر الطبيعة المملوكة للعائلة لهذه الشركات على هذه العمليات وفي بعض الحالات يمكن أن تسهل المرونة، والنهج الموجّه للعملاء، والتركيز على الجودة والمشاركة المجتمعية.

3.3.1.2 مصادر القصور الذاتي للابتكار في الشركات العائلية:

بشكل عام، هناك العديد من مصادر القصور الذاتي التي تعمل بمثابة كابح للابتكار، مثل تلك المتعلقة بتكلفة هذه العمليات، ومختلف قضايا الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، ونقل المعرفة وسياسات الإدارة (Madrid-Guijarro et al., 2002; Lin, 2005; Roller, 2009) يمكن أن يمثل القصور الذاتي الناتج عن التفاعل بين الشركة والعائلة حاجزاً أمام قدرة الشركة العائلية على الابتكار (Webb et al., 2010).

ويمكن أن ينشأ من مصادر مختلفة، مثل تجانس الفكر الموجود في هذه المنظمات والذي يقود إلى نقص المناقشة ومداخلات محدودة من الأفكار المختلفة من داخل الشركة العائلية. وبالتالي، يتم إعاقة ظهور مقترحات جديدة. يمكن أن يكون الإحساس العميق بهوية العائلة أيضاً مصدراً للقصور الذاتي إذا كان يحد من تجديد واتساع من التكيف مع التحديات الجديدة التي تطرحها المنافسة (Lorenzo et al., 2013).

يُشير الابتكار فقط إلى عملية التغيير التنظيمي، ومع ذلك، فإن تطوير الابتكار وتنفيذه يتضمن أيضًا عددًا من التعديلات داخل المنظمة والتي تطرح مشكلات محددة يجب معالجتها إذا كانت المنظمة تريد تحقيق الفوائد المستمدة من تبني التغيير المقترح. لا يضمن قرار تبني الابتكار في حد ذاته التنفيذ الصحيح حيث يصبح مجرد روتين تنظيمي آخر (Lawrence, 2003; Lorenzo et al., 2013).

نظرًا لوجود عدد من العوائق التي تحول دون الابتكار والتي قد تُؤخر أو تحد أو حتى تمنع تنفيذ التغييرات اللازمة في المنظمة، طور (Rumlt, 1995) نموذجًا يصف المصادر الخمسة الرئيسية للقصور الذاتي التي قد تعيق تنفيذ عملية التغيير في المنظمة، وهي: الإدراك المشوّه، والدافع الباهت، والاستجابة الإبداعية الفاشلة، والمآزق السياسية، وانقطاع العمل. تعمل هذه المصادر أو الاحتكاكات الأساسية الخمسة في تسلسل، بحيث يُمثل كلّ منها مستوى من القصور الذاتي، والذي بمجرد التغلب عليه، يُفسح المجال للمستوى التالي.

المصدر الأول للقصور الذاتي هو الإدراك، إذا لم يتم تفسير العلامات المنبعثة داخل وخارج المنظمة والتي تُشير إلى الحاجة أو الفرصة للابتكار بشكل صحيح (تصور مشوّه)، فمن الواضح أن هذا الابتكار لن يتم تنفيذه. إذا تم التغلب على هذا الحاجز الأول من الإدراك، فقد لا يزال التغيير يُقاوم بسبب الحافز الباهت لنفسه. أي أن حافز الابتكار يُنظر إليه على أنه غير كاف، بسبب عدم تقدير المزايا التي تتطوي عليها عملية التغيير. إذا كانت هناك أسباب كافية لإنشاء الابتكار وتنفيذه (Lawrenc, 2003) ، فإن المصدر التالي للقصور الذاتي هو فشل فريق إدارة الأعمال في تحديد المسار الصحيح الذي يجب اتّخاذه (فشل الاستجابة الإبداعية). وهذا يعني أن الحاجة إلى الابتكار مقبولة ويُنظر إلى الابتكار على أنه يُقدّم مزايا أكثر من العيوب، لكنّ الاتجاه الصحيح الذي يجب اتّخاذه من أجل تنفيذ العملية يظل غير معروف. في حال تجاوز العقبات السابقة، قد لا تزال عملية التغيير غير قابلة للتنفيذ بسبب وجود الجمود السياسي الداخلي الذي يُعيق العملية، مثل الخلافات والتنافس بين الإدارات والوحدات التنظيمية. أخيرًا،

إذا تمّ التغلّب على هذه المقاومة الداخليّة، يُمكن أن يُؤدّي عدم وجود إجراءات مُتّسكة إلى تعريض مشروع الابتكار للخطر. (Lorenzo et al., 2013)

2.2 الدّراسات السّابقة:

سنتناول في هذا القسم من الدّراسة عدد من الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة التي تناولت واقع الشّركات العائليّة، مُحدّدات وعوائق الابتكار في الشّركات العائليّة، وللتعرّف على مدى أهميّة الابتكار في الشّركات العائليّة للاستفادة منها في هذه الدّراسة.

1.2.2 الدّراسات العربيّة:

1.1.2.2 دراسة عربيّة تناولت الابتكار:

دراسة زوقارت، حميود (2020). بعنوان: "واقع تطبيق الابتكار المُستدام في الشّركات الجزائريّة: دراسة ميدانيّة".

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرّف على واقع تطبيق الابتكار المُستدام في الشّركات الجزائريّة، وتمّ الاعتماد على الأسلوب الاستقصائيّ، وعلى المنهج الوصفيّ التحليليّ. وتمثّل مُجتمع الدّراسة في الشّركات الجزائريّة، أمّا عيّنة الدّراسة فتمثّلت في الشّركات الجزائريّة المُشاركة في معرض الجزائر الدّوليّ لسنة (2016) وعددها (405) وتمثّلت أداة الدّراسة بالاستبيان، وتمّ التّوصّل إلى وجود تطبيق جيّد للابتكار المُستدام في الشّركات الجزائريّة.

دراسة حرز الله وشقير (2019) بعنوان: "تأثير تطبيق مُمارسات إدارة الجودة الشّاملة على الابتكار في شركات الخدمات الفلسطينيّة".

كان الغرض من هذه الدّراسة هو دراسة تأثير تطبيق مُمارسات إدارة الجودة الشّاملة على الابتكار في شركات الخدمات الفلسطينيّة. تمّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليليّ في هذه الدّراسة. تمّ توزيع الاستبانة

على جميع أفراد مُجتمع الدّراسة في الشّركات الخدميّة الفلسطينيّة. تمّ أخذ عيّنة هادفة من 220 مُوظّف من مُوظّفي الشّركات الخدميّة في الدّراسة. تُظهر النّتائج المُستمدّة من هذه الدّراسة أنّ مُمارسات إدارة الجودة الشّاملة (مُمارسات إدارة الجودة الشّاملة اللّينة ومُمارسات إدارة الجودة الشّاملة الصّارمة) لها تأثير إيجابيّ وهامّ على جميع أنواع الابتكار (ابتكار المُنتج الإضافيّ، والابتكار التّدرجيّ للعمليّة، والابتكار الجذريّ للمُنْتَجات، والابتكار الجذريّ للعمليّة والابتكار الإداريّ).

دراسة هلسة (2016). بعنوان: "مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميّتها لمنظومة الأعمال المعاصرة".

هدفت الدّراسة لتسلّط الصّوء على أهميّة الإبداع والابتكار لمُنظّمات الأعمال. فقد تمّت هيكليّة هذه الدّراسة بما يأتي: تعريف كلّ من الإبداع والابتكار وتصنيفاتهما ومداخلهما والمُعيقات أمام تطبيقهما في منظومة الأعمال. لقد توصّلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج أهمّها: إنّ الإبداع والابتكار لمُنظّمات الأعمال يُمثّل أساس بقاء هذه المُنظّمات، وأنّ للبيئة التّمكنيّة بمُختلف مجالاتها دوراً هامّاً في تعزيز وتشجيع نهج الابتكار والإبداع.

دراسة (Judeh,2016) بعنوان: "Innovation Status in Palestine " مكانة الابتكار في فلسطين".

ناقشت هذه الدّراسة مكانة الابتكار في فلسطين والاستراتيجيّات التي اعتمدها المجلس الأعلى للتّعليم لتعزيز الابتكار. كما ناقشت أولويّات الابتكار في المُجتمع الفلسطينيّ والطّموحات والتّحدّيات، حيثُ استثمر الفلسطينيون في العقود الماضيّة بشكل ملحوظ في رأس المال البشريّ من خلال التّعليم والمهنيّة. تمّ اعتبار الابتكار ضمنياً في النّقافة الفلسطينيّة. ومع ذلك، في شكله الواضح، بدأ الابتكار مؤخّراً في الظّهور بمبادرات من القطاع الخاصّ ومُؤسّسات التّعليم العالي والمُجتمع المدنيّ. يُوجد حالياً حوالي عشرين مُؤسّسة مثل حاضنات ومُسرّعات ومراكز امتياز في فلسطين. ينصبّ التّركيز الرّئيسيّ لهذه

المؤسسات بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات ويرجع ذلك إلى الحاجة المتزايدة لهذا القطاع والاستثمار القانوني نسبياً الذي يتطلبه.

وأوصت الدراسة أنّ هناك حاجة إلى عملية حضانة خارجية لهذا النظام البيئي في هذه المرحلة. وتأتي هذه الحضانة على شكل استثمارات في هذا القطاع، وتوقيع اتفاقيات تعاون مع دول خبيرة، وتنظيم ورش عمل ومؤتمرات ثنائية ومتعددة الأطراف حول الابتكار.

دراسة عبد الوهاب (2012) بعنوان " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الابتكار وأهميته بصفة عامة وابتكار المنتجات الجديدة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز. ومعرفة دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، كما حاولت تحديد ضرورته في مؤسسة موبيليس التي كانت محل الدراسة الميدانية، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة جعلتنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الابتكار والكشف عن مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط ودوره في تحسين أداء المؤسسة، ثم تقديم بعض الاقتراحات لتذليل العراقيل التي تقف أمام موبيليس .

2.1.2.2 دراسة عربية تناولت واقع الشركات العائلية:

دراسة الحرباوي (2019) بعنوان: " دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في مدينة الخليل، والتي استمرت في عملها للجيل الثاني فما فوق، ولا يوجد إحصائية رسمية لهذه

الشركات لذلك لجأ الباحث في هذه الدراسة إلى العينة القصدية. أظهرت النتائج أنّ تصورات أفراد عينة الدراسة على مجالات التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، كما يتبين أنّ بُعد الهيكل التنظيمي متوسط، وكذلك العلاقات التنظيمية، وأنّ مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود دور إيجابي للتنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكذلك وجود دور إيجابي للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، ومن خلال النتائج السابقة أوصى الباحث أنّ تُنشئ غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل دائرة تختص بالتنظيم الإداري للشركات العائلية وعمل رزم مدروسة من الإرشادات والأحكام التي تُبين لأصحاب ومُدراء الشركات العائلية ما الذي يجب أن يفعلوه في مجال التنظيم الإداري لشركاتهم.

دراسة التّيمي (2018) بعنوان: "الشركات العائلية في محافظة الخليل: المُشكلات وسبل التطوير"

هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل، وكذلك المُشكلات التي تُواجه تلك الشركات، كما هدفت الدراسة إلى استخلاص الآليات التي من شأنها تطوير هذه الشركات. حيثُ استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتمثّل مُجتمع الدراسة من العاملين في الشركات العائلية في محافظة الخليل، حيثُ استخدم الباحث عينة عشوائية من بين هؤلاء العاملين بلغ عددها 208 فرد. وأظهرت النتائج أنّ مستوى استجابة المبحوثين حول واقع الشركات كان مُرضياً جداً ويمكن تصنيفه على أنّه بدرجة مُرتفعة، وجاء مستوى الاستجابة فيما يتعلّق بالمُشكلات التي تُواجهها الشركات العائلية بدرجة مُرتفعة، وجاء مستوى استجابة المبحوثين فيما يتعلّق بالسبل المُقترحة لتطوير الشركات العائلية بدرجة مُرتفعة جداً. وتبين أنّ هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والمُشكلات التي تُواجهها في محافظة الخليل، وكذلك هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية وسبل تطويرها في محافظة الخليل، وهناك علاقة إيجابية ضعيفة بين المُشكلات

التي تُعاني منها الشركات العائلية وسُبل تطويرها في محافظة الخليل، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول المتغيرات المتعلقة بالشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسُبل التطوير لجهة عُمر الشركة، المستوى التعليمي، عدد العاملين في الشركة، مجال العمل، حجم رأس المال.

دراسة (Salameh, 2017) بعنوان Succession of Family Businesses in Palestine

انتقال الشركات العائلية بين الأجيال في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العوامل التي تؤثر على عملية تعاقب الشركات المملوكة للعائلة. ويتبنى هذا البحث تصميم البحث النوعي، باستخدام منهجية تحليل المحتوى حيث تم استخدام المقابلات شبه المنظمة المتعمقة مع 16 شخصاً تم اختيارهم عن قصد من الشركات العائلية في فلسطين لاستكشاف تصوراتهم وتفسيراتهم حول العوامل الرئيسية التي تؤثر على تخطيط التعاقب ونتائج هذه الأعمال. أشارت النتائج إلى أن الشركات العائلية تعتبر استثمارية الأعمال العائلية، والحفاظ على وحدة العائلة، وحماية اسم العائلة في السوق، وحماية تراث العائلة وثروتها من أهم فوائد التخطيط لتوريث العائلة. بالإضافة إلى ذلك، فقد وجد أن العلاقة الجيدة بين الأب والابن تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نتائج تعاقب الشركات العائلية. من ناحية أخرى، يُعد التنافس بين أفراد الأسرة أحد العوامل التي تؤثر سلباً على نتائج الخلافة. وتُعد الأبعاد العائلية والإدارية للشركات العائلية من أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على العملية وكذلك على نتائج تعاقب الشركات العائلية.

دراسة الفراء والحاك (2014) بعنوان: "المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها".

تناولت هذه الدراسة تقييم وتحليل السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة ومستقبلها مع التركيز على المنشآت الصناعية، ولقد خلصت الدراسة إلى غياب التخطيط الرسمي لدى غالبية المنشآت

العائلية بغض النظر عن أحجامها، وإلى غياب الهيكل التنظيمي الرسمي، ومركزية القرار في يد كبير العائلة. ولقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) من جهة وعمر المنشأة وحجم رأس المال وعدد العاملين من جهة أخرى، كما بينت الدراسة أن المنشآت العائلية في قطاع غزة سيستمر دورها المهم في المستقبل في التشغيل والإنتاج وفي التنمية الاقتصادية ومن غير المتوقع أن يحدث تغيير في المستقبل المنظور على السمات الإدارية فيها.

2.2.2 دراسات أجنبية:

1.2.2.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت واقع الشركات العائلية

دراسة (samara, 2020) بعنوان **Family businesses in the Arab Middle East:**

What do we know and where should we go?

الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي: ماذا نعرف وإلى أين نذهب؟

تقيم هذه الدراسة أبحاث الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي من خلال المراجعة المنهجية لـ (70) مقالاً نشرت بين عامي 2000 و2018. واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي من خلال المراجعة المنهجية لـ 70 مقالاً، وأبحاث الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي، التي نشرت بين عامي 2000 و2018. وتظهر النتائج أن السمات الثقافية السائدة للنظام الأبوي والجماعية قد أدت إلى التزام كبير تجاه القوى العاملة في الشركات العائلية، بالتعيين الاحتفالي من النساء في المناصب القيادية، لإعطاء الأولوية للوئام الأسري على أي هدف آخر، والسعي وراء الخلافة الأسرية الذكورية التي تحافظ على رؤية المؤسس، وممارسات الموارد البشرية غير الرسمية. علاوة على ذلك، فإن وجود فراغات مؤسسية قد سهّل تبني هياكل الحوكمة غير الرسمية ودفع المالكين المسيطرين إلى تبني استراتيجيات مالية متحفظة. تُترجم هذه الممارسات إلى العديد من النتائج الاقتصادية والمجتمعية الثابتة، اعتماداً على الهيكل القانوني للأعمال، ومرحلة ملكية الأجيال، وديناميكيات العلاقة الأسرية.

دراسة (Lorenzo-Gómez. 2019) بعنوان: Barriers to change in family

businesses: حواجز التغيير في الشركات العائلية.

هدفت الدراسة إلى التركيز على الخصائص التي تؤثر على رغبة الشركة العائلية في التغيير والتجديد، ويرى أن كل من التغيير والتجديد ضروريان للحفاظ على استمرارية الشركة على المدى الطويل حتى يتم نقلها إلى الجيل التالي. حيث استخدمت دراسة الحالة من خلال التحليل المفاهيمي. وتقدم الأدبيات الخاصة بالتغيير الاستراتيجي دراسات سابقة حول العوائق التي تحول دون التغيير داخل الشركة العائلية وحولها، والتي وردت في هذه المقالة لتحديد العناصر المشتركة. وأظهرت النتائج أن للتأثير المفرط للأسرة أن يقلل من النظر في الأفكار والمقترحات من خارج نطاق العائلة المسيطرة، والتي يمكن أن تعوض، في بعض الحالات، أوجه القصور في خبرة العمل خارج الشركة العائلية، أو في مؤهلات مديري العائلة. إن نيّة العائلة المالكة في الاحتفاظ بالممتلكات في يد العائلة، إلى جانب الممانعة عن السماح بدخول رأس المال الأجنبي، يمكن أن يؤدي إلى عدم وجود دافع للتغيير. أيضاً، قد يكون الممانعة عن التغيير ناتجاً عن الخوف من الإخلال بالتوازن الأسري، والذي بدوره يكون مشروطاً بالأهداف غير المالية للأسرة. بحيث ينعكس ثقل الماضي وتاريخ الشركة العائلية في حواجز التغيير، كما بينت الدراسة بأن تكون الحالة العائلية للشركة مصدراً لحواجز محددة للتغيير.

دراسة (Andersson et al.,2017) بعنوان: The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data

خصائص الشركات العائلية: استغلال المعلومات المتعلقة بالملكية والقرابة والحوكمة باستخدام البيانات السكانية الإجمالية.

غالبًا ما تُعتبر الشَّرَكَات العائليَّة مُختلفة بشكل مُميِّز عن الشَّرَكَات غير العائليَّة. ومع ذلك، فإنَّ فهمنا للشَّرَكَات العائليَّة يُعاني من عدم القُدرة على تحديدها في البيانات السَّكَّانيَّة الإجماليَّة؛ نادرًا ما تتوفَّر المعلومات المُتعلِّقة بالمالكيين وأقاربهم ومُشاركتهم في حوكمة الشَّرَكَات. حيثُ تُقدِّم الدَّراسة طَريقة لتحديد الشَّرَكَات العائليَّة المحليَّة باستخدام البيانات السَّكَّانيَّة. قدِّمت الدَّراسة طَريقة لتحديد الشَّرَكَات العائليَّة باستخدام البيانات السَّكَّانيَّة. وطبِّقت هذه الطَريقة على البيانات السَّويديَّة المُتعلِّقة بمُلكيَّة الشَّرَكة والحوكمة والقِرابة من 2004 إلى 2010. وبَيَّنت الدَّراسة أنَّه، مُقارنَةً بالشَّرَكَات الخاصَّة غير العائليَّة، تمتلك الشَّرَكَات العائليَّة إجمالي أصول وفُرص عمل ومبيعات أقلَّ وتتمتَّع بصلابة أعلى، رُغم أنَّ الشَّرَكَات العائليَّة أكثر ربحيَّة. تتضاءل هذه الاختلافات مع حجم الشَّرَكة. حيثُ نستنتج أنَّ مُصطلح "شَّرَكة عائليَّة" يشمل مجموعة كبيرة ومُتنوِّعة من الشَّرَكَات.

2.2.2.2 الدَّراسات الأجنبيَّة التي تناولت واقع الابتكار بالشَّرَكَات العائليَّة:

دراسة (Mariano et al., 2019) بعنوان: **Innovation in Family Business and**

Cooperation: a literature review

الابتكار في الأعمال العائليَّة والتَّعاون: مُراجعة الأدبيَّات

تناولت هذه الدَّراسة بعض التَّوضيحات حول تعريف وخصائص الشَّرَكَات العائليَّة للابتكار عند التَّعاون، وتمَّ تحديد فجوة بحثيَّة تتعلَّق في تطوير الشَّرَكَات العائليَّة للابتكار عند التَّعاون مع العوامل الخارجيّة، حيثُ إنَّه تمَّ تحليل الخصائص المُحدَّدة للشَّرَكَات العائليَّة فيما يتعلَّق بالابتكار والتَّعاون، رؤية طويلة المدى، ونُفُور من المُخاطرة، ونقص نسبيّ في الكفاءة المهنيَّة للعاملين في الشَّرَكَات العائليَّة، حيثُ سلَّط الضَّوء على أهميَّة التَّركيز على هذا المفهوم باعتباره عمودًا لبقاء الشَّرَكَات في البيئات التَّنافُسيَّة. تمَّ العُثور على أدلَّة على أنَّ للابتكار من خلال التَّعاون تأثير خاصَّ على كُيفيَّة قيام الشَّرَكَات بتنفيذ

عمليات الابتكار الخاصة بها وكيف يُمكن أن تكون هذه العلاقات مع البيئة عاملاً مُحدّداً في نجاح ابتكارات الأعمال. وأيضاً، هناك فرصة لمواصلة البحث والتّطوير في هذا المجال، لأنّه على الرّغم من وجود منشورات بالفعل حاولت شرح الخصائص المُميّزة للعمليّة بين بعض الشّركات وغيرها، التّعاون في ابتكار الشّركات العائليّة، لأنّه على الرّغم من وصف الابتكار بشكل عامّ في المكاتب الماليّة، إلّا أنّه لم يتمّ التّحقيق فيه بعد في جوانب أخرى من الابتكار بحيث يُمكن تمييزها بشكل أكبر وفقاً لنوع الشّركات، مثل تلك التي سبق ذكرها للتّعاون مع العملاء، أو الموردين، أو المنافسين، أو المؤسّسات.

دراسة (Rau et al., 2019) بعنوان: Psychological ownership as a driving factor family firms of innovation in older

الملكيّة النفسيّة كعامل دافع للابتكار في الأسرة الأكبر سنّاً

غالباً ما يكون الابتكار مفتاح النّجاح على المدى الطّويل. في حين أنّ بعض العائلات تبتكر بشكل أقلّ عند التّقدّم في السّن، فإنّ البعض الآخر يكون ناجحاً للغاية ومبتكراً عبر أجيال مُتعدّدة. حيثُ قدّمت الدّراسة تفسيراً جديداً لهذه الظّاهرة من خلال إظهار أنّ الملكيّة النفسيّة يُمكن أن تُؤدّي إلى تعزيز العلاقات بين الأجيال في الملكيّة ومُخرجات الابتكار تمثيلاً مع الأدبيّات. تمّ دعم الفرضيّات ببيانات تمّ الحُصول عليها من 942 شركة ألمانيّة، وأوجدت الدّراسة أنّه على مرّ الأجيال، يتناقص ناتج الابتكار، ويكون أقلّ بشكل ملحوظ في الجيل الثّالث والجيل التّالي منه في جيل المؤسّسين. ومع ذلك، إذا كان لدى المديرين المالكيين من الجيل الثّالث واللاحق مُستويات عالية من الملكيّة النفسيّة، فإنّ إنتاج الابتكار يكون مُرتفعاً كما هو الحال في المؤسّس والجيل الثّاني. يبدو الابتكار في الجيل الثّالث وما بعده أكثر جدوى عندما لا تنتقل الملكيّة القانونيّة فحسب، بل أيضاً الملكيّة النفسيّة إلى الجيل التّالي.

دراسة (Wang et al.,2019) Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval

معرفة ورغبة خُلفاء الشَّرَكَات العائليَّة في الابتكار المُستدام: الدَّور الوسيط لمُوافقة القائد

هدفت بشكل أساسي إلى مُناقشة مسألة تعاقب الأعمال، والتركيز على حالة خُلفاء الأعمال، وتحليل تأثير معرفة الخلف واستعداد التَّعاقب على الابتكار المُستدام للشَّرَكَات وتعاقب الأعمال النَّاجحة. في النِّظام الاقتصاديِّ التَّايوانيِّ، أكثر من 90% من الشَّرَكَات هي شركات صغيرة ومُتوسطة. ومع ذلك، مع تزايد المشاكل الحادَّة المُتمثَّلة في شيخوخة السَّكان، والطَّلب على العمالة، وتنمية المواهب التي تقلَّ كثيرًا عن التَّوقَّعات، ستُواجه جميع الشَّرَكَات العائليَّة الصَّغيرة والمُتوسطة الحجم في تايوان صُعوبات في الخلافة في العقد القادم. طبَّقت هذه الدَّراسة في النِّظام الاقتصاديِّ التَّايوانيِّ، وأشارت هذه الدَّراسة أيضًا إلى أنَّ مُوافقة القائد ستؤثِّر على العلاقة بين خليفة الأعمال والابتكار المُستدام. بعبارة أخرى، يشغل كبار السَّنَّ المناصب القياديَّة في الشَّرَكَات العائليَّة في تايوان، وغالبًا ما يكونون غير مُستعدين لتفويض سُلطاتهم، وبالتالي، فإنَّ رغبة القائد في تفويض سُلطته ومُوافقة على الخلف ستكون حاسمة في رغبة الخليفة. لتحقيق النِّجاح في أعمال العائلة.

دراسة (Annie et al.,2018) Analysis of Open Innovation بعنوان: Determinants: the Case Study of Singapore based Family owned Enterprises

تحليل مُحدِّدات الابتكار المفتوح: دراسة حالة للشَّرَكَات المملوكة للعائلة في سنغافورة

هدفت هذه الدَّراسة إلى تحليل مُحدِّدات مُمارسات الابتكار المفتوح في الشَّرَكَات المملوكة للعائلة في ضوء التَّأثير المُشترك لعوامل التَّمكين داخل الشَّرَكَة والعوامل الخارجيّة. واستخدمت الدَّراسة منهج دراسة

الحالة من خلال التحليل المفاهيمي والتحقق التجريبي، بالاعتماد على عينة من 33 شركة مملوكة للعائلة مقرها سنغافورة. أكدت النتائج التي توصلت إليها الدوافع الرئيسية مثل ثقافة الأسرة والأعمال، والوصول إلى الأموال الخارجية، والمبادرات المدعومة من الحكومة، وديناميكيات السوق، والشراكة، والشبكة، ورأس المال العائلي، والشبكة الخارجية. تم أيضاً تسليط الضوء على الآثار الإدارية حول ضرورة الاستفادة من المحددات البيئية وقدرات الابتكار الداخلية لتعزيز أفكار العمل الجديدة. حيث فتحت نتائج هذه الدراسة العديد من السبل للبحث في المستقبل. حيث يمكن للمرء تطبيق نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) للكشف عن المتوسطات بين المتغيرات، والأوزان، والتحمّلات، والمسارات، فضلاً عن تقديم تقدير لدرجات المتغيرات الكامنة. وتُشير نتائج تحليل PCA والارتباط إلى احتمال وجود تأثير غير مباشر (وساطة) لمُحرّكات الابتكار على قُدرات الابتكار. وبالتالي قد ترغب دراسة مستقبلية في سدّ هذه الفجوة من خلال عينة أكبر من البيانات.

دراسة (Werner et al., 2017) بعنوان Driving factors of innovation in family and

non-family SMEs العوامل الدافعة للابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية وغير العائلية.

تأخذ الدراسة المطروحة خطوة إلى الوراء وتبحث في دوافع مُخرجات الابتكار، بتطبيق نهج سياقي، واستخدمت بيانات 1.870 شركة صغيرة ومتوسطة موجودة في ألمانيا، بحجة أنّ السمة الرئيسية للشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة هي وحدة الملكية والقيادة. تؤثر هذه العناصر المحددة على كلّ من الدوافع ومُخرجات الابتكار ممّا يؤدي إلى فهم أكثر تفصيلاً لابتكار الشركة العائلية. وتُشير النتائج إلى أنّ المنظور طويل الأمد يؤثر بشكل إيجابي على مُخرجات الابتكار في الشركات العائلية الصغيرة. وأنّ الشركات العائلية أكثر قدرة على الحفاظ على معرفة القوى العاملة من خلال مُعدّلات تقلّب أقل ممّا يؤدي

إلى مستويات أعلى من مخرجات الابتكار. وأن الأجيال المقبلة من قادة الشركات العائلية أكثر نفورًا من المخاطرة من جيل المؤسسين. نتيجة لذلك، يتناقص ناتج الابتكار باستمرار من جيل إلى جيل.

وفي دراسة (Classen et al.,2013) بعنوان Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية وغير العائلية.

تقدم هذه الدراسة تحليلًا استكشافيًا للاختلافات بين الشركات العائلية وغير العائلية في الاستثمار في الابتكار، ونتائج ابتكار المنتجات والعمليات، وإنتاجية العمل. تم استخدام تحليل استكشافي، واستخدام بيانات من مسح الابتكار المجتمعي الذي أجري على 2087 شركة ألمانية صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs). وأظهرت النتائج تفاوتات كبيرة في كل مرحلة من مراحل عملية الابتكار. في حين أن الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة لديها ميل أكبر للاستثمار في الابتكار على الإطلاق، بشرط الاستثمار في الابتكار، فإن هذه الشركات تفعل ذلك بشكل أقل كثافة من نظيراتها من غير الشركات العائلية. تميل الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية أيضًا إلى التفوق في الأداء على الشركات الصغيرة والمتوسطة غير العائلية من حيث نتائج عملية الابتكار عند التحكم في الاستثمار في الابتكار. ومع ذلك، نظرًا لمستوى ابتكار المنتجات والعمليات، فإن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية كان ضعيفًا فيما يتعلق بإنتاجية العمل مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير العائلية.

وفي دراسة (De Massis et ai.,2012) بعنوان Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions البحث

في الابتكار التكنولوجي في الشركات العائلية: تقديم النقاشات والتوجهات المستقبلية
هدفت الدراسة إلى تقييم العمل السابق على الابتكار التكنولوجي في الشركات العائلية ووضع جدول أعمال بحثي مفصل. وظهرت العديد من المساهمات المهمة من هذه الدراسة. حيث اعتمد البحث بشكل

منهجيّ في جميع المقالات المنشورة في المجالات لأدبيّات الشّركات العائليّة. حيثُ تمّ تحديد 138 مقالاً، والتي دخلت في نفس عمليّة القراءة والمناقشة للتّحقّق ممّا إذا كانت تتعامل مع الابتكار التّكنولوجيّ في الشّركات العائليّة أم لا. تُظهر الدّراسة أنّ مشاركة الأسرة لها تأثيرات مباشرة على مُدخلات الابتكار (على سبيل المثال، نفقات البحث والتّطوير)، والأنشطة (على سبيل المثال، القيادة في مشاريع تطوير المُنتجات الجديدة)، والمُخرجات (على سبيل المثال، عدد المُنتجات الجديدة)، فضلاً عن التّأثيرات المُعتدلة على العلاقات بين خطوات الابتكار التّكنولوجيّ هذه. تستخدم المقالة النّظريّات المُطبّقة في أبحاث الشّركات العائليّة (على سبيل المثال، نظريّة الوكالة) لمناقشة فرص توسيع أطر الابتكار التّكنولوجيّ من خلال النّظر في مشاركة العائلة.

وفي دراسة (Kraus et al.,2011) بعنوان Innovation in family firms: an empirical to corporate linking organizational and managerial innovation analysis success

الابتكار في إدارة الأسرة: تحليل تجريبيّ يربط الابتكار التّنظيميّ والإداريّ بنجاح الشّركة.
هدفت الدّراسة إلى زيادة المعرفة بالاختلافات في السّلوّك المُبتكر التي يُمكن العثور عليها بين الشّركات العائليّة وغير العائليّة ودراسة دور الابتكار (الإداريّ والتّنظيميّ) في العلاقات العائليّة مُقارنةً بغير العائليّة. واستخدام نموذج المُعادلة الهيكلية (Mplus) للإحصاء والتّحليلات حيثُ استخدم مسح تجريبيّ لـ 533 شركة من فنلندا. استخدمت هذه الدّراسة الرّؤساء التّنفيذين والمالّكين كمُستجيبين. وأُوجدت الدّراسة أنّ تأثيرات الابتكارات الإداريّة على نجاح الشّركات تختلف إلى حدّ ما بين الشّركات العائليّة وغير العائليّة. في الواقع، بالنّسبة للشّركات العائليّة، يبدو أنّ الابتكارات التّنظيميّة أكثر أهميّة من الابتكارات الإداريّة.

حيث خلصت الدراسة بأنّ التّوجّه الاستراتيجي لشركة عائلية يعتمد بشدّة على (1) دور القيادة في تعزيز سلوك المخاطرة وريادة الأعمال، (2) الملفّ الشخصي والكفاءات ودافع المالك (أصحاب)، و (3) خصائص وتخصّص أعضاء التحالف المهيمن للشركة. المحرّك الأكثر أهميّة لسلوك ريادة الأعمال في الشركات العائلية - كما هو الحال في معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة الأخرى.

3.2.2 التّعقيب على الدراسات السابقة:

تمّ استعراض للدراسات السابقة العربيّة والأجنبيّة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وتمّ عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمنيّ محدّد من الأحدث إلى الأقدم، لأجل التّعرف على الجوانب البحثيّة فيها والمتعلّقة بموضوع الدراسة الحاليّة، بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطّلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال، ظهر بشكل كبير أهميّة الإلمام بهذا العلم وإعطائه مزيداً من الاهتمام البحثي.

أولاً: الدراسات العربيّة:

1. اهتمّت الدراسات العربيّة السابقة بواقع الشركات العائلية من خلال عدّة مداخل ومُتغيّرات، حيث اهتمّت دراسة زوقارت، حميود (2020) بدراسة التّعرف على واقع تطبيق الابتكار المُستدام في الشركات الجزائريّة، دراسة التميّمي (2018) هدفت الدراسة إلى التّعرف على واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل.

2. من حيث الهدف والتّشابه مع الدراسات العربيّة السابقة، أنّ الدراسة الحاليّة تشابهت مع دراسة زوقارت، حميود (2020) من حيث التّعرف على واقع تطبيق الابتكار لكنّها اختلفت في كونها ستدرُس مُحدّدات وعوائق وهو ما لم تتطرّق له دراسة زروقات، حميود (2020).

3. من حيث المنهج، اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات العربية السابقة في استخدام أداة الدراسة، حيث استخدمت زوقارت، حميود (2020)، ودراسة النّيمي (2018)؛ الاستبانة.

4. من حيث المتغيرات فإنّ الدراسة الحالية تختلف مع كافة الدراسات العربية السابقة، حيث إنّها ستدرس (مُحدّات، ومُعقّقات) وتأثيرها على الشركات العائلية، وهو ما لم تقم الدراسات السابقة بتغطيته بشكل كامل.

5. من حيث النتائج، فقد بيّنت الدراسات السابقة عدّة نتائج كان لها أهميّتها لهذه الدراسة، فعلى سبيل المثال بيّنت دراسة زوقارت، حميود (2020) إلى وجود تطبيق جيّد للابتكار المُستدام في الشركات الجزائرية، أمّا دراسة النّيمي (2018) فقد خلصت إلى نتيجة أنّ مستوى استجابة المبحوثين حول واقع الشركات كان مُرضياً جداً ويمكن تصنيفه على أنّه بدرجة مُرتفعة، وجاء مستوى الاستجابة فيما يتعلّق بالمشكلات التي تُواجهها الشركات العائلية بدرجة مُرتفعة، وجاء مستوى استجابة المبحوثين فيما يتعلّق بالسّبل المُقترحة لتطوير الشركات العائلية بدرجة مُرتفعة جداً .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. كانت الدراسات الأجنبية أكثر تحديداً وقرباً من الدراسة الحالية من حيث الهدف، فقد هدفت دراسة (Annie et al., 2018) إلى تحليل مُحدّات ممارسات الابتكار المفتوح في الشركات المملوكة للعائلة، فيما دراسة (Werner et al., 2017) بحثت في دوافع مُخرجات الابتكار.

2. كانت الدراسة الأجنبية السابقة مُتشابهة من حيث المنهج، فقد اتفقت مع دراسة (Salameh, 2017) في استخدام المُقابلات.

3. أمّا من حيث النتائج فقد خلصت الدراسات الأجنبية إلى عدّة نتائج أفادت الدراسة الحالية، فقد خلصت دراسة (Lorenzo-Gómez. 2019) أنّ للتأثير المُفرط للأسرة أنّ يُقلّل من النّظر في

الأفكار والمقترحات من خارج نطاق العائلة المسيطرة، والتي يُمكن أن تُعوّض، في بعض الحالات، أوجه القصور في خبرة العمل خارج الشركة العائلية، أو في مؤهلات مُديري العائلة، فيما خلصت دراسة (Kraus et al., 2011) أنّ تأثيرات الابتكارات الإدارية على نجاح الشركات تختلف إلى حدٍ ما بين الشركات العائلية وغير العائلية، بينما خلصت دراسة (Werner et al., 2017) أنّ المنظور طويل الأمد يُؤثر بشكل إيجابي على مُخرجات الابتكار في الشركات العائلية الصغيرة. وأنّ الشركات العائلية أكثر قدرة على الحفاظ على معرفة القوى العاملة من خلال معدلات تقلب أقل ممّا يُؤدّي إلى مستويات أعلى من مُخرجات الابتكار.

4.2.2 ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميّز الدراسة الحالية بأنّها ركّزت على مُحدّدات وعوائق الابتكار بشكل خاصّ، بينما الدراسات السابقة التي تمّ تناولها ركّزت بشكل عامّ عن الابتكار والشركات العائلية، وتمّ استخدام أسلوب البحث النوعي والذي لم يُستخدم بشكل خاصّ في الدراسات العربية السابقة، حيثُ ستقوم بدراسة واقع الابتكار بالشركات العائلية الصناعيّة في فلسطين وبدراسة مُحدّدات وعوائق الابتكار المؤثرة على الابتكار في الشركات العائلية، وستقوم الدراسة الحالية بدراسة أنواع الابتكار في الشركات العائلية الصناعيّة في فلسطين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 3.1 المقدمة.
- 3.2 منهج الدراسة.
- 3.3 أداة الدراسة.
- 3.4 مجتمع وعينة الدراسة.
- 3.5 الخطوات التي تمّ اتباعها أثناء المقابلات.
- 3.6 معلومات حول شركات الدراسة.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة:

يتطرق هذا الفصل إلى وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها من حيث تصميم الدراسة وأدواتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومُعَوِّقاتها، ومُتَغَيِّرات الدراسة ومُجْتَمَع الدراسة وعَيِّنَتها، من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو التَّعَرُّف على واقع الابتكار في الشَّرَكَات العائليَّة الصَّنَاعِيَّة في فلسطين، فقد تَضَمَّن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومُجْتَمَعها وعَيِّنَتها وتصميم أدواتها، والمُعَالَجَة الإحصائيَّة التي تمَّ استخدامها في تحليل النَّتَاج.

3.2 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج النَّوعِي لقياس واقع الابتكار في الشَّرَكَات العائليَّة في فلسطين، وذلك لمُلائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مُجْتَمَع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدَّلالات والوصول إلى نتائجها، والتَّعَرُّف على مُحدِّدات وعوائق الابتكار في الشَّرَكَات العائليَّة الصَّنَاعِيَّة في فلسطين، وذلك من وَجْهَة نظر مالكي ومُديري هذه الشَّرَكَات في فلسطين.

استخدمت الباحثة المُقابلات كأداة لجمع البيانات، وتمَّ إعداد المُقابلات حول "مُحدِّدات وعوائق الابتكار في الشَّرَكَات العائليَّة الصَّنَاعِيَّة في فلسطين" وذلك بعد الاطِّلاع على الدَّرَاسات السَّابِقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيثُ تبيَّن أنَّ هُناك حاجة في مجال الشَّرَكَات العائليَّة للبحث النَّوعِي الذي يعتمد على النَّظَريَّة ويُولِّدها لأنَّ الشَّرَكَات العائليَّة تتميز بعلاقات وتفاعلات مُعَقَّدة (De Massis et al., 2012). علاوة على ذلك، يتوافق هذا مع الدَّرَاسات العائليَّة المكتوبة الحديثة القائمة على الأساليب النَّوعِيَّة (De

Massis et al., 2014; De Massis & Kotler, 2014; De Massis et al., 2013).

أيضاً، أكدت البحوث التي أُجريت مؤخراً على إمكانيات الأساليب النوعية في معالجة قضايا التناقض والمفارقة في الشركات العائلية (Fletcher et al., 2016). وبالتالي، طبقنا طريقة دراسة أسلوب الحالات المتعددة a multiple-case study approach، على غرار النهج التي قدمها كل من Eisenhardt (1989) و Yin (2003). ومن هنا تم اختيار في أسلوب دراسة الحالة المعتمد على الحالات الفردية المتعددة كاستراتيجية بحثية ملائمة للبحث الحالي لعدة أسباب: أولاً، دراسات الحالة في وضع أفضل للإجابة على أسئلة "كيف" و "لماذا" والتي عادة تتعلق بمجموعة معاصرة من الأحداث التي لا يملك الباحث السيطرة عليها، ولكن يُحاول تفسيرها. ثانياً، لأننا نرغب ونهدف في الحصول على بيانات غنية ومتعمقة (Wright et al., 1988) لاكتساب فهم عميق وجوهري لقضية معقدة في سياق بيئتها الواقعية (مثل عملية الابتكار) (Yin, 2003). ثالثاً، تُسهل دراسات الحالة الجمع الاستقرائي للرؤى والمفاهيم الجديدة والتي تتعلق بمحتوى الدراسة (Sutton, 1997)، والتي ربما كانت غير معروفة في الأصل للباحثين أو غير واضحة بالشكل المطلوب.

على أية حال، هدفنا ليس تعميم نتائج الدراسة إحصائياً، ولكن دراسة الحالات بعناية لإبراز وتبسيط الضوء على جوهر الظاهرة محل الدراسة، والتي تعكس بشكل عام الظاهرة على مستوى أكثر عمومية (Yin, 2003). ويمكن أيضاً للباحثين اللاحقين من إخضاع النتائج التي تتوصل إليها الدراسة إلى الاختبارات الإحصائية للتأكد من صدقها، ومن ثم تعميمها.

3.3 أداة الدراسة:

إنّ الشكل الرئيسي لجمع البيانات هو المقابلات شبه المنظمة semi-structured interviews والتي تعتمد على أساس قائمة من الموضوعات والتي يجب أن تشملها المقابلات. وفي عملية المقابلة، أُجريت مقابلات شبه منظمة ومفتوحة open-ended interviews، وبالتالي، وظفت الدراسة المقابلات كمصدر أساسي لجمع البيانات. على الرغم من فائدة وموثوقية المقابلات كشكل من أشكال جمع البيانات

الرئيسية، إلا أنها ما زالت تخضع للنقاش العلمي، حيث يؤكد البعض على الفائدة والمنفعة الكبيرة للمقابلات من خلال سرد الروايات والتجارب الذاتية من مصادرها الرئيسية المباشرة، والتي تساعد في فهم التجارب المرتبطة بالعمل بشكل موضوعي (Folkman & Moskowitz, 2000). وعلى النقيض من ذلك، يُشدد آخرون على وجود نقاط ضعف في هذا الأسلوب بسبب ميل المستجيبين إلى تعديل على استجاباتهم للحفاظ على صورة ذاتية إيجابية وخلق انطباعات إيجابية حولهم (Paulhus, 1984).

تناولت أسئلة المقابلة أربع محاور تمثلت في:

- المحور الأول: واقع الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين، وضمنت 7 أسئلة.
- المحور الثاني: محدّدات الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين، وضمنت 11 سؤال.
- المحور الثالث: عوائق الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين، وضمنت 7 أسئلة.
- المحور الرابع: أنواع الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين، وضمنت سؤالين.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تختلف عينة الدراسة في الدراسة النوعية عن الدراسة الكمية حيث تُعتبر العينة العشوائية أفضل للدراسة الكمية (Marshall, 1996). حيث تكون تعبيراً عن باقي مجتمع الدراسة، ويعتمد حجمها على عدد السكان والعلاقة طردية بينهما. أما الدراسة النوعية لا يناسبها العينة العشوائية لأنها لا تُعبّر عن القضايا المتعلقة بالسلوك البشري. حيث إنّ الهدف من الدراسة النوعية هو وصف، وفهم، وتوضيح خبرات الشركات العائلية وأن تكون ذات هدف، وغنية في جمع المعلومات، ويتم اختيار العينة ليس لتمثيل المجتمع (Polkinghorne, 2005). أمّا (Neergaard, 2007) دعا إلى أن تكون العينة مريحة ومفيدة في أكثر الحالات من أن تكون ذات هدف وإصدار حكم. في حين اقترح (Patton, 1990)

اختيار العينة التي تغني المعلومات التي تتعامل مع الدراسات ذات الهدف المحدد. في حين دعا (Babbie, 2010) إلى اختيار العينة التي تُعطي معلومات ومعرفة حول الظاهرة. ولذلك اختار 10 شركات عائلية هو اختيار ذو هدف في هذه الدراسة.

وتم اختيار الشركات بناءً على معايير هي:

1. يجب أن تكون الشركة عائلية، وفلسطينية.
 2. يجب أن تكون الشركة صناعية.
 3. يجب أن يكون الشخص الذي تمت معه المقابلة من العائلة أو مديراً.
 4. يجب أن يكون لدى الشخص الذي تمت معه المقابلة المعلومات الكافية حول الشركة منذ النشأة.
- وتم اختيار عينة من الشركات العائلية بطريقة قصدية لتحقيق أهداف الدراسة ممن استوفت الشروط المذكورة أعلاه من بين هؤلاء، وشملت عينة الدراسة الشركات العائلية الصناعية في الضفة الغربية وعددها (2364) شركة صناعية (مركز الإحصاء الفلسطيني، مسح المنشآت الصناعية، 2017). ثم اختيار عشرة من الشركات العائلية الصناعية الفلسطينية للمشاركة في إجراء المقابلات. حيث تم التواصل مع الغرف التجارية والحصول على قائمة بأسماء المصانع العائلية المسجلة لديها في المدن المشمولة في الدراسة. للحصول على قائمة مختصرة من الشركات الصناعية العائلية والتي تناسب وتُحقق المناسبة أهداف البحث، تم الأخذ بتوصيات الخبراء والمختصين في الغرف التجارية الذين رشّحوا عدد من الشركات حسب المعايير المطلوبة في الدراسة. وعلى أساس ذلك، تم التواصل مع عدة أشخاص في هذه الشركات للتأكد من أن الشركة مناسبة للبحث والتعرف على إمكانية إجراء مقابلة مع أحد من الأشخاص في الإدارة العليا. في النهاية تمكّنّا من إجراء مقابلات مع عشرة شركات صناعية عائلية. احتوت العينة النهائية للشركات العائلية على قطاعات متنوعة تمثل أهم الصناعات في فلسطين، حيث تراوح حجم الشركات بين (9-600) موظفاً وتراوح عُمر الشركة بين (15-70) عاماً منذ تأسيسها، وتم تنفيذ العمل

الميدانيّ في الفترة الواقعة بين شهر ديسمبر من العام 2021 وشهر نيسان من العام 2022، واقتصرت العيّنة على الخليل وبيت لحم والقدس الشرقيّة.

3.5 الخطوات التي تمّ اتباعها أثناء المقابلات.

تمّ التّواصل مع عدّة أشخاص وتحديد الشّركات التي تمّت مُقابلتها، من أجل ترشيح الأشخاص المُناسِبين لإجراء المُقابلات. وبالتالي تمّ إجراء المُقابلات مع مُدراء من الإدارة العُليا في هذه الشّركات مثل مُدير الشّركة أو المُدير التّنفيذي أو مع أحد أعضاء مجلس إدارة الشّركة، حيثُ كان مُعظمهم من أعضاء مجلس الإدارة المالكين لهذه الشّركات.

- تمّ إجراء مُقابلات شبه مُنظمة مع كُلّ مُستجيب (استمرّت في المُتوسّط بين 35-60 دقيقة).
- وكانت جميع المُقابلات مُسجّلة ومنسوخة، حيثُ تمّ الاستماع للتّسجيلات لاحقاً لضمان التّطابق بين البيانات المُسجّلة والمنسوخة.
- اتّبعَت المُقابلات في كُلّ شركة إجراءً مُماثِلاً. طُلِبَ من الأشخاص الّذين أُجريت معهم المُقابلات أولاً وصف وتقديم بعض المعلومات حول أعمالهم، بما في ذلك الدّيموغرافيّة (على سبيل المثال، العُمر والصّناعة والحجم) والمعلومات التّاريخيّة، وكانت المحاور الأساسيّة للمُقابلات تدور حول عدّة محاور وهي: المحور الأوّل واقع الابتكار في الشّركات العائليّة، المحور الثّاني مُحدّدات الابتكار في الشّركات العائليّة، المحور الثّالث عوائق الابتكار في الشّركات العائليّة، المحور الرّابع أنواع الابتكار في الشّركات العائليّة.
- عندما تمّ التّطرّق إلى القضايا الرّئيسيّة للمُقابلة، أسئلة قصيرة مثل "هل يُمكنك وصف هذا؟ كيف؟ لماذا؟" واطُرحَت أمثلة على ذلك من أجل التّعقّق في القضايا الرّئيسيّة.

- لمعالجة وتحديد أهداف تحليلنا وتطوير أسئلة المقابلة بشكل منهجيّ، تمّ توضيح السؤال البحثي المركزي في الأسئلة النظرية التالية: ما هو واقع الابتكار في الشركات العائلية؟ ما هي محدّدات الابتكار في الشركات العائلية؟ ما هي عوائق الابتكار في الشركات العائلية؟ ما هي أنواع الابتكار في الشركات العائلية؟ فمنا بتطوير ذلك ليتمّ تضمينها في بروتوكول المقابلة.
- قبل التحليل، تمّ التعامل مع المعلومات التي تمّ جمعها من خلال دراسات الحالة باستخدام تصنيف البيانات، ثمّ تمّ تحليل البيانات باستخدام عملية مُنظّمة تضمّنت دراسة أوليّة داخل الحالة، وتحقيقاً في بناء التفسيرات، ومقارنة بين الحالات.

3.6 معلومات حول شركات الدراسة.

يُبيّن الجدول رقم (1.4)، الشركات العائلية التي تمّت مُقابلتها، حيثُ تمثّل المحور الأول في الأسئلة الديموغرافية للشركات العائلية الصناعية في فلسطين من حيث اسم الشركة، نوع الصناعة، عُمر الشركة بالسنوات، الجيل الذي يُدير الشركة، عدد أعضاء العائلة، عدد العاملين، وظيفة المُستجيب، المحافظة.

(1.4): معلومات حول شركات محلّ الدراسة

اسم الشركة	نوع الصناعة	عمر الشركة (بالسنوات)	الجيل الذي يُدير الشركة	عدد أعضاء العائلة الذين يعملون في الشركة	عدد العمال	وظيفة المُستجيب	المؤهل العلمي	المحافظة
شركة الزائد (A)	صناعة الماكينات	21	الأول والثاني	2	17	مدير عام	دبلوم هندسة	القدس
شركة حمودة (B)	مواد غذائية	33	الثاني والثالث	10	96	المدير التنفيذي	بكالوريوس من كلية الزراعة	القدس
شركة نبروخ (C)	صناعة القبانات والموازين	70	الثاني والثالث	15	45	مدير قسم التخطيط والتطوير	بكالوريوس إلكترونيات	الخليل
شركة الوفاء (D)	صناعة البلاستيك	15	الثاني	3	150	مدير العلاقات العامة، ومستشار مجلس الإدارة	بكالوريوس هندسة	الخليل
شركة السهيل والصاحب (E)	الحجر والرّخام	24	الثاني	4	17	المدير المالي والإداري وأحد أعضاء مجلس الإدارة	دكتوراة في الشريعة	بيت لحم
شركة HMC (F)	صناعة التعبئة والتغليف	15	الأول	2	28	رئيس مجلس الإدارة	تسويق	بيت لحم
شركة السندس (G)	تصنيع الملابس والعفش الموحّد	25	الأول والثاني	3	9	مدير الشركة	لا يوجد مؤهل	بيت لحم
شركة ناشونال (H)	صناعة البلاستيك	22	الأول والثاني	3	100	المدير التنفيذي	هندسة ميكانيكية	الخليل
شركة الشيخ قاسم (I)	تصنيع غذائيّ	18	الثاني	8	67	المدير الماليّ	بكالوريوس إدارة أعمال	القدس
شركة رويال (J)	صناعة بلاستيكية	30	الأول والثاني	15	600	مدير الشركة وعضو مجلس الإدارة	ماجستير إدارة أعمال (بكالوريوس) هندسة ميكانيكية	الخليل

تحليل ونقاش النتائج:

4.1 مقدمة:

قد تضمّن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة والتي تهدف إلى معرفة محدّدات وعوائق الابتكار في الشركات العائلية الصناعيّة في فلسطين، بالإضافة لأكثر أنواع الابتكار انتشاراً، ولهذا الغرض لقد استخدمت الدراسة التحليل النوعي الاستنتاجي، من خلال تحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال أداة الدراسة، ومن ثمّ مناقشة وتفسير هذه النتائج بتعمّق من قِبَل الباحثة، والتعليق عليها، وأخيراً، ربطها بما يتناسب معها من الدراسات السابقة.

في هذا الفصل يتمّ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال تقسيمها وفق أربع أقسام رئيسيّة، القسم الأول يعرض ويُنَاقِش محدّدات الابتكار الرئيسيّة في الشركات الصناعيّة العائلية، أمّا القسم الثاني يتناول أهمّ عوائق الابتكار في الشركات العائلية الصناعيّة، بينما القسم الثالث يُحلّل ويبيّن أهمّ أنواع الابتكار وأكثرها انتشاراً، وأخيراً، القسم الرابع والذي يُحاول الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة وهو ما واقع الابتكار في الشركات الصناعيّة العائلية في فلسطين. بحيث كلّ قسم يُجيب على سؤال من أسئلة الدراسة الفرعيّة، لذلك سوف يتمّ عرض الأقسام الأربعة الرئيسيّة التي هي بالنهاية تُجيب على سؤال الدراسة الرئيسيّ.

الإجابة على أسئلة الدراسة:

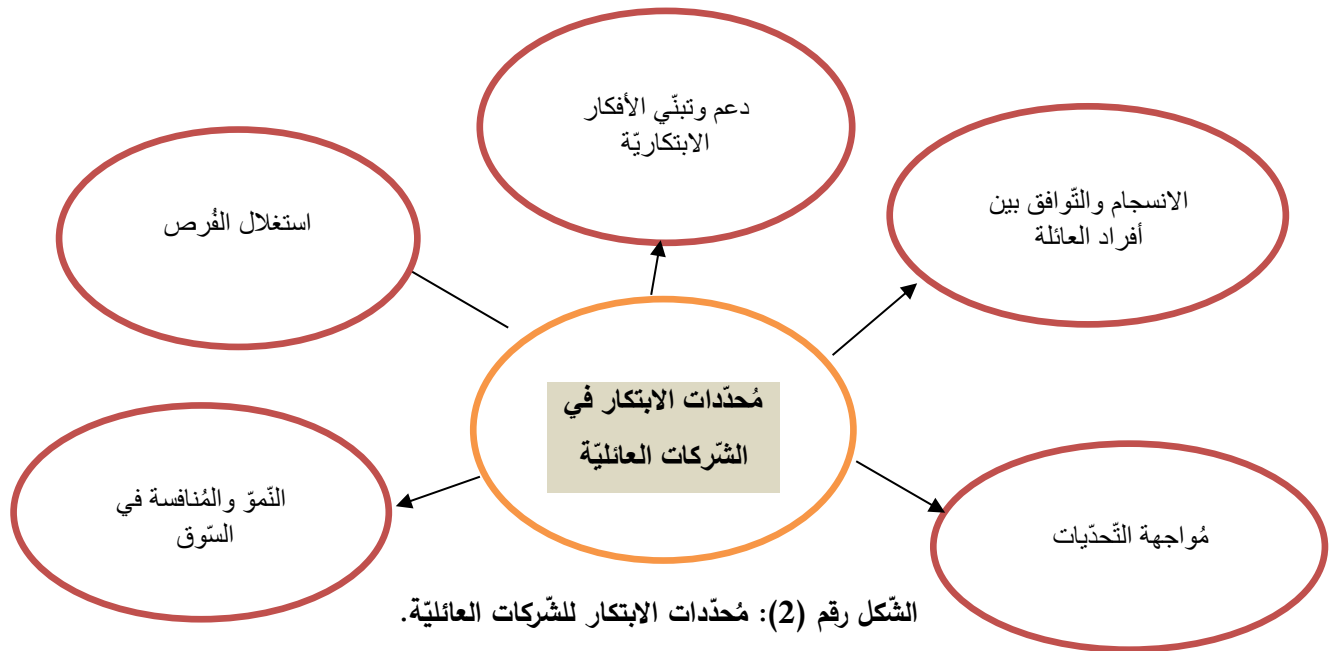
للإجابة عن السؤال الرئيسيّ سوف يتمّ من خلال الإجابة على ثلاث أسئلة فرعيّة.

الأسئلة الفرعيّة للدراسة:

السؤال الأول: ما هي محدّدات الابتكار في الشركات العائلية الصناعيّة في فلسطين.

من خلال الدّراسة الحاليّة وتحليل البيانات والمعلومات الّتي تمّ الحصول عليها تمّ التّوصّل إلى خمس مُحدّدات رئيسيّة للابتكار. هناك مُحدّدات أخرى، ولكن هذه المُحدّدات هي الأكثر تكراراً وتأثيراً في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين. وهذه العوامل يتمّ نقاشها في هذا القسم حسب أهمّيّتهم من الأكثر أهميّة إلى الأقلّ أهميّة بناءً على تكرار ظُهور هذا العامل في الشّركات المُستجيبية. وتتمثّل مُحدّدات الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة كالآتي:

أولاً: الانسجام والتّوافق بين أفراد العائلة، ثانياً: مُواجهة التّحدّيات، ثالثاً: النّمّو والمنافسة في السّوق، رابعاً: استغلال الفرص، خامساً: دعم وتبنّي الفرص الابتكاريّة. والشّكل رقم (2) يوضح هذه المُحدّدات.



الشّكل رقم (2): مُحدّدات الابتكار للشّركات العائليّة.

(من إعداد الباحثة)

أولاً: بيّنت نتيجة تحليل الحالات الدّراسيّة لمُحدّدات الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة من أنّ المعايير المُهمّة كمُحدّد رئيسيّ للابتكار هو وجود الانسجام والتّوافق على الابتكار بين أفراد العائلة المؤثّرين على القرار، وهو يُعتبر من أهمّ مُحدّدات الابتكار، وذلك لأنّ التّوافق من العناصر المُهمّة في نجاح المشاريع الابتكاريّة، حيثُ يُؤدّي وجود الوفاق إلى الشّعور بالاستقرار والترابط بين الأفراد وخلق مناخ مُريح في العمل وارتفاع مُستوى الأداء في العمل، وهذا يُساعد على القيام بالأعمال على أكمل

وجه. عادة المشاريع الابتكارية يترتب عليها استثمارات وأحيانا استثمارات مُكلفة، وأيضاً تحمل هذه الاستثمارات مخاطر مُختلفة واحتمالية فشل الابتكار وارد، لذلك إذا لم يكن هُناك إجماع بين أفراد العائلة المالكين للشركة على الابتكار، فإنّ احتمالية تبني المشروع الابتكارية تُصبح غير مُمكنة. فالتوافق على الاستثمار والاتجاه نحو تبني أفكار مشاريع الابتكار هو الأهمّ نجاح الابتكار. وهذا ما أكّد عليه العديد من المُدراء الذين تمّت مُقابلتهم، التوافق بين أفراد العائلة بالاتجاه نحو تبني المشاريع الابتكارية هو الأساس، حيث إنّ أحد المُحدّدات التي أعاقَت الابتكار في بعض الشركات وجعلتها مُتأخّرة في موضوع الابتكار هو عدم التوافق واختلاف الآراء والرؤيا لدى بعض أفراد العائلة، إذا لم يكن هُناك توافق فمن غير المُحتمل توجّه الشركة نحو الاستثمار في الابتكار، فتوافق جميع الأفراد المؤثّرين في القرار على تبني مشاريع الابتكار هو شيء أساسي وخاصّة في الشركات العائلية التي يتمّ فيها اتّخاذ القرارات بشكل جماعيّ أو بالأغلبية على أقلّ تقدير. إنّ الشركات التي لديها الابتكار عالٍ هي الشركات التي لديها أكثر توافق على تبني الابتكار والاستثمار به بين الأفراد وتقسيم المسؤوليات والصلاحيات بين أعضاء مجلس الإدارة، فتوجّه الشركة إلى الحوكمة المُنظمة والمُنضبطة يعمل على إيجاد توازن بين المصالح المُتضاربة لأفراد العائلة.

مثال على ذلك: صرّح مُدير العلاقات العامة في الشركة (D):

(إنّ المُنافسة الداخلية الشديدة على اتّخاذ القرارات وعدم وجود توافق وانسجام بين الأفراد، بحيث كلّ شخص يرغب بنسب الابتكار والنجاح لنفسه، ويُحاول بالتالي عدم دعم الأفكار الابتكارية عندما تأتي من الآخرين، يُؤثّر على ذلك بشكل كبير على الانخراط وتبني الأفكار الابتكارية).

وقال أيضاً المُدير العامّ لشركة (J):

(إنّ الانسجام بين الإخوة بطبيعة الحال يُخرج أفكاراً مُميّزة. حيث إنّ التوافق يجعل التركيز مُنصبّاً على خلق أفكار ابتكارية ويزيد من التأثير الإيجابي على ديمومية الشركة واستمراريتها، لذلك نحن دائماً نحاول أن نحافظ على التوافق بين الجميع حتّى نحافظ على النجاح والتطوّر).

وأخيراً وضح المدير العام لشركة (G):

(أن وجود التوافق والانسجام بين أفراد العائلة مهم جداً لنمو ونجاح أي شركة وضمان استقرارها واستمراريتها من خلال الاهتمام والتركيز على موضوع الابتكار والذي عادة يتطلب استثمار وتكاليف ومخاطرة، لذلك التوافق بيننا أمر ضروري للمضي قدماً في تبني مشاريع الابتكار).

وهذا ما اتفق مع دراسة (Salameh, 2017) من حيث إن العلاقة الجيدة بين الأب والابن والتوافق بين أفراد العائلة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نتائج تعاقب الشركات العائلية. من ناحية أخرى، يعد التنافس بين أفراد الأسرة أحد العوامل التي تؤثر سلباً على نتائج الخلافة وعلى اتجاه الشركة، وتعد الأبعاد العائلية والإدارية للشركات العائلية من أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على التوافق والانسجام بين أفراد العائلة وكذلك على نتائج تعاقب الشركات العائلية.

ثانياً: بينت نتيجة الدراسة أن مواجهة التحديات من العوامل المساهمة والمحفزة نحو الاتجاه لتبني الابتكار، حيث إن التحديات تخلق لدى الشركات رغبة في القتال ورغبة أكبر في المنافسة والاستمرار، فهذه التحديات أحياناً ينتج هنا توجه أكبر نحو الابتكار للتغلب ومقاومة هذه التحديات والتهديدات التي تؤثر على استمرارية الشركات العائلية. حيث تحاول الشركات العائلية إيجاد الحلول الفعالة والبديلة لمعالجة ومواجهة مختلف التحديات التي تواجه الشركة العائلية من خلال التقييم ووضع الحلول الممكنة والقدرة على خلق أفكار ابتكارية تساعد الشركة في مواجهة التحديات وعمل المناسب، ولذلك لنفادي الخسائر وتقليلها قدر الإمكان، ومحاولة التغلب عليها. وخلاصة ذلك أن الظروف الصعبة التي تواجه الشركات العائلية تعد محرك رئيس اتجاه الابتكار كخيار استراتيجي في مواجهة التحديات والتهديدات بهدف الحفاظ على الشركة العائلية وضمان استمراريتها.

ومثال على ذلك ما صرح به المدير العام لشركة (A):

(أن التحديات هي دافع رئيسي للابتكار وذلك كطريقة وأسلوب عملي نستخدمه في الوقت الحاضر، حيث هنالك العديد من التحديات التي تواجهنا مثل ارتفاع أسعار الشحن العالمي إلى ما يقارب خمس أضعاف، مما أدى إلى رفع الأسعار بشكل

غير معقول، وهنا كانت الفكرة الابتكارية بالتوجه إلى تصنيع بعض المواد الأولية من قطع الغيار للمكينات والمعدات ذاتياً وداخلياً وبتكلفة أقل من المستورد).

وأيضاً قال المدير التنفيذي لشركة (B):

(تمّ التعامل مع شركة شقيقة في تصنيع ماكينة للتعبئة والتغليف وذلك عندما تمّ إيجاد مشكلة في نمط التعبئة، حيث بدأ البحث عن حلول جذرية حتى تمّ إيجاد فكرة ابتكارية بحيث تمّ التطوير وتحسين نمط التعبئة والتغليف وتقليل تكلفة الصيانة في الشركة من خلال إدخال تحسينات حديثة على المكينات وطريقة عملها).

أما المدير في شركة (F) أخبرنا:

(المشكلة التي واجهتنا في ارتفاع أسعار استيراد المواد الخام البلاستيكية دفعتنا للبحث عن طرق أخرى لسد هذه الفجوة والحصول على المواد، وبالتالي كان هناك بعض الأفكار الابتكارية لتصنيع المنتج لدينا بطرق حديثة وبصناعة فلسطينية 100% وهذا ما نجحنا في تحقيقه).

كما قال أيضاً المدير العام لشركة (J):

(أتى وجود مشكلة في إحدى المكينات التي نستخدمها إلى انخفاض في جودة المنتج النهائي، وبالتالي دفعنا ذلك إلى البحث عن طريقة وأفكار ابتكارية من أجل تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الجودة. من هنا تمّ التطوير وتبني التغيير والتصميم على تحقيق الهدف الرئيسي وهو تحسين الجودة).

وهذا ما اتفق مع دراسة (التميمي، 2018) التي تقول عادةً المشكلات التي تواجه الشركات العائلية تؤدي إلى تغيير في الآليات وأسلوب عمل الشركات، وبالتالي البحث عن طرق من شأنها تطوير الشركات العائلية بشكل أفضل.

ثالثاً: كما بيّنت النتائج أنّ النمو والمنافسة في السوق من المحددات المهمة للابتكار، حيث تُعدّ الرغبة في النمو والتوسع والمنافسة في السوق من خلال إيجاد ودخول أسواق جديدة، وإنتاج منتجات جديدة ورفع جودة المنتجات والاستعداد للتغيير والتجديد لتلبية احتياجات المستهلكين في ظل المنافسة الشديدة هي من أهمّ محددات ودوافع الابتكار. تُحاول الشركات عادة من تحقيق ميزة تنافسية لمساعدتها في الحصول

على مركز أفضل ومكان مُستقرّ في السّوق. وأفضل طريقة للشّركات لتحقيق الميّزات التّنافسيّة هي من خلال تبني ودعم استراتيجيّات الابتكار، حيثُ عادةً يُؤدّي الابتكار إلى إنشاء أعمال تجارية جديدة أو توسيع العمليّات الحاليّة، أو الاستثمار في مشاريع وعمليات جديدة، وذلك بهدف زيادة القُدرة التّنافسيّة للشّركات (Ramadani et al., 2010) ودعم مركزها الماليّ وتحقيق النّموّ المطلوب في السّوق. تُعتبر مُواجهة مُنافسة قويّة في السّوق سبب للبحث والحُصول على ميّزات تنافسيّة عديدة، وذلك مطلوب بشكل كبير من أجل ضمان الاستمرار والنّموّ في جميع الشّركات، والشّركات العائليّة بشكل خاص، وخاصّة في سوق ضيق يُعاني من مشاكل اقتصاديّة كثيرة مثل السّوق الفلسطينيّ. خلاصة القول، كلّ هذه الدّوافع والمُحرّكات التي تمّ ذكرها سابقاً تدفع الشّركات لإعطاء اهتمام أكبر للابتكار كطريقة عمليّة ومنطقيّة لمُواجهة المُنافسين وتوسيع عمليّاتها وزيادة حصّتها السّوقيّة وتحقيق النّموّ المطلوب.

ومثال على ذلك:

قال المُدير العامّ لشركة (A):

(تمّ الاستثمار في بناء مصنع تابع للشّركة في تركيا وبالتالي العمل في دول أخرى كدولة على مُستوى تُركيّا كان يتطلّب رفع في القُدرات والاتّجاه أكثر نحو الابتكار من أجل المُنافسة والتّميّز ليس فقط بالسّوق المحليّ، بل على مُستوى العالم أيضاً).

وقال مُدير قسم التّطوير في شركة (C):

(بما أنّنا مُوردين للأثاث المعدنيّ، في الفترة الأخيرة كان هناك لدينا مُشكلة مع محلات الملابس حيثُ استخدمت أعمدة كبيرة لتعليق الملابس فكان الاعتراض عليها من مُهندسين الدّيكور، فتمّ العمل على مُنتج جديد بقياسات أقلّ من الموجودة بالسّوق، فهذا ما دفعنا إلى الابتكار من خلال التّعديل والتّغيير والتّطوير بشكل يُلائم حاجات السّوق، حيثُ إنّ ابتكار مُنتجات وتصاميم جديدة ساهم في حلّ مُشكلة لدى محلات الملابس في السّوق، وقَدّم لنا قُدرات تنافسيّة إضافيّة).

وعلق أيضاً مُدير العلاقات العامّة في شركة (D):

(أَنَّ الصَّنَاعَةَ الَّتِي يُؤَلِّقُهَا الْإِبْتِكَارُ وَالْتَّطْوِيرُ وَالبَحْثُ الْمُسْتَمَرُّ عَنِ الْأَفْضَلِ فِي ظِلِّ مُنَافَسَةٍ شَدِيدَةٍ لَا تَرْحَمُ، لِذَلِكَ كَانَ تَوَجُّهَنَا الْعَامَّ إِلَى الْمَزِيدِ مِنَ الْإِبْتِكَارِ كَيْ نَسْتَطِيعَ الْمُنَافَسَةَ وَالِاسْتِمْرَارَ وَمُؤَاجَهَةَ التَّحْدِيَّاتِ، كَانَ هَدَفُنَا الرَّئِيسِيَّ دَائِمًا أَنْ نَسْبِقَ الْمُنَافِسِينَ دَائِمًا وَحَتَّى لَوْ بِخُطْوَةٍ).

ويرى المدير العام لشركة (F):

(أَنَّ الْمُنَافَسَةَ الشَّدِيدَةَ لَيْسَتْ مَعَ الْمُنْتَجِ الْمَحَلِّيِّ فَقَطْ، وَلَكِنْ أَيْضًا مَعَ الْمُنْتَجَاتِ الْمُسْتَوْدَةِ ذَاتِ الْمَوَاصِفَاتِ الْعَالِيَةِ وَالْعَالَمِيَّةِ، فَالْإِبْتِكَارُ أَصْبَحَ ضَرُورَةً كَيْ نُؤَاجِهَ هَذِهِ الْمُنَافَسَةَ الْقَادِمَةَ مِنَ الْخَارِجِ، وَهَذَا مَا نَسْعَى إِلَيْهِ بِشَكْلِ دَائِمٍ).

وهذا ما اتَّفَقَ مَعَ دَرَاةٍ (Lorenzo-Gómez, 2019) فِي التَّرْكِيزِ عَلَى الْخِصَائِصِ الَّتِي تُؤَثِّرُ عَلَى رَغْبَةِ الشَّرْكَةِ الْعَائِلِيَّةِ فِي التَّغْيِيرِ وَالتَّجْدِيدِ بِهَدَفِ التَّطْوِيرِ وَالْمُنَافَسَةِ وَالنَّمُوِّ فِي الْأَسْوَاقِ، وَيَرَى أَنَّ كُلًّا مِنَ التَّغْيِيرِ وَالتَّجْدِيدِ ضَرُورِيَّانِ لِلْحِفَازِ عَلَى اسْتِمْرَارِيَّةِ الشَّرْكَةِ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ.

رَابِعًا: بَيَّنَتْ نَتَائِجُ الدَّرَاةِ أَنَّ الْبَحْثَ وَاسْتِغْلَالَ الْفُرْصِ تُعْتَبَرُ مِنَ الْعَوَامِلِ الْمُهِمَّةِ فِي التَّوَجُّهِ نَحْوِ الْإِبْتِكَارِ، فَرُؤْيَا وَاكْتِشَافَ فُرْصَةٍ مُعَيَّنَةٍ مُتَوَقَّرةٍ فِي السُّوقِ يَدْفَعُ الشَّرَكَاتِ إِلَى مَزِيدٍ مِنَ الْإِهْتِمَامِ وَالِاسْتِثْمَارِ فِي الْمَشَارِيعِ الْإِبْتِكَارِيَّةِ مِنْ أَجْلِ اسْتِغْلَالِ هَذِهِ الْفُرْصِ. عَادَةً مَا تَكُونُ الْفُرْصُ مُتَوَقَّرةً بِشَكْلِ كَبِيرٍ، وَلَكِنْ التَّحْدِيَّ اكْتِشَافَ وَاسْتِغْلَالَ هَذِهِ الْفُرْصِ الَّتِي تَضْمَنُ لِلشَّرْكَةِ الْاسْتِمْرَارَ وَالْمُنَافَسَةَ. كَثِيرٌ مِنَ الشَّرَكَاتِ اكْتِشَفَتْ فُرْصَ مُعَيَّنَةٍ اتَّجَهَتْ نَحْوِ الْإِبْتِكَارِ لِاسْتِغْلَالِ هَذِهِ الْفُرْصِ. حَيْثُ إِنَّ كَثِيرًا مِنَ الشَّرَكَاتِ كَانَ لَهَا رَدَّةُ فَعْلٍ فِي الْإِبْتِكَارِ نَتِيجَةً وَجُودِ فُرْصٍ مُتَاحَةٍ فِي السُّوقِ وَهَذِهِ الْفُرْصُ تَمَّ الْاسْتِدْلَالُ عَلَيْهَا مِنْ خِلَالِ بَعْضِ مُشَارَكَتِهِمْ بِالْمَعَارِضِ أَوْ مِنْ خِلَالِ السَّفَرِ عَلَى بِلَدٍ مُعَيَّنَةٍ أَوْ مِنْ خِلَالِ الْإِنْتَرْنِتِ أَوْ مِنْ خِلَالِ بَعْضِ الْمُؤَظَّفِينَ، وَأَحْيَانًا نَتِيجَةً لِمَطَالِبِ وَرَغْبَاتِ الْعُمَلَاءِ.

على سبيل المثال: قال المدير العام لشركة (A).

(أدى وجود طلب مُتزايد في السّوق وارتفاع أسعار الموادّ المُستوردة إلى ابتكار وتصنيع أجهزة تعبئة ذاتيّاً وبمُوصفات شبيهة بالمُوصفات المُعتمدة في ألمانيا وبتكلفة أقلّ، وبالتالي كان لاستغلال هذه الفرصة تأثير كبير على وضع شركتنا في السّوق).

أمّا المُدير العامّ لشركة (F) فقد أوضح:

(أنّ المُشاركة في الأسواق والمعارض العالميّة عادة تُساعدنا في الحصول على أفكار ابتكاريّة من خلال معرفة أين وصل العالم في التّقدّم والاكتشافات والابتكارات الجديدة ومن هنا نحاول استغلال هذه الأفكار لتطوير العمليّات لدينا).

وقال المُدير العامّ لشركة (J):

(في بداية 2022 تمّ تطوير مُنتجات جديدة مثل اللعب البلاستيكيّة المُستخدمة في مصانع الألبان ذات مُوصفات مُميّزة لم تكن موجودة في السّوق الفلسطينيّ، حيث لاقت هذه اللعب الجديدة استحسان وطلب من الزبائن والتي تميّزت بمُوصفات عالية وأشكال مُميّزة).

خامساً: بيّنت نتائج الدّراسة أنّ دعم وتبني الأفكار الابتكاريّة من الأسباب التي تجعل الشّركات أكثر ابتكاريّة، فمن المُهمّ النّظر والاهتمام بكلّ الأفكار التي تتوفّر للشّركة باختلاف مصادرها والعمل عليها واستغلالها وخاصّة إذا ثبت للإدارة أنّها أفكار مُميّزة وقابلة للنّجاح، وذلك لما لها من آثار إيجابية مُتوقّعة على عمل الشّركة وديمومتها. إنّ الأفكار تُعدّ شريان الحياة للابتكار، فالنّالي من المُتوقّع من الشّركات العائليّة تعزيز بيئة وثقافة عمل تُشجّع على الابتكار وبشكل خاصّ الموظّفين، والعمل على تحفيزهم على المُبادرة والمُشاركة وتقديم أفكارهم ومُساهماتهم دون خوف أو تردّد، فقد يتوصّل الموظّف أو فريق العمل إلى أفكار رائعة ومُميّزة، ولكن تجاهل هذه الأفكار وعدم الاهتمام بها من قِبَل الإدارة وعدم تشجيع الموظّفين على تقديمها قد يكون سبب في كبح الابتكار. لذلك على الإدارة في الشّركات العائليّة وخاصّة أفراد العائلة المُشاركين في اتّخاذ القرارات المُهمّة أن يُوفّروا أنظمة تدعم وتتابع كلّ الأفكار والمُقترحات المُقدّمة من قِبَل الموظّفين وغيرهم من العملاء والمُوردين.

سوف نضيف في هذا القسم أيضاً أهم مصادر الأفكار الابتكارية في الشركات العائلية الصناعية، وفقاً لنتائج تحليل المقابلات، حيث كانت على التوالي: مجلس الإدارة، المعارض الخارجية، أفكار الزبائن، الموظّفين، والإنترنت.

جدول رقم 2.6 مصادر أفكار الابتكار في الشركات العائلية

الشركة	مصادر الأفكار الابتكارية في الشركة
A,B,H,I,J,F	مجلس الإدارة (أفراد العائلة المالكة)
B,C,D,F,H	المعارض الخارجية
E,G,F,H,J	أفكار من العملاء
E,F,G,H	الموظّفين
C,J	الإنترنت

يُوضح الجدول رقم (2.6) حيث يُشكّل أعلى مصدر للأفكار الابتكارية مجلس الإدارة المُكوّن من أفراد العائلة، ومن ثمّ المعارض الخارجية، أفكار الزبائن واقتراحاتهم، الموظّفين، ومن ثمّ الإنترنت. تعبّر مصادر الأفكار في غاية الأهمية للشركات حيث تُعتبر مُحرك الابتكار لدى الشركات العائلية، يُشكّل مجلس الإدارة وأفراد العائلة عاملاً مهماً في تطوير الأفكار والابتكار، كما أنّ زيارة المعارض الخارجية والمشاركة فيها وتبادل الخبرات مع الشركات العالمية والتعرّف على الذّوق العامّ المتغيّر باستمرار وأخذ اقتراحات وآراء العملاء، كلّ ذلك يُساهم في خلق الأفكار الابتكارية، ومتابعة أفكار الموظّفين وتشجيعهم من خلال جلسات حوارية وعصف ذهنيّ ومناقشة الأفكار الابتكارية لديهم ومتابعتها

باستمرار، وأيضاً من خلال تصفّح الإنترنت والمتابعة المستمرة للبرامج التكنولوجية المتطورة كلّ ذلك يُساهم في خلق الأفكار الابتكارية لدى الشركات.

وعلى سبيل المثال، صرّح المدير العام للشركة (A):

(من الأمور الأساسية العمل على تشجيع وتحفيز الموظّفين من أجل الحصول على الأفكار التي لديهم، حيث يتم اعتماد الشركة على أسلوب عدم تفكير الموظّف بمحدودية، حتّى لو أنّ الفكرة كان فيها نسبة من الخلل يتمّ تغطيته من الإدارة العامة حيث يتمّ تشجيعهم في جميع الحالات، حتّى لو لقيت الفكرة الفشل، يتمّ اتباع هذا الأسلوب حتّى لا يكون لديهم تردّد ويكون عندهم الإقدام لأنّ التردّد عدوّ التفكير، وذلك من أجل التفكير وخلق أفكار ابتكارية لديهم بقوة وبدون خوف).

أخبرنا المدير التنفيذي للشركة (B):

(أنّ الأفكار الابتكارية عادة تأتي من المستوى الإداري الأول ومجلس الإدارة).

وقال مدير العلاقات العامة للشركة (D):

(مُنتجات الشركة تعتمد بشكل كبير على سوق مُتغيّر له علاقة بمعايير الذوق والموضة ومزاج المستهلك).

وأكد على هذا الحديث المدير العام للشركة (H):

(أنّ الأفكار الابتكارية تأتي من أعضاء مجلس الإدارة كمصدر رئيسي للأفكار).

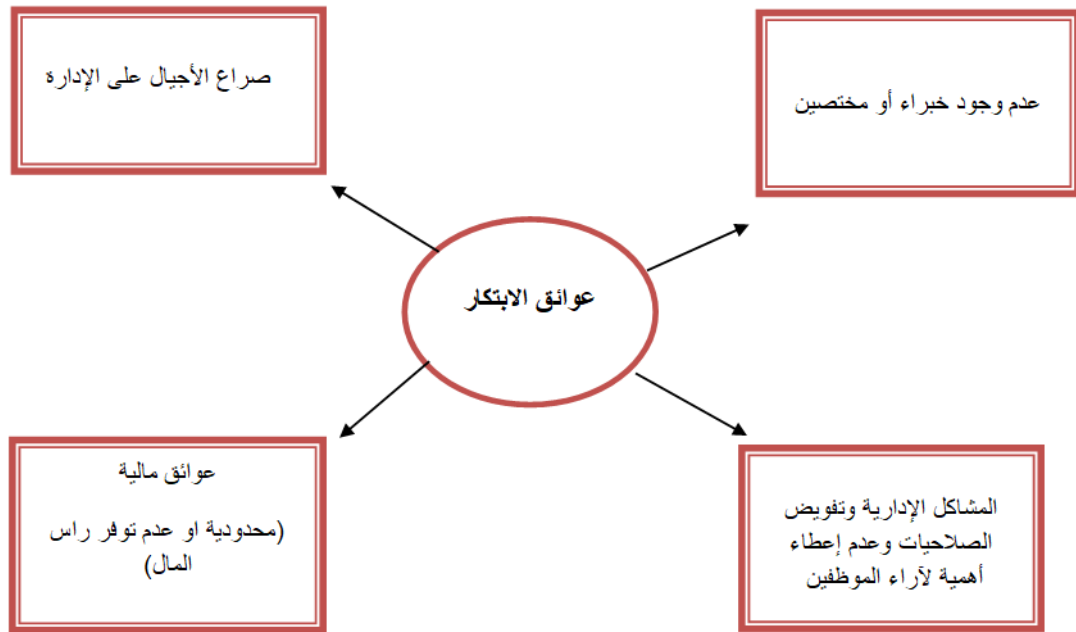
وصرّح مدير شركة (J):

(أنّ لدى اثنين من الإخوة أفكار مُميّزة ودائماً ما لديهم أفكار جديدة، وعادة ما نأخذ اقتراحاتهم بشكل رئيسي في عمليات التطوير).

الفرع الثاني: عوائق الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين.

من خلال الدراسة الحالية وتحليل البيانات والمعلومات التي تمّ الحصول عليها خلال المقابلات التي تمّ إجراؤها مع مُدراء ومالكي الشركات الصناعية العائلية، تمّ التوصل إلى أربع عوائق رئيسية للابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين، هنالك عوائق أخرى، ولكنها أقلّ أهميّة ولا يُعاني منها إلا عدد قليل من الشركات، لذلك تمّ التركيز هنا على العوائق الأكثر أهميّة والتي تُعاني منها معظم الشركات

العائليّة الصّناعيّة. وتمثّلت هذه العوائق في: (1) عدم وجود خبراء أو مُختصّين، (2) صراع الأجيال على الإدارة، (3) المشاكل الإداريّة وتفويض الصّلاحيّات وعدم إعطاء أهميّة لآراء الموظّفين، (4) عوائق ماليّة (محدوديّة أو عدم توفّر رأس المال)، وسيتمّ مناقشة هذه النّتائج بالتّفصيل في القسم التّالي:



الشّكل رقم (3) عوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة
(من إعداد الباحثة)

وتتمثّل عوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في تحليل النّتائج الآتية:

أولاً: حيثُ بيّنت نتائج الدّراسة عدم وجود الخبراء والمُتخصّصين بمجال الابتكار: حيثُ يُعتبر نقص الخبراء أو الفنّيين أو الموظّفين المهرة الذين قد يُساعدوا ويُعتمد عليهم في مشاريع الابتكار من أهمّ المُعوقات الّتي تُواجه الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين، حيثُ إنّ الابتكار يعتمد على الأشخاص بشكل عامّ، والخبراء بشكل خاصّ، ويكمن ذلك في عدم توظيف الشّخص المُناسب في المكان المُناسب،

وأيضاً عدم توقّر هذه الكفاءات في السّوق بناءً على ما عبّر عنه مُدراء ومالكي الشّركات العائليّة المُستطلع آرائهم.

وعلى سبيل المثال: وضّح المدير العامّ لشركة (A):

(هنالك شحّ في الموارد البشريّة والخبراء والمُتخصّصين الّتي تُعاني منها غالبيّة الشّركات، بالإضافة إلى أنّها لا تُوجد تجارب في مصانع أخرى أو مصانع رديّة، الّتي تُساعد في الابتكار، فالخبرات المُميّزة مُفتقدة في السّوق بشكل عامّ).

وكما صرّح المدير التنفيذي لشركة (B):

(من العوائق الّتي تُواجهها شركتنا أنّه لا يُوجد خبراء ومُوظّفين مهرة يُساعدون في الابتكار في السّوق من أجل توظيفهم، وهذه مُشكلة كبيرة تُعاني منها كلّ القطاعات وبالتالي المُوظّف يُنمّي خبرته بناءً على تعامله اليوميّ مع المُهمّات ومن ثمّ الانطلاق لمرحلة التفكير الأوسع وإعطاء مُساهمات في الابتكار).

كما وضّح مُديراً شركة (F) وشركة (H):

(أنّ عدم وجود خبراء في هذه المجالات الّتي نعمل بها يكمن بعدم وجود مُؤسّسات أو جامعات تُخرّج مُوظّفين لسدّ حاجة السّوق ضمن المهارات والخبرات المطلوبة لتوسّع عمليّات الابتكار).

حيثُ أجمعت هذه الشّركات على أنّ الخبرات والمهارات المطلوبة لدعم عمليّة الابتكار تُشكّل عائق أساسيٍّ أمام إدارة الشّركات العائليّة للتطوّر وخلق أفكار الابتكار وتطبيقها. حيثُ اتّفق هذا العائق مع دراسة (Mariano et al., 2019) من حيث إنّهُ يُوجد نقص نسبيٍّ في الكفاءة المهنيّة العاملة المطلوبة للابتكار حيثُ اعتبرتها الدّراسة عموداً لبقاء الشّركات في بيئة تنافسيّة.

ثانياً: صراع الأجيال على الإدارة: حيثُ بيّنت نتائج الدّراسة أنّ صراع الأجيال على الإدارة من أهمّ العوائق الّتي تُعاني منه الشّركات العائليّة الصّناعيّة، وتكمن في كلّ شخص يُحبّذ، ويسعى أن يكون هو المسؤول وصاحب القرارات المُهمّة، وعلى إثره عادة ما يحدث الخلاف بينهم، فالأجيال الجيدة والمنضّمة إلى العمل في الشّركة تُحاول إثبات نفسها وأن تُصبح جزء أساسيٍّ من الإدارة العليا وبالتالي تستطيع أن تكون مُساهم رئيسيٍّ في الإدارة واتّخاذ القرارات المُهمّة في الشّركة. إلى أنّ الأجيال القديمة المُسيطرّة

والمُتَحَكِّمَة ومُحتَكِّرة القرارات المُهمَّة غالباً ما تضع عوائق أمام الجيل الجديد وتُقلِّل من شأن إمكانيَّاته ومهاراته وقدراته على تحقيق التَّطوُّر المنشود. وبالتالي عدم اقتناع وإيمان الجيل السَّابق بتوفُّر المؤهَّلات والكفاءة والخبرة اللَّازمة والقيادة الجيِّدة والمهارات الشَّخصيَّة عند الجيل الجديد للتعامل مع الابتكار والقرارات المُهمَّة يحدُّ من عمليَّات الابتكار. بطبيعة الحال عدم وُجود توافق في الأفكار والاتِّجاهات وإيمان كُلِّ طرف بقدرات الطَّرَف الآخر لن يُساعد في عمليَّات الابتكار، بالإضافة لخلق جوٍّ من التَّوتر والخلافات المُستمرَّة بين الأجيال، حيثُ كُلِّ طرف يعتقد أنَّه على صواب والأجدر بتقديم وتقرير وتطبيق مشاريع التَّطوُّر والابتكار.

وعلى سبيل المثال، صرَّح المُدير التَّنفيذي لشركة (B):

(أنَّه إذا لم يتمَّ دمج الجيل الجديد بطريقة مُنظَّمة وسلسلة وتدريبهم وتوجيههم ودمجهم بالأعمال سوف يُؤدِّي إلى مشاكل كثيرة، فالجيل الجديد عادة ما يحمل أفكاراً وطرق عمل تختلف عن الجيل السَّابق، فالتَّوافق بين الأجيال وسماح كُلِّ جيل للجيل الآخر وتقبُّله أمر ضروريٌّ للاستمراريَّة والنَّمو والابتكار).

ووضَّح ذلك مُدير شركة (D):

(في قوله إنَّ الشَّركات العائليَّة التي لا تلجأ إلى مبدأ الحوكمة والإدارة المُحترفة وإخراج الإدارة من سُلطة العائلة المُطلقة تنتهي بالفكَّك والفشل. وأيضاً يرى سبب فشل الشَّركات العائليَّة هو إصرارهم على إدماج أبناء العائلة في مواقع قياديَّة هم أصلاً غير مُؤهلين لها. بالإضافة لصراع الأجيال على الإدارة غالباً ما يُؤدِّي إلى فشل الإدارة وبالتالي يكون واحد من أهمِّ مُعيقات الابتكار، وأيضاً إضافة إلى المُنافسة الداخليَّة بحيثُ كُلِّ جيل يرغب بنسب الابتكار إلى نفسه ويرى نفس صاحب الأفكار الأفضل يعيق عمليَّة الابتكار).

بينما صرَّح المُدير العام لشركة (E):

(أنَّ توزيع المسؤوليَّات بين الأجيال يُريح ويُقلِّل المشاكل لأنَّه دائماً تكون الإشكاليَّات عندما تكون المسؤوليَّات مُتداخلة أو مُحتكرة من طرف مُعيَّن).

وصرَّح مُدير شركة (G):

(يُكْمُنُ العائق من وجهة نظري أَنَّ الصِّراع بين الأخوة أو الأبناء على الإدارة والمسؤوليات الأخرى يُسبِّب المشاكل وتفكك الشركة أي أَنَّ إذا لم يكن هناك تقسيم الأدوار بينهم وتحديد المسؤوليات فإنَّه من الصعب خلق الأفكار الابتكارية في هذه البيئة المطربة، فالابتكار بحاجة لتوافق على الرّؤى والتّوجّهات المُتعلّقة بالابتكار بين الجميع، وللأسف أعتقد أَنَّ هذه المُشكلة شائعة في الشركات العائليّة).

وأتفق هذا العائق مع دراسة (Salameh, 2017) أَنَّ العلاقة الجيدة بين الأب والابن تُعتبر من أهمّ العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على الشركة، والتي تُؤكّد على أَنَّ التنافس بين أفراد العائلة أحد العوامل التي تؤثر سلباً على نتائج الخلافة واتّجاه الشركة واستقرارها. وتُعدّ الأبعاد العائليّة والإداريّة للشركات العائليّة من أهمّ العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على اتّخاذ القرارات وكذلك على نتائج تعاقد الأجيال في الشركات العائليّة.

ثالثاً: بيّنت نتيجة الدّراسة أَنَّ القيود والمشاكل الإداريّة وتفويض الصّلاحيات في الشركات العائليّة من مُعيقات الابتكار الرّئيسيّة، حيثُ تبيّنت المُشكلة في أَنَّ الابتكار هو عمل خاصّ ومحصور بالإدارة العليا والمالكين من العائلة فقط، حيث إنّ الشركات العائليّة لا تعطي أهميّة كبيرة لآراء واقتراحات الموظفين التي لها علاقة بالابتكار. لذلك، لا يمكن تحقيق الابتكار في بيئة ترفض التّجديد وإشراك الآخرين وأخذ مُقترحاتهم بعين الاعتبار. من هنا يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أولاً أَنَّ بإمكان مُوظّفيهم أن يبتكروا وأن يُقدّموا حلولاً للمُشكلات التي تُواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد والحدود الصّارمة التي تضع عراقيل تعيق المُوظّفين من الانخراط في مشاريع الابتكار، فكثير من المُدراء والرّؤساء يتخوّفون من إعطاء صلاحيات للمُوظّفين، ويجعلون عمليّة تسيير الأمور في الشركة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل، أي أَنَّ الأوامر والتّخطيط من الإدارة، والتّنفيد على المُوظّفين، وهذا ما يُؤدّي في بعض الأحيان إلى سوء أداء الشركة، فالمُوظّف في ميدان العمل يلمس مُتغيّرات لا يراها المُدير أو الإدارة العليا، إذ أَنَّ الإدارة التقليديّة في الوقت الحالي أصبحت غير مُمكنة لما لها من عواقب حيثُ

يُمكن القول أنّها تسلب الموظّفين القدرة على الابتكار. المشكلة الرئيسيّة في احتكار أصحاب الشّركات العائليّة في اتّخاذ قراراتها الداخليّة والخارجيّة، ولا يتمّ اتّخاذ أيّ قرار بدون الرجوع إليهم، وهذا ما يؤدّي إلى عدم الابتكار والتّطوّر في الشّركات العائليّة بحيث تبقى قراراتها وإدارتها في يد المالك، حيثُ يغلب على الشّركات العائليّة الطّابع العائليّ العاطفيّ والغير رسميّ في إدارتها، حيثُ أنّ كلّ فرد من أفراد العائلة يُعتبر له حقّ التّدخل في إدارة وتشغيل الشّركة وتنفيذ الخطط والمهامّ بما يرويه مناسباً للمصلحة العامّة دون دراسة أو رجوع إلى الآخرين من خارج العائلة عند اتّخاذ قراراتهم المهمّة والمصيريّة (الحرباوي، 2019).

وعلى سبيل المثال، صرّح المدير التنفيذيّ لشركة (B):

(إنّ النمط السائد بالشّركة هو النمط المعتاد بالشّركات العائليّة، بمعنى أنّه تمّ تقسيم الأدوار بطريقة توافقيّة بين الشّركاء بحيث كلّ منهم يقوم بعمل سواء إداريّ أو فنيّ أو ماليّ حتّى يتمّ المحافظة على استمراريّة سير العمل بوتيرة كيف يراها صاحب رأس المال والشّركة وتضمن له السيطرة الكاملة على كلّ نواحي إدارة الشّركة).

كما قال مدير شركة (I):

(إنّ بنية الشّركات العائليّة ليسوا مُتخصّصين بالنّظام الإداريّ الصحيح، وأنّ أهمّ العوائق التي تُؤثّر على الابتكار هي القيود الإداريّة، لأنّ الابتكار يكون قناعة الإدارة ولا يُوجد استراتيجيّة أو سياسة محدّدة للابتكار، أي أنّ الابتكار ليس من ضمن رؤية الإدارة، أحياناً تتقبّل أفكار الموظّفين، ولكن بدون تحفيز، حيثُ لا يُوجد سياسة واضحة لتشجيع الابتكار).

وقد اتّفق هذا العائق مع دراسة (Lorenzo-Gómez, 2019) والتي حتّت على أنّ التّأثير المُفرط للعائلة يُقلّل من النّظر في الأفكار الابتكاريّة والمُقتراحات من خارج نطاق العائلة المُسيطرّة، وفي بعض الحالات، أوجه القصور في خبرة العمل خارج الشّركة العائليّة، أو في مؤهلات مُديري العائلة، حيثُ إنّ نيّة العائلة المالكة في الاحتفاظ بالمُمتلكات في يد العائلة، وقد يكون المُمانعة في التّغيير ناتجاً عن الخوف من الاختلال بتوازن العائلة. ومع دراسة (Annie et al, 2018) من حيثُ سلط الصّوء على

الآثار الإدارية حول ضرورة الاستفادة من المحدّات البيئية وقدرات الابتكار الداخلية لتعزيز أفكار العمل الجديدة.

رابعاً: بيّنت نتيجة الدراسة أنّ وجود عوائق مالية، كمحدودية أو عدم توفر رأس المال هي أيضاً من عوائق الابتكار الرئيسية، حيث إنّ وجود رأس المال الكافي في الشركات العائلية يؤثر على جوانب مختلفة من الابتكار، إذ يُعتبر العائق المالي دائماً في الطليعة لكلّ الشركة العائلية الصناعية ممّا يؤدي بهم إلى البحث عن الدعم والمساعدة والقروض المالية لتحسين ميزانية الشركة ودعم عملياتها. فأغلب الشركات العائلية تُعاني من قلة وارتفاع كلفة المصادر المالية حيث إنّ نسبة الفائدة العالية في فلسطين التي تأخذها البنوك تجعل المخاطرة عالية في تبني مشاريع قد تكون عدم التأكد فيها مُرتفعة جداً. إنّ مشاريع الابتكار من الممكن أن تتجح ومن الممكن أن تفشل، فعندما تكون تكلفه التمويل مُرتفعة يتجنّب أصحاب المشاريع العائلية الحصول على التمويل البنكي والمؤسسات ذات نسب فائدة مُرتفعة وهذا يحدّ من التطوّر والابتكار، أي أنّ كلّما توقّرت السيولة وزادت الأرباح زاد من القدرة على الابتكار والتطوّر. من المعروف أنّ مشاريع الابتكار تتطلّب في كثير من الأحيان التنازل عن الأسهم لأطراف خارجية مثل أصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية أو المستثمرين، وهذا ما تُحاول الشركات العائلية تجنّبه بأيّ طريقة (Gomez-Mejia et al, 2011).

وعلى سبيل المثال، صرّح مدير شركة (A):

(أَنَّ الابتكار يتحكّم به حجم الميزانية المُتاحة).

كما وضّح مدير شركة (C) ومدير شركة (E):

(أَنَّ التكلفة المالية العالية تُعدّ من أهمّ العوائق التي تُواجهها الشركة).

ووضّح مدير شركة (F):

(أنّ الميزانيّة المتوقّعة للشّركات في فلسطين خجولة جدّاً، ولا يُوجد ميزانيّة خاصّة بالدّولة لدعم الابتكار على عكس الدّول الأخرى).

وأيضاً وضّح مُدير شركة (ا):

(أنّه لا يُوجد مُوازنة مُحدّدة تدعم الابتكار، وغالباً ما تترك حسب تطوّر الأوضاع، وبالتالي تذهب الميزانيّة لتغطية تكاليف قد تكون ملحة وذلك على حساب مشاريع الابتكار).

وهذا ما اتّفق مع دراسة (Lorenzo-Gómez, 2019) من حيث إنّ نيّة العائلة المالكة في الاحتفاظ بالممتلكات في يد العائلة، إلى جانب المُمانعة عن السّماح بدخول رأس المال الأجنبيّ، يُمكن أن يُؤدّي إلى عدم وُجود دافع للتّغيير وإدخال مشاريع الابتكار في الشّركات العائليّة.

في الخلاصة تعزى عوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين بنقص الخبرة والمؤهّلات والمهارات تُشكّل عائق أساسيّ أمام إدارة الشّركة، وعدم وُجود المُختصّين والخُبراء، وأيضاً صراع الأجيال على الإدارة والتّنافس الشّديد بينهم، بالإضافة إلى القُيود والمشاكل الإداريّة وعدم الأخذ بعين الاعتبار آراء الموظّفين والميزانيّة المحدودة وعدم توفّر رأس مال أو تمويل مُناسب أدّى إلى إعاقة الابتكار في الشّركات العائليّة.

الفرع الثّالث: أنواع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة.

بناءً على نتائج تحليل المُقابلات الّتي تمّ إجراؤها وتحليل البيانات لمعرفة أهمّ أنواع الابتكار الأكثر انتشاراً في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين، تبيّن أنّ هناك عدّة أنواع مُنتشرة من الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين، وهُناك أنواع ابتكار أخرى، ولكنّها أقلّ أهميّة، هذه الابتكارات كانت الأكثر ظُهوراً لدى عدد أكبر من الشّركات، وهي ابتكار المُنتجات، الابتكار التّنظيميّ، ابتكار العمليّات، والابتكار التّسويقيّ، وسوف نناقش في هذا القسم كلّ نوع من أنواع الابتكارات ومدى أهمّيّته في الشّركات العائليّة. ويُوضّح الجدول (3.6) أنواع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين.

جدول رقم 3.6 أنواع الابتكار في الشركات العائلية

الشركة	أنواع الابتكار في الشركات العائلية
A,B,D,E,F,G,H,I,J	ابتكار المنتجات
A,B,E,F,H,J	الابتكار التنظيمي
B,C,G,H,J	ابتكار العمليات
D,E,F,I,J	الابتكار التسويقي

ابتكار المنتجات هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تُقدّم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للعملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل (محمد، 2016). وقد تبين أنّ أكثر الأنواع انتشاراً في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين هو ابتكار المنتجات حيث إنّ الشركات العشر (A,B,D,E,F,G,H,I,J) تهتمّ بشكل كبير بهذا النوع من الابتكار، ومن أهمّ أشكال ابتكار المنتجات في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين حسب نتائج تحليل البيانات للشركات هو العمل على التحسين المستمرّ في الموصفات الفنية، المكونات، الموادّ، الأشكال، والتصاميم.

ومثال على ذلك: قال المدير الماليّ لشركة (I):

(يتمّ التحسين على العملية الإنتاجية بشكل مستمرّ من خلال التّغيير المستمرّ لتصميم العبوات والعمل على التّغيير المستمرّ لأشكالها بشكل يجذب الزّبون إليها).

كما أخبرنا المدير العامّ لشركة (J):

(عندما واجهنا مشكلة في ماكينة في قسم الإنتاج حيثُ انخفضت جودة المنتج الذي يتمّ تصنيعه، تمّ تطويرها من قبل موظّفين مختصّين في الشركة من خلال تغيير تصميمها حيثُ تمّ تحديد الهدف وتحسين جودتها).

الابتكار التنظيمي هو فكرة أو تحسين جوهري تقوم به المنظمة من أجل إضافة قيمة بصورة مباشرة للمنظمة أو غير مباشرة (الكعبي، 2016: 129). أي أن الابتكارات التنظيمية تشمل المسؤوليات والمساءلة وخطوط الأوامر وتدفقات المعلومات، ويُركّزون على الهيكل التقسيمي والتنظيمي للوظائف، وعلى سبيل المثال تغيير عدد المستويات الهرمية (Wengel et al, 2000). ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن الابتكار التنظيمي يأتي بعد ابتكار المنتجات حيث إن الشركات (A,B,E,F,H,J) تتوجه إلى الابتكار التنظيمي، ومن أهم أشكال الابتكار التنظيمي في الشركات العائلية هي التركيز على الهيكل التنظيمي للوظائف وتقسيم الوظائف.

وعلى سبيل المثال: أخبرنا المدير العام لشركة (A):

(تعمل الشركة على نظام الازو 9002 حيث يوجد هيكلية إدارية مكونة من إدارة تنفيذية، إدارة أقسام، مستودعات وغيرها كل موظف لديه صلاحيات محددة من خلال تقسيم الوظائف).

قال المدير التنفيذي لشركة (B):

(تقوم الشركة بالتركيز على الابتكار التنظيمي حيث يُعتبر مهم جداً لانسايبة العمل، حيث يتم التنظيم من خلال الهيكل التنظيمي وإعطاء المسؤوليات لكل مسؤول عن دائرة للمتابعة).

ابتكار العملية هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تُغيّر طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى، أو استخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية (محمد، 2016). حيث ركزت هذه الشركات (B,C,G,H,J) على استخدام هذا النوع من الابتكار، ومن أهم أشكال الابتكار الأكثر انتشاراً في الشركات العائلية تحسين العمليات الإنتاجية.

ومثال على ذلك: قال المدير العام لشركة (G):

(قامت شركتنا بإدخال أجهزة مُحوسبة جديدة للرسم والتصميم أدت إلى توفير الوقت والجهد والأيدي العاملة).

كما أخبرنا المدير العام لشركة (J):

(بشكل عام يُوجد في شركتنا كل يوم منتج جديد وعلى سبيل المثال: إدخال منتجات جديدة تم تصنيعها في الشركة لم تكن موجودة في السوق، بل كان يتم استيرادها من دول الخارج وفي بداية عام 2022 تم إنتاج منتج جديد عبارة عن عبوات بلاستيكية لشركات الألبان بمواصفات عالية غير موجودة في السوق المحلي وبديل عن الصناعات المستوردة من الخارج، وهذا المنتج لقي نجاح وطلب الزبائن).

الابتكار التسويقي يُقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو جميع هذه العناصر في آن واحد (نورية وبغداد، 2016). حيث ركزت هذه الشركات (D,E,F,I,J) على استخدام الابتكار التسويقي، ومن أهم أشكال الابتكار التسويقي الأكثر انتشاراً في الشركات العائلية هي التغيير المستمر لدى الشركات في تصميم المنتج وتغليفه.

وعلى سبيل المثال: قال المدير المالي لشركة (I):

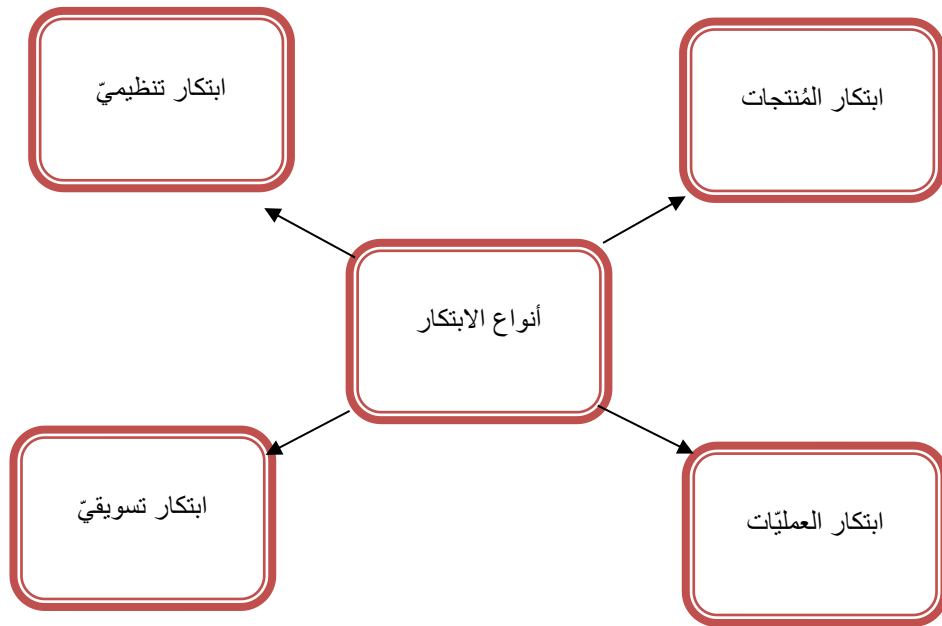
(يتم التركيز في الشركة لدينا على الابتكار المستمر على الشكل النهائي للمنتج (الغلاف الخارجي للمنتجات)).

كما أخبرنا مدير العلاقات العامة لشركة (D):

(أثناء تعاملنا مع العملاء الجدد يتم رفع شعار تحويل الحلم إلى حقيقة من خلال تصميم المنتج بشكل يلبي رغباتهم

وتوجهاتهم، وتسخير الإمكانيات والخبرات والعلاقات لتساهم في خلق منتجات جديدة ترضي ذوق العملاء وتكون شريكة في كل خطوة لضمان النتيجة المطلوبة لديه).

الشكل رقم (5) يُبين أنواع الابتكار الأكثر انتشاراً في الشركات العائلية الصناعية.



الفصل الخامس

مُلخّص النّتائج والتّوصيات

5.1. المُقدّمة.

5.2. النّتائج.

5.3. مُحدّدات الدّراسة.

5.4. التّوصيات.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

يُمثّل هذا الفصل تلخيص لأهمّ نتائج الدّراسة بالإضافة لتقديم مجموعة من التّوصيات للجهات ذات العلاقة.

5.1 المُقدّمة

استخدمت هذه الدّراسة نهجاً قائماً على الحالات كمحاولة لتوفير نظرة ثاقبة مُفيدة حول واقع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين، تجمع من عشر شركات عائليّة فلسطينيّة ضمن القطاع الصّناعيّ. ومع ذلك، فإنّ الدّراسة الحاليّة تُساهم في معرفة واقع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة، ومعرفة مُحدّدات، عوائق، وأنواع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة. أولاً: من خلال دراسة، وتحديد، وتحليل واقع الابتكار في الشّركات العائليّة، حيث إنّ معرفة المُحدّدات والعوائق والأنواع مُهمّة بالنّسبة لهذه الشّركات، فإنّ الأسئلة المُتعلّقة بواقع الابتكار في الشّركات العائليّة لا تزال تحتاج إلى دراسة، والمزيد من البحث في المُحدّدات والعوائق التي تواجهها.

5.2 النّتايج

من أهمّ النّتايج التي توصّلت إليها الدّراسة ما يلي:

أولاً: الإجابة على السّؤال الأوّل، تُشير الدّراسة الحاليّة إلى أنّ أهمّ المُحدّدات في الشّركات العائليّة الصّناعيّة حسب الشّكل رقم (2) هي: 1. الانسجام والتّوافق بين أفراد العائلة. 2. مُواجهة التّحدّيات. 3. النّموّ والمنافسة في السّوق. 4. استغلال الفرص. 5. دعم وتبني الأفكار الابتكاريّة.

وتتفق مع المحدّات الموجودة في الدّراسات السابقة، وهي العلاقة الجيدة بين الأب والابن حيث تُعتبر من أهمّ العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نتائج تعاقد الشركات العائلية، ومواجهة التّحديات التي تخلق لدى الشركات رغبة أكبر في المنافسة ووضع الآليات التي من شأنها تطوير هذه الشركات بشكل أفضل، وذلك من أجل الحفاظ عليها وضمان استمراريّتها، كما تُعدّ الرّغبة في النّمّو والمنافسة في السّوق من المحدّات المهمّة للابتكار من خلال التّركيز على التّغيير والتّجديد بهدف النّطوير والحفاظ على استمراريّة الشركة على المدى الطّويل، والاستغلال الأمثل للفرص المتّاحة في السّوق، والاهتمام بمصادر الابتكار المختلفة، وكما اتّفقت مع النّظرية السلوكيّة حيث أنّ الشركات العائلية أكثر استعداداً لمُتابعة القيمة العاطفيّة للملكيّة، واعتبرت هذه المحدّات أنّ لها التأثير الأكبر على عمليّة الابتكار في الشركات العائلية الصّناعيّة.

ثانياً: الإجابة على السّؤال الثّاني، تُشير الدّراسة الحاليّة إلى أهمّ العوائق التي تُواجهها الشركات العائلية الصّناعيّة في فلسطين، كان لدى أصحاب الشركات العائلية وجهة نظر تقريباً مُتشابهة حول الموضوع حسب الشّكل رقم (3) هي: 1. القيود والتّدخّلات الإداريّة وعدم إعطاء أهميّة لآراء الموظّفين. 2. صراع الأجيال على الإدارة. 3. عدم وجود خُبراء أو مُتخصّصين. 4. عوائق ماليّة كمحدوديّة رأس المال أو عدم توفّر رأس المال.

وهذه النّتائج تتوافق مع نتائج الدّراسات السابقة، كما تتفق مع نظريّة الوكالة، حيث أنّ غالبيّة الشركات العائلية تفرض كثيراً من القيود والتّدخّلات الإداريّة وتحتكر القرارات على أصحابها المالكين، وهذا ما يُؤدّي إلى عدم الابتكار والتّطوّر في الشركة، بالإضافة إلى الصّراع بين أفراد العائلة على تولّي الإدارة فإنّه يحدث خلل في استقرار واستمراريّة الشركة وعدم قدرتها على الابتكار، وأيضاً عدم وجود الكفاءات

والخبراء اللّازمين لرفع مُستوى الابتكار ودعمه في الشّركات العائليّة، كما بيّنت النّتائج أنّ توفّر رأس المال يلعب دوراً مهمّاً في القُدرة على تبني الابتكار والاستثمار فيه.

ثالثاً: الإجابة على السّؤال الثالث عن أنواع الابتكار الأكثر انتشاراً في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين، أظهرت النّتائج أنّ الأنواع الأكثر انتشاراً هي: 1. ابتكار المُنتجات. 2. الابتكار التّظيمي. 3. ابتكار العمليّات. 4. الابتكار التّسويقي.

حيثُ تُركّز غالبيّة الشّركات العائليّة على ابتكار المُنتجات من خلال العمل على التّحسين المُستمرّ في المُواصفات الفنّيّة، المُكوّنات، الموادّ، الأشكال، والتّصاميم، أمّا في الابتكار التّظيمي تُركّز غالبيّة الشّركات على زيادة أداء الشّركة عن طريق تقليل التّكاليف الإداريّة وتكاليف المُعاملات، وتحسين الرّضا في مكان العمل، وتهدف ابتكارات العمليّات إلى خفض تكاليف الوحدة للإنتاج، أو التّسليم، أو لزيادة الجودة، أو إنتاج، أو تقديم مُنتجات جديدة، أو مُحسّنة بشكل كبير، أمّا الابتكار التّسويقي يُركّز على التّغيير المُستمرّ لدى الشّركات في تصميم المُنتج.

رابعاً: وفي الإجابة على السّؤال الرّئيسيّ لواقع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة، تُشير الدّراسة إلى أحد أهمّ نتائج واقع الابتكار في الشّركات العائليّة بعد الإجابة على الأسئلة الفرعيّة السّابقة وهي ليست كلّ الشّركات العائليّة مُبتكرة، **الابتكار مُقابل التّقليد:** حيثُ أظهرت نتائج الدّراسة للشّركات العائليّة الصّناعيّة أنّ العمليّات الابتكاريّة أكثر تقليداً وليس ابتكاراً وذلك لأنّ الشّركات العائليّة تميلُ استراتيجيّاتها للتّقليد أكثر من الابتكار، وذلك باعتبار أنّ الابتكار المُخاطرة فيه أعلى والنّتائج غير واضحة لذلك تُفضّل الشّركات التّقليد. وعلى سبيل المثال، أخبرنا المُدير العامّ للشّركة (F) كابتنكار هو مُحاولّة التّقليد للمُنتجات العالميّة الموجودة في الأسواق الخارجيّة، كما أخبرنا المُدير العامّ للشّركة (G) أنّ أغلب الشّركات تعتمد على التّقليد وليس الابتكار. كما بيّنت نتائج الدّراسة أيضاً عدم وُجود برامج تدعم الابتكار: حيثُ لا يُوجد جهات

مُختصة لدعم الابتكار بالإضافة إلى أنه لا يوجد برامج دعم حكومية، حيث أن الشركات العائلية لديها موارد مالية خارجية محدودة مقارنة بالشركات غير العائلية، حيث يقل نفور الشركات العائلية من خسائر السيطرة من أجل حماية ثروتها الاجتماعية والعاطفية، وعلى سبيل المثال: كما أخبرنا مدير شركة (F): (لا يوجد ميزانية خاصة بالدولة لدعم الابتكار على عكس الدول الأخرى ولا يوجد وزارة تخطيط وتطوير في فلسطين تدعم الابتكار لدى الشركات العائلية).

5.3 محدّدات الدّراسة

على الرغم من أن الدّراسة تُسهم في معرفة واقع الابتكار في الشركات العائلية الغذائية في فلسطين إلا أن هناك عدّة محدّدات وقُيود مُحتملة للدّراسة، تشمل هذه العدد الصّغير من الشركات العائلية الفلسطينية التي تمّ التّحقيق فيها من القطاع الصّناعي والدّراسة نوعيّة فقط، وأيضاً، حيث تمّ اختيار هذه الشركات بشكل قصديّ، وكانت مدّة بعض المُقابلات محدودة. علاوةً على ذلك، كان هناك بعض الأشخاص الذين أُجريت معهم مُقابلات وهم مُدراء، وليسوا مالكيين، ولم يُصرّحوا بكُلّ المعلومات حول الشركة، وهناك بعض الشركات رفضت إجراء المُقابلة؛ لأنّه حسب قوله ليس لديه أجوبة واقعيّة أو المعلومات الكافية للإجابة على الأسئلة. على الرغم من أن الدّراسة تُقدّم مُساهمة تجريبيّة في موضوع واقع الابتكار في الشركات العائلية الصّناعيّة، إلا أن هناك مجالاً واسعاً لإجراء مزيدٍ من البُحوث لاكتساب فهم عميق لمعرفة واقع الابتكار في الشركات العائلية الصّناعيّة، محدّدات، عوائق، وأنواع الابتكار في الشركات العائلية الصّناعيّة. وتعتقد الباحثة أن هناك حاجة إلى مزيدٍ من دراسات الشّبكة التّفصيليّة المُوجّهة نحو الابتكار في الشركات العائلية. وتُقدّم الدّراسة أنه يُمكن استخدام الاكتشاف المُهمّ لإجراء مزيدٍ من الاختبارات الكميّة نظراً؛ لأنّ نتائج هذه الدّراسة ليست مُعمّمة على نطاق واسع بسبب الطّروف المنهجية. وتتوقّع الباحثة أن يُحفّز هذا البحث الباحثين الآخرين على مُتابعة أبحاث إضافيّة في هذا المجال. أيضاً

هناك حاجة إلى مزيد من البحث للنظر في مجالات الأعمال المختلفة الأخرى مثل الخدمات، علاوةً على ذلك، يُمكن إجراء نوع مُماثل من الدراسة في بعض السياقات الثقافية الأخرى.

5.4 التوصيات

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها في الدراسة، تُوصي الباحثة الأطراف المعنية الآتية:

5.4.1 التوصيات على مُحددات الابتكار

تُوصي الباحثة بما يلي:

1. وجود قنوات تواصل بين أعضاء العائلة لمعرفة تفاصيل العمل وتسهيله بشكل فعال، وتدريبهم باستمرار.

2. أن يتمّ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى القرار الصائب ولا يُمكن للشركات العائلية الاستمرار في عملها على أكمل وجه والوصول إلى درجة تطوّر دون العمل على اتباع تسلسل إداري مُنظم وفق رؤية استراتيجية يُشارك فيها العاملين.

3. الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم على المبادرة ومُشاركتهم وتبني أفكارهم الابتكارية، ومُشاركتهم في صنع القرار من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.

5.4.2 التوصيات على عوائق الابتكار

تُوصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة وجود أشخاص، خبراء، أو فرق مُتخصصة بالابتكار.

2. ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، ممّا يُعزّز الحوكمة في الشركة العائلية.

3. ضرورة وجود مجلس إدارة مُتخصّص لاستمرار وبقاء الشركة العائليّة.

4. ضرورة وجود خطة تعاقب للأجيال لإدارة الشركة العائليّة.

5. ضرورة وجود ميثاق عائليّ واضح في كافّة الصّلاحيّات وكيفيّة إدارة الشركة العائليّة في المستقبل.

6. نقل الإدارة إلى الأجيال القادمة الكفؤة والمُدرّبة لتولّي الإدارة.

5.4.3 التّوصيات على أنواع الابتكار

تُوصي الباحثة بما يلي:

1. تشجيع أصحاب العمل في الشركات العائليّة الصّناعيّة من خلال الدّورات التّدريبية والنّدوات بهدف تطوير وتنمية مشروعاتهم لزيادتهم قدرتهم على المنافسة.

2. تشجيع الشركات العائليّة على الاستثمار في الابتكار والتركيز على جميع أنواع الابتكارات، وذلك من خلال الاضطلاع المُستمرّ على التّجارب في الدّول المُتقدّمة من خلال حُضور المَعارض والاهتمام بالتطوّر التكنولوجي.

3. ينبغي على الشركات العائليّة النّمّو والتّوسّع المُستمرّ في السّوق من خلال التطوير والتّحسين المُستمرّ للأفكار الابتكاريّة، والتّجديد بشكل مُستمرّ على المُنتجات المُقدّمة والمُواكبة المُستمرّة للأسواق من أجل تحسين العمل والنّمّو والتّوسّع في الأسواق.

4. الاهتمام باستخدام التّكنولوجيا الحديثة، وتطوير ابتكار المُنتجات وغيرها من الابتكارات المُقدّمة من قِبَل الشركات العائليّة الصّناعيّة التي تُلبّي احتياجات الرّبائن المُتغيّرة والمُتجدّدة باستمرار.

5.4.4 توصيات عامة:

تُوصي الباحثة بما يلي:

1. يجب زيادة الدعم الحكومي للشركات العائلية الصناعية، وتقديم المساعدات المالية وتبني مشاريع الابتكار للشركات العائلية الصناعية.
2. إجراء المزيد من الدراسات المُشابهة من قِبَل الباحثين في الدراسات العليا والتي تبحث في الابتكار في الشركات العائلية الصناعية الفلسطينية، باختيار منطقة وعينة مُختلفة، لقلّة الدراسات العربيّة الباحثة في هذا المجال.
3. اهتمام الغرف التجاريّة والصناعيّة بالشركات العائلية من خلال تقديم كافّة التسهيلات بالقوانين والإجراءات الماليّة التي تُساعدهم على الاستمرار.
4. المساعدة الماليّة، بحيثُ يتمّ تقديم تسهيلات ماليّة مُقدّمة من البنوك العاملة في فلسطين للشركات العائلية الصناعيّة، وذلك لتشجيعها وتسهيل عمليّة النّموّ والتّوسع.

المصادر والمراجع:

المراجع العربيّة:

- أحمد محمّد خلف (2019)، الشّركات، الموسوعة العربيّة الشّاملة.
- بوبعة عبد الوهّاب (2012)، دور الابتكار في دعم الميّزة التنافسيّة للمؤسّسة الاقتصاديّة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
- التّميمي (2018)، الشّركات العائليّة في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التّطوير، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجهاز المركزيّ للإحصاء الفلسطينيّ (2017)، عدد المنشآت العاملة في فلسطين، حسب المحافظة وملكيّة المنشأة.
- الجهاز المركزيّ للإحصاء الفلسطينيّ (2019)، مسح المنشآت الصّناعيّة، فلسطين.
- الحافي، ثائر (2015) مدى الالتزام بالدليل الاستشاريّ لحوكمة الشّركات العائليّة في فلسطين وأثر ذلك على أدائها، رسالة ماجستير، جامعة النّجاح الوطنيّة، فلسطين.
- الحرباوي (2019)، دور التّنظيم الإداريّ في تحقيق استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- حرز الله، شقير (2019)، تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشّاملة على الابتكار في شركات الخدمات الفلسطينيّة، المجلّة الأردنيّة في إدارة الأعمال، المجلّد 17، العدد 1، 2021.
- الخطيب، خالد (2009)، تأثير مبادئ الحوكمة على الشّركات العائليّة، جامعة العلوم التّطبيقية.
- زيدان، عمرو علاء الدّين (2005)، مراحل ومعوّقات نموّ الشّركات الصّناعيّة العائليّة، المنظّمة العربيّة للتّسمية الإداريّة، القاهرة.
- الفراء، ماجد والحايك، محمّد (2014)، المنشآت العائليّة في قطاع غزّة: دراسة ميدانيّة لسماتها الإداريّة ومُستقبلها، مجلّة الجامعة الإسلاميّة للدراسات الاقتصاديّة والإداريّة، المجلّد الثّاني والعشرون، العدد الثّاني، غزّة.
- فراس محمّد هشام الحرباوي (2019)، دور التّنظيم الإداريّ في تحقيق استدامة الشّركات العائليّة، جامعة الخليل، فلسطين.

- الكعبي، حميد (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد الأول، ص 121.
- مجلة الشرق الأوسط للأعمال (انضمام أفراد العائلة للشركة العائلية، تحدّيات وفرص).
- نفين حسين محمّد (2016)، دور الإبداع والابتكار المستمرّ في ضمان المركز التنافسيّ للمؤسسات الاقتصادية والدول (دراسة حالة دولة الإمارات)، خبير اقتصادي، إدارة التخطيط ودعم القرار.
- نورية وبغداد (2016). الابتكار التسويقي وأثره على تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 05، 2016.
- هلسة (2016)، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميّتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، جامعة الاستقلال، فلسطين.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Dr. Adnan Judeh (2016) ,**Innovation Status in Palestine**, Ramallah, Palestine.
- Abu Znaid Samir. Johny Anastas (2016) **Family Business in Bethlehem**, Palestine.
- Abuznaid, S, DooleI and Stokell, N. (1999). Palestinian Businesses on the West Bank: An Exploratory Study of SME Exporting Activities, Motivations, Needs and Barriers, **An-Najah National Journal for Research and Humanities**. Volume3, Issue1.
- Abuznaid, S, DooleI and Stokell, N. (1999). Palestinian Businesses on the West Bank: An Exploratory Study of SME Exporting Activities, Motivations, Needs and Barriers, **An-Najah National Journal for Research and Humanities**. Volume3, Issue1.

❖ المراجع الأجنبية

- Akova, B., Ulusoy, G., Payzin, E., Kaylan, A.R., 1998. New product development capabilities of the Turkish electronics industry. **Fifth International Product Development Management Conference**, 863-876, Como, Italy.
- Ala'inge S, Jacobsson S, Jarnehammar A (1998) Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. **Technol Anal Strateg Manag** 10(1):3–20.

- Alavi Maryam, Dorothy E. Leidner (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: **Conceptual Foundations and Research Issues**
- Alfredo De Massis, Federico Frattini, and Ulrich Lichtenthaler (2011) Research on Technological Innovation in Family Firms: **Present Debates and Future Directions.**
- Al-Jabari, Mohammad (2011). Exploring the Nature of Human Resource Management Practices at Family Businesses in Palestine. **International Business and Management**, Vol. 3, No. 2, 2011, pp. 30-39
- Annie Koh, Esther Kong, Giuseppe Timperio (2019) **European Journal of Family Business** (An Analysis of Open Innovation Determinants: The Case Study of Singapore based Family owned Enterprises)
- Antonio Padilla-Meléndez, Julio Dieguez-Soto, Aurora Garrido-Moreno (2015) **Empirical research on Innovation in Family Business:** literature review and proposal of an integrative framework.
- Arregle, J.-L., Hitt, M.A. and Sirmon, D.G. (2007), “The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, **Journal of Management**, Vol. 44 No. 1, pp. 73-95.
- Astrachan, J. H., and P. Jaskiewicz (2008). “Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation,” **Family Business Review**, 21 (2), 139- 149.
- Bergfeld, M.-M. H., & Weber, F.-M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners’ role for innovation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 13(1), 80-94.
- Birkinshaw J, Hamel G, Mol MJ (2008) **Management innovation.** Acad Manag J 33(4):825–845
- Bodas Freitas IM (2008) Sources of differences in the pattern of adoption of organizational and managerial innovations from early to late 1990s in the UK. **Res Policy** 37(1):131–148.
- Carney M (2005) Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrep Theory Pract** 29(3):249–265
- Carney M (2005) Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrep Theory Pract** 29(3):249–265

- Casprini , De Massis ,Di Minin ,Frattoni, Piccaluga (2017). How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 21 (6), pp. 1459-1485.
- Chang, S., Wu, W., & Wong, Y. (2010). Family control and stock market reactions to innovation announcements. **British Journal of Management**, 21(1), 152-170.
- Chrisman, J.J. and Patel, P.C. (2012), “Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives”, **Academy of Management Journal**, Vol. 55 No. 4, pp. 976-997
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), 19–39.
- Claudie S. Salame (2017) Succession of Family Businesses in Palestine Rev. **bus. manag., São Paulo**, Vol. 17, No. 56, pp. 1064-1089, Apr./Jun. 2015
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, 47, 1154-1191.
- Daniel Lorenzo & Pedro Núñez-Cacho (2013) **Do Family Firms Have Specific Barriers to Innovation?** A First Approach
- David P Price, Michael Stoica & Robert J Boncella (2013)The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs / **Journal of Innovation and Entrepreneurship**.
- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlander, L., & Kammerlander, N. (2017). Innovation with limited resources: management lessons from the German Mittelstand. **Journal of Product Innovation Management**.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenhaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: **present debates and future directions**. **Family Business Review**.
- Drucker, P.F., 1985. Innovation and Entrepreneurship. **Butterworth Heinemann, Oxford**.
- Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., 2004. The Oxford Handbook of Innovation. **Oxford University Press**, USA.

- Fredrik W. Andersson, Dan Johansson, Johan Karlsson, Magnus Lodefalk & Andreas Poldahl (2017) The characteristics of family firms: **exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data.**
- Gomez-Mejia, L. R., K. T. Haynes, M. Nunez-Nickel, K. J. L. Jacobson, and J. Moyano-Fuentes (2007). “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: **Evidence from Spanish Olive Oil Mills**”,
- Gomez-Mejia, L. R., R. E. Hoskisson, M. Makri, and J. Campbell (2011). “Innovation and the Preservation of Socioemotional Wealth in Family Controlled High Technology Firms,” in Working papers, College Station, TX: Management Department, Mays Business School, Texas A&M University. Governance of Family Managed Firms,” **Journal of Organizational Behavior**, 26 (3), 313-330.
- Hakala H (2011) **Strategic orientations in management literature**: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations.
- (Nidal Darwish ,2014) International Opportunity Perspective on Internationalization of Family Firms in Developing Countries.
- José Daniel Lorenzo-Gómez (2019) **Barriers to change in family businesses**
- King N, Anderson N (2002) Managing innovation and change—a critical guide for organizations, 2 edn .**Thomson, London**
- Klein S (2004) **Familienunternehmen**: theoretische und empirische Grundlagen. Wiesbaden, Gabler.
- Leenen S (2005) Innovation in family businesses—a conceptual framework with case studies of industrial family firms in the German “Mittelstand”. **St. Gallen, HSG.**
- Litz RA, Kleysen RF (2001) Your old man shall dream dreams, your young man shall see visions: **toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck Family.**
- Lubatkin, M. H., W. S. Schulze, Y. Ling, and R. N. Dino (2005). **The Effects of Parental Altruism on the.**
- Mariano Soler-Porta, Antonio Padilla-Meléndez, Beatriz Rodríguez-Díaz (2019) **Innovation in Family Business and Cooperation**: a literature review.
- Mary Barrett (2014) **Theories to define and understand family firms).**

- McCann, J. E., Leon Guerrero, A. Y., & Haley, J. D., Jr. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. **Journal of Small Business Management**, 39(1), 50-59.
- Miller, D., I. Le Breton-Miller, and B. Scholnick (2008). “**Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses.**”
- Nohria, N., and R. Gulati (1996). “Is Slack Good or Bad for Innovation?” **Academy of Management Journal**, 39 (5), 1245-1264.
- Oslo Manual 2018 (Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition)
- Padilla-Meléndez, Antonio; Dieguez-Soto, Julio; Garrido-Moreno, Aurora Empirical research on Innovation in Family Business: literature review and proposal integrative structure **Brazilian Journal of Business Management**, vol. 17, no. 56, april-junio, 2015, pp. 1064- 1089.
- Porter, M. (1990). **The competitive advantage of nations**. London, England: Macmillan.
- Related Terms: **Family Limited Partnerships**; Closely Held Corporations; Succession Plans
- Rickards T (1985) Stimulating innovation: a systems view. **Frances Pinter, London**
- Robl D, Fink M, Kraus S (2010) Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. **Int J Entrep Ventur** 2(3/4):366–380
- Rogers, E. (1983). The Diffusion of Innovation (3rd ed.). **New York: The Free Press**
- Sabine B. Rau, Arndt Werner, Sabrina Schell (2019) Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. **Journal of Family Business Strategy**, Volume 10, Issue 4, December 2019, Pages 100317.
- Samara (2020) **Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go?**
- Sascha Kraus • Mikko Pohjola • Aki Koponen (2011) **Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success.**
- Schaper M, Volery T (2004) Entrepreneurship and small business: **a Pacific Rim perspective.**

- Schulze, W. S., M. H. Lubatkin, and R. N. Dino (2003). "Toward a Theory of Altruism in Family Firms," **Journal of Business Venturing**, 18 (4), 473-490.
- Schumpeter, J.A., 1934. The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. **Harvard University Press, Cambridge.**
- Sharma P, Chrisman JJ, Chua JH (1997) Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Bus Rev** 10(1):1–36
- Sharma, S., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, 25(1), 5-15.
- smael P. Soler, German Gemar , Rafael Guerrero-Murillo(2017) Family and non-family business behaviour in the wine sector: **A comparative study**
- Spyros Vassiliadis, Kerstin Siakas, Achilleas Vassiliadis (2015) **The Greek Family Businesses and the Succession Problem.**
- Werner and other Arndt Werner, Christian Schröder & Simone Chlosta(2017)Driving factors of innovation in family and non-family SMEs.
World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development, Vol. 9, No. 2, 2013.
- Yun-Zhong Wanga, Fang-Yi Lob, Shan-Ming Weng, (2019) Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: **The moderating role of leader's approval**
- Zafar, (2014) Impact of Corporate Governance in Solving the Challenges Faced by Family Business Transitions: **Case Study of Pakistan.**
- Zellweger, T., and J. H. Astrachan (2008). "On the Emotional Value of Owning a Firm," **Family Business Review**, 21 (4), 347-363.

الملاحق

قائمة اللقاءات:

مُقابلة مع السيّد رائد سلامة، مدير عام شركة الرائد للمكنة الصناعيّة وهو أحد الأعضاء، القدس/السّواحة الشرقيّة 2021/12/24.

مُقابلة مع السيّد محمّد الصّوص، المدير التنفيذي لشركة حمّودة الغذائيّة، القدس/السّواحة الشرقيّة 2022/1/3.

مُقابلة مع فيكتور المدير العام لشركة إتش إم سي للتعبئة والتّغليف، بيت لحم 2022/3/12.

مُقابلة مع طارق أبو الفيلات مدير العلاقات العامّة، ومُستشار مجلس الإدارة في شركة الوفاء للصناعات البلاستيكيّة، الخليل 2022/4/2.

مُقابلة مع عماد رجب المدير العام لشركة رويال للصناعات البلاستيكيّة، الخليل 2022/4/2.

مُقابلة مع صادق نيروخ نائب مدير قسم التّخطيط والتّطوير (ابن أحد الشّركاء) في شركة النيروخ، الخليل 2022/4/2.

مُقابلة مع المدير العام لشركة السّنْدُس، بيت لحم 2022/4/5.

مُقابلة مع فرنسيس المدير التنفيذي (أحد الإخوة) لشركة ناشونال، الخليل 2022/4/9.

مُقابلة مع المدير المالي والإداري (أحد الشّركاء) لشركة السّهيل والصّاحب، بيت لحم 2022/4/13.

مُقابلة مع المدير المالي لشركة الشّيخ قاسم، العيزريّة 2022/4/14.

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
ماجستير إدارة أعمال

رسالة ماجستير بعنوان
مُحدّدات ودوافع الابتكار في الشركات العائلية الصّناعيّة في فلسطين

تحية طيبة وبعد،
تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى دراسة موضوع "مُحدّدات وعوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في فلسطين" وذلك استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في كُليّة الدّراسات العليا من جامعة القدس/ أبو ديس في تخصّص إدارة الأعمال حيثُ نرجو منكم الإجابة على أسئلة المُقابلة بموضوعيّة على أن تُعامل المعلومات بسريّة تامّة وستُستخدم لأغراض البحث العلميّ فقط.

وتفضّلوا بقبول فائق الاحترام والتّقدير

بإشراف: د. نضال درويش
الباحثة: بيان بلال سلامة

العوامل الديمغرافية:

1. هل أنت أحد أفراد العائلة التي تمتلك الشركة؟
2. ما هي الصناعة التي تعمل فيها؟
3. ما هو المسمى الوظيفي؟
4. ما هو المؤهل العلمي؟
5. عُمر الشركة بالسنوات؟
6. ما هو الجيل الذي يُدير الشركة حالياً؟
7. كم عدد الموظفين الذين يعملون في شركتك؟
8. كم عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة؟

المحور الأول: واقع الابتكار في الشركات العائلية الصناعية في فلسطين

9. كيف يتم تنظيم المسؤوليات الرئيسية في شركتك؟ وكيف تتخذ القرارات المهمة في الشركة؟
10. هل مشاريع الابتكار مهمة في الشركة؟ وضح مع أمثلة؟
11. هل هناك ميزانية مخصصة لدعم التطوير والابتكار؟
12. ما هو متوسط الميزانية السنوية للبحث والتطوير والابتكار؟ إن وُجد وكيف يتم تحديد هذه الميزانية؟
13. هل تعتقد أن شركتك أكثر أو أقل ابتكاراً من منافسيها المباشرين؟ لماذا؟
14. ما هي الأنشطة الابتكارية الموجودة في الشركة؟
15. كيف تتعامل الشركة مع الأفكار الابتكارية للموظفين؟
16. هل تقوم الشركة بأنشطة معينة تدلّ على اهتمامها بالابتكار؟ أعطي مثالاً؟

المحور الثاني: محدّدات الابتكار في الشركات العائلية

17. هل هناك رأس مال متاح بسهولة للإنفاق على الابتكارات أو متابعة الأفكار؟
18. هل تستثمر في مشاريع/أنشطة ابتكارية تهدف إلى إنتاج منتج جديد حقاً؟ كيف؟ أعطي أمثلة؟
19. هل يتم تشجيع موظفيك على التعبير عن أفكار مبتكرة للمنتجات الجديدة؟ كيف يتم ذلك؟
20. هل هناك مكافآت خارجية أو داخلية لهؤلاء الموظفين الذين يقترحون فرصاً ابتكارية قيّمة؟ ما أنواعها؟ أعطي أمثلة؟
21. ما أهمية الابتكار بالنسبة لشركتكم وما هو مكان الابتكار في الخطط الاستراتيجية؟
22. كيف تُقيّم تجربتكم في مشاريع الابتكار السابقة؟
23. ما هو المصدر الأكثر شيوعاً للأفكار لمشاريع الابتكار الخاصة بشركتكم؟
24. هل هناك فرق عمل خاصة لمتابعة الابتكار؟
25. هل الفشل والمخاطرة مقبولة في شركتك؟ إلى أي مدى؟
26. ما هو مُحرك الابتكار الرئيسي؟
27. هل يُشارك الناس في المشروع المُخصّص لأنشطة الابتكار على أساس التفرغ؟ أو بالأحرى، هل يُواصلون العمل في وظائفهم الخاصة ويعملون بدوام جزئي في مشروع الابتكار؟

المحور الثالث: عوائق الابتكار في الشركات العائلية

29. هل يتمّ توظيف الخبراء أم الأفراد المهرة الذين قد يُساعدوا في الابتكار؟
30. هل الإدارة العليا تدعم الابتكار؟ كيف؟
31. هل هناك عوامل مُحدّدة تؤدّي إلى عدم الابتكار أو إعاقته في شركتكم؟
32. هل يتحمّل قائد المشروع المسؤولية الكاملة عن نتائج مشروع الابتكار؟
33. هل تتمّ مكافأته بناءً على نتائج مشروع الابتكار للشركة؟
34. هل هناك أيّ اختلافات في سلطة اتخاذ القرار لقائد المشروع اعتمادًا على نوع مشروع الابتكار؟

المحور الرابع: أنواع الابتكار في الشركات العائلية

35. هل يُوجد ابتكارات مُحدّدة تُطبّق في شركتكم؟
36. هل هناك أيّ أنشطة ابتكارية مُعيّنة تتعاون خلالها مع شركاء خارجيين؟

• هل يُوجد أيّ تعليقات أخرى تُريد إضافتها؟