عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين

علي فيصل حسن درَّس

رسالة ماجستير

القدس– فلسطين

1441 هـ / 2019 م

علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين

إعداد:

علي فيصل حسن درَّس

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة النجاح الوطنية (نابلس– فلسطين)

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس – أبوديس

1441 هـ / 2019 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين

اسم الطالب: علي فيصل حسن درَّس
الرقم الجامعي: 21712439

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/11/23م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد محمد حرز الله التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. ثمين الهيجاوي التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. فتح الله غانم التوقيع:.....

القدس– فلسطين

1441 هـ / 2019 م

الإهداء

اهدي عملي وجهدي هذا إلى ...

من كلله الله بالهيبة والوقار من أحمل أسمه بكل افتخار أسأل الله أن يمد في عمرك والدي العزيز...

إلى ملاكي في الحياة إلى الحسناء فوق عوامل السنِّ يا من دعائها سر توفيقي والدتي الغالية ان كل مفردات ثقافتي لا تفيك حقك...

إلى أعظم عطايا الخالق من افتقدهم في مواجهة الصعاب من فارقتهم جسداً والقلب بينهم أخي وأخواتي أسأل الله أن يحفضكم من كل مكروه ...

إلى زوجتي الغالية التي ساندتني في كل مراحل دراسة الماجستير ...

إلى أطفالي الذين أسعدو قلبي وأنارو حياتي ...

إلى أصدقائي رفقاء الدرب دُمتم بحفظ المولى ورعايته...

إلى كل شخص مر بحياتي بوركت جهودكم كنتُم عوناً لي في تقديم الأفضل دائماً...

إلى كل من أتقن عمله لأجل جنة الله ...

الباحث: علي فيصل حسن درَّس

إقرار:

أقرُّ أنا مُعِدّ الرسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيث ورد، وأنّ هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقَدَّم لنيل أيّة درجة عُليا لأيّة جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

علي فيصل حسن درَّس

التاريخ: 23 /2019/11 م

شكر وعرفان

بعد رحلة بحث تكللت بإنجاز هذه الرسالة، أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليَّ بنعمة التي لا تحصى فالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

إنه ليطيب لي أن أثني ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور الفاضل أحمد حرز الله مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، ولما لمسته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتي للحصول على المعلومات في مجال بحثي، وأخص بالذكر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، وجميع العاملين في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، على تسهيل مهمتي في البحث والدراسة، وعلى ما قدموه لي من بيانات كانت الأساس في إنجاز هذه الدراسة.

ويطيب لي أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الكادر الأكاديمي والإداري في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس.

الباحث: علي فيصل حسن درَّس

مصطلحات الدراسة

ادارة الموارد البشرية : مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Desseler، 2013).

تخطيط الموارد البشرية : العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم لتحقيق أهداف المنظمة (سيملانسكي، 2012).

الاستقطاب عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمه في سوق العمل وهذه العملية تتضمن مجموعة من النشاطات والأجراءات التي تهتم بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة (عبد الرحمن، 2010).

اختيار وتعيين الموارد البشرية : العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها (الزبيدي وآخرون، 2016).

تدريب الموارد البشرية : عملية نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها (الاشهب، 2015).

تقييم الاداء : عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بالترقية او النقل في بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف (حسونة،2011).

الريادة : مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص او شركة او قطاع أو شعب معين، لايجاد مشروع ريادي جديد يهدف لتقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة تضاف للمنتج او الخدمة او الطريقة او الاجراءات(العاني وآخرون، 2010).

الريادي : شخص مبادر يقبل النجاح والفشل ويتحمل المخاطر، ولديه القدرة على إدارة الموارد والعاملين والاصول ليجعل منها شيئاً ذو قيمة، ويعمل من خلالها على تقديم شيئاً مبدعاً (السكارنة، 2008).

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين/ محافظة رام الله والبيرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة تضمت (83) فقرة موزعة على جزئين، الاول وظائف ادارة الموارد البشرية وهي: (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الاداء)، اما الجزء الثاني يتعلق بأبعاد ريادة الاعمال وهي (الابداع والابتكار، المخاطرة المحسوبة، التنافسية)، وتمتعت بدرجة صدق وبدرجة ثبات بلغت للأداة الكلية لمحور ادارة الموارد البشرية (0.92)، والدرجة الكلية لمحور ريادة الاعمال (0.91).

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وبهدف اجراء الدراسة تم اخذ عينة من (274) شركة صناعية تجارية بالطريقة القصدية، ضمن اعتبارات تم تحديدها بالبحث، وقد بلغت العينة النهائية المستردة من أفراد مجتمع الدراسة والصالحة للتحليل الاحصائي (221) استبانة، والتي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة.

توصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لتطبيق ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.99)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك كانت الدرجة الكلية لواقع ريادة الاعمال في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.02)، وبدرجة تقدير كبيرة، مما يؤكد أن هنالك علاقة مباشرة لوظائف إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال في الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة، وبين أبعاد ريادة الاعمال مجتمعة لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية عند الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في المحور الكلي لريادة الاعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تبين وجود فروق تبعاً للمحور الكلي لادارة الموارد البشرية، وكانت الفروق بين استجابات أفراد العينة من حملة البكالوريس والماجستير وبين حملة الدبلوم لصالح حملة الماجستير ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.09)، كما تبين وجود فروق معنوية عند الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال

لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في جميع متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة، وقد كانت الفروق ضمن المحور الكلي لادارة الموارد البشرية لصالح الشركات التي أسست ما بين 10 سنوات الى أقل من 15 سنة، وبين الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة، لصالح الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.98)، كما وكانت الفروق في ضمن الحور الكلي لريادة الاعمال لصالح الشركات التي أسست ما بين 10 سنوات الى أقل من 15 سنة، وبين الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة، لصالح الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.00)، كما وتبين وجود فروق معنوية عند الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في جميع متغيرات الدراسة تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، وقد كانت الفروق ضمن المحور الكلي لادارة الموارد البشرية لصالح الشركات التي يعمل فيها من 20 موظف الى أقل من 50 موظف، وبين الشركات التي يقل عدد الموظفين فيها عن 20 موظف، لصالح الشركات التي يوجد بها عدد موظفين فيها ما بين 20 الى أقل من 50 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.11)، كما وكانت الفروق في ضمن الحور الكلي لريادة الاعمال لصالح الشركات التي يعمل فيها من 20 موظف الى أقل من 50 موظف، وبين الشركات التي يقل عدد الموظفين فيها عن 20 موظف، لصالح الشركات التي يوجد بها عدد موظفين يزيد عن 50 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.00).

ومن أهم استنتاجات الدرسة وجود أهمية كبيرة لتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في سبيل دعم ريادة الاعمال في هذه الشركات، كما أنها تعمل وبشكل مستمر على دعم القدرات الابداعية والابتكارية، وتسعى للإلتزام ببعد المخاطر المحسوبة لتحقيق الريادة في مجمل عمليتها، بالاضافة الى استفادتها من تطبيق بعد التنافسية لتحقيق ريادة الاعمال فيها.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها تعزيز ممارسات تطبيق إدارة الموارد البشرية في شركات الصناعات التجارية في محافظة رام الله والبيرة، في سبيل دعم قدراتها على تحقيق الريادة في الاعمال التي تقوم فيها، وضرورة تعزيز الإجراءات الخاصة بعمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين، من أجل الوصول إلى أفضل العناصر البشرية المتواجدة في سوق العمل،

ولتحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات، ضرورة تركيز الشركات على إمتلاك موارد نادرة يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة واغتنام الفرص المتاحة في الأسواق المحليلة والعالمية، تعزيز ممارسات الشركات للأفكار الابداعية والريادية القادرة من خلالها طرح منتجات جديدة والدخول الى الاسواق العالمية، ضرورة سعي الشركات المحلية على إستهداف أسواق جديدة وزبائن جدد، واستخدام وسائل متطورة لعرض المنتجات.

Relationship of Human Resources Management in Entrepreneurship with Industrial and Commercial Companies in Palestine

Prepared by Ali Faisal Hassan Darras
Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah

Abstract

The study aims to identify the relationship of human resources management in entrepreneurship with industrial and commercial companies in Palestine / Ramallah and Al-Bireh. To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive method, where he designed a questionnaire that included (83) paragraphs distributed into two parts. The first part is related to the functions of human resources management which are: (planning, recruitment, selection and appointment, training and performance appraisal), The second one is related to the dimensions of entrepreneurship (creativity and innovation, calculated risk, competitiveness). The study has the degree of validity and stability of the total tool of the human resources management aspect (0.92), and the total degree to Entrepreneurship aspect (0.91).

The study community consists of all industrial and commercial companies in Ramallah and Al-Bireh Governorate. A sample of (274) industrial and commercial companies was taken in order to achieve the study goals, within a framework of considerations determined in the research. The final received and valid for statistical analysis sample from the study population was (221) Questionnaires, which were considered as a representative sample of the study.

The study finds that the overall score of human resources management application in the industrial and commercial companies in Ramallah and Al-Bireh Governorate is high with a total arithmetic average of (3.99) with a large degree of appreciation. In addition to that, the overall score of entrepreneurships in the industrial and commercial companies in Ramallah / Albireh governorate is high overall arithmetic average of (4.02), and to a large degree of appreciation. This confirms that there is a direct relationship to the functions of human resources management with entrepreneurship . The study results show that there is a significant and positive correlation between human resources management application's functions combined and the dimensions of entrepreneurship combined with industrial and commercial companies in Ramallah and Al-Bireh governorate. The study

shows that there are no significant differences in the statistical significance (α≥0.05) in the responses of the research community towards the relationship of human resources management in entrepreneurship with the industrial commercial companies in Ramallah and Al-Bireh. in the overall axis of entrepreneurship was attributed to the variables of the educational qualifications. and also, the study was found that there are differences according to the overall axis of human resources management. There were also significant differences in the statistical significance (α≥0.05) in the responses of the research community towards the relationship of human resources management in entrepreneurship among industrial and commercial companies in Ramallah and Al-Bireh in all the variables of the study according to the variable age of the company. The differences were also within the overall human resources management axis for companies established between 10 years to less than 15 years and between companies with a lifetime of over 15 years. for companies with a lifetime of over 15 years with a higher arithmetic average (3.98), The differences were also within the overall aspirations of entrepreneurship For companies established between 10 years to less than 15 years, and between companies over 15 years of age, for companies over 15 years of age with the highest arithmetic average (4.00). The study finds also that there are significant differences when the statistical significance (α≥0.05) in the responses of respondents towards the relationship of human resources management in entrepreneurship with industrial and commercial companies in Ramallah and Al-Bireh in all study variables according to the variable number of employees in the company, the differences were within the overall axis of human resources management for the benefit of the companies employing 20 Employees are less than 50 employees, and among The number of employees is less than 20 employees, for companies with 20 to less than 50 employees with the highest arithmetic average (4.11). the differences were also within the overall entrepreneurial mobility for companies with 20 employees below. Of 50 employees, and among companies with fewer than 20 employees, for companies with more than 50 employees with a higher arithmetic average (4.00).

One of the most important study conclusions is the importance of applying the functions of human resources management in the industrial and commercial companies in Ramallah and Al-Bireh in order to support entrepreneurship in these companies. It also works continuously to support the creative and innovative capabilities and seeks to commit to the

dimension of calculated risks to achieve leadership in the overall Its process, in addition to benefiting from the application of post-competitive to achieve entrepreneurship in them.

The study comes up with a set of recommendations, most notably strengthening the practices of applying human resources management in the commercial industries companies in Ramallah and Al-Bireh governorate, in order to support their capabilities to achieve entrepreneurship in their works, the need to strengthen procedures for recruitment, selection and appointment in order to reach The best human resources in the labor market, and in order to achieve a competitive advantage for these companies, the need for companies to focus on the acquisition of scarce resources difficult to be imitated by competitors and seize the opportunities available in the local and global markets, strengthen the practices of companies to creative And entrepreneurial ideas, which are capable of launching new products and access to global markets, the need to seek local companies to target new markets, new customers, and the use of sophisticated means to display products.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

أصبحت ريادة الأعمال من أهم القضايا الملحة التي تحظى باهتمام عالمي، نظراً للدور الذي تؤديه في تحقيق مختلف أبعاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة لدورها المتميز في إشراك الفئات المجتمعية وبخاصة الشباب في النشاط الاقتصادي، من خلال إقامة المشاريع ومنظمات الأعمال الخاصة بهم، وتعتبر إدارة الموارد البشرية حالياً من أهم الإدارات الموجودة في المؤسسات، كونها تتعامل مع الافراد الذين يعتبرون من أهم عناصر العملية الانتاجية ومحرك لجميع الانشطة في أي مؤسسة (حسونة، 2011).

وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وفاعلية، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتعتمد كفاءة المؤسسات على قدرتها على تحقيق الاستثمار الافضل في مواردها الانتاجية المختلفة وعلى الأخص الموارد البشرية، التي تتحكم وتؤثر في بقية الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص بالموارد البشرية (أبو عيد، 2011).

وتبرز أهمية الموارد البشرية في المشروعات والمنظمات من خلال التأثير على القيم السوقية لها، من حيث مساهتمها في العمليات الإقتصادية التي تمارسها، وما تشكله وتحتله تلك الموارد من قيمة ملموسة وغير ملموسة، يمكن أن تاثر بشكل أو بآخر على إستمرايتها في أداء مهامها، وأصبح هناك إهتمام كبير بإدارة وتنمية المورد البشري لكونه عامل رئيسي في نجاح منظمات الأعمال وتطويرها ولما له من دور في تحقيق البناء والتنمية، والشركات هي جزء من المنظومة التنموية تتضمن موارد بشرية تعمل وفق نظام ومنهج علمي يساهم في تحقيق رؤيتها وسياستها وأهدافها (الكلالدة، 2011).

وبرز دور ريادة الأعمال، بعد عجز المؤسسات العامة والخاصة عن استيعاب المزيد من الشباب العاملين، مما أدى إلى تفاقم البطالة بين آلاف الخريجين والخريجات، ودفعهم للبحث عن البديل الآخر للوظائف، لذا يتفق صناع القرار والمتخصصين على أن رواد الأعمال هم الذين يوفرون فرص العمل، ويبدعون ويسرعون في تحقيق تغييرات هامة في البناء الاقتصادي للمجتمع، حيث ترتكز ريادة الأعمال أساساً على الإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والمبادأة وشمولية الرؤية، والتفرد لدى الأفراد ولدى المنظمات، وبالتالي فهي عبارة على أسلوب حياة وثقافة وسلوك وممارسة، ونظراً لأهميته واقع تعزيز مفهوم ريادة الأعمال في عدة جهات رسمية باعتباره من بين الكفاءات الأساسية والرئيسة لتحقيق الذات وتطويرها، وتساهم الاتجاهات نحو ريادة الأعمال في الزيادة في النمو الاقتصادي للبلدان (الشميمري والمبيريك، 2010)، وتعد ريادة الاعمال القوة الاساسية خلف الازدهار في الكثير من الدول، حتى أن البعض منها يعتبر الريادة قارب النجاة لاي إقتصاد في العالم، حيث أنها تمثل أحد أهم أدوات تحقيق وفر في الوظائف، وزيادة الثروة، الابداع، ونمو اقتصاد الدولة ذاتها (Moraganthaler & Barber، 2007).

ويلقي البحث الضوء على ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، حيث أن ريادة الأعمال توفر للمنظمة قاعدة معرفية مبنية على كم من البيانات والمعلومات والمعارف، التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها وتطوير مواردها البشرية من أجل تعزيز موقعها التنافسي وإحداث التميز في أدائها المؤسسي والاستدامة.

2.1 مشكلة الدراسة

مع تنامي الاهتمام العالمي بموضوع الريادة والأعمال الريادية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء، كان لا بد من الاهتمام بدراسة أهمية الريادة بصفتها المحرك الأساس للأعمال التجارية، فالتوجه نحو الريادة أمر حتمي تفرضه التطورات الدولية في بيئة العمل، وبالتالي فإن الشركات التجارية الفلسطينية تتأثر بذلك، وبما أن الشركات الصناعية التجارية هي جزء أساس في تطوير وتحقيق الرؤية الاقتصادية للدولة، كان من الضرورة توجه الشركات الصناعية التجارية نحو الريادة، التي تؤهلهم لتحقيق رؤية الدولة فيما يخص دعم اقتصادها.

وأصبحت ريادة الشركات وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في إكتشاف واستثمار الفرص لتحرك المنظمات والافراد الى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن إزدادت حاجة المنظمات لكي تكون أكثر مبتكرة من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى عدم التأكد (Lassen، 2007)، وفي ضوء عمل الباحث في مجال الشركات الصناعية

التجارية في فلسطين، فتولدت لديه الرغبة بالبحث بهذا المجال في سبيل الاستفادة منه في التعرف على السبل والاجراءات التي يمكن من خلالها تطوير العمل بقطاع الشركات الصناعية التجارية، ومعرفة مدى ارتباط وأهمية العنصر البشري في تحقيق الريادة، ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:-

ما علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟

3.1 مبررات الدراسة

- يركز البحث على الأساليب الريادية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومدى استخدامها بالشركات التجارية في فلسطين، مما يعود بالنفع على الشركات والمجتمع ككل.
- العنصر البشري هو أحد متطلبات نجاح نظام إدارة الموارد البشرية، فالبحث سيحاول التوصل لأثر مستوى الريادة لدى أصحاب الشركات التجارية في فلسطين في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث هناك نقص في الدراسات الفلسطينية التي تبحث العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وريادة الاعمال في الشركات الفلسطينية.
- إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على أداء الأعمال في الشركات التجارية كونه يستهدف تحسين أداء العاملين، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنة.
- مبرر ذاتي اذ تمكن الباحث من التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية داخل الشركة، لتطوير اداء الادارة العليا للوصول الى ان تكون الشركة رائدة في مجال عملها، ومتميزة في بناء هيكل اداري وريادي لتحقيق رؤيا الشركة ورسالتها، والمساهمة في تطوير الشركات التجارية في فلسطين بكفاءه وفاعلية.

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الاهمية العلمية

- تنبع أهمية الدارسة من الناحية العلمية، كونها تناولت قضية مهمة وهي الريادة وكذلك إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين قدرات العاملين في الشركات الصناعية التجارية في فلسطين من خلال تعزيز مبدأ الريادة لدى أصحاب الشركات، وما سينتج عنه من تطوير أداءه، وتطوير إدارة الموارد البشرية لديهم من خلال وظائف الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار والتعيين والتدريب والتقييم، كما وتعتبر الريادة إحدى الوسائل التي تستطيع الشركات من خلالها الاهتمام بتحسين خدماتها من خلال التغيير في الوسائل والأساليب المتبعة.

2.4.1. الاهمية العملية

- تسعى هذه الدراسة للتعرف إلى مدى اسهام الريادة في تعزيز قدرة الشركات على إجراء التغيير، بما يسهم في إيجاد واقع جديد للشركة، وتحسين وتطوير جودة أدائها بشكل مستمر لبناء ميزة تنافسية مستدامة.
- سيستفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب الشركات الصناعية التجارية في فلسطين بشكل عام من خلال توضيح أهمية التحول نحو الريادة ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية، والقائمين على برامج تحسين جودة أداء الشركات الصناعية التجارية من خلال إيضاح أبرز الاحتياجات للموارد البشرية لرفع قدراتهم.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.5.1. الهدف العام

التعرف إلى العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وريادة الاعمال في الشركات الصناعية التجارية الفلسطينية.

2.5.1.الاهداف الفرعية

- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاختيار والتعيين لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التدريب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة تقييم الأداء لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- التعرف إلى واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد الإبداع والابتكار.
- التعرف إلى واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد المخاطرة المحسوبة.
- التعرف إلى واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد التنافسية.

- التعرف فيما إذا وجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر الزمني للشركة، عدد العاملين).

6.1 أسئلة الدراسة

يتم من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاسئلة التي إنبثقت من سؤال الدراسة الرئيسي وهي:-

- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟
- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟
- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاختيار والتعيين لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟
- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التدريب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟
- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة تقييم الأداء لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟
- ما واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد الإبداع والابتكار؟
- ما واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد المخاطرة المحسوبة؟
- ما واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد التنافسية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع الريادة لدى أصحاب الشركات ومستوى إدارة الموارد البشرية بالشركات الصناعية التجارية في فلسطيني لدى المبحوثين يعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر الزمني للشركة، وعدد العاملين)؟

7.1 فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

- توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين بعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين بعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين بعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

- **الفرضية الرئيسة الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر الزمني للشركة، عدد العاملين)".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:-

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوعها وهو التعرف على علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى أصحاب الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- **الحدود البشرية:** اشتملت هذه الدراسة على المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.
- **الحدود المكانية:** الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي (2019–2020).

9.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم إتباع المنهج الوصفي حيث تم إعداد إستبانه ميدانية، ودليل مقابلة لقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال إستجابات المبحوثين في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة – فلسطين.
- **المصادر الثانوية:** تم مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك المؤسسات لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

10.1 هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول حيث يتكون الفصل الأول من عرض تمهيدي لهذه الدراسة، مشكلتها، مبرراتها، أهميتها، أهدافها، أسئلتها، فرضياتها، حدودها ومصادرها، بينما الفصل الثاني تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة، والتعقيب عليها، في حين عرض الباحث في الفصل الثالث الطريقة والإجراءات، منهجية الدّراسة، مجتمع الدّراسة، أدوات الدّراسة، ثبات أداة الدّراسة، مصادر المعلومات، متغيرات الدّراسة، حدود الدّراسة، إجراءات الدّراسة، المعالجة الاحصائية. أما الفصل الرابع فتم عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها، بينما الفصل الخامس تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا تم ادراج قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2 المقدمة

تعتبر الموارد البشرية الثروة الحقيقية في أي منظمة من منظمات الاعمال، سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، لذا فان المنظمات تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها وتدريبها، الامر الذي ينعكس على جودة أداء العاملين بشكل أفضل، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة (أبو عيد، 2011).

2.2.مفهود ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، فمفهوم ادارة الموارد البشرية شمل أنشطة رئيسية متعددة، كتحليل ووصف وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية (الهلالات، 2016).

قام (Desseler، 2013) بتعريف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وعرفها (Wilton، 2013) بأنها مصطلح يستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه والتحفيز وضبط العاملين في المنظمة.

في حين يعرفها (Coyle-Shapiro,et al، 2013) بأنها النشاط الاداري الذي اتخذته المنظمات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، حيث أنها حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمة للاستفادة الكاملة من استخدمها، ويشمل جميع اساليب التوظيف والاختيار التي تحدد طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف.

كما وأشار (نعيم، 2012) الى مفهوم ادارة الموارد البشرية أنها من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والافراد الذين يعملون بها.

كما ويقدم (السايح، 2012) تعريف لادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وعملية ادارية تشتمل استقطاب واختيار وتنظيم وتقييم أداء أفراد المنظمة وتطويرهم والمحافظة عليهم داخل المنظمة لتحقيق أهدافهم واهداف المنظمة من خلال رضاهم عن العمل وزيادة انتاجيتهم وفاعليتهم وتحقيق ميزة تنافسية.

1.2.2. أهداف ادارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم ثروة تمتلكها المنظمة، حيث تسمح لها بالبقاء والإستمرار والنمو، ويتوقف ذلك على الطريقة التي تم إستخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، (بن عنتر، 2010)، وتتنوع أهداف ادارة الموارد البشرية من منظمة لاخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة، لذلك فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة حيث ذكرها (أبو شيخة، 2011) بما يلي:-

- الأهداف التنظيمية: تتمثل في تحقيق التكامل والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والادارات الأخرى في المنظمة والسعي نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- الأهداف الوظيفية: تتمثل في قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالافراد، ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة عبر تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.
- الأهداف الإنسانية: تتمثل في إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات العاملين ورغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال إتاحة فرص التقدم والترقة، وحمايتهم والحفاظ عليهم وبقائهم وتنمية

قدراتهم وحفزهم للعمل والانتاج وتوفير سياسات تخدم مصالحهم وتحد من استنزاف الطاقات البشرية.

- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في تحقيق الرفاهية العامة لافراد المجتمع من خلال مساعدة الأفراد بتوفير فرص عمل جيدة تتناسب مع قدراتهم، وتجعلهم يشعرون بالسعادة والحماس تجاه العمل، ورفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وطموح عالي، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

ومن الاهداف الاساسية في ادارة الموارد البشرية الحديثة كما قدمها (الحريري، 2012):-

- تصميم سياسات وأساليب متطورة تخص عملية الاختيار وتعيين أفضل الافراد.
- تدريب العاملين وتطوير خبراتهم ورفع مستوياتهم العلمية والفكرية والثقافية.
- المساهمة في حل مشكلات الموظفين في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية، والسلوكية لدى العاملين والسعي الدائم نحو اشباع حاجاتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية.
- دراسة وتشخيص الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية والعمل على حلها، وتخطيها.
- وضع سياسات وخطط تتعلق بإدارة الأجور والحوافز والمكآفآت المادية والمعنوية الخاصة بالعاملين.

2.2.2. وظائف ادارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجيه إلى جانب المهام التنفيذية، ويتناول الباحث في العرض التالي الوظائف الاساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مختصر، والتي تتمثل فيما يلي:-

1.2.2.2.تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمة، حيث ترتكز عليها جميع الوظائف الاخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث تدعم هذه الوظيفة الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية وتجنب الاداء المحدود من خلال

تطبيقها، ونجاح المنظمة يعتمد بالمدى الطويل على مدى قدرتها في الحصول على الافراد المناسبين في الأعمال المناسبة والوقت المناسب، بحيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا توافر الافراد ذوو الكفاءة والمهارات المطلوبة (Wilton، 2013).

وتحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تستطيع من خلالها تأدية نشاطاتها المختلفة، لذلك يجب على المنظمة تحديد احتياجاتهامن الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات والنوعيات والزمن المناسب، ويتم ذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، الامر الذي يساعد المنظمات على أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية (الشرباتي، 2017).

1.1.2.2.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

لقد تعددت التعريفات الخاصة بتوضيح مفهوم تخطيط الموارد البشرية حيث قام (Wilton، 2013) بتقديم تعريف لعملية تخطيط الموارد البشرية، حيث أشار الى أنها قياس وتقييم الموارد البشرية الحالية والتنبؤ بالاحتياجات منها من خلال العرض والطلب وذلك لوضع خطة لتنفيذ الاستراتيجية للمنظمة.

ويعرف (سيملانسكي، 2012) تخطيط الموارد البشرية "بأنها العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرف (نجار، 2012) تخطيط الموارد البشرية بأنه تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعليم والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

كما وعرف (ديري، 2011) تخطيط الموارد البشرية بأنه وسيلة لتوقع الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها، وهو عملية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد البشرية وتقديرها في المنظمة خلال فترات مستقبلية.

وقدم (ماهر، 2011) تعريف لمفهوم تخطيط الموارد البشرية باعتباره محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين كماً ونوعاً خلال فترة زمنية محددة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة بالعادة.

وعليه يرى الباحث أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تنظر للمستقبل وتحدد الكم والكيف للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في فترة زمنية معينة وتراعي ظروف واحتياجات المنظمة وأوضاع

السوق، بحيث إذا اتبعت المنظمات الاساليب والادوات العلمية والممنهجة في التخطيط كان اول الخطوات لتحقيق نجاحها.

2.1.2.2.2 اهداف تخطيط الموارد البشرية

إن لوظيفة تخطيط الموارد البشرية دور مهم في نجاح المنظمات وتحقيق اهدافها وبرامجها، حيث أشار (السالم والصالح، 2000) الى الاهداف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وهي كما يلي:-

- حصول المنظمة على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لاداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.
- مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- المحافظة على العاملين واستثمار وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالاساليب التي تضمن نموهم وتطورهم الوظيفي وزيادة انتمائهم للمنظمة.
- اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف او التدريب وغيرها من امور.
- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الموارد البشرية وأنشطتها المتنوعة.

3.1.2.2.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

يوجد مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية، وهي التغيرات الداخلية والخارجية (عيسى وعامر، 2017):

- التغيرات الداخلية: وهي العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، ومن أهم تلك العوامل التغيرات التنظيمية، مثل الاستقالة، والتقاعد، وإنهاء الخدمة والاجازات، ونوعية ومهارات الموظفين.
- المتغيرات الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية، ومنها: المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعات وعوامل تقييمية كنوع التكنولوجيا المستخدمة وحجمها، والمركز التنافسي للمنظمة، وحالة التنافس في السوق.

4.1.2.2.2 خطوات تخطيط الموارد البشرية

يتضمن تخطيط الموارد البشرية ايجاد حل لمشكلة تحديد الاعداد والنوعية اللازمة لشغل الوظائف الحالية والمتوقعة بالمستقبل، حيث أشار (أبو شيخة، 2011) الى الخطوات التي يتم على اساسها تخطيط الموارد البشرية وهي كما يلي:-

- القيام بعملية تحليل الوظائف ووضعها، وما ينتج عنها من مخرجات تتمثل في الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي.
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية المتوقعة بالمستقبل، حيث تتأثر هذه الخطوة بعرض الموارد البشرية والطلب عليها، وتحديد مواطن الاحتياجات بالمنظمة، واتخاذ الخطوات الضرورية لاحداث التوازن، ويتم معرفة الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية على اساس حجم الانتاج المستهدف ومعدل انتاجية العمل المستهدف، وتحليل عبء العمل، واستخدام السلاسل الزمنية.
- تحليل الموارد البشرية الحاضرة، وتحديد النقص المتوقع بالمنظمة نتيجة عدة اسباب كالتقاعد وانتهاء الخدمة بسبب الوفاة او الاقالة او الاستقالة، والترقية او النقل، الاجازات طويلة الاجل.

2.2.2.2 استقطاب الموارد البشرية

يعد الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية، حيث أن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط بمدى قدرة ادارة الموارد البشرية على تزويدها بالافراد القادرين على تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتهتم المنظمات بعملية الاستقطاب باعتبارها عملية حاسمة بحياة المنظمة ونموها، فمن خلاله يتم جذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت والمتطلبات المحددة.

يشير (Noe,et al، 2011) بأن الاستقطاب هو النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة بغرض تحديد وجذب الموظفين المحتملين.

ويعرف (الكلالدة، 2011) عملية الاستقطاب بانها عملية ثنائية تتألف من ممارسة المنظمة في البحث عن المرشحين وبحث الفرد عن المنظمة، فهي تمثل بذلك مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، أي أن الاستقطاب هو حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

ويعرفه (بن عنتر، 2010) بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمه في سوق العمل وهذه العملية تتضمن مجموعة من النشاطات والأجراءات التي تهتم بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

كما ويعرف (حجازي، 2007) الاستقطاب بأنه كافة النشاطات الاعلامية التي تجعل من المنظمة محوراً جاذباً للراغبين في العمل.

1.2.2.2.2 أهداف الاستقطاب

يسعى الاستقطاب لتحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل فيما يلي (الزبيدي، وآخرون، 2016):-

1. توفير الإعداد الملائمة من الموظفين الأكفاء لملئ الشواغر الموجودة في المنظمة وبأقل التكاليف.
2. تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والإجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة من أجل الحصول على الكفاءات المناسبة لشغل المناصب الوظيفية.
3. المساهمة في تحقيق درجة عالية من إستقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين الملائمين والمناسبين والاحتفاظ بهم.
4. العمل على توفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة، من أجل تقليل التكاليف الناجمة عن الإختيار والتدريب بعد عملية التوظيف.
5. المساهمة في زيادة فاعلية عملية الإختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الأفراد الملائمين للوظائف، وتقليل عدد الأفراد غير الملائمين للوظائف.
6. العمل على تقليل جهود وتكاليف إعداد البرامج التدريبية والتطوير وضمان الحصول على موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمنظمة.

2.2.2.2.2 مصادر الاستقطاب

يعني الاستقطاب تحديد المصادر التي تحصل فيها المنظمة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها والعمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء الى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، حيث تستخدم المنظمات باختلافها، العديد من الطرق والمصادر للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، وهذه المصادر هي كما يلي:

- المصادر الداخلية: وهي مجموعة من المصادر من داخل المنظمة، وتعمل على اتاحة الفرصة للموظفين بداخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفية فاعلة، ويعتمد ذلك على المستودع المهاري بالمنظمة، حيث يمكن اللجوء لهذه المصادر في حال الوظائف الاشرافية او الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، وغالبا ما تكون من خلال عملية الترقية، النقل، الإعلان الداخلي، الموظفين السابقين، قاعدة المعلومات، الاستقطاب من خلال العاملين (جودة، 2016).

- المصادر الخارجية: حيث يتم الاعتماد على مجموعة من المصادر الخارجية التي تلجأ لها المنظمة عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجاتها من العاملين المطلوبين للعمل او عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، وتتيح هذه المصادر فرصا أكثر للاختيار نظراً لتعددها وتنوعها، ومن هذه المصادر الاعلان في وسائل الاعلام، مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات ومراكز التدريب، النقابات العمالية، والاستقطاب عبر الانترنت (بن عنتر، 2010).

وتمر عملية الاستقطاب بالعديد من المراحل بداً من وجود شاغر مستقبلي على الهيكل التنظيمي، بحيث يتطلب استقطاب مجموعة من الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة لملئ هذا الشاغر، ومن ثم يتم تحديد اسلوب وطريقة برنامج الاستقطاب وتلبية الاحتياج من الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحوصل عليها، وتحديد أماكن تواجد هذه الموارد حسب الفئات التي ستتوجه اليها، ومن ثم تحديد وسيلة التوجيه، حيث تشمل عملية الاستقطاب البحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للالتحاق بالعمل في الوقت والنوعية والعدد المناسب، والمفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (الرويلي، 2014).

3.2.2.2.2 العوامل المؤثرة في الاستقطاب

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وهي كما يلي (عباس،2011):-

- البيئة الخارجية للإستقطاب:-

✓ سوق العمل ومدى توفر العمالة.

✓ سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومجدية للعنصر البشري.

✓ الاعتبارات القانونية والتي تلعب دوراً هاماً في ممارسات الاستقطاب مثل "ساعات العمل، الاجور والرواتب، الاجازات"، وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المنظمة.

- البيئة الداخلية للمنظمة:-

✓ تخطيط الموارد البشرية والتي تعتبر نقطة البداية لعملية الاستقطاب، حيث أنه كلما كانت عملية التخطيط فعالة ووضعت رؤية واضحة لدى المنظمة حول حجم الموارد البشرية المتاحة وخصائصها، فأن ذلك يسهل على المنظمة تحديد المصادر والطرق الممكن استخدامها في عملية الاستقطاب.

✓ معرفة المنظمات بخبرات وكفاءات الموظفين لديها، حيث سيؤثر ذلك على تحديد مصادر الاستقطاب التي ستتبعها سواء داخلياً او خارجياً.

- ✓ الاستراتيجية التنظيمية، والتي تركز من خلالها المنظمة على استراتيجية الكلفة الادنى والتي تعتمد على الاستقطاب الداخلي، او استراتيجية التمايز والتي تعتمد على الابداع في عملياتها وبالتالي تحديد اتجاهها نحو الاستقطاب الخارجي.

3.2.2.2 اختيار وتعيين الموارد البشرية

يمكن تعريف عملية الاختيار كما ذكرها (الزبيدي وآخرون، 2016) بأنها "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها".

وعرف (حجازي، 2007) الاختيار والتعيين بأنه تلك النشاطات التي تتمكن من خلالها المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين، والذي تتوفر فيهم جميع مستلزمات ومقومات الوظائف، وتقليدهم وظائفهم.

وعملية الاختيار والتعيين هي عملية مخططة، تأخذ شكل نظام متكامل، وتشمل قواعد وأسس علمية من اجل انتقاء افضل المتقديمن لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة وفق مبادئ العدالة والموضوعية والمساواة (الرويلي، 2014).

ويرى الباحث أن عملية الاختيار والتعيين تهتم بالحصول على العدد والنوع المناسبين من الموارد البشرية، بحيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب وتتضمن سلسلة من الانشطة المعنية بجذب الاعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة، وتتزايد الاعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الانتاجية، إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية.

1.3.2.2.2.اهمية اختيار الموارد البشرية

إن أهمية عملية الاختيار تنبع من الاسباب التالية (إسنينة، 2017):-

- إن الاختيار الجيد للأفراد يعمل على توفير التكاليف في الاجراءات التي تقوم بها المنظمة في اجراء المقابلات والامتحانات.
- ان اختيار الشخص المناسب من شأنه تحقيق أهداف المنظمة وانجاز الاعمال ضمن معايير الاداء المطلوبة مما يؤثر بشكل ايجابي على الانتاج والاداء العام للمنظمة.

- تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة في المجتمع من خلال تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في الحصول على الكفاءات المتخصصة.
- إن عملية الحصول على الموظفين الاكفاء يجنب المنظمة مشكلات الدوران الوظيفي وارباك العمل.
- إن اتباع اساليب اختيار فعالة تعمل على توفير فريق عمل مميز قادر على عكس قدرة المنظمة وتحقيق انجازات مميزة.
- عملية الاختيار تعتبر فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على اجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين، وتحدد من منهم الاكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
- يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد اوجه الانشطة اللاحقة لادارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم.

وتعتبر وظيفة التعيين المكمل لوظيفة الاستقطاب والاخيار في عملية التوظيف، حيث أنه وبعد إستقطاب المرشحين الانسب والاكفأ لشغل الوظيفة، يتم القيام بضم المرشح لطاقم العاملين في المنظمة، لذا فمن المهم أن يكون تناسباً بين مؤهلات ومواصفات شاغل الوظيفة مع متطلبات الوظيفة وشروطها (الهيتي، 2015)، كما ولا بد من الإهتمام بفترة التجربة للموظف، وتقديم تقارير عن مستوى أدائه وسلوكه في العمل من أجل تحديد المكان المناسب للفرد، ويجب أن تكون تقارير تقييم الأداء دقيقة من أجل أن يتم الإستناد عليها في إتخاذ قرار التعيين، وعدم تعريض المنظمة لأي مخاطرة في إختيار أشخاص غير مؤهلين، حيث أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه الا في حالة اخلال معين بشروط العقد (حمود والخرشة، 2015).

4.2.2.2. تدريب الموارد البشرية

يهدف التدريب الى زيادة كفاءة وفاعلية القوى العاملة من خلال تهيئة كافة مستلزمات، وإعداد برامج تدريب، ليتمكن الافراد من إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، والعملية التدريبية تحتوي على مجموعة من الفعاليات التي تدخل ضمن إطار تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها لتطبيقها وتنفيذها باعتبارها تحتوى على سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها ضمن منهجية علمية محددة تتصف بالتسلسل المنطقي، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه باعتباره مصدراً لتنمية الموارد البشرية وتطوير كفايتها الإدارية والفنية لتحقيق مردود إيجابي للعملية الإدارية (الشرباتي، 2017).

ويعرفه (حمود والخرشة، 2015) "بانه عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها وتحسين الأداء بإستمرار".

وتعرفه (الاشهب، 2015) "بأنه عملية نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها".

كما وأشار كل من (المعايطة والحموري، 2013) الى أن التدريب جهد تنظيمي مخطط يهدف الى إكساب العاملين المهارات المرتبطه بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أيضاً يقدم (Dessler، 2013) تعريف للتدريب بأنه عملية اكساب الموظفين الحاليين أو الجدد المهارات الاساسية التي تلزمهم لإداء وظائفهم.

وتعد عملية التدريب من أهم العمليات والانشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تتمثل أهمية ذلك في تلبية إحتياجات العاملين من المعارف والمهارات اللازمة للتطور والنمو في أداء الاعمال المختلفة داخل المنظمة، بالاضافة الى مساهمته في تلبية إحتياجات المنظمة من أجل مساعدتها في مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال إيجاد موظفين لديهم الخبرة والكفاءة في أداء العمل (عباس، 2011).

ويرى الباحث أن التدريب عبارة عن عملية ادارية وفنية منظمة ومستمرة تهدف الى تطوير قدرات الافراد العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم داخل المنظمة، وإبقاهم على دراسة ومعرفة بأحدث التطورات العملية في مجال تخصصاتهم المتنوعة وأعمالهم ومسؤولياتهم الوظيفية، بما يسهم في تحقيق مصلحة العمل وأهداف المنظمة.

1.4.2.2.2. أهداف التدريب

يسعى التدريب لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءة أداء العاملين وتطويرها، وتتمثل أهداف التدريب كما ذكرها (الغامدي، 2014) بما يلي:-

- زيادة معلومات ومعارف العاملين، وتطوير مستويات أدائهم ومهاراتهم وقدراتهم العملية.

- رفع مستوى كفاءة أداء العاملين وتخفيض التكاليف من خلال تدريبهم لاستخدام أساليب عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
- خلق علاقة إيجابية بين الافراد والمنظمة من خلال توجيه السلوك والإتجاهات الايجابية وتنميتها تجاه العمل، الامر الذي يؤدي الى تحفيز العاملين وزيادة التنافس والانتاجية.
- خفض العملية الاشرافية في المنظمة من خلال تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق.
- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع التطور التكنولوجي في بيئة العمل.
- زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف وتقليل المشكلات والاخطاء ومعوقات الأداء ومحاولة حلها من أجل المساهمة في تحسين جودة الخدمات.

2.4.2.2.2. مجالات التدريب

وقد أشار (السكارنة، 2011) بأن التدريب يشمل خمسة مجالات أساسية وهي:-

1. المعرفة: حيث يتم مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
2. المهارات: وتتمثل في أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب.
3. الأساليب: وتتمثل في التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكيي.
4. الاتجاهات: وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تقويمها أو تغييرها.
5. الخبرة: وهى ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن.

3.4.2.2.2. أنواع التدريب

هنالك العديد من التصنيفات والاشكال المختلفة الخاصة بأنواع التدريب كما ذكرها (زكي، 2010):

- التدريب المباشر وغير المباشر: حيث يتفرغ المتدرب للتدريب المباشر لفترات محددة، وبالعادة يكون خارج موقع العمل، ضمن برامج متخصصة يقدمها اشخاص متخصصون أكفاء، أما التدريب غير المباشر فهو يكون في مكان العمل بحيث يتدرب الفرد بطريقة مبسطة باستخدام آلات العمل ومعداته خلال فترة العمل اليومي، ويعد هذا النوع من التدريب ذو تكلفة قليلة.
- التدريب من حيث طول فترة التدريب: ويقسم هذا النوع الى ثلاثة فترات زمنية وهي (قصير لا يتجاوز الايام او الاسابيع، متوسط لا يتجاوز ستة أشهر على الاكثر، طويل ستة أشهر فأكثر).

- التدريب من حيث عدد المتدربين: حيث يكون التدريب في هذا النوع فردي أو جماعي سواء داخل العمل او خارجه.
- التدريب من حيث الموقع: حيث يكون التدريب داخل العمل على مستوى الافراد داخل المنظمة أو بشكل فردي، وهذا النوع يوجد به استمرارية لعملية التدريب بما يوفره من تبادل للخبرات بين أفراد المنظمة، او أن يكون التدريب خارج موقع العمل في مراكز تدريب متخصصة، ويكون ضمن مجموعات مختلفة في التخصصات.
- التدريب من حيث التوقيت: ويضم هذا النوع من التدريب ثلاثة أشكال رئيسية من التدريب (التدريب قبل الخدمة لاعداد الافراد علمياً وعملياً للقيام بالاعمال التي ستوكل اليهم عند الالتحاق بالوظائف، التدريب عند الالتحاق بالخدمة مباشرة من خلال توفير المعلومات اللازمة والتي يحتاجونها في أداء أعمالهم، التدريب خلال الخدمة من خلال تلقي التدريب من المراكز المتخصصة لاكساب المتدربين بالخبرات والقدرات والمهارات اللازمة لتأدية واجباتهم الوظيفية).
- التدريب من حيث مجال التدريب: ويكون على شكل (تدريب مهني، تدريب متخصص، تدريب حول طرق الامن والسلامة، التدريب الاداري والاشرافي).
- التدريب من حيث الغرض: حيث ينقسم هذا النوع من التدريب الى عدة أشكال تتعلق بالتدريب لاجل اكتساب المعارف الجديدة التي تتطلبها الوظيفية، أو من أجل تطوير اداء العاملين ومهاراتهم، او من أجل الترقية او النقل لمركز اداري جديد، او من أجل الحصول على مهارات ادارية خاصة كالتفاوض او ادارة الازمات.

4.4.2.2.2. مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بالعديد من المراحل الاساسية والتي أشار اليها (سمحان، 2015) بما يلي:-

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: حيث أن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب الوصول اليه، ومستوى الأداء الفعلي من قبل العاملين، ويظهر هذا الاحتياج نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد كالتعيين الجديد والانتقال والترقية وغيرها من أمور، وتغيرات تطرأ على المنظمة كتغير السياسات والأهداف، أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو استحداث خدمات ومنتجات جديدة، فعملية تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي أن تتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة المعنية، وتعد هذه الخطوة أساس تخطيط العملية التدريبية، كونها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب، وتحديد الزمان والمكان المناسبين، وأساليب تقويم البرامج التدريبية، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل

شامل لكل من المنظمة والفرد والأعمال، إذ تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- مرحلة تصميم البرامج التدريبية: وفي هذه المرحلة انتاج وتطوير المواد التدريبية التي ستشكل محتوى البرنامج التدريبي بناءً على أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً، ويتم اتباع الخطوات الاتية في تصميم البرنامج التدريبي وهي "تحديد أهداف البرنامج، وموضوعات البرنامج، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، والوسائل والمستلزمات التدريبية، والزمان والمكان، واختيار المدربين والمتدربين، وتحديد الميزانية التدريبية" (نعيم، 2012).
- مرحلة تطوير البرنامج التدريبي: خلال هذه المرحلة يتم تطوير المحتوى التدريبي من حيث تطوير الاستراتيجيات التدريبية الخاصة بعرض المحتوى التدريبي، واختيار وسائل عرض المحتوى التدريبي، وذلك بهدف تسهيل إيصال المادة التدريبية للمتدربين بطرق تحفيز داعمة.
- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: حيث يتم تحديد عملية التنفيذ في ضوء المعطيات والمحتويات والأهداف للبرنامج التدريبي، وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل كتوقيت البرنامج التدريبي وتوزيع الوقت على المواد التدريبية، والمكان والمستلزمات الاخرى للتدريب، وغيرها من أمور، حيث أن نجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التنفيذ السليم لخطوات العمل التدريبي، وصولاً لتحقيق غاية البرنامج التدريبي التي تختص بسد الفجوة التدريبية لدى المتدربين.
- مرحلة تقييم العملية التدريبية: حيث يتم في هذه المرحلة قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وقياس كفاءة المتدربين والمدربين، وبذلك فإنها تهدف الى تحديد نقاط القوة وتطويرها وتحديد نقاط الضعف والحد منها، وتحديد مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي وقياس كفاءة عناصر العملية التدريبية.

ويرى الباحث أن التدريب الجيد يؤدي إلى اكتساب المعرفة والمهارة العملية التي تتصل بالكفاءات المفيدة من أجل تحسين الأداء في المؤسسة وتطويره لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

5.2.2.2. تقييم أداء الموارد البشرية

تعد وظيفة تقييم الاداء من أهم الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية، فمن خلالها تمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تم اعتمادها، سواء كانت سياسات استقطاب او اختيار او تعيين او برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة للموارد البشرية، وتستخدم هذه العملية كوسيلة جذب للمستهدفين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، فهي عملية مستمرة تهدف قياس وتحليل أداء الموظفين بشكل موضوعي، لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم، من أجل مكافئتهم وتحفيزهم (الرويلي، 2014).

1.5.2.2.2. مفهوم تقييم الاداء

يعرف (الزبيدي وأخرون، 2016) عملية تقييم الأداء بأنها "قياس اداء الأفراد وسلوكهم وتقويمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة، لهذا السلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقاً، حيث يجري في نهاية الأمر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، كفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط القوة والضعف في أداءه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقاً وتمكنه من أداء عملة بفاعلية أكثر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة".

يعرف (Noe, et al، 2011) تقييم الاداء بأنه نظام لمراجعة أداء المهام الموكلة للفرد، وهو مقارنة بين الاداء الحقيقي والاداء الافضل ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر او من لهم علاقة بالموظف.

ويعرفه (حسونة، 2011) بانه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب وصفهم الوظيفي، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بالترقية او النقل في بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف.

أما (شاويش، 2005) فيعرفه بانه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً.

كما ويعرفه (الهيتي، 2015) بأنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والاداء في المستقبل لافادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

ويرى الباحث أن عملية تقييم الاداء عبارة عن العملية التي يتم من خلالها معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد ومعالجتها ويتم من خلالها قياس كفاءة العاملين.

2.5.2.2.2.أهمية تقييم الاداء

إن لتقييم الاداء فوائد عديده سواء للمنظمة او للعاملين فيها ومن أهمها:

- الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار او ترقيتهم لوظائف أعلى، كما ويساعد على نقل الفرد الى الوظيفة التي تناسبه (الشريف، 2004).
- المساهمة في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد القادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة.
- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء، حيث يتم وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت(عباس، 2011).

3.5.2.2.2.أهداف تقييم الاداء

إن عملية تقييم الاداء تخدم كلاً من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الاهداف التالية (عباس، 2011):-

- الاهداف الاستراتيجية: حيث يهدف تقييم الاداء الى الربط والتكامل بين الاهداف الاستراتيجية وأنشطة العاملين وتخصصاتهم العلمية.
- الاهداف التطويرية: حيث يعد تطوير العاملين من الاهداف الجوهرية لنظام تقييم الاداء وبصورة خاصة للفاعلين في وظائفهم، كما ويتم العمل على اتخاذ اجراءات تطويرية مناسبة تجاه الموظفين الذين لديهم قصور في مستوى الاداء.
- الاهداف الادارية: حيث يتم استخدام نتائج تقييم الاداء في اتخاذ العديد من القرارات على مستوى المنظمة مثل زيادة في مستوى الاجر والراتب الشهري ونوع الحوافز المادية والمعنوية وإعادة استخدام او تسريح العاملين.

4.5.2.2.2.خطوات تقييم الاداء

تتسلسل عملية تقييم الاداء من خلال الخطوات الاتية:-

- وضع معايير قياس الاداء: حيث يتم استخدام معايير متعددة لقياس الاداء تتوفر فيها شروط معينة كالصدق والثبات والتمييز والقبول وسهولة الاستخدام، حيث يتم بناء معايير الاداء لكل وظيفة بالمنظمة من خلال الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي (عباس، 2011).
- تحديد طريقة قياس الاداء: حيث يتوفر العديد من الطرق لقياس أداء العاملين بالمنظمات، حيث يتم استخدام واحدة أو أكثر من الطرق التقليدية مثل "طريقة الدرج البياني، طريقة الترتيب، طريقة

المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الاجباري، طريقة القوائم، طريقة التقييم بحرية التعبير" او الحديثة مثل "التقييم على أساس النتائج، الوقائع ذات الاهمية القصوى، البحث الميداني، التقدير الجماعي، الادارة بالاهداف، الاتجاه السلوكي في قياس الاداء" (Dessler، 2013).

- تحديد مصادر جمع المعلومات: حيث يجب أن تتوفر لدى الشخص المقيم معلومات كافية عن أداء العاملين في المنظمة من أجل تمكينه من الوصول الى نتائج عادلة وموضوعية في الحكم على مستوى كفاءة العاملين، وبالتالي يجب العمل على تدريب المقيم وتزويده بالمعلومات والارشادات التي من الواجب اتباعها من أجل تمكينه من اداء مهمته، ومن أهم مصادر معلومات تقييم الاداء الرئيس المباشر كمقيم ومصدر للمعلومات "التقييم الذاتي، تقييم المرؤوسين، تقييم الزملاء، التقييم المشترك، تقييم 360 درجة" (عقيلي، 2005).
- مقارنة الاداء الفعلي مع المعيار: حيث يتم خلال هذه الخطوة معرفة مدى الانحراف ما بين المعايير المعتمدة ومستوى الاداء الفعلي والكشف عنه.
- مناقشة تقارير قياس الادءا مع العاملين: حيث يجب أن يتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية والسلبية بين الموظفين وبين المقيم من أجل توضيح الجوانب الهامة التي قد لا يدركها الموظفين وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الاداء (إسنينة، 2017).
- اتخاذ الخطوات التصحيحية: حيث وبعد الخروج بنتائج تقييم الاداء يتم اتخاذ خطوات تصحيحية مباشرة وسريعة من أجل تعديل الاداء ومطابقته مع المعيار، او أن يتم تصحيح الاداء ليتطابق مع المعيار المحدد، من خلال البحث عن اسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحليل كافة أبعادها للوصول الى السبب الرئيسي للإنحراف ومعالجته من أجل تحقيق الفائدة للمنظمة (الطائي وآخرون، 2006).

3.2. الريادة

1.3.2. تمهيد

حظي موضوع الريادة باهتمام متخذي القرارات والقيادات الادارية وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المستمرة في بيئة الاعمال، حيث دفعهم ذلك الى تبني أنماط واستراتيجيات داعمة لنجاح منظمات الاعمال واستمرار قدرتهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث مثلت الريادة أحد أهم عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات، ومن أجل تحقيق هذا النجاح وجب على المنظمات وضع رؤيتها التي تشجع على النمو بالاعمال الريادية، والسعي نحو التماس أنجح الانماط الاستراتيجية وأكثرها ملائمة لمنظماتهم من أجل القدرة على مسايرة المتغيرات في البيئة المحيطة بمنظماتهم

واحتوائها والتكيف معها، وذلك نتيجة لقناعتهم بأن الريادة هي الاداة الفاعلة في تطوير مجموعة الاليات لترجمة الافكار والمفاهيم الى استراتيجيات تقوم بتنفيذها من أجل بلوغ الاداء المتميز والمستدام وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين في بيئة الصناعة (غنام، 2017).

وريادة الأعمال تعتبر قوة محركة للنمو الاقتصادي في اقتصاد السوق الحر, وهي العامل الأهم في خلق فرص العمل وتشغيل الأيدي العاملة، والتجديد والتطوير والابتكار، وقد اكتسبت ريادة الأعمال أهمية بارزة في السنوات الأخيرة، نظراً لدورها الحيوي في التنمية المستدامة.

2.3.2. نشأة وتطور مفهوم ريادة الأعمال

الريادة ظاهرة قديمة حديثة متجددة، تستخدم للدلالة عن المبدعين والمبتكرين في شتى المجالات، حيث يرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي جوزيف شومبيتر وبعض الاقتصاديين النمساويين، حيث عرف شومبيتر رائد الأعمال بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإدارة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح آخر ويعتبر ريادة الأعمال تتمحور بالأساس على المخاطرة عند تطبيق الفكرة موضوع التنفيذ، وقد بدأ التوجه نحو ريادة الأعمال في أوائل القرن الحادي والعشرين، حيث اتجه الجميع للنشاط الريادي كوسيلة حتمية لتغيير مفاهيم المنافسة والمزايا واشتداد حدة المنافسة التي أدت إلى التحول من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية، الامر الذي شكل تحديات لرجال الأعمال وتسويق المنتجات لتحقيق التنمية في ظل تضاؤل الموارد والحاجة لتقديم منتجات وخدمات غير تقليدية لكي تلقى قبول واستحسان المستهلك والمستفيد من الخدمة، بجانب مواجهة البطالة ودعم الرياديين على إنشاء مشروعات خاصة بهم ليتيحوا فرص العمل لهم ولغيرهم من خلال تقديم منتجات مبتكرة في المجالات التي يجيدون ويبدعون فيها (الشميمري والمبيريك، 2011).

4.3.2. مفهوم الريادة

مفهوم الريادة يعتبر معقد ومتعدد الأبعاد بسبب اختلاف التخصصات المكوّنة له، إذ لا يمكن الجزم بوجود اتفاق موحد للكتاب حول تعريف الريادية، وهنالك تصور لدى البعض أن مفهوم الريادة، مفهوم مرتبط بأخر المستجدات التكنولوجية، لكن بالواقع فإن مصطلح الريادة يعود جذوره إلى بدايات الثورة الصناعية (UNDP & World Bank، 2005)، فقد اختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة، فمنها يعتمد الجانب اللغوي ومنها يعتمد جانب الخصائص الشخصية والآخر يعتمد الجوانب التنظيمية للمؤسسات، ولكل منها منهاج يقودها لذلك.

حيث أشار (البلعاوي، 2015) بأن الريادة مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الاعمال او تطويرها والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والابداع في إدارتها وضمان نموها وإستمرارها.

فقد عرفها (العاني وآخرون، 2010) بأنها مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص او شركة او قطاع أو شعب معين، لايجاد مشروع ريادي جديد يهدف لتقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة تضاف للمنتج او الخدمة او الطريقة او الاجراءات.

وقد عرفها (Rachman، 2011) على انها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطرة المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة بما يحقق تراكم الثروة.

وأشار (Lussier، 2008) بأن الرايدة نشاطات تضمن خلق منتوج جديد أو عمليات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلص مشاريع جديدة.

وبالتالي لا تقتصر ريادة الاعمال على التطوير والتحديث واستخدام الافكار المبدعة في تقديم منتج او خدمة متميزة، بل تمتد لتشمل تحقيق الكفاءة الافتصادية، وبالتالي فهي عملية تتضمن انشاء مشروع جديد يقدم بفاعلية قيمة اقتصادية مضافة من خلال ادارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شئ جديد او ابتكار نشاط اتقصادي واداري جديد (الشميمري والمبيريك، 2011).

وعليه يمكن للباحث الخروج بتعريف للريادة بأنها إنشاء مشروع جديد بإمكانيات محدودة نسبياً، وتعتمد بشكل رئيسي على الابتكار والابداع والتفرد في خلق وتقديم منتج او خدمة او طريقة او ممارسة من خلال تحديد واقتناص الفرص المتاحة واستغلالها، لتلبية فرص لم تلبى من قبل.

5.3.2. خصائص الريادي

الحديث عن خصائص الشخص الريادي يعني الحديث عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الشخص حتى يصبح ريادياً، فبعض هذه الصفات موروث وبعضها مكتسب بالتعلم والتدريب (Deft، 2010)، وبوجه عام يلجأ الباحثون في مجال الريادة إلى ربط الأعمال الريادية بالإبداع، المخاطرة، القدرة على حسن استغلال التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها، العمل لساعات طويلة، الثقة بالنفس، امتلاك مهارات إدارية ومهارات اتصال (الخزندار، 2015).

وقد اختلف الباحثون في تعريفهم للريادي وتحديد خصائصه وسلوكه، فمنهم من ركز على أن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص، ومنهم من ذكر أن أبرز الخصائص الشخصية للريادي هي الاستعداد

والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والالتزام والتفاؤل واتباع المنهج النظمي (العلي والنجار، 2006).

كما وقام (Ahmed & Seymour، 2008) بتعريف الريادي بأنه شخص ديناميكي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل عمل غير مؤكد ضمن ديناميكية عمل السوق.

كما وأشار (السكارنة، 2008) الى أن رائد الاعمال هو شخص مبادر يقبل النجاح والفشل ويتحمل المخاطر، ولديه القدرة على إدارة الموارد والعاملين والاصول ليجعل منها شيئاً ذو قيمة، ويعمل من خلالها على تقديم شيئاً مبدعاً.

فالريادي هو شخص يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وادراكها وتحمل المخاطرة والرغبة بالبدء بالمشروع، والسعي نحو تأمين الموار والامكانيات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة الى المنتج او الخدمة او الطريقة والاجراءات، والسعي نحو ايجاد ما هو جديد ومتميز، من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، في سبيل الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، او التعرض للخسارة المادية والمعنوية (العاني وآخرون، 2010).

وفيما يلي أهم خصائص ريادي الاعمال الاكثر تناولاً في البحوث والدراسات العلمية الحديثة:-

- **التحكم بالذات:** فالشخص الريادي يتغلب على العوامل البيئية المحيطة به ولا يسمح لها بالسيطرة عليه، كونه لا يؤمن بالحظ كأساس لنجاحه بالحياة، بل يعتمد على معارفه وقدراته ومهاراته، ولا يستسلم للفشل، وبالتالي فإنه يعمل بجهد كبير من اجل الوصول لاهدافه (سلطان، 2015).
- **الميل نحو تحمل المخاطرة:** يتسم الريادي برغبته في تحمل المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والتضحية بموارده الانتاجية من أجل الوصول الى الهدف، والسعي نحو المستقبل، وكلما ازدادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة (Hambock et all، 2017).
- **الرغبة في النجاح** : يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة أكبر من الفرد العادي حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم به (Deft، 2010).
- **الثقة بالنفس:** الريادي شخص يثق بنفسه وقدراته وتفكيره، ويبدأ عمله الحر أو الخاص بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه واشباع قدراتهم الابداعية والابتكارية، ولديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية واستمرار حركة العمل، ويمتلك القدرة على ادارة الفريق وقيادته ويكون مرجع للآخرين (النجار والعلي، 2010).

- **الحاجة إلى الإنجاز:** الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية وحب التميز عن الاخرين، لأنه بارع ومتفوق ويرغب بزيادة مسؤولياته وتطوير مهاراته، ويسعى لحل المشكلات التي يواجهها، ويسعى لاختيار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتميز بالتحدي من أجل تحقيق درجات عالية من الرضا (أبو قرن، 2015).
- **التفاؤل:** يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح وحالة طبيعية في ميدان العمل ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي (Deft، 2010).
- **التواصل مع الاخرين والقدرة على الاقناع:** فهو شخص متفائل يحب التواصل مع الاخرين، ولديه طاقات ايجابية يستثمرها في تكوين العلاقات، ويسعى الى أن يسمع ويحلل ويقدم رأيه (أبو بكر، 2014).
- **الاستقلالية:** حيث أن الريادي شخص مستقل، يفضل أن يتسلم مراكز قيادية، ويسعى لاتخاذ قراراته بنفسه بمعزل عن تأثيرات الاخرين، ويبحث عن مصادر التشغيل الذاني لمحاولة تحقيق الاستقلال المالي وتحمل المسؤولية المرتبطه بقراراته بمعزل عن النتائج (Barba-Sanchez & Atienza- Sahuquill، 2017).
- **التخطيط والتنظيم:** فالريادي شخص لديه اهداف واضحة وخطط للتشغيل يقوم بتعديلها عند الحاجة، ويسعى الى الوصول لاهدافه بكفاءة وفاعلية، ويقوم بتنظيم وقته بصورة مستمرة لمواجهة أي صعوبات ومشاكل (Miranda et all، 2017).
- **مستوى عالي من الطاقة والمثابرة والالتزام:** حيث أن لديه رغبة في العمل لساعات طويلة، ويستطيع تحمل ضغط العمل، ويعمل على انجاز جميع المهام والمسؤوليات المتعلقة بعملة (Miranda et all، 2017).

6.3.2. أهمية الريادة

ريادة الأعمال تعتبر وسيلة هامة لتصحيح مسار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فغالبية هذه المشروعات لا تستطيع على الصمود والمنافسة إذا لم تكن هناك إدارة خبيرة تستثمر في الفرص ووتلافى التهديدات وتبحث عن الفرص للتوسع والانتشار بطرق مبتكرة وجديدة ومن خلال تقديم منتجات غير تقليدية لتحقيق الربح والقدرة على المنافسة والتوسع والاستدامة، ولذلك تعتبر ريادة الأعمال من الامور الهامة في اقتصاديات الدول المتقدمة كما وتسعى الدول النامية للوصول اليه، وتسهم المشروعات الريادية مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، حيث تعد نواة بناء المنشآت على اختلاف احجامها، ويؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي للريادي ولعائلته، بالإضافة إلى دوره باستحداث وظائف جديدة والحد من البطالة في المجتمع، فضلاً عن

ظهور أنماط جديدة من السلع والخدمات تسهم في نمو وفتح أسواق جديدة تسهم في تقليل الفجوة بين اقتصاديات الدول (النجار والعلي، 2010).

كذلك تسهم ريادة الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال زيادة الناتج القومي الإجمالي ونصيب الفرد من الدخل القومي، فضلاً عن إحداث تغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية للدول، وتحقيق نمو وزيادة في الإنتاج، الامر الذي يوفر قدر أكبر من الارباح، وهذا يستدعي توافر قدر من الابتكار والإبداع كأحد مرتكزات الريادة في تحقيق التميز، وتتبع أهمية الريادة للمنظات حسب ما ورد في (عمار، 2016) بمساهمتها في خلق فرص للعمل والنمو، وتعزيز القدرة التنافسية واشباع الحاجات المجتمعية والمساهمة في اطلاق الامكانات الشخصية.

وتتبع أهمية الريادة للمنظمات بحيث ما أشارت (Commission of the European Communities، 2003) بانها تسهم في خلق فرص للعمل والنمو وتعتبر أمر حاسم في تعزيز القدرة التنافسية والمساهمة في اشباع الحاجات المجتمعية وكذلك المساهمة في اطلاق الامكانات الشخصية.

ويتضح مما سبق أن الريادي الناجح يستطيع القيام بدور فعال في التنمية من خلال نقل التقنية المناسبة لطبيعة المشروعات التي يتبناها، ومن ثم يحقق الجدوى من تلك التقنية من خلال تحسين الأداء وزيادة الطاقة الإنتاجية.

7.3.2. أهداف الريادة

للريادة مجموعة من الاهداف تسعى الشركات لتحقيقها من أجل رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومنها حسب مما ورد في (العبيدي والجراح، 2014) و (الحدراوي، 2013):-

- تحسن وضع الشركات الحالي والمستقبلي، من خلال اعادة التغيير في التوجهات والفرص المتاحة للمنظمة.
- التوظيف الذاتي وتوفير مزيداً من فرص العمل التي تلبي غايات ورغبات الموارد البشرية، وتقليل هجرة الخبراء من خلال توفير مناخ لريادة الاعمال.
- تشجيع التصنيع وانتاج مزيداً من السلع والخدمات وزيادة الكفاءة من خلال التنافس مع خلق اسواق جديدة في سبيل زيادة الدخل والنمو الاقتصادي.
- احداث التغير في هيكل السوق من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة من اجل زيادة الانتاج.
- تهيئة المناخ لممارسة ريادة الاعمال على مستوى التنظيم المؤسسي، وتشجيع المبادرات التي يقدمها العاملون بالمنظمة.

- إحداث التغير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الأهداف المميزة للريادة وخاصة أن المؤسسات الريادية تعمل على التغيير من خلال الأنشطة الريادية.
- زيادة التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشاريع الجديدة تقدم افكاراً جديدة.

8.3.2. عناصر الريادة

يوجد أربعة عناصر للريادة يحددها (حجازي واخرون، 2010) وهي كما يلي:-

- الريادي: وهو الشخص الذي يدير جميع الاجراءات والانشطة الريادية.
- الفرصة: وهي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو متوقع في السوق، حيث تتمثل في احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.
- المنظمة: وهي الاطار الذي يتم فيه تنسيق جميع الانشطة والمصادر والموارد.
- الموارد: وتشمل جميع الموارد والامكانيات المتاحة التي يمكن للريادي أن يقوم باستثمارها في المشروع.

9.3.2. عوامل نجاح ريادة الاعمال

يعبر عن عوامل نجاح ريادة الاعمال بالنظام البيئي لريادة الاعمال، والذي يعبر عن مجموعة مترابطة من العوامل في مجتمع جغرافي محلي ملتزمة بالتنمية المستدامة من خلال دعم وتسيير إنشاء المشاريع الجديدة، وفيما يلي عرض لعوامل نجاح ريادة الاعمال (Stam، 2015):-

- الأسواق المحلية والعالمية: من حيث حجم السوق (صغير متوسط كبير) ونوع الزبائن (أفراد، شركات- حكومات).
- رأس المال البشري: المقدرة الإدارية والتكنولوجية، الخبرة الريادية، إمكانيات التعهيد الخارجي والقدرة على الوصول إلى القوى العاملة المهاجرة.
- التمويل: لأصدقاء، العائلة، المستثمر (الممول)، المشاركة الخاصة برأس المال، رأس المال الجريء أو المخاطر والاقتراض.
- الأنظمة الداعمة والتوجيه: التوجيه، الناصحون، خدمات مختصة، حاضنات أعمال، مسرعات أعمال وشبكات الريادة الاجتماعية.
- الحكومة والهيكل القانوني: سهولة بدء الأعمال، المحفزات الضريبية، تشريعات مناسبة للأعمال، توفر البنية التحتية وسهولة الحصول عليها، توفر الاتصالات وتوفر طرق النقل المختلفة.

- التعليم والتدريب: توفر قوى عاملة تحمل شهادة ما قبل الجامعة، توفر قوى عاملة لديها مؤهلات جامعية وخاصة من يمتلكون مهارات ريادية.
- الجامعات كمحفز: نشر ثقافة تشجيع واحترام ريادة الأعمال، دور رئيسي في تشكيل وبلورة الأفكار الجديدة ودور رئيسي في تزويد الشركات الجديدة والناشئة بالخريجين المؤهلين.
- الثقافة الداعمة: التسامح مع المخاطرة والفشل، تفضيل العمل الحر، قصص نجاح، تشجيع ثقافة البحث وعمل صورة إيجابية لريادة الأعمال والاحتفال كنوع من التحفيز بأي إبداع جديد.

10.3.2. انواع الاعمال الريادية

يمكن ان تصنف الاعمال الريادية الى ثلاثة انواع حسب ما ورد (النجار والعلي، 2010):-

- اعمال ابتكارية بحتة: حيث يقوم الريادي بنقل الفكرة الجديدة الى منتج جديد ويبنى نشاطا جديدا في عالم الاعمال.
- اعمال ابتكارية مطورة من افكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: حيث يقوم الريادي بتأسيس اعمال ريادية، بناء على افكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة حيث يقوم الريادي بتوظيف التكنولوجيا المتطورة لاغراض تخصصية في اعمال ومجالات اخرى مختلفة.
- الملكية لاعمال ابتكارية: يعد هذا الوضع اقل انواع الابداع او الريادة حيث ان الشخص المبادر يشترى مؤسسة أو يمتلك عملا فالحاجة للابداع والابتكار اقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

11.3.2. أبعاد ريادة الاعمال

إن السمة الاساسية لريادة الاعمال كظاهرة اجتماعية اقتصادية هي تنوعها، ومن المهم أن يدرك صناع القرار التنوع الداخلي في مشاريع ريادة الاعمال ومعرفة القادة الرياديين والسماح لهم بالتأثير بشكل أكثر فعالية في توجيه وتطوير قطاع المشاريع، وهذه الابعاد تتأثر بعوامل متعددة لذلك لا بد من الاهتمام بالعوامل متعددة الابعاد التي قد تسكب ميزة تنافسية لدى البعض أو قد تكون حكراً على دول محددة من الناحية القانونية وغيرها، وفيما يلي توضيح مختصر لابعاد ريادة الاعمال (Cieslik, J، 2017).

1.11.3.2. الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع أول خطوة لتوليد الافكار المستجيبة للفرص في المنظمات، والتي يمكن من خلالها المساهمة في نجاحها على المدى الطويل، حيث أن الإبداع يسهم في تحسين عملية صنع القرارات

داخل وخارج المنظمة، فالإبداع والابتكار وما يربطهما من علاقة توافقية ومتكاملة تساعد منظمات الأعمال بأن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات وإرضاء الزبائن والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين منها (بن حراث ودردور، 2015).

ويفرض التقدم في مختلف المجالات تحديات تستوجب حلول إبداعية مبتكرة في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والثقافية، فالابتكار يشير إلى الاسبقية والوصول الى ألامر أولاً، بينما الإبداع يشير إلى النشاط والسلوك المتعلق بالتفوق في العمل (Danish & other، 2012)، فالابتكار والإبداع يعدان ركيزة اساسية من ركائز استمرار الأعمال الريادية، ويسهمان في تطور المجتمعات والوصول الى الاكتشافات الجديدة، فالاعتماد على الابتكار والإبداع من أجل المستقبل قد أصبح أكثر أهمية ولا سيما مع تعاظم المعضلات المحيطة ببيئة العمل التي تؤرق العالم (Alothmany & other، 2013).

ويعرف الإبداع بأنه أفكار جديدة، ومفيدة، ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع، وإعادة تركيب لأنماط المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر على تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها، بل يشمل الآلات والمعدات وطرق واساليب التصنيع، والتحسينات المستمرة في التنظيم الاداري، لضمان زيادة الإنتاجية، ويكون للبيئة دور فاعل في نمو الإبداع وتطوره (Yusof & Jain، 2010).

وبالتالي فإن ريادة الأعمال مجموعة أنشطة تقوم على الاهتمام، وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع، والاستحداث، لتحقيق السبق في قطاع معين، أو إدارة نشاط أو عمل جديد في ميدان محدد. حيث يبتكر الريادي شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي، ويمارس عملا جديد يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة، كما أن ريادة الأعمال مصطلح مرتبط بالتخطيط المحدد، لمواجهة مخاطر محسوبة، بناء على معرفة السوق، والموارد المتاحة، لتحقيق النجاح المأمول، وريادة الأعمال عملية تُعني بتحقيق السبق في قطاع معين، وإدارة نشاط أو عمل جديد في ميدان محدد (مطاوع وآخرون، 2017).

وهنالك عدة أنواع للإبداع الريادي وهي كما يلي (Mthanti & Ojah، 2017):

- إبداع جزئي: يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة واهتمام قليل بالسوق.
- إبداع تخصصي: استخدام تكنولوجيا جديدة واهتمام قليل بالسوق.
- إبداع جديد داخلي: وسائل تكنولوجية حالية مع اهتمام زائد بالسوق.
- إبداع عالمي: استخدام تكنولوجيا جديدة واهتمام كبير بالسوق.

ويبدأ المشروع الريادي صغيراً ويبدأ بالنمو والازدهار إلى أن يصل إلى مرحلة سيكون صاحب المشروع إما أن يبتكر ويتطور ليواصل النمو ويزدهر أو يتلاشى ويموت، وأصبح الابتكار من أكثر الانشطة أهمية في بقاء ونمو شركات الأعمال، كونه نشاط ينتمي للمستقبل عندما تكون جميع أنشطة ومنتجات الشركة الحالية تنتمي إلى الماضي، كما يعتبر جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً للثروة، ولا يعتبر محصوراً فقط في تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك إلى ابتكار أو ادخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة أو انتاج المنتج بطريقة تكلفة أقل أو أكثر ملائمة، من أجل اضافة قيمة جديدة إلى المستهلك (العاني وآخرون، 2010).

كما أن للريادة علاقة وثيقة بالإبداع فكلاهما مكملان لبعضهما البعض ومترابطان، فلا يمكن أن يكون هناك ريادة مشاريع دون إبداع، فعادة ما تركز المشاريع الريادية على الإبداع من حيث إيجاد منتجات جديدة، أو تحويل المواد التي ليس لها فائدة إلى مواد ذات منتج متطور وذو قيمة، كما قد يكون الإبداع متمثلاً بالعملية التسويقية، أو طريقة توزيع المنتج أو إعادة بناء هيكلية المشروع وإدارته، وتظهر كذلك في قدرة الريادة بايجاد الطرق والوسائل الابتكارية التي يستطيع من خلالها التعامل مع مجموعات عديدة من الموظفين والمستخدمين والمزودين والمستهلكين، ويعتبر الريادي مخترع ومطور، من خلال عمله على تنظيم وتعظيم الفرص، وتحويل الأفكار إلى منتجات يمكن تسويقها، والعمل على اضافة قيمة لها من خلال الوقت والجهد والمهارات، محتملاً بذلك مخاطر المنافسة في الأسواق لتنفيذ فكرته (النجار والعلي، 2010).

2.11.3.2. المخاطرة المحسوبة

يسود بيئة الأعمال ظروفاً وتحديات متغيرة مصحوبة بمخاطر مختلفة، فأصبح من الضروري أخذ هذه المخاطرة بعين الاعتبار، وقيام أصحاب المشاريع الريادية بالعمل على تخصيص وقتاً وجهداً لإدارة هذه المخاطر والاستفادة من الايجابيات والحد من الجوانب السلبية، حيث أن صاحب المشروع الجديد يواجهه مخاطر متنوعة خلال المراحل المختلفة من حياة المشروع وبالاخص في بدايته، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح، فالريادي مخاطر بطبيعته ويقبل التحدي، وبذلك يعمل جهده في تحديد وتقدير المخاطر وتقييم البدائل المتاحة، ومن ثم إدارة تلك المخاطر والتحكم فيها حتى الوصول إلى مرحلة النجاح واستمرار تقديم الخدمات والمنتجات، وبالتالي فإن رائد الأعمال يجب أن يتصف بقدرته على تحمل المخاطر ومواجهتها، حتى يستطيع المحافظة على فكرته ومشروعه الريادي من الإندثار (النجار، 2017).

فالمخاطر المحسوبية هي عملية واضحة المعالم لاختيار المشاريع، وجمع المعلومات الاساسية من حيث التدفقات النقدية والعائد على الاستثمار والتركيز على السلبيات والايجابيات التي تؤثر على

أهداف المشروع (أبو قرن، 2015)، حيث أن البدء بإنشاء مشروع صغير فكرة تنطوي على الكثير من المخاطرة كونها مغامرة يكتنفها الكثير من ظروف عدم التأكد، ويمكن تصنيف المخاطر التي يتعرض لها أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة إلى نوعين أساسيين كما ذكرهما (المشني، 2018):

أولاً: مخاطر يمكن توقعها:-

- مخاطر كلفة المشروع والتسجيل.
- مخاطر كلفة الأجهزة والمعدات.
- مخاطر أجور ورواتب العاملين في المشروع.
- مخاطر المصاريف والضرائب المتوقعة.
- مخاطر تكاليف المواد الأولية.
- مخاطر أية تكاليف أخرى تتطلبها أعمال الترويج والإعلان.

ثانياً: المخاطر التي يصعب على أصحاب المشاريع التنبؤ بها وتوقعها:-

- مخاطر المنافسة وما ينجم عنها.
- مخاطر التغيير والتطور في احتياجات الأفراد.
- المخاطر السياسية والقانونية.
- المخاطر المالية والنقدية.

وهنالك أيضاً عدة مخاطر تواجهها المشاريع الريادية (الشمري وأخرون، 2017):-

- مخاطر العمل: والتي تعني المجازفة بالمجهول من غير معرفة إحتمالية النجاح ومرتبطة بالدخول الى أسواق غير مجربة او استخدام تكنولوجيا جديدة غير مجربة بعد.
- مخاطر السوق: وتتعلق بتغير أسعار صرف العملات الاجنبية، والتغير في القيمة السوقية وتغير أسعار الفائدة.
- مخاطر مالية: والتي تنتج عن المديونية المرتفعة، واستخدام حجم كبير من مواردها للنمو او الفشل في تسويق وبيع المنتجات، وهذا النوع من المخاطر يشير الى الموازنة بين العائد والمخاطر.
- مخاطر شخصية: والتي يرتكبها أصحاب المشاريع من خلال اتخاذهم قرارات خاطئة تؤثر على استمرارية المشروع ومركزه المالي.
- مخاطر تنظيمية: والتي تكون مرتبطة بالتغير بالقوانين والتشريعات الخاصة بالمشروع وبالبيئة المحيطة.

الا أنه يوجد حدود معينة لسلوك تحمل المخاطر بالنسبة للمشاريع الجديدة فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الشخص عبارة عن عامل، وكلما زادت المخاطر يصبح الشخص ريادياً، فالريادي يميل نحو المخاطرة، ويعمل في مواقف تتسم بعدم التأكد ويزداد الميل لتحمل المخاطر كلما ازدادت درجة الرغبة في النجاح، ويشجع ذلك الريادي في سرعة اتخاذ القرارات في البيئات المضطربة، وبتوفر الحد الأدنى من المعلومات (المومني، 2014).

3.11.3.2.استثمار الفرص

يعتبر الاستثمار مصطلحاً اقتصادياً، ويشير إلى توظيف رؤوس الأموال لتنشيط مشروع اقتصادي معين يرجع بالمنفعة المادية على أصحاب المشروع ويؤثر إيجاباً على الاقتصاد الوطني، كما يعتبر متغير اقتصادي يسعى إلى الاستغلال الأمثل لرأس المال الذي تمتلكه جهة معينة تسعى من هذا الاستغلال إلى تحقيق منفعة ذات عائد مادي وربح كبير بالاعتماد على أساليب وطرق اقتصادية حديثة غير مسبوقة.

فالاستثمار هو توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح والمال، ويرتبط العائد والمخاطرة بعلاقة طردية، فكلما ازداد طموح المستثمر في الحصول على عائد أعلى لاستثماراته، عليه أن يهيئ نفسه لتقبل درجة أعلى من المخاطر والعكس صحيح (أبو ناصر وأخرون، 2017).

تتمثل الفرص الريادية في الظروف التي تساعد في إيجاد السلع والخدمات الجديدة والتي تعمل على تحقيق الاشباع لحاجة السوق، وتتواجد هذه الفرص بسبب عدم تماثل المنافسة في الاسواق وعوامل الانتاج، وعندما تكون المعلومات المرتبطة بالمنافسة غير متماثلة موزعة بشكل غير متماثل بين الافراد، وبالتالي يجب على المؤسسة متابعة الفرص الريادية من خلال مجموعة كبيرة من الاساليب كاحتمالية تطوير منتج جديد أو بيع منتج موجود أصلاً في سوق جديدة، فيجب على الشركات أن تهتم بمتابعة الفرص الريادية في أي وقت عن طريق ثلاثة مراحل وهي (زغمار، 2017):-

- ادراك: وهو فهم أو معرفة الموارد غير الموظفة وحاجات السوق.
- اكتشاف: هو مطابقة الموارد وحاجات السوق.
- ابتكار: هو صياغة مفهوم الاعمال عبر معالجة الموارد وحاجت السوق.

4.11.3.2.الاستقلالية

حيث إن الرغبة بالاستقلالية والاعتماد على النفس صفة مميزة لريادي الأعمال الناشئين الذين من المرجح أن يقوموا بإنشاء مشاريع ذات تأثير كبير وموجهة للنمو والتطور المستمر مستقبلا، وتعني

مدى الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل من خلال دعمهم وتشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم من خلال طرح الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها والتي تدعم تطور المؤسسة واستدامتها (سلمان والناصري، 2016).

ويمارس الرياديين دوراً حاسما في عملية تقدم الإبداعات للأمام، من خلال استخدامهم رأس مالهم الاجتماعي لتطوير شبكات اجتماعية وتوظيف ذلك لنجاح المشروع، أيضا تعتبر هذه الاستقلالية بيئة عمل ملائمة للأشخاص ذوي التوجه الريادي وتساعد المنظمات الريادية كثيراً في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي(Baptista and Leitão، 2015).

5.11.3.2. التنافسية

الريادي الناجح يتملك القدرة على المنافسة من خلال معرفة أين ومتى وكيف يبدأ مشروعه وبماذا يبدأه، بالإضافة إلى إتقان العمل بطريقة مبتكرة في ضوء وجود العديد من السمات والتي تتعلق بقدرته على تحمل تداعيات كل جديد وثقته بنفسه وقدرته على الإبداع والابتكار، حيث يساعده ذلك على المنافسة الفعالة وقبول التحديات والتغلب على الصعوبات.

فالتنافسية تمثل جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها، فالمدير الاستراتيجي المبادر يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الامكانات الجديدة للنمو والتطور للمؤسسات الريادية، وتعبر المنافسة أيضاً عن جهود المؤسسة في التعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات، وهي السلوك الفاعل لها والمكون الرئيس للابتكار والتجديد والمبادرات المتبناة من طرف المؤسسة، والميل نحو توقع احتياجات المستقبل والمتغيرات في بيئة العمل، والاساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد (عبد الرضا وشناوة، 2013).

كما تشير التنافسية إلى الجهود المكثفة للشركة للتفوق على المنافسين وقد تأخذ التنافسية شكل مواجهة وجه لوجه مع المنافسين، كما وقد تعكس أيضاً عدم التقليد لاستهداف قادة الصناعة في نقاط ضعفهم والتكريز على منتجات ذات قيمة عالية في حين يتم رصد النفقات التقديرية بعناية، كما أنها تشير إلى الاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية للقيام بالأشياء بشكل مختلف كإعادة تجديد المنتج أو الخدمة، بمعنى أن الشركة تكون عدوانية لتحقيق أهدافها التنافسية متجاوزة ومتفرقة على منافسيها، من خلال مزيج من التحركات المبتكرة (زغمار، 2017).

ويعتبر الاهتمام بمتابعة المتغيرات في بيئة العمل وتحديد أساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال، فمهما كان حجم المنظمة فإنها تسعى لإيجاد الوسائل والمصادر التي تحقق لها

النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة ومن خلال سعيها إلى تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية وباستدامتها وتعزيزها تتمكن من دعم موقعها في السوق على حساب المنافسين، ويوجد للتنافسية مصدران هما (القرنة، 2014):-

- **مصادر داخلية:** تنبع من داخل المنظمة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وتمثل مصدر قوة لها ومنها: الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات والمميزات وطرق وأساليب العمل وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تؤديها بكفاءة عالية.
- **مصادر خارجية:** فتتمثل بالبيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص وتمثل مصدراً للتفوق التنافسي تتضمن: التكنولوجيا، وبراءة الاختراع، والمنافسة، والتحالفات والتشريعات.

6.11.3.2.الثقافة الريادية

تعد الثقافة الريادية من أهم العوامل التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات الأعمال، حيث أنها تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها، وتساعد في الترويج لإمكانية تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع، فالثقافة الريادية تتطلب تشجيع ممارسة ريادة الأعمال، وتحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال (المبيرك والجاسر، 2014).

ويختلف مفهوم الثقافة الريادية حسب نظام التعليم ومدى التطور الاقتصادي في الدولة الذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه الثقافة، الامر الذي يساعد على التقليل من هجرة الكفاءات للخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي تلقى اهتماماً في الشركة، لذا وجب على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الأفراد لتعزيز أدائها مع المنافسين، ويعد التعليم محوراً أساسياً في تنمية الثقافة الريادية، ويمكن استثمار دوره في تنمية ريادة الأعمال في مراحل عمرية مبكرة، حيث أن بناء فكرة الإبداع والابتكار وريادة الأعمال يجب أن تدرج في صلب المناهج التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة قيام الجامعات بدعم التعاون بينها وبين القطاع الخاص، والسماح للأكاديمين للعمل بعض الوقت في القطاع الخاص (European Commission، 2008)، وتشجيع البحوث التطبيقية، من أجل تحسين وتطوير مستوى التكنولوجيا وزيادة فرص العمل نتيجة قيام الشركات بتصنيع منتجات جديدة تحتاج لأيدي عاملة، كما ينبغي على الجامعات عقد شراكات مع مؤسسات القطاع العام والخاص لتوفير البيئة الصحية التي يمكن أن تنمو فيها مشروعات الرواد (عبد الهادي ومحسن، 2012).

ويرى الباحث أن نشر ثقافة الريادة هو حجر الأساس في الدفع نحو الريادة والمبادرة والابتكار، فالاهتمام بالريادة يأتي من خلال الدافعية للتعلم وتقديم الأفكار الريادية التي من شأنها أن تتحول إلى مشروع استثماري يساهم في دفع عجلة الإنتاج والحد من ظاهرة البطالة.

4.2 علاقة ادارة الموارد البشرية بالريادة

تمثل إدارة الموارد البشرية في مقدمة الوظائف الرئيسية للإدارة، نظراً لأن العنصر البشري هو المورد الأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق، وتعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة على تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولذا كان هناك اتفاق على أن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع، فإن ذلك يتوقف على مدى قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، حيث أنها عوامل حاسمة في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية (أبو شيخة، 2011).

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في حياة المنظمات والعمل على بقائها واستمرارها، وتعتمد المنظمات على الأشخاص، وبدون الأشخاص فإن مصيرها سوف يؤول إلى الزوال، وبصفة خاصة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكون معنياً أكثر بالإدارة الاستراتيجية للأفراد لتحقيق أهداف العمل، كما أنه يعبر عن آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل داخل المنظمات، بالإضافة للنظر للأفراد باعتبارهم احد أهم الموارد التي يجب إدارتها، وإعتبار الأفراد أصولاً بشرية ذات قيمة عالية وليست جزءاً من التكاليف، ولا يرجع نجاح برامج وخطط التنمية إلى استخدام الثروات والموارد فقط بل يرجع إلى كفاءة استثمار الطاقات والأصول البشرية، وتدفع الإدارة الناجحة للموارد البشرية الأفراد إلى أن يكونوا قادرين على تحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز من خلال حسن الاختيار وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وإدارة أدائهم (شعبان، 2011).

إن ممارسات إدارة الموارد تتضمن الاعمال الادارية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنظيم والمتابعة شأنها شأن الادارات الاخرى في المنظمة، اذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق لها الاهداف التي انشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك البرامج والخطط والسياسات وصولا لتحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الاعمال تنفذ وفقا للخطط والبرامج والسياسات والانظمة المعدة مسبقاً ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ االأعمال التي تمارسها وما بعدها (المقادمة، 2013).

نجد أن هنالك تأثير مباشر للقيادة الادارية على الابداع والتميز، من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والافكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الاخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لادراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (الشروقي، 2018).

5.2 الشركات التجارية

سيتم التطرق في هذا الجزء على الشركات التجارية بأنواعها حيث أنه من المعروف أن العلاقات التبادلية بين الأفراد كبرت وتطورت في المنشآت التجارية فهي ليست وليدة العصر، فكان ظهور نظام الشركات جلياً مع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر بقوانين تفصل ما بين رأس مال الشركة وقوانين الشركاء، فأصبح نشاطها يشمل كافة ميادين الحياة، ثم تطورت إلى أن وصلت إلى هذه الأنواع والمسميات الحالية، وان الغاية الأساسية في أي شركة هو الربح وتحقيق المكاسب والنجاح وهذا ما جعل للشركات ضوابط وأحكام وقوانين لكي تسير على نهج حديث يتوائم مع العلم الحديث والتكنولوجيا السائدة، فأصبح هناك أنواع كثيرة للشركات، وأشكال تتميز كل واحدة بالنشاط التجاري وبرأس المال، وأصبح لها غايات ورؤية ورسالة تميزها عن غيرها، وان جميع الشركات تسعى لهدف البقاء والربح والاستمرارية.

1.5.2 التعريف القانوني للشركات التجارية

الشركات هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يشارك كل منهم في مشروع اقتصادي يستهدف الربح وذلك بتقديم حصة في مال أو عمل واقتسام ما ينشا عن هذا المشروع من ربح أو خسارة (قانون الشركات الفلسطيني، 2008)، وتنقسم الشركات التجارية الى عدة أنواع كالاتي:-

2.5.2. أنواع الشركات التجارية

تتعدد أنواع الشركات التجارية منها شركة التضامن، وشركة التوصية البسيطة، وشركة المحاصة، وشركة المساهمة، وشركة التوصية بالأسهم، وشركة ذات مسؤولية محدودة، وسيتم عرض موجز عن كل شركة من أنواع الشركات التجارية السابقة الذكر كما يلي:-

أولاً: شركة التضامن: هي الشركة التي تتكون من شخصين طبيعيين او اكثر كلهم متضامنين أي مسئولين جميعا مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة وخسائرها وإن مسؤوليتهم مسؤولية غير محدودة ويتكون اسمها من جميع أسماء الشركاء ويجوز إن يقتصر اسمها على اسم شريك أو أكثر مع إضافة (وشركائه) ويجوز إن يكون للشركة اسم تجاري خاص (وزارة الاقتصاد، 2012).

ثانياً: شركة التوصية البسيطة: هي الشركة التي تتألف من قسمين من الشركاء المتضامنون وهم الذين يقومون بإدارة الشركة ويكونوا مسؤولين بالتضامن عن جميع التزاماتها من اموالهم الخاصة والشركاء الموصون، وهم يساهمون في راس مال الشركة دون ان يكونوا مسؤولين عن التزامات الشركة الا بقدر ما قدموه من مال (وزارة الاقتصاد، 2012).

ثالثاً: شركة المحاصة: هي شركة مؤقته بين بعض الافراد لإنجاز عمليه معينه وبعد انتهائها تنتهي الشركة ويقسمون الارباح والخسائر حسب العقد المحرر بينهم، الا ان هذه الشركة ليس لها رأس مال شركة ولا عنوان شركة وبالتالي ليس لها شخصية معنوية ومن ثم يظهر مدير شركة المحاصة امام الغير بمظهر من يتعامل باسم نفسه وحساب نفسه (محمود، 2011).

رابعاً: شركة المساهمة: هي الشركة التي يقسم فيها رأس المال الى اسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتنقل ملكيتها بالوفاة ولا تضم الا نوعا واحدا من المساهمين وتتحدد مسؤوليه الشريك المساهم فيها بقدر ما يملكه من اسهم (عبد الله، 2016).

خامساً: شركة التوصية بالأسهم: هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى اسهم متساوية القيمة قابلة للتداول ويكون الشريك الموصي فيها خاضعا للنظام القانوني الذي يخضع له المساهم في شركة المساهمة ويكون شريك واحد أو أكثر مسؤولا مسؤولية شخصية وتضامنيه عن ديون الشركة (طه، 1997).

سادساً: الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي الشركة التي لا يجوز ان يزيد عدد الشركاء فيها عن (50) شريكا ولا يقل عن (2) ولا يسأل أي منهم الا بقدر حصته من راس المال ولا تكون حصص الشركاء فيها ممثلة بصكوك قابلة للتداول (وزارة الاقتصاد، 2012).

6.2. الدراسات السابقة

1.6.2. المقدمة

تعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واطلاعه على الأدب الإداري، أمكن تقسيمها إلى محورين مرتبة من الأحدث للأقدم، وهي كالتالي:

2.6.2 الدراسات العربية

❖ **دراسة (حرزالله، 2017) بعنوان "فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالاداء المؤسسي"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد قام بتصميم استبانة ضمت (90) فقرة وزعت على ثمانية مجالات وهي (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والإختيار والتعيين، الأجور والرواتب، التدريب، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، الأداء المؤسسي)، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة في (شركة الإتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة الوطنية موبايل)، الذي بلغ عند التوزيع (307) من مسؤولي الدوائر والأقسام والوحدات ومن المشرفين، وبلغ حجم العينة (171) مفردة، حيث تم إسترداد (141) من الإستبانات الموزعة بنسبة (82.5%) وهي نسبة مناسبة ومقبولة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية (4.10) وهي درجة تقدير كبيرة، وللأداء المؤسسي بلغت (4.16) وهي ايضاً درجة تقدير كبيرة، وتبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المحاور الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء المؤسسي، من خلال معامل إرتباط بيرسون، كما تبين انه لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة المورد البشرية والأداء المؤسسي في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات

(الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل وسنوات الخبرة)، وقد تبين وجود فروق دالة احصائياً عند محور تقييم الاداء ضمن الفرضية الخاصة بقياس فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات العاملة بقطاع الاتصالات الفلسطيني، وقد كانت الفروق لصالح العاملين في القطاع الإداري على الفئات الأخرى من العاملين في الجانب المالي والفني.

❖ **دراسة (غنام، 2017) بعنوان "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة"**، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتم استخدام اسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة والتي بلغت (150) مفردة من المدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر ورؤساء مجالس الإدارة في شركات صناعة الأغذية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة 133 استبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية بقطاع غزة بابعادها مرتفع، كذلك مستوى التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الاغذية العاملة بطاع غزة كان مرتفع، ووجود أثر ذو دلالة أحصائية لكل من خاصيتي الابداع والثقة بالنفس لدى الادارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الاغذية، وتبين بعدم وجود فروق في متوسطات استجابة المدراء حول خصائص الريادة والتوجهات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافة.

❖**دراسة (النشمي، 2017) بعنوان "أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا"**، هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الخصائص الريادية (التحكم الذاتي، والثقة بالنفس، والحاجة إلى الإنجاز، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، والإبداع) لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في النوايا الريادية لديهم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (157) طالباً وطالبة.

توصلت الدراسة إلى أن قدرة الطلبة على التحكم الذاتي ومستوى الإبداع لديهم يعتبران من أهم الخصائص الريادية الأكثر تأثيراً على النية الريادية لديهم.

❖ **دراسة (زغمار، 2017) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية"**، وهدفت الدراسة الى محاولة تقديم إطار نظري خاص بالتوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطي، ومن جانب أخر تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة مؤسستين تنشطان في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية من خلال استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، واستهدفت الدراسة على عينة من المدراء ونوابهم بالاضافة الى رؤساء الاقسام في المؤسسات المستهدفة بالدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 42 شخص من خلال العينة القصدية داخل المؤسسات.

توصلت الدراسة الى أن التوجه نحو الإبداعية يلعب دوراً مهما في توجه المؤسسات الجزائرية في قطاع المنتجات الغذائية نحو تحقيق التوجه الريادي وهذا ما أكده تقديمها لمنتجاتها بأسلوب مبدع؛ كذلك كشفت النتائج على أن المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية على مستوى عالي من تحمل المخاطرة، واحتسابها والتنبؤ بها بالشكل الذي يجعل منها لها قدرة على إستجابة للتغيرات البيئية التكيف معها، حتى تستطيع تحقيق موقع الريادة؛ ودلت النتائج الإحصائية بان المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية، تبحث عن الإستباقية والدخول للأسواق الغذائية والوصول لريادة السوق؛ كما بينت النتائج الإحصائية إجمالا بان المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية الجزائرية؛ لديها فكرة ريادية، وكيفية العمل بأبعادها ومكوناتها الرئيسية، التي تقودها في نهاية الأمر إلى التوجه بالمؤسسة وفق متطلبات سوق الصناعات الغذائية، بالشكل الذي يحقق للمؤسسة مكانة سوقية سواء في السوق او في ذهن المستهلك، وأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، وإن المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية ليس لديها مرونة في السوق المستوى الكافي.

❖ **دراسة (معتوق، 2016) بعنوان "المتغيرات الآنية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد"**، هدفت الدراسة إلى دراسة مجموعة من المتغيرات الآنية والمستقبلية التي يمكن أن تؤثر بالموارد البشرية في المنظمات العامة العراقية وحجم التأثير لكل منهما، ومدى اسهامها في تطوير الموارد البشرية الوطنية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة، بالإضافة للمقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية، للموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين والعاملين والبالغ عددهم (55) فرداً.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن عملية التأهيل التقني واستثماره في المنظمات العامة العراقية من أهم عوامل تطوير الموارد البشرية فيها، إذ يزداد دور التقانة في حياة المنظمات يوماً بعد يوم.

❖ **دراسة (عمار، 2016) بعنوان "مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"**، هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة, فيما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (283) إدارياً.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية كبيرة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية، وجود أثر دال احصائياً لممارسة الادارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

❖ **دراسة (القرنة، 2014) بعنوان "أثر المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المتسدامة"**، هدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

تكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والضعيرة الحجم والواقعة في مدينة عمان، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة ملائمة من العاملين البالغ عددهم (156) مبحوثاً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الاسلوب الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من 42 فقرة، واستخدم عدد من الاساليب الاحصائية.

توصلت الدراسة الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذي دلالة احصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عن مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذي دلالة احصائية لابعا المنظمة الريادية في تحقيق الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذي دلالة احصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند

مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$).

❖ **دراسة (المومني، 2014) بعنوان "أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان– دراسة تطبيقية"**، هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (17) جامعة، أما عينة الدراسة فقد شملت الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات أما وحدة المعاينة والتحليل فقد تكونت من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة عمداء الكليات في هذه الجامعات والبالغ عددهم (53) عميد.

خلصت الدراسة إلى وجود اهتمام عالي من قبل أفراد وحدة المعاينة والتحليل، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين في الجامعات الخاصة الاردنية في مدينة عمان في تحقيق التوجهات المستقبلية من وجهة نظر عمداء الكليات، ووجود علاقة احصائية بين المتغيرات المستقلة لخصائص الريادة بأبعادها على تحقيق التوجهات المستقبلية.

❖**دراسة (نجار،2012) بعنوان "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم"**، وهدف الى معرفة مدى تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الاجهزة الامنية الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال استخدام الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات.

توصل البحث الى أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية كان بدرجة كبيرة، اما على صعيد المعقيات منها غياب بيئة قانونية بالأجهزة الامنية، وعدم وجود رؤية واضحة بالإدارية العليا، كما أن نموذج التقييم المعمول فيه لا يتناسب مع الأداء الوظيفي.

❖**دراسة (القاضي، 2012) بعنوان "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات"**، هدفت الدراسة التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (20) جامعة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (88) إدارياً في المناصب المختلفة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

أبرزت نتائج الدراسة وجود أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ووجود أثر للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

❖**دراسة (ناصر والعمري، 2011) بعنوان "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية"**، هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (115) طالباً وطالبة من برنامجي الماجستير والدكتوراه.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق وبين الأعمال الريادية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في الأعمال الريادية.

❖**دراسة (النوفل وأخرون، 2011) بعنوان "مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين في الأقسام العلمية في جامعة الموصل"**، هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين في الأقسام العلمية بجامعة الموصل.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، فيما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من القادة الإداريين بجامعة الموصل.

توصلت الدراسة إلى توافر بعض الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية مع وجود درجة من التباين في قيمتها النسبية، كما أظهرت النتائج أن تحمل المخاطرة والاستعداد الطوعي للعمل تعد مدخل فاعل لتوجيه العملية الريادية.

3.6.2 الدراسات الاجنبية

❖ **دراسة (Karanja & Wambua, 2016) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي, كينيا"**، وهدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي في كينيا، وكانت ممارسات الموارد البشرية التي تم فحصها في الدراسة هي ممارسة إدارة المكافآت وممارسات تقييم الأداء وممارسات إشراك الموظفين وممارسات التدريب والتطوير.

تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 235 من الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف إيجابية رغم أن العلاقة بين إدارة المكافآت وتقييم الأداء ليست كبيرة, وكذلك ممارسات التدريب والتطوير وأداء الموظف كانت مهمة.

❖ **دراسة (Asfaw & other, 2015) بعنوان "أثر التدريب والتطوير على تنمية أداء الموظف وفعاليته: دراسة حالة لإدارة القاطعة الخامسة بأثيوبيا"**، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب والتطوير على تنمية أداء الموظفين وفاعليتهم في مكتب إدارة المقاطعة الخامسة في أديس أبابا بأثيوبي.

تم استخدام طريقة البحث الكمي على أساس مقطعي مؤسسي، وكانت البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة من 100 موظف بعد اختيار المشاركين باستخدام العينة العشوائية.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير مرتبطين بشكل إيجابي بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظف وفعاليته، فمن المستحسن أن يحافظ مكتب إدارة المقاطعة الخامسة على توفير التدريب للموظفين وأنشطة التطوير وضمان مشاركة الموظفين في التخطيط مع ضمان تحديد وتقييم برامج التدريب والتطوير.

❖**دراسة (Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning, 2015) بعنوان "إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا"**، وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي (المالي وغير المالي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.

تم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 236 شركة لاختبار الفرضيات، تحليلات الانحدار تسيطر على حجم وعمر الشركة، وتدعم هذه الدراسة جزئيا نموذجا للعلاقات الإيجابية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة الى أن تنمية رأس المال البشري والصحة والسلامة المهنية كان لها علاقة مباشرة وقوية مع الأداء غير المالي، وكذلك وجود علاقة مباشرة بين إدارة أداء الموظفين مع الأداء المالي وغير المالي.

❖ **دراسة (Anike and Ekwe, 2014) بعنوان "تأثير التدريب والتطوير على فعالية أداء المؤسسات الحكومية في نيجيريا"**، وذلك بتحديد العلاقة ما بين التطوير والتدريب وما بين الكفاءة المؤسسية، وعن طريق القاء الضوء على أهمية التدريب والتطوير في القطاع الحكومي في نيجيريا<

اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على مجموعة من موظفي المؤسسات الحكومية في نيجيريا، حيث تم توزيع 66 وتم استرداد 55 منها، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي والتحليلي وتم اختبار الفرضيات بواسطة الأساليب الإحصائية؛ اختبار كاي تربيع، ومعامل الإرتباط (بيرسون)، ومعادلة تحليل الانحدار.

توصلت الدراسة إلى أن أهم التحديات للتدريب والتطوير هي تكلفة المشاركة في التدريب، وتوفر الشخص المؤهل والمناسب للتدريب والتطوير، وإن زيادة الرضا الوظيفي وخفض معدلات دوران العمالة هي من أهم الفوائد الناتجة عن التدريب والتطوير في القطاع الحكومي، وكذلك فإن التدريب والتطوير يؤدي إلى تعزيز العلاقات الشخصية والعمل ضمن فريق بين العاملين في القطاع الحكومي.

❖**دراسة (Rahmati, 2014) بعنوان "اختبار فعالية التدريب أثناء الخدمة على تعزيز المهارات العملية في القطاع الحكومي"**، وكذلك إلى اختبار مدى التحسن في المؤسسات الحكومية الناتج عن تدريب الموارد البشرية، وكذلك إلى تقديم الحلول والاقتراحات لتحسين فعالية البرامج التدريبية في المؤسسات الحكومية.

اعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على إجراء تدريب عملي ل 68 موظف من 32 مؤسسة من القطاع العام، حيث تم دراسة 27 عملية بشكل علمي خلال التدريب وفي فرق مختلفة.

توصلت الدراسة إلى أنه لتكون عملية التدريب أثناء أداء الخدمة فعالة بشكل أكبر، يجب أن تكون عملية تعيين واعتماد البرامج التدريبية بناء على السياسات التعليمية في البلد، وتوفر الدعم للبرامج

التدريبية من قبل الإدارات العليا، وتحديد البرامج التدريبية بناء على اجراء مسح وتحليل للإحتياجات التعليمية، والإستثمار بشكل أكبر في تعليم وتثقيف المدربين والمعلمين وفي كافة المجالات.

❖ **دراسة (Kushoka, 2014) بعنوان "تأثير الاطار المؤسسي والتوجه الشخصي على السلوك الريادي لدى الطلبة في تنزانيا"**، هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الأطر المؤسسية والموقف الشخصي في التأثير على الطالبات من حملة البكالوريوس في بدء الأعمال التجارية في تنزانيا.

اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وقد بلغت عينة الدراسة (188) طالبة.

من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطر المؤسسية والموقف الشخصي والنية الريادية، وأن الأطر المؤسسية والموقف الشخصي لها تأثير على الطلبة في توجهاتهم الريادية.

❖ **دراسة (Dudik, 2013) بعنوان "الريادة في شركة توبيكوس الهولندية"**، هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين الخصائص الريادية والنجاح الاقتصادي بشركة توبيكوس في هولندا.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج، وقد بلغت عينة الدراسة جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم (335) عامل، وتم فحص مدى تأثير الخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز والاستقلالية والحاجة للطاقة والقدرة على التحمل والمخاطرة والوعي بالسوق والابداع والمرونة) لدى العاملين على النجاح الاقتصادي للشركة.

من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لتوافر الخصائص الريادية لدى العاملين على النجاح الاقتصادي في شركة توبيكوس بهولندا.

❖**دراسة (Kume, et. Al, 2013) بعنوان "خصائص ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في ألبانيا"**، هدفت الدراسة إلى البحث في الميل نحو ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في مجال الأعمال التجارية في ألبانيا.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الطلبة والبالغ عددهم (519) طالب من ثلاث جامعات ألبانيا.

توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام نسبي في ريادة الأعمال، كما أن التعرض لتعليم ريادة الأعمال له تأثير ايجابي على اتجاهات الطلبة نحو العمل في ريادة الأعمال.

❖ **دراسة (Endi and other, 2013) بعنوان "الخصائص الريادية وكفاءتها كمحدد لأداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة"**، هدفت الدراسة التعرف إلى دور الخصائص الريادية وكفاءتها كمحدد لأداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة بأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في ريجينسي شرق اندونيسيا.

توصلت الدراسة إلى أن الخصائص الريادية لها تأثير كبيرة على تنظيم المشاريع وأداء الأعمال، كما أن الخصائص الريادية تؤدي إلى زيادة كفاءة أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة مما يؤثر على أداء الشركة.

❖ **دراسة (Keat & Meyer, 2011) بعنوان "الميل نحو ريادة الاعمال بين طلاب الجامعات، دراسة ميدانية لطلاب الجامعات الماليزية"**، هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين تعليم ريادة الاعمال والميل نحو ريادة الأعمال ومدى تأثير الخصائص الديموغرافية والخلفية والعائلية في إدارة الاعمال على ميل طلاب الجامعة نحو الريادة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لدور الجامعة ومنهج تعليم ريادة الاعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالإضافة للجنس والخبرة ومهنة الام.

❖**دراسة (Alvarez & Herranz, 2011) بعنوان "أثر الخصائص الريادية على قيمة الشركات– دراسة قومية على 22 دولة"**، وهدفت الدراسة الى تحليل أثر العوامل الديموغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الافراد في (22) دولة.

تكونت عينة الدراسة من الافراد ذوي النشاطات الريادية في (22) مدينة قسمت حسب مستوى الدخل عالي من جهة ومتوسط ومنخفض من جهة أخرى، وكانت المدن ذوي الدخل العالي متضمنة كل من (الولايات المتحدة الامريكية، كندا، بريطانيا، الدنمارك، فنلندا، فرنسا، المانيا، بلغاريا، ايرلندا، ايطاليا، اليابان، اسكتلندا، النرويج، سينغافورة، سلوفينيا)، اما المدن ذات الدخل المتوسط والمنخفض فقد تضمنت (الارجنتين، البرازيل، الصين، كرواتيا، جنوب افريقيا).

توصلت الدراسة الى وجود أثر للخصائص الريايدية على السلوكيات الريادية بشكل ايجابي ودال في الحالات التالية (الخبرة السابقة، العمر، التعليم).

❖**دراسة (Adhikari, 2010) بعنوان " أثر تطوير الموارد البشرية على إدارة الأداء دراسة حالة المنظمات النيبالية"**، هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطوير الموارد البشرية على إدارة الأداء في المنظمات النيبالية.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج المسح الميداني، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال معنوياً بين تطوير الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

4.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة انطلاق أغلبها من محاولة تسليط الضوء على دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية والخصائص الريادية، وأكدت هذه الدراسات على أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين وجودة العمل داخل المؤسسات، كما وضحت الدراسات أثر توفر الخصائص الريادية لدى القيادات على الأداء، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.4.6.2. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي والنوعي كمنهج علمي للدراسة لملائمته لطبيعة الدراسات.

2.4.6.2.على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعه، بالإضافة إلى الاسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في عدد من المؤسسات، والتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على تحسن الأداء، وكذلك التعرف على مدى توفر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية، وأثر الخصائص الريادية على نمو الشركات.

3.4.6.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- ✓ العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف إيجابية.
- ✓ وجود أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

- ✓ مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا مرتفع.
- ✓ توجد علاقة إيجابية بين الخصائص الريادية وبين النمو في الشركات.

4.4.6.2.الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- ✓ استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة.
- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، وفي تسلسل عرض الاطار النظري للدراسة.
- ✓ الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.
- ✓ وسع الباحث القاعدة والخلفية المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

5.4.6.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيسي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (وفق حدود علم الباحث) في فلسطين من حيث هدفها الخاص بالتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالريادة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، حيث تشكل الشركات التجارية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني، وتساهم في رفعة الاقتصاد الوطني.
- ✓ خصوصية الحالية الفلسطينية ومدى قدرتها على تطبيق إدارة الموارد البشرية في الشركات التجارية، ومدى علاقتها بتوفر الريادة في هذه الشركات.
- ✓ تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة والمتعلقة بأبعاد إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها التابعة المتعلقة بالريادة.
- ✓ استخدمت الدراسة اسلوب المسح الشامل.
- ✓ كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزماني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة علاقة ادارة الموارد البشرية في الريادة لدى أصحاب الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدفه، ابتداء من منهج هذه الدراسة بلورة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى علاقة ادارة الموارد البشرية في الريادة لدى أصحاب الشركات الصناعية التجارية في فلسطين كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة او الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all، 2012).

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (320) مصنع بواقع (3) إستبانات توزع على كل مصنع، وعلية أصبح مجتمع الدراسة

(960) مستجيب إستناداً الى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث من خلال مراجعة مراقب الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني على اختلاف أعمار الشركات، وعدد العاملين فيها.

4.3 عينة الدراسة

بهدف إجراء الدراسة تم أخذ عينة من (274) شركة صناعية بالطريقة القصدية بإستخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P : نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبعد إدخال حجم المجتمع البالغ (960) موظف من موظفي الشركات الصناعية التجارية، تم إحتساب العينة فبلغت (274) موظف من الشركات الصناعية حسب الاعتبارات التالية:-

- أن تكون الشركة مسجلة في سجلات وزارة الاقتصاد الوطني.
- أن تعمل في المجال الصناعي.
- أن يكون رأس مالها (100.000) دينار اردني بحده الأدنى.

وقد أخذ الباحث هذه الاعتبارات نظراً لطبيعة الدراسة وطبيعة أن يكون لدى الشركات خطوط انتاج وقوائم مالية وموارد بشرية، ومن هنا جاءت الاعتبارات سالفة الذكر لتكون مؤشرات بناءة لقياس هدف الدراسة في الشركات التي تتصف بكبر حجمها ولها صفة الديمومة والاستمرارية، وقد سعى الباحث إلى توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ (274) شملت المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية والمالية، بأسلوب المسح الشامل، حيث قام بتزويد كل فرد من أفراد العينة بإستبانة وطلب منهم الإجابة عليها، ونظراً لظروف عدة منها سفر بعض أفراد العينة، وضغط العمل لدى البعض الآخر لم يتمكن الباحث إلا من استرداد (240) تم الإجابة عليها، تم استبعاد (19) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (221) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع وفيما يلي خصائص هذه العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي لصاحب الشركة.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فأقل	41	18.6
بكالوريوس	122	55.2
ماجستير فأعلى	58	26.2
المجموع	**221**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 55.2% من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريس، وأن ما نسبته 26.2% منهم من حمله الدراسات العليا، في حين أن 18.6% منهم مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر الزمني للشركة.

العمر الزمني للشركة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	31	14.0
من 5 الى أقل من 10 سنوات	55	24.9
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	26	11.8
15 سنة فأكثر	109	49.3
المجموع	**221**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 49.3% من أفراد العينة يعملون في شركات صناعية عمرها أكثر من (15) سنة، في حين أن 24.9% منهم يعملون في شركات عمرها الزمني ما بين 5 الى أقل من 10 سنوات، كما أن ما نسبته 14% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العاملين بالشركة

عدد العاملين بالشركة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 موظف	69	31.2
من 20 موظف الى اقل من 50 موظف	69	31.2
من 50 موظف فأكثر	83	37.6
المجموع	**221**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 37.6% من أفراد العينة يعملون في شركات فيها عدد موظفين يزيد عن الخمسين، في حين أن 31.2% يعملون في شركات عدد العاملين فيها ما بين 20 موظف الى أقل من 50، وبنفس النسبة يعملون في شركات يقل عدد العاملين فيها عن 20 موظف.

5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي وهي الاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة المتعلقة بدراسة علاقة ادارة الموارد البشرية في الريادة لدى أصحاب الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، حيث تم إعداد (استبانه) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:-

- صمم الباحث نموذج الاستبانه بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وضابطة.
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانه بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من منشورات وإحصائيات صادرة عن المؤسسات المهتمة بشركات الصناعات التجارية والغذائية في فلسطين.
- تم عرض الاستبانه بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانه بصورتها النهائية من (83) فقرة فعلية موزعة على ثمانية محاور أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

1.5.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على اداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:-

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (83) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج بإستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة وأبعادها حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائيا بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 4.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس محاور إدارة الموارد البشرية:

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.714	.17	0.745	.33	0.821
.2	0.764	.18	0.790	.34	0.706
.3	0.731	.19	0.829	.35	0.751
.4	0.775	.20	0.805	.36	0.851
.5	0.606	.21	0.745	37.	0.729
.6	0.716	.22	0.773	38.	0.859
.7	0.785	.23	0.852	39.	0.839
.8	0.745	.24	0.652	40.	0.827
.9	0.558	.25	0.748	41.	0.699
.10	0.735	.26	0.670	42.	0.744
.11	0.761	.27	0.758	43.	0.690
.12	0.760	.28	0.825	44.	0.783
.13	0.745	.29	0.786	45.	0.721
.14	0.688	.30	0.834	46.	0.788
.15	0.724	.31	0.779	47.	0.85
.16	0.751	.32	0.809		

جدول رقم 5.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس محاور ريادة الأعمال:

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.839	13	0.826	.25	0.826
.2	0.859	14	0.735	26.	0.817
.3	0.816	15	0.765	27.	0.716
.4	0.824	16	0.725	28.	0.719
.5	0.766	17	0.832	29.	0.748
.6	0.780	18	0.740	30.	0.703
.7	0.661	19	0.870	31.	0.770
.8	0.735	20	0.694	32.	0.721
.9	0.745	21	0.663	33.	0.714
.10	0.716	22	0.772	34.	0.696
.11	0.762	23	0.806	35.	0.764
.12	0.735	24	0.763	36.	0.725

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ–ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (83) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمحاور إدارة الموارد البشرية بعد هذه العملية (0.92)، كما بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمحاور ريادة الأعمال بعد هذه العملية (0.91)، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللمحور الكلي:-

جدول رقم 6.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التخطيط للموارد البشرية	**7**	**0.762**
استقطاب الموارد البشرية	**8**	**0.767**
اختيار وتعيين الموارد البشرية	**11**	**0.770**
تدريب الموارد البشرية	**9**	**0.869**
تقييم أداء الموارد البشرية	**12**	**0.883**
الابداع والابتكار	**12**	**0.862**
المخاطرة المحسوبة	**11**	**0.816**
التنافسية	**13**	**0.918**
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	**47**	**0.926**
المحور الكلي لريادة الأعمال	**36**	**0.918**

يتضح من الجدول السابق (6.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.76–0.88) عند محاور الدراسة الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.76–0.88) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، كذلك بلغت قيمة المحور الكلي لادارة الموارد البشرية (0.92)، وتبين أن قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة الخاصة بريادة الاعمال تراوحت بين (0.81–0.91)، كذلك بلغت قيمة المحور الكلي لريادة الأعمال (0.91)، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت لقياس محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لأتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:-

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (221) استبانه، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلص النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:-

1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل محاور إدارة الموارد البشرية وهي:-

- التخطيط للموارد البشرية.
- استقطاب الموارد البشرية.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- تدريب الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

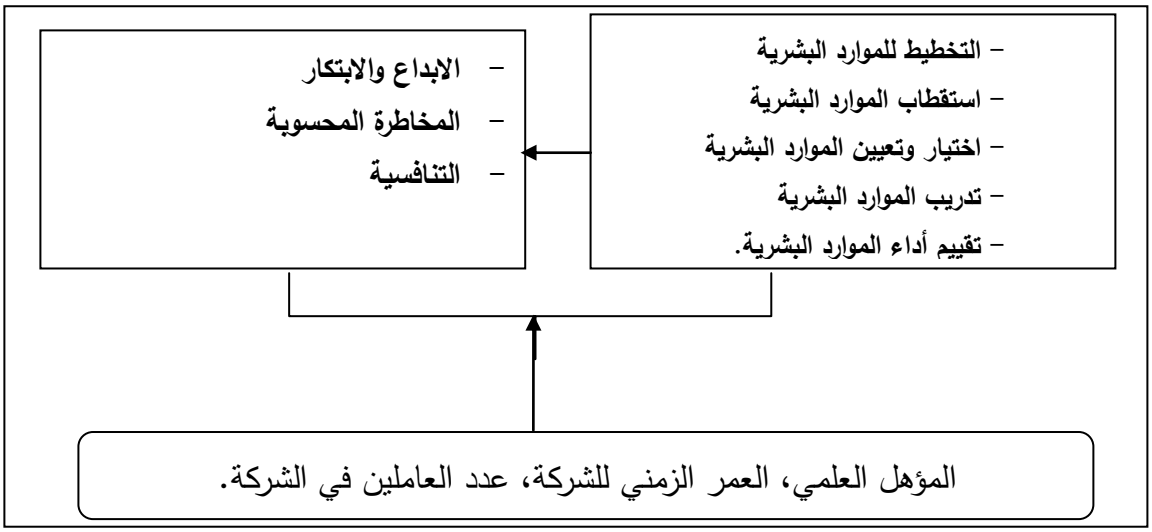
2.7.3 المتغيرات التابعة: محاور ريادة الأعمال وهي:-

- الابداع والابتكار.
- المخاطرة المحسوبة.
- التنافسية.

3.7.3 المتغيرات الضابطة: وهي:-

- المؤهل العلمي.
- العمر الزمني للشركة.
- عدد العاملين بالشركة.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها بإستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة دائماً 5 درجات، الإجابة غالباً 4 درجات، الإجابة أحياناً ثلاث درجات، الإجابة نادراً درجتين، والإجابة إطلاقاً أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بدراسة علاقة ادارة الموارد البشرية في الريادة لدى أصحاب الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، كما تم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وفحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق تحليل الإرتباط Pearson Correlation، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة، كما تم استخدام نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف الى علاقة ادارة الموارد البشرية في الريادة لدى أصحاب الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:-

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي:-

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة

5-3.50	كبيرة.
3.49-2.50	متوسطة.
2.49-1.50	منخفضة.

1.2.4: درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التخطيط لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير في وظيفة التخطيط، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول وظيفة التخطيط كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الرقم	التخطيط للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	تحدد الشركة الإحتياجات الكمية اللازمة من الموارد البشرية.	4.31	0.80	%18	كبيرة
.2	تطبق الشركة السياسات التي تحافظ على إستقرار مواردها البشرية اللازمة.	4.19	0.90	%21	كبيرة
.3	تحدد الشركة الإحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية.	4.08	0.88	%21	كبيرة
.4	تحدد الشركة متوسط ساعات العمل الاضافية لموظفيها.	4.07	1.10	%27	كبيرة
.5	توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الإحتياجات المتجددة.	4.05	0.93	%23	كبيرة
.6	تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة.	4.00	1.19	%29	كبيرة
.7	توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية.	3.92	1.11	%28	كبيرة
الدرجة الكلية		**4.09**	**0.64**	**%15**	**كبيرة**

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن معامل الاختلاف لوظيفة التخطيط للموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية تراوحت ما بين (18%-29%) وهذا يدل على وجود تباين في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (15%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة بهذه الوظيفة كون معامل الاختلاف قليل نوعاً ما، حيث حظيت الفقرة الأولى والثانية والثالثة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة

أقل تشتتاً فيما يتعلق بوظيفة التخطيط للموارد البشرية، من خلال ما تقوم به الشركات في حصر احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال وجود سياسات آمنه لتخطيط مواردها البشرية وتحديد الفجوة بين الفائض والعجز، والسبل الكفيله لتحقيق أهداف الشركات بشكل عام وأهداف العاملين بشكل خاص، من خلال وضع إطار عام لرسم سبل الممارسات الفضلى للأفراد والخروج بموارد بشرية كفوءه وفعاله قادره على القيام بالأنشطة المطلوبة لدى الشركات الصناعية في محافظة رام الله والبيرة.

كما أظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في وظيفة التخطيط للموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات الكمية اللازمة من الموارد البشرية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.31)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.80) وبمعامل اختلاف (18%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في هذه الشركات يدركون أهمية تطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها من أهم الانشطة التي تنفذها إدارة هذه الشركات، لما لها من دور رئيسي في نجاحها وزيادة فعاليتها، من خلال ما تقوم به من ربط هذه مواردها البشرية بأهداف وخطط الشركات الاستراتيجية وبما يتلائم وموازنتها المالية المعتمدة، وذلك في سبيل الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المؤهلين والذين يتمتعون بالخبرات والكفاءات في الوقت المناسب وضمن التكلفة المناسبة، من أجل القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، وبما يتوافق وبطاقات وصفهم الوظيفي بكفاءة وفاعلية عالية، والحد من الاثار السلبية للعجز والفائض من تلك الموارد، الأمر الذي يساعد الشركة في تحقيق أهدافها المنشودة ويدعم توجهاتها المسقبلية نحو التطور والتميز الايجابي والمنافسة في السوق، وتقديم منتجات تلبي حاجة المستهلك النهائي.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة السابعة والتي تنص (توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.92)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.11)، وبمعامل اختلاف قدره (28%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة لفقرات هذا المجال، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أنه قد يكون هنالك اختلاف في هذه الشركات تجاه مدى توثيقها للبيانات الخاصة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية، حيث أن هنالك تنوع في الممارسات المطبقة في هذه الشركات تجاه توثيق هذه البيانات ضمن سجلات محددة، حيث أن ذلك يترتبط بمدى توفر وتطبيق أنظمة ادارية داخلية في الشركات، ومدى قدرتها على توثيقها وحفظها وأرشفتها، وبالتالي فإنه لا يتوفر بيانات بنفس القدر لديها، كما أن البعض منها يعتمد في عملية التوظيف على رؤية وتوجهات مدراء هذه

الشركات، وكل ذلك يرتبط بالسياسات العامة التي تنظم العمل الاداري في الشركات، والتي تسعى من خلالها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وبما يخدم تحقيق مصالحها، في الحصول على حصة سوقية تستطيع من خلالها تحقيق درجات معينة من الربح تمكنها من البقاء والمنافسة في السوق، وتقديم منتجات تلقي قبول المستهلكين.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذه الوظيفة الواردة في الجدول رقم (2.4) والخاصة بوظيفة التخطيط كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذه الوظيفة قد بلغ (4.09) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.64)، وبلغ معامل الاختلاف (15%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، من خلال مساهمتها المباشرة في تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، ودعم الشركات في مواجهة التقلبات الداخلية والخارجية، وتمكينها على التكيف مع التطورات التكنولوجية المحيطة بها من خلال توفير موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة عالية وقادرة على الانتاج المتميز، وبالتالي فإن هذه الوظيفية تسعى لتحقيق التوازن بين أهداف كل من الشركات والموظفين، وتوفير بيئة عمل محفزة وايجابية وداعمة للإبداع، وتحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي، مما يساهم في زيادة قدرة الشركات في تقديم منتجات تلبي احتياجات الاسواق المحلية والخارجية، تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وتحقيق مستوى عالي من العائد على الاستثمار، ويتفق ذلك مع دراسة (حرزالله، 2017) حول وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الفلسطينية، ودراسة (النجار،2012) حول أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية كان بدرجة كبيرة.

2.2.4: درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير في لوظيفة الاستقطاب، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول وظيفة الاستقطاب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	استقطاب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	تستقطب الشركة الافراد الذين يمتلكون (مهارات وخبرات) لشغل المناصب الادارية المهمة.	4.35	.86	%19	كبيرة
.2	يتم التوظيف في الشركة كلما وجدت شواغر وظيفية.	4.32	.68	%15	كبيرة
.3	تطبق الادارة سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف.	4.14	.89	%21	كبيرة
.4	تقوم الشركه بالإعلان داخلياً (ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية.	4.13	1.10	%26	كبيرة
.5	تتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/أو خارجيين) في استقطاب الموارد البشرية.	4.11	.91	%22	كبيرة
.6	تقوم الشركه بالإعلان خارجياً (من وسائل الاعلام المناسبة) عن حاجتها من الموارد البشرية.	4.04	1.11	%27	كبيرة
.7	تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف.	3.82	1.11	%29	كبيرة
.8	تسخدم الشركة نظام العقود (لمحددة وغير المحددة) في التوظيف.	3.76	1.25	%33	كبيرة
	الدرجة الكلية	**4.08**	**0.50**	**%12**	**كبيرة**

أظهرت نتائج جدول (3.4) أن معامل الاختلاف لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية تراوحت ما بين (15%-33%) وهذا يدل على وجود تباين في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (12%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك معامل ثقة بهذه الوظيفة كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الثانية والأولى والثالثة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المتميزة، وذلك فيما تقوم به الشركات في جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالمهارات والخبرات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة للمناصب الإدارية الهامة، بالاضافة الى تركيزها على النوعية المرغوبة أكثر من الكمية في آلية اختيار ملائمة وعلى مبدأ الجدارة والإستحقاق في ضوء متطلبات وشروط شغل الوظائف المختلفة، وذلك في إطار منظومة متكاملة تشمل كافة أبعاد العمل في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، محققة بذلك أهدافها، ومدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها، ونتائج العمل المتوقعة.

كما أظهرت نتائج جدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في وظيفة الاستقطاب للموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تستقطب الشركة الافراد الذين يمتلكون "مهارات وخبرات" لشغل المناصب الادارية المهمة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.35)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.86) وبمعامل اختلاف قدره (19%)، ويعزو الباحث ذلك سبب ذلك الى ان افراد عينة الدراسة في هذه الشركات يدركون أهمية وظيفة الاستقطاب من خلال الإختيار وجذب الافراد الملائمين لوظائف الشركة، ومراعاة التوافق بين مؤهلات الفرد وشروط شغل الوظيفة، حيث تسعى هذه الشركات الى استقطاب الافراد الذي يتمتعون بمهارات وخبرات ادارية وفكرية متميزة وعالية، تستطيع توجيه هذه الخبرات لتحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال انجاز الاعمال والمهام المرتبطة بعملها بدرجة عالية من الابداع والتميز، وفي حال اتباع الشركات لوظيفة الاستقطاب بشكل علمي فإنها سوف تتمكن من الحصول على الافراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية، والتي يمكنها من خلالهم دعم قدراتها الابداعية والتنافسية من خلال تقديم منتجات تتلائم مع احتياجات وأذواق الزباين، الامر الذي سوف يساعدها في تعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في وظيفة الاستقطاب للموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الثامنة والتي تنص (تستخدم الشركة نظام العقود "المحدد وغير المحدد" في التوظيف)، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.76)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.25)، وبمعامل اختلاف قدره (33%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن هذه الشركات تختلف في توجهاتها وسياسات التعيين لديها، حيث أنها تتنوع بين استخدام عقود العمل المحددة المدة والعقود الدائمة، وهذا بالاساس يرتبط بالسياسة العامة للتعين في الشركة، بالاضافة الى أن بعض التخصصات الوظيفية نادرة ولا يمكن الحصول عليها بسهولة وبعض الوظائف العادية متوفرة بالسوق، فتقوم هذه الشركات بتحويل بعض الوظائف الهامة والاستراتيجية لنظام التعاقد الدائم وذلك في سبيل الحفاظ على ديمومة العمل في الشركة، وعدم تعريضها للمخاطر في حال تزايد معدل الدوران الوظفي في الشركات، كما وترتبط سياسة التعيين على نظام العقود بالوضع المالي للشركة وبالدورة الانتاجية الخاصة بها، حيث أن عبء العمل لديها متغير او موسمي، وبالتالي الحفاظ على موارد بشرية بشكل مستمر قد يؤدي الى تحميلها تكاليف وخسائر مالية، والاستغناء عنها في فترات محددة يدعم قدرتها على الاستدامة وتعظيم الارباح.

يتضح من إجابات المبحوثين على وظيفة الاستقطاب الواردة في الجدول رقم (3.4) كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذه الوظيفة قد بلغ (3.76) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (1.25)، وبلغ معامل الاختلاف قدره (33%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، من خلال ما تقوم به هذه الوظيفة من مساعدة الشركات على جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل فيها، نتيجة للمنافسة الشديدة على الموارد البشرية النادرة، حيث تمكن وظيفة الاستقطاب الشركات من انتقاء واختيار وتعيين أفضل وأكفأ العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية لشغل الوظائف المتوفرة لديها، الامر الذي يمكنها من بناء قوة عمل فاعلة وكفؤة، والحصول على موارد بشرية نادرة يمكن من خلالها تحقيق الابداع والتميز، والتوسع في تقديم خدمات اضافية ونوعية في السوق، الامر الذي ينعكس على مستوى حصتها السوقية وتحقيق معدلات عالية من الارباح، ويتفق ذلك مع دراسة (القاضي، 2012) حول وجود أثر للاستقطاب على أداء العاملين، كذلك دراسة (Karanja & Wambua, 2016) حول أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف إيجابية.

3.2.4: درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاختيار والتعيين لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة الاختيار والتعيين لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير في وظيفة الاخيار والتعيين، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4.أ): إجابات المبحوثين حول وظيفة الاختيار والتعيين كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	الاختيار والتعيين للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	تستخدم الشركة أسلوب المقابلات ضمن اجراءات التوظيف.	4.44	0.84	%19	كبيرة
.2	تعتمد الشركة على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الاكفاء,	4.29	0.88	%20	كبيرة
.3	تلتزم الشركة بمعايير واضحة في إختيار موظفيها.	4.23	0.83	%19	كبيرة

جدول (4.4.ب): إجابات المبحوثين حول وظيفة الاختيار والتعيين كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	الاختيار والتعيين للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.4	تلتزم الشركة بمعايير موضوعية في إختيار موظفيها.	4.21	0.74	%17	كبيرة
.5	تعتمد الشركة معايير وشروط واضحة للتعيين.	4.19	1.04	%24	كبيرة
.6	تعتمد الشركة على مبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين.	3.96	1.03	%26	كبيرة
.7	تقوم الشركة بتشكيل لجان مقابلات متخصصة.	3.87	1.30	%33	كبيرة
.8	تعمل الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة في عملية الاختيار والتعيين.	3.80	1.16	%30	كبيرة
.9	تقوم الشركة بتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي.	3.76	1.03	%27	كبيرة
.10	تعقد الشركة امتحانات توظيف للمتقدمين للوظائف في الشركة.	3.49	0.89	%25	كبيرة
.11	تعتمد الشركة على الامتحان الالكتروني للتنافس على الوظائف.	3.36	0.99	%29	كبيرة
	الدرجة الكلية	**3.96**	**0.52**	**%13**	**كبيرة**

أظهرت نتائج الجداول (4.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لوظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية تراوحت ما بين (19%-29%) وهذا يدل على وجود تباين في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (13%)، ومن هنا يؤكد الباحث وجود معامل ثقة بهذه الوظيفة كون معامل الاختلاف قليل بالمتوسط العام، حيث حظيت الفقرة الأولى، والثالثة، والرابعة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بوظيفة الإختيار والتعيين، من خلال ما تقوم به الشركات في عمليات الاختيار والتعيين المبنية على أساس الإمتحانات والمقابلات لإختيار أكفأ المرشحين لعمليات التوظيف، في ضوء معايير واضحة وعادلة وشفافة كمستويات التعليم، والخبرات السابقة، والصفات الشخصية والقيادية، والمهارات والقدرات في إطار بطاقات الوصف الوظيفي لشاغلي الوظائف كمحددات هامه ومعايير أساسية للاختيار والتعيين.

كما أظهرت نتائج الجداول (4.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في وظيفة الاختيار والتعيين كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تستخدم الشركة أسلوب المقابلات ضمن إجراءات

التوظيف)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.84) وبمعامل اختلاف قدره (19%)، ويعزو الباحث ذلك سبب الى ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في تلك الشركات يدركون أهمية تطبيق الممارسات الادارية الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين في توفير الموارد البشرية، حيث أنها تسعى من خلالها الى اختيار الاشخاص الأكفأ للعمل في الشركات، من خلال تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة عبر إستخدام وسائل متنوعة وعادلة في استقطاب العناصر الكفؤه والمؤهلة، حيث يتم الاعتماد على العديد من المعايير المتنوعة والعلمية الخاصة بتقييم المتقديمن والمفاضلة بينهم من أجل اختيار الاكفأ من بينهم ضمن أسس ومعايير النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، من خلال توفر لجنة متخصصة بكل وظيفة قادرة على تحقيق هذه المفاضلة، الامر الذي يدعم هذه الشركات في تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة وبناء قوة عمل فاعلة وكفؤة، للقيام بعمليات انتاجية بكفاءة وفعالية تعود بالنفع على الشركات، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها.

كما ونجد من الجداول (4.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في وظيفة الاختيار والتعيين كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الحادية عشر والتي تنص (تعتمد الشركة على الامتحان الالكتروني للتنافس على الوظائف)، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.36)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.99)، وبمعامل اختلاف قدره (29%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث سبب ذلك نتيجة إدراك المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية لاهمية الامتحانات الالكترونية في تحقيق العدالة والنزاهة في اختيار وتقييم افضل العناصر البشرية، وتحييد تدخل العنصر البشرية، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على سمعتها في السوق، ويعزز من قدرتها على توفير التكاليف والوقت والجهد في اختبار المرشحين للوظائف، ولكن هنالك تبيان في مستوى تطبيق الامتحان الالكتروني في هذه الشركات، بسبب أن معدل التوظيف فيها لا يكون بشكل متكرر، وهي تستعين ببعض المؤسسات التي يتوفر لديها مثل هذه البرامج الالكتروني.

يتضح من إجابات المبحوثين على وظيفة الاختيار والتعيين الواردة في الجداول (4.4.أ.ب) كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذه الوظيفة قد بلغ (3.96) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.52)، وبلغ معامل الاختلاف (13%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر لوظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بحيث تمكن هذه الشركات من الحصول

على الافراد الملائمين للوظائف، من خلال قيام هذه الشركات من اتباع العديد من الاجراءات للتأكد من تحقيق التطابق بين المؤهلات العلمية والمهارات والخبرات التي يتمتع بها الفرد مع شروط شغل الوظيفة وبطاقة الوصف الوظيفي، وبالتالي الحصول على العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على تحقيق الابداع والتميز المؤسسي، الامر الذي ينعكس على قدرة الشركات في تحقيق اهدافها وغاياتها، وتقديم منتجات تلبي احتياجات وأذواق المستهلكين، وبالتالي القدرة على المنافسة وتحقيق الارباح والاستدامة في السوق، ويتفق ذلك مع دراسة (القاضي، 2012) حول وجود أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالاختيار والتعيين على أداء العاملين.

4.2.4: درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التدريب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة التدريب لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير في لوظيفة التدريب، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4.أ): إجابات المبحوثين حول وظيفة التدريب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	تدريب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	يتوفر لدى الادارة معلومات عن مستوى الاداء الحالي للعاملين.	4.46	0.72	%16	كبيرة
.2	تقيس الشركة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي تنفذها.	4.19	1.00	%23	كبيرة
.3	تحدد الشركة بشكل دوري الإحتياجات التدريبية لكل موظف بالشركة.	4.14	0.91	%22	كبيرة
.4	تربط الشركة برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.	4.00	0.98	%24	كبيرة
.5	تركّز الشركة على زيادة معارف ومهارات الموظفين من خلال التدريب.	3.91	1.05	%26	كبيرة
.6	تنظم الشركة دورات تدريبية (داخلية وخارجية) للموظفين.	3.79	1.21	%32	كبيرة
.7	تقيس الشركة الآثار (المباشرة وغير المباشرة) لبرامج التدريب على العمل.	3.78	1.10	%29	كبيرة

جدول (4.5.ب): إجابات المبحوثين حول وظيفة التدريب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	تدريب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.8	تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية.	3.74	1.30	%34	كبيرة
.9	تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.	3.71	1.15	%30	كبيرة
الدرجة الكلية		**3.97**	**0.74**	**%18**	**كبيرة**

أظهرت نتائج الجداول (4.5.أ.ب) أن معامل الاختلاف لوظيفة تدريب الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين (16%-34%)، وهذا يدل على وجود تباين في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في هذه الشركات، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (18%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك معامل ثقة بهذه الوظيفة كون معامل الاختلاف قليل بالمتوسط العام، حيث حظيت الفقرة الأولى، والثالثة، والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بوظيفة تدريب الموارد البشرية، من خلال ما تقوم به الشركات في عمليات التدريب لتطوير الخبرات والمهارات والقدرات لدى العاملين في الشركات، من خلال القيام بحصر الاحتياجات التدريبية المبنية على تحليل العمل وتقييم الأداء وقياس الأداء الفعلي للعاملين ومخرجات العمل، وبالتالي تصميم برامج تدريبية قادرة على تعزيز عناصر القوة لدى العاملين بالشركات والحد من عناصر الضعف لديهم، في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير والتطور المتسارع في التكنولوجيا، والذي يؤثر على العمليات الصناعية، والتركيز على عناصر جودة المنتجات والمرونه في سياسات الإنتاج وتقديم السلع للمستهلك النهائي.

كما أظهرت نتائج الجداول (4.5.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في وظيفة التدريب كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الأولى والتي تنص (يتوفر لدى الادارة معلومات عن مستوى الاداء الحالي للعاملين)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.46)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.72) وبمعامل اختلاف قدره (16%)، ويعزو الباحث ذلك سبب ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية يدركون أهمية تطبيق وممارسة التدريب خلال تعاملها مع مواردها البشرية، حيث أن العملية التدريبية يتم بنائها بالاستناد الى تحديد الاحتياجات وتحليل الفجوة بين المهارات والخبرات والقدرات وبين المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين، وبناء على التطورات والتحسينات التي ترغب الشركات

اضافتها ضمن نطاق عملها الانتاجي والتسويقي، وبالتالي تعتمد هذه الشركات عند وضعها للبرامج التدريبية على مخزونها المعرفي الخاص بالموظفين من خلال مستويات الاداء التي يتم تحديدها وتوثيقها بشكل مستمر من خلال المتابعة المستمرة، والتي تستند على معايير ومؤشرات حقيقية، وبالتالي فإن توفر وتوثيق هذا المخزون المعرفي يسهل عملية وضع البرامج التدريبية، ويقلل العشوائية في التدريب، حيث يصبح التدريب مبنى على احتياج حقيقي، الامر الذي تكون فائدته أكبر على تحقيق اهداف الادارة والموظفين، مما يمكن الشركات من تحقيق الوفورات الناتجة عن التأهيل الجيد وتقليل التكاليف في الانتاج، وتعظيم الايرادات والارباح العامة للشركات.

ونجد من الجداول (4.5.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في وظيفة التدريب كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة التاسعة والتي تنص (تستفيد الشركة من نتائج تقييم الاداء السنوي في تصميم برامج التدريب)، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.71)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.15)، وبمعامل اختلاف قدره (30%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن الشركات الصناعية في الضفة الغربية، تتنوع في أساليبها التي تعتمد عليها خلال تصميم البرامج التدريبية، سواء بالاستناد على تحليل نتائج تقييم الاداء او من خلال الملاحظة المباشرة او من خلال تحليل سجلات العمل وتحديد معدلات الخطأ في الاداء، ولكن الاستناد على نتائج تقييم الاداء الموضوعي والمبني ضمن نظام عادل بين الجميع ويرتبط بمؤشرات حقيقية، يسهم وبشكل مباشر في في تحديد الفجوة التدريبية التي تستطيع من خلالها الشركات وضع برامج تدريبي تسهم وبشكل مباشر في تحقيق المواءمة بين قدرات ومهارات العاملين وبين المسؤوليات المطلوب تحقيقيها من قبلهم، الامر الذي يعزز من قدرتهم على اداء مهامهم، وصولاً لتحقيق أهداف الشركات في تقديم منتجات متميزة ومبتكرة، وتلقي إستحسان وقبول المستهلكين، ويمكنها من تحقيق المنافسة والسمعة السوقية، وبالتالي تحقيق الارباح والاستدامة السوقية.

يتضح من إجابات المبحوثين على وظيفة التدريب الواردة في الجداول (4.5.أ.ب) كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذه الوظيفة قد بلغ (3.97) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.74)، كما وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر لوظيفة تدريب الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في إكساب الموظفين المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة المهام الوظيفية، مما يسهم في تحقيق أهداف الشركات وزيادة الانتاجية بالاستناد على معيار الكفاءة والفاعلية، بالاضافة الى مساهمته في تنمية القدرات الذاتية وخلق الإتجاهات الإيجابية في العمل، وزيادة قدرة العاملين على

حل المشكلات وترشيد القرارات الإدارية ضمن اساليب المنهجية العلمية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية والابداع، ومواكبة التطور في بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على فاعلية الشركة في تحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية لهذه الشركات وبالتالي تحقيق مستويات جيدة من الربح، الامر الذي يدعم قدرة هذه الشركات على الابداع والتطور وصولاً الى تحسين ادائها المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (Anike and Ekwe, 2014) حول أن زيادة الرضا الوظيفي وخفض معدلات دوران العمالة هي من أهم الفوائد الناتجة عن التدريب والتطوير كذلك مساهمته في تعزيز العلاقات الشخصية ضمن فريق بين العاملين، كذلك دراسة (Rahmati, 2014) حول وجود أن تكون عملية اعتماد البرامج التدريبية بناء على السياسات العامة، وتحديد البرامج التدريبية بناء مسح وتحليل للإحتياجات.

5.2.4: درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة تقييم الأداء لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظيفة تقييم الأداء لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير في وظيفة تقييم الأداء، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4أ): إجابات المبحوثين حول وظيفة تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	تقييم أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	تضع الشركة معايير واضحة للأداء لكل وظيفة.	4.19	0.95	%22	كبيرة
.2	تحدد الشركة مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.	4.18	0.92	%22	كبيرة
.3	تضع الشركة معايير واقعية مرتبطة بالأهداف.	4.15	0.82	%19	كبيرة
.4	يتم إستخدام تقييم الأداء السنوي أساساً للمكافآت السنوية الموظفين.	3.95	1.18	%29	كبيرة
.5	يتم إستخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع وظائف الشركة.	3.86	1.08	%27	كبيرة
.6	يتم نقاش الموظفين في تقييم ادائهم.	3.79	1.24	%32	كبيرة
.7	تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي.	3.75	1.22	%32	كبيرة
.8	تقوم الشركة باجراء تقييمات دورية للأداء.	3.73	0.95	%25	كبيرة

جدول (6.4.ب): إجابات المبحوثين حول وظيفة تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	تقييم أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.9	تضمن الشركة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.	3.71	1.12	%30	كبيرة
.10	يتم إستخدام تقييم الأداء السنوي أساساً لترقيات الموظفين.	3.71	1.12	%30	كبيرة
.11	يتم مقارنة نتائج التقيمات بشكل دوري.	3.68	1.06	%28	كبيرة
.12	يسهم نظام تقييم الأداء المعتمد في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.	3.68	1.11	%30	كبيرة
الدرجة الكلية		**3.87**	**0.71**	**%18**	**كبيرة**

أظهرت نتائج الجداول (6.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين (19%- 32%) وهذا يدل على وجود تباين في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (18%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك معامل ثقة بهذه الوظيفة كون معامل الاختلاف قليل بالمتوسط العام، حيث حظيت الفقرة الثالثة والأولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، من خلال ما تقوم به الشركات في عمليات تقييم الأداء الوظيفي، والذي يمكنهم من تحديد مدى قيام العاملين بواجباتهم الوظيفية وإسهاماتهم الملموسة في إنجاز الأعمال المناطه بكل موظف، وسلوكهم الوظيفي أثناء العمل ومدى التقدم النوعي الملموس في إنجازاتهم لأعمالهم في ضوء معايير واقعية، وواضحة للأداء، حيث تقيس الشركات انتاجية الأفراد وصولاً للأداء الأمثل الفعال المبني على تحسين نوعية وجودة المنتجات الصناعية لدى الشركات في محافظة رام الله والبيرة.

كما أظهرت نتائج الجداول (6.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في وظيفة تقييم الاداء كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تضع الشركة معايير واضحة للأداء لكل وظيفة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.95) وبمعامل اختلاف قدره (22%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في تلك الشركات يدركون أهمية تطبيق وظيفة تقييم الاداء للموارد

البشرية العاملة فيها، والتي تستند على معايير ومؤشرات واضحة للأداء لكل وظيفة، وبالتالي فإن هذه الشركات تعمل على وضع نظام ودليل للتقييم واضح ومعمم على جميع العاملين فيها ويحدد مراتب الاداء ومعايير التقييم التي يتم الاعتماد عليها في الشركة، وبالتالي سينعكس ذلك على رضا العاملين فيها وسيزيد من حماسهم وتنافسهم الايجابي الابداعي في تحقيق الاهداف التي سيتمكنون من خلالها الحصول على امتيازات وحوافز متنوعة، تسهم في اشباع احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية، وتحقيق رؤى الشركات وتطويرها.

كما ونجد من الجداول (6.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في وظيفة تقييم الاداء كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الثانية عشر والتي تنص (يسهم نظام تقييم الاداء المعتمد في تعزيز المنافسة الايجابية بين الموظفين)، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.68)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.11)، وبمعامل اختلاف قدره (30%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ويعزو الباحث سبب ذلك الى ادراك أفراد العينة في الشركات الصناعية لمدى مساهمة نظام تقييم الاداء في تعزيز المنافسة الايجابية بين الموظفين، من خلال الفوائد المتحققة من نتائج تقييم الاداء العادل المبني على حقائق ومعلومات وخطط عمل تستند لمؤشرات حقيقية، حيث ان المنافسة ستعمل على تحقيق أداء افضل وسرعة في تحقيق الأهداف على المستوى الفردي او المؤسسي، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي وزيادة معدلات الإنتاج، وتحقيق الربحية لهذه الشركات.

يتضح من إجابات المبحوثين على وظيفة تقييم الاداء الواردة في الجداول (6.4.أ.ب) كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذه الوظيفة قد بلغ (3.87) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.71)، كما وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18%)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر والمهم لوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، من خلال ارتباطها بالعديد من القرارات الادارية التي تمس حياة الفرد والتوجهات المستقبلية للشركة، حيث تسهم هذه الوظيفة في تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بأداء الموظفين ومدى قدرتهم على اتخاذ القرارات وانجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بهم والتي تسهم في تحقيق أهداف الشركات، ومن ثم تحديد معدل الاجور والرواتب والحوافز التي يستحقها العاملين في الشركة، والعمل على وضع استراتيجيات كفؤءه لادارة الموارد البشرية، وتقويم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وبالتالي فإن هذه الوظيفة تسهم في توفير بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين، نتيجة إرتباط انظمة التقييم بالمكافآت السنوية، وبالتالي تشجيع الموظفين على تقديم اداء افضل وابداعي يمكن الشركات

من زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية في سبيل تحقيق الارباح، ويتفق ذلك مع دراسة (Wambua, Karanja & 2016) حول أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الاداء وأداء الموظف إيجابية.

6.2.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	الوظائف	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف%	مستوى التقدير
.1	**التخطيط للموارد البشرية**	4.09	0.64	%15	كبيرة
.2	**استقطاب الموارد البشرية**	4.07	0.50	%12	كبيرة
.3	**تدريب الموارد البشرية**	3.97	0.74	%18	كبيرة
.4	**اختيار وتعيين الموارد البشرية**	3.96	0.52	%13	كبيرة
.5	**تقييم أداء الموارد البشرية**	3.87	0.71	%18	كبيرة
	المحور الكلي	**3.99**	**0.49**	**%12**	**كبيرة**

تظهر نتائج جدول (7.4) أن معامل الاختلاف لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية تراوحت ما بين (12%-18%)، وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية لهذه الوظائف (12%)، ويؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة من قبل ادارة الشركات تجاه تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية كون معامل الاختلاف قليل، حيث تبين أن وظيفة الاستقطاب حظيت بأقل معامل اختلاف، يليها وظيفة الاختيار والتعيين، ويدل ذلك أن استجابة افراد العينة تجاه هذه الوظائف كونها أقل تشتتاً من بقية الوظائف الأخرى، حيث أن هاتين الوظيفتين نالا اهتمام كبير من قبل أفراد العينة بالدرجة الأولى، يليها الوظائف الاخرى.

وتظهر نتائج جدول (7.4) أن وظيفة التخطيط بلغ متوسطها الحسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة تقدير كبيرة، ايضاً وظيفة الاستقطاب بلغ متوسطها الحسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.50)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما وظيفة التدريب بلغ متوسطها السحابي (3.97)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك وظيفة الاختيار والتعيين بلغ متوسطها الحسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.52)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك وظيفة تقييم الأداء بلغ متوسطها الحسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أن الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي

كلي (3.99) وبدرجة تقدير كبيرة، وانحراف معياري (0.49)، وهذا يؤكد على أهمية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، ويتفق ذلك مع دراسة (حرزالله، 2017) حول جود درجة عالية من الفاعلية في وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات.

7.2.4: واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد الإبداع والإبتكار

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد الإبداع والإبتكار؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير لبعد الإبداع والإبتكار، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين لبعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	بعد الإبداع والإبتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	تعزز الشركة السمات القيادية لدى موظفيها.	4.14	0.88	%21	كبيرة
.2	تدعم الشركة حب الاستطلاع في تحسين أداء مهام الموظف.	4.01	0.96	%23	كبيرة
.3	توفر الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الافكار الابداعية الجديدة.	3.98	1.11	%27	كبيرة
.4	تعزز الشركة محاولات موظفيها الابداعية لحل مشكلات العمل.	3.97	1.13	%28	كبيرة
.5	تعزز الشركة الافكار المطروحة من الموظف لاثراء مهامه.	3.97	1.14	%28	كبيرة
.6	تعزز الشركة من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين انجازهم.	3.93	1.02	%26	كبيرة
.7	تساند الشركة سمة التحدي عند موظفيها لتعزيز الابتكار.	3.88	1.05	%27	كبيرة
.8	تشجع الشركة الاراء المقدمة من موظفيها لتحسين أساليب العمل الجديدة.	3.86	1.17	%30	كبيرة
.9	تكرس الشركة موازنة اضافية لتدريب الافراد ذوي المواهب الريادية.	3.84	1.13	%29	كبيرة
.10	تجتهد الشركة في تقديم نماذج ابداعية عن موظفين سابقين.	3.79	1.07	%28	كبيرة
.11	تتجاوز الشركة عن الفشل الناتج عن التجارب الجديدة لدى موظفيها.	3.72	1.24	%33	كبيرة
.12	تسعى الشركة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير منتجاتها.	3.70	1.35	%36	كبيرة
	الدرجة الكلية	**3.90**	**0.70**	**%18**	**كبيرة**

أظهرت نتائج جدول (8.4) أن معامل الاختلاف لبعد الإبداع والإبتكار لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين (21%–36%) وهذا يدل على وجود تباين في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (18%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل نوعاً ما، حيث حظيت الفقرة الأولى والثانية والسادسة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق ببعد الإبداع والإبتكار، من خلال ما تقوم به الشركات في محافظة رام الله والبيرة بتعزيز السمات القيادية للعاملين فيها، وتمكنهم من دعم إنجازاتهم ومبادراتهم الفردية والجماعية، وتحفزهم ودعم قدراتهم وإستعداداتهم وتعزز من سماتهم الشخصية في بيئة عمل إنتاجية محفزة للإبداع والإبتكار في إستحداث طرق وأساليب جديدة لتطوير الصناعات وتحسين جودة المنتجات.

كما أظهرت نتائج جدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تعزز الشركة السمات القيادية لدى موظفيها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.88) وبمعامل اختلاف قدره (21%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أن افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات، لديهم مستويات من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به إدارة هذه الشركات في ضوء سياساتها المتعلقة بادارة الموارد البشرية بتعزيز السمات القيادية لموظفيها، من خلال الحقائهم بدورات تدريبية متخصصة تمكنهم من اكتساب معارف ومهارات وقدرات نوعية ذات طابع تخطيطي واستراتيجي يعزز قدراتهم القيادة والابداعية والابتكارية، بالاضافة الى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين وتشجيعهم على تقديم افكار ريادية وابداعية من شانها تحسين أنظمة واساليب العمل والانتاج في الشركات، وتقديم منتجات جديدة او تحسين نوعية وجودة المنتجات الحالية، بشكل يلقى استحسان الزبائن، ويمكن الشركات من المنافسة داخل الاسواق المحلية والخاريجة في ظل بيئة متغيرة، الامر الذي ينعكس على الاداء العام والاستقرار للشركات وتقليل التكاليف وزيادة الارباح وتحقيق معايير الجودة الشاملة، ومن ثم القدرة على تحقيق التميز المؤسسي.

كما ونجد من جدول (8.4) أن الفقرة الثانية عشر التي تنص (تسعى الشركة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير منتجاتها) قد حظيت باقل متوسط حسابي في بعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (1.35)، وبمعامل اختلاف قدره

(18%)، وهذا المقياس جيد بالمستوى العام إلا أنه جاء في فقرات بعد الابداع والابتكار كأقل متوسط حسابي، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن الشركات الصناعية التجارية تتنوع في الاساليب المستخدمة في تطوير منتجاتها، من خلال دراسات السوق والتعرف الى احتياجات وتطلعات ورغبات الزبائن، وتحليل مخطط العملية الانتاجية واعادة تقييمها، من خلال استخدام اللجان والفرق المتخصصة او من خلال الالتجاء لخبرات التطوير، وقد يكون الاعتماد على تكوين فرق عمل ذات خبرة وكفاءة ومعرفة عالية بطبيعة عمل الشركة ومنتجاتها ذو تأثير مباشر على تحسين وتطوير المنتجات المقدمة من الشركات.

يتضح من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول رقم (8.4) المتعلقة ببعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الدرجة الكلية لهذا البعد بلغت حوالي (3.90)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.70)، وبمعامل اختلاف قدره (18%)، وبناء على ذلك يؤكد الباحث على أهمية دور الموارد البشرية في دعم الابداع والابتكار في الشركات الصناعية التجارية، حيث ان هذه الشركات تعمل وبشكل مستمر على دعم القدرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين فيها، وصقلهم بمعارف ومهارات متنوعة تنسجم مع توجهاتها الاستراتيجية، وقادرة على دعم تطورها وتحقيق أهدافها وغايتها الاستراتيجية المتعلقة بتوفير واكتشاف منتجات جديدة او تطوير المنتجات الحالية، وتطوير أساليب ومعدات العمل وطرق التصنيع والسعي لايجاد حلول إبداعية مبتكرة للمشكلات التي تواجه الشركات، وذلك بما يتناسب واحتياجات السوق ورغبات الزبائن واختراق اسواق جديدة والسيطرة على جانب منها، والتي ينعكس على قدرتها في اقتناص الفرص، من خلال سعيها على المحافظة على استمرار عمليتها التشغيلية في ظل وجودها ضمن بيئة معقدة ومتغيرة، والتي تستطيع من خلاله زيادة انتاجها وتعظيم أرباحها وتقوية وضعها التنافسي، ويتفق ذلك مع دراسة (غنام، 2017) حول أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية بابعادها مرتفع، كذلك دراسة (زغمار، 2017) حول أن التوجه نحو الإبداعية يلعب دوراً مهما في توجه المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية نحو تحقيق التوجه الريادي وهذا ما أكده تقديمها لمنتجاتها بأسلوب مبدع، كذلك دراسة (القرنة، 2014) حول ووجود تأثير لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات.

8.2.4: واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد المخاطرة المحسوبة

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد المخاطرة المحسوبة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير لبعد المخاطرة المحسوبة، والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4): إجابات المبحوثين لبعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	بعد المخاطرة المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على المنتج.	4.32	0.78	%18	كبيرة
.2	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها.	4.19	0.84	%20	كبيرة
.3	تتبادل الشركة المعلومات بينها وبين غيرها من الشركات في الوقت المناسب	4.09	1.15	%28	كبيرة
.4	تدعم الشركة العاملين في اقتناص الفرص المتاحة.	4.07	0.96	%23	كبيرة
.5	تنوع الشركة في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها.	3.98	.919	%23	كبيرة
.6	تمتلك الشركة علاقة مرنة بتسهيل الحصول على الموارد من مورديها.	3.96	0.94	%23	كبيرة
.7	تنوع الشركة أساليبها في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة.	3.95	1.06	%26	كبيرة
.8	تدعم الشركة المخاطرة المحسوبة في أداء عملها.	3.87	1.09	%28	كبيرة
.9	تضع الشركة سيناريوهات متعددة للمشاكل قبل وقوعها.	3.81	1.19	%31	كبيرة
.10	تحفز الشركة على عمل الاشياء المحفوفة بالمخاطر.	3.75	1.27	%33	كبيرة
.11	تدعم الشركة القيام بأعمال حسب بديهة العامل,	3.72	1.16	%31	كبيرة
	الدرجة الكلية	**3.97**	**0.62**	**%15**	**كبيرة**

أظهرت نتائج جدول (9.4) أن معامل الاختلاف لبعد المخاطرة المحسوبة لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين (18%-33%) وهذا يدل على وجود تباين في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (15%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل نوعاً ما، حيث حظيت الفقرة الأولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق ببعد المخاطرة المحسوبة، من خلال ما تقوم به الشركات في محافظة رام الله والبيرة من تطبيق العديد من الانظمة والاجراءات الضابطة والتي من شأنها دعم قدرة الشركات في العمل على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على المنتجات بأفضل نوعية وبوقت قياسي، والسعي

المتواصل لتوفير منتجات قادرة على المنافسة من خلال ميزاتها المرتبطة بالجودة، وبالتالي تحقيق واشباع حاجات ورغبات المستهلكين والوصول اليهم بسرعة.

كما أظهرت نتائج جدول (9.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على المنتج)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.32)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.78) وبمعامل اختلاف قدره (18%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أن افراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية لديهم مستويات من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به إدارة هذه الشركات في سبيل التعامل مع المخاطرة المحسوبة، من خلال سعيها وبشكل مستمر لامتلاك الكفاءات والخبرات والقدرات من الموارد البشرية والمادية، من أجل تمكينها من وضع الخطط والبرامج التسويقية الابداعية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في قدرة المستهلك في الحصول على منتجاتها، عبر اعتمادها العديد من البرامج التسويقية وطرق التوزيع للوصول لجميع المستهلكين على اختلاف اماكن تواجهدهم الجغرافي، بحيث توفر الموزعين ونقاط البيع وأساليب البيع الالكتروني، بهدف توسيع قاعدة المستفيدين من منتجات هذه الشركات، وبالتالي زيادة المبيعات، وتحقيق مستويات عالية من الايرادات والسيولة النقدية والتي تنعكس وبشكل مباشر على قدرة الشركات على تغطية نفقاتها التشغيلية، وتحقيق الارباح، والاستدامة المؤسسية والنمو.

كما ونجد من البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن الفقرة الحادية عشر التي تنص (تدعم الشركة القيام بأعمال حسب بديهة العامل) قد حظيت باقل متوسط حسابي في بعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.72)، وبدرجة تقدير كبيرة، كما وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (1.16)، وبمعامل اختلاف قدره (31%)، وهذا المقياس جيد بالمستوى العام، ويعزو الباحث السبب في ذلك نتيجة لان إدارة الشركات تسعى وبشكل دائم لتحقيق التوازن بين قدرتها على المخاطرة المحسوبة وبين الاندفاع والتخبط، وبالتالي فإنها تشجع العاملين على الابداع والابتكار والسعي تجاه تقديم افكار ابداعية ضمن حدود المخاطرة المحسوبة، وعدم الخوض بالمجهول التام، لذا فإنها تستقبل وتتبني الافكار المستنيرة المدروسة بدرجة كافية من العناية، خوفاً منها في اتخاذ قرارات خاطئة ضمن البيئة الاستثمارية المضطربة التي تواجهها في السوق الفلسطيني، تؤثر على مركزها المالي وعلى قدرتها في البقاء والاستمرار.

ونلاحظ أيضاً من الإجابات الخاصة بالمبحوثين الواردة في الجدول رقم (8.4) المتعلقة ببعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية على الدرجة الكلية لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.97)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.62)، وبمعامل اختلاف قدره (15%)، وبناء على ذلك يؤكد الباحث أهمية قيام هذه الشركات بالالتزام بالمخاطر المحسوبة خلال رغبتها في تحقيق الريادة، لذا فانها تسعى الى السعي الدائم الى استقطاب وتعيين أفضل العناصر البشرية التي تمكنها من تحقيق الابداع، وتوفير بيئة ادارية وتنظيمية تمكن مواردها البشرية من تقديم أفكار ابداعية تمكن الشركات من تحقيق أهدافها وغاياتها، وتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية، وصولاً الى الانتشار والتوسع في السوق المحلي والخارجي، مع الاخذ بعين الاعتبار المخاطرة المحسوبية والمتمثلة في جميع التكاليف التي تلتزم بها الشركات، من أجل الاستفادة من الايجابيات والحد من الجوانب السلبية لتحقيق النجاح والتميز، فعليها القيام بشكل مستمر بتحديد وتقدير المخاطر وتقييم البدائل من اجل تطوير امكانياتها في ادارة المخاطر والتحكم فيها للوصول الى مرحلة النجاح واستمرار تقديم المنتجات، وتحقيق التوازن في التدفقات النقدية وتحسين مستوى العائد على الاستثمار، ويتفق ذلك مع دراسة دراسة (زغمار، 2017) حول أن المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية على مستوى عالي من تحمل المخاطرة، واحتسابها والتنبؤ بها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على إستجابة للتغيرات البيئية التكيف معها، حتى تستطيع تحقيق موقع الريادة، كذلك دراسة (النوفل وأخرون، 2011) حول توافر بعض الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية، حيث أن تحمل المخاطرة والاستعداد الطوعي للعمل تعد مدخل فاعل لتوجيه العملية الريادية.

9.2.4: واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد التنافسية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في بعد التنافسية؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير لبعد التنافسية، والجدول رقم (10.4) يوضح ذلك.

جدول (10.4): إجابات المبحوثين لبعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	بعد التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
.1	تمتلك الشركة قدرة على تقديم منتجاتها حسب طلب الزبائن.	4.47	0.64	%14	كبيرة
.2	تحاول الشركة مطابقة المنتج لمتطلبات الاداء التي يطلبها الزبون.	4.41	0.63	%14	كبيرة
.3	الشركة قادرة على تغيير عروض المنتجات لتلبية احتياجات الزبائن.	4.37	0.65	%14	كبيرة
.4	تطمح الشركة أن يكون معدل الوحدات التالفة قليلة بالمقارنة مع المنافسين.	4.37	0.73	%16	كبيرة
.5	تمتلك الشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	4.26	0.63	%14	كبيرة
.6	لدى الشركة القدرة على المنافسة على اساس الجودة.	4.25	0.70	%16	كبيرة
.7	تمتلك الشركة قاعدة بيانات كبيرة تميز عملائها المميزين.	4.23	0.71	%16	كبيرة
.8	تخطط الشركة الى التوسع والانتشار الجغرافي للوصول للزبائن المحتملين.	4.15	0.90	%21	كبيرة
.9	تعزز الشركة التفوق في مجال العمل الذي يجعل الريادي أكثر كفاءة.	4.15	0.78	%18	كبيرة
.10	تدعم الشركة ايجاد سيناريوهات تعزز عملية التغيير.	4.07	1.01	%24	كبيرة
.11	تركز الشركة على رفد الادارة العليا من موظفيها ذات السمات الريادية.	4.05	0.86	%21	كبيرة
.12	تتجه الشركة نحو توسيع هيكلها التنظيمي لتلبية الاحتياجات المستجدة.	3.91	0.94	%24	كبيرة
.13	تسمح الشركة بتنمية مهارات القيادة لرفد مواقع الشركة المستقبلية.	3.88	0.82	%21	كبيرة
الدرجة الكلية		**4.20**	**0.43**	**%10**	**كبيرة**

أظهرت نتائج جدول (10.4) أن معامل الاختلاف لبعد التنافسية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، تراوحت ما بين (14%–24%) وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إستجابات المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (10%)، وعليه فإن الباحث يؤكد على أن هناك ثقة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل نوعاً ما، حيث حظيت الفقرة الأولى والثانية والثالثة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة

افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق ببعد التنافسية، نتيجة لما تقوم به الشركات في محافظة رام الله والبيرة بتعزيز ريادة الأعمال في المجالات الصناعية الإنتاجية وقدرتها على تقديم منتجات حسب طلب وحاجة المستهلكين، وبما يتوائم مع متطلبات الأداء والجودة التي يطلبها الزبائن وطموح الشركات بالعمل بشكل كبير، لتخفيض معدلات التالف في منتجاتها مقارنة مع منتجات المنافسين.

يتضح من نتائج الجدول (10.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تمتلك الشركة قدرة على تقديم منتجات حسب طلب الزبائن)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.47)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.64)، وبمعامل اختلاف قدره (14%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أن المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات لديهم مستويات من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به الشركات في سبيل تحقيق الريادة من خلال التنافسية الفاعلة، عبر تقديم منتجات ذات قيمة عالية تتفق ورغبات الزبائن، من خلال دراسة السوق والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمتنوعة للزبائن، واكتشاف الفرص الجديدة والاحتياجات المستقبلية وتوفير الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق النمو والتطور، والسعي المتواصل لإيجاد الوسائل التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة، لتحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، تمكنها من دعم موقعها في السوق وتلبية الاحتياجات، وزيادة الايرادات والارباح، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية.

كما ونجد من البيانات الواردة في الجدول (10.4) أن الفقرة الثالثة عشر التي تنص (تسمح الشركة بتنمية مهارات القيادة لرفد مواقع الشركة المستقبلية) قد حظيت باقل متوسط حسابي في بعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.88)، وبدرجة تقدير كبيرة، كما وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.82)، وبمعامل اختلاف قدره (21%)، وهذا المقياس جيد بالمستوى العام إلا أنه جاء في فقرات بعد التنافسية كأقل متوسط حسابي، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن أغلب الشركات تسعى وبشكل متواصل للتنافس للحصول على الموارد البشرية المتميزة الموجودة بالسوق، عبر وسائل جذب واستقطاب متنوعة، بالاضافة لقيامها بتصميم ووضع برامج تدريبية متقدمة لمواردها البشرية، من أجل تعزيز مهاراتهم وقدراتهم القيادية والادارية، وايجاد موارد بشرية مبدعة وداعمة للتوجهات التطويرية المستقبلية الخاصة بالشركات، وتسطيع من خلال تحقيق أهدافها وغايتها، وتحقق التميز والاستدامة في السوق.

ونلاحظ أيضاً من الإجابات الخاصة بالمبحوثين الواردة في الجدول رقم (10.4) المتعلقة ببعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية على الدرجة الكلية لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.20)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.43)، وبمعامل اختلاف قدره (10%)، وبناء على ذلك يؤكد الباحث على أهمية الجهود المبذولة من الشركات الصناعية في الاستفادة من تطبيق بعد التنافسية لتحقيق الريادة، من خلال الاستناد على مصادر القوة المتوفرة لديها والاستفادة من قدراتها ومواردها الاستراتيجية، في سبيل تحسن وضع الشركات الحالي والمستقبلي واقتناص الفرص والامكانيات الجديدة المتاحة في بيئة العمل للتغيير والنمو والاستفادة منها في التطوير، والسعي نحو توفير السلع الجديدة وتحسين نوعية وجودة السلع التي تقوم بتقديمها لاشباع حاجة الاسواق والتركيز على منتجات ذات قيمة عالية، واحداث تغيير في هيكل السوق عبر استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الصناعات من اجل تحقيق أهداف الشركات زيادة الانتاج وزيادة الكفاءة من خلال التفوق التنافسي، مع خلق اسواق جديدة لزيادة الدخل والنمو الاقتصادي والمستدام للشركات. ويتفق ذلك مع دراسة (زغمار، 2017) حول ان المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية، تبحث عن الإستباقية والمنافسة والدخول للأسواق الغذائية للوصول لريادة السوق، كذلك دراسة (القرنة، 2014) حول وجود تأثير لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التميز والتنافسية المستدامة في المشروعات.

10.2.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الكلية لواقع ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الكلية لواقع ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية في فلسطين مرتبة تنازلياً:-

الترتيب	الابعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف%	مستوى التقدير
.1	**التنافسية**	4.20	0.43	%10	كبيرة
.2	**المخاطرة المحسوبة**	3.97	0.62	%15	كبيرة
.3	**الابداع والابتكار**	3.90	0.70	%18	كبيرة
	المحور الكلي	**4.02**	**0.50**	**%12**	**كبيرة**

أظهرت نتائج جدول (11.4) أن معامل الاختلاف لأبعاد ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين (10%-18%) وهذه الفروقات ليست كبيرة، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (12%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بريادة الأعمال

كون معامل الاختلاف قليل، حيث تبين أن البعد الذي حظي بأقل معامل اختلاف عن بقية الأبعاد كان بعد التنافسية، ثم يليه بعد المخاطرة المحسوبة، وهذا يدل على أن استجابة المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية أقل تشتتاً في هذين البعدين عنها في بعد الإبداع والابتكار.

تبين من استجابات المبحوثين الواردة في الجدول رقم (11.4) أن بعد التنافسية بلغ المتوسط الحسابي له (4.20)، وانحرافه المعياري (0.43)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد المخاطرة المحسوبة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.97)، وانحرافه المعياري (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبعد الابداع والابتكار بلغ المتوسط الحسابي له (3.90)، وانحرافه المعياري (0.70)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أن الدرجة الكلية لواقع ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.02) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.50)، وهذا يؤكد على أهمية ريادة الاعمال في هذه الشركات، ويتفق ذلك مع دراسة (Endi and other, 2013) حول أن الخصائص الريادية لها تأثير كبيرة على تنظيم المشاريع وأداء الأعمال، كما أن الخصائص الريادية تؤدي إلى زيادة كفاءة أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة مما يؤثر على أداء الشركة، كذلك دراسة (Alvarez & Herranz, 2011) حول وجود دور للخصائص الريايدية على السلوكيات الريادية بشكل ايجابي.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4 الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

Pearson Correlation		ريادة الأعمال
إدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	0.766*
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	221

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.766**) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، ويعزو الباحث ذلك بسبب ما تقوم به الشركات من تطبيق لوظائف ادارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد اللازمة للشركات، في سبيل تحديد سبل الاستقطاب للأفراد الذين يتملكون المهارات والخبرات لشغل المناصب الادارية المتنوعة بيها، من خلال تطبيق سياسة التوظيف الداخلي والخارجي، وتطبيق معايير واضحة وموضوعية في اختيار الموظفين من خلال اجراء المقابلات، وتحديد مستوى المعرفة والخبرة المتوفرة لدى المرشحين، كما وتهتم ادارة الشركات بتدريب مواردها البشرية من خلال السعي الدائم لتحديد مستوى ادائهم في العمل من أجل تحديد الاحتياجات التدريبة الخاصة بموظفيها، بالاضافة الى تطبيق معايير واضحة لتقييم الاداء وتحديد مستوى الاداء المتوقع من الموظفين، حيث أن لجميع هذه الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية دور مهم في دعم القدرات الريادية للشركات الصناعية في سبيل تحقيق أهدافها وغايتها التطويرية، كما وتعزز هذه الشركات الافكار المطروحة من قبل الموظفين لاثراء المهام الوظيفية وتحسين أساليب العمل الجديدة لتطوير منتجاتها، بالاضافة الى قيامها بتبادل الافكار بينها وبين الشركات الاخرى، من أجل تعزيز قدرتها على خدمة الزابئن وتقديم منتجاتها بكفاءة وفاعلية، كما وتعم هذه الشركات بعملية التغيير على المستوى التنظيمي او على مستوى نوعية المنتجات، وتسعى بشكل متواصل للتوسع والانتشار الجغرافي للوصول الى الزبائن الحاليين والمحتملين، حيث أن جميع هذه الممارسات سواء على صعيد الموارد البشرية او المتعلقة بالريادة، تسهم وبشكل مباشر في تحقيق أهداف وغايات الشركات في النمو والتطور والتوسع في تقديم خدماتها، الامر الذي يحقق لها مستوى جيد من الربح ويعزز موقعها التنافسي في السوق، ويدعم قدرتها على البقاء والاستدامة، ويتفق ذلك مع دراسة (حرزالله، 2017) حول وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المحاور الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء المؤسسي، كذلك دراسة (غنام، 2017) حول وجود علاقة بيي كل من خاصية الابداع والثقة بالنفس لدى الادارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الاغذية.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين بعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد الإبداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد الإبداع والإبتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

Pearson Correlation		بعد الإبداع والابتكار
إدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	0.637**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	221

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور إدارة الموارد البشرية وبعد الإبداع والإبتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.637**) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد علاقة طردية معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وبين الابداع والابتكار لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم به الشركات من دور مباشر في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في عملها من خلال تخطيطها لمواردها البشرية وتوفير البيانات المتعلقة بمصادر حصولها عليها، والسعي نحو تطبيق نظام العقود في التوظيف بغرض الحفاظ على المبدعين الذين يستطيعون خدمة أهدافها وغاياتها الحالية والمستقبلية وتقديم اضافات نوعية، كما ويتم الاستناد على مبدأ الجدارة في الاختيار والتعيين وعقد الامتحانات التنافسية للتوظيف والتي من شأنها تحديد الافضل والاكفأ، وبالتالي تسعى الشركات لتطبيق نماذج ومعايير واقعية للتقييم مرتبطة باهدافها ووظائفها، بحيث تستخدم نتائج التقييم كمؤشر حقيقي لتحديد الاحتياج التدريبي، وتقديم البرانج التي من شأنها زيادة معارف ومهارات موظفيها، وبما يعزز من قدرتهم على انجاز المهام والمسؤوليات المحددة ببطاقة الوصف الوظيفي، الامر الذي يمكنها من الريادة في مجال عملها من خلال تعزز المؤشرات الخاصة بالابداع والابتكار في الشركة، من خلال قيامها بدعم الافكار الابداعية المقدمة من قبل الموظفين وتعزيز قدراتهم وسماتهام القيادية ومقترحاتهم لحل مشكلات العمل، بالاضافة الى سعي الادارة الدائم للإنتفاع من مميزات المخاطرة المسحوبة بهدف تقليل الزمن المستغرق لتطوير المنتجات الحالية في الشركة، وتوفير درجة عالية من العلاقات المرنة مع الموردين للحصول على الموارد الانتاجية، كذلك فإنها تسعى وبشكل متواصل لتوسعة هيكليها التنظيمي لتلبية الاحتياجات المستجدة في السوق والتي يرغب

الزبائن باشباعها، وبالتالي فإنه يوجد علاقة مباشرة بين هذه الممارسات والابعاد في دعم الشركات وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تقديم منتجات تلبي احتياجات الزبائن، وتستطيع من خلالها تحقيق الربح والريادة والتميز المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (النشمي، 2017) حول تأثير القدرات الذاتية ومستوى الابداع في تحديد الخصائص الريادية، كذلك دراسة (عمار، 2016) حول وجود علاقة طردية بين ممارسة الإدارة وبين تنمية الخصائص الريادية.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين بعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول (14.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

Pearson Correlation		بعد المخاطرة المحسوبة
إدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	0.704**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	221

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور إدارة الموارد البشرية وبعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (14.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.704**) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد علاقة طردية معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين المخاطرة المحسوبة لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم به الشركات من توزيع مواردها البشرية على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة، وبملئ شواغرها بموظفين لديهم المؤهلات والقدرات للقيام بالمهام المتنوعة الخاصة بكل وظيفة، مع توفير عنصر الاثارة والتحدي للموظفين خلال ممارستهم لاعمالهم، مع السعي المتواصل لتوفير الدورات التدريبية للموظفين، وتطبيق نظام لتقييم الاداء يسهم في خلق توجهات ايجابية لدى العاملين ويقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية وبما يعزز من توفير بيئة محفزة لتحقيق الريادة، من

خلال دعم ممارسات الابداع والابتكار لتحسين الاداء الوظيفي، واستقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة التي تمكن هذه الشركات من التطور والابتكار وتقديم منتجات جديدة ومتنوعة في السوق تتفق ورغبات واحتياجات الزبائن، وبما يحقق للشركات قدرة عالية على المنافسة من خلال توفير قيادات ادارية متميزة قادرة على ادارة وتطوير جميع الاعمال الخاصة بالشركات، ويتفق ذلك مع دراسة (المومني، 2014) حول وجود علاقة بين خصائص الريادة بأبعادها في تحقيق التوجهات المستقبلية، ودراسة (ناصر والعمري، 2011) حول وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادية وبين الاعمال الريادية.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين بعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول (15.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.

Pearson Correlation		التنافسية
إدارة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	0.645**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	221

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور إدارة الموارد البشرية وبعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (15.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.645**) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد علاقة طردية معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة الموارد البشرية وبين التنافسية لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين، حيث يعزو الباحث السبب في ذلك لما تقوم به الشركات من الاهتمام بجذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل والحفاظ عليها وتطويرها، من خلال تطبيق العديد من الاجراءات والنظم الادارية الخاصة بالموارد البشرية، مثل تحديد ساعات العمل الرسمية والعمل الاضافي، وتوفير المورد البشري من خلال سياسات الاستقطاب المتنوعة سواء

بالاستناد على المصادر الداخلية او الخارجية، وتطبيق التقنيات الحديثة في عمليات الاختيار والتعيين وتطبيق الاجراءات التي تحقق العدالة والموضوعية في عملية الاختيار من أجل الحصول على افضل الموارد البشرية التي تمكن هذه الشركات من تقديم منتجات متميزة وقادرة على المنافسة في السوق، بالاضافة الى الاهتمام الكبير في تخصيص الموازنات لتنفيذ برامج تدريبية متطورة تمكن العاملين فيها من اكتساب معارف ومهارات تمكنهم من تنفيذ التوجهات المستقبلية لهذه الشركات، كذلك اتاحة الفرصة لهم في الترقية تقديراً لكفائتهم ولجهودهم المبذولة في تحقيق أهداف الشركات، حيث أن لهذه الممارسات والوظائف دور مباشر في تحقيق ريادة الاعمال ودعم الابداع والابتكار من خلال دعم ادارة الشركة لايجاد بيئة تتسم بالتحدي ومعززة للإبتكار عبر توفير وسائل اتصال داعمة للأفكار الابداعية الجديدة، بالاضافة الى سعي الشركات لدعم أبعاد المخاطرة المحسوبة في اداء عملها وفي اقتناص الفرص المتاحة، لتحقيق التميز والتنافسية والتفوق في مجال عمل الشركة، بالاستناد على اساس جودة المنتجات، وتقليل معدل التالف، وتلبية المنتج لرغبات واحتياجات الزبائن، حيث أن كل ذلك من شأنه إظهار دور الموارد البشرية في دعم ريادة الاعمال في هذه الشركات، وتعزيز قدرتها على تحقيق اهدافها وغاياتها التطويرية، وزيادة معدلات الربح والميزة التنافسية في السوق، ويتفق ذلك مع دراسة (Kushoka, 2014) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطر المؤسسية والموقف الشخصي والنية الريادية، كذلك دراسة (Dudik, 2013) حول وجود تأثير ايجابي لتوافر الخصائص الريادية لدى العاملين على النجاح الاقتصادي في الشركات.

2.3.4. الفرضية الرئيسة الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر الزمني للشركة، عدد العاملين)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:-

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.

المحاور	المتوسطات الحسابية		
	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريس	ماجستير فأعلى
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	3.79	4.02	4.09
المحور الكلي لريادة الأعمال	3.86	4.06	4.06

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	**بين المجموعات**	2.318	2	1.159	4.907	*0.008
	داخل المجموعات	51.482	218	0.236		
	المجموع	53.800	220			
المحور الكلي لريادة الأعمال	**بين المجموعات**	1.281	2	0.640	2.525	0.082
	داخل المجموعات	55.297	218	0.254		
	المجموع	56.578	220			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لإدارة الموارد البشرية بلغت (0.008*)، عند متغير المؤهل العلمي، وهذه القيمة اقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($0.05\geq\alpha$)، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات متباينة من الفهم والتطبيق

لوظائف ادارة الموارد البشرية في هذه الشركات، من حيث التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الاداء، حيث أن لكل شركة سياساتها الخاصة والتي تقوم بتطبيقها من خلال ادارتها وتعاملها مع مواردها البشرية، والتي تسعى من خلال الى تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية، وعليه فقد تم رفض الفرصية الصفرية المفترضة، وتم الاخذ بالفرضية البديلة، ويتعارض ذلك مع دراسة (حرزالله، 2017) حول عدم وجود فروق معنوية احصائية نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة المورد البشرية والأداء المؤسسي في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي، وفيما يلي الجدول رقم (18.4) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (18.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية.

متغير المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل (3.79)	بكالوريس (4.02)	ماجستير فأعلى (4.09)
دبلوم متوسط فأقل (3.79)	--	-.22551-*	-.30184-*
بكالوريس (4.02)	--	--	-.07633-
ماجستير فأعلى (4.09)	--	--	--

يتضح من الجدول (18.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية من حملة البكالوريس والماجستير وبين حملة الدبلوم لصالح حملة الماجستير ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.09).

كما تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لريادة الأعمال قد بلغت (0.082)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد قبول الفرضية، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أن المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات عالية من الفهم والانسجام تجاه أهمية تطبيق وتبني هذه الشركات لريادة الاعمال في جميع جوانب عملها، حيث أنها تعمل على تطبيق بعد الابداع والابتكار الذي يمكنهخا من التواصل المباشر مع العاملين من أجل الحصول على الافكار الابداعية والتي من شأنها دعم امكانياتها التطورية الخاصة

بالمنتجات الحالية او تقديم منتجات جديدة او الدخول لاسواق جديدة، وبالتالي فإن هذه الشركات وفي سبيل تحقيق ذلك تعمل على ادارة أعمالها بالاستناد على بعد المخاطرة المحسوبية، حيث تقوم ادارة هذه الشركات بدعم العاملين ومساعدتهم على اقتناص الفرص المتاحة ودعمهم وتحفيزهم للعمل في بيئة محفوفة بالمخاطر من اجل توليد الافكار الابداعية التطويرية التي تستفيد منها هذه الشركات، وتمكنها من تصدر مكانة رائدة في السوق، وتحقيق قدرة عالية على المنافسة من خلال قيام هذه الشركات من تقديم عروض متنوعة على منتجاتها، وتوفير العديد من الخدمات الاضافية والتي من شأنها تشجيع الزبائن على استهلاك منتجاتها، كخدمة توصيل المنتجات، والالتزام بالمواعيد المحددة، وتقديم منتجات حسب رغبات الزبائن، الامر الذي من شأنه دعم هذه الشركات في تحقيق اهدافها وغاياتها، ورفع معدلات الايراد والربحية، وصولاً الى استدامتها، ويتفق ذلك مع دراسة (غنام، 2017) حول عدم وجود فروق في متوسطات استجابة المدراء حول خصائص الريادة والتوجهات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافة.

2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير العمر الزمني للشركة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:-

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات التجارية في فلسطين بحسب متغير العمر الزمني للشركة.

المحاور	المتوسطات الحسابية			
	اقل من 5 سنوات	من-5اقل من 10سنوات	10سنوات واقل من 15 سنة	15سنة فاكثر
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	3.86	4.14	3.89	3.98
المحور الكلي لريادة الأعمال	3.89	4.18	3.95	4.00

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين حسب متغير العمر الزمني للشركات، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (20.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر الزمني للشركات.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.979	3	0.660	2.762	*0.043
	داخل المجموعات	51.821	217	0.239		
	المجموع	53.800	220			
المحور الكلي لريادة الأعمال	بين المجموعات	2.146	3	0.715	2.852	*0.038
	داخل المجموعات	54.431	217	0.251		
	المجموع	56.578	220			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (20.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة".

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لإدارة الموارد البشرية بلغت (0.043*)، عند متغير العمر الزمني للشركة وهذه القيمة اقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أفراد عينة الدراسة في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وعلى اختلاف متغير العمر الزمني للشركة، لديهم مستويات متباينة من الفهم تجاه قيام الشركات بتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية، والتي تسعى من خلالها الى جذب واستقطاب أفضل العناصر البشرية وتعيينهم وتطويرهم وتدريبهم والحفاظ عليهم، في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها، وتحقيق قدرة عالية على المنافسة والتميز بالسوق، وتقديم منتجات جديدة للزبائن بكفاءة وفاعلية، وعليه تم رفض الفرصية الصفرية المفترضة، وتم الاخذ بالفرضية البديلة، واتفقت ذلك مع دراسة (حرز الله، 2017) حول وجود فروق بين وظائف الموارد البشرية والاداء المؤسسي.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحور الكلي لادارة الموارد البشرية، فقد تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير العمر الزمني للشركات، والجدول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (21.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر الزمني للشركات وفق المحور الكلي لتطبيق إدارة الموارد البشرية.

متغير العمر الزمني للشركات	اقل من 5سنوات (3.86)	من 5–أقل من 10 (4.14)	10 سنوات الى اقل من 15 سنة(3.89)	15 سنة فأكثر (3.98)
اقل من 5سنوات (3.86)	--	-.27469-	-.02309-	-.12228-
من 5–أقل من 10 (4.14)	--	--	.25159	.15241
10سنوات الى اقل من15سنة (3.89)	--	--	--	.-09919*-
15سنة فأكثر(3.98)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية تبعا لمتغير العمر الزمني للشركات، حيث تشير النتائج أن الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في الشركات التي أسست ما بين 10 سنوات – أقل من 15 سنة، وبين الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة، لصالح الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.98).

كما تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لريادة الأعمال قد بلغت قيمتها (0.038*)، عند متغير العمر الزمني للشركة وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد رفض الفرضية، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وعلى اختلاف متغير العمر الزمني للشركة، لديهم مستويات متباينة من الفهم تجاه قيام هذه الشركات بتطبيق أبعاد ريادة الاعمال والمتمثلة في الابداع والابتكار والمخاطرة المحسوبية والتنافسية، والتي تسعى من خلالها للوصول الى ريادة الاعمال، وتحقيق أهدافها وغاياتها، بكفاءة وفاعلية، وعليه فقد تم رفض الفرصية الصفرية المفترضة، وتم الاخذ بالفرضية البديلة، ويتفق ذلك مع ما ورد في دراسة (المومني، 2014) حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية، كذلك دراسة (Alvarez & Herranz, 2011) حول وجود أثر للخصائص الريايدية على السلوكيات الريادية بشكل ايجابي ودال.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحور الكلي لريادة الاعمال، فقد تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير العمر الزمني للشركات، وفيما يلي الجدول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (22.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر الزمني للشركات وفق المحور الكلي لريادة الأعمال.

متغير العمر الزمني للشركات	اقل من 5سنوات (3.89)	من 5–أقل من 10 (4.18)	10سنوات الى اقل من 15 (3.95)	15سنة فأكثر (4.00)
اقل من 5سنوات (3.89)	--	-.29172-	-.06238-	-.10540-
من 5–أقل من 10 (4.18)	--	--	.22934	.18632
10 سنوات الى اقل من 15 (3.95)	--	--	--	-.04302-*
15سنة فأكثر (4.00)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (22.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية العاملين في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة نحو محور ريادة الأعمال فيها تبعا لمتغير العمر الزمني للشركات، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من المدراء التنفيذين ومسؤولي الموارد البشرية الذين يعملون في الشركات التي تأسست ما بين 10 سنوات – أقل من 15 سنة، وبين الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15سنة، لصالح الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.00).

3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات التجارية في فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد العاملين، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:–

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين بحسب متغير عدد العاملين.

المحاور	المتوسطات الحسابية		
	أقل من 20 موظف	من اقل الى موظف20 من موظف 50	موظف50 من فأكثر
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	3.81	4.11	4.05
المحور الكلي لريادة الأعمال	3.92	4.16	4.00

أظهرت بيانات جدول (23.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات التجارية في فلسطين حسب متغير عدد العاملين، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (24.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العاملين.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.540	2	1.770	7.677	*0.001
	داخل المجموعات	50.260	218	0.231		
	المجموع	53.800	220			
المحور الكلي لريادة الأعمال	بين المجموعات	1.979	2	0.989	3.950	*0.021
	داخل المجموعات	54.599	218	0.250		
	المجموع	56.578	220			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (24.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص بانه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسط إستجابات المبحوثين نحو علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين".

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لإدارة الموارد البشرية بلغت (0.001*)، عند متغير عدد العاملين، وهذه القيمة اقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($0.05\geq\alpha$)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وعلى اختلاف متغير عدد العاملين في الشركة، لديهم مستويات متباينة من الفهم تجاه قيام هذه الشركات بممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية، والتي تسعى من خلالها الى جذب واستقطاب أفضل العناصر البشرية وتعيينهم وتطويرهم وتدريبهم والحفاظ عليهم، في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها، ودعم قدرتها على التوسع والتميز في تقديم المنتجات للزبائن بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة (عمار، 2016) حول وجود أثر دال احصائياً للمارسات الادارية في الشركات على تنمية الخصائص الريادية،

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحور الكلي لتطبيق ادارة الموارد البشرية، فقد تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير عدد العاملين بالشركة، وفيما يلي الجدول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (25.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد العاملين بالشركة وفق المحور الكلي لتطبيق إدارة الموارد البشرية.

عدد العاملين	أقل من 20 موظف (3.81)	من20–اقل من 50 موظف (4.11)	50 موظف فأكثر (4.05)
أقل من 20 موظف(3.81)	--	-.29843-*	-.24419-*
من20–اقل من 50 موظف (4.11)	--	--	-.05424-
50 موظف فأكثر (4.05)	--	--	--

يتضح من الجدول (25.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية العاملين في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة نحو محور تطبيق إدارة الموارد البشرية فيها تبعا لمتغير عدد العاملين، وأشارت النتائج على أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في الشركات التي يعمل فيها من 20 موظف الى أقل من 50 موظف، وبين الشركات التي يقل عدد الموظفين فيها عن 20 موظف، لصالح الشركات التي يوجد بها عدد موظفين فيها ما بين 20–أقل من 50 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.11).

كما تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للمحور الكلي لريادة الأعمال بلغت (0.021*)، عند متغير عدد العاملين وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد رفض الفرضية وتم الاخذ بالفرضية البديلة، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة، وعلى اختلاف متغير عدد العاملين بالشركة، لديهم مستويات متباينة من الفهم تجاه اهتمام هذه الشركات بتطبيق أبعاد ريادة الاعمال والمتمثلة في الابداع والابتكار والمخاطرة المحسوبية والتنافسية، والتي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها، بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة (ناصر والعمري، 2011) حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الريادة في الأعمال الريادية.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحور الكلي لريادة الاعمال، فقد تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير عدد العاملين بالشركة، وفيما يلي الجدول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (26.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد العاملين بالشركة وفق المحور الكلي لريادة الأعمال.

عدد العاملين	أقل من 20 موظف (3.92)	من20-اقل من 50 موظف (4.16)	50 موظف فأكثر (4.00)
أقل من 20 موظف (3.92)	--	-.23415-*	-.07609-
من20-اقل من 50 موظف (4.16)	--	--	.15806
50 موظف فأكثر (4.00)	--	--	--

يتضح من الجدول (26.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية العاملين في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة نحو محور ريادة الأعمال فيها تبعا لمتغير عدد العاملين في الشركات، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من المدراء التنفيذين ومسؤولي الموارد البشرية الذين يعملون في الشركات التي يعمل فيها من 20 موظف الى أقل من 50 موظف، وبين الشركات التي يقل عدد الموظفين فيها عن 20 موظف، لصالح الشركات التي يوجد بها عدد موظفين يزيد عن 50 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.00).

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق ادارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.99)، وبانحراف معياري قدره (0.49)، وبمعامل اختلاف قدره (12%) وبدرجة تقدير كبيرة.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع ريادة الاعمال في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.02)، وبانحراف معياري قدره (0.50)، وبمعامل اختلاف قدره (12%) وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لوظيفة التخطيط للموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (4.09)، وبانحراف معياري قدره (0.64)، ومبعامل اختلاف قدره (15%) وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لوظيفة استقطاب الموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (4.07)، وبانحراف معياري قدره (0.50)، وبمعامل اختلاف قدره (12%) وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لوظيفة تدريب الموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (3.97)، وبانحراف معياري قدره (0.74)، وبمعامل اختلاف قدره (1185%) وبدرجة تقدير كبيرة.
7. بلغ المتوسط العام لوظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (3.96)، وبانحراف معياري قدره (0.52)، وبمعامل اختلاف قدره (13%) وبدرجة تقدير كبيرة.

8. بلغ المتوسط العام لوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (3.87)، وبانحراف معياري قدره (0.71)، وبمعامل اختلاف قدره (18%) وبدرجة تقدير كبيرة.
9. بلغ المتوسط العام لبعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الاعمال في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (4.20)، وبانحراف معياري قدره (0.43)، وبمعامل اختلاف قدره (10%) وبدرجة تقدير كبيرة.
10. بلغ المتوسط العام لبعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الاعمال في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (3.97)، وبانحراف معياري قدره (0.62)، وبمعامل اختلاف قدره (15%) وبدرجة تقدير كبيرة.
11. بلغ المتوسط العام لبعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الاعمال في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة (3.90)، وبانحراف معياري قدره (0.70)، وبمعامل اختلاف قدره (18%) وبدرجة تقدير كبيرة.
12. تبين وجود علاقة طردية معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة، وبين أبعاد ريادة الاعمال مجتمعة لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة.
13. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة من المدراس التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية نحو علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في المحور الكلي لريادة الاعمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تبين وجود فروق وذلك تبعاً للمحور الكلي لادارة الموارد البشرية، حيث أشارت النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من حملة البكالوريس والماجستير وبين حملة الدبلوم لصالح حملة الماجستير ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.09).
14. تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة من المدراس التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية نحو علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في جميع متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة، وقد كانت الفروق ضمن المحور الكلي لادارة الموارد البشرية لصالح الشركات التي أسست ما بين 10 سنوات_ أقل من 15 سنة، وبين الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة، لصالح الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.98)، كما وكانت الفروق في ضمن الحور الكلي

لريادة الاعمال لصالح الشركات التي أسست ما بين 10 سنوات_ أقل من 15 سنة، وبين الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة، لصالح الشركات التي يزيد عمرها الزمني عن 15 سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.00).

15. تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية نحو علاقة إدارة الموارد البشرية في ريادة الاعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في جميع متغيرات الدراسة تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، وقد كانت الفروق ضمن المحور الكلي لادارة الموارد البشرية لصالح الشركات التي يعمل فيها من 20 موظف الى أقل من 50 موظف، وبين الشركات التي يقل عدد الموظفين فيها عن 20 موظف، لصالح الشركات التي يوجد بها عدد موظفين فيها ما بين 20_أقل من 50 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.11)، كما وكانت الفروق في ضمن الحور الكلي لريادة الاعمال لصالح الشركات التي يعمل فيها من 20 موظف الى أقل من 50 موظف، وبين الشركات التي يقل عدد الموظفين فيها عن 20 موظف، لصالح الشركات التي يوجد بها عدد موظفين يزيد عن 50 موظف ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.00).

2.5 الاستنتاجات

1. هناك أهمية كبيرة لتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في سبيل دعم ريادة الاعمال في هذه الشركات.
2. يوجد علاقة مباشرة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في دعم ريادة الاعمال فيها، من خلال مساهمتها المباشرة في تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية عبر تخفيض تكلفتها الشتغيلية، ودعم الشركات في مواجهة التقلبات الداخلية والخارجية، وتمكينها على التكيف مع التطورات التكنولوجية المحيطة بها، من خلال توفير موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة عالية وقادرة على الانتاج المتميز، وتسعى لتحقيق التوازن بين أهداف الشركات والموظفين، وتوفير بيئة عمل محفزة وايجابية وداعمة للإبداع، الامر الذي ينعكس بشكل مباشر على قدرة الشركات في تقديم منتجات متميزة ومنافسة، تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وتحقيق مستوى عالي من العائد على الاستثمار.
3. يوجد علاقة مباشرة لوظيفة استقطاب الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في دعم ريادة الاعمال فيها، من خلال ما تقوم به هذه الوظيفة من مساعدة الشركات على جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، وانتقاء واختيار وتعيين أفضل وأكفأ العناصر البشرية، الامر الذي يمكنها من بناء قوة عمل فاعلة وكفؤة، والحصول على موارد بشرية نادرة يمكن من خلالها تحقيق الابداع والتميز، والتوسع في تقديم خدمات اضافية ونوعية في السوق، الامر الذي ينعكس على مستوى حصتها السوقية وتحقيق معدلات عالية من الارباح.
4. يوجد دور مباشر لوظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في دعم ريادة الاعمال، من خلال ما تقوم به هذه الوظيفة من مساعدة الشركات وتمكينها من الحصول على الافراد الملائمين للوظائف، من خلال اتباع العديد من الاجراءات للتأكد من تحقيق التطابق بين المؤهلات العلمية والمهارات والخبرات التي يتمتع بها الفرد مع شروط شغل الوظيفة وبطاقة الوصف الوظيفي، في سبيل تحقيق الابداع والتميز المؤسسي، الامر الذي ينعكس على قدرة الشركات في تحقيق اهدافها وغاياتها، وتقديم منتجات تلبي احتياجات وأذواق المستهلكين، وبالتالي القدرة على المنافسة وتحقيق الارباح والاستدامة في السوق.
5. يوجد دور مباشر لوظيفة التدريب للموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في دعم ريادة الاعمال، من خلال دورها المباشر في إكساب الموظفين المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة المهام الوظيفية، وتنمية القدرات الذاتية وخلق الإتجاهات

الإيجابية في بيئة العمل، وزيادة قدرتهم على حل المشكلات وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية، وتطوير مهاراتهم القيادة والابداع، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على فاعلية الشركة في تحقيق رضا الزبائن وزيادة حصتها بتعظيم قدرتها على الابداع والتطور وصولاً الى تحسين ادائها المؤسسي.

6. يوجد علاقة مباشرة لوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة في دعم ريادة الاعمال، من خلال ارتباطها بالعديد من القرارات الادارية التي تمس حياة الوظف والتوجهات المستقبلية للشركة، من خلال تحديدها لنقاط القوة والضعف المرتبطة بأدائهم، وقدرتهم على اتخاذ القرارات وانجاز مهامهم ومسؤولياتهم والتي تسهم في تحقيق أهداف الشركات، وتحديد معدل الاجور والرواتب والحوافز المستحقة، وبالتالي مساهمتها في توفير بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين، يدعم الشركات في تحقيق اهدافها وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية.
7. يوجد دور مباشر للموارد البشرية في دعم الابداع والابتكار في الشركات الصناعية التجارية، حيث ان هذه الشركات تعمل وبشكل مستمر على دعم القدرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين فيها، وصقلهم بمعارف ومهارات متنوعة تنسجم مع توجهاتها الاستراتيجية، وقادرة على دعم تطورها وتحقيق أهدافها وغايتها الاستراتيجية المتعلقة باقتناص الفرص وتوفير واكتشاف منتجات جديدة او تطوير المنتجات الحالية، وتطوير أساليب ومعدات العمل وطرق التصنيع والسعي لايجاد حلول إبداعية مبتكرة للمشكلات التي تواجه الشركات، بما يتناسب واحتياجات السوق ورغبات الزبائن واختراق اسواق جديدة، والمحافظة على استمرار عمليتها التشغيلية في ظل وجودها ضمن بيئة معقدة ومتغيرة، والتي تستطيع من خلاله زيادة انتاجها وتعظيم أرباحها وتقوية وضعها التنافسي.
8. تسعى الشركات الصناعية التجارية للإلتزام ببعد المخاطر المحسوبة لتحقيق الريادة في مجمل عمليتها، فتسعى نحو استقطاب وتعيين أفضل العناصر البشرية التي تمكنها من تحقيق الابداع، وتوفير بيئة ادارية وتنظيمية تمكن مواردها البشرية من تقديم أفكار ابداعية تمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها، وتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية، وصولاً الى الانتشار والتوسع في السوق المحلي والخارجي، مع الاخذ بعين الاعتبار المخاطرة المحسوبة في جميع التكاليف التأسيسية والتشغيلية التي تلتزم بها الشركات، للإستفادة من الايجابيات والحد من الجوانب غير مرغوب فيها لتحقيق النجاح والتميز، فتقوم بشكل مستمر بتحديد المخاطر وتقييم البدائل من اجل تطوير امكانياتها في ادارة المخاطر للوصول الى مرحلة النجاح واستمرار تقديم المنتجات، وتحقيق التوازن في التدفقات النقدية وتحسين مستوى العائد على الاستثمار.

9. تسعى الشركات الصناعية نحو الاستفادة من تطبيق بعد التنافسية لتحقيق ريادة الاعمال فيها، من خلال الاستفادة من قدراتها ومصادر قوتها ومواردها الاستراتيجية لتحسن وضعها الحالي والمستقبلي واقتناص الفرص والامكانيات التطويرية الجديدة المتاحة في بيئة العمل، وتوفير السلع الجديدة وتحسين نوعية وجودة السلع التي تقوم بتقديمها لاشباع حاجة الاسواق والتركيز على منتجات ذات قيمة عالية، واحداث تغيير في هيكل السوق عبر استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الصناعات من اجل تحقيق أهدافها في زيادة الانتاج بكفاءة وفاعلية، من خلال التفوق التنافسي لزيادة الدخل والنمو الاقتصادي والمستدام للشركات.
10. هناك علاقات ارتباطية طردية موجبة ذات دلالات معنوية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، وبين ريادة الاعمال لدى الشركات النصناعية التجارية في محافظة رام الله والبيرة.

3.5 التوصيات:

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. تعزيز ممارسات تطبيق إدارة الموارد البشرية في شركات الصناعات التجارية في محافظة رام الله والبيرة، في سبيل دعم قدراتها على تحقيق الريادة في الاعمال التي تقوم فيها.
2. ضرورة تطوير الشركات لمعايير الامان الوظيفي والسلامة المهنية وتطبيق الحد الادنى للأجور من أجل الحفاظ على مواردها البشرية والحد من دوران العمل، من أجل تعزيز قدرتها على الاستقرار والمنافسة.
3. ضرورة تعزيز الإجراءات الخاصة بعمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين، من أجل الوصول إلى أفضل العناصر البشرية المتواجدة في سوق العمل، ولتحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات عن طريق تدريب الطاقم الاداري المختص، وتعيين أصحاب الاختصاص ممن لديهم شهادات في الموارد البشرية وخبرات عملية، وايضا اشراك مدراء وموظفين الدوائر المختلفة في عملية الاختيار والتعيين.
4. زيادة اهتمام الشركات بالعملية التدريبية، وتوفير دورات تدريبية عامة ومتخصصة للعاملين، وزيادة درجة الاهتمام بالعمل الادراي وذلك عن طريق إنشاء أقسام في ادارة الموارد البشرية تعمل على إعداد وتدريب الموظفين بما يتعلق بالشخصية وكيفية الاتصال والتواصل وايضا بما يتعلق بالقيادة والاشراف وكيفية ممارسة الاعمال بمهنية عالية.
5. الإهتمام المستمر بنظام تقييم الأداء وتحديثة من أجل تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين وذلك عن طريق جعل التقييم نظاما متكاملا مرتبط بأهداف واضحة، وجعل هذه العملية أساساً للترقيات للموظفين بناءً على معايير موضوعية وسلمية وتعزيز الشعور لدى الموظفين بأن جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار
6. العمل على تدريب الموظفين لتعزيز مفاهيم ريادة الاعمال، لما لها من أهمية في تحقيق القيمة التنافسية في الأسواق الفلسطينية.
7. حث الشركات الفلسطينية عامة وشركات الصناعات التجارية خاصة لتقليص المنتجات غير الضرورية للمستهلكين طبقاً للأبعاد الخاصة بريادة الاعمال.
8. ضرورة تركيز الشركات على توظيف وإمتلاك موارد بشرية متميزة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الابداع والابتكار وصولاً الى التميز المؤسسي والمنافسة.

9. حث الشركات على التركيز على نماذج العمل ذات الكلفة المنخفضة وطرقها وأساليبها من أجل تمكين هذه الشركات على ابتكار الكلفه وخفضها في آن واحد.
10. ضرورة سعي الشركات المحلية على إستهداف أسواق جديدة وزبائن جدد، واستخدام وسائل متطورة لعرض المنتجات، لما لذلك من دور في استمالة الذوق الشرائي للمستهلكين وزيادة الأرباح والحصص السوقية للشركات.
11. تعزيز ممارسات الشركات للأفكار الابداعية والريادية القادرة من خلالها طرح منتجات جديدة والدخول الى الاسواق العالمية.

4.5 المقترحات البحثية:

1. اجراء دراسة مقارنة حول دور ريادة الاعمال في تحقيق الجودة الشاملة في الشركات الصناعية التجارية.
2. إجراء دراسة حول دور ريادة الاعمال وعلاقتها بالاداء المالي لدى الشركات الصناعية التجارية.
3. إجراء دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الصناعات التجارية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أبو بكر، م. (2014): منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها"، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. أبو شيخة، ن. (2011): إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة. عمان، الاردن.
3. أبو عيد، ر. (2011): أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
4. أبو قرن، س. (2015): واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
5. أبو ناصر، س، الطلاع، س، أمونة، ي، الشوبكي، م. (2017): التعليم تلتقني ودوره في ريادة الاعمال في قطاع غزة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
6. إسنينة، م. (2017): تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
7. الاشهب، ن. (2015): إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان، الاردن.
8. البلعاوي، ص. (2015): أثر الخصائص الريادية لدى الادارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
9. بن حراث، ح، دردور، آ. (2015): الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بوادكس. العدد 24.
10. بن عنتر، ع. (2010): ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11. جودة، م. (2016): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. عمان، الاردن.
12. حجازي، م. (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الطبعة الاولى. الاسكندرية، مصر.

13. حجاوي، هـ، العاني، م، جواد، ش، إرشيد، ح. (2010): إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان، الاردن.
14. الحدراوي، ح. (2013): الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميداينة في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 27، بغداد، العراق.
15. حرز الله، م. (2017): فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالاداء المؤسسي، رسالة مادستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
16. الحريري، م. (2012): ادارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
17. حسونة، ف. (2011): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
18. حمود، خ، الخرشة، ي. (2015): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة. عمان، الاردن.
19. الخزندار، هـ. (2015): أثر الريادة في التنمية المجتمعية، المؤتمر الدولي الخامس، الريادة والابداع في تطوير الاعمال الصغيرة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
20. ديري، ز. (2011): إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. الرويلي، ع. (2014): دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
22. الزبيدي، غ، الزبيدي، ن، عباس، ح. (2016): إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان، الاردن.
23. زغمار، س. (2017): أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
24. زكي، إ. (2010): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مطبعة النيلين، الخرطوم.
25. السالم، م، الصالح، ع. (2000): إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد للنشر والتوزيع، بغداد.
26. السايح، ز. (2012): مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مربا حورقلة، الجزائر.
27. السكارنة، ب. (2008): الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان، الاردن.

28. السكارنة، ب. (2011): تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
29. سلطان، س. (2015): مدى توفر خصائص الريادة لدى طلبة البكالوريوس تخصص" إدارة الأعمال "في جامعات جنوب الضفة الغربية"، المؤتمر الدولي الخامس: الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
30. سلمان، ف، الناصري، ط. (2016): ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 87، العراق.
31. سمحان، ن. (2015): إدارة المستشفيات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
32. سيملانسكي، ج. (2012): إدارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
33. شاويش، م. (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة. عمان، الاردن.
34. الشرياتي، س. (2017): ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي– دراسة حالة على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
35. الشروقي، خ. (2018): تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
36. الشريف، م. (2004): إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
37. شعبان، م. (2011): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
38. الشمري، أ، الحسناوي، ص، الشمري، س. (2017): دور صناع القرار في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 9، العدد 1، العراق.
39. الشميمري، أ، المبيريك، و. (2010): ريادة الاعمال، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
40. الطائي، ي، الفضل، م، البعادي، هـ. (2006): ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان، الاردن.
41. طه، م. (1997): الشركات التجارية: الاحكام العامة في الشركات، شركة الاشخاص، شركة الاموال، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.

42. العاني، م، وجود، ش، وإرشيد، ح، وحجازي، هـ. (2010): ادارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان، الاردن.
43. عباس، س. (2011): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة. عمان، الاردن.
44. عبد الحفيظ، إ، باهي، م. (2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
45. عبد الرضا، ر، شناوة، ص. (2013): التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2.
46. عبد الله، ف. (2016): النظام القانوني لنشاط شركة المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، الجزائر.
47. عبد الهادي، إ، محسن، س. (2012): دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، بغداد، العراق.
48. العبيدي، ر، الجراح، أ. (2014): رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الاعمال، المجالة الدورة، المجلد 6، العدد 12، العراق.
49. عقيلي، ع. (2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان.
50. العلي، ع، النجار، ف. (2006): الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
51. عمار، أ. (2016): مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
52. عيسى، إ، عامر، ط. (2017): إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة. الطبعة الاولى. مصر.
53. الغامدي، خ. (2014): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية– مكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
54. غنام، م. (2017): أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

55. القاضي، ز. (2012): علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
56. قانون الشركات الفلسطيني. (2008): مجلة الوقائع الفلسطينية، صدر بمدينة رام الله، فلسطين.
57. القرنة، ل. (2014): أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة– دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
58. الكلالده، ط. (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
59. ماهر، أ. (2011): تخطيط القوى العاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
60. المبيرك، و، الجاسر، ن. (2014): النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال– نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، الرياض.
61. محمود، ع. (2011): الاشكال التنظيمية والقانونية في الشركات العائلية العربية المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
62. المشني، ج. (2018): واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
63. مطاوع، ض، أبا الخيل، آ، إبراهيم، م. (2017): تصور مقترح لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية، ورقة علمية لمؤتمر الجامعات ورؤية المستقبل ابتكار واستثمار، المنعقد في الفترة من 18–2017/12/20م، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
64. المعايطة، ر، الحموري، ص. (2013): إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية، الطبعة الاولى، عمان ، الاردن.
65. معتوق، م. (2016): المتغيرات الآنية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، العراق.
66. المقادمة، ع. (2013): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

67. المومني، هـ. (2014): أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42.
68. ناصر، م، العمري، غ. (2011): قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية دراسة مقارنة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، دمشق.
69. النجار، غ. (2017): أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم– دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
70. النجار، ف، العلي، ع. (2010): الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. عمان، الأردن.
71. نجار، م. (2012): دراسة بعنوان واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
72. النشمي، م. (2017): أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، مجلد 10، العدد 31، اليمن.
73. نعيم، م. (2012): واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوي الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
74. النوفل، س، المراد، ن، نجيب، ص. (2011): مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين– دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 34، العراق.
75. الهلالات، ص. (2016): الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان، الاردن.
76.الهيتي، خ. (2015): إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة. عمان، الاردن.
77. وزارة الاقتصاد الفلسطيني. (2012): الشركات التجارية، قانون رقم (7)، فلسطين.

المراجع الاجنبية

1. Adhikari, Dev Raj, (2010) " Human resource development (HDR) for performance management: The case of Nepalese organizations ", International Journal of productivity and performance management, vol.59, No.4.
2. Ahmad, N. & Seymour, R. G., (2008), "Defining Entrepreneurial Activity", oecd.
3. Alothmany N. and Magbool, S. (2013) Entrepreneurship and Unemployment in The Kingdom of Saudi Arabia, Working Paper Submitted to the Saudi Economy Conference: Challenges and Opportunities.
4. Álvarez -Herranz, A.; Valencia-De-Lara, P. and Martínez-Ruiz, M. P., (2011),"How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Cross-National Study of 22 Countries Tested with Panel Data Methodology", Journal of Business Economics and Management, Vol.12, No.3.
5. Anike.H and, Ekwe.M (2014), Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. European Journal of Business and Management. Vol.6, No.29.
6. Asfaw, Abeba & other (2015): The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration, Ethiopia, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, No 3.
7. Baptista, R., Leitão, J. (2015). "Entrepreneurship, Human Capital, and Regional Development", eBook, Springer Gabler.
8. Barba-Sánchez, V., Atienza-Sahuquillo, C. (2017). "Entrepreneurial Motivation and Self-Employment: Evidence from Expectancy Theory", International Entrepreneurship and Management Journa, vol.13, No.1.
9. Cieslik, J. (2017). "Entrepreneurship in Emerging Economies", eBook, Palgrave Macmillan.
10. Commission of the European Communities. (2003). Green Paper: Entrepreneurship in Europe. House of lord, London.
11. Coyle-Shapiro, Jacqueline, et al. (2013). Human Resource Management. London: University of London. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and Social Science.
12. Daft, Richard. (2010)." New era of management",9th, South-Western, Cengage learning. Australia.
13. Danish, A. and Smith, H. (2012) Female entrepreneurship in Saudi Arabia: opportunities and Challenges, International Journal of Gender and Entrepreneurship, vol.4, No.3.

14. Dessler, G.(2013). Human Resource Management, 13thedition. New Jersy, USA: Pearson Education, Inc.
15. Dudnik, Y., (2013), "Entrepreneurship at Topicus", Unpublished Master thesis, Faculty of Management and Governance, the University of Twente, Netherlands.
16. Endi Sarwoko, Surachman, Armanu, Djumilah Hadiwidjoj (2013): Entrepreneurial Characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs, IOSR Journal of Business and Management, vol.7, No.3.
17. European Commission (2008): Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies, final Report of the Expert Group, European Commission, Brussels.
18. Hamböck, C., Hopp, C., Keles, C., Vetschera, R. (2017). "Risk aversion in Entrepreneurship Panels: Measurement Problems and Alternative Explanations", Managerial and Decision Economics, vol.38, No.1.
19. Keat, Ooi & Meyer, Denny.(2011). Inclination towards entrepreneurship among university students: An empirical study of Malaysian university students. International Journal of Business and Social Science, vol.2, No.4.
20. Kume, Anisa. (2013). entrepreneurial Characteristics amongst university students in Albania. European Scientific Journal, vol.9, No.16.
21. Kushoka, Ikandilo.(2014). Influence of Institutional Setting and Personal Attitude on Entrepreneurial Behaviour Among Students. Case Studies Journal, vol.3, No.7.
22. Lassen، Astrid Heidemann (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation .Managing Global Transitions, vol.5, No.2.
23. Lussier, R. N. (2008). "Management Fundamentals: Concepts, Application, Skill Development", South-Western, Mason, USA.
24. Miranda, F., Chamorro-Mera, A., Rubio, S. (2017). "Academic Entrepreneurship in Spanish Universities: An Analysis of the Determinants of Entrepreneurial Intention", European Research on Management and Business Economics, vol.32, No.2.
25. Moraganthaler, D.T & Barber D.D, (2007). The Importance of Entrepreneurship to Economic Growth, Job Creation and Wealth Creation, Canada-United States, Law Joournal, vol.33, No.1
26. Mthanti, T., Ojah, K. (2017). "Entrepreneurial Orientation (EO): Measurement and Policy Implications of Entrepreneurship at the Macroeconomic Level", Research Policy, No.46.
27. Noe, Raymind A, et al. (2011). Fundamental of Human Resource Management. New York : McGraw Hilll, vol.4.

28. Paul Ogunyomi & Nealia S. Bruning (2015): Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria, The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2015.1033640
29. Rachman, M. W.; Parvin, L. and Jia Ji., (2011), "Women entrepreneurship development in Bangladesh: What are the challenges ahead?", African Journal of Business Management Vol. 6, No.11.
30. Rahmati. M and others (2014), Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector. Iranian Journal of Management Studies, (IJMS) Vol. 7, No. 2.
31. Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson.
32. Stam, E. (2015). "Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique", European Planning Studies, vol.32, No.9.
33. UNDP & World Bank (2005). MSME Dialogue series: "Creating an implementing Micro, Small and Medium Enterprise Support Policies and Initiative". Briefing Papers.
34. Wambua, Stephen & Karanja, Kabare (2016): effect of human resource management practices on employee performance in commercial banks in Nairobi Conty, Kenya, journal of management, Vol. 3, No. 2.
35. Wilton, Nick. (2013). An Introduction to Human Resource Management. London: SAGA Puplication Ltd, vol.2, No.2.
36. Yusof, M. & Jain, K. (2010) "Categories of university-level entrepreneurship", Int Entrep Manag J., Vol.6.

ملحق1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس – القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين

ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، وبناءً عليه يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بان إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: علي فيصل حسن درَّس
اشراف الدكتور/ أحمد حرزالله

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ **يرجى قراءة العناوين والشرح.**
- ✓ **يرجى وضع إشارة (√) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.**
- ✓ **يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.**

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة باصحاب الشركات التجارية، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. المؤهل العلمي لصاحب الشركة:

☐1.1	دبلوم متوسط فأقل	☐2.1	بكالوريوس
☐3.1	ماجستير فأعلى		

2. العمر الزمني للشركة:

☐1.2	أقل من 5 سنوات	☐2.2	من 5 الى أقل من 10 سنوات
☐3.2	10 سنوات وأقل من 15 سنة	☐4.3	15 سنة فأكثر

3. عدد العاملين بالشركة:

☐1.4	أقل من 20 موظف	☐2.4	من 20 موظف الى أقل من 50 موظف
☐3.4	من 50 موظف فاكثر		

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى واقع ادارة الموارد البشرية وعلاقتها في الريادة لدى أصحاب الشركات التجارية في فلسطين، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:-

الجزء الاول: ادارة الموارد البشرية:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
	التخطيط للموارد البشرية					
.1	**تحدد الشركة الإحتياجات الكمية اللازمة من الموارد البشرية.**					
.2	**تحدد الشركة الإحتياجات النوعية اللازمة من الموارد البشرية.**					
.3	**توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية.**					
.4	**توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الإحتياجات المتجددة.**					
.5	**تحدد الشركة متوسط ساعات العمل الاضافية لموظفيها.**					
.6	**تعمل الشركة على تطبيق سياسات تحافظ من خلالها على إستقرار مواردها البشرية.**					
.7	**تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة.**					
	استقطاب الموارد البشرية					
.8	**تستقطب الشركة الافراد الذين يمتلكون (مهارات وخبرات) لشغل المناصب الادارية المهمة.**					
.9	**تطبق الادارة سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف الشاغرة في حال توفرت (المهارات والخبرات) الممطلوبة لشغل الوظيفة.**					
.10	**تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف بغرض استقطاب طاقات جديدة غير متوفرة في الشركة داخلياً.**					
.11	**تسخدم الشركة نظام العقود (المحددة وغير المحددة) في التوظيف بغرض الحفاظ على من يثبت كفاءة وفاعلية في الشركة.**					
.12	**تحرص الشركة على ملئ الشواغر بموظفين مؤهلين ومقتدرين بما يتناسب الاحتياج الوظيفي.**					
.13	**تتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/أو خارجيين) في استقطاب الموارد البشرية.**					
.14	**تقوم الشركه بالإعلان داخلياً (ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية.**					
.15	**تقوم الشركه بالإعلان خارجياً (ضمن وسائل الاعلام المناسبة) عن حاجتها من الموارد البشرية.**					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
اختيار وتعيين الموارد البشرية						
.16	تلتزم الشركة بمعايير موضوعية في إختيار موظفيها.					
.17	تلتزم الشركة بمعايير واضحة في إختيار موظفيها.					
.18	تستخدم الشركة أسلوب المقابلات ضمن اجراءات التوظيف.					
.19	تعقد الشركة امتحانات توظيف للمتقدمين للوظائف في الشركة.					
.20	تعتمد الشركة على مبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين.					
.21	تقوم الشركة بتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي.					
.22	تعمل الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة في عملية الاختيار والتعيين.					
.23	تعتمد الشركة على الامتحان الالكتروني للتنافس على الوظئف.					
.24	تقوم الشركة بتشكيل لجان مقابلات متخصصة.					
.25	تعتمد الشركة معايير وشروط واضحة للتعيين.					
.26	تعتمد الشركة على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الاكفاء,					
تدريب الموارد البشرية						
.27	يتوفر لدى الادارة معلومات عن مستوى الاداء الحالي للعاملين.					
.28	تحدد الشركة بشكل دوري الإحتياجات التدريبية لكل موظف في الشركة.					
.29	تربط الشركة برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.					
.30	تركّز الشركة على زيادة معارف ومهارات الموظفين من خلال التدريب.					
.31	تنظم الشركة دورات تدريبية (داخلية وخارجية) للموظفين.					
.32	تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية.					
.33	تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب.					
.34	تقيس الشركة الآثار (المباشرة وغير المباشرة) لبرامج التدريب على العمل.					
.35	تقيس الشركة رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي تنفذها.					
تقييم أداء الموارد البشرية						
.36	تحدد الشركة مستويات الأداء المتوقعة من كل موظف.					
.37	تضع الشركة معايير واضحة لتقييم الاداء لكل وظيفة.					
.38	تضع الشركة معايير واقعية مرتبطة بالأهداف.					
.39	يتم إستخدام نماذج خاصة لتقييم الأداء تتناسب مع وظائف الشركة.					
.40	يتم إستخدام تقييم الأداء السنوي أساساً للمكافآت السنوية الموظفين.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
.41	يتم إستخدام تقييم الأداء السنوي أساساً لترقيات الموظفين.					
.42	تقوم الشركة باجراء تقييمات دورية للأداء.					
.43	يتم مقارنة نتائج التقيمات بشكل دوري.					
.44	تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي.					
.45	يتم نقاش الموظفين في تقييم ادائهم.					
.46	تضمن الشركة للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.					
.47	يسهم نظام تقييم الأداء المعتمد في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.					

الجزء الثاني: ريادة الاعمال

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
	الابداع والابتكار					
.1	تعزز الشركة الافكار المطروحة من الموظف لاثراء المهام الوظيفية.					
.2	تجتهد الشركة في تقديم نماذج ابداعية عن موظفين سابقين.					
.3	تشجع الشركة الاراء المقدمة من موظفيها لتحسين أساليب العمل الجديدة.					
.4	تسعى الشركة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير منتجاتها.					
.5	تعزز الشركة محاولات موظفيها الابداعية لحل مشكلات العمل.					
.6	تعزز الشركة السمات القيادية لدى موظفيها.					
.7	تدعم الشركة حب الاستطلاع في تحسين أداء مهام الموظف.					
.8	تتجاوز الشركة عن الفشل الناتج عن التجارب الجديدة لدى موظفيها.					
.9	تساند الشركة سمة التحدي عند موظفيها لتعزيز الابتكار.					
.10	تكرس الشركة موازنة اضافية لتدريب الافراد ذوي المواهب الريادية.					
.11	تعزز الشركة من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين الانجاز في المهام.					
.12	توفر الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الافكار الابداعية الجديدة.					
	المخاطرة المحسوبة					
.13	تتبادل الشركة المعلومات بينها وبين غيرها من الشركات في الوقت المناسب					
.14	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على المنتج.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
.15	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها.					
.16	تمتلك الشركة علاقة مرنة بتسهيل الحصول على الموارد من مورديها.					
.17	تنوع الشركة أساليبها في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة.					
.18	تنوع الشركة في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها.					
.19	تدعم الشركة المخاطرة المحسوبة في أداء عملها.					
.20	تدعم الشركة العاملين في اقتناص الفرص المتاحة.					
.21	تدعم الشركة القيام بأعمال حسب بديهة العامل,					
.22	تحفز الشركة على عمل الاشياء المحفوفة بالمخاطر.					
.23	تضع الشركة سيناريوهات متعددة للمشاكل قبل وقوعها.					
	التنافسية					
.24	تدعم الشركة ايجاد سيناريوهات تعزز عملية التغيير.					
.25	تخطط الشركة الى التوسع والانتشار الجغرافي للوصول للزبائن المحتملين.					
.26	تتجه الشركة نحو توسيع هيكلها التنظيمي لتلبية الاحتياجات المستجدة.					
.27	تركز الشركة على رفد الادارة العليا من موظفيها ذات السمات الريادية.					
.28	تسمح الشركة بتمية مهارات القيادة لرفد مواقع الشركة المستقبلية.					
.29	تعزز الشركة التفوق في مجال العمل الذي يجعل الريادي أكثر كفاءة.					
.30	لدى الشركة القدرة على المنافسة على اساس الجودة.					
.31	تطمح الشركة أن يكون معدل الوحدات التالفة قليلة بالمقارنة مع المنافسين.					
.32	تحاول الشركة مطابقة المنتج لمتطلبات الاداء التي يطلبها الزبون.					
.33	تمتلك الشركة قدرة على تقديم منتجاتها حسب طلب الزبائن.					
.34	تمتلك الشركة قاعدة بيانات كبيرة تميز عملائها المميزين.					
.35	تمتلك الشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد.					
.36	الشركة قادرة على تغيير عروض المنتجات لتلبية احتياجات الزبائن.					

انتهت فقرات الاستبانة

الباحث/ علي فيصل حسن درَّس

ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانه لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

(علاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين)

إشراف: د. احمد محمد حرز الله

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال/ من معهد التنمية المستدامة تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترح حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: علي فيصل حسن درًّس

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	الوظيفة
.1	د. أحمد حرزالله	جامعة القدس / أبو ديس	مدير معهد التنمية المستدامة
.2	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الاهلية/ بيت لحم	إستاذ مساعد
.3	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس / أبو ديس	إستاذ مساعد
.4	د. نضال درويش	جامعة القدس / أبو ديس	إستاذ مساعد
.5	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس / أبو ديس	أستاذ مساعد
.6	د. ثمين الهيجاوي	جامعة القدس / أبو ديس	استاذ
.7	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس / أبو ديس	استاذ
.8	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	إستاذ مساعد
.9	د. شاهر إعبيد	جامعة القدس المفتوحة	إستاذ مساعد

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة بصورتها النهاية.....	120
2.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	126

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي لصاحب الشركة.....	55
2.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر الزمني للشركة.....	55
3.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العاملين بالشركة.....	55
4.3	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد محاور إدارة الموارد البشرية.....	57
5.3	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة التي تقيس محاور ريادة الاعمال.....	58
6.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	58
1.4	مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة.....	62
2.4	إجابات المبحوثين حول وظيفة التخطيط كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	63
3.4	إجابات المبحوثين حول وظيفة الاستقطاب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	65
4.4.أ	إجابات المبحوثين حول وظيفة الاختيار والتعيين كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	68
4.4.ب	إجابات المبحوثين حول وظيفة الاختيار والتعيين كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	69
5.4.أ	إجابات المبحوثين حول وظيفة التدريب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	71
5.4.ب	إجابات المبحوثين حول وظيفة التدريب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	72
6.4.أ	إجابات المبحوثين حول وظيفة تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	74

6.4.ب	إجابات المبحوثين حول وظيفة تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	75
7.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين مرتبة تنازلياً.....	77
8.4	إجابات المبحوثين لبعد الابداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	78
9.4	إجابات المبحوثين لبعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	81
10.4	إجابات المبحوثين لبعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية مرتبة تنازلياً.....	83
11.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الكلية لواقع ريادة الأعمال في الشركات الصناعية التجارية في فلسطين مرتبة تنازلياً.....	86
12.4	معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.....	87
13.4	معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد الإبداع والإبتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.....	89
14.4	معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد المخاطرة المحسوبة كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.....	90
15.4	معامل ارتباط بيرسون بين محور إدارة الموارد البشرية وبين بعد التنافسية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين.....	91
16.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.....	93

17.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	93
18.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية.....	94
19.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات التجارية في فلسطين بحسب متغير العمر الزمني للشركة	95
20.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر الزمني للشركات.....	96
21.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر الزمني للشركات وفق المحور الكلي لتطبيق إدارة الموارد البشرية.....	96
22.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر الزمني للشركات وفق المحور الكلي لريادة الأعمال.....	97
23.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعلاقة ادارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال لدى الشركات الصناعية التجارية في فلسطين بحسب متغير عدد العاملين.....	98
24.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العاملين.....	99
25.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد العاملين بالشركة وفق المحور الكلي لتطبيق إدارة الموارد البشرية.....	100
26.4	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير عدد العاملين بالشركة وفق المحور الكلي لريادة الأعمال.....	101

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.3	نموذج الدراسة.....	60

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	.....	أ
الإقرار	.....	ب
تعريفات	.....	ت
الملخص بالعربية	.....	ح
الملخص بالإنجليزية	.....	خ
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	.....	1
1.1.	المقدمة	1
2.1.	مشكلة الدراسة	2
3.1.	مبررات الدراسة.....	3
4.1.	أهمية الدراسة	3
1.4.1	الاهمية العلمية.....	3
2.4.1	الاهمية العملية.....	4
5.1.	أهداف الدراسة.....	4
1.5.1	الهدف العام.....	4
2.5.1	الاهداف الفرعية.....	4
6.1.	أسئلة الدراسة.....	5
7.1.	فرضيات الدراسة.....	5
8.1.	حدود الدراسة.....	6
9.1	مصادر جمع المعلومات والبيانات	7
10.1	هيكلية الدراسة.....	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	.....	8
1.2	المقدمة.....	8
2.2.	مفهوم ادارة الموارد البشرية.....	8

.1.2.2 أهداف ادارة الموارد البشرية..... 9
.2.2.2 وظائف ادارة الموارد البشرية..... 10
.1.2.2.2 تخطيط الموارد البشرية..... 10
1.1.2.2.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية..... 11
2.1.2.2.2 اهداف تخطيط الموارد البشرية..... 12
3.1.2.2.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية..... 12
4.1.2.2.2 خطوات تخطيط الموارد البشرية..... 13
2.2.2.2 استقطاب الموارد البشرية..... 13
1.2.2.2.2 أهداف الاستقطاب..... 14
2.2.2.2.2 مصادر الاستقطاب..... 14
3.2.2.2.2 العوامل المؤثرة في الاستقطاب..... 15
3.2.2.2 اختيار وتعيين الموارد البشرية..... 16
.1.3.2.2.2 اهمية اختيار الموارد البشرية..... 16
.4.2.2.2 تدريب الموارد البشرية..... 17
.1.4.2.2.2 أهداف التدريب..... 18
.2.4.2.2.2 مجالات التدريب..... 19
.3.4.2.2.2 أنواع التدريب..... 19
.4.4.2.2.2 مراحل العملية التدريبية..... 20
.5.2.2.2 تقييم أداء الموارد البشرية..... 21
.1.5.2.2.2 مفهوم تقييم الاداء..... 22
.2.5.2.2.2 أهمية تقييم الاداء..... 22
.3.5.2.2.2 أهداف تقييم الاداء..... 23
.4.5.2.2.2 خطوات تقييم الاداء..... 23
.3.2 الريادة 24
.1.3.2 تمهيد 24

.2.3.2 نشأة وتطور مفهوم ريادة الأعمال..... 25
.4.3.2 مفهوم الريادة..... 25
.5.3.2 خصائص الريادي 26
.6.3.2 أهمية الريادة..... 28
.7.3.2 أهداف الريادة..... 29
.8.3.2 عناصر الريادة..... 30
.9.3.2 عوامل نجاح ريادة الاعمال 30
.10.3.2 انواع الاعمال الريادية..... 31
.11.3.2 أبعاد ريادة الاعمال..... 31
.1.11.3.2 الإبداع والابتكار..... 31
.2.11.3.2 المخاطرة المحسوبة 33
.3.11.3.2 استثمار الفرص..... 35
.4.11.3.2 الاستقلالية..... 35
.5.11.3.2 التنافسية..... 36
.6.11.3.2 الثقافة الريادية..... 37
4.2 علاقة إدارة الموارد البشرية بالريادة..... 38
5.2 الشركات التجارية..... 39
.1.5.2 التعريف القانوني للشركات التجارية..... 39
.2.5.2 أنواع الشركات التجارية..... 40
.6.2 الدراسات السابقة..... 41
.1.6.2 المقدمة..... 41
.2.6.2 الدراسات العربية..... 41
.3.6.2 الدراسات الاجنبية..... 47
.4.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة..... 51
.1.4.6.2 من حيث المنهج العلمي..... 51

2.4.6.2. على صعيد الاهداف..... 51
3.4.6.2. على مستوى النتائج..... 51
4.4.6.2. الاستفادة من الدراسات السابقة..... 52
5.4.6.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة..... 52
الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها..... 53
1.3. المقدمة..... 53
2.3 منهج الدراسة..... 52
3.3. مجتمع الدراسة..... 52
4.3 عينة الدراسة..... 54
5.3 أداة الدراسة..... 56
1.5.3 صدق أداة الدراسة..... 56
2.5.3 ثبات أداة الدراسة..... 58
6.3 إجراءات تطبيق الدراسة..... 59
7.3 متغيرات الدراسة..... 59
1.7.3 المتغيرات المستقلة..... 59
2.7.3 المتغيرات التابعة..... 60
3.7.3 المتغيرات الضابطة 60
8.3 أساليب المعالجة الإحصائية..... 60
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها..... 62
1.4 المقدمة..... 62
2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها..... 62
3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها..... 87
الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات..... 102
1.5 النتائج..... 102
2.5 الاستنتاجات..... 105
3.5 التوصيات..... 108

4.5 المقترحات البحثية..... 110
المراجع..... 111
فهرس الملاحق..... 127
فهرس الجداول..... 128
فهرس الاشكال..... 131
فهرس المحتويات..... 132