

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس  
كلية الأعمال والاقتصاد

مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء

روان علي عبد القادر خلايلة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

(1446هـ - 2024م)

مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء

إعداد:

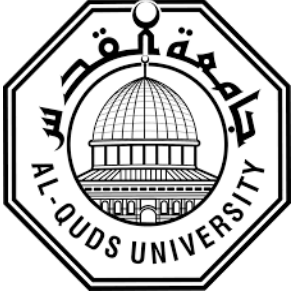
روان علي عبد القادر خلايلة

بكالوريوس علم الحاسوب - جامعة القدس - فلسطين

إشراف الدكتور: نضال درويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية الأعمال والاقتصاد/ الدراسات العليا - جامعة القدس.

(1446هـ - 2024م)



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

### إجازة الرسالة

مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء

اسم الطالبة: روان علي عبد القادر خليلية

الرقم الجامعي: 22011171

إشراف: الدكتور نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/12/23 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:   
التوقيع:   
التوقيع: 

رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش

ممتحناً داخلياً: د. حسن نسيبة

ممتحناً خارجياً: د. شاهر عبيد

القدس - فلسطين

(1446هـ - 2024م)

## الإهداء

إلى من كانت لهم بصمةٌ في حياتي العلمية والعملية، وبدونهم لما كانت هذه الرحلة لتكتمل:  
إلى والديّ العزيزين، اللذين منحاني حبّ العلم وفتحا أمامي أبواب التفاضل والإصرار، فهما مصدر قوتي وراحتي.

إلى أستاذي المشرف، الذي قدم لي الدعم والإرشاد بكل إخلاص وتقانٍ، وكان لي قدوة في التقاني العلمي.

إلى جميع أفراد عائلتي، الذين كانوا دائماً السند والملاذ في الأوقات الصعبة.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين شجعوني ووقفوا بجانبني في كل خطوة من خطوات هذه الرحلة.

إلى جميع الأساتذة الكرام الذين شاركوا في مسيرتي التعليمية، والذين أسهموا بعلمهم وجهودهم في إثراء معرفتي وتطوير مهاراتي. جزاهم الله خيراً على ما قدموه من دعم علمي وتوجيه.

وأخيراً، إلى كل من ساهم في تهيئة الظروف التي سمحت لي بتحقيق هذا الإنجاز، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم جميعاً.

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

روان علي عبد القادر خلايلة

التاريخ: 2024/12/23

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي أثار دروبنا بالعلم والخير، فله الحمد والشكر والثناء.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي المشرف على رسالتي الدكتور نضال درويش على جهوده المتواصلة لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة التي أبدت رؤيتها العلمية ليتميز هذا العمل.

والشكر موصول إلى هذا الصرح العلمي الكبير جامعتي جامعة القدس ممثلة برئيسها ومجلس أمنائها وموظفيها وهيئاتها التدريسية على إتاحة الفرصة للطالب الفلسطيني للوصول إلى أعلى مستويات التقدم من خلال جهودهم وعطائهم المستمر.

وجزيل الشكر لكل من ساعدني في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود والوصول به إلى درجة من الرضا والقبول.

## مصطلحات الدراسة

**الشركات العائلية:** الشركات التي تشمل المنشآت جميعا الفردية، والشركات العادية، والمحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية، كما أنها تشترك في أنها يغلب عليها الطابع العائلي سواء من حيث الملكية أو الإدارة التنفيذية (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2014).

**الرقمنة:** استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج أعمال الشركة والسماح للمنظمة بالسعي للحصول على إيرادات جديدة وفرص خلق القيمة (Gartner, 2019).

**الأداء:** الجهود المبذولة لتحقيق الأداء بفعالية، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة خلال فترة زمنية معينة بكفاءة (اللبدي، 2015).

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء في محافظة رام الله، وذلك من خلال تحليل واقع الرقمنة في الشركات العائلية، وتحديد التحديات التي تواجهها في عملية التحول الرقمي، وقياس تأثير هذا التحول على مختلف جوانب أدائها. ومن أجل تحقيق الغرض الرئيس للدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد العينة البالغ عددهم (335).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بينت النتائج أن مستوى تبني الشركات العائلية في مدينة رام الله للرقمنة كان مرتفعاً، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نحو اعتماد التكنولوجيا الرقمية في عمليات الأعمال، وأن غالبية الشركات تتبنى الرقمنة بدرجة جيدة إلى مرتفعة. مما يشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع الشركات العائلية في رام الله تعتبر الرقمنة جزءاً أساسياً من استراتيجياتها التجارية. كشفت الدراسة عن مستوى مرتفع لتبني الرقمنة في الشركات العائلية بمدينة رام الله، حيث حصلت البنية التحتية الرقمية على أعلى متوسط حسابي (3.89)، تليها الاستراتيجية الرقمية (3.81). أظهرت النتائج وعياً مرتفعاً بأهمية التحول الرقمي وتأثيره الإيجابي على الأداء، مع متوسط حسابي للأداء بلغ 3.81 ونسبة مئوية 76.3%. أظهرت النتائج أن مستوى أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81 مع انحراف معياري 0.65، ونسبة مئوية 76.3%. تعكس هذه الأرقام إدراك الشركات لأهمية التحول الرقمي وتأثيره الإيجابي على أدائها، حيث حصلت الفقرات المتعلقة بتقديم منتجات وخدمات جديدة وزيادة القدرة التنافسية على متوسطات حسابية مرتفعة (4.05 و 3.93 على التوالي).

كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله تبعاً للمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجيل الذي يدير الشركة. فيما تبين من النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وحجم الشركة.

وجدت الدراسة تأثيراً إيجابياً قوياً وذا دلالة إحصائية للرقمنة على أداء الشركات العائلية، حيث فسرت أبعاد الرقمنة 64.3% من التباين في الأداء. كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وأثرها على الأداء تُعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجيل الذي يدير الشركة. فيما كان هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات العينة حول مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وحجم الشركة.

وفي ضوء تلك النتائج توصي الدراسة بضرورة الاستثمار المستدام في البنية التحتية الرقمية وتطوير استراتيجيات رقمية شاملة طويلة الأمد. كما تؤكد على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة لرفع المهارات الرقمية للموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي. توصي الدراسة أيضاً بتحسين أنظمة الحوكمة الرقمية لضمان أمان البيانات، وتطوير استراتيجيات تسويقية رقمية لزيادة المبيعات والحصة السوقية. أخيراً، تقترح الدراسة تفعيل سياسات حكومية لتشجيع الاستثمار في الرقمنة وتعزيز الشراكات بين الشركات العائلية والقطاع الأكاديمي لتطوير حلول رقمية مبتكرة.

**كلمات مفتاحية:** الشركات العائلية، الرقمنة، الأداء.

## **Abstract**

This study aimed to examine the adoption of digitalization by family businesses and its impact on performance in Ramallah Governorate. The research analyzed the state of digitalization in family businesses, identified challenges faced in the digital transformation process, and measured the effect of this transformation on various aspects of performance. To achieve the main purpose of the study, a descriptive analytical approach was employed. The researcher used simple random sampling, distributing questionnaires to a sample of 335 participants, with 325 questionnaires retrieved (97% response rate).

The study revealed the following key findings: Results indicated a high level of digitalization adoption among family businesses in Ramallah, suggesting a positive trend towards incorporating digital technology in business operations. The majority of companies demonstrated good to high levels of digitalization adoption, with over three-quarters of family businesses in Ramallah considering digitalization an essential part of their business strategies. The study uncovered a high level of digitalization adoption, with digital infrastructure scoring the highest mean (3.89), followed by digital strategy (3.81). Results showed heightened awareness of the importance of digital transformation and its positive impact on performance, with an overall performance mean of 3.81 and a percentage of 76.3%. The study found a strong, statistically significant positive effect of digitalization on family business performance, with digitalization dimensions explaining 64.3% of the variance in performance. Additionally, results indicated statistically significant differences in sample responses attributed to years of experience.

In light of these findings, the study recommends sustainable investment in digital infrastructure and the development of comprehensive long-term digital strategies. It emphasizes the importance of organizing continuous training courses to enhance employees' digital skills and foster a culture of digital innovation. The study also recommends improving digital governance systems to ensure data security and developing digital marketing strategies to increase sales and market share. Finally, the study suggests implementing government policies to encourage investment in digitalization and strengthening partnerships between family businesses and the academic sector to develop innovative digital solutions.

**Keywords:** Family businesses, digitalization, performance.

## الفصل الأول

### 1. الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تشكل الشركات العائلية وفقاً لاستطلاعات السوق ثلثي الشركات في جميع أنحاء العالم، وتولد أكثر من 70% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وتمثل 50-80% من الوظائف في العديد من البلدان (أبو صلاح، 2019). واستناداً لنتائج دراسات إحصائية حول الشركات العائلية، فإن أغلب نشاطات القطاع الخاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتم ممارستها من خلال شركات صغيرة ومتوسطة تأخذ شكل الشركات العائلية التقليدية، مشكلةً أكثر من 85% من شركات القطاع الخاص في المنطقة، وتصل النسبة لأكثر من 95% في الخليج العربي، وأكثر من 98% من شركات القطاع الخاص في فلسطين. وتمثل الشركات العائلية في فلسطين جزءاً كبيراً من مجتمع ريادة الأعمال المحلي، وتسهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد الوطني حسب استطلاع PWC للشركات العائلية في الشرق الأوسط لعام (2021).

تعتبر الشركات العائلية جزءاً حيوياً من الاقتصاد العالمي والوطني، حيث يعمل العديد منها لعدة أجيال. ومع ذلك، أدت التطورات الأخيرة في التكنولوجيا والرقمنة إلى تعطيل نماذج الأعمال التقليدية وأجبرت الشركات على التكيف لتظل قادرة على المنافسة. لا تُستثنى الشركات العائلية من ذلك، ويمكن أن يكون لمدى تبنيها للرقمنة تأثير كبير على أدائها (خضير، 2019).

تتضمن الرقمنة استخدام التقنيات الرقمية لتحويل عمليات ونماذج الأعمال التقليدية. يمكن أن يشمل مجموعة من الأنشطة مثل الأتمتة وتحليلات البيانات وتسويق الوسائط الاجتماعية والحوسبة السحابية. يمكن أن تساعد هذه الأدوات الشركات العائلية على تحسين عملياتها وتقليل التكاليف وتعزيز مشاركة العملاء.

غالبًا ما تُعرف الشركات العائلية بنهجها المحافظ للتغيير، حيث يتباطأ العديد في تبني التقنيات الجديدة. ومع ذلك، تشير الأبحاث الحديثة إلى أن هذا الاتجاه أخذ في التغيير، وأن الشركات العائلية تتبنى الرقمنة بشكل متزايد. وفقًا لمسح أجرته PWC، طبقت 60% من الشركات العائلية في الولايات المتحدة شكلاً من أشكال التكنولوجيا الرقمية، وتخطط 23% للقيام بذلك في العامين المقبلين.

يمكن أن يكون تأثير الرقمنة على أداء الشركات العائلية كبيرًا. يمكن للرقمنة أن تساعد الشركات العائلية على تحسين كفاءتها وإنتاجيتها، وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات (العاني، 2016). على سبيل المثال، يمكن أن تقلل الأتمتة من العمل اليدوي وتحسن دقة العمليات، مما يؤدي إلى توفير التكاليف وتحسين الإنتاجية. يمكن أن تساعد تحليلات البيانات الشركات العائلية على فهم عملائها واتجاهات السوق بشكل أفضل، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة بشأن عملياتهم (أبو صلاح، 2019).

يمكن أن يكون تأثير الرقمنة على أداء الشركات العائلية كبيرًا، مع الفوائد المحتملة تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات. ومع ذلك، تواجه الشركات العائلية أيضًا تحديات مرتبطة بالرقمنة، بما في ذلك تكلفة التنفيذ واحتمال تعطيل الهياكل التجارية العائلية التقليدية. بشكل عام، سيلعب مدى اعتماد الشركات العائلية للرقمنة دورًا مهمًا في نجاحها واستدامتها على المدى الطويل.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل واقع الرقمنة في الشركات العائلية، وتحديد التحديات التي تواجهها في عملية التحول الرقمي، وقياس تأثير هذا التحول على مختلف جوانب أدائها. وذلك بهدف تقديم رؤية شاملة يمكن أن تساعد هذه الشركات في تطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي، وبالتالي تعزيز قدرتها على النمو والاستدامة في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة (PWC, 2021)

## 1.2 مشكلة الدراسة

تواجه الشركات العائلية في محافظة رام الله تحديات متزايدة في ظل التحول الرقمي السريع الذي يشهده العالم. فعلى الرغم من أهمية هذه الشركات للاقتصاد الفلسطيني، حيث تشكل أكثر من 98% من

شركات القطاع الخاص وتوظف ما يزيد على 45% من مجموع الأيدي العاملة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022)، إلا أن قدرتها على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي تظل محل تساؤل. تكمن المشكلة الرئيسية في أن العديد من الشركات العائلية قد تتردد في تبني التقنيات الرقمية بسبب تكاليف التنفيذ العالية، والخوف من تعطيل الهياكل والممارسات التقليدية، أو نقص المهارات اللازمة (خضير، 2019). هذا التردد قد يؤثر سلباً على أدائها وقدرتها التنافسية في السوق المحلي والعالمية. في الوقت نفسه، فإن الشركات العائلية التي تتبنى الرقمنة قد تواجه تحديات في قياس تأثير هذا التحول على أدائها، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية، أو الأداء المالي، أو رضا العملاء، أو القدرة على الابتكار (أبو صلاح، 2019). وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة إلى فهم عميق لواقع تبني الرقمنة في الشركات العائلية في محافظة رام الله، وتحليل العلاقة بين مستوى هذا التبني وأداء هذه الشركات. وبالتالي، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

من هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء في محافظة رام الله؟

### 1.3 مبررات الدراسة

يرجع أسباب اختيار موضوع الدراسة الحالية وهو " مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء " إلى قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا القطاع الاقتصادي الهام وتأثير الرقمنة على أداء الشركات العائلية، ولمعرفة الدور المهم الذي تلعبه في تحسين المركز التنافسي وضمان استمرارية الشركات العائلية، بالإضافة إلى أسباب تتعلق بأهمية الموضوع للمجتمع وللشركات العائلية نفسها.

### 1.4 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية.

#### الأهمية العلمية

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية كبيرة لأنها تتناول موضوعاً حديثاً ومعاصراً يتمثل في تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء. يواكب هذا الموضوع التطورات التكنولوجية الحالية ويستجيب

لمتطلبات العصر الرقمي، مما يجعله محور اهتمام للباحثين والممارسين على حد سواء. علاوة على ذلك، ستساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والفلسطينية من خلال تقديم مرجع هام للباحثين في مجال الشركات العائلية والتحول الرقمي، مما يسد فجوة في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع. كما من المتوقع أن تفتح هذه الدراسة المجال لأبحاث مستقبلية تتناول جوانب أخرى من التحول الرقمي في الشركات العائلية، مما يعزز من فهم العلاقة بين الرقمنة والأداء.

## الأهمية التطبيقية

أما بالنسبة للأهمية التطبيقية للدراسة، فهي تتجلى في دعم الاقتصاد الفلسطيني، حيث تمثل الشركات العائلية أكثر من 95% من الاقتصاد الوطني. لذا فإن دراسة تبني هذه الشركات للرقمنة ستساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتعزيز النمو. بالإضافة إلى ذلك، ستوفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار حول أهمية توفير البيئة القانونية والاقتصادية الداعمة للشركات العائلية في عصر الرقمنة. كما ستساعد نتائج الدراسة الشركات العائلية في فهم أهمية الرقمنة وتأثيرها على الأداء، مما قد يشجعها على تبني استراتيجيات رقمية فعالة. علاوة على ذلك، ستساهم الدراسة في توجيه الجهود نحو تطوير الأنظمة والسياسات المتعلقة بالشركات العائلية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات محلياً وإقليمياً. من خلال هذا الإطار الشامل، تبرز أهمية الدراسة كبحث أكاديمي له أثر عملي واضح على الاقتصاد الفلسطيني والشركات العائلية.

## 1.5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

**التعرف على مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء؟**

وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تبني الشركات العائلية للرقمنة وأبعادها (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الحوكمة الرقمية، الابتكار الرقمي).
2. تحديد مستوى أداء الشركات العائلية في محافظة رام الله.
3. بيان أثر تبني الشركات العائلية للرقمنة على الأداء لهذه الشركات في محافظة رام الله.

4. معرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجيل الذي يدير الشركة، حجم الشركة)؟

## 1.6 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء في محافظة رام الله؟

وتتبنق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تبني الشركات العائلية للرقمنة وأبعادها (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الحوكمة الرقمية، الابتكار الرقمي)؟
2. ما مستوى الأداء في الشركات العائلية في محافظة رام الله؟
3. ما أثر تبني الشركات العائلية للرقمنة على الأداء لهذه الشركات في محافظة رام الله؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجيل الذي يدير الشركة، حجم الشركة)؟

## 1.7 متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: - مدى اعتماد الرقمنة في الشركات العائلية.

- البنية التحتية الرقمية: يمكن أن تشمل الأجهزة والبرامج والأدوات والموارد التكنولوجية الأخرى التي تمكّن الرقمنة.
- الاستراتيجية الرقمية: يمكن أن تشمل الأهداف والخطط والتكتيكات لاعتماد التقنيات الرقمية ودمجها في الأعمال التجارية.
- الثقافة الرقمية: يمكن أن تشمل المواقف والمعتقدات والقيم لأصحاب الأعمال والموظفين تجاه التقنيات الرقمية.
- المهارات الرقمية: يمكن أن تشمل مستوى الكفاءة والخبرة في استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية.

➤ الحوكمة الرقمية: يمكن أن يشمل ذلك السياسات والإجراءات والممارسات لإدارة والتحكم في استخدام التقنيات الرقمية.

الابتكار الرقمي: يمكن أن يشمل ذلك الدرجة التي تستفيد بها الأعمال من التقنيات الرقمية لإنشاء منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة.

## - المتغير التابع: أداء الشركات العائلية

### 1.8 فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى اعتماد الرقمنة في الشركات العائلية وأداء الشركات العائلية.

بناءً على المتغيرات المطروحة، يمكن صياغة الفروض التالية:

1. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنية التحتية الرقمية والأداء المالي للشركات العائلية في فلسطين.
2. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستراتيجية الرقمية والأداء للشركات العائلية في فلسطين.
3. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة الرقمية والأداء للشركات العائلية في فلسطين.
4. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الرقمية والأداء للشركات العائلية في فلسطين.
5. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوكمة الرقمية والأداء للشركات العائلية في فلسطين.
6. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار الرقمي والأداء للشركات العائلية في فلسطين.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجيل الذي يدير الشركة، حجم الشركة)؟

### الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجيل الذي يدير الشركة، حجم الشركة)؟

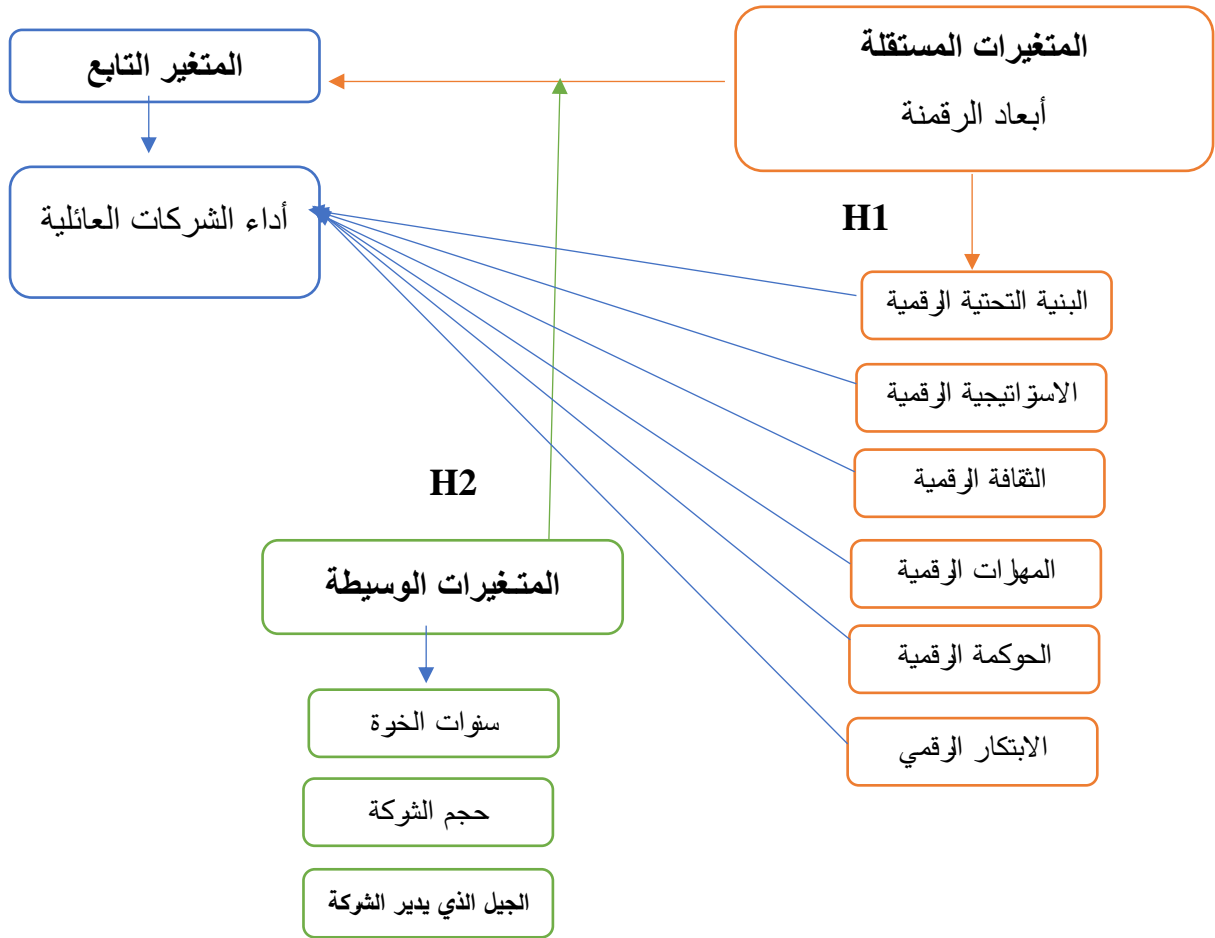
### 1.9 حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود البشرية: موظفي الإدارة العليا في الشركات العائلية في محافظة رام الله.
- الحدود الزمنية: العام الدراسي 2023/2024م
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على الشركات العائلية في محافظة رام الله.
- الحد الموضوعي: يقتصر على مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء.

### 1.10 نموذج الدراسة

لاحقاً لإشكالية الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تم الاطلاع عليه من قبل الباحثة، تم تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والعوامل الديموغرافية للباحثين وفقاً للنموذج المبين في الشكل (1) التالي:



شكل (1.1) نموذج الدراسة (إعداد الباحثة)

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الشركات العائلية

المبحث الثاني: الرقمنة

المبحث الثالث: الأداء

المبحث الرابع: تأثير الرقمنة بأبعادها على الأداء

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 تمهيد

قامت الشركات العائلية ولا تزال تقوم بدور كبير في التنمية الاقتصادية الوطنية للدول التي تنتمي إليها، ولم يقل هذا الدور حتى في الدول المتقدمة صناعياً ذات الشركات الكبرى التي تعد هذه الشركات العائلية منافسة لها ومكوناً مهماً من مكونات الاقتصاد، وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة ، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية ، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة ، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولسهولة تأسيس هذه الشركات فهي لن تتدثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم ، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم ، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب إليهم ، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم. (خضير، 2019)

وفي فلسطين تكون الشركات العائلية على شكل شركات أشخاص (التضامن) أو شركات محدودة (التوصية البسيطة)، حيث يتم إدراجها على شكل شركات مساهمة خصوصية، وهذه الشركات تمثل النسبة الكبرى من الشركات العاملة في فلسطين، حيث يعتمد عليها إجمالي الاقتصاد الفلسطيني، والواقع أن 99% من شركات القطاع الخاص هي شركات عائلية حسب بيانات مراقب الشركات في فلسطين، فإن عدد الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية يبلغ 38 شركة، أي ما

نسبته 35% من إجمالي الشركات المساهمة العامة المحلية والأجنبية، البالغ عددها 108 شركة (وزارة الاقتصاد الوطني، 2024).

## 2.2 المبحث الأول: الشركات العائلية

### 2.2.1 تعريف الشركات العائلية وأهميتها:

تمثل الشركات العائلية نموذجاً لأقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم، وفي العديد من البلدان تمثل الشركات العائلية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد؛ حيث أن هذه الشركات تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتطوير الناتج القومي، وتوظيف القوى العاملة وخفض مستويات البطالة ورفع مستويات الناتج المحلي الإجمالي، كما تتميز هذه الشركات باستمراريتها وتناقلها عبر الأجيال ومصدر فخر للعائلة المالكة المسيطرة على كافة المناحي فيها، والتي تحافظ دوماً على بقاء السيطرة المطلقة لها (قوادري وسعد، 2023).

وحيث إن لهذه الشركات دورها وطابعها المميز الذي يغلب على بقية الشركات الأخرى، ففي كثير من اقتصاديات العالم المختلفة لم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دور هذه الشركات، حيث وجدت فيها حلولاً إبداعية للكثير من مشكلاتها، فالشركات العائلية بطبيعتها تكون بعيدة عن ضغط تحقيق نتائج سريعة، أو هامش أرباح سريع، وبالتالي فهي تقوم بتنفيذ خطط وبرامج استراتيجية تضمن لها تحقيق أرباح بشكل تدريجي ومخطط يضمن لها استمراريتها ونموها وتطورها لاحقاً (مولاي، 2013).

وتتراوح الشركات العائلية من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجالات وبلدان متعددة، وتمثل هذه الشركات العصب الرئيس لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تستوعب أعداداً كبيرة من العمالة من التجارة الخارجية وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالمياً (عبد الرازق، 2013).

عرف معهد الحوكمة الفلسطيني (2014) الشركات العائلية بأنها: "الشركات التي تشمل المنشآت جميعاً الفردية، والشركات العادية، والمحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية، كما أنها تشترك في أنها يغلب عليها الطابع العائلي سواء من حيث الملكية أو الإدارة التنفيذية".

كما نسب العاني (2016) الشركات العائلية إلى اسم عائلة اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو العكس، لكنها في التأصيل التاريخي تنتسب إلى شخص واحد هو مؤسسها وعميد العائلة، ولكونها شركات مغلقة - في غالب الأحيان - على أصحابها، فإن تصنيفها القانوني ينحصر في عدة مسميات؛

فهي إما ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية أو توصية بالأسهم يقتصر الانتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم ولهم السلطة المطلقة في إدارتها.

أما الغامدي (2016) فقد عرف الشركات العائلية على انها شركات ذات مسؤولية محدودة، تنسب إلى اسم عائلة وتكتسب شهرتها منه أو العكس؛ فقد تكتسب العائلة شهرتها من شهرة الشركات. ومن صفات الشركات العائلية أنها شركة مغلقة على ملاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات فقد تكون الشركة العائلية (شركة ذات توصية بالأسهم)؛ خاصة بأبناء العائلة فقط، أو (شركة تضامن)، أو (شركة ذات مسؤولية محدودة)، أو (شركة توصية محدودة).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف الشركات العائلية بأنها تلك المنظمات التي يتم فيها نشر تأثير الأفراد المرتبطين بروابط عائلية في أعمالهم، سواء من خلال مشاركتهم المباشرة أو من خلال تولي أحد أفراد العائلة لأدوار تنفيذية. (Jain et al., 2022) وفقاً لتعريف آخر، تعتبر الشركات العائلية تلك المؤسسات التجارية التي تمتلكها عائلة واحدة بنسبة 50% على الأقل، حيث قد يؤثر أفراد من أجيال مختلفة من نفس العائلة على عمليات صنع القرار لتحقيق الأهداف التي تحدها قيادة العائلة (Lee et al., 2017; Mukarram et al., 2018; Jain et al., 2022)

## 2.2.2 مراحل تطور الشركات العائلية:

تشير الإحصائيات إلى أن أغلب الشركات العائلية لا تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث. وهذا على الرغم من تعدد المزايا التنافسية التي قد تتوافر لدى الشركات العائلية، مثل سطوة اسم العائلة والثقة الكبيرة المحتملة بين أفراد الشركة العائلية والتوجه بعيد المدى بسبب الرغبة في إعالة أجيال العائلة القادمة ومزايا أخرى كثيرة، وتُعد الخلافة أكثر العوامل شيوعاً فيما يتعلق بالأسباب المؤدية إلى توقف الشركات العائلية. انتقال الشركة من جيل إلى آخر يتطلب جهود تنظيمية كبيرة وأحياناً جهود عاطفية كذلك من الشركة العائلية، وتواجه الكثير من الشركات العائلية عقبات تعجيزية في هذه المرحلة الانتقالية. إلا أن الخلافة ليست السبب الوحيد للفشل أو الصراعات؛ فالعديد من أبعاد طريقة إدارة الشركات العائلية تحدد احتمالية استمرارها. (ثروات، 2016)

ومن هنا يمكن إجمال المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية منذ نشأتها حتى نهايتها كما يلي:

### 1. مرحلة التأسيس: الجيل الأول (جيل المؤسس):

هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية، وتكون ملكية وإدارة الشركة بالكامل (للمؤسس أو المؤسسون) وقد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين أو رفقاء العمل لكنهم سيتخذون غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم، وتتسم هذه المرحلة بالتزام شديد من قبل (المؤسس أو المؤسسون) بالعمل على تحقيق النجاح لشركته. وقد تكون أهم مشكلة تحتاج إلى علاج أثناء حياة (المؤسس، المؤسسون) هي انتقال الملكية لأن اكتمال تطور الشركة للمرحلة التالية يحتم على (المؤسس-المؤسسون)، اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية ولإعداد القائد التالي للشركة. (معمر وآخرون، 2019)

### 2. المرحلة الثانية: الجيل الثاني: (إشراك الإخوة)

هذه هي المرحلة التي يتم فيها نقل الإدارة والملكية إلى (أبناء المؤسس-المؤسسون) ونظرا لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة، فإن مشكلات الإدارة ستصبح أكثر تعقيدا نسبيا عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة، مثل: الحفاظ على التجانس بين الإخوة، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة، وتأمين خطة انتقال المناصب الإدارية الرئيسية. (خضير، 2019)

### 3. المرحلة الثالثة: الجيل الثالث: اتحاد الأقرباء (اتحاد العصب أو الأسرة الحاكمة - العائلة الممتدة)

تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيدا في هذه المرحلة نظرا لانضمام عدد أكبر من أعضاء العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر بما في ذلك أبناء الإخوة والأقرباء والأنسباء، ولأن العديد من هؤلاء الأعضاء ينتمي إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة، قد يكون هناك اختلاف في السياسات الخاصة بكيفية إدارة الشركة وكيفية رسم الاستراتيجية العامة. بالإضافة إلى ذلك، قد تنتقل أي خلافات كانت بين الإخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العم، ومن أهم المشكلات التي تواجه الشركة العائلية في هذه المرحلة (توظيف أفراد العائلة؛ وحقوق العائلة في امتلاك الأسهم؛ وسيولة الأسهم، وسياسة توزيع الأرباح، ودور أفراد العائلة في الشركة، وحل نزاعات العائلة ورؤية العائلة ومهمتها) (عبد الرازق، 2013).

### 2.2.3 خصائص الشركات العائلية - نقاط القوة والضعف:

#### 1. نقاط القوة:

أثبتت العديد من الدراسات البحثية والتنموية المتعلقة بالشركات بوجه عام تفوق الشركات العائلية عن مثيلاتها فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح والتطور والنمو فقد قامت شركة (Thomson Financia) بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة وقد قامت بتتبعها على مدى أكثر من 10 سنوات منذ ديسمبر 2003 في ألمانيا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة (206%)، بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة (47%) فقط، أما في فرنسا فقد ارتفع مؤشر الشركات العائلية إلى (203%)، كما تفوقت عن مثيلاتها من الشركات في كل من سويسرا واسبانيا وإيطاليا بطريقة عالية كانت كفيلة بحسم الأمر باتجاه المؤشرات الإيجابية لهذه الشركات العائلية. (بنك قطر للتنمية، 2017) وبالمجمل فإن هذا الأداء العالي يعود إلى مجموعة من المزايا ونقاط القوة يمكن إجمالها كما أوردها (بنك قطر للتنمية، 2017):

- أ- الالتزام: تثبت العائلة - بصفتها مالكة للشركة - أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية، ونتيجة لذلك يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد.
- ب- استمرارية المعرفة: تعمل الشركات العائلية على نقل الخبرات والمعارف والمهارات عبر الأجيال مما يسمح لهذه الأجيال بالتواصل والقدرة على إدارة الشركات في مراحل متقدمة وبعد رحيل جيل المؤسسين
- ت- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة: تكون أكثر منها مع الآخرين وهذا يعمل على خلق مناخ مريح في العمل، ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في المشروع، كذلك يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المشروع العائلي وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المشروع تتمتع بسمعة طيبة.
- ث- الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية: حيث تسهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في العائلة بسبب اتحاد مصالح أفرادها من خلال المشروع.
- ج- المرونة والجرأة والسرعة: والتي تتمثل في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة لأن المالك هو المدير.
- ح- الأسرار التجارية: تؤمن حماية المعلومات السرية ذات القيمة التجارية وغير المعروفة للمنافسين كأسرار التصنيع والإنتاج، قوائم الزبائن والموردين، نتائج الأبحاث والتطوير وما إلى ذلك.

#### 2. نقاط الضعف:

وجد (خضير، 2019) أن الكثير من الشركات العائلية يفشل في البقاء على المدى البعيد حيث ينهار في الواقع ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس أثناء فترة ولايته، ويستمر فقط من (5% إلى 15%) إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس وعن تتبع هذه الأسباب وفقا للمعطيات والظروف التي تمر بها هذه الشركات مع مراعاة العوامل والظروف والمتغيرات الأخرى، وجد أن هناك أسبابا متنوعة للفشل بعضها عام يمكن ان يحدث ويحصل مع الشركات العائلية وغيرها من الشركات الأخرى مثل (الإدارة الضعيفة-عدم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل سليم- عدم توفر السيولة النقدية اللازمة لتأدية نشاطات الشركات- وارتفاع التكاليف بشكل لا يتناسب مع العوائد- الفشل في مواكبة التطورات التكنولوجية واحتياجات السوق المختلفة والمنافسين، ومع ذلك فقد برزت لدى الشركات العائلية بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص تبقى بجانب الخصوصية عن بقية الشركات الأخرى والتي تمثلت في ما يلي: (مولاي، 2013)

- أ. **التعقيد**: عادة ما تكون الشركات العائلية أكثر تعقيدا من مثيلاتها لإضافة عوامل ومتغيرات خاصة بها مثل: إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات، على العكس من أنواع الشركات الأخرى، يلعب أفراد العائلة أدوار مختلفة داخل شركتهم، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى حيادية الدوافع بين جميع أفراد العائلة.
- ب. **عدم التمسك بالرسميات**: نظرا لأن الجيل الأول والثاني الذي يدير الشركة هم من أبناء العائلة الواحدة فعادة ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليلا جدا كلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات التي يهدد وجودها واستمراريتها.
- ت. **عدم إخضاع أداء العاملين في المشاريع وسلوكهم للتقييم**: وذلك بسبب الجمع بين الإدارة والملكية، وعدم اللجوء إلى تغيير الإدارة إذا كان أداؤها غير مرض.
- ث. **عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسئوليات**: لأعضاء الإدارة من أفراد العائلة وذلك لعدم استخدام معايير سليمة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعدم توفر الوصف الوظيفي في المشاريع العائلية إلا ما ندر.
- ج. **انعكاس الأحوال العائلية**: من حيث مدى استقرارها أو انسجامها على المنشآت العائلية، مثل ظاهرة تفضيل بعض الأبناء على الآخرين، مما يخلق مناخا سلبية ويوفر أجواء غير مريحة. وعلى الرغم من وجود العيوب السابقة الذكر والتي تم سردها إلا ان اغلب الشركات العائلية في الوقت الحاضر ونظرا لعمليات التطور الكبير الذي شهده النظام الاقتصادي ودخول العولمة بشكل واسع على خط النشاطات الاقتصادية المختلفة هذا دفع بالشركات العائلية لتبني مناهج وأسس إدارية حديثة لإدارة المشاريع والاستعانة بخبرات خارجية، ووضع حدود للصلاحيات والمهام والمسئوليات الإدارية

والمالية والفنية بهدف الفصل بين الملكية والإدارة، ولاحقاً إمكانية تنازل الأفراد عن الإدارة لصالح أصحاب الخبرة والمهارة.

#### 2.2.4 أنواع الشركات العائلية:

تقسم الشركات العائلية إلى ثلاثة أقسام من حيث الجانب التنظيمي (سامي، 2010):  
أولاً **الشركات العائلية التقليدية**: يتمتع هذا النوع من الشركات بطول الأمد، كما ويتميز هذا النوع من الشركات بالهدوء حيث تميل هذه الشركات إلى الأبوية في توجيهها، ويتمتع أفراد هذه الشركة بتأثير بارز على المجتمعات المحيطة؛ لأن معظم هذه الشركات تميل إلى الانتماء إلى مجتمعات محدودة نسبياً، فمن المعتاد أن تخفي هذه الشركات اندماجها مع الشركات الكبرى.

ثانياً: **الشركات التقليدية الصراعية**: تختلف هذه الشركات عن الشركات التقليدية بنوع الصراعات التي تسود هذا النوع من الشركات، وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر الخاصة بتوجيه الشركة مستقبلاً، وعادة ما يفشل الاستشاريون في هذه الشركات؛ لأن التصدع يكون كبيراً، ولأن الموقف يكون قائماً على مجموعات مختلفة من الثوابت والافتراضات التي لا تقبل المناقشة لذا من المتوقع بدرجة كبيرة أن تكون نتيجة مثل هذا النوع من الصراعات هي بيع الشركة.

ثالثاً: **الشركات العائلية الريادية**: وهذا يعتبر من أصعب أنواع الشركات العائلية، حيث يقوم رائد الأعمال بقيادة الشركة إلى أن يخلفه قائد آخر أو أكثر من أبنائه، ويلاحظ أن هذا النوع من الشركات يطفو عليه سمة التنافس، حيث ينظر كل فرد في العائلة إلى حصته من الميراث، كما يبرز في هذا النوع من الشركات اختلاف كفاءة الأبناء في أداء الأعمال وقيادة الشركة.

#### 2.2.5 الشركات العائلية في فلسطين

تمثل الشركات العائلية في فلسطين عماد الاقتصاد الوطني وتساهم بشكل كبير في خلق الوظائف والنشاطات الإنتاجية المضيفة للقيمة. في بحث أجرته مجلة الشرق الأوسط للأعمال يبين ان الشركات العائلية في فلسطين تشكل حوالي 85% من المنشآت العاملة في فلسطين (أبو عيدة، 2022).

تمكنت الشركات العائلية الفلسطينية من بناء نماذج عمل ناجحة ومتينة عبر أجيال عديدة بالإضافة الى خدمة المجتمع المحلي من خلال النشاطات الخيرية وسياسات فعالة للمسؤولية الاجتماعية (الجعبري، 2021). على سبيل المثال، أسست عائلة الشوا بنك فلسطين - والذي يعتبر أحد أكثر الشركات تأثيراً وتطوراً في فلسطين - في غزة في بداية الستينيات من القرن الماضي. تمكن بنك فلسطين من المحافظة على الجذور العميقة لعائلته المؤسسة ولعب دور مهم في تمكين الاقتصاد الفلسطيني من خلال التزامه

بالاندماج المالي والممارسات المالية المبتكرة والحديثة بالرغم من كونه شركة عامة مدرجة في سوق البورصة الفلسطيني (عبد الكريم وآخرون، 2023).

يمكن رؤية أمثلة على أدوار مشابهة عبر عدة قطاعات أخرى مثل دور مجموعة نصار في قطاع الحجر والرخام، ومجموعة المسروجي في قطاع المستحضرات الدوائية، وسنقرط القابضة في قطاع الأغذية والمشروبات (المسروجي، 2023).

في فلسطين تكون الشركات العائلية على شكل شركات أشخاص (التضامن) أو شركات محدودة (التوصية البسيطة)، حيث يتم إدراجها على شكل شركات مساهمة خصوصية، وهذه الشركات تمثل النسبة الكبرى من الشركات العاملة في فلسطين، حيث يعتمد عليها إجمالي الاقتصاد الفلسطيني، والواقع أن 99% من شركات القطاع الخاص هي شركات عائلية حسب بيانات مراقب الشركات في فلسطين، فإن عدد الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية يبلغ 38 شركة، أي ما نسبته 35% من إجمالي الشركات المساهمة العامة المحلية والأجنبية، البالغ عددها 108 شركة (وزارة الاقتصاد الوطني، 2024).

### 2.2.7 تحديات الشركات العائلية الفلسطينية

- ذكر عنبتاوي (2011) إن هناك بعض التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين تمثلت في:
- ضعف البناء المؤسسي، حيث إن البناء المؤسسي يكون ملكا لمجموعة من الأشخاص لا يمكن اتخاذ أي قرار إلا بعد موافقة المالكين.
  - ضعف التخطيط وعمليات التطور والنمو، خصوصا أن النمو يحتاج إلى قرارات عائلية من أجل التطوير وهذا يسبب الاختلاف في بعض الأحيان على كيفية التخطيط والتطوير.
  - ضعف رأس المال، حيث أن رأس المال يتم تقسيمه على مجموعة أفراد لذا نجد رأس المال مبعثرا بين أفراد العائلة.
  - عدم الجاهزية لمواجهة العولمة، وخصوصا أن التطورات السريعة تحتاج إلى قرارات محكمة من قبل شخص يكون في مركز القرار، والشركات العائلية يملكها أكثر من شخص.
  - مشاكل انتقال الملكية بين الورثة، وهذا من أهم أسباب الضعف حيث أن رأس المال يكون مقسم على مجموعة من الورثة.

ويعد التعاقب أكبر تحدٍ للشركات العائلية؛ لأنه يشمل التغييرات المتعلقة بعناصر الأعمال العائلية الثلاثة: الملكية والأعمال والأسرة. كما أن العثور على التواصل بين أفراد العائلة يشكل تحديا آخر. وفي بعض الأحيان، لا يمكن العثور على المتصل داخل العائلة، ولا شك أن الاختيار بين المرشحين المختلفين أمرا

صعبا للغاية. وتسبب الخلافة فواصل كبيرة بين الأشقاء وأبناء العم وأقارب آخرين وهي بحد ذاتها عملية معقدة، وتشكل هدفا استراتيجيا مهما للغاية للشركات العائلية لدمج الجيل القادم بنجاح في المنظمة (Ingalsuo, 2014).

## 2.3 المبحث الثاني: الرقمنة

### 2.3.1 مقدمة

أصبحت الرقمنة جزءًا لا غنى عنه من الحياة اليومية الخاصة والتجارية؛ في الواقع، يمكن توقع أن تصبح جزءًا لا غنى عنه في المستقبل، مما يغير بشكل أكبر طريقة عمل الشركات والموظفين. على الرغم من أن الأبحاث حول التحول الرقمي للشركات العائلية لا تزال في مراحلها الأولى، فقد وجدت الدراسات التجريبية أنه يمكن تقسيم التحول الرقمي إلى ثلاث خطوات تدريجية: رقمنة المعلومات، رقمنة العمليات، ورقمنة نموذج الأعمال (Degryes, 2016).

على المدى القصير، من المتوقع أن تساعد الرقمنة في ضمان الاحترافية التجارية للشركات العائلية؛ على المدى الطويل، تعتبر الرقمنة أمرًا حاسمًا للبقاء. تشير هذه الخطوات التي اقترحها Soluk & Kammerlander (2021) إلى أن الرقمنة هي أكثر من مجرد عملية تقنية؛ يمكن أن تكون بمثابة تغيير قواعد اللعبة بالنسبة إلى نماذج الأعمال، وبالتالي طريقة جديدة لعمل الشركات العائلية. يمكن أن تمنح الخصائص الأكثر مرونة والأقل رسمية وريادة الأعمال العالية والقرارات المتفوقة للشركات العائلية ميزة على الشركات غير العائلية، مما يسمح لها برقمنة أعمالها بسرعة (Calabro et al., 2019). ومع ذلك، لم يصل سوى عدد قليل من الشركات العائلية إلى المرحلة الأخيرة من الرقمنة، وهي رقمنة نموذج أعمالها. لذلك، يجب على الشركات العائلية دائمًا أن تجد طريقًا وسطًا بين الابتكار التدريجي (الاستغلال)، أي تحسين التقنيات الحالية، والابتكارات الجديدة والأكثر جذرية (الاستكشاف)، مثل التحول الرقمي. السؤال الحاسم هو كيف تتأثر الشركات العائلية بالتحول الرقمي والمزايا والتحديات التي تواجهها (Ceipek et al., 2021).

## 2.3.2 مفهوم الرقمنة

### مفهوم الرقمنة لغوياً:

كلمة رقمي تأتي من كلمة "رقم". تستخدم تكنولوجيا المعلومات مثل أجهزة الكمبيوتر الأرقام الثنائية، حيث يمكن أن تكون الأرقام 1 أو 0. وعندما يتم استخدام الأرقام لعرض البيانات، تصبح البيانات رقمية (Brennen & Kreiss, 2016). تتم مقارنة ذلك بالبيانات التناظرية التي لا تستخدم الأرقام لعرض المعلومات، بل تعتمد على إشارات متصلة ومتغيرة باستمرار. على سبيل المثال، الساعة التناظرية تعرض الوقت من خلال حركة العقارب، بينما الساعة الرقمية تعرض الوقت بأرقام محددة. هذا الفرق الأساسي بين الرقمي والتناظري يشكل أساس التحول الرقمي في مختلف المجالات، حيث يتم تحويل البيانات والعمليات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي لتحسين الدقة والكفاءة وإمكانية المعالجة (Smith & Sandberg, 2018).

### مفهوم الرقمنة اصطلاحاً:

تشير الرقمنة إلى قدرات الشركة على دمج واستغلال الحلول الرقمية المبتكرة لإدارة وتخطيط ومراقبة وإنشاء قيمة من المصادر الرقمية من أجل تطوير فرص عمل جديدة (Soderholm et al., 2018)، كما عرفت جارتتر الرقمنة على أنها استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج أعمال الشركة والسماح للمنظمة بالسعي للحصول على إيرادات جديدة وفرص خلق القيمة (Gartner, 2019).

تتصدر المساهمات الناشئة في أدب التحول الرقمي كعملية مرحلية مكونة من ثلاث مراحل (Verhoef et al., 2019)، حيث تطورت التكنولوجيا الرقمية من خلال ثلاث عمليات مترابطة (North et al., 2020) - رقمنة المعلومات ورقمنة العمليات والتحول الرقمي - انظر الشكل 1، مما أدى إلى الضرورات الاستراتيجية من المنظمات (Verhoef et al., 2019). على الرغم من أننا وجدنا العديد من الدراسات حيث يتم استخدام رقمنة المعلومات ورقمنة العمليات والتحول الرقمي في كثير من الأحيان بالتبادل، فإننا نتفق مع (Verhoef et al., 2019; Legner et al., 2017) أنه يجب فصل هذه المصطلحات. تتميز كل مرحلة بسمات ومتطلبات معينة مثل القدرات. يتساءل (Verhoef et al., 2019) عما إذا كان من الأفضل للشركات القائمة في الصناعات التقليدية تخطي المرحلة الأولى والبدء في البداية بالتحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، يثير الباحثون سؤالاً حول إلى أي مدى يجب على

الشركة التحول رقمياً. ومع ذلك، يبدو هذا النموذج المرحلي مفيداً للإشارة إلى مدى انتشار التغيير الرقمي الذي تقوم به الشركات.



الشكل (2.1): مراحل التحول الرقمي، المصدر: (Verhoef et al., 2019)

### 1. رقمنة المعلومات :Digitization

هي عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى معلومات رقمية (Katz & Koutroumpis, 2013). بمعنى تحويل المعلومات من صيغ مادية تقليدية كالورق الى صيغ رقمية. مثلا تحويل كتيبات التعليمات الورقية المطبوعة الى ملفات pdf رقمية، مثال اخر: تحول جريدة نيويورك تايمز من المحتوى التقليدي المطبوع الى المحتوى الرقمي.

يمكن لرقمنة المعلومات أن تخلق كفاءة كبيرة على المستوى التشغيلي وتساعد في تقليل الأخطاء. ولكن هذا الأمر لا يعتبر تغيير جوهري، ولا يؤدي إلى نماذج أعمال جديدة أو يعطل الاستراتيجيات الأساسية للأعمال (Gobble, 2018). وهذا يختلف تماماً عن رقمنة العمليات التي تعتبر بمثابة تحول كبير في الاعمال (Lenka et al., 2017).

### 2. رقمنة العمليات :Digitalization

يرى (Gobble 2018) أن رقمنة العمليات هي "عملية استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية لتدعيم وتحسين نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية" (57: Gobble, 2018).

تشير رقمنة العمليات الى العملية التقنية التي تمكن مجموعة كبيرة من البيانات الموجودة في أجهزة الكمبيوتر من معالجتها ونقلها (North et al., 2020)، ويتجاوز مصطلح رقمنة العمليات ذلك، الى انه تعريف ثنائي الابعاد: ظاهرة اجتماعية وتكنولوجية (Legner et al., 2017)

تطبق تقنيات الرقمنة على سياق اجتماعي ومؤسسي أوسع يجعل التقنيات الرقمية بنية تحتية ( Tilson et al., 2010) لذلك تصف رقمنة العمليات المسار الذي يمكن من خلاله استخدام تكنولوجيا المعلومات او التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية ونماذج الاعمال ورقمنة الطريقة التي يتفاعل بها الأشخاص من خلال التقنيات الرقمية باستخدام الدردشة ووسائل التواصل الاجتماعي، الخ (North et al., 2020; Verhoef et al., 2019) .

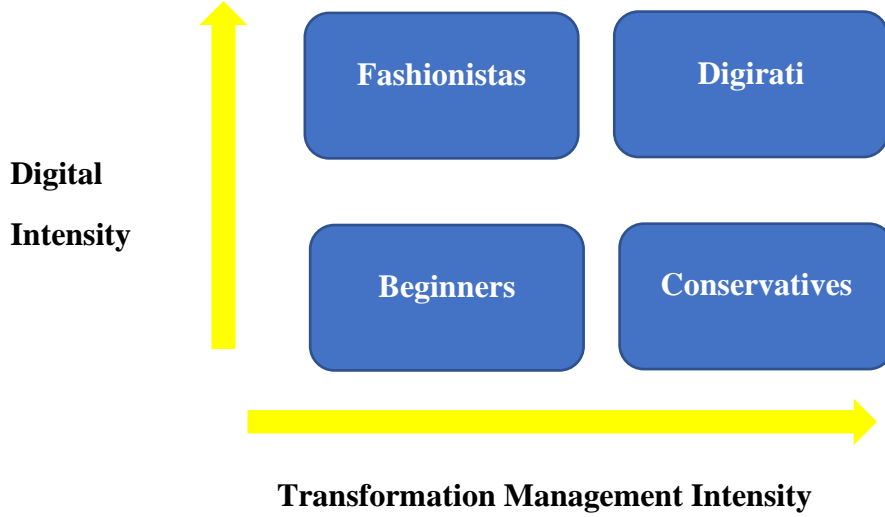
### 3. التحول الرقمي Digital Transformation

ويشمل كل الأنشطة المنظمة التي تهدف الى تحويل المعلومات والعمليات التقليدية الى رقمية على أوسع نطاق، بدءا من نموذج التشغيل والأشخاص والإجراءات والتقنيات والمقاييس وغيرها، وذلك بهدف تحقيق نتائج افضل لكل أصحاب المصلحة (North et al., 2020).

عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي، يتم إعادة تشكيل الأعمال بأكملها حول الفرص الجديدة والمتطلبات الجديدة التي تكشفها التكنولوجيا الرقمية (Gobble, 2018). يمكن أيضًا وصف التحول الرقمي بأنه شيء يُحدث تغييرًا جوهريًا في الأعمال (Lenka et al., 2017).

#### 2.3.3 قياس مستوى الرقمنة

يمكن قياس التحول الرقمي من خلال النظر في النضج الرقمي للأعمال. وهذا يعني أن النضج الرقمي مهم في البحث حول الرقمنة (Thordsen et al., 2020) حيث يمكن استخدام النضج الرقمي لقياس الرقمنة في الشركات (Westerman et al., 2012).



شكل (2.2): قياس مستوى الرقمنة

المصدر: Westerman et al., 2012 p.1

يمكن وصف النضج الرقمي بأنه عملية مستمرة وتتكون من التكيف مع المشهد الرقمي المتغير. لا يقتصر النضج الرقمي على تبني تكنولوجيا جديدة فحسب، بل يتعلق بمواءمة القوى العاملة والثقافة والتكنولوجيا والاستراتيجية في الشركة (Palmer et al., 2017). وفقاً لـ Westerman et al. (2012)، هناك أربعة مستويات من النضج الرقمي كما هو موضح في الشكل (2.1):

- الشركات الخبيرة رقمياً **Digirati**: تمثل الشركات الخبيرة رقمياً قمة النضج الرقمي، حيث تجمع بين الكثافة الرقمية العالية والإدارة الفعالة للتحويل الرقمي. تتميز هذه الشركات برؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، والتي تكون مدمجة في استراتيجية الأعمال الشاملة. كما تستثمر بشكل كبير في التقنيات الرقمية والابتكارات التي تغير نماذج الأعمال والعمليات. علاوة على ذلك، تمتلك هذه الشركات قيادة قوية تدفع التغيير الرقمي عبر المنظمة بأكملها، مما يعزز ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب والتعلم المستمر. نتيجة لذلك، تتمكن الشركات الخبيرة رقمياً من تحقيق قيمة ملموسة من المبادرات الرقمية، مما يؤدي إلى أداء مالي متفوق. على سبيل المثال، تعتبر شركة Nike نموذجاً ناجحاً في دمج التقنيات الرقمية في منتجاتها وتجربة العملاء، مع إدارة فعالة للتحويل عبر المنظمة.

- **الكثافة الرقمية Digital Fashionistas**: على الجانب الآخر، تمثل شركات الكثافة الرقمية تلك التي تتمتع بمستوى عالٍ من الاستثمار في التقنيات الرقمية، لكنها تفتقر إلى الإدارة الفعالة للتحويل. تتميز هذه الشركات بتبني سريع للتقنيات الرقمية الجديدة والاتجاهات الناشئة، مع استثمارات كبيرة في الحلول الرقمية ولكن غالبًا دون وجود استراتيجية متماسكة.

تتركز جهود هذه الشركات على التكنولوجيا أكثر من التحول الشامل للأعمال، مما يؤدي إلى نقص في التنسيق بين المبادرات الرقمية المختلفة داخل المنظمة. نتيجة لذلك، قد تواجه هذه الشركات صعوبة في تحقيق قيمة مستدامة من الاستثمارات الرقمية بسبب غياب الرؤية الاستراتيجية الشاملة.

كمثال على ذلك، يمكن أن نذكر شركة تستثمر بكثافة في تطبيقات الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي دون وجود استراتيجية واضحة لكيفية دمج هذه الأدوات في نموذج أعمالها الأساسي.

- **المحافظين الرقميين Conservatives**: الشركات التي تتمتع بكثافة رقمية منخفضة وإدارة عالية للتحويل الرقمي. الشركات المحافظة تفضل الحكمة أكثر من الابتكار. إنهم يدركون الحاجة إلى رؤية موحدة جيدة وحوكمة وثقافة لضمان التعامل مع الاستثمارات بشكل جيد. لكنهم يجدون صعوبة في رؤية قيمة الاتجاهات الرقمية الجديدة. ومن ثم المخاطرة بضياح فرص ثمينة.

- **المبتدئين الرقميين Beginners**: وهي الشركات التي تتمتع بكثافة رقمية منخفضة وإدارة منخفضة للتحويل الرقمي (Westerman et al, 2012). المبتدئون هم الشركات التي لا تفعل شيئًا تقريبًا لتطوير قدراتها الرقمية. يمكن أن يكونوا مبتدئين رقميين باختيارهم ولكن هذا نادر. غالبًا ما تكون هذه الشركات غير مدركة للفرص المتاحة أو لديها استثمارات صغيرة لا تتم إدارتها بشكل فعال (Westerman et al, 2012).

يعد التحول الرقمي مهمًا للشركات اليوم للاستفادة منه لأنه يمكن أن يحسن الأداء والكفاءة ويحافظ على قدرتها التنافسية. وبما أن الأمر متروك للمديرين لدمج الرقمنة كما هو مذكور في قسم مقدمة هذه الدراسة، فهذا يعني أن المديرين جزء لا يتجزأ من عملية رقمنة الأعمال (Chima al el. 2018).

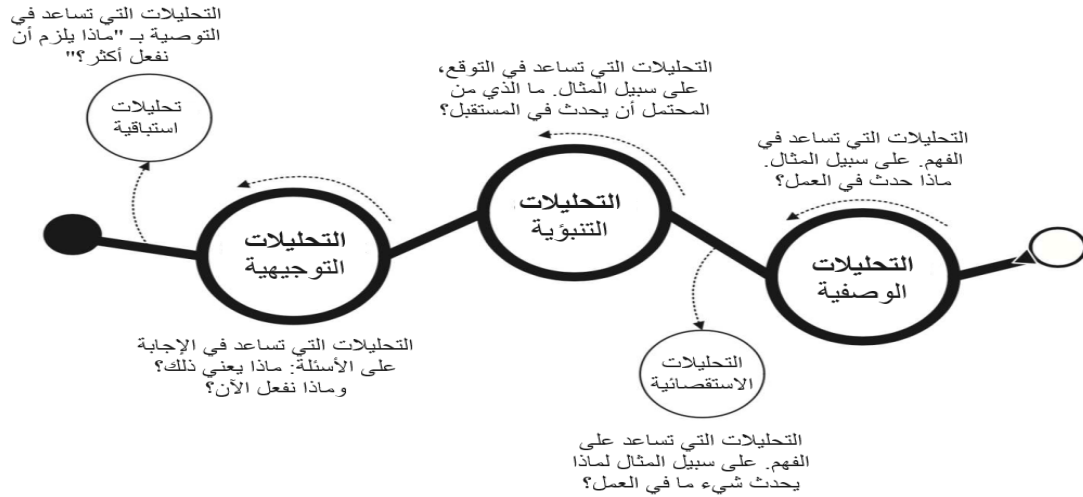
#### 2.3.4 الرقمنة في الشركات العائلية

أولاً: دور الرقمنة في تخطيط الأعمال:

تلعب الرقمنة دورًا حاسمًا في تحسين تخطيط الأعمال للشركات العائلية من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة. تمكن هذه التقنيات الشركات من تحليل البيانات بفعالية، واستخدام البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي لتوجيه استراتيجيات النمو واتخاذ القرارات الاستثمارية (الخطيب، 2022).

## أ- البيانات الضخمة:

تعرف البيانات الضخمة بأنها "كميات هائلة من البيانات المنظمة وشبه المنظمة وغير المنظمة التي يمكن استخراج المعلومات منها" (العبيدي، 2021، ص. 45). تشكل هذه البيانات موردًا رئيسيًا للشركات، حيث تمكنها من تحديد خصائص العملاء وتحليل العمليات التجارية (Smith & Johnson, 2023).



الشكل (2.3): تصنيف طرق تحليل البيانات الضخمة

Source: (Sivarajah et al., 2017)

يصنف (Sivarajah et al, 2017) تحليلات البيانات الضخمة إلى ثلاثة مستويات:

- التحليل الوصفي: يستخدم الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التاريخية.
- التحليل التنبؤي: يطبق الانحدار والتنبؤ للتنبؤ بالإجراءات المستقبلية.
- التحليل التوجيهي: يحدد العلاقات السببية بين النماذج الوصفية والتنبؤية.

## ب- إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية:

يعرف الاتحاد الدولي للاتصالات إنترنت الأشياء بأنه "بنية تحتية عالمية لمجتمع المعلومات، تمكن الخدمات المتقدمة من خلال الربط البيئي للأشياء" (ITU, 2012). تسمح هذه التقنيات بجمع وتحليل كميات هائلة من البيانات، مما يمكن الشركات من تحديد اتجاهات السوق وسلوك العملاء بدقة أكبر (الحمداني، 2023).

## ج- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:

يدرس الذكاء الاصطناعي تطوير الأنظمة القادرة على محاكاة القرارات البشرية. وفقاً لـ ( Sivarajah et al, 2017)، هناك ثلاثة مستويات وظيفية للذكاء الاصطناعي: التفكير، والتعلم، والتفاعل. يمكن لهذه التقنيات تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية بشكل كبير (Küpper et al., 2018).

يعد التعلم الآلي جزءاً أساسياً من الذكاء الاصطناعي، حيث يمكن للآلات التعلم من تجاربها وتحسين أدائها باستمرار (الرشدي، 2024). هذه القدرة تمكن الشركات العائلية من تطوير حلول مبتكرة وتحسين عملياتها بشكل مستمر.

من خلال دمج هذه التقنيات، تستطيع الشركات العائلية تحسين كفاءتها، وزيادة مرونتها، وتصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق الرقمي المتنامي.

### ثانياً: دور الرقمنة في العمليات

تعزز الرقمنة كفاءة العمليات اليومية في الشركات العائلية من خلال أنظمة المعلومات، يمكن أتمتة العمليات، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من سرعة التفاعل مع العملاء والشركاء التجاريين. تتمتع التقنيات الرقمية بالقدرة على إعادة هيكلة عملية خلق القيمة والابتكار في الشركة بشكل كامل. إن استخدام البيانات الضخمة كمصادر جديدة، والترابط الذي تسمح به الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء بين سلسلة القيمة، وأتمتة العمليات التي يضمنها التعلم الآلي، يمثل الأساس لتطوير نموذج واستراتيجيات أعمال جديدة (Berman & Bell, 2011). وفقاً للأدبيات، تؤثر التقنيات الرقمية على تطوير نماذج أعمال الشركات، وبالتالي استراتيجيات أعمالها، بثلاث طرق مختلفة.

أولاً، من خلال تحسين الوضع الحالي، على سبيل المثال، تقليل تكاليف الإنتاج، واستخدام التقنيات الرقمية لإنشاء منتجات وخدمات جديدة (Berman, 2012; Matzler et al., 2016).

ثانياً، يمكن للرقمنة تحويل وإعادة تشكيل نموذج الأعمال الحالي، وإدخال عمليات رقمية جديدة والتأثير على عملية صنع القرار من خلال تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (Berman, 2012; Matzler et al., 2016).

وأخيراً، إنشاء نماذج أعمال جديدة تماماً تعمل على تغيير وتجدد عرض القيمة للشركة (Berman, 2012; Matzler et al., 2016).

### ثالثاً: دور الرقمنة في قياس وتحديد الأداء

حيث أن دور الرقمنة في قياس وتحديد الأداء للشركات العائلية يتجاوز مجرد جمع البيانات. إنها تمكن هذه الشركات من تحليل أدائها بعمق، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معلومات دقيقة وشاملة. هذا بدوره يعزز قدرة الشركات العائلية على التكيف مع التحديات السوقية والحفاظ على ميزتها التنافسية في العصر الرقمي.

تلعب الرقمنة دوراً محورياً في تحسين قدرة الشركات العائلية على قياس وتحديد الأداء بدقة وفعالية. هذا الدور يتجلى في عدة جوانب:

#### 1. تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

تمكن الأدوات الرقمية الشركات من تحديد وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل أكثر دقة وشمولية. وفقاً لدراسة أجراها العمري (2022)، فإن استخدام لوحات المعلومات الرقمية (Digital Dashboards) يسمح للمديرين بمراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يسهل اتخاذ القرارات السريعة والمستتيرة. على سبيل المثال، يمكن للشركات العائلية تتبع مؤشرات مثل معدل دوران المخزون، ورضا العملاء، وإنتاجية الموظفين بشكل آني.

#### 2. تحليل البيانات المتقدم:

تشير دراسة حديثة أجراها (Smith & Johson, 2023) إلى أن استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة، مثل التعلم الآلي، يمكن الشركات العائلية من استخراج رؤى عميقة من البيانات التشغيلية والمالية. هذا يساعد في تحديد الاتجاهات والأنماط التي قد تكون غير واضحة باستخدام الطرق التقليدية.

#### 3. التنبؤ بالأداء المستقبلي:

تسمح النماذج التنبؤية المدعومة بالذكاء الاصطناعي للشركات العائلية بالتنبؤ بالأداء المستقبلي بناءً على البيانات التاريخية والحالية. وفقاً لـ الرشيدي (2024)، يمكن لهذه النماذج أن تساعد في توقع التحديات المحتملة وتحديد فرص النمو قبل حدوثها.

#### 4. تحسين جودة البيانات:

تؤكد دراسة أجراها الحمداني (2023) أن الرقمنة تساهم في تحسين جودة البيانات المستخدمة في قياس الأداء. من خلال أتمتة عملية جمع البيانات وتوحيدها، تقل احتمالية الأخطاء البشرية وتزداد موثوقية المعلومات المستخدمة في صنع القرار.

#### 5. تكامل البيانات عبر الأقسام:

تسمح الأنظمة الرقمية المتكاملة، مثل نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، بتجميع البيانات من مختلف أقسام الشركة في منصة واحدة. هذا يوفر نظرة شاملة لأداء الشركة ويسهل تحديد العلاقات بين مختلف جوانب العمليات (خضير، 2019).

## 6. تحسين الشفافية والمساءلة:

تساهم الرقمنة في زيادة الشفافية داخل الشركات العائلية من خلال توفير إمكانية الوصول إلى البيانات والتقارير لجميع أصحاب المصلحة المعنيين. هذا يعزز المساءلة ويساعد في تحديد المسؤوليات بشكل أكثر وضوحاً (أبو صلاح، 2019).

## 7. دعم القرارات الاستراتيجية:

من خلال توفير بيانات دقيقة وشاملة، تمكن الرقمنة صناع القرار في الشركات العائلية من اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل. وفقاً لدراسة أجراها (Küpper et al., 2018)، فإن الشركات التي تستخدم التحليلات المتقدمة في صنع القرار تحقق أداءً ماليًا أفضل بنسبة 5-6% مقارنة بنظيراتها.

## رابعاً: تحويل طرق العمل اليومية لتكون معتمدة على التكنولوجيا لإدارة الاعمال

يسهم الانتقال الى تقنيات إدارة الاعمال الرقمية في تحويل الطرق التقليدية للعمل على عمليات معتمدة على التكنولوجيا. ذلك يشمل التحول من الأوراق الى الأنظمة الالكترونية، واعتماد حلول السحابة لتحسين إمكانية الوصول والتشارك عن بُعد.

لا تؤثر التقنيات الرقمية على شبكات أعمال الشركة فحسب، ولكنها تسمح أيضاً للشركة بالمشاركة في خلق القيمة مع أصحاب المصلحة. وفي الواقع، أحدثت التحول الرقمي تحولاً في كيفية تعاون الشركات مع العملاء والموردين. وبفضل التقنيات الرقمية، تتمتع الشركات بفرصة تطوير منصات تفاعلية تسمح بإنشاء القيمة بشكل مشترك (Parida et al., 2015). في أبحاثهم، قام (Wincent et al., 2107) بوضع تصور وتحديد القدرات الرقمية والآليات التي تمكنهم من المشاركة في خلق القيمة مع العملاء. يحددون ثلاث قدرات رقمية مختلفة.

• **القدرات الاستخباراتية:** تعتبر العمود الفقري للرقمنة. تقوم هذه القدرات بتكوين مكونات الأجهزة من أجل استشعار المعلومات والنقاطها، عن طريق تقييد التدخل البشري. أنها توفر معلومات حول شروط المنتجات والاستخدام التشغيلي للمنتج من قبل العميل.

• **إمكانيات الاتصال:** يتم ربط المنتجات والأجهزة الرقمية ببعضها البعض (مثل إنترنت الأشياء). وبفضل المراقبة والتحكم والتحسين الأكبر، تتيح هذه التقنيات فرصاً أكبر لخلق قيمة جديدة.

• **القدرات التحليلية:** أدى الترابط بين المنتجات والأجهزة إلى توليد كمية هائلة من البيانات التي يمكن للتقنيات الرقمية تحويلها إلى رؤى وتوجيهات قيمة للشركة. يوفر تحليل البيانات معلومات يمكن أن تكشف عن الفرص الناشئة أو تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية للعملاء لتحسينها (Lenka et al., 2017).

يتم بعد ذلك دفع عملية إنشاء القيمة المشتركة بواسطة آليتين، آلية الإدراك وآلية الاستجابة (Lenka et al., 2017). الأول، يسمح للشركات بتحديد وقياس واستهداف احتياجات العملاء المحددة، مما يمنحهم إمكانية إنشاء حلول وتطبيقات مخصصة ومخصصة. وبدلاً من ذلك، تحدد آلية الاستجابة استباقية

الشركات للاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة. وتتيح هاتان الآليتان الفرصة للشركة لدمج الموارد الجديدة والمعرفة من المصادر الخارجية، وتحديد الفرص الناشئة الجديدة للاستفادة منها ( Lenka et al., 2017).

يشرح نموذج قيمة الخلق المشترك (Lenka et al., 2017)، إلى جانب نموذج الممثل-الموارد-النشاط (Pagani & Pardo, 2017)، كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تؤثر بشكل إيجابي على تطوير نماذج واستراتيجيات أعمال مبتكرة جديدة. من خلال هذين النموذجين، تسمح التقنيات الرقمية بإعادة دمج المعرفة الموجودة مما يؤدي إلى توليد DC رقمي جديد.

### 2.3.5 النظريات الرئيسية التي تناولت الرقمنة وأثرها على الأداء

يستعرض هذا القسم النظريات الرئيسية التي تشرح تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على أداء الشركات وتناقش أهميتها للشركات العائلية في محافظة رام الله.

#### 1. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تؤكد نظرية القدرات الديناميكية على قدرة الشركة على التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال دمج الموارد وإعادة تكوينها (Teece et al., 1997). يمكن التحول الرقمي للشركات من تطوير المرونة والاستجابة، والتي تعد ضرورية للبقاء في الأسواق التنافسية. يمكن للشركات العائلية في رام الله الاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز قدرتها على التكيف والمرونة.

يمكن دعم التحول الرقمي من خلال قدرات تنظيمية تكميلية تسهل الأداء في العصر الرقمي (Steininger et al., 2022) وبناءً على ذلك، يعتمد البحث على نظرية القدرات التنظيمية كإطار قيّم لتصور القدرات الاستراتيجية. تعد القدرات في أبحاث الإدارة ونظم المعلومات ظاهرة قائمة منذ فترة طويلة (Brinch et al., 2021; Jha et al., 2020; Steininger et al., 2022) حيث أن هذا النهج ضروري لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال وخلق ميزة تنافسية ( Warner & Wäger, 2019; Yeow et al., 2018).

القدرات التنظيمية هي مجموعة من الأصول التي توفر فرصًا للشركات والتي يمكن للشركة أن تبني عليها استراتيجيتها (Collis, 1994; Grant, 1991). من الأدبيات السابقة، يرتبط مفهوم القدرات بنظرية الموارد (Barney, 1991). وتعتبر هذه النظرة موارد الشركة قيّمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال، وعاملاً مُمكنًا للأداء (Barney, 1991; Wade & Hulland, 2004) ومع ذلك، فإن نظرية القدرات التنظيمية تتحدى هذا المفهوم من خلال التمييز بين الأصول الملموسة وغير الملموسة. وبشكل أكثر تحديدًا، يعني هذا التمييز بين القدرات والموارد (مثل براءات الاختراع أو رأس المال).

وبالتالي، تُعتبر القدرات امتدادًا لنظرية الموارد لأن القدرات يمكن أن توجد منفصلة عن الموارد الحالية للشركات. على وجه الخصوص، تعد القدرات مفهومًا مستقرًا في بيئة الأعمال المتغيرة بغض النظر عن موارد الشركة (Amiri et al., 2015) مثل هذه القدرات هي قدرات تدعم تطوير الشركة وتنفيذها الاستراتيجي لخلق ميزة تنافسية (Hao & Song, 2016; Kane et al., 2021).

## 2. وجهة النظر القائمة على الموارد (Resource-Based View (RBV) ):

إن النظرة القائمة على الموارد هي نظرية أساسية في الإدارة الاستراتيجية تشرح كيف تحقق الشركات وتحافظ على الميزة التنافسية من خلال الاستفادة من الموارد الفريدة والقيمة والفريدة من نوعها (Barney, 1991). وفي سياق التحول الرقمي، توفر النظرة القائمة على الموارد عدسة قيمة لفهم كيف يمكن للشركات العائلية في محافظة رام الله الاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز أدائها والتغلب على قيود الموارد.

يفترض المنظور القائم على الموارد أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الموارد الفريدة والقيمة والفريدة من نوعها (Barney, 1991) وفي سياق التحول الرقمي، يمكن للاستثمارات في التقنيات الرقمية (مثل الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات) أن تكون بمثابة موارد استراتيجية تعمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار والأداء العام.. وبالنسبة للشركات العائلية في رام الله، فإن تبني الأدوات الرقمية يمكن أن يساعد في التغلب على قيود الموارد وتحسين الأداء.

## 3. إطار عمل التكنولوجيا والمنظمة والبيئة (Technology-Organization-Environment)

إطار عمل التكنولوجيا والمنظمة والبيئة (TOE) هو نموذج نظري واسع الاستخدام يدرس كيف تؤثر العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية على تبني الشركة للابتكارات (Tornatzky & Fleischer, 1990). في سياق التحول الرقمي، يوفر إطار عمل التكنولوجيا والبيئة عدسة شاملة لفهم العوامل التي تشكل تبني وتأثير التقنيات الرقمية على أداء الشركات. يستكشف هذا البحث تطبيق إطار عمل التكنولوجيا والبيئة على الشركات العائلية في محافظة رام الله، مع التركيز على التفاعل بين الجاهزية التكنولوجية والثقافة التنظيمية وضغوط السوق الخارجية في دفع التحول الرقمي.

يحدد إطار عمل التكنولوجيا والبيئة ثلاثة أبعاد رئيسية تؤثر على تبني الابتكار:

- السياق التكنولوجي: توافر وخصائص التقنيات ذات الصلة.

- السياق التنظيمي: الخصائص الداخلية للشركة، مثل الحجم والثقافة والموارد.

- السياق البيئي: العوامل الخارجية، بما في ذلك ظروف السوق والمنافسة والبيئة التنظيمية.

وفي سياق التحول الرقمي، تحدد هذه الأبعاد مجتمعة مدى تبني الشركات للتقنيات الرقمية وتأثير هذه التقنيات على الأداء.

## 2.4 المبحث الثالث: أداء الشركات

### 2.4.1 مقدمة

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير الشركات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية شركة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية (مطر، 2021).

في هذا المبحث سيتم التطرق الى مفهوم الأداء ومكوناته.

### 2.4.2 مفهوم الأداء

يُعرف الأداء بأنه الجهود المبذولة لتحقيق الأداء بفعالية، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة خلال فترة زمنية معينة بكفاءة (اللبيدي، 2015).

كما عُرِفَ الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (الكردي، 2015).

### 2.4.3 مكونات الأداء

تختلف الدراسات التي تحدد مكونات أو مقاييس الأداء، وذلك لاختلاف أنشطة الشركات وأعمالها، وفي هذه الدراسة سيتم التطرق للمكونات والمقاييس الأكثر شمولاً والتي تعد من المكونات العامة لكافة المؤسسات والشركات مهما اختلف نشاطها ومجالات أعمالها، حيث يتكون أداء المؤسسات والشركات من (عبد الرحمن، 2018):

- الربحية.
- الإنتاجية.
- كفاءة التشغيل.

وسيتم التطرق لكل مكون على حدة بالتفصيل.

## الربحية

يشير مفهوم الربحية إلى القدرة على تحقيق الربح، حيث تعرف الربحية بأنها القدرة على استثمار الأموال لتحقيق العوائد من استخدامها، وهي بالتالي تعكس قدرة أداء المؤسسة أو الكيان الاقتصادي التشغيلي على استغلال الموارد والأموال التي لديه وتشغيلها لتحقيق الربح والعائد (Tulsian, 2014).

والربحية هي المحصلة لمختلف السياسات المستخدمة في إدارة جميع مكونات الشركة، وهي علاقة ما تحرزه الشركة من أرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح (Shahzad et al., 2016).

## الإنتاجية

تمثل الإنتاجية النسبة بين عنصر المخرجات إلى عنصر المدخلات، ويمكن تعريفها بأنها كمية الإنتاج المنتج خلال مدة زمنية محددة مقسوماً على مدخلات الإنتاج، ويعرفها مؤتمر العمل العربي بأنها العلاقة التي تجمع بين مدخلات الإنتاج المختلفة والمتنوعة المباشرة وغير المباشرة منها للحصول على مخرجات من السلع والخدمات المختلفة (عيسى، 2018).

والإنتاجية العالية تعني تحقيق قدر أكثر من المخرجات بنفس القدر من الموارد والمدخلات، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين الإنتاجية في الشركات ومن أهمها استخدام التكنولوجيا الحديثة، الموقع، كفاءة الأفراد، طرق وأساليب العمل، الأساليب الإدارية الفاعلة، وغيرها من العوامل (الحرازين والراعي، 2016).

## كفاءة التشغيل

تُعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للمواد الإنتاجية المتاحة والتي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، كما تعرف بأنها استعداد وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بالشكل الأفضل وترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية واقتصادية (أحمد، 2020).

ترتكز الكفاءة بشكل أساسي بالموارد، وتتحدد بالعلاقة بين الموارد المستخدمة وبين المخرجات الصالحة التي نتجت عنها، وعند الحديث عن الكفاءة تظهر أمامنا عدة مفاهيم تتعلق بها، كمفاهيم الكفاءة الإدارية، التشغيلية، والتسويقية والربحية. (سالم، 2016).

#### 2.4.4 قياس الأداء

لقد اعتُبر الربح لفترة طويلة الهدف الرئيسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه لهذا كان جُل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، غير أن الباحثين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء بل اتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية "المؤشرات غير المالية". وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلاً من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (مطر، 2021).

يُعرف قياس الأداء على أنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات والأنشطة بالشركة بما يحقق الأهداف المرجوة منها (زرqون وعرابة، 2014).

ويمكن تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في النقاط التالية: (زرqون وعرابة، 2014):

**الشمولية:** حيث يهدف تقييم الأداء في الشركة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء البشري.

**الاستمرارية:** ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومتكررة، في إطار إرشادات توجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.

**المرونة:** حيث لا بد من أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتى يتسنى للمقيّم توجيه مختلف الإجراءات بناءً على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

#### 2.5 المبحث الرابع: تأثير الرقمنة بأبعادها على الأداء

##### 2.5.1 تمهيد

ان التغيير في البيئة التكنولوجية وما يصاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس لأداء الشركات تتلاءم مع الأهداف الحديثة مثل مقاييس الجودة والأداء والمرونة والابتكارات.

لكل تظل الشركات قادرة على البقاء في مواجهة المنافسة الشديدة، يجب أن تكون قادرة على تطوير عملياتها باستمرار من أجل الاستجابة السريعة لبيئة الأعمال المتغيرة، ولقد أتاحت تكنولوجيا الرقمنة والتحول الرقمي للشركات القدرة على التكيف مع تلك البيئة المتغيرة من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في

جميع قطاعات الأعمال التجارية، مما يؤدي إلى سهولة الوصول إلى البيانات والمعلومات الخاصة بالسوق في وقتها الفعلي سواء كانت تلك البيانات تتعلق بالمنافسين أو بالتطورات التي تطرأ على المنتجات ويقود ذلك تحسين التنبؤ باتجاهات السوق للتكيف مع تلك المتغيرات وذلك من خلال تطوير نظم المعلومات. (عطية، 2022)

ويساعد تطبيق الرقمنة على تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال توفير دليل قوي على النشاط الاقتصادي للشركة الأمر الذي يمكن أن يكون له أثر إيجابي على ثقة المستثمرين في الشركات بشكل عام، ويمكن بيان ذلك تفصيلاً على النحو التالي: (شحاته، 2020)

1. **التخطيط لعملية الأبحاث والتطوير:** حيث يتم وفق تطبيق الرقمنة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها، وهذا يتم بعد اجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية (الدراسة الفنية للإنتاج).
2. **التخطيط لعملية الإنتاج:** حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتجات أو الخدمات وأسلوب الإنتاج أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية، وأجور مباشرة، وتكاليف مساندة.
3. **توفر رقابة فعالة على العمليات التشغيلية وتقليص حجم العمليات الإدارية**
4. **توفير الوقت:** حيث أن تطبيق الرقمنة يؤدي إلى تحديد الوقت الذي سوف تكون فيه العملية الإنتاجية، وبالشكل الذي يقوم فيه النظام بتقديم المساعدة المطلوبة للعاملين في تنفيذ الأنشطة المكلفين بها.
5. **سهولة الوصول:** حيث أن تطبيق الرقمنة يؤدي إلى تقسيم المعلومات إلى عدة فئات وتحديد من يصل إلى كل فئة من الأفراد العاملين بالشركة، أي العمل على توفير المعلومات المطلوبة للأفراد العاملين في الوقت والمكان المناسب وبالشكل الذي يساعد على تقليل الجهد والوقت والتكلفة التي من الممكن أن تتحملها الشركة.
6. **القابلية للتوسع:** حيث أن تطبيق الرقمنة يؤدي إلى القدرة على التكيف مع الطلبات المتزايدة بشكل جيد، كما هو معروف أن البيئة التي تعمل فيها الشركة هي بيئة متغيرة باستمرار، وبالتالي هي بحاجة إلى نظام يمكنه التكيف مع التغيرات المستمرة التي تواجهها الشركة في عملياتها اليومية.

## 2.6 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

### 2.6.1 الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (قوادي وسعد، 2023) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة

##### الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين ومحاولة تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2015-2019)، حيث أجريت الدراسة في قطاع الاتصالات وبالتحديد المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أداة المقابلة. توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن درجة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في تزايد بوتيرة منتظمة. وأوصت الدراسة باعداد برنامج للتأهيل البشري على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بالمؤسسات، ودمج البرامج المحاسبية الحديثة كأوراكل مثلا ضمن برنامج التدريس في الجامعات والمعاهد للتسهيل على الموظفين الجدد مواكبة العمل في وقت أقل، على مؤسسات الاتصال بالجزائر التطوير ومواكبة التقنيات العالمية المعتمدة للتقدم والزيادة من نجاح القطاع.

#### 2. دراسة (عطية، 2022) بعنوان: أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات

##### الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجية للشركات الصناعي. اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تأثير تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الإستراتيجي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجية بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية ، وكذلك وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجية بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجية بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. وأخيراً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجية بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.

### 3. دراسة (عباس، 2022) بعنوان: تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، واعتمد الباحث الاساليب الوصفية والاحصائية في معالجة البيانات المستخرجة من استخدام استمارة الاستبانة ومقياس ليكرت الخماسي. ولمعرفة معنوية الارتباط والتأثير تم استخدام الاختبارات الملائمة. ركز الباحث على مجتمع تمثل بموظفي كلية الادارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية والقيادات الادارية لها حيث تم اختيار عينة قصدية من (العميد والمعاونين ورؤساء الاقسام والشعب) للإجابة على فقرات الاستبانة واختبار نتائجها. وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للرقمنة المتجددة في تعزيز الاداء الوظيفي.)

### 4. دراسة (شديد، 2021) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق

#### على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة. وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. بلغت عينة الدراسة 139 شخص. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة الى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

### 5. دراسة (شحاتة، 2020) بعنوان: انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول

#### المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية بجمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الالكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإدارية للمواطنين، مع التركيز على متطلبات حوكمة المعايير لإجراءات التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات يرتكز على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في استخدام التقنيات لتحقيق الدور الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، وتوافر الجوانب المالية، وتوصلت نتائج البحث إلى ضرورة تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء وصيانة البنية

التحتية للاتصالات الرقمية وضمان ادارتها وإمكانية الوصول السريع إليها وتعزيز مستوى الإفصاح والشفافية، وبناء جسور من الثقة بين مقدمي الخدمات والجمهور.

#### 6. دراسة (علي، 2020) بعنوان التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التحول الرقمي للعمليات المصرفية، وتحليل مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي، واختبار تأثير التحول الرقمي للعمليات المصرفية من خلال أبعاده (نظام التسوية الآنية RTGS، الدفع الإلكتروني، المقاصة الإلكترونية)، على الأداء المالي الاستراتيجي وفقا إلى أربعة وتأثير ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي للعمليات المصرفية والأداء المالي الاستراتيجي، وضرورة تعزيز أساليب حديثة للعمل المصرفي والاستجابة إلى التحديات الرقمية، من خلال نموذج عمله وخدماته لكي تستطيع المصارف من تحقيق أهدافها والوصول لمستويات عالية ومميزة من الأداء المالي.

#### 7. دراسة (خضير، 2019) بعنوان: أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية في محافظة غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من عينة عشوائية عنقودية شملت 76 استبيانًا مستردًا من أصل 86 شركة. أظهرت النتائج وجود موافقة كبيرة من العينة على معايير الحوكمة وأبعادها الخمسة، حيث حصلت على نسبة وزن 82.71%، كما أظهرت نتائج الأداء المؤسسي نسبة 90.83%. وتبين وجود علاقة دالة إحصائية بين الالتزام بمعايير الحوكمة والأداء المؤسسي، حيث كان لأبعاد الإدارة المالية والمساءلة والتدقيق تأثير واضح على الأداء بنسبة 63.5%. أوصت الدراسة بتعزيز الالتزام بمعايير الحوكمة في الشركات، وتحديث الأنظمة المعمول بها، وإصدار دليل شامل للحوكمة وتشكيل هيئة حكومية للإشراف عليها.

### 2.6.2 الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة (Heider et al., 2020) بعنوان: استراتيجيات الرقمنة في الشركات العائلية - حول مناهج رقمية محددة لعائلات الأعمال والشركات العائلية

##### **Digitalisation strategies in family businesses – On specific**

##### **digitalisation approaches for business families and family businesses.**

استنادًا إلى مجموعة بيانات فريدة من 164 شركة عائلية ألمانية، تلقي الدراسة الضوء على دور قدرة الأسرة ورغبة الأسرة في التحول الرقمي الشامل. تظهر النتائج أن رقمنة المنتجات مستقلة إحصائيًا عن

تأثير الأسرة. في حين أن التحول الرقمي للعملية يستفيد فقط من قدرة الأسرة، فإن التحول الرقمي مرتبط برغبة العائلات في متابعة التحول.

يفحص هذا الدليل العملي السمات الخاصة للشركات العائلية، ويأخذ هذه السمات الخاصة في الاعتبار ويقترح استراتيجيات رقمية محددة. إنه يقدم للشركات العائلية التي تواجه تحدي الرقمنة نصائح ومعلومات قيمة من أجل رقمنة منهجية وناجحة لعملياتها وقنواتها وخدماتها، وكذلك لمهمة التحول الرقمي المصاحبة. ستجد الشركات في المراحل الأولى من فهم إمكانات وتحديات الرقمنة أفكارًا مفيدة وستكون قادرة على اكتشاف المزايا والفوائد والمتطلبات التي تجلبها.

## 2. دراسة (Batt et al., 2020) بعنوان: رقمنة الشركات العائلية: أجندة بحثية

### **The digitalization of family firms: a research agenda.**

تعد الرقمنة موضوعًا ساخنًا في وسائل الإعلام الشعبية. بينما تمثل الشركات العائلية معظم الشركات في جميع أنحاء العالم، لم تحظ الفرص والتحديات المحددة في مجال الرقمنة حتى الآن باهتمام بحثي كبير. كما سيتم مناقشته في هذه الدراسة، سيكون مثل هذا البحث ضروريًا لتعزيز فهمنا للشركات العائلية المعاصرة وتمكيننا من تقديم المشورة للشركات العائلية بشكل أفضل في إتقان عمليات الرقمنة. نقدم أيضًا بعض أدلة المسح الأولية من آيسلندا وأيرلندا حول رقمنة الشركات العائلية. كما تشير هذه الأدلة، فإن الشركات العائلية مترددة إلى حد ما في تبني الرقمنة. مما يعزز دعوتنا لإجراء مزيد من البحث حول تفاصيل الرقمنة في الشركات العائلية.

## 3. دراسة (Quarato & Positano, 2020) بعنوان: تأثير الرقمنة على ميل الشركات العائلية الإيطالية

### الى التدويل

### **The impact of digitalization on the internationalization propensity of Italian family firms.**

على الرغم من أن دور الابتكار والرقمنة يمثل عوامل حاسمة للنجاح في السياق الدولي، إلا أن هناك نقصًا في الأدلة التجريبية حول كيفية تأثيرها على الميل الدولي للشركات العائلية. نعالج هذه الفجوة في التحقيق إلى أي مدى تتبنى الشركات العائلية أدوات الرقمنة وتأثيرها على التوجه نحو التصدير، وكذلك ما إذا كان يمكن للابتكار أن يلعب دورًا معززًا لصانعي القرار العائليين. بناءً على دراسة استقصائية شملت 2500 شركة إيطالية أجرتها غرف التجارة الإيطالية في عام 2015، وجدنا أن الشركات العائلية تواجه المزيد من الصعوبات في اتخاذ قرارات التحول الرقمي، نظرًا لأنها يمكن أن تضعف منح الأسرة

SEW ولكن حلول الرقمنة تمكن من التوجه الدولي للشركات العائلية، سد الفجوة مع نظرائهم من خارج الأسرة. تعمل هذه النتائج على تعزيز النقاش الحالي حول تفضيلات المخاطر للشركات العائلية، مع مراعاة الظروف الثابتة، من حيث معدات الرقمنة والابتكار، والتي بموجبها يتخذ أصحاب الأسرة قرارات استراتيجية.

4. دراسة (Pöschl & Freiling, 2020) بعنوان: تأثير تعاقب الأعمال العائلية الخارجية على الرقمنة: استكشاف عمليات الشراء الإدارية

#### **The impact of family-external business succession on digitalization: exploring management buy-ins.**

الرقمنة في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة (SME) وعمليات تعاقب الأعمال العائلية الخارجية داخل هذه الشركات هي مجالات تحت البحث. نظرًا لأن الشركات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على البقاء في المستقبل أمران مهمان للعديد من الاقتصادات حول العالم، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة آثار عمليات التعاقب على أنشطة الرقمنة لتلك الشركات. باستخدام مجموعة بيانات فريدة تتكون من حوالي 340 صفحة من المقابلات المكتوبة ضمن دراسة حالة متعددة تضم أربع شركات عائلية في منطقة DACH في أوروبا، يجري بحثًا استكشافيًا حول هذه المسألة. تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن مديري المالك الحاليين والجدد يركزون على أنشطة الرقمنة المتعلقة بالكفاءة أثناء عمليات الخلافة. المزيد من القضايا طويلة الأجل مثل التغييرات في نماذج الأعمال أو استغلال الفرص الخارجية من خلال الرقمنة يتم التقليل من شأنها وتأجيلها. تساهم النتائج التي تم التوصل إليها في كل من الرقمنة وأدبيات الشركات العائلية ونقدم اقتراحات للبحث المستقبلي في هذا الصدد.

5. دراسة (Trauntschnig & Hetz, 2020) بعنوان: التوجه طويل الأجل للشركات العائلية - التأثير على التحول الرقمي - دراسة متعددة الحالات في الصناعات التقليدية

#### **Family Businesses Long-term Orientation-the Effect on their Digital Transformation: A multiple-case study within traditional industries.**

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في توجهات الشركات العائلية طويلة المدى التي تؤثر على عملية التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على تصميم بحث استكشافي نوعي باستخدام دراسة حالة متعددة لست شركات عائلية مختارة. تم إجراء 14 مقابلة شبه منظمة مع سبعة مديريين من العائلة وسبعة مديريين من خارج العائلة لجمع البيانات.

تظهر النتائج أن الشركات العائلية تعد أساسًا للتحول الرقمي من خلال تأثير توجهاتها طويلة المدى. بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، قمنا بتطوير نموذج لمؤسسة رقمية لمساعي الشركات العائلية في

عملية التحول الرقمي لإدارة المراحل الثلاث للتحول الرقمي. يؤثر هذا الأساس الرقمي كقدرة تتأثر بالتوجه طويل الأجل للشركات العائلية على عملية التحول الرقمي بطرق مختلفة.

#### 6. دراسة (Cravotta & Markus, 2019) بعنوان: الرقمنة في الشركات العائلية الألمانية

##### **Digitalization in German family firms—some preliminary insights.**

تتناول هذه الدراسة موضوع الشركات الألمانية العائلية. السؤال الرئيسي الذي تم تناوله في هذه الورقة هو كيف تحاول الشركات الألمانية العائلية مواجهة تحدي التحول الرقمي. لتقديم بعض الاقتراحات، نربط في مقال استكشافي وتنظيري الدليل الحالي من الأدبيات حول الرقمنة إلى الخصائص الرئيسية للشركات العائلية الألمانية والتي اكتسبناها في علاقاتنا الشخصية مع الشركات العائلية الألمانية وشبكاتنا. نجد مؤشرات على أن التحول الرقمي يمس قلب تلك الشركات كما في ضوء الفرص التكنولوجية الجديدة، قد تكون هناك حاجة إلى إعادة تعريف القيم الأساسية مثل الابتكار والسرية والتخصص في مكانة معينة وتوجه العملاء. نتيجة لذلك، بدءًا من الحالة الألمانية، نحدد التحديات والفرص للشركات العائلية التي قد تتجاوز بكثير الحالة الألمانية وتشير إلى مجالات مثمرة للبحث في المستقبل عن الشركات العائلية.

#### 7. دراسة (Bouwman et al., 2017) بعنوان: تأثير الرقمنة على نماذج الأعمال

##### **The Impact of digitalization on business model.**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف أجبرت التقنيات الرقمية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) على إعادة النظر في نماذج أعمالها وتجربتها وكيف يساهم ذلك في ابتكارها وأدائها. تم إجراء دراسة تجريبية على 338 شركة أوروبية صغيرة ومتوسطة الحجم تستخدم بنشاط وسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة لتجديد معدّل التخمر لديهم. كما تم إجراء أربع دراسات حالة متعمقة للشركات المشاركة في ابتكار BM. تظهر النتائج أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة في مؤشر كتلة الجسم مدفوع أساسًا بدوافع داخلية استراتيجية ومتعلقة بالابتكار. يلعب الاضطراب التكنولوجي الخارجي دورًا أيضًا. لمؤشر كتلة الجسم الذي تحركه وسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة تأثير إيجابي على أداء الأعمال. يُظهر تحليل دراسات الحالة أن BM مدفوع بالبيانات الضخمة وليس بوسائل التواصل الاجتماعي.

##### **التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية**

ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة (قوادري وسعد، 2023) على تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، حيث أوضحت أهمية استخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء المالي وأوصت ببرامج تأهيلية لتحسين المهارات الرقمية. بينما تناولت دراسة (عطية، 2022) أثر التحول الرقمي في

تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية، مؤكدةً دور القيادة والموارد البشرية في تعزيز هذا الأثر. رغم تقاطع هذه الدراسات مع دراستنا في تناولها لعلاقة الرقمنة بالأداء، إلا أنها تركزت على سياقات صناعية مختلفة، ولم تتناول الشركات العائلية تحديداً.

من جهة أخرى، تضيف دراسة (خضير، 2019) المتعلقة بالحوكمة في الشركات العائلية في غزة بُعداً قريباً من موضوعنا، لكنها لم تركز على الرقمنة كعامل رئيسي. على الصعيد الدولي، تناولت دراسة (Heider et al., 2020) رقمنة الشركات العائلية في ألمانيا، مشيرة إلى أهمية قدرة الأسرة ورغبتها في التحول الرقمي. بينما أظهرت دراسة (Batt et al., 2020) تردد الشركات العائلية في تبني الرقمنة، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم هذه الظاهرة.

تتمثل الفجوة البحثية الرئيسية في عدم وجود دراسات كافية تُعنى بتحليل تأثير تبني الرقمنة على أداء الشركات العائلية في السياق الفلسطيني، وخاصة في محافظة رام الله. دراستنا تهدف إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تبني الرقمنة وأداء الشركات العائلية، مع التركيز على أبعاد البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، والحوكمة الرقمية، بالإضافة إلى الابتكار الرقمي.

ستساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤى تطبيقية لأصحاب الشركات العائلية وصنّاع القرار حول كيفية تبني الرقمنة بشكل فعال لتحقيق أداء أفضل، مما يدعم توجهات التنمية الاقتصادية في المنطقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3.1 المقدمة

سيتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والأدوات التي تم اختيارها لإجراء الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجريت عليه حيث يعرض هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الدراسة من خلال وصف منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، والطريقة التي اتبعتها الدراسة لاختبار صدق الدراسة وثبات أدواتها، والطريقة الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

#### 3.2 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق الغرض الرئيس للدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على وجود العلاقة ودرجتها واتجاهها (الدليمي وصالح، 2014)، وذلك للتعرف على مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء. حيث تم استخدام الطريقة الكمية في البحث وهي الطريقة التي يتم فيها الاعتماد على أدوات قياس كمية تم

تطويرها وخضعت لشروط الصدق والثبات، وتمت معالجة بياناتها إحصائياً، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي (السعدني، 2010)

### 3.3 مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف وغايات الدراسة، والوصول الى النتائج المرادة الحصول عليها، قامت الباحثة بالاستعانة بعدة مصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجرائها وهي:

**أولاً: المصادر الثانوية:** للسعي نحو إثراء الإطار النظري للدراسة، قامت الباحثة بتوجيه اهتمامها نحو مصادر البيانات الثانوية، والتي تشمل الكتب والمراجع والمجلات العربية والأجنبية الموثوقة وذات الصلة. كما استفادت من التقارير التي صدرت عن المؤسسات ذات الصلة، مثل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وسلطة النقد والغرفة التجارية ووزارة الاقتصاد الوطني، والتي تتعلق بالشركات العائلية. وقد أخذت في اعتبارها رسائل الماجستير والدكتوراة، وكذلك التقارير والأوراق العلمية المحكمة والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها. بالإضافة إلى ذلك، قامت بالبحث والاطلاع على المواقع الإلكترونية العالمية والمحلية، لزيادة فهمه ومعرفته بمواضيع الدراسة.

**ثانياً: المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، من خلال مجموعة من الأسئلة وال فقرات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة، وقد تم اختيارها كأداة للدراسة كونها تهدف إلى استثارة المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم الحقائق أو الآراء أو الأفكار المعينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث (أبو سمرة والطيطي، 2020)

إضافة إلى ما سبق، تم الاعتماد على مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة من أبحاث وكتب والأطروحات العلمية التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة التابعة والمتغيرة.

### 3.4 مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الوحدات التي يحاول البحث في إصدار أحكام حولها، ويمكن أن تتضمن هذه الوحدات مجموعات من الأفراد، أو العملاء، أو الشركات، أو المنتجات، أو أي موضوع يثير اهتمام الدراسة. أما عملية اختيار العينات، فهي العملية التي يتم فيها اختيار الحالات من هذا المجتمع. ويعد أخذ العينات جانباً مهماً لضمان أن العينة المحددة تمثل المجتمع بشكل كامل. وعندما نتحدث عن

التمثيل، فإننا نعني أن خصائص العينة يجب أن تتماشى بشكل وثيق مع خصائص المجتمع (Sarstedt and Mooi,2014).

وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في مدينة رام الله، والبالغ عددها (2589) شركة، والتي تم الحصول عليها من الغرفة التجارية في محافظة رام الله لعام 2023. تم حساب حجم العينة باستخدام موقع حساب حجم العينة: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>، بهامش خطأ 0.05، كما هو موضح في الملحق (1)، حيث تبين ان العدد المناسب للعينة حسب حجم المجتمع هو (335) شركة عائلية. ومع ذلك، وحرصاً على ضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانة الصالحة للتحليل، وتحسباً لاحتمالية عدم استرداد بعض الاستبانة أو استبعادها لأسباب منهجية، قامت الباحثة بتوزيع (10) استبانة إضافية. وبذلك، بلغ إجمالي عدد الاستبانة الموزعة (345) استبانة، مما يوفر هامشاً احتياطياً يضمن تحقيق الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة، ويعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم

وقد استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد العينة البالغ عددهم (345)، وقد تم استرداد (335) استبانة بنسبة (97%)، واستبعاد (10) استبانة لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين، وبهذا يكون عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (335) استبانة.

### 3.4 وصف خصائص عينة الدراسة الحالية

#### 3.4.1 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

وفي هذا القسم تم تحليل البيانات الديموغرافية والتي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة. وقد تضمنت هذه الأسئلة الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في الشركة، طبيعة نشاط الشركة، عمر الشركة بالسنوات وعدد فروع الشركة. نستعرض كما هو موضح القسم التالي وصف للبيانات العينة الديموغرافية.

جدول (أ-3.1): توزيع خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	315	94.0%
	أنثى	20	6.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	70	20.9%
	بكالوريوس	182	54.3%
	دراسات عليا	83	24.8%

جدول (ب-3.1): توزيع خصائص العينة الديموغرافية

5.4%	18	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
7.5%	25	من 5 إلى أقل من 10 سنة	
19.7%	66	من 10 إلى 15 سنة	
67.5%	226	15 سنة وأكثر	
51.6%	173	الأول	الجيل الذي يدير الشركة
29.9%	100	الثاني	
11.3%	38	الثالث	
7.2%	24	الرابع فأكثر	
74.0%	248	المدير العام	المسمى الوظيفي
11.3%	38	نائب المدير	
7.8%	26	رئيس قسم	
6.9%	23	موظف	
100%	335		المجموع

يشير الجدول (3.1) إلى توزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي شملت 335 فرداً من العاملين في الشركات العائلية في فلسطين. يظهر أن الأغلبية الساحقة من العينة هم ذكور بنسبة 94.0% مقارنة بنسبة 6.0% للإناث. فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية، حصل 54.3% من العينة على درجة البكالوريوس، تليها نسبة 24.8% للدراسات العليا، و20.9% للدبلوم، مما يشير إلى مستوى تعليمي متنوع بين المشاركين. ومن حيث سنوات الخبرة، نجد أن الأغلبية (67.5%) لديهم خبرة تمتد لأكثر من 15 عامًا، تليها نسبة 19.7% للذين لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، مما يعكس طابع الخبرة الطويلة في العمل داخل هذه الشركات. كما يدير الجيل الأول غالبية الشركات بنسبة 51.6%، يليه الجيل الثاني بنسبة 29.9%، مما يدل على أن العديد من الشركات لا تزال تحت إدارة الجيل المؤسس أو الجيل الذي يليه مباشرة. وأخيراً، يُظهر الجدول أن 74.0% من العينة يشغلون منصب المدير العام، ما يشير إلى أن غالبية المشاركين هم من صناع القرار الرئيسيين في هذه الشركات.

### 3.4.2 خصائص الشركات المشاركة في الدراسة

- توزيع عينة الدراسة بناء على طبيعة نشاط الشركة:

جدول (3.2): توزيع عينة الدراسة بناء على طبيعة نشاط الشركة

طبيعة نشاط الشركة	العدد	النسبة المئوية
تجاري	165	49.3%
صناعي	32	9.6%
حرفي	4	1.2%
خدماتي	76	22.7%
مقاولات	58	17.3%
المجموع	335	100%

يتضح من الجدول أن الشركات ذات النشاط التجاري تشكل النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة (49.3%)، تليها الشركات ذات النشاط الخدمي بنسبة (22.7%)، ثم الشركات العاملة في قطاع المقاولات بنسبة (17.3%). أما الشركات ذات الأنشطة الصناعية فتشكل نسبة (9.6%)، بينما تمثل الشركات الحرفية النسبة الأقل بواقع (1.2%). تشير هذه النتائج إلى أن النشاط التجاري يسيطر بشكل كبير على قطاع الشركات العائلية في عينة الدراسة، مما يعكس تركيز هذه الشركات على الأنشطة المرتبطة بالتجارة والتوزيع.

- توزيع عينة الدراسة بناء على عمر الشركة بالسنوات

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة بناء على عمر الشركة

عمر الشركة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	6.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنة	79	23.6%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	57	17.0%
15 سنة وأكثر	178	53.1%
المجموع	335	100%

يتضح من جدول رقم (3.3) أن غالبية الشركات العائلية في عينة الدراسة تتمتع بعمر يتجاوز 15 سنة، بنسبة (53.1%)، يليها الشركات التي يتراوح عمرها بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (23.6%)،

ثم الشركات التي يتراوح عمرها بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (17%)، وأخيراً الشركات التي يقل عمرها عن 5 سنوات بنسبة (6.3%).

## 1. توزيع عينة الدراسة بناء على عدد فروع الشركة

جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة بناء على عدد فروع الشركة

عدد فروع الشركة	العدد	النسبة المئوية
فرع واحد	206	61.5%
من 2-5 فروع	107	31.9%
من 6-10 فروع	13	3.9%
أكثر من 10 فروع	9	2.7%
المجموع	335	100%

يتضح من جدول رقم (3.4) أن غالبية الشركات العائلية في عينة الدراسة تمتلك فرعاً واحداً بنسبة (61.5%)، بينما تمتلك نسبة (31.9%) من الشركات من 2 إلى 5 فروع، ونقل النسبة بشكل ملحوظ لدى الشركات التي تمتلك من 6 إلى 10 فروع بنسبة (3.9%)، وأخيراً الشركات التي تمتلك أكثر من 10 فروع تمثل النسبة الأقل بواقع (2.7%).

## 2. توزيع عينة الدراسة بناء على التواجد الدولي للشركة

جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة بناء على التواجد الدولي للشركة

التواجد الدولي	العدد	النسبة المئوية
لا فروع خارج الوطن	270	80.6%
لدينا فروع في دول أخرى	48	14.3%
نصدر منتجاتنا وخدماتنا إلى دول أخرى	17	5.1%
المجموع	335	100%

يتضح من جدول رقم (3.5) أن الغالبية العظمى من الشركات العائلية في عينة الدراسة ليس لديها فروع خارج الوطن بنسبة (80.6%)، بينما تمتلك نسبة (14.3%) من الشركات فروعاً في دول أخرى، في حين أن الشركات التي تصدر منتجاتها وخدماتها إلى دول أخرى تمثل نسبة (5.1%).

تعكس هذه النتائج أن معظم الشركات العائلية تركز نشاطها ضمن حدود الدولة، مما يشير إلى أن هذه الشركات قد تكون أكثر اعتمادًا على السوق المحلي، وربما تفضل النمو الداخلي على التوسع الدولي. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركات العائلية، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، تميل إلى تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع الدولي مثل التقلبات الاقتصادية، التحديات اللوجستية، والمتطلبات القانونية في الأسواق الأجنبية.

أما الشركات التي تصدر منتجاتها وخدماتها إلى دول أخرى، رغم أنها تمثل نسبة صغيرة (5.1%)، فإنها تعكس نموذجًا من الشركات العائلية التي تسعى للاستفادة من فرص الأسواق الخارجية دون الحاجة لفتح فروع خارجية، مما قد يقلل من التكاليف والمخاطر المرتبطة بالتوسع التقليدي.

### 3.5 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (3)، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. حيث تكونت من عدة أقسام كما يلي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية أو الديموغرافية وتضمنت: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجيل الذي يدير الشركة، عدد الفروع، عدد الموظفين، طبيعة نشاط الشركة، عمر الشركة، تواجد الشركة.

**القسم الثاني:** ويتكون من مجالين هما:

1. **المجال الأول:** المتغير المستقل: (الرقمنة بأبعاده) وتضمنت 6 أبعاد هي: (غندور وطايبي، 2022؛ (Omri et al., 2022; Nambisan, 2017; Schallmo, et al., 2017

- البنية التحتية الرقمية
- الاستراتيجية الرقمية
- الثقافة الرقمية
- المهارات الرقمية
- الحوكمة الرقمية
- الابتكار الرقمي

2. المجال الثاني: المتغير التابع (الأداء). (عباس، 2022 ؛ عبد الغني، 2023؛ ربيع، 2023)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول(3.6):

جدول (3.6): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 3.6 خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) للتعرف على "مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وأثرها على الأداء"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة موضحة كما يلي:

- 1- قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها، واستفادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها..
- 2- استشارت الباحث عددًا من أساتذة الجامعات والخبراء في مجال الشركات العائلية لتحديد مجالات أداة الدراسة (الاستبانة) وفقراتها.
- 3- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها أداة الدراسة (الاستبانة).
- 4- قامت الباحثة بحصر الفقرات التي تندرج تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها المبدئية.
- 6- تمت مراجعة وتنقيح أداة الدراسة (الاستبانة) من قبل المشرف على الرسالة الحالية.
- 7- تم إرسال أداة الدراسة (الاستبانة) لعدد من المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (2) من أساتذة جامعة القدس، والخبراء لتحكيمها وإبداء ملاحظاتهم عليها.
- 8- بناءً على آراء المحكمين، قامت الباحثة بتعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، كما هو موضح في الملحق.(3)

### 3.7 المحك المستخدم في الدراسة الحالية

يعتبر مقياس ليكرت (Likert) أحد الأدوات الأكثر شيوعًا لقياس المتغيرات العاطفية، حيث يتيح للباحثين جمع كميات كبيرة من البيانات بسهولة نسبية. يتميز هذا المقياس بتوفير فئات متعددة يستخدمها المشاركون للتعبير عن آرائهم أو مواقفهم أو مشاعرهم حول موضوع معين. من بين المزايا التي يتمتع بها مقياس ليكرت: (1) القدرة على جمع البيانات بسرعة نسبية من أعداد كبيرة من المشاركين. (2) قدرة

المقياس على توفير تقديرات موثوقة لقدرة الشخص. (3) صحة التفسيرات المستخلصة من البيانات المقدمة عبر مجموعة متنوعة من الوسائل. (4) القدرة على مقارنة البيانات المجمعة بشكل فعال مع تقنيات جمع البيانات النوعية، مثل الأسئلة المفتوحة ومراقبة المشاركين والمقابلات ( Nemoto & Beglar, 2014). حيث قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصنيف بيانات الدراسة والرد على أسئلته، وقد تمثلت درجات الإجابة في نطاق متنوع.

جدول (3.7): المحك المستخدم في الدراسة

#	المتوسط	الدرجة
1	أقل من 2.33	منخفضة
2	من 2.34 - 3.66	متوسطة
3	أعلى من 3.66	مرتفعة

### 3.8 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

من أجل التأكد من صحة وسلامة أداة الدراسة (الاستبانة)، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات الخاصة والموثوقة، ومنها:

### 3.9 صدق أداة الدراسة

يُشير مصطلح الصدق إلى الهدف الذي صُمم الاختبار (أو المقياس) لتحقيقه، ويأتي من لفظ "صواب جاز"، ويُفسر بمعنى "صحة". بمعنى آخر، يُقصد به مدى دقة قياس المقياس للمتغير الذي تم تصميمه للقياس. إذا كان المقياس صحيحًا للغاية، فهذا يعني أنه يُنتج نتائج متسقة مع الواقع (Bahariniya et al., 2021). وهناك العديد من الاختبارات التي تقيس الصدق، ومن أهمها:

### أولاً: صدق المحتوى Content Validity

واستخدمت الباحثة هذا الأسلوب للحكم على صحة محتوى أداة الدراسة حيث يتضمن مراجعة علمية للأدبيات، ثم المتابعة والتقييم من قبل محكمين خبراء أو لجان مختصة. ويتطلب مثل هذا الإجراء وجود مجموعة من الباحثين أو الخبراء لتسهيل عملية التحقق من صدق المحتوى. وتشير الدراسة العلمية إلى أن هذا الأسلوب يمكن أن يُطبق بنجاح (Taherdoost, 2016).

وفي سياق هذا البحث، قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من أساتذة جامعة القدس، وبلغ عددهم (7) كما هو موضح في الملحق رقم (2). تمت صياغة الفقرات ومراجعتها وإعادة صياغتها للتأكد من الدقة اللغوية. ثم طُلب من الخبراء تقييم فقرات الاستبانة والتأكد من مناسبتها للمجال الذي صُممت له. وقد طُلب منهم الموافقة الكاملة على الفقرات، أو التعديل عليها، أو حذفها، أو اقتراح إضافة فقرات جديدة. وقد تم اعتماد معظم الآراء المقدمة، وتم تعديل الاستبانة وفقاً لذلك كما يوضح في (الملحق رقم 3).

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

#### 1. صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الرقمنة بأبعاده)

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الرقمنة)، تم احتساب قيم معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات/محاور الرقمنة والدرجة الكلية للمجال، كما توضح نتائج الجدول رقم (3.8).

جدول (أ-3.8): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد الرقمنة والدرجة الكلية لكل بعد

2. بُعد الاستراتيجية الرقمية			1. بُعد البنية التحتية الرقمية		
الدالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
0.000	.861**	1	0.000	.796**	1
0.000	.870**	2	0.000	.743**	2
0.000	.871**	3	0.000	.754**	3
0.000	.891**	4	0.000	.636**	4
0.000	.899**	5	0.000	.720**	5
0.000	.799**	6	0.000	.643**	6
			0.000	.717**	7
			0.000	.775**	8
			0.000	.747**	9
			0.000	0.782**	10
			0.000	0.783**	11
4. بُعد المهارات الرقمية			3. بُعد الثقافة الرقمية		

جدول (ب-3.8): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد الرقمنة والدرجة الكلية لكل بعد

الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1	.850**	0.000	1	.882**	0.000
2	.797**	0.000	2	.883**	0.000
3	.885**	0.000	3	.819**	0.000
4	.834**	0.000	4	.799**	0.000
5	.762**	0.000	5	.808**	0.000
5. بُعد الحوكمة الرقمية			6. بُعد الابتكار الرقمي		
الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1	.813**	0.000	1	.875**	0.000
2	.864**	0.000	2	.908**	0.000
3	.896**	0.000	3	.901**	0.000
4	.793**	0.000	4	.847**	0.000
5	.814**	0.000	5	.793**	0.000

يوضح الجدول رقم (3.8)، بأن معاملات الارتباط لجميع فقرات مجال الرقمنة في الشركات العائلية تراوحت ما بين (0.73-0.86)، وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي.

## 2. صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الأداء)

تم احتساب قيم معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع (الأداء) والدرجة الكلية للمجال بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي. كما هو موضح في الجدول رقم (3.9).

جدول (3.9): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات مجال الأداء والدرجة الكلية لكل بعد

رقم الفقرة	Pearson correlation	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	.646**	0.000
.2	.772**	0.000
.3	.839**	0.000
.4	.865**	0.000
.5	.856**	0.000
.6	.727**	0.000
.7	.674**	0.000
.8	.811**	0.000
.9	.858**	0.000
.10	0.871**	0.000
.11	0.866**	0.000

يتبين من نتائج الجدول رقم (3.9)، بأن معاملات الارتباط لجميع فقرات الأداء قد تراوحت ما بين (0.64-0.87)، وهي موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي.

### 3.10 ثبات أداة الدراسة Reliability

يشير الثبات أو الموثوقية إلى الدرجة التي يكون فيها مقياس المفهوم متسقاً أو يمكن الاعتماد عليه، عند استخدامه لقياس نفس المفهوم عدة مرات. يستخدم الباحثون مقياس كرونباخ ألفا كطريقة شائعة لتقييم موثوقية المقياس، حيث تتراوح قيمته من صفر إلى 1، ويعتمد على الاتساق الداخلي للعناصر التي تشكل المقياس. بالتالي، فإن القيمة العالية لـ Cronbach's alpha تُظهر ثباتاً أو موثوقية جيدة للمقياس (Peters, 2014).

بالإضافة إلى ذلك، تقوم قيمة الدراسة بتقييم الاتساق الداخلي من خلال متوسط الارتباط بين العناصر، وارتباط كل عنصر بمجموع درجات المقياس، والارتباط المتبادل بين العناصر داخل المقياس. وعندما تقيس مجموعة من الأسئلة مفهوماً واحداً، يمكن افتراض أن كل عنصر بمفرده مرتبط بالمقياس الكلي،

وأن تلك الأسئلة ضمن هذا المقياس مرتبطة بشكل إيجابي. كما يعتبر متوسط ارتباط السؤال بالأسئلة الأخرى على نفس المقياس مهمًا أيضًا لتقييم الاتساق الداخلي. وفي حال كان الارتباط بين الأسئلة أقل من (0.30)، يُعتبر ذلك ارتباطًا منخفضًا، بينما إذا كان أكبر من (0.7) يُعتبر زائدًا. وتوضح النتائج المذكورة في الجدول أدناه أن جميع التركيبات لها متوسط ارتباط يتراوح بين (0.73-0.86) مما يعني عدم وجود أي عناصر ذات ارتباطات منخفضة أو زائدة عن الحاجة. ويُحدد الارتباط الكلي للعنصر ما إذا كان السؤال يمثل جزءًا كبيرًا من الإجمالي، حيث يعكس الارتباط القوي بين إجمالي العناصر أهمية السؤال. وبالمثل، يُحدد الارتباط الكلي للفقرة ما إذا كانت تمثل جزءًا كبيرًا من الإجمالي، ويعكس الارتباط القوي بين الفقرة وإجمالي درجات المقياس أهمية الفقرة (Gharaibeh et al., 2017).

وبشكل عام، تظهر جميع العناصر ارتباطات جيدة مع بعضها البعض في تحليل الاتساق الداخلي للاستبانة بدلالة معامل الفا كرونباخ. كما هو مبين في الجدول رقم (3.13) أدناه.

جدول (3.10): تحليل الاتساق الداخلي للاستبانة بدلالة معامل الفا كرونباخ

الأبعاد/المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	متوسط الارتباط بين الفقرات
الرقمنة	37	0.913	0.827
البنية التحتية الرقمية	11	0.933	0.736
الاستراتيجية الرقمية	6	0.880	0.865
الثقافة الرقمية	5	0.891	0.825
المهارات الرقمية	5	0.892	0.838
الحكومة الرقمية	5	0.906	0.836
الابتكار الرقمي	5	0.941	0.864
الأداء	11	0.980	0.798

### 3.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف تحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية، والمتغيرات المستقلة والتابعة، باستخدام التكرارات والنسب المئوية، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للمقارنة بين عينتين مستقلتين.
5. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار فرضية الفرق بين متوسطات مجموعات متعددة.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression- Model).
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### 4.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل من الدراسة عملية تحليل البيانات واختبار الفروض البحثية التي تم تقديمها في الفصل الأول، والتي تهدف إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة الأساسية والفرعية. وسيتم استعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل الإحصائي للبيانات، بالإضافة إلى تحليل متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجيل الذي يدير الشركة، حجم الشركة).

#### 4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### 4.2.1 السؤال الرئيس الأول: ما مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة في مدينة رام الله؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمدى تبني الشركات العائلية للرقمنة في مدينة رام الله؟

جدول (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمدى تبني الشركات العائلية للرقمنة في

مدينة رام الله

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة في مدينة رام الله	335	3.72	0.685	74.4%	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (4.1) إلى أن مستوى تبني الشركات العائلية في مدينة رام الله للرقمنة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 0.685، تعبر هذه القيمة عن اتجاه إيجابي نحو اعتماد التكنولوجيا الرقمية في عمليات الأعمال، حيث يشير المتوسط الحسابي (3.72) إلى أن غالبية الشركات تتبنى الرقمنة بدرجة جيدة إلى مرتفعة. ويعزز هذا الاستنتاج الأهمية النسبية التي بلغت **74.4%**، مما يشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع الشركات العائلية في رام الله تعتبر الرقمنة جزءاً أساسياً من استراتيجياتها التجارية.

#### 4.2.2 السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله؟

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
مستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله	335	3.81	0.646	95.3%	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (4.2) إلى أن مستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) بانحراف معياري (0.646) وأهمية نسبية بلغت (95.3%). هذه النتيجة تعكس قدرة الشركات العائلية في رام الله على تحقيق مستويات أداء عالية، مما قد يُعزى إلى عدة عوامل منها: الخبرة المتراكمة عبر الأجيال، والتزام أفراد العائلة بنجاح الشركة، وقدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية. كما يمكن تفسير هذا الأداء المرتفع في ضوء توجه الشركات العائلية نحو تبني الابتكار والتحول الرقمي، خاصة مع استلام الأجيال الجديدة لمناصب قيادية، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة نموها في بيئة الأعمال المتغيرة.

### 4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

فيما يلي نتائج التحليل الخاصة بهذه المتغيرات من خلال عرض التحليل الإحصائي الوصفي لكل بعد من أبعادها المحددة في نموذج الدراسة، كما يلي:

#### 4.3.1 الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير الرقمنة وفقراتها:

يوضح الجدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب ودرجة الموافقة لكل بعد من أبعاد متغير الرقمنة

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرقمنة

المتغير	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
البنية التحتية الرقمية	1	3.89	0.67	77.8%	مرتفعة
الاستراتيجية الرقمية	5	3.64	0.82	72.8%	متوسطة
الثقافة الرقمية	3	3.69	0.75	73.8%	مرتفعة
المهارات الرقمية	2	3.72	0.76	74.4%	مرتفعة
الحوكمة الرقمية	4	3.68	0.80	73.6%	مرتفعة
الابتكار الرقمي	6	3.54	0.83	70.8%	متوسطة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغير الرقمنة أن البنية التحتية الرقمية حصلت على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ **3.89** وانحراف معياري قدره **0.67**، مما يشير إلى أن الشركات العائلية في فلسطين تولي اهتماماً كبيراً بتوفير بنية تحتية تقنية قوية، مع درجة استجابة مرتفعة تبلغ **77.8%**. فيما يتعلق بالمهارات الرقمية والثقافة الرقمية والحوكمة الرقمية، فقد أظهرت هذه الأبعاد مستويات تبني مرتفعة أيضاً بمتوسطات حسابية تتراوح بين **3.68** و**3.72**، مما يشير إلى وجود وعي بأهمية المهارات الرقمية والإدارة الفعالة للعمليات الرقمية. أما الاستراتيجية الرقمية والابتكار الرقمي فقد جاءت بترتيب أقل، بمتوسطات حسابية بلغت **3.64** و**3.54** على التوالي، مما يشير إلى أن الشركات العائلية لا تزال في مرحلة تحتاج إلى تطوير تلك الأبعاد بشكل كافٍ، مع وجود درجة استجابة متوسطة

تشير إلى الحاجة إلى تعزيز الاستراتيجيات الرقمية والابتكار الرقمي لتحقيق نتائج أكبر في التحول الرقمي الشامل.

1. واقع البنية التحتية الرقمية في الشركات العائلية: وقد تم قياس بعد البنية التحتية الرقمية من خلال (11) فقرة، ويوضح الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يلي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد البنية التحتية الرقمية

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
3.	تعمل الشركة على تحديث وصيانة أنظمتها الرقمية بانتظام.	4	4.04	0.876	80.8%	مرتفعة
4.	لدى الشركة شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع طبيعة نشاط الشركة.	3	4.26	0.752	85.3%	مرتفعة
5.	لدى الشركة أجهزة حواسيب حديثة تتناسب مع استخدام الأدوات الرقمية في العمل .	2	4.30	0.742	86.0%	مرتفعة
6.	تمتلك الشركة خدمة إنترنت سريعة في جميع مرافق الشركة.	1	4.47	0.687	89.5%	مرتفعة
7.	لدى الشركة القدرة على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الحوسبة السحابية في أنظمة العمل والعمليات اليومية	5	4.01	0.813	80.1%	مرتفعة
8.	لدى الشركة القدرة على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي) في أنظمة العمل والعمليات اليومية.	10	3.44	0.991	68.8%	متوسطة
9.	تمتلك الشركة نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP system) شامل لكافة الأقسام في الشركة	11	3.34	1.029	66.8%	متوسطة
10.	تمتلك الشركة أنظمة إلكترونية بشكل كامل لإدارة الموارد البشرية.	8	3.68	0.974	73.5%	مرتفعة
11.	تمتلك الشركة برامج محاسبية مرقمنة بشكل كامل	6	4.00	0.967	79.9%	مرتفعة
12.	تمتلك الشركة برامج مرقمنة بشكل كامل لإدارة المستودعات والمخازن.	7	3.75	1.057	75.1%	مرتفعة
13.	تمتلك الشركة دائرة تكنولوجيا معلومات قوية	9	3.53	1.044	70.6%	متوسطة

يوضح الجدول (4.4) أن البنية التحتية الرقمية للشركات تم قياسها من خلال 11 فقرة، حيث أظهرت النتائج استجابات إيجابية ومرتفعة بشكل عام. كانت الفقرة المتعلقة بامتلاك الشركة خدمة إنترنت سريعة في جميع مرافقها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.687)، مما يشير إلى استجابة مرتفعة جداً بنسبة (89.5%). كما أظهرت الفقرات المرتبطة بتحديث وصيانة الأنظمة الرقمية وشبكات الاتصال الحديثة وأجهزة الحاسوب الحديثة درجات استجابة عالية، مما يعكس الاهتمام الكبير بالبنية التحتية التكنولوجية. الفقرات التي تناولت القدرة على دمج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي ونظام تخطيط الموارد (ERP) أظهرت استجابات أقل نسبياً وجاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت في المراتب الأخيرة بمتوسطات (3.44) و(3.34) على التوالي، مما قد يشير إلى تحديات تواجه الشركات في هذه المجالات. بشكل عام، تعكس النتائج أن الشركات تتمتع ببنية تحتية رقمية قوية، مع بعض المجالات التي يمكن تحسينها مثل دمج التقنيات المتقدمة بشكل أكبر.

2. **واقع الاستراتيجية الرقمية في الشركات العائلية:** وقد تم قياس بعد الاستراتيجية الرقمية من خلال (6) فقرات، ويوضح الجدول رقم (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يلي:

**جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستراتيجية الرقمية**

الدرجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	71.1%	0.960	3.55	6	يتم تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على ارض الواقع بشكل واضح ومباشر
متوسطة	71.3%	0.939	3.56	5	يتم تقديم مبادرات رقمية محددة لتحسين تجربة العملاء
متوسطة	73.0%	0.926	3.65	3	يتم تطبيق حلول رقمية لتحسين ادارة العلاقة مع الموردين وتسهيل العمليات المشتركة.
متوسطة	73.2%	0.983	3.66	2	تتوافر استراتيجيات رقمية واضحة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
متوسطة	72.4%	0.979	3.62	4	التحولات الرقمية مدرجة بشكل صريح ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة.
مرتفعة	76.1%	0.876	3.81	1	إدارة الشركة لديها الاستعداد للإنفاق على التحول الرقمي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعء الاستراتيجية الرقمية في الشركات العائلية أن الفقرة المتعلقة بـ"استعداد إدارة الشركة للإنفاق على التحول الرقمي" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.81، مما يعكس اهتمامًا كبيرًا من قبل الإدارة في تخصيص الموارد للتحول الرقمي، وهو ما يعزز الاستجابة المرتفعة بنسبة 76.1% وعلى الرغم من ذلك، جاءت باقي الفقرات بدرجة متوسطة في الترتيب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.55 و3.66، ما يشير إلى وجود استراتيجيات رقمية محددة، ولكنها ليست مطبقة بشكل كامل أو كافٍ، خصوصًا فيما يتعلق بتنفيذ التحول الرقمي بشكل مباشر على أرض الواقع (متوسط 3.55) يشير هذا إلى أن الشركات العائلية قد تكون في مرحلة متوسطة من التحول الرقمي، حيث توجد مبادرات وحلول رقمية لتحسين العلاقات مع العملاء والموردين، ولكنها بحاجة إلى تطوير استراتيجيات أكثر وضوحًا وشمولية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق التكامل الرقمي الكامل.

### 3. واقع الثقافة الرقمية في الشركات العائلية: وقد تم قياس بعد الثقافة الرقمية من خلال (5)

فقرات، ويوضح الجدول رقم (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يلي:

جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة الرقمية

الدرجة الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
مرتفعة	75.3%	0.904	3.76	4	تشجع الشركة على مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي
مرتفعة	78.1%	0.861	3.90	1	هناك وعي لدى الموظفين في الشركة بأهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي
مرتفعة	78.1%	0.930	3.90	2	الشركة تشجع على التفاعل مع التكنولوجيا وتبني ثقافة رقمية بين الموظفين
مرتفعة	75.5%	0.814	3.78	3	يوجد استخدام فعال لوسائل التكنولوجيا الرقمية بين الموظفين في الشركة.
متوسطة	61.7%	1.033	3.09	5	نفذت الشركة دراسات حول دور التكنولوجيا الرقمية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعء الثقافة الرقمية في الشركات العائلية أن هناك وعيًا مرتفعًا لدى الموظفين بأهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي، حيث حصلت الفقرتان المتعلقةتان بـ"وعي الموظفين" و"تشجيع الشركة على التفاعل مع التكنولوجيا" على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.90، مع درجة استجابة

مرتفعة بلغت 78.1%، مما يشير إلى التبني الواسع لفكرة التحول الرقمي وثقافته داخل بيئة العمل. كما تبين أن الشركة تشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال، حيث كانت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات مرتفعة أيضًا، مما يعكس وجود ثقافة رقمية تشجع على الابتكار والتفاعل مع التكنولوجيا. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن الشركة لم تنفذ دراسات كافية حول دور التكنولوجيا الرقمية، حيث حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.09، مع درجة استجابة متوسطة 61.7%، مما يشير إلى وجود فجوة في البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الرقمية رغم التبني الثقافي لها.

4. واقع المهارات الرقمية في الشركات العائلية: وقد تم قياس بعد المهارات الرقمية من خلال (5) فقرات، ويوضح الجدول رقم (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يلي:

جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهارات الرقمية

الدرجة الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
مرتفعة	74.2%	0.912	3.71	4	لدى الموظفين المهارات المناسبة للتعامل مع التحول الرقمي في الشركة
مرتفعة	74.3%	0.861	3.72	3	يحرص الموظفون على امتلاك المهارات اللازمة للتحول الرقمي في الشركة.
مرتفعة	78.7%	0.827	3.94	1	الموظفون قادرون على التعلم واستخدام تقنيات جديدة
متوسطة	68.1%	1.028	3.41	5	تنظم الشركة دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية
مرتفعة	76.4%	0.937	3.82	2	إدارة الشركة لديها المهارات الأساسية في البيات استخدام التكنولوجيا الرقمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعد "المهارات الرقمية" في الشركات العائلية الفلسطينية أن الموظفين يتمتعون بمستوى جيد من المهارات الرقمية، حيث أشارت الفقرة المتعلقة بقدرة الموظفين على التعلم واستخدام التقنيات الجديدة إلى أعلى متوسط حسابي بلغ 3.94، مع درجة استجابة مرتفعة بلغت 78.7%، مما يعكس استعدادًا قويًا من الموظفين للتكيف مع الابتكارات الرقمية. كذلك، أظهرت النتائج أن إدارة الشركات العائلية تمتلك المهارات الأساسية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية بمتوسط 3.82 واستجابة بلغت 76.4%، مما يشير إلى دعم إداري مهم للتحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، أظهر الموظفون حرصًا على امتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع التحول الرقمي، لكن هناك حاجة لمزيد من

التدريب المستمر، حيث كانت الفقرة المتعلقة بتنظيم الدورات التدريبية للموظفين الأقل في المتوسط الحسابي (3.41) والاستجابة (68.1%). يشير هذا إلى وجود قاعدة مهارات قوية بين الموظفين، ولكن يجب تعزيز التدريب والدعم المؤسسي لتحسين المهارات الرقمية بشكل مستمر.

5. **واقع الحوكمة الرقمية في الشركات العائلية في مدينة رام الله:** وقد تم قياس بعد الحوكمة الرقمية من خلال (5) فقرات، ويوضح الجدول رقم (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يلي:

**جدول (4.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوكمة الرقمية**

الدرجة الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
مرتفعة	75.6%	0.975	3.78	2	يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات الوصول الى البيانات الرقمية داخل الشركة
مرتفعة	73.6%	0.960	3.68	3	هناك آليات لمراقبة استخدام التكنولوجيا
متوسطة	70.4%	1.008	3.52	5	تُجرى تقييمات مستمرة لأمان البيانات والامتثال الرقمي في الشركة.
متوسطة	72.4%	0.966	3.62	4	تتبع الشركة ممارسات الحوكمة الرقمية للتأكد من تحقيق الشفافية والمساءلة.
مرتفعة	75.8%	0.892	3.79	1	جميع الموظفين لديهم فرص متساوية لتطبيق التكنولوجيا الرقمية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعد الحوكمة الرقمية في الشركات العائلية في مدينة رام الله أن الشركات العائلية تطبق بدرجة مرتفعة آليات تضمن توزيع مسؤوليات وصلاحيات الوصول إلى البيانات الرقمية بمتوسط حسابي 3.78 واستجابة بلغت 75.6%، مما يشير إلى وجود تنظيم واضح في إدارة البيانات الرقمية داخل الشركات. كما حصلت الفقرة المتعلقة بتوفير فرص متساوية للموظفين لتطبيق التكنولوجيا الرقمية على أعلى درجة استجابة (75.8%)، مما يعكس التزامًا بالشمولية والعدالة في الوصول إلى الموارد الرقمية. ومع ذلك، كانت الفقرات المتعلقة بتقييم أمان البيانات والامتثال الرقمي (متوسط 3.52) ومتابعة ممارسات الشفافية والمساءلة (متوسط 3.62) أقل من حيث الاستجابة، مما يشير إلى أن الشركات العائلية لا تزال بحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب لتحقيق حوكمة رقمية فعّالة وشاملة. بشكل عام، تعكس النتائج وجود وعي قوي بأهمية الحوكمة الرقمية، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التقييمات المستمرة لتعزيز الأمان الرقمي والامتثال.

6. واقع الابتكار الرقمي في الشركات العائلية في مدينة رام الله: وقد تم قياس بعد الابتكار الرقمي من خلال (5) فقرات، ويوضح الجدول رقم (4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يلي:

جدول (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار الرقمي

الدرجة الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
مرتفعة	75.8%	0.892	3.79	1	الشركة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية التي تخص الرقمنة
متوسطة	73.0%	0.952	3.65	3	تستخدم الشركة الابتكار الرقمي لتطوير المنتجات
متوسطة	68.4%	0.967	3.42	4	تخصص الشركة موارد كافية للبحث والتطوير في مجال التقنيات الرقمية الابتكارية
متوسطة	67.3%	0.961	3.36	5	تجري تقييمات دورية لقياس مستوى التقدم في تبني التحول الرقمي
مرتفعة	74.8%	0.883	3.74	2	يتم التفاعل مع الأفكار المقدمة من الموظفين في مجال التحول الرقمي بجدية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعد الابتكار الرقمي في الشركات العائلية في مدينة رام الله أن الشركات تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بالرقمنة، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.79 واستجابة بنسبة 75.8%، مما يشير إلى وجود بيئة داعمة للتفكير الإبداعي والمشاركة في تطوير الحلول الرقمية. كما تعكس النتائج اهتماماً ملحوظاً بالتفاعل مع الأفكار المقدمة من الموظفين بجدية (متوسط 3.74). ومع ذلك، تُظهر النتائج أن الابتكار الرقمي لتطوير المنتجات والبحث والتطوير في هذا المجال لا يزال في مستويات متوسطة، حيث بلغ متوسط التخصيص المالي للبحث والتطوير 3.42 والاستجابة 68.4، مما يشير إلى أن الشركات بحاجة إلى تخصيص موارد أكبر لتطوير التقنيات الرقمية الابتكارية. أيضاً، أظهرت النتائج أن الشركات تجري تقييمات دورية لقياس مستوى التقدم في التحول الرقمي بمتوسط منخفض نسبياً (3.36)، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الابتكار الرقمي بشكل فعال ومستدام.

#### 4.3.2 الإحصاء الوصفي لمتغير أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله

يوضح الجدول رقم (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب ودرجة الموافقة لمتغير أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله.

جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء الشركات العائلية في رام الله

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله	325	3.81	0.65	76.3%	مرتفعة

يوضح الجدول (4.10) أن أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله جاء بمستوى استجابة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.65)، مما يعكس تبايناً طفيفاً في آراء المشاركين حول أداء هذه الشركات. يشير هذا المتوسط الحسابي إلى أن الشركات العائلية في رام الله تتمتع بمستوى أداء جيد نسبياً، مع نسبة مئوية بلغت (76.3%)، مما يدل على أن غالبية المشاركين اتفقوا على أن أداء الشركات العائلية مرتفع

4.3.2.1 الإحصاء الوصفي لفقرات متغير أداء الشركات العائلية:

يوضح الجدول رقم (4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات متغير أداء الشركات العائلية:

جدول (أ-4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير أداء الشركات العائلية

المتغير	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
تقدم الشركات منتجات/ خدمات جديدة بشكل مستمر.	1	4.05	0.694	81.0%	مرتفعة
هنالك تحسن في جودة المنتجات / الخدمات بسبب استخدام التقنيات الرقمية.	3	3.90	0.829	78.0%	مرتفعة
هنالك زيادة في مبيعات الشركة ناتجة عن تبني التحول الرقمي.	10	3.66	0.895	73.1%	متوسطة
أدى تبني الرقمنة في الشركة إلى زيادة رضا الزبائن عن الخدمات/ المنتجات المقدمة.	7	3.77	0.824	75.3%	مرتفعة
أدى تبني الرقمنة إلى زيادة الحصة السوقية للشركة	11	3.62	0.887	72.4%	متوسطة

جدول (ب-4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير أداء الشركات العائلية

مرتفعة	77.1%	0.906	3.86	5	أدى استخدام الشركة للوسائل الترويجية المتنوعة من خلال مواقع التسويق الإلكتروني ومنصات الإنترنت الى زيادة عدد زبائن الشركة.
مرتفعة	74.3%	0.813	3.72	9	أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى تقليل التكاليف.
مرتفعة	78.0%	0.795	3.90	4	أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى توفير الجهد في العمل.
مرتفعة	76.1%	0.779	3.81	6	أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى زيادة إيرادات الشركة.
مرتفعة	74.8%	0.779	3.74	8	أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى زيادة رضا الموظفين في الشركة.
مرتفعة	78.6%	0.834	3.93	2	أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى زيادة القدرة التنافسية للشركة.

تشير النتائج إلى أن الشركات العائلية الفلسطينية تدرك أهمية التحول الرقمي وتأثيره الإيجابي على أدائها. يظهر ذلك جلياً من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة لمعظم الفقرات، خاصة فيما يتعلق بتقديم منتجات وخدمات جديدة (4.05) وزيادة القدرة التنافسية (3.93). كما تُظهر النتائج أن التحول الرقمي قد حسّن جودة المنتجات والخدمات (3.90) ووفر الجهد في العمل (3.90). ومع ذلك، فإن تأثير الرقمنة على زيادة المبيعات (3.66) والحصة السوقية (3.62) كان أقل نسبياً، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذه الجوانب. بشكل عام، تعكس هذه النتائج اتجاهاً إيجابياً نحو تبني التكنولوجيا الرقمية في الشركات العائلية الفلسطينية، مع وجود فرص لتعزيز أثرها على بعض جوانب الأداء التجاري.

#### 4.4 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة بأبعادها على أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله؟

يركز هذا الجزء من الدراسة على تحليل تأثير المتغيرات المدرجة في البحث بهدف الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في الفصل الأول والفرضيات المتعلقة بها. وبناءً على ذلك، فإن استخدام نموذج الانحدار يعتبر الأسلوب الإحصائي المناسب لتقدير التأثير المفاهيمي لواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ومع ذلك، يجب على الباحثة أن تفحص الافتراضات المتعلقة بنموذج الانحدار، مثل العلاقة الخطية المتعددة، حيث يُفترض في نموذج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة لا تتفاعل بشكل وثيق مع بعضها البعض. يتم اختبار هذا الافتراض عن طريق تحليل "عامل تضخم التباين (VIF)، حيث يجب أن تكون قيمة هذا الاختبار أقل من (5)، (Hair et al., 2006).

وتوضح النتائج المبينة في جدول (4.17) و(4.18) أن مشكلة "الخطية المتعددة" غير موجودة في نموذجي الدراسة، حيث كانت قيمة VIF أقل من (5). وبالتالي، بعد التحقق من افتراضات نموذج الانحدار الخطي، تم التأكيد على موثوقية نموذج الانحدار وقيمته. وبناءً على ذلك، يُمكن للباحثة البدء في اختبار فرضيات الدراسة الحالية، بهدف استكشاف تأثير تبني الرقمنة بأبعادها على أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله. ومن ثم، ستقوم الباحثة بتحليلات إحصائية ملائمة للوصول إلى النتائج الإحصائية التي ستمكنها من تفسير نتائج الدراسة بشكل كامل.

بهدف الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. يستخدم التحليل الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة (المتنبئات) ومتغير تابع للتنبؤ به. ويتم تقييم جودة النموذج المستخدم من خلال دلالة القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع، وكشف تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، ومدى إسهامه في تفسير التباين في المتغير التابع.

- اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى H01: ومفادها "لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقمنة بدلالة أبعادها على أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله. ولاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد معاملات الانحدار والنتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.12):"

جدول (4.12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير الرقمنة على أداء الشركات العائلية

المتغيرات	معامل -Beta	قيمة-t	P-value	VIF
الرقمنة	0.786	22.86	0.000	1.00
الحد الثابت		8.164	0.000	
<b>R-squared</b>	<b>0.618</b>			
<b>F-statistic</b>	<b>522.782</b>			<b>0.000</b>

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود تأثير دال إحصائياً للرقمنة على أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (Beta) الموجبة والمرتفعة (0.786)، وقيمة t المرتفعة (22.86) مع مستوى دلالة (P-value) أقل من 0.05، مما يشير إلى قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين. كما يؤكد ذلك قيمة F الإحصائية المرتفعة (522.782) ومستوى دلالتها (0.000). يفسر نموذج الانحدار 61.8% من التباين في أداء الشركات العائلية ( $R\text{-squared} = 0.618$ )، مما يدل على قدرة تفسيرية جيدة للنموذج. قيمة معامل تضخم التباين ( $VIF = 1.00$ ) تشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير دال إحصائياً للرقمنة على أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تبني استراتيجيات الرقمنة يؤدي إلى تحسين ملحوظ في أداء الشركات العائلية الفلسطينية، وذلك من خلال عدة عوامل رئيسية: رفع الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء، تعزيز التواصل الداخلي بين أفراد العائلة والموظفين، وكذلك التواصل الخارجي مع العملاء والموردين، توسيع نطاق السوق والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء، تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير بيانات وتحليلات دقيقة، زيادة المرونة في التعامل مع التحديات الاقتصادية والسياسية الفريدة التي تواجه الشركات في فلسطين. وعليه، ترى الباحثة أن الاستثمار في الرقمنة يمثل استراتيجية حيوية للشركات العائلية الفلسطينية، تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها في ظل الظروف الصعبة التي تميز البيئة الاقتصادية الفلسطينية.

وهذا ما أكدته عطية (2022)، حيث توصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المصرية. كما أوضحت بعض الدراسات، مثل دراسة عباس (2022)، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء

الوظيفي. وأكد شديد (2021) على وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة في وحدات المرور. كذلك أظهرت دراسة علي (2020) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي للعمليات المصرفية والأداء المالي الاستراتيجي. في حين اختلفت دراسة شحاتة (2020) في تركيزها، حيث ركزت على انعكاسات التحول الرقمي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، دون التطرق مباشرة إلى تأثير الرقمنة على أداء الشركات. هذه النتائج مجتمعة تعزز من موثوقية نتائج الدراسة الحالية وتؤكد على أهمية الرقمنة في تحسين أداء الشركات العائلية الفلسطينية في سياق التحديات الاقتصادية والسياسية التي تواجهها.

- ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبنية التحتية الرقمية على أداء الشركات العائلية في رام الله.
- الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجية الرقمية على أداء الشركات العائلية في رام الله.
- الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة الرقمية على أداء الشركات العائلية في رام الله.
- الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة H01.4: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الرقمية على أداء الشركات العائلية في رام الله.
- الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة H01.5: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة الرقمية على أداء الشركات العائلية في رام الله.
- الفرضية الصفرية الفرعية السادسة H01.6: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للابتكار الرقمي على أداء الشركات العائلية في رام الله.

ولاختبار هذه الفرضيات، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد معاملات الانحدار والنتائج، كما هو موضح في الجدول رقم (4.13):

جدول (4.13): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الرقمنة على أداء الشركات العائلية

المتغيرات	معامل Beta-	قيمة-t	P-value	VIF
البنية التحتية الرقمية	0.299	4.973	0.000	3.218
الاستراتيجية الرقمية	0.233	2.934	0.004	5.635
الثقافة الرقمية	0.178	2.302	0.022	5.338
المهارات الرقمية	-0.201	-2.661	0.008	5.081
الحكومة الرقمية	0.143	1.888	0.060	5.138
الابتكار الرقمي	0.214	3.214	0.001	3.937
الحد الثابت		7.701	0.000	
معامل الارتباط $R = 0.802$	معامل التحديد المُعدّل $R^2 = 0.643$			
قيمة الاختبار $F = 95.349$	القيمة الاحتمالية = 0.000			

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للرقمنة بأبعادها المختلفة على أداء الشركات العائلية الفلسطينية في مدينة رام الله. يتضح ذلك من خلال معامل الارتباط المرتفع ( $R = 0.802$ ) ومعامل التحديد المُعدّل ( $R^2 = 0.643$ )، مما يعني أن أبعاد الرقمنة تفسر 64.3% من التباين في أداء هذه الشركات. أظهرت النتائج أن البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي لها التأثير الإيجابي الأقوى على الأداء، بينما كان للمهارات الرقمية تأثير سلبي مفاجئ. هذه النتائج تؤكد على أهمية تبني استراتيجية رقمية شاملة للشركات العائلية الفلسطينية، مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الابتكار، مع ضرورة إعادة النظر في كيفية توظيف وتطوير المهارات الرقمية.

وتعزو الباحثة التأثير الإيجابي للرقمنة بأبعادها على أداء الشركات العائلية في رام الله إلى عدة عوامل رئيسية في سياق الاقتصاد الفلسطيني، حيث تساعد الرقمنة هذه الشركات على تجاوز القيود الجغرافية والسياسية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات مبتكرة. كما تسهم في تحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الشفافية والحوكمة، ودعم الابتكار، وتحسين التواصل مع العملاء. إضافة إلى ذلك، تسهل الرقمنة الوصول إلى التمويل، وتعزز المرونة التنظيمية، وتدعم عملية التحول بين الأجيال في الشركات العائلية.

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة عطية (2022) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات، ودراسة عباس (2022) التي أكدت على وجود تأثير معنوي للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي. هذه العوامل مجتمعة تؤكد على أهمية الرقمنة كاستراتيجية أساسية للشركات العائلية الفلسطينية في مواجهة التحديات الفريدة التي يفرضها السياق الاقتصادي والسياسي في رام الله وفلسطين بشكل عام.

واختلفت مع دراسة شحاتة (2020) في تركيزها، حيث ركزت على انعكاسات التحول الرقمي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، دون التطرق مباشرة إلى تأثير الرقمنة على أداء الشركات.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحول الرقمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجيل الذي يدير الشركة، حجم الشركة)؟

الفرضية الفرعية الأولى: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة افراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحول الرقمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي؟

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار "ت" (T-test)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في جدول (4.14)

جدول (4.14): نتائج اختبار "ت (T-test)"

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الإحصائية
ذكر	315	3.75	0.68	333	1.33	0.184	غير دال إحصائياً
أنثى	20	3.54	0.74				

تشير نتائج اختبار "ت" (T-test) لدراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي حسب متغير النوع الاجتماعي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). يتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة 1.33، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود تأثير جوهري للنوع الاجتماعي على استجابات المشاركين. رغم وجود فارق طفيف في المتوسطات الحسابية بين الذكور (3.75) والإناث (3.54)، إلا أن هذا الفارق لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تصورات وآراء المشاركين حول موضوع الدراسة لا تتأثر بشكل كبير بالنوع الاجتماعي، مما قد يشير إلى وجود فهم وإدراك متقارب لقضايا الدراسة بين الجنسين في بيئة العمل. هذه النتيجة تعزز فكرة أن العوامل الأخرى، مثل الخبرة المهنية أو المستوى التعليمي، قد تكون أكثر تأثيراً في تشكيل آراء المشاركين حول موضوع الدراسة مقارنة بالنوع الاجتماعي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو واضح في الجدول (4.15).

جدول (4.15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الإحصائية
دبلوم أو أقل	3.64	0.69	1.995	0.138	غير دال احصائياً
بكالوريوس	3.71	0.71			
دراسات عليا	3.86	0.60			
المجموع	3.728	0.686			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي حسب متغير المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). يتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة 0.138، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود تأثير جوهري للمؤهل العلمي على استجابات المشاركين. رغم وجود اختلافات طفيفة في المتوسطات الحسابية بين المستويات التعليمية المختلفة (دبلوم أو أقل: 3.64، بكالوريوس: 3.71، دراسات عليا: 3.86)، إلا أن هذه الاختلافات لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تصورات وآراء المشاركين حول موضوع الدراسة لا تتأثر بشكل كبير بالمستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما هو واضح في الجدول (4.16).

جدول (4.16): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة ف المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
دال احصائيا	0.011	3.750	0.47	4.17	أقل من 5 سنوات
			0.80	3.48	من 5 - 10 سنوات
			0.74	3.70	من 10 - 15 سنة
			0.66	3.73	15 سنة وأكثر
			0.68	3.729	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي حسب متغير سنوات الخبرة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). يتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة 0.011، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد وجود تأثير جوهري لسنوات الخبرة على استجابات المشاركين.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe) التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة احصائيا.

جدول (4.17) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	سنوات الخبرة
دالة احصائيا	0.013	.69105*	أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي بين فئتي الخبرة "أقل من 5 سنوات" و"من 5-10 سنوات". يتضح ذلك من خلال الفرق في المتوسطات البالغ 0.69105 والقيمة الاحتمالية 0.013، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. هذه النتيجة تؤكد أن الاختلاف الجوهري في الاستجابات يتركز بشكل أساسي بين هاتين الفئتين من الخبرة. يمكن تفسير هذا الاختلاف بأن الموظفين

حديثي الخبرة (أقل من 5 سنوات) قد يكونون أكثر حماساً وتفاؤلاً تجاه موضوع الدراسة، ربما بسبب انفتاحهم على الأفكار الجديدة وقلة تعرضهم للتحديات العملية. في المقابل، قد يكون لدى الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) نظرة أكثر واقعية أو تحفظاً، نتيجة لتجاربيهم العملية وإدراكهم للتحديات المحتملة. هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية مراعاة الفروق في وجهات النظر بين فئات الخبرة المختلفة عند تصميم وتنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بموضوع الدراسة، وتؤكد على ضرورة تطوير استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الموظفين من مختلف مستويات الخبرة لتحقيق التوازن والفعالية في بيئة العمل.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول (4.18).

جدول (4.18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة ف المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
غير دال إحصائياً	0.138	1.995	0.69	3.64	المدير العام
			0.71	3.71	نائب المدير
			0.60	3.86	رئيس قسم
			0.686	3.729	موظف
			0.69	3.64	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي حسب متغير المسمى الوظيفي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). يتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة 0.138، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود تأثير جوهري للمسمى الوظيفي على استجابات المشاركين. رغم وجود اختلافات طفيفة في المتوسطات الحسابية بين المستويات الوظيفية

المختلفة (المدير العام: 3.64، نائب المدير: 3.71، رئيس قسم: 3.86، موظف: 3.729)، إلا أن هذه الاختلافات لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تصورات وآراء المشاركين حول موضوع الدراسة لا تتأثر بشكل كبير بالمستوى الوظيفي، مما قد يشير إلى وجود فهم وإدراك متقارب لقضايا الدراسة عبر مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. هذه النتيجة تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية موحدة أو سياسات فعالة في نشر المعرفة والوعي بقضايا الدراسة عبر مختلف المستويات الوظيفية في المنظمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة؟

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة، كما هو واضح في الجدول (4.19).

جدول (4.19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة

الجيل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الإحصائية
الأول	3.77	0.63	1.304	0.273	غير دال إحصائياً
الثاني	3.66	0.79			
الثالث	3.68	0.65			
الرابع فأكثر	3.93	0.66			
المجموع	3.74	0.69			

تشير نتائج الجدول (4.19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 1.304 بقيمة احتمالية (0.273)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في تبني التحويل الرقمي بين الأجيال المختلفة التي تدير الشركات العائلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحويل الرقمي قد أصبح ضرورة ملحة لجميع الشركات بغض النظر عن الجيل الذي يديرها، نظراً للتطورات التكنولوجية المتسارعة

وتأثيرها على بيئة الأعمال. كما قد يعكس هذا التقارب في المتوسطات الحسابية بين الأجيال (حيث تراوحت بين 3.66 للجيل الثاني و3.93 للجيل الرابع فأكثر) وعياً متزايداً بأهمية الرقمنة عبر الأجيال المختلفة، وربما يشير إلى نجاح عملية نقل المعرفة والخبرات بين الأجيال داخل الشركات العائلية فيما يتعلق بالتحول الرقمي.

الفرضية الفرعية السادسة: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابة افراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحول الرقمي تبعاً لمتغير حجم الشركة)؟

للتحقق من صحة الفرضية تم اجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحول الرقمي تبعاً لمتغير حجم الشركة، كما هو واضح في الجدول (4.20).

جدول (4.20): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير حجم الشركة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة ف المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم الشركة
دال احصائيا	0.001	5.113	0.70	3.50	أقل من 5 موظفين
			0.65	3.75	موظف 5-9
			0.54	3.75	موظف 10- 19
			0.67	3.93	موظف 20 -50
			0.81	3.98	أكثر من 50 موظف.
					المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الموضحة في الجدول (4.20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحول الرقمي تبعاً لمتغير حجم الشركة. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 5.113 بقيمة احتمالية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية تم اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة احصائيا.

جدول (4.21) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	حجم الشركة
دالة احصائيا	0.019	0.428*	أقل من 5 موظفين -10 لـ 19 موظف
دال احصائيا	0.004	0.481*	أقل من 5 موظفين - أكثر من 50 موظف

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحول الرقمي بين فئات حجم الشركة. يتضح ذلك من خلال الفروق الدالة إحصائياً بين الشركات التي يعمل بها أقل من 5 موظفين وتلك التي يعمل بها 10-19 موظفاً، حيث بلغ الفرق في المتوسطات 0.428 بقيمة احتمالية 0.019. كما ظهرت فروق دالة إحصائياً بين الشركات الأصغر حجماً (أقل من 5 موظفين) والشركات الكبيرة (أكثر من 50 موظفاً) بفرق في المتوسطات بلغ 0.481 بقيمة احتمالية 0.004. هذه النتائج تشير إلى أن الشركات الأكبر حجماً تميل إلى تبني التحول الرقمي بشكل أكبر مقارنة بالشركات الصغيرة. يمكن تفسير هذا الاختلاف بأن الشركات الكبيرة قد تمتلك موارد مالية وبشرية أكثر لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي، بالإضافة إلى حاجتها الملحة لتحسين الكفاءة التشغيلية نظراً لتعقيد عملياتها. في المقابل، قد تواجه الشركات الصغيرة تحديات في توفير الموارد اللازمة للتحول الرقمي أو قد تعتبره أقل إلحاحاً نظراً لبساطة عملياتها نسبياً.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجيل الذي يدير الشركة، حجم الشركة)؟

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة افراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي؟

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار "ت" (T-test)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في جدول (4.22)

جدول (4.22): نتائج اختبار "ت" (T-test) " لمستوى الأداء تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الإحصائية
ذكر	315	3.83	0.643	333	1.65	0.99	غير دال احصائيا
أنثى	20	3.58	0.672				

تشير نتائج اختبار "ت" (T-test) لدراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء حسب متغير النوع الاجتماعي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). يتضح ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة 0.099، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود تأثير جوهري للنوع الاجتماعي على تقييم مستوى الأداء. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تقييم الأداء في الشركات العائلية يعتمد على معايير موضوعية وكفاءات مهنية بغض النظر عن النوع الاجتماعي. هذا قد يعكس وجود بيئة عمل متكافئة نسبياً في الشركات العائلية المدروسة، حيث تتاح الفرص للجنسين لتحقيق مستويات أداء متقاربة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعا لمتغير المؤهل العلمي؟

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما هو واضح في الجدول (4.23).

جدول (أ-4.23): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الإحصائية
دبلوم أو أقل	3.71	0.71	1.214	0.298	غير دال احصائيا
بكالوريوس	3.84	0.67			

جدول (ب-4.23): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

			0.53	3.86	دراسات عليا
			0.65	3.82	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الموضحة في الجدول (4.23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 1.214 بقيمة احتمالية (0.298)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات العائلية في مدينة رام الله قد تعتمد على معايير أداء موحدة وتوفر فرص متكافئة للموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يؤدي إلى تقارب في مستويات الأداء بين مختلف المستويات التعليمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعا لمتغير سنوات الخبرة؟

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، كما هو واضح في الجدول (4.24).

جدول (4.24): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة ف المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
غير دال إحصائيا	0.235	1.424	0.50	4.08	أقل من 5 سنوات
			0.70	3.69	من 5 - 10 سنوات
			0.74	3.85	من 10 - 15 سنة
			0.62	3.80	15 سنة وأكثر
			0.65	3.82	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الموضحة في الجدول (4.24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 1.424 بقيمة احتمالية (0.235)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). قد تدل هذه النتيجة على أن الشركات العائلية في مدينة رام الله قد تتبنى أساليب إدارية وتدريبية فعالة تمكن الموظفين من تحقيق مستويات أداء متقاربة بغض النظر عن مدة خبرتهم، مما يعزز فكرة التكافؤ في فرص الأداء والتطور الوظيفي داخل هذه الشركات.

**الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؟**

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول (4.25).

جدول (4.25): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة ف المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
دال احصائياً	0.001	5.330	0.67	3.80	المدير العام
			0.50	4.02	نائب المدير
			0.44	4.01	رئيس قسم
			0.66	3.41	موظف
			0.65	3.82	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الموضحة في الجدول (4.25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 5.33 بقيمة احتمالية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية تم اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة احصائيا.

جدول (4.26) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه للفروق حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
موظف - المدير العام	0.397*	0.043	دال احصائيا
موظف - نائب المدير العام	0.614*	0.004	دال احصائيا
موظف - رئيس القسم	0.598*	0.013	دال احصائيا

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) الموضحة في الجدول (4.26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. تظهر هذه الفروق بشكل واضح بين فئة "الموظف" وباقي الفئات الوظيفية الأخرى.

هذه النتائج تشير إلى أن تقييم مستوى الأداء يختلف بشكل جوهري بين الموظفين العاديين والمناصب الإدارية العليا، حيث يميل أصحاب المناصب الإدارية إلى تقييم الأداء بشكل أعلى مقارنة بالموظفين العاديين. يمكن تفسير هذه الفروق بعدة عوامل، منها اختلاف المسؤوليات والصلاحيات بين المستويات الوظيفية، والاختلاف في الرؤية الشاملة للأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تأثير المسمى الوظيفي على الشعور بالتمكين والرضا الوظيفي. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية مراعاة الفروق في وجهات النظر بين المستويات الوظيفية المختلفة عند تقييم الأداء في الشركات العائلية وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء الشامل للمنظمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة؟

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة، كما هو واضح في الجدول (4.27).

جدول (4.27): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة

الجيل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الإحصائية
الأول	3.84	0.56	0.376	0.770	غير دال احصائياً
الثاني	3.77	0.74			
الثالث	3.78	0.58			
الرابع فأكثر	3.89	0.87			
المجموع	3.82	0.65			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لموضحة في الجدول (4.27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 0.376 بقيمة احتمالية (0.770)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). يمكن تفسير ذلك بوجود استمرارية في الممارسات الإدارية والقيم التنظيمية عبر الأجيال، أو بنجاح عملية نقل المعرفة والخبرات بين الأجيال المتعاقبة. كما قد تعكس هذه النتيجة قدرة الشركات العائلية على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التنافسية بغض النظر عن الجيل الذي يتولى الإدارة، مما يؤكد على أهمية العوامل الأخرى مثل الاستراتيجيات التنظيمية والثقافة المؤسسية في تحديد مستوى الأداء.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء تبعاً لمتغير حجم الشركة؟

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمقارنة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير حجم الشركة كما هو واضح في الجدول (4.28).

جدول (4.28): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير حجم الشركة

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة ف المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم الشركة
دال احصائيا	0.015	3.153	0.65	3.66	أقل من 5 موظفين
			0.63	3.85	موظف 5-9
			0.61	3.78	موظف 10- 19
			0.67	3.88	موظف 20 -50
			0.63	4.05	أكثر من 50 موظف.
			0.65	3.82	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الموضحة في الجدول (4.20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير حجم الشركة. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 5.113 بقيمة احتمالية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية تم اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة احصائيا.

جدول (4.29) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه حول الفروق في مستوى أداء الشركات العائلية تبعاً لمتغير حجم الشركة

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	حجم الشركة
دالة احصائيا	0.022	0.397*	أقل من 5 موظفين - أكثر من 50موظف

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه (Scheffe) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الشركات العائلية بين فئات حجم الشركة. يتضح ذلك

من خلال الفروق الدالة إحصائياً بين الشركات التي يعمل بها أقل من 5 موظفين وتلك التي يعمل بها أكثر من 50 موظفاً، حيث بلغ الفرق في المتوسطات 0.397 بقيمة احتمالية 0.022.

## الفصل الخامس

---

### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

#### 5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### 5.2 ملخص ونقاش نتائج الدراسة

فيما يلي استعراض للنتائج التي خلصت إليها الدراسة من حيث:

##### 5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي تستعرض الباحثة ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها من خلال إجابة أسئلة الدراسة فيما يلي:

## ملخص النتائج المتعلقة السؤال الأول:

### ما مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة في مدينة رام الله؟

- بينت النتائج أن مستوى تبني الشركات العائلية في مدينة رام الله للرقمنة كان مرتفعاً، مما يشير إلى اتجاه إيجابي نحو اعتماد التكنولوجيا الرقمية في عمليات الأعمال، وأن غالبية الشركات تتبنى الرقمنة بدرجة جيدة إلى مرتفعة. مما يشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع الشركات العائلية في رام الله تعتبر الرقمنة جزءاً أساسياً من استراتيجياتها التجارية.

### أظهرت النتائج أن واقع أبعاد الرقمنة في الشركات العائلية في محافظة رام الله كانت كالتالي:

#### • البنية التحتية الرقمية

تعتبر البنية التحتية الرقمية في الشركات العائلية في محافظة رام الله من الأبعاد الأكثر تطوراً، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.89. تُظهر النتائج اهتماماً كبيراً بتوفير خدمة إنترنت سريعة وتحديث الأنظمة والأجهزة، لكن هناك تحديات في دمج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي.

#### • الاستراتيجية الرقمية

تُظهر الشركات العائلية استعداداً ملحوظاً للإنفاق على التحول الرقمي، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على متوسط حسابي 3.81. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن الاستراتيجيات الرقمية موجودة ولكنها ليست مطبقة بشكل كامل، مما يستدعي تطوير استراتيجيات أكثر وضوحاً وشمولية.

#### • الثقافة الرقمية

تتمتع الشركات العائلية بوعي مرتفع لدى الموظفين بأهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي. تُشجع هذه الشركات على التفاعل مع التكنولوجيا ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ولكن هناك نقص في الدراسات حول دور التكنولوجيا الرقمية.

#### • المهارات الرقمية

أظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بمستوى جيد من المهارات الرقمية، مع استعداد قوي للتكيف مع الابتكارات. ومع ذلك، هناك حاجة لمزيد من التدريب المستمر لتحسين المهارات الرقمية.

#### • الحوكمة الرقمية

تطبق الشركات العائلية آليات فعالة لتوزيع مسؤوليات وصلاحيات الوصول إلى البيانات الرقمية، مع توفير فرص متساوية للموظفين. إلا أن هناك حاجة لتعزيز تقييم أمان البيانات والامتثال الرقمي.

## • الابتكار الرقمي

تشجع الشركات العائلية الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بالرقمنة، لكن مستويات الابتكار الرقمي لا تزال متوسطة. تحتاج هذه الشركات إلى تحسين آليات المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الابتكار الرقمي بشكل فعال ومستدام.

### ملخص النتائج المتعلقة السؤال الثاني:

#### ما مستوى أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله؟

أظهرت النتائج أن مستوى أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81 مع انحراف معياري 0.65، ونسبة مئوية 76.3%. تعكس هذه الأرقام إدراك الشركات لأهمية التحول الرقمي وتأثيره الإيجابي على أدائها، حيث حصلت الفقرات المتعلقة بتقديم منتجات وخدمات جديدة وزيادة القدرة التنافسية على متوسطات حسابية مرتفعة (4.05 و 3.93 على التوالي). كما تحسنت جودة المنتجات والخدمات وتوفير الجهد في العمل بمتوسط حسابي 3.90. ومع ذلك، كانت تأثيرات الرقمنة على زيادة المبيعات والحصة السوقية أقل نسبياً (3.66 و 3.62)، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذه الجوانب. بشكل عام، تعكس النتائج اتجاهاً إيجابياً نحو تبني التكنولوجيا الرقمية، مع فرص لتعزيز أثرها على الأداء التجاري.

### ملخص النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للرقمنة على أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله، مما يشير إلى علاقة طردية قوية بين تبني الرقمنة وتحسن الأداء. كلما زاد استثمار الشركات في التقنيات الرقمية، ارتفع مستوى أدائها بشكل ملحوظ، وهو ما يعكس أهمية التحول الرقمي كاستراتيجية أساسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية وجودة المنتجات والخدمات. هذه النتائج تعزز الثقة في صحة العلاقة بين الرقمنة والأداء، مما يؤكد على ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا والحلول الرقمية لتحقيق النمو والتطور في هذا القطاع الحيوي من الاقتصاد الفلسطيني.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للرقمنة بأبعادها المختلفة على أداء الشركات العائلية الفلسطينية في مدينة رام الله. يتضح ذلك من خلال معامل الارتباط المرتفع ( $R = 0.802$ ) ومعامل التحديد المُعدّل ( $R^2 = 0.643$ )، مما يعني أن أبعاد الرقمنة تفسر 64.3% من التباين في أداء هذه الشركات. أظهرت النتائج أن البنية التحتية الرقمية،

الاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي لها التأثير الإيجابي الأقوى على الأداء، بينما كان للمهارات الرقمية تأثير سلبي مفاجئ. هذه النتائج تؤكد على أهمية تبني استراتيجية رقمية شاملة للشركات العائلية الفلسطينية، مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الابتكار، مع ضرورة إعادة النظر في كيفية توظيف وتطوير المهارات الرقمية.

- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وأثرها على الأداء تُعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجيل الذي يدير الشركة.
- تبين من النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وأثرها على الأداء تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتشير نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه ( Scheffe ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة بين فئتي الخبرة "أقل من 5 سنوات" و"من 5-10 سنوات".
- تشير نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير حجم الشركة. يتضح ذلك من خلال الفروق الدالة إحصائياً بين الشركات التي يعمل بها أقل من 5 موظفين وتلك التي يعمل بها 10-19 موظفاً، كما ظهرت فروق دالة إحصائياً بين الشركات الأصغر حجماً (أقل من 5 موظفين) والشركات الكبيرة (أكثر من 50 موظفاً)
- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله تبعاً للمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجيل الذي يدير الشركة.
- تبين من النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. تظهر هذه الفروق بشكل واضح بين فئة "الموظف" وباقي الفئات الوظيفية الأخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير حجم الشركة. يتضح ذلك من خلال الفروق الدالة إحصائياً بين الشركات التي يعمل بها أقل من 5 موظفين وتلك التي يعمل بها أكثر من 50 موظفاً.
- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعاً لمتغير حجم الشركة. يتضح ذلك من خلال الفروق الدالة إحصائياً بين الشركات التي يعمل بها أقل من 5 موظفين وتلك التي يعمل بها أكثر من 50 موظفاً.

### 5.3 الاستنتاجات

من خلال النتائج السابقة، خرجت الدراسة بعدة استنتاجات أهمها:

1. تبني الرقمنة يعدّ عاملاً أساسياً لتحسين أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله، حيث ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
2. البنية التحتية الرقمية المتطورة، بما في ذلك استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية والشبكات الحديثة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة الشركات العائلية على المنافسة وتقديم خدمات أفضل.
3. الاستراتيجية الرقمية للشركات العائلية تحتاج إلى مزيد من التطوير، حيث أن التطبيق الكامل لحلول التحول الرقمي ما زال في مراحله المتوسطة، مما يفتح المجال لمزيد من التطوير لتحقيق فوائد أكبر.
4. المهارات الرقمية لدى الموظفين والإدارة تشكل عامل نجاح رئيسي في تبني الرقمنة، إلا أن هناك حاجة ملحة لتطوير برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءات الموظفين في استخدام التكنولوجيا الرقمية.
5. الشركات العائلية التي تركز على الابتكار الرقمي وتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين تتمتع بقدرة تنافسية أكبر وتحسن في الأداء العام.
6. نتائج الدراسة تؤكد أن الرقمنة تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء، إلا أن تأثيرها على زيادة المبيعات والحصة السوقية يحتاج إلى استراتيجيات تسويقية رقمية أكثر فعالية.
7. الدعم المؤسسي للاستثمار في الرقمنة داخل الشركات العائلية يجب أن يكون أكثر وضوحاً وشمولية لضمان تحقيق الاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية وتحقيق النمو المستدام.
8. الحوكمة الرقمية في الشركات العائلية تحتاج إلى تعزيز لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة البيانات الرقمية، مما يسهم في تحسين الأداء والامتثال لمعايير الأمان الرقمي.
9. نتائج التحليل أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء وفقاً لسنوات الخبرة، حيث أبدى الموظفون ذوو الخبرة القصيرة حماساً أكبر تجاه تبني الرقمنة مقارنة بذوي الخبرة الطويلة.
10. تبني الرقمنة في الشركات العائلية في رام الله يمثل استراتيجية حيوية تمكنها من تجاوز التحديات الاقتصادية والسياسية المحلية، وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والدولي.

## 5.4 توصيات الدراسة

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الحالية حول تبني الرقمنة وأثرها على أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله، والدراسات السابقة المتعلقة بالسياق الاقتصادي الفلسطيني، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات لصانعي القرار ومديري الشركات العائلية الفلسطينية لتعزيز تبني الرقمنة وتحسين الأداء، وذلك على النحو التالي:

### 5.3.1 التوصيات الخاصة بالرقمنة

1. نأمل أن يتم توفير الدعم المؤسسي والاستثمار في البنية التحتية الرقمية بشكل مستدام لتعزيز قدرة الشركات العائلية على تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.
2. نتمنى تعزيز الاستراتيجيات الرقمية عبر تطوير خطط طويلة الأمد للتحويل الرقمي تشمل جميع جوانب العمليات التجارية وتضمن تنفيذها بشكل فعال وعلى جميع المستويات الإدارية.
3. نأمل أن تقوم الشركات العائلية بتنظيم دورات تدريبية مستمرة لموظفيها لرفع مستوى المهارات الرقمية وتطوير الكفاءات اللازمة للتعامل مع التحولات التكنولوجية.
4. نتمنى تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين، من خلال تبني بيئات عمل تفاعلية تدعم الأفكار الإبداعية وتشجع على تقديم حلول جديدة للتحديات الرقمية.
5. نأمل تحسين أنظمة الحوكمة الرقمية لضمان أمان البيانات وشفافية العمليات الرقمية، بما يضمن تحقيق الثقة في استخدام التكنولوجيا الرقمية ويعزز الامتثال لمعايير الأمان.

### 5.3.2 التوصيات الخاصة بأداء الشركات العائلية

نأمل أن تقوم الشركات العائلية في مدينة رام الله بما يلي:

1. التركيز على زيادة تطبيق الرقمنة في مجالات تحسين جودة المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وزيادة رضاهم.
2. تحسين الاستراتيجيات التسويقية الرقمية لزيادة المبيعات وتعزيز الحصة السوقية من خلال الاستفادة من منصات التسويق الإلكترونية والترويج للمنتجات عبر الإنترنت.

3. دعم الابتكار في تطوير المنتجات الجديدة من خلال توفير موارد إضافية للبحث والتطوير وتعزيز التعاون بين فرق العمل المختلفة في الشركة.
4. زيادة التركيز على إدارة العلاقة مع العملاء والموردين باستخدام الحلول الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات.
5. تبني استراتيجيات إدارة مخاطر متقدمة وتعزيز الاستدامة المالية من خلال التخطيط المالي المدروس.
6. تعزيز آليات حل النزاعات الداخلية لضمان استمرارية الشركات العائلية على المدى الطويل.
7. الاستفادة من الدورات التدريبية والورش التي تنظمها الغرف التجارية والمؤسسات ذات الصلة لتبادل الخبرات وتعزيز التعاون بين الشركات العائلية.

### 5.3.3 التوصيات العامة الاستشرافية

1. ضرورة تفعيل سياسات حكومية لتشجيع الشركات العائلية الفلسطينية على الاستثمار في الرقمنة، بما في ذلك تقديم حوافز ضريبية ودعم مالي للشركات التي تطبق الحلول الرقمية.
2. تعزيز الشراكات بين الشركات العائلية والقطاع الأكاديمي لتطوير حلول رقمية مبتكرة تلبي احتياجات السوق الفلسطيني وتساعد في مواجهة التحديات الاقتصادية والسياسية.
3. تشجيع الشركات العائلية على الاستفادة من التحول الرقمي لتوسيع نطاق أعمالها والوصول إلى أسواق جديدة، ما يعزز التنافسية ويزيد من فرص النمو الاقتصادي.
4. ضرورة تحسين الوعي بأهمية التحول الرقمي في الشركات العائلية عبر تنظيم ندوات ومؤتمرات تسلط الضوء على الفوائد الاستراتيجية للرقمنة وتأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي.

### 5.3.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

1. دراسة تأثير الرقمنة على أداء الشركات العائلية في قطاعات مختلفة من الاقتصاد الفلسطيني، مثل الصناعة والزراعة والخدمات، لتحديد مدى التفاوت في أثر الرقمنة على الأداء.
2. تحليل العوامل المؤثرة على تبني الشركات العائلية الفلسطينية للتكنولوجيا المالية (Fintech) وأثرها على تحسين الكفاءة المالية والإدارية.
3. إجراء دراسات مقارنة حول تأثير الرقمنة على أداء الشركات العائلية في فلسطين مقارنة مع دول أخرى في المنطقة مثل الأردن ولبنان، لتحديد التجارب الأفضل التي يمكن الاستفادة منها.
4. استكشاف تأثيرات الجيل الجديد من الإدارة في الشركات العائلية الفلسطينية على تبني الرقمنة ومستقبل التحول الرقمي داخل هذه الشركات.

## محددات الدراسة

تتضمن الدراسة مجموعة من المحددات التي قد تؤثر على تعميم نتائجها، وذلك بناءً على تصميمها ومنهجيتها:

### المحددات الجغرافية والمجتمعية:

- التركيز الجغرافي: اقتصرت الدراسة على الشركات العائلية في مدينة رام الله فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على باقي المدن الفلسطينية.
- حجم العينة: تم اختيار عينة من 335 شركة عائلية من أصل 2589 شركة، بناءً على حسابات إحصائية بهامش خطأ 0.05. ومع ذلك، قد لا تكون هذه العينة ممثلة بشكل كامل لكافة الشركات العائلية في رام الله.

### المحددات المنهجية:

- أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على استبانة تم تطويرها بالاستناد إلى دراسات سابقة، وتضمنت أقسامًا متعددة لجمع البيانات الديموغرافية والمعلومات المتعلقة بالرقمنة والأداء.
- مصدر البيانات: البيانات المستمدة من الاستبانة تعكس انطباعات وآراء الموظفين، وليست مستندة إلى أرقام أو حقائق مبيعات وقوائم مالية فعلية للشركات. هذا قد يؤثر على دقة النتائج المتعلقة بالأداء الفعلي للشركات.

### المحددات المتعلقة بالموضوع:

- مفهوم الرقمنة: تناولت الدراسة أبعادًا متعددة للرقمنة، مثل البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الحوكمة الرقمية، والابتكار الرقمي. قد يكون هناك تباين في فهم وتطبيق هذه الأبعاد بين الشركات المختلفة.

## المحددات الزمنية:

- الإطار الزمني: البيانات والمعلومات التي تم جمعها تعكس فترة زمنية محددة (عام 2023)، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على فترات زمنية أخرى.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، م. أ.، والطيطي، م. ع. (2020). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو صلاح، سلطان. (2019). دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الامريكية، جنين. فلسطين.
- أبو عيدة، س. (2022). دور الشركات العائلية في الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 36(4)، 789-810.
- أحمد، داودي. (2020). الفعالية التنظيمية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي. ط1
- استطلاع PWC للشركات العائلية في الشرق الأوسط لعام 2021
- بركات، عبد الرزاق (2016)، "دراسة مدى تأثير ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة بركات العائلية"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- بنك قطر للتنمية (2017)، "حوكمة الشركات العائلية. قطر
- تلاحمة، خالد إبراهيم (2012)، "حوكمة الشركات في فلسطين-النظرية والتطبيق" المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 3.
- ثروات، الاداري (2016)، "دورة حياة الشركات العائلية"، ورقة بحث منشورة.
- جعبري، م. (2021). المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية في فلسطين: دراسة حالة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 145-170.
- حرازين، حاتم والراعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني خلال الفترة 1994-2012. المجلة الأردنية للعلوم الطبيعية، 1-164
- حرز الله، مجدي (2017)، "فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقته بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- حمداني، س. (2023). تأثير إنترنت الأشياء على الأعمال التجارية: الفرص والتحديات. مجلة التكنولوجيا الحديثة، 12(1)، 78-90.
- حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية. (2019). صندوق النقد العربي.
- خضير، شادي. (2019). أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية "دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر. غزة. فلسطين
- دليمي، عصام وصالح، علي. (2014). البحث العلمي أسسه ومناهجه. دار الرضوان للنشر والتوزيع. عمان. ط1
- ربيع، عبد اللطيف. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات-دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للأنابيب. رسالة ماجستير. جامعة غرداية. الجزائر.
- رميحي، جاسم (2014)، "الشركات العائلية، تحديات وفرص التوسع والاستدامة، الملتقى الخليجي للشركات العائلية، الكويت.
- زرقون، محمد وعراية، الحاج. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الكلاسيكية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، 232.
- زيد، أحمد (2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- سالم، ياسمينة. (2016). دور الكفاءة التشغيلية في تعزيز تنافسية شركات التأمين التكافلي. أطروحة دكتوارة، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- سامي، فوزي (2010)، "الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سعدني، عبد الرحمن. (2010). مدخل إلى البحث العلمي. دار الكتاب الحديث. القاهرة
- شديد، مصطفى (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. المجلد (22)، العدد (4).
- شحاتة، محمد (2020). انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. المجلد (6)، العدد (9).

- عاني، قتيبة عبد الرحمن (2016)، "ميثاق حوكمة الشركات العائلية"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي للشركات العائلية، الجزائر، جامعة ورفلة.
- عباس، ياسر (2022). تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي-دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الجامعة العراقية. العدد(55)، المجلد(1).
- عبد الرازق، مولاي لخضر (2013)، "حوكمة الشركات العائلية"، الملتقى العلمي الدولي، جامعة ورفلة.
- عبد الرحمن، معالي. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبد الغني، محمد. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية. كلية التجارة. جامعة السويس، المجلد(3)، العدد (4).
- عبد الكريم، ر.، محمود، أ.، وحسن، س. (2023). تحديات استمرارية الشركات العائلية في فلسطين: دراسة تطبيقية. المجلة الفلسطينية للعلوم الإدارية، 8(1)، 55-78.
- عبيدي، م. (2021). البيانات الضخمة: المفهوم والتطبيقات. مجلة الدراسات الاقتصادية، 15(2)، 40-55.
- عطية، نورهان. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية وال
- علي، شروق (2020). التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق، المجلد (126)
- عنبتاوي، زياد (2011)، "واقع وتحديات الشركات العائلية في فلسطين، الملتقى السنوي الخامس لسوق رأس المال الفلسطيني، 2011/11/21.
- عيسى، هيثم. (2018). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 27-41.
- غامدي، نوف بنت عبد العزيز (2016)، للمجموعة الاستشارية ما هي الشركات العائلية ودورها المساهم في رؤية المملكة (2030)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للاستشارات الإدارية.
- غندور، حمزة وطايبي، رتيبة. (2022). ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد، السابع، العدد الثاني، الجزائر.

- قوادري، فاطمة وسعد، سندس. (2023). تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- كردي، أحمد. (2015). ماهية الأداء الوظيفي، جامعة الأزهر، مجلة كلية التجارة، 18.
- لبيدي، نزار. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون
- معمر، حمدي وصليحة، فلاق وعابد، بوسكة (2019)، "حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 1، العدد 1
- معهد الحوكمة الفلسطيني (2014)، "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها.
- مسروجي، م. (2023). دور الشركات العائلية في تنمية الاقتصاد الفلسطيني. مجلة الاقتصاد الفلسطيني، 15(2)، 78-95.
- مطر، فاطمة. (2021). العمل عن بعد- العوامل المؤثرة فيه وأثره على أداء الشركات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- نجار، أحمد (2017)، "الشركات العائلية الخليجية، قراءة اقتصادية في الواقع والتحديات، مجلة الاعمال التجارية العالمية وريادة الاعمال الاجتماعية، مجلد 2، عدد 5.
- نشرة صادرة عن بورصة فلسطين ( )، 2016 الشركات العائلية... وآفاق الاستدامة، فلسطين
- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني. (2024). التقرير السنوي لأداء الشركات في فلسطين لعام 2023. رام الله، فلسطين: منشورات وزارة الاقتصاد الوطني

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Bahariniya, S., Ezatiasar, M., & Madadzadeh, F. (2021). A Brief Review of the Types of Validity and Reliability of scales in Medical Research. Journal of Community Health Research, 10(2), 100-102.
- Batt, C. E., et al. (2020). The digitalization of family firms: a research agenda. A Research Agenda for Family Business, 247-260.
- Cravotta, S., & Grottke, M. (2019). Digitalization in German family firms—some preliminary insights. Journal of Evolutionary Studies in Business, 4(1), 1-25.

- Gharaibeh, B., Al-Smadi, A. M., & Boyle, D. (2017). Psychometric properties and characteristics of the Diabetes Self Management Scale. *International journal of nursing sciences*, 4(3), 252-259.
- Głód, G., & Głód, W. (2017). Barriers To The Development Of Family Businesses. *Quarterly Journal*, No 4.
- Heider, A., et al. (2020). Digitalisation strategies in family businesses - On specific digitalisation approaches for business families and family businesses. *Witten institution for family business*.
- Ingalsuo, M. (2014). *Challenges And Opportunities Of Family Businesses [International Business Management]*. Turku University Of Applied Sciences.
- ITU. (2012). *Internet of Things: Global Standards Initiative*. <https://www.itu.int/en/ITU-T/gsi/iot/Pages/default.aspx>
- Jain, S., et al. (2022). Family business succession and innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0025>
- James, P., et al. (2015). *Urban Sustainability in Theory and Practice*: London.
- Küpper, H., et al. (2018). The impact of artificial intelligence on business: Opportunities and challenges. *Journal of Business Research*, 92, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.004>
- Lee, K. S., et al. (2017). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Mukarram, S. S., et al. (2018). Women on boards, firm risk and the profitability nexus: Does gender diversity moderate the risk and return relationship? *International Review of Economics & Finance*, 58, 275-288.
- Nambisan, "Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory Pract.*, vol. 41, no. 6, pp. 1029–1055, 2017, doi: 10.1111/etap.12254
- Nemoto, T., & Beglar, D. (2014, November). Likert-scale questionnaires. In *JALT 2013 conference proceedings* (pp. 1-8).
- Omrani, N. Rejeb, A. Maalaoui, M. Dabić, and S. Kraus, "Drivers of digital transformation in SMEs," *IEEE Trans. Eng. Manage.*, pp. 1–14, 2022, doi: 10.1109/TEM.2022.3215727.
- Peters, G. J. Y. (2014). The alpha and the omega of scale reliability and validity: why and how to abandon Cronbach's alpha and the route

towards more comprehensive assessment of scale quality. *European Health Psychologist*, 16(2), 56-69.

- Pöschl, A., & Freiling, J. (2020). The impact of family-external business succession on digitalization: exploring management buy-ins. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 24-46.
- Quarato, F., et al. (2020). The impact of digitalization on the internationalization propensity of Italian family firms. *Corporate Ownership & Control*, 17(3), 92-107.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics.
- Schallmo, C. A. Williams, and L. Boardman, "Digital transformation of business models—Best practice, enablers, and roadmap," *Int. J. Innov. Manage.*, vol. 21, no. 8, pp. 1–17, 2017, doi: 10.1142/S136391961740014X.
- Sivarajah, U., et al. (2017). Big data in the public sector: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 37(3), 245-256. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.01.006>
- Smith, J., & Johnson, L. (2023). Big data analytics and its impact on business decision-making: A review of the literature. *International Journal of Business Analytics*, 10(3), 23-45.
- Srivastava, A. (2017). Artificial Intelligence: The new frontier in business strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/01/artificial-intelligence-the-new-frontier-in-business-strategy>
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research (August 10, 2016).
- Trauntschnig, J., & Hetz, D. O. (2020). Family Businesses Long-term Orientation—the Effect on their Digital Transformation: A multiple-case study within traditional industries.
- Weritz, P., Braojos, J., Matute, J., & Benitez, J. (2024). Impact of strategic capabilities on digital transformation success and firm performance: theory and empirical evidence. *European Journal of Information Systems*, 1-21.

## Sample Size Calculator

### Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

#### Result

Sample size: **335**

This means 335 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within  $\pm 5\%$  of the measured/surveyed value.

Confidence Level: ?	95%	▼
Margin of Error: ?	5	%
Population Proportion: ?	50	% Use 50% if not sure
Population Size: ?	2589	Leave blank if unlimited population size.
<input type="button" value="Calculate"/> <input type="button" value="Clear"/>		

الملحق رقم (2): أسماء السادة المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	الدكتور محمد البرغوثي	محاضر	جامعة القدس
2	الدكتور محمد شريعة	محاضر	جامعة القدس
3	الدكتور أحمد حرز الله	استاذ مشارك	جامعة القدس
4	الدكتور محمد عبد الرحمن	استاذ مساعد	جامعة القدس
5	الدكتورة سلوى البرغوثي	استاذ مساعد	جامعة القدس
6	الدكتور محمود الجعفري	Full Professor	جامعة القدس
7	الدكتور صلاح العودة	محاضر	جامعة القدس

### الملحق (3): أداة الدراسة

الاستبانة:



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال والاقتصاد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

" مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على ادائها "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة القدس

قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة لدراسة مدى تبني الشركات العائلية للرقمنة وتأثيرها على الأداء . مقدرًا لكم مجهودكم في تعبئة الاستبانة علماً إنها لا تأخذ من وقتكم أكثر من 10 دقائق. سيتم استخدام المعلومات الموجودة في هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم مراعاة السرية التامة. راجياً من حضرتكم الإجابة على الأسئلة بموضوعية مع الثقة التامة على أنها لأغراض الدراسة فقط. وفي حالة اهتمامكم بالاطلاع على نتائج البحث سأكون سعيداً بمشاركتكم النتائج من خلال الايميل.

شاكرة لكم تعاونكم

بإشراف: الدكتور نضال درويش

الباحثة: روان خلاليلة

البريد الإلكتروني: rawan.khalayla@students.alquds.edu

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

1-الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2-المؤهل العلمي: ( ) دبلوم أو أقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3 -سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنة

( ) من 10 إلى 15 سنة ( ) 15 سنة وأكثر

5- المسمى الوظيفي:

( ) المدير العام ( ) نائب المدير ( ) رئيس قسم ( ) موظف ( ) غير ذلك (حدد.....)

القسم الثاني: المتغيرات الوسيطة

المدير العام للشركة من الجيل: ( ) الأول ( ) الثاني ( ) الثالث ( ) الرابع فأكثر

عدد الموظفين العاملين في شركتكم:

( ) أقل من 5 موظفين ( ) 5-9 موظف ( ) 10-19 موظف ( ) 20-50 موظف ( ) أكثر من 50 موظف.

طبيعة نشاط الشركة:

( ) تجاري ( ) صناعي ( ) حرفي ( ) خدماتي ( ) مقاولات ( ) غير ذلك (حدد.....)

عمر الشركة بالسنوات:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنة

( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة

عدد فروع الشركة:

( ) فرع واحد ( ) من 2 الى 5 فروع

( ) من 6 الى 10 فروع ( ) ( ) أكثر من 10 فروع

### التواجد الدولي :

( ) لا فروع خارج الوطن ( ) لدينا فروع في دول اخرى ( ) نصدر منتجاتنا وخدماتنا الى دول اخرى

### القسم الثالث: فقرات الاستبانة

يرجى وضع  $\sqrt{}$  او  $\times$  في الخانة التي تناسب اجابتم: المقياس تنازلي من 5-1 (5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة)

### القسم الأول: المتغير المستقل: مدى تبني الرقمنة

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>محور: البنية التحتية الرقمية</b>						
1.	تعمل الشركة على تحديث وصيانة أنظمتها الرقمية بانتظام.					
2.	لدى الشركة شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع طبيعة نشاط الشركة.					
3.	لدى الشركة أجهزة حواسيب حديثة تتناسب مع استخدام الأدوات الرقمية في العمل .					
4.	تمتلك الشركة خدمة إنترنت سريعة في جميع مرافق الشركة.					
5.	لدى الشركة القدرة على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الحوسبة السحابية في أنظمة العمل والعمليات اليومية					
6.	لدى الشركة القدرة على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي) في أنظمة العمل والعمليات اليومية.					
7.	تمتلك الشركة نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP system) شامل لكافة الأقسام في الشركة.					

					8. تمتلك الشركة أنظمة الكترونية بشكل كامل لادارة الموارد البشرية.
					9. تمتلك الشركة برامج محاسبية مرقمنة بشكل كامل .
					10. تمتلك الشركة برامج مرقمنة بشكل كامل لادارة المستودعات والمخازن.
					11. تمتلك الشركة دائرة تكنولوجيا معلومات قوية.
<b>الاستراتيجية الرقمية</b>					
					12. يتم تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على ارض الواقع بشكل واضح و مباشر
					13. يتم تقديم مبادرات رقمية محددة لتحسين تجربة العملاء
					14. يتم تطبيق حلول رقمية لتحسين ادارة العلاقة مع الموردين وتسهيل العمليات المشتركة.
					15. تتوافر استراتيجيات رقمية واضحة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
					16. التحولات الرقمية مدرجة بشكل صريح ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة.
					17. إدارة الشركة لديها الاستعداد للانفاق على التحول الرقمي.
<b>الثقافة الرقمية</b>					
					18. تشجع الشركة على مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي
					19. هناك وعي لدى الموظفين في الشركة بأهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي
					20. الشركة تشجع على التفاعل مع التكنولوجيا وتبني ثقافة رقمية بين الموظفين
					21. يوجد استخدام فعال لوسائل التكنولوجيا الرقمية بين الموظفين في الشركة.
					22. نفذت الشركة دراسات حول دور التكنولوجيا الرقمية.
<b>المهارات الرقمية</b>					
					23. لدى الموظفين المهارات المناسبة للتعامل مع التحول الرقمي في الشركة
					24. يحرص الموظفون على امتلاك المهارات اللازمة للتحول الرقمي في الشركة.
					25. الموظفون قادرون على التعلم واستخدام تقنيات جديدة.

					26. تنظم الشركة دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية.
					27. إدارة الشركة لديها المهارات الأساسية في اليات استخدام التكنولوجيا الرقمية.
<b>الحوكمة الرقمية</b>					
					28. يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات الوصول الى البيانات الرقمية داخل الشركة
					29. هناك آليات لمراقبة استخدام التكنولوجيا
					30. تُجرى تقييمات مستمرة لأمان البيانات والامتثال الرقمي في الشركة.
					31. تتبع الشركة ممارسات الحوكمة الرقمية للتأكد من تحقيق الشفافية والمساءلة.
					32. جميع الموظفين لديهم فرص متساوية لتطبيق التكنولوجيا الرقمية.
<b>الابتكار الرقمي</b>					
					33. الشركة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية التي تخص الرقمنة
					34. تستخدم الشركة الابتكار الرقمي لتطوير المنتجات
					35. تخصص الشركة موارد كافية للبحث والتطوير في مجال التقنيات الرقمية الابتكارية
					36. تجري تقييمات دورية لقياس مستوى التقدم في تبني التحول الرقمي.
					37. يتم التفاعل مع الأفكار المقدمة من الموظفين في مجال التحول الرقمي بجدية.

### القسم الثاني: المتغير التابع: أداء الشركات العائلية

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
38.	تقدم الشركات منتجات/ خدمات جديدة بشكل مستمر.					
39.	هناك تحسن في جودة المنتجات / الخدمات بسبب استخدام التقنيات الرقمية.					
40.	هناك زيادة في مبيعات الشركة ناتجة عن تبني التحول الرقمي.					

					41. أدى تبني الرقمنة في الشركة إلى زيادة رضا الزبائن عن الخدمات/ المنتجات المقدمة.
					42. أدى تبني الرقمنة إلى زيادة الحصة السوقية للشركة
					43. أدى استخدام الشركة للوسائل الترويجية المتنوعة من خلال مواقع التسويق الالكتروني ومنصات الانترنت الى زيادة عدد زبائن الشركة.
					44. أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى تقليل التكاليف.
					45. أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى توفير الجهد في العمل.
					46. أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى زيادة إيرادات الشركة.
					47. أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى زيادة رضا الموظفين في الشركة.
					48. أدى تبني التكنولوجيا الرقمية الى زيادة القدرة التنافسية للشركة.

أي ملاحظات ترغب في اضافتها :

شكرا لكم لتعاونكم

وبالتوفيق

## فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	مصطلحات الدراسة
د	الملخص
و	Abstract
1	الفصل الأول
1	1.1 مقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 مبررات الدراسة
3	1.4 أهمية الدراسة
4	1.5 أهداف الدراسة
5	1.6 أسئلة الدراسة
5	1.7 متغيرات الدراسة
6	1.8 فرضيات الدراسة:
7	1.9 حدود الدراسة
7	1.10 نموذج الدراسة
9	الفصل الثاني
10	2.1 تمهيد
11	2.2 المبحث الأول: الشركات العائلية
11	2.2.1 تعريف الشركات العائلية وأهميتها:
12	2.2.2 مراحل تطور الشركات العائلية:

14	2.2.3 خصائص الشركات العائلية - نقاط القوة والضعف:
16	2.2.4 أنواع الشركات العائلية:
16	2.2.5 الشركات العائلية في فلسطين
17	2.2.7 تحديات الشركات العائلية الفلسطينية
18	2.3 المبحث الثاني: الرقمنة
18	2.3.1 مقدمة
19	2.3.2 مفهوم الرقمنة
23	2.3.4 الرقمنة في الشركات العائلية
30	2.4 المبحث الثالث: أداء الشركات
30	2.4.1 مقدمة
30	2.4.2 مفهوم الأداء
30	2.4.3 مكونات الأداء
32	2.4.4 قياس الأداء
32	2.5 المبحث الرابع: تأثير الرقمنة بأبعادها على الأداء
32	2.5.1 تمهيد
34	2.6 المبحث الخامس: الدراسات السابقة
34	2.6.1 الدراسات العربية:
36	2.6.2 الدراسات الأجنبية
41	الفصل الثالث
41	3.1 المقدمة
41	3.2 منهجية الدراسة
42	3.3 مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة
42	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها
43	3.4 وصف خصائص عينة الدراسة الحالية
47	3.5 أداة الدراسة
48	3.6 خطوات بناء الاستبانة
48	3.7 المحك المستخدم في الدراسة الحالية
49	3.8 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

49	3.9 صدق أداة الدراسة .....
52	3.10 ثبات أداة الدراسة Reliability .....
53	3.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة .....
55	الفصل الرابع .....
55	4.1 المقدمة .....
55	4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة: .....
57	4.3.1 الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير الرقمنة وفقراتها: .....
63	4.3.2 الإحصاء الوصفي لمتغير أداء الشركات العائلية في مدينة رام الله .....
66	4.4 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة .....
85	الفصل الخامس .....
85	ملخص نتائج الدراسة والتوصيات .....
85	5.1 مقدمة .....
85	5.2 ملخص ونقاش نتائج الدراسة .....
89	5.3 الاستنتاجات .....
90	5.4 توصيات الدراسة .....
92	محددات الدراسة .....
94	المراجع .....
100	الملاحق .....
108	فهرس المحتويات .....
111	فهرس الملاحق .....
112	فهرس الأشكال .....
113	فهرس الجداول .....

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
100	..... حساب حجم العينة	ملحق (1)
101	..... أسماء السادة المحكمين	ملحق (2)
102	..... أداة الدراسة	ملحق (3)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	..... نموذج الدراسة	الشكل (1.1)
20	..... مراحل التحول الرقمي	الشكل (2.1)
22	..... قياس مستوى الرقمنة	الشكل (2.2)
24	..... تصنيف طرق تحليل البيانات الضخمة	الشكل (2.3)

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	توزيع خصائص العينة الديموغرافية .....	جدول 3.1
45	توزيع عينة الدراسة بناء على طبيعة نشاط الشركة .....	جدول 3.2
45	توزيع عينة الدراسة بناء على عمر الشركة .....	جدول 3.3
46	توزيع عينة الدراسة بناء على عدد فروع الشركة .....	جدول 3.4
46	توزيع عينة الدراسة بناء على التواجد الدولي للشركة .....	جدول 3.5
48	درجات مقياس ليكرت الخماسي .....	جدول 3.6
49	المحك المستخدم في الدراسة .....	جدول 3.7
50	معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد الرقمنة والدرجة الكلية لكل بعد .....	جدول 3.8
52	معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات مجال الأداء والدرجة الكلية .....	جدول 3.9
53	تحليل الاتساق الداخلي للاستبانة بدلالة معامل الفا كرونباخ .....	جدول 3.10
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمدى تبني الشركات العائلية للرقمنة في مدينة رام الله.....	جدول 4.1
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمستوى الأداء في الشركات العائلية في مدينة رام الله .....	جدول 4.2
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرقمنة .....	جدول 4.3
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء البنية التحتية الرقمية .....	جدول 4.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستراتيجية الرقمية .....	جدول 4.5
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة الرقمية .....	جدول 4.6
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المهارات الرقمية .....	جدول 4.7
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الحوكمة الرقمية .....	جدول 4.8
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الابتكار الرقمي .....	جدول 4.9
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء الشركات العائلية في رام الله .	جدول 4.10
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير أداء الشركات العائلية .....	جدول 4.11

67	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الرقمنة على أداء الشركات العائلية .....	جدول 4.12
69	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الرقمنة على أداء الشركات العائلية	جدول 4.13
71	نتائج اختبار "ت (T-test) " .....	جدول 4.14
72	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الشركات العائلية للتحويل الرقمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	جدول 4.15
73	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة .....	جدول 4.16
73	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه .....	جدول 4.17
74	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي .....	جدول 4.18
75	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجيل الذي يدير الشركة .....	جدول 4.19
76	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير حجم الشركة .....	جدول 4.20
77	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه .....	جدول 4.21
78	نتائج اختبار "ت (T-test) " لمستوى الأداء تبعا لمتغير النوع الاجتماعي .....	جدول 4.22
78	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي .....	جدول 4.23
79	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة .....	جدول 4.24
80	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي .....	جدول 4.25
81	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه للفروق حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي .....	جدول 4.26
82	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير الجيل الذي يدير الشركة	جدول 4.27
83	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في استجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الشركات العائلية تبعا لمتغير حجم الشركة .....	جدول 4.28
83	نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه حول الفروق في مستوى أداء الشركات العائلية تبعا لمتغير حجم الشركة .....	جدول 4.29