



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق

الريادة الاجتماعية

دانيا فوزي أحمد عمرو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق

الريادة الاجتماعية

إعداد

دانيا فوزي أحمد عمرو

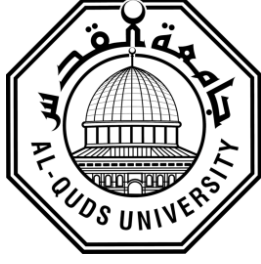
بكالوريوس تربية أساسية جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. شاهر العالول

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء

المؤسسات من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

1445هـ - 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

## اجازة الرسالة

# مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية

اسم الطالب: دانيا فوزي أحمد عمرو

الرقم الجامعي: 22012417

اشراف : الدكتور شاهر العالول

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2024/1/3 من اعضاء لجنة المناقشة المدرجة

اسماؤهم وتوقيعهم :

- |         |       |                  |                      |    |
|---------|-------|------------------|----------------------|----|
| التوقيع | ..... | د. شاهر العالول  | رئيس لجنة المناقشة : | 1- |
| التوقيع | ..... | د. سعدي الكرنز   | ممتحناً داخلياً :    | 2- |
| التوقيع | ..... | أ. د. ياسر شاهين | ممتحناً خارجياً :    | 3- |

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024 م

## إقرار

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



التوقيع

دانيا فوزي أحمد عمرو

التاريخ: 2024/ 1/3م

## الإهداء

أتقدم بالشكر الجزيل

إلى صاحب القلب الكبير الذي رعاني بحسن توجيهه وإرشاده ومد يد العون من ملاحظات وتوجيهاته وأخلاقه السمحة ومتابعته الكريمة، المشرف على هذه الرسالة الدكتور شاهر العالول فله عظيم الشكر والامتنان وأتقدم لجميع دكاترة معهد التنمية المستدامة في رحلة الماجستير

وكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الرسالة

وأن يجعل ما قدمتموه لي في موازين حسناتكم أنه على ذلك لتقدير .

إلى القلب الحنون ..... أُمي الغالية

إلى من أستمد منه قوتي... والدي الطيب

إلى الشهداء الأبرار والأسرى البواسل

إلى من أجد سعادتي بسعادتهم إخوتي وأخواتي حفظهم الله.. إلى زميلاتي وزملائي

## شكر وعرّفان

الحمد لله والحمد لله على عظمة وجهه هو عظمة سلطانه، والصلاة من أجل أشرف الأنبياء،  
محمد، وأهله، وأصحابه، والذين تبعوهم بالصدقّة إلى يوم القيامة...

أشكر الله على نعمته التي سمحت لي بإنجاز هذه المهمة والثناء عليه أولاً وقبل كل شيء.

ثم أشكر الأخيار الذين مدوا لي يدَ العون، وفي مقدمتهم فضيلة الدكتور شاهر العالول، فقد قدم  
لي كل ما يدخره من العلم والمعرفة حتى وصلت إلى أن أقدم لكم بحثي هذا.

وكل شخص دعمني وساعدني لأصل لهذا اليوم

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية، وتحديد مستوى تطبيق معايير حوكمة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكذلك مستوى الريادة الاجتماعية، وتكون مجتمع الدراسة من (254) شركة حسب إحصائية غرفة تجارة وصناعة الخليل للعام 2023م، حيث تم الحصول على قائمة بأسماء الشركات ومعلوماتهم، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة ومقابلة كأدوات جمع المعلومات، وتم الحصول على (204) استبانة من العاملين في الإدارة العليا، وكذلك على (20) مقابلة مع مديرين بتلك الشركات، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

أظهرت درجة عالية من تطبيق معايير الحوكمة في الشركة العائلية في الخليل. حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بانحراف (0.53)، أظهرت النتائج أن الأساس القوي والفعال لقواعد الحوكمة مرتفع إلى حد ما، بمتوسط بلغ (4.05)، وانحراف (0.57)، وتوافر مكونات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة مرتفع، بمتوسط بلغ (4.03) وانحراف (0.56)، وتوافر الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصلحة مرتفع، بمتوسط بلغ (3.98) وانحراف (0.59).

كما تبين أن الريادة الاجتماعية في الشركة العائلية في الخليل كانت بدرجة عالية، بمتوسط بلغ (4.10) وانحراف (0.56)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية الريادة الاجتماعية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.381).

كما أظهر النتائج عدم وجود فروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية التي تعزى المتغيرات التالية (الجنس، طبيعة عمل الشركة، بينما توجد فروق تعزى إلى متغير تعدد الأجيال، سنوات الخبرة في العمل، حجم الشركة (عدد العاملين) لصالح الجيل الرابع لصالح ذوي الخبرة أكثر من 30 سنة، والشركات العائلية التي عدد العاملين فيها 1-20 عامل.

كما بينت النتائج أن هناك العديد من الأنشطة الريادة الاجتماعية تقوم بها الشركات العائلية تمثلت في الأنشطة المادية التي تتمثل في الدعم المالي لبعض الأسر الفقيرة أو مساعدة بعض الطلبة خلال دراستهم في الجامعات، وأن لا يوجد معايير من أجل دعم ومساندة الأنشطة الريادية التي تتعلق بالأنشطة الاجتماعية، وأجمعت الشركات أنه لا يوجد شركات دائمة مع بعض المؤسسات ولكن يكون غالباً الدعم لبعض المؤسسات المجتمعية التي تعنى بالفقراء في هذا المجتمع والجمعيات التي تدعم الطلبة وبعض المشاريع التي تتعلق بالأطفال وطلبة المدارس، وأن الشركات لا تعمل تنسيق على

مستوى واسع بل أن التنسيق يكون في وقت تنفيذ بعض المشاريع مثل دعم مدرسية في تجهيزات مدرسية تكون مع مجالس أولياء الأمور أو مدير المدرسية، وأن الهيكليات المسؤولة في الشركة عن تنفيذ الأنشطة الريادة المجتمعية تكون منوطة بمدير الشركة وفي بعض الأحيان في مجلس إدارة الشركة إذا كان هناك مشروع يدعم مدرسة أو جميع يحتاج إلى دعم على مستوى عالي، وأيضاً أشارت النتائج أنه يتم دعم الأنشطة في مجالات متعدد منها الأغذية على شكل طرود غذائية أو على شكل أقساط جامعية أو على شكل مشاريع داعمة للمدارس أو أقساط مدرسية لبعض الطلبة، وغيرها من الأنشطة التي قد تتم على مستوى فردي من الشركة مثل مساعدة عائلة فقيرة، وأن الشركة تقوم بدعم الفقراء وبعض الطلبة في التعليم وقد يكون هناك تبني لبعض الطلبة في دراستهم من خلال مشاريعهم ونجد أن بعض الطلبة يتم توظيفهم في هذه الشركة بعد تخرجهم، كما أنه يكون هناك بعض الكفالات الاجتماعية، لذا توصي الباحثة ضرورة بذل الشركات العائلية لجهود إضافية باتجاه تطبيق قواعد الحوكمة والمحافظة على المناخ الملائم لتطبيقها من أجل الحفاظ على الوضع القائمة في تطبيق قواعد الحوكمة، والحفاظ على تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات الاجتماعية مع ضمان تحقيق مصالح ذوي العلاقة في الشركة.

# **Extent to which governance standards are applied in family companies and their relationship to social leadership**

**Prepared By: Dania Fawiz Ahmad amro**

**Supervisor: Dr. Shahir Al-Aloul**

## **Abstract**

The study aimed to investigate the extent of application of governance standards in family businesses and their relationship to achieving social entrepreneurship, and to determine the level of application of governance standards for family businesses in the city of Hebron, as well as the level of social entrepreneurship. The study population consisted of (254) companies according to the statistics of the Hebron Chamber of Commerce and Industry for the year 2023 AD. Where a list of companies' names and their information was obtained, the descriptive approach was used through a questionnaire and an interview as tools for collecting information. (204) questionnaires were obtained from employees in senior management, as well as (20) interviews with managers of those companies, and the sample was chosen randomly. Simple.

Demonstrated a high degree of application of governance standards in the family business in Hebron. Where the arithmetic mean was (4.07) with a deviation of (0.53), the results showed that the strong and effective basis for governance rules was fairly high, with an average of (4.05), and a deviation of (0.57), and the availability of components of the role of stakeholders in the way governance rules are practiced is high, with an average of (4.03) and a deviation of (0.56), and the availability of disclosure and transparency for all stakeholders is high, with an average of (3.98) and a deviation of (0.59).

It was also found that social entrepreneurship in the family company in Hebron was of a high degree, with a mean of (4.10) and a deviation of (0.56). The results also showed that there was a moderate positive relationship between the extent of application of governance standards in family companies and social entrepreneurship, as the Pearson correlation coefficient reached (0.381).

The results also showed that there are no differences in the extent of applying governance standards in family businesses and their relationship to achieving social entrepreneurship, which is attributed to the following variables (gender, nature of the company's work, while there are differences due to the variable of multi generationality, years of work experience, size of the company (number of employees). In favor of the fourth generation, in favor of those with more than 30 years of experience, and family companies with 1-20 employees.

The results also showed that there are many social entrepreneurial activities carried out by family companies, represented by financial activities represented in financial support to some poor families or helping some students during their studies at

universities, and that there are no standards for supporting and assisting entrepreneurial activities that are related to social activities. The companies agreed that there are no permanent companies with some institutions, but support is often provided to some community institutions that care for the poor in this community, associations that support students, and some projects related to children and school students, and that the companies do not coordinate on a broad level, but rather that coordination occurs at the time of implementation. Some projects, such as supporting a school with school equipment, are with parent councils or the school principal, and the structures responsible in the company for implementing community leadership activities are entrusted to the company director and sometimes to the company's board of directors if there is a project that supports a school or all that needs support on the ground. A high level, and the results also indicated that activities are supported in various fields, including food in the form of food parcels, in the form of university tuition, or in the form of projects supporting schools or school tuition for some students, and other activities that may take place at the individual level of the company, such as helping a family. Poor, and the company supports the poor and some students in education, and there may be adoption of some students in their studies through their projects, and we find that some students are employed in this company after they graduate, and there are also some social guarantees, so the researcher recommends the need for family companies to make efforts Additional steps towards applying governance rules and maintaining the appropriate climate for their application in order to maintain the existing situation in applying governance rules, and maintaining clear legislation that defines social responsibilities while ensuring that the interests of stakeholders in the company are achieved.

## الفصل الأول

---

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

في عصر التقدم التكنولوجي، تبحث الشركات عن نظام أسرع لتحقيق الأهداف المحددة، وزيادة التأثير على البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها، ومواجهة المشاكل التي تواجهها، وأحياناً الأزمات التي تصيبهم ومجتمعاتهم، وتحسين صورتهم أمام جمهورهم والبيئة المحيطة والحكومة والمجتمع الاستهلاكي وغيرهم نبني علاقة قوية معك (دويكات، 2021).

ظهرت حوكمة الشركات بصفة أساسية في بريطانيا حينما أصدرت لجنة cadbery تقريرها الشهري في ديسمبر 1992م، وذلك بعد ظهور بوادر عدم الثقة بتلك التقارير المقدمة في أسواق لندن، ثم أخذ هذا المفهوم بالاتساع والاهتمام أكثر بعد الانهيارات الشهيرة والمفاجئة في كبرى الشركات مثل إنرون Enron، وورد كوم WorldCom، وصاحب هذه الانهيارات نقداً لاذعاً

للمحاسبين والقوانين الرقابية التي تم العمل بها في سوق المال والتي أدت إلى إنهيار أحد أكبر المكاتب المحاسبية على مستوى العالم آرثر أندرسون (عودة، 2017).

ويرتبط مفهوم حوكمة الشركات بالأزمات المالية والإنهيارات التي حدثت حول العالم، ويعتقد الخبراء أن هذه الأزمات ترجع إلى ضعف كل من القوانين التي تحكم عمليات الشركات (بن عيسى، 2017).

في العقدين الأخيرين ظهر ما يسمى بالريادة الاجتماعية كأحد، التوجهات من أجل المساهمة في حل هذه المشاكل، فيعتمد مفهومها على أنشطة اقتصادية هادفة إلى التغلب على المشاكل ذات العلاقة بالواقع الاجتماعي، وتشمل الأنشطة الاقتصادية، كلاً من المشاريع المنتجة سواء، المنتجات، فيتم استخدام هذا الدخل في هذه المشاريع وخدمة للهدف الإنساني (عيده، 2013).

وتتشكّل الشّركات العائليّة أقدم أشكال شركات الأعمال وأكثرها هيمنةً في العالم بشكل عام والمجتمع الفلسطينيّ بشكل خاصّ، وتمثّل الشركات العائليّة في فلسطين ما نسبته (95%) أو ما يقارب ذلك من الشركات والمصانع، وتعتبر نواه الاقتصاد الوطني. غير أن معظمها لا يتجاوز عمره الجيلين أو الثلاثة أجيال (شاهين، 2023)، أما حوكمة الشركات الذي تتبناه مدونة حوكمة الشركات في فلسطين (2013) فيقصد به "مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة". وعليه، تهتم حوكمة الشركات، بشكل رئيسي، بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة الشركة والرقابة عليها، وبفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع سياسات ورسم أهداف للشركة تتفق ومصالحة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

## مشكلة الدراسة

ومن خلال اشتراك الباحثة والمشرف في مؤتمر تعزيز التعاون المشترك بين جامعة القدس وغرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل المعقود في تاريخ 2023/3/22م، تبلورت فكرة الدراسة في البحث بموضوع الحوكمة وعلاقتها بالريادة الاجتماعية وكان هذا دافع للباحثة للبحث في هذا الموضوع.

وقد أكدت دراسة سفيان والأزهر (2020) ودراسة غريب (2021) على أهمية الحوكمة باعتبارها أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها الشركات بهدف حماية أصحاب المصالح والحد من الفساد الإداري والمالي.

لذا تتطلع هذه الدراسة إلى استكشاف دور الشركات العائلية في الخليل في الريادة الاجتماعية، ونجد أن الريادة الاجتماعية التي تتبناها العديد من الشركات العائلية تلعب دوراً هاماً في نمو المجتمع وتحقيق التكافل الاجتماعي بين جميع أفراد المجتمع، ونجد أن البحث في طبيعة الأساليب المتبعة في الحوكمة وعلاقات هذه الشركات مع الموظفين والعملاء والموردين في تطبيق المجتمعات المحلية ومؤسساتها المختلفة ذات أهمية كبيرة.

تتلخص المشكلة في السؤال الآتي: ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الآتية:

1. ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركة العائلية في مدينة الخليل؟
2. ما واقع الريادة الاجتماعية في الشركة العائلية في مدينة الخليل؟
3. ما العلاقة بين مدى تطبيق معايير حوكمة الشركة العائلية بتحقيق الريادة الاجتماعية؟

4. ما هي الفروق في إجابات المبحوثين في مستوى تطبيق معايير حوكمة الشركة العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية التي تبعاً للمغيرات التالية (الجنس، تعدد الأجيال، طبيعة عمل الشركة، سنوات الخبرة، حجم الشركة (عدد العاملين))؟

### مبررات الدراسة

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق آلية الحوكمة الذي تمثلت في مجلس الشركة وإدارتها، ومن الممكن أن تكون التغيرات الاقتصادية المحيطة بالشركة إحدى آليات الحوكمة لأنها تؤثر وتتأثر بشكل مباشر بعمليات الشركة. تؤكد هذه الدراسة على ريادة الأعمال الاجتماعية للشركات العائلية وحقيقة أن الشركة العائلية تعتبر العمود الفقري للتنمية الاجتماعية كما أنها تلعب دوراً فعالاً في المسؤولية المجتمعية من خلال العمل الذي تقوم به في المجتمع.

### أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى تطبيق معايير حوكمة الشركات العائلية في مدينة الخليل
2. تحديد واقع الريادة الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل
3. استكشاف العلاقة بين مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية بتحقيق الريادة الاجتماعية.
4. التعرف على الفروق في معايير الحوكمة وعلاقتها بتحقيق ريادة الأعمال الاجتماعية على أساس متغيرات الشركة العائلية وخصائصها الديموغرافية.

## أهمية الدراسة

تم تقسيمها إلى قسمين، أهمية عملية وأهمية علمية:

وتكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في أنها توفر إطار نظري لحوكمة الشركة العائلية وريادة الأعمال الاجتماعية. تكمن أهميتها في أهمية قضايا حوكمة الشركات، خاصة في ظل الأزمة الحالية التي تجتاح العالم. الإقتصاد الفلسطيني.

ومن الناحية العملية، يخدم هذا البحث المستثمرين ورئيس الشركة، ويوجه المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة لإتخاذ قرارات معقولة وموضوعية على أساس المسؤولية المجتمعية. تحمل المسؤولية من خلال المشاريع الريادية.

ويظهر البحث أيضاً الدور الذي تلعبه الشركات العائلية في التطويرات متعددة الاستخدامات، وتشكل الشركات الحصة الأكبر من المجتمعات من خلال دعمها ومساعدتها على الهروب من مشاكل مثل البطالة والفقر في كافة أنحاء المجتمع في فلسطينيين.

## متغيرات الدراسة



## محددات الدراسة

تتمثل في الآتي:

الحد الموضوعي: العلاقة بين مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وتحقيق الريادة الاجتماعية

الحد البشري: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في الشركات العائلية.

الحد المكاني: مدينة الخليل.

الحد الزمني: العام 2023.

## المصطلحات والتعريفات:

الحوكمة: "تنظم الشركة العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية للشركة، وتضع القواعد والإجراءات لإدارة الشركة" (شاهين، 2023، 9).

الشركات العائلية: "الشركة التي يكون فيها الأغلبية في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى أحفاده" (سفيان والأزهر، 2020، 198).

الريادة الاجتماعية: نشاط ذو قيمة إجتماعية، له سمة الابتكارية ويهدف لإحداث تغيير بيئي من خلال حل مشكلة إجتماعية، يكون لهذا الحل صفة الاستدامة، ويساعد على خلق فرص، وعلى مواجهة مخاطر إجتماعية؛ إضافة إلى ما يمكن أن يحققه من عوائد إقتصادية (أيدر وبراح، 2021).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

##### المبحث الأول: الحوكمة

شهد العقد الأخير من القرن الماضي البداية الحقيقية لقصة الحوكمة وبعد عدد من المشاكل التي برزت متفجرة، تعود جذور تاريخ الحكم أولاً إلى البريل ومينيس للحديث عن فصل الملكية عن الإدارة، ويعود تاريخه إلى القرن التاسع عشر، عندما بدأت المؤسسة في الظهور، ولكن التفكير بجدية في الحوكمة، فقد بدأ في عام 1997 بعد الأزمة المالية الآسيوية، وبدأت في عام 1997 بعد الأزمة المالية الآسيوية، وأثرت دول جنوب شرق آسيا في تايلاند اندونيسيا وماليزيا والفلبين، وفي عام 1999 أصدرت سلسلة من المبادئ التي تعزز الالتزام بتطبيق متطلبات باريس للتعاون الاقتصادي والتنمية باستخدام معايير ومبادئ الحكم. وفي عام 2001، وبالتواطؤ مع أكبر مكتب تدقيق في العالم آنذاك (آرثر أندرسن)، والذي انهيار في أعقاب الفضيحة، وأنشأ الكونجرس الأمريكي قانون ساربانيس أوكسلي للسماح للشركات بالتحقق من المعلومات المالية في النظام التنظيمي (بن عيسى، 2017).

ظهرت الحوكمة للمرة الأولى في عام 1989 في تقرير البنك الدولي عن الدول الإفريقية، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث أرجع الخبراء السبب في عدم نجاح الإصلاح الاقتصادي بهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات، وليس إلى السياسات نفسها، وفي الوقت نفسه كانت وثائق السياسة الخاصة بالهيئات المانحة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من

القرن العشرين أكثر جرأة من البنك الدولي لمناداتها بضرورة إصلاح نظم الحكم (رمضان، 2015).

### مفهوم حوكمة

وهذا المصطلح له تعريف متعددة، يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2015) الحوكمة بأنها تمثل عدد الخدمات المقررة وإدارتها ومنظماتها في كثير من الأطر على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي، تتكون الحوكمة من آليات يمكنها تشكيل مصالح هذه المؤسسات من خلال ممارسة الحقوق القانونية وأداء واجباتها ومناقشة خلافاتها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015).

وهي طريقة لتوفير إطار تنظيمي تقوم فيه إدارة المؤسسة بالعلاقات مع المؤسسة من مجلس الإدارة والمالكين والعلاقات مع جميع الأطراف، وتحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء (منظمة التعاون الاقتصادي، 2015).

كما يعرفها المكتب التشريعي للفتوى الفلسطينية على أنها معايير وقواعد وإجراءات للمؤسسة التي يجب إدارتها والتحكم الفعال في عملياتها، وهي مسؤولة عن تنظيم العلاقة بين الجهات الفاعلة وأصحاب المصالح في تلك المؤسسة (المكتب التشريعي للفتوى، 2021).

يعرف عبيد ورابية (2020) بأنه مجموعة من السياسات والقوانين والإجراءات والضوابط والهيكل التنظيمية التي تؤثر على إدارة الدائرة من أجل تحقيق الأهداف بطريقة أخلاقية مهنية بشفافية ونزاهة، باتباع طريقة وتقديم الخدمات بشكل عادل.

وبما أن الحوكمة يتم تعريفها بطريقة قابلة للقياس الكمي، فإن هذا التعريف هو مجموعة من المعايير لممارسة السلطة في الدولة، الذي ناقش ستة معايير لثلاثة أبعاد (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012).

- الأول يتعلق بعملية اختيار وتغيير ومراقبة أداء الحكومة، حيث نتج مؤشران مركبان: أولهما يقيس المشاركة، وثانيهما: المساءلة.
  - ويتعلق الثاني بقدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ناجحة لإدارة الموارد المتاحة، ثم يتباعد عنها مؤشران مركبان: الأول يتعلق بأداء الحكومة، والثاني يتعلق بقدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ناجحة لإدارة الموارد المتاحة.
  - الطريقة الثالثة تقيس درجة إضفاء الطابع المؤسسي على الدولة واحترام كل من الأطراف الرئيسية في عملية الحكم، أي الحكومة والمواطنين، من خلال احترام مؤشر سيادة القانون ومؤشر مكافحة الفساد في النظام السياسي والحياة العامة.
- وأقر ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني قواعد حوكمة المؤسسات المتمثلة في ست قواعد، وهي كما يلي:

أ- تعزيز سلطة القانون: وهي بناء عادل للهياكل قانونية بشكل شفاف ونزيه، لحماية حقوق المواطنين بشكل كامل.

ب- الشفافية والافصاح: وهي اتخاذ القرارات وتنفيذها من خلال تطبيق أساليب تتدرج في قوانين وأنظمة والافصاح عن المعلومات من خلال وسائل إعلانات المؤسسة.

- ت- المسائلة: وهي أحد الطرفين المتعاقدين على الطرف الآخر فيما يتعلق بنتائج العقد وفقاً لشروطه من حيث الطبيعة والتوقيت والجودة . ولذلك فإن الموظف الذي أسندت إليه المسؤولية المناسبة لأداء وظيفته مسؤولاً عن القيام بواجبات هذه الوظيفة وفقاً للمتطلبات المقررة له في الهيكل التنظيمي.
- ث- الكفاءة والفعالية: تعني أن عمل المؤسسة موجه لتحقيق احتياجاتها بأفضل الموارد من خلال الاستثمار الأمثل.
- ج- التجاوب: ويكون من خلال الاستجابة لمتطلبات المجتمع ضمن أطر محددة ومعقولة من الزمن.
- ح- التوافق: أي التعامل بوساطة مع المصالح المتفاوتة من خلال التوفيق بين وجهات النظر مما تؤدي إلى توافق أعم وأشمل.

### معايير الحوكمة حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

- كما أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2015) خصائص للحكم الجيد الثمانية وهي: الكفاءة، الفعالية، التضمين، المساواة، المحاسبية، الشفافية، المشاركة وحكم القانون.
- الكفاءة والفعالية أي أن المؤسسات والعمليات تلبي حاجات المجتمع، من خلال استخدام الموارد المتوفرة بالصورة القصوى.
- التضمين والمساواة لضمان سماع جميع الأصوات في المجتمع، وخاصة أصوات الأشخاص المهمشين.

- المحاسبية والشفافية والتي تعني أن القرارات التي تم اتخاذها وطرق تطبيقها تتبع الإجراءات والقواعد التي تعتمد على حرية ورود المعلومات، والاستجابة لرغبات المواطنين، وتحقيق التوافق والإجماع بين مختلف الأفراد الفاعلين ومصالحهم بما يحقق مصلحة المجتمع.
- مشاركة أفراد المجتمع سواء بشكل مباشرة أو عبر مؤسسات وسيطة.
- حكم القانون يتضمن الأطر القانونية بحيادية بما يحمي حرية وحقوق الأفراد.

### معايير الحوكمة حسب البنك الدولي:

ومنها الإدارة بالمشاركة، الإدارة الشرعية والمقبولة من الأفراد، الشفافية، تشجيع العدالة والمساواة، القدرة على تطوير الموارد، تشجيع التوازن بين الأجناس، التسامح وقبول الآراء المخالفة، دعم الآليات الذاتية، التطابق مع القانون، الاستعمال العقلاني والفعال للموارد، خلق وتحفيز الاحترام والثقة المتبادلة، روح المسؤولية والتسهيل، القدرة على تحديد حلول وطنية والتكفل بها، القدرة على تعبئة الموارد لتحقيق الأهداف الاجتماعية (راضي وشكر، 2020).

### قواعد التنمية للحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي:

أقرت المنظمة عام 1999م ست قواعد للحوكمة، وتم تعديلها عليها في عام 2002م، وتم إخراج التعديل عام 2004م، وتعديلها مرة أخرى عام 2015م، وأصبحت كآتي (Oced,2015):

#### 1. ضمان الأساس لآطار فعال للحوكمة:

بتطوير الحوكمة للتأثير على الأداءات الاقتصادية، وتعزيز أسواق فعالة وشفافة، والتي تؤثر على الحوكمة وتكون متناسقة مع سيادة القانون بكل وضوح ومصممة لخدمة المصلحة بشكل عام.

## 2. حقوق المساهمين:

ضمان طريقة التسجيل ونقل الملكية، والحصول على معلومات المؤسسة في الوقت الملائم، واختيار مجلس الإدارة، وكذلك جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة ومتغيراتها.

## 3. المعاملة المتكافئة للمساهمين:

المساواة في المعاملة والإنصاف بين المساهمين، وفرصة الحصول على تعويض في حالة وجود انتهاك للحقوق.

## 4. دور أصحاب المصالح:

احترام أصحاب المصلحة داخل القانون، وإيجاد فرص لتحقيق الإستدامة بطريقة مناسبة، والحماية بموجب القانون، والتعويض في حالة انتهاك الحقوق، وتحسيناً للأداء.

## 5. الإفصاح والشفافية:

مطلوب الإفصاح الدقيق في الأمور المتعلقة بتأسيس الشركة وأدائها وملكيته لتحقيق الحوكمة، بما في ذلك المعلومات المالية والتشغيلية، والغرض من الشركة، وحقوق غالبية حقوق التصويت للمساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، والرواتب والحوافز. والغرض منه هو توفير مراجعة خارجية لإعداد البيانات المالية وغير المالية.

## 6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

من خلال المتابعة الفعالة لفريق الإدارة لضمان حوكمة المساءلة من قبل المؤسسات والمساهمين.

وقد تم اعتماد معايير الحوكمة المعمول فيها في فلسطين الصادرة عن ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني للعام (2021) والتي تضم وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة، وتوفير مقومات حماية حقوق المساهمين والمستثمرين، وتوفير مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين

جميع المساهمين، وتوفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة، وتوفر مقومات الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح، وتوفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة.

### أسباب ظهور مفهوم الحوكمة

برز مفهوم الحوكمة العملي والنظري بإنعكاس لتطورات وتغيرات في طبيعة دور الحكومة من جهة، والتطورات المنهجية من جهة أخرى، تتمثل هذه الأسباب في (أبو حسين، 2018):

**أولاً: الأسباب السياسية:** وتشمل العولمة كمسار، والعمليات التي تصاحبها، وحقوق الإنسان مع التركيز أساساً على المساواة بين الجنسين، والدور المتزايد للمنظمات الأهلية على الصعيدين الدولي والمحلي، ونشر المعلومات على الصعيد العالمي للوصول إلى جميع الناس، وتوسيع البيروقراطية، وفشل هذه الوكالات في التكيف مع متطلبات المجتمع المتسارعة، والأساليب القمعية. إن فشل الدولة بفشلها في تلبية احتياجات مواطنيها، وعدم الوفاء بالتزاماتها في العديد من البلدان، يرتبط بتضييق نطاق الحرية في البلدان النامية.

**ثانياً: الأسباب الاقتصادية:** الأزمة المالية التي تواجه الدولة وعدم القدرة على تلبية متطلبات المواطنين، وهذا ما أدى إلى ضرورة إشراك المجتمع في عملية التنمية للقضاء على الفقر والمرض ونقص التعليم في البلدان النامية، وارتفاع الدين الخارجي الذي سينعكس في الأزمة الاقتصادية في البلدان النامية، بالإضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع مستويات الفقر وانتشار ظاهرة الفساد وانتشارها بشكل غير عادل نتيجة لعدم وجود آليات للمساءلة والشفافية.

ثالثاً: الأسباب الاجتماعية: وتمثلت في ضعف مستوى التنمية البشرية نتيجة تزايد علامات الفقر وتسارع وتيرة الفقر وسوء التغذية وانتشار الوباء على نطاق واسع خلال فترة الإحتلال واستمرار انتشار البطالة وظواهر الأمية التي تقع على عاتق المجتمعات النامية دون إيجاد سبل للتخفيف من حدتها.

### أهمية حوكمة

ذكر عبيد وربابعة (2020) أن أهمية الحوكمة تظهر من خلال ما يلي:

1. تعزيز ثقة المواطنين والقطاع الخاص وأصحاب العلاقة بمؤسسات الدولة، وتحقيق مبادئ عدة منها: النزاهة والعدالة في السلطة وإدارة المال العام ومحاربة إستغلال السلطة العامة لمكاسب شخصية.
2. ينشط مبادئ المحاسبة والمساءلة في الدوائر والمؤسسات الحكومية، ويسعى نحو الإمتثال للأنظمة والقوانين، وتحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من المتضررين من السياسات والإجراءات الحكومية.
3. تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى المؤسسات وأفرادها لخلق بيئة داعمة ومحفزة على التطور والإبداع.

### أهداف حوكمة

حدد ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني (2021) الأهداف التي تحققتها حوكمة بالآتي:

1. تحسين كفاءة وفعالية إدارة العمليات وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية والإستغلال والتوظيف في المجالات المتعددة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية.

2. بناء ثقافة المشاركة بين الموظفين لتطوير السياسات وتقييم الخدمات والعمليات لإتخاذ القرار.

3. بناء وتطوير ثقافة ولاء الشركات والشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف ذات البعد الإستراتيجي.

4. الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع بالجودة والسرعة المناسبة لتحقيق الرضا.

5. تحقيق المسائلة وثقافة الشفافية.

6. محاربة الفساد وممارساته.

7. وجود نظم تؤدي إلى توثيق الاجراءات وتحديد مسؤوليات وحقوق وصلاحيات وعلاقات عمل دقيقة وواضحة في إطار منهجية.

8. الإستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

### متطلبات تطبيق الحوكمة

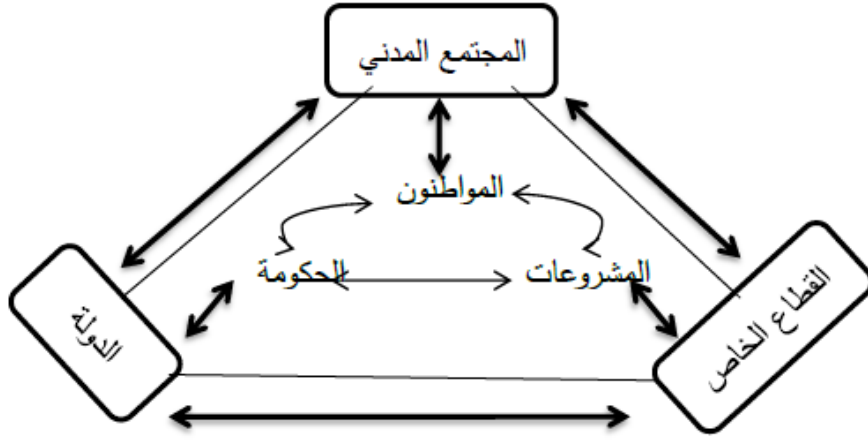
لخص تلاحمة (2012) متطلبات تطبيق الحوكمة فيما يلي:

1. **دولة قوية وفاعلة:** توفير عدد من الآليات تمثلت في ضرورة التنسيق بين المستويات الإدارية لتوفير الشفافية والتمثيل والمساءلة عن طريق وضع نظام رقابي فعال.

2. **هيئات محلية مؤهلة لكي** تكون الجماعات المحلية ذات استجابة لا بد أن تستجيب لتطلعات المواطنين، وذلك بالالتزامها بمستوى الممارسات الديمقراطية، بحيث تسمح بتفعيل المحاسبة والمساءلة.

3. **وجود مجتمع مدني منظم** يستجيب لاحتياجات أفراد المجتمع، وهذا يستدعي وجود مجتمع مدني منظم واسع الاتصال.

وذكرت (UNDP, 2012) أن مكونات الحوكمة تمثلت في:



**الدولة** : تتشكل في الأنظمة الديمقراطية من هيئة نيابية منتخبة، وجهاز تنفيذي يقوم بالوظائف والتي تركز على الأبعاد الاجتماعية، فهي التي تحدد المواطنة في المجتمع، وهي المسؤولة عن تقديم الخدمات للمواطنين وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة للتنمية البشرية المستدامة، ويقع على عاتق الدولة مسؤولية كبيرة تجاه تطوير الإستراتيجيات والهيكل الإدارية والأنظمة وإزالة أية معوقات وتقديم الحوافز المناسبة، من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطنين.

**القطاع الخاص**: يسمح هذا المورد للمجال الاقتصادي بتبني العمل على جميع المستويات، والمساهمة بشكل كبير وواضح في تنمية المجتمع، ورفع مستوى المعيشة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وهنا فإن الحكومة وأجهزتها الإدارية تستطيع تقوية وتطوير القطاع الخاص بتوفير مناخ الإقتصادي المستقر وإدامة التنافسية، التأكيد على ضرورة حصول الفقراء وذوي الفرص والإمكانيات المحدودة من الحصول على التسهيلات التي تساعدهم في رفع وتحسين مستوى معيشتهم، والتهيئة لتنمية الموارد البشرية واستدامتها البيئية.

**المجتمعات المدنية:** وتعمل على إشراك الأفراد في الأنشطة ذات الطابع الإقتصادي والإجتماعي وتنظيمهم في جماعات تؤثر وبشكل كبير في السياسات العامة للحكومات المختلفة، لذا فإن هذه المؤسسات في المجتمع المدني تساعد على إدارة أكثر رشداً للحكم من خلال علاقتها مع الأفراد والحكومات وتطبيقها لأفضل جهد فردي وجماعي التي يمكن استخدامها لتعبئة جهود الأفراد للمشاركة في الشؤون العامة، وتعمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة.

### **مقومات تبني الحوكمة:**

ولتطبيق وتبني قواعد الحوكمة لا بد من توفر المقومات الأساسية للحوكمة وهي:

- 1) تمكين القوى العاملة بالتدريب والتوعية للقوى البشرية وتنمية مهاراتهم.
  - 2) تنمية مستوى المواطنين وذلك بصياغة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.
  - 3) تبني أساليب حديثة في الادارة البناء المؤسسي وتطويره بحيث يكون قائمة على الشفافية.
  - 4) توفير بنية لتطوير القدرات وتنمية الثروات وضمان المشاركة الفاعلة من المواطنين.
- ومن ناحية أخرى ذكر المعمري (2018) أن مقومات الحوكمة في المؤسسات تعتمد على ما يلي:

- ◆ إحساس المسؤولين بالأجهزة الأمنية بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم ومساهماتهم.
- ◆ وجود هيكل تنظيمي فعال من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات المؤسسة بدقة وبإتزان.
- ◆ توفير نظام المحاسبة المالي الفعال بكفاءة تحقق أهداف المؤسسة.
- ◆ مدونة أخلاق تتميز بالشفافية والموضوعية.

◆ بيئة اقتصادية وقانونية واجتماعية ذات كفاءة وصدق وعدالة.

## حوكمة الشركات العائلية في فلسطين

رغم اختلاف طبيعة ملكية المؤسسات العائلية وحجمها عن باقي المؤسسات الأخرى وبخاصة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المالية، إلا أنّ حوكمة المؤسسات العائلية لم تخرج في إطارها العام عن حوكمة المؤسسات وإن اختلفت في بعض آلياتها وخاصة في طبيعة الملكية وحجم مجلس الإدارة وخصائصه. (شاهين، 2023)

فحوكمة المؤسسات العائلية هي مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود المؤسسات ونموها، لتوجيه المؤسسة ومراقبتها لتحقيق أهداف العائلة أساساً، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة المتضاربة فيما بينهم، والمسئولين عن المؤسسة بصفتهم ممثلين لهم وللإدارة التنفيذية والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة (شاهين، 2023).

أما على الصعيد الفلسطيني فقد حظي موضوع حوكمة الشركات ومدى الالتزام بمعاييرها على باهتمام كبير من قِبل الجهات المختلفة، حيث أصدرت اللجنة الوطنية للحوكمة العام (2009) المكونة من (13) مؤسسة، من بينها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، والسوق المالي، ومراقب الشركات، وسلطة النقد الفلسطينية، وجمعية البنوك، وجمعية رجال الأعمال، والمجلس التنسيقي لمؤسسات القطاع الخاصة، والاتحاد العام لشركات التأمين، ومدقق الحسابات، والمحامون وأكاديميون، النسخة النهائية من مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، وقد جاءت هذه المدونة محاولة لتلافي القصور في التنظيم القانوني لمبادئ حوكمة الشركات، في التشريعات ذات الصلة بالحوكمة السارية في فلسطين، مثل: قانون الشركات الأردني رقم (12) لسنة

1964م، الساري المفعول في الضفة الغربية، وقانون هيئة سوق رأس المال الفلسطيني رقم (13)

لسنة 2004 م، وقانون المصارف رقم (2) لسنة (2002) (التلاحمة، 2012).

تأسس معهد الحوكمة الفلسطيني في إبريل (2011) بهدف نشر الحوكمة في منشآت

القطاع الخاص والحكومي وفقاً للمبادئ المتعارف إليها دولياً، كما أجرى المعهد في العام

(2012) دراسة ميدانية هدفت بشكل مباشر إلى تقييم أوضاع الحوكمة في الشركات المساهمة

العام، وبخاصة تلك الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وتضمنت الدراسة التعرف إلى مدى

التزام الشركات باللوائح والأنظمة والقوانين الواردة في مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية (معهد

الحوكمة الفلسطيني، 2014)

## نظريات الحوكمة

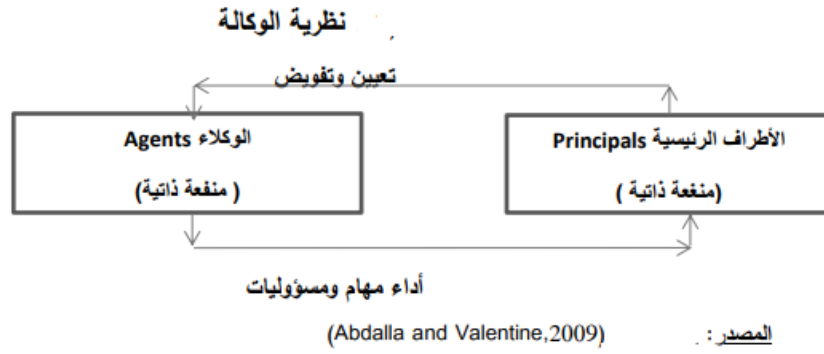
### نظرية الوكالة:

تستند نظرية الوكالة إلى علاقة قانونية (تعاقدية) (علاقة المدير/الوكيل) التي تحكم أطراف عقد الوكالة، والوكالة ملزمة بتمثيل مصالح المدير والعناية بها. لذلك، يمكن اعتبار الشركة إتحاد للعديد من العلاقات بالوكالة، مثلاً لعلاقات مع المديرين، والعلاقات مع لمديرين والموظفين، والعلاقات مع مساهمين والمدققين الخارجيين..... لذلك تتطلب علاقات الوكالة شخصاً أو أكثر (مديرين) لأداء إجراءات معينة لصالحه، بما في ذلك تمكينه من اتخاذ قرارات معينة. (تلاحمة، 2012).

ترتبط نظرية الوكالة بما يسمى نزاعات الوكالة (نزاعات الوكالة) أو تضارب المصالح بين المدير والوكيل، ويمكن تحقيق المصالح الرئيسية، ويتحقق وجود المؤسسة من خلال عقد واحد أو أكثر. يمكن معالجة هذه النزاعات من خلال آلية حوكمة الشركات، بحيث في ظل ظروف

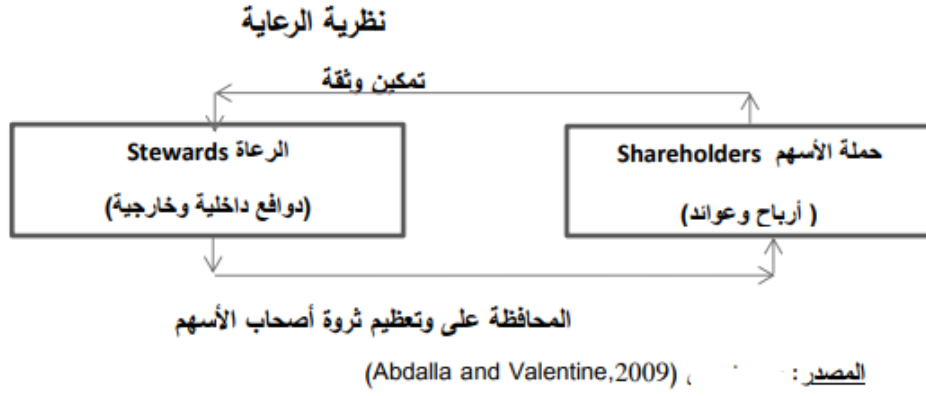
عدم التكامل بين العقد، فإن عقد العمل الخاص به هو الأداة الوحيدة لتخصيص الموارد ويصف الغرض من أنشطة الشركة العامة لعقد عملهم (حماد، 2015).

ويشير شاهين (2023) الغرض الرئيسي من هذه النظرية هو توضيح كيفية تصميم الأطراف المتعاقدة للعقود التي تسعى إلى تقليل التكاليف المرتبطة بها، وتقليل تضارب المصالح بين الأطراف في علاقات الوكالة، وربط مصالحها بحيث تعمل الوكالات من أجل مصالحها الأصلية.



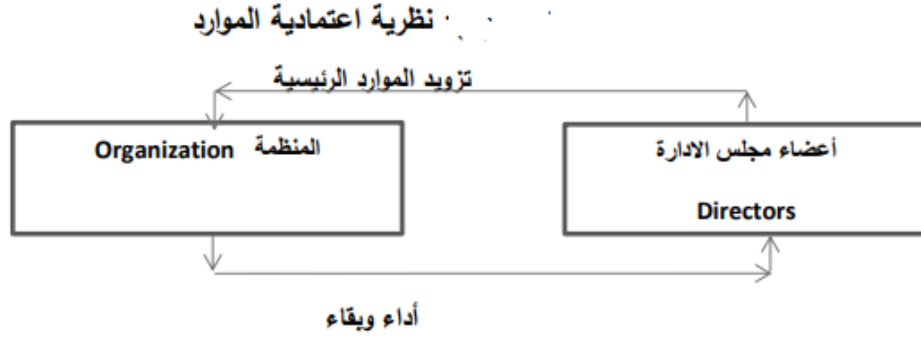
## نظرية الرعاية

افتترضت هذه النظرية أن المديرين التنفيذيين للمنظمة تصرفوا كجهات راعية أو مشرفين نيابة عن المالكين، وأن مجموعات كلا الطرفين تشترك في نفس الأهداف، وأن الرعاة حافظوا على ثروة المساهمين وعملوها إلى أقصى حد من خلال أداء الشركات. يتبع مجلس الإدارة في هذه الحالة نظرية الوكالة، بينما يقوم التنفيذيون والمديرون الذين يعملون لدى الرعاة والمشرفين والمساهمين بالحفاظ على الأرباح وتحقيقها لهم. وهنا يجب على مجلس الإدارة أن يلعب دوراً داعم الضباط وأن يوفر إمكانية القيام بذلك الدور وتحقيق أداء أعلى. ناقشت النظرية العلاقة بين مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين وتطرقت إلى مواضيع تتعلق بالتدريب والمتابعة والإشراف والمشاركة في صنع القرار.



### نظرية اعتمادية

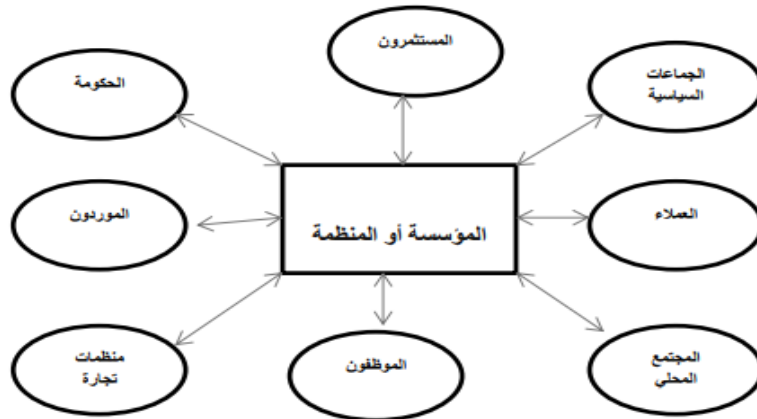
كما توضح هذه النظرية أن يلعب أعضاء مجلس الإدارة دوراً مهماً في توفير أو تقديم الموارد الأساسية للمنظمة من خلال العلاقات مع موارد البيئة الخارجية مثل المعلومات والمهارات والتغلغل في الجماهير الخارجية مثل المشترين والموردين وصانعي السياسات العامة والهيئات التشريعية. من ناحية أخرى، فإن توفير الموارد يزيد من الوظيفة التنظيمية وأداء الشركة والبقاء على قيد الحياة. سمحت هذه النظرية أيضاً بوجود تدخل من مجلس الإدارة وفي نفس الوقت قدمت دعماً مالياً وبشرياً قوياً وغير ملموس للإدارة. هذه النظرية، والأداء التنظيمي يمكن أن تحسن، وتدريب الكوادر ومتابعة الخبرة المهنية للمديرين إمكانية استخدامها في إطار هذه النظرية ، وأعضاء مجلس إدارة مؤسستك لجذب الموارد اللازمة لتقديم الدعم، وشبكة الاتصالات يمكن استخدامها. توصي نظرية الاعتماد على الموارد بأن تتلقى معظم القرارات التي يتخذها المدير وبعض الدعم من مجلس الإدارة (تلاحمة، 2012).



### نظرية أصحاب المصالح:

تستند النظرية إلى إفتراض أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة المهتمة بالمنظمة، وأن العملاء أو المستهلكين مهتمون بمنظمة العميل ويتأثرون بنجاحها أو فشلها، لذلك على الإدارة التزام خاصب ضمان حصول أصحاب المصلحة الكبار (وليس المساهمين) على عائد عادل من المعاملات مع المنظمة. من جانب آخر، تدافع هذه النظرية عن شكل من أشكال المسؤولية المجتمعية للشركات وتعتقد أنه يجب تطبيقاً لأساليب الأخلاقية، حتى لو أدى ذلك إلى إنخفاض أرباح المنظمة بعد فترة طويلة من الزمن. بموجب هذه النظرية، فإن مجلس الإدارة هو الوصي على مصالح وممارسات المنظمة (حماد، 2015).

### نظرية أصحاب المصالح



## المبحث الثاني: الريادة الاجتماعية

في الآونة الأخيرة، كان هناك العديد من التعريفات المتعلقة بمفهوم وطبيعة ريادة الأعمال، ولكن هناك الكثير من التقارب بينهما من حيث المعنى العام والمحتوى. تنص بعض هذه التعريفات على أن ريادة الأعمال هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة. بالإضافة إلى تضمين بعض تعريفات المفاهيم الجديدة، مثل الابتكار والإبداع والمخاطر (النجار والعلي، 2010).

فالريادة إن إنشاء شيء جديد ذي قيمة لا يقتصر فقط على توفير الوقت وتحمل المخاطر المرتبطة به، ولكن أيضاً توفير الجهد والمال، يتم توفير هذه الثروة من قبل الأفراد الذين يقبلون المخاطرة برأس مالهم لإضافة قيمة إلى بعض المنتجات والخدمات، ويمكن استخدام هذه المنتجات والخدمات لزيادة قيمة منتجاتهم وخدماتهم (الغريايوي وآخرون، 2018)

الريادة تعني التنوع والتوافق والتفرد والإعتماد على الأساليب الجديدة، والوصول إلى منتجات وأساليب فريدة وجديدة لا تتطابق مع الأساليب المعتادة أو الراسخة، بدلاً من الاعتماد على النماذج والعادات الشائعة التي يقوم بها الآخرون (النجار والعلي، 2010).

والرائد فرد يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محددة، نسميها مهارات ريادية، فالريادي هو شخص يتمتع بالنزعة إلى نزعة الاستقلالية، وكذلك النزعة للمخاطرة، ولها مهارة إقامة عمل تجاري نجاح يتمكن من توسيعه بسرعة (غنام، 2017).

تعرف الريادية على أنها الأعمال والإبداع والابتكار والقدرة على إغتنام الفرص وتحقيق التميز لتقديم أفكار أو خدمات أو سلع جديدة (محاميد، 2020).

كما يعرفها أبو قرن (2015) بأنها التفرد والابتكار والإبداع في تقديم وخلق منتج أو خدمة أو طريقة أو ممارسة أو إجراءات من واقتناص الفرص.

ويعرفها القرنة (2014) بأنها عملية ينشأ بموجبها الفرد والمنظمة ابتكارات جديدة ذات قيمة جديدة عن طريق إستثمارات بموارد متفردة.

كما عرفها غنام (2017) بأنها الإجراءات تتم من قبل شخص أو أشخاص من أجل إيجاد عمل ريادي بهدف تقديم شيء متميز يحقق قيمة للخدمة معينة أو الطريقة أو الإجراءات أو المنتج.

أما الريادي فهو الشخص الذي لديه روح المبادرة، وتنظيم الآليات والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية، وقبول الفشل والمخاطر، واستثمار الموارد واعمال لخلق أشياء جديدة وخالقة (محاميد، 2020).

والريادة الاجتماعية هي الفكرة الابتكارية التي تعالج قضية اجتماعية، وقابلة للتطبيق كمشروع ريادي يحل المشكلة ويحقق أثرًا اجتماعيًا وإستدامة (ناضلا، 2017).

ويعرفها (Cukier et al, 2011) بأنها نوع من مبادرات ريادة الأعمال التي تهدف إلى معالجة مشكلة اجتماعية لإحداث تحول في نفسه.

وتعتبر ريادة الأعمال الاجتماعية: وهي تقدم خدمات الرعاية الاجتماعية وتوفر حلولاً مبتكرة لمعالجة تلك المشكلة بطريقة حديثة تعكس الاحتياجات الحقيقية ويمكن أنت حقق الاستدامة (الناجم، 2018).

يُطلق على الشخص الذي يواجه التحدي اسم رائد أعمال اجتماعي ويستخدم مبدأ قيادة الأعمال بقصد إنشاء رأس المال اجتماعي وليس التركيز بشكل أساسي على الربح (Nega&Schneider, 2013).

ورواد الأعمال الاجتماعية بأنهم أشخاص مبدعون، لديهم التزام تجاه المجتمع، وقدرة على إيجاد حلول المشكلات الاجتماعية، تتسم ببعد الرؤية والواقعية؛ بحيث تكون قابلة للتطبيق في هيئة مشروعات (Ashoka & Brock, 2011).

والرائد الاجتماعي هو الشخص الذي يبحث عن الفرص لخلق قيمة من الموارد المتاحة، والكشف عن أفضل نهج لاستغلال هذه الفرص، من أجل بناء رأس مال اجتماعي، وحل مشكلة مستديمة في المجتمع، فهو الشخص المبدع الذي يقدم حلولاً ابتكارية لمشكلات مجتمعية (<https://anginaanswers.com>).

الفرق بين قيادة الأعمال وريادة الأعمال الاجتماعية هو أن ريادة الأعمال تهدف إلى تحقيق فوائد مالية للمستثمرين، على عكس الريادة الاجتماعية، التي تجذب المستثمرين المهتمين بتحقيق أهداف المشروع، فإنها تعتبره أكبر عامل نجاح ورياح.

(<https://anginaanswers.com>)

### أهمية الريادة الاجتماعية:

تدور ريادة الأعمال الاجتماعية حول التعرف على المشكلات الاجتماعية وتحقيق تغيير اجتماعي من خلال توظيف مبادئ وعمليات الريادة، في حين أن ريادة الأعمال التجارية العامة والمشاركة تعني أخذ زمام المبادرة لفتح شركة جديدة أو تنويع الأعمال الحالية، تركز ريادة

الأعمال الاجتماعية بشكل أساسي على إنشاء رأس مال اجتماعي دون قياس الأداء في الربح أو العائد من الناحية النقدية (أيدر وبراح، 2021).

يرتبط رواد الأعمال في هذا المجال بقطاعات ومنظمات غير ربحية. لكن هذا لا يلغي الحاجة إلى جني الأرباح. بعد كل شيء يحتاج رواد الأعمال إلى رأس المال لمواصلة العملية وإحداث تغيير إيجابي في المجتمع. إلى جانب المشكلات الاجتماعية، تركز ريادة الأعمال الاجتماعية أيضًا على المشكلات البيئية. مؤسسات حقوق الطفل، ومحطات معالجة النفايات، ومؤسسات تمكين المرأة هي أمثلة قليلة على المشاريع الاجتماعية. يمكن أن يكون رواد الأعمال الاجتماعيون هؤلاء الأفراد المرتبطين بمنظمات غير الربحية وغير الحكومية التي تجمع الأموال من خلال الأحداث والأنشطة المجتمعية (عمرو، 2021).

وريادة الأعمال ظاهرة جديدة بالاهتمام والرعاية، وهي مهمة جداً في التنمية التي تسعى إليها المجتمعات المختلفة بحيث يمكن التعرف على الفرص، وأخذ زمام المبادرة في تبنيها، والتطلي بروح الابتكار والإبداع، واستثمار الموارد المتاحة بشكل منهجي من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق أهدافها، فالمنظمات الريادية تحتاج إلى أشخاص تقود هذه المنظمات بشكل مختلف، يمتازون بسمات الأسبقية والمبادأة والمخاطرة والإبداع، مقارنة مع القيادات الأخرى (محمد وعبد الكريم، 2011).

ويضيف أبو جبارة (2020) أن أهمية التوجهات الريادية تكمن في قدرة المؤسسات على اكتشاف الفرص المتاحة في بيئة العمل، مما يتيح لها القدرة على الإبداع والابتكار في الخدمات من خلال الإستغلال الأمثل للموارد التي تمتلكها وبالتالي تحقيق التميز والريادة في أعمالها.

وتظهر آثار الريادة الاجتماعية على المجتمع وفق المستويات الآتية (ناضلا، 2017):

– المدى القصير: تغييرات ملموسة في اقتصاد المجتمع (خلق فرص عمل، توليد الناتج، أو زيادة الإدخار عن الإنفاق العام).

– المدى المتوسط: تتجلى قيمة الريادة الاجتماعية في كونها نموذجًا محتملاً يعمل على رفاهية المجتمع وتحسين أوضاعه، ومن ثم يقاس نجاح الريادة الاجتماعية بقدرتها على زيادة الإنتاجية، وقيام مشروعات تنموية.

– المدى الطويل: المساهمة الأكثر أهمية للريادة المجتمعية تحدث على المدى الطويل، وتقاس بقدرتها على خلق واستثمار رأس المال الاجتماعي.

### أهداف الريادة الاجتماعية:

الهدف من ريادة الأعمال الاجتماعية هو تعزيز قضية الأهداف الاجتماعية والبيئية التي لها تأثير سواء في الوقت الحاضر أو في الأزمنة القادمة. عادة ما يكون رواد الأعمال هؤلاء جزءًا من بعض غير الحكومية أو مرتبطون بها بطريقة ما. على الرغم من أن جني الأرباح هو أيضًا جانب من جوانب هذا المفهوم، إلا أنه قد لا يكون الغرض الوحيد للمنظمة ( Nega& Schneider, 2013).

وتسعى الريادة الاجتماعية لتحقيق أهداف مرتبطة بالقطاع التطوعي الخيري في عدة مجالات قصد النهوض بالمجتمع وتطويره، إن الريادة الاجتماعية عملية يقوم المواطنون ببناء مؤسسات وتحولها لإيجاد حلول متطورة لمشاكل اجتماعية مثل الفقر، والمرض، والجهل، وتدمير البيئة والفساد ولذلك من أجل جعل الحياة أفضل لكثير من الناس (بختاوي ويوسف، 2022).

وذكر القاسم (2013) أن أهداف الريادة تمثلت في:

1. أحداث التغيير والتحول وذلك من خلال الأنشطة الريادة التي يمكن القيام بها في المؤسسات.
2. إظهار الإبداع التنظيمي في ضوء التكنولوجيا الحديثة.
3. رفع الكفاءة للأفراد من أجل الحصول على أفراد ذو كفاءة وفعالية وأداء متميز.
4. إيجاد مشروعات تهتم في تطوير العمل وتنميته.
5. إيجاد فرص للنمو والطور في المستقبل.
6. إيجاد أفكار ومشاريع متنوعة وتبني أفكار جديدة.
7. أحدث التعبير الإبداعي الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتجويد المخرجات من خلال ابتكار أفكار إبداعية جديدة يمكن تحقيقها.

### خصائص القائد الريادي

رواد الأعمال الإجتماعيون هم أولئك الذين يستخدمون مناهج مبتكرة للمشاكل الإجتماعية مثل الفقر، ونقص الوصول إلى الرعاية الصحية في المناطق الريفية، والصعوبات في سد الفجوة بين القابلية للتوظيف والشباب العاطل عن العمل، ومشاكل مثل عدم حصول النساء على الائتمان (Braunerhjelm, & Hamilton, 2012).

فيتطلب نشر ريادة الأعمال الإجتماعية قبل كل شيء إنجاز برامج تُقدم الدعم والتشجيع لنشاط ريادة الأعمال كمهنة داعمة ممكنة للأشخاص، كما يتطلب موارد بشرية مؤهلة على المستويين التقني والإداري مما يؤدي إلى تطوير تنظيم وإدارة الأعمال (محمد، 2020).

أن الرياديين الإجماعيين من الناس هم الذين يدركون أن هناك فرصة لتلبية حاجات غير مبالاة، والتي لم يستطع نظام الرفاه التابع للدولة من تلبيتها، وهم الذين يقومون بجمع الموارد اللازمة من (أشخاص، أموال، مبانٍ) واستخدام كل ذلك لإحداث فرق، يرى (Norazi, 2010) أن من بعض خصائص الرياديين الإجماعيين هي:

1. ليس بالضرورة أن يكونوا أشخاصاً وممكن أن يكونوا مجموعات أو شبكات أو منظمات أو حتى مجتمعات ، تتحد مع بعضها البعض لإحداث التغيير من خلال كسر الأنماط.
2. الريادي الإجماعي يسعى إلى التغيير المستدام وعلى نطاق واسع.
3. الريادة الإجماعية يمكن أن تتضمن أفكاراً لكسر الأنماط في كيف أو ماذا تم عمله

#### لمواجهة مشكلة اجتماعية

أوضح كافي (2017) ان سمات الشخصية للريادي يمكن تلخيصها في ستة سمات وهي كما يلي:

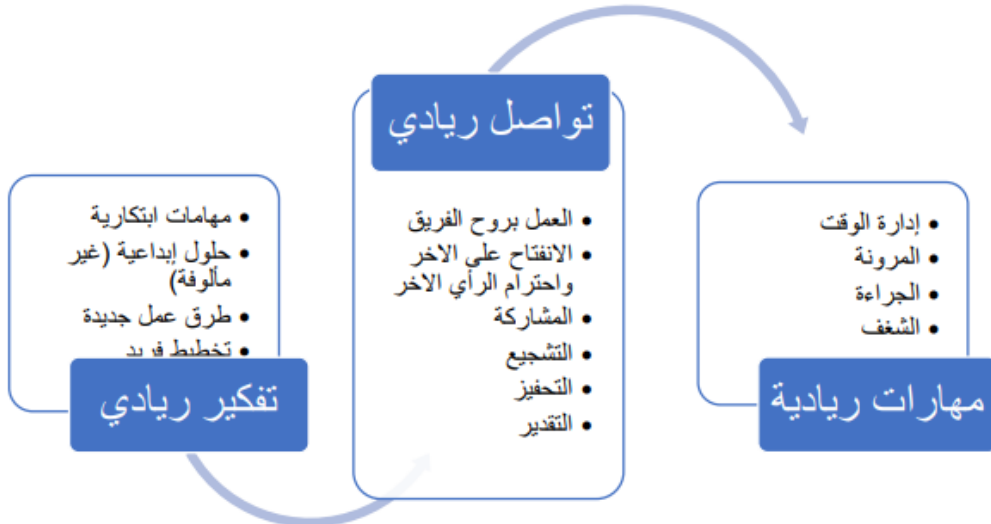
1. التحكم الذاتي ( الداخلي): أن الإيمان بالمستقبل الذي يمتلكه الفرد قادر على التحكم والسيطرة على العوامل الخارجية التي تؤثر عليه.
2. مستوى مرتفع من الطاقة: البدء بالعمل الريادي يتطلب جهوداً عظيمة من العمل الشاق ولمضني، فالإصرار على العمل ساعات طويلة قد لا يقدر عليه إلا من توافرت لديه سمة المستوى المرتفع من الطاقة.
3. حاجة الإنجاز: الريادي شخص لديه الدافعية عالية يختار ظرف النجاح الذي يتصف بالتحدي لتحقيق به الرضا بدرجة عالية.

4. **تحمل الغموض:** الريادي يتمتع بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصاً غير متأثر بالفوضى وعدم التأكد، وهذه السمة مهمة للريادي لأن الظروف غير المتأكدة والغامضة والمعقدة إنها الميزة التجارية لصاحب المشروع، ويتحمل صاحب المشروع المخاطر المحسوبة.

5. **الوعي بمرور الوقت:** الريادي شخص غير صبور يتمتع بإحساس بالإستعجال، يريد أن يفعل ما هو اليوم وكأن الغد لا يأتي، فهو يستغل لحظة الزمن لأنها مهمة بالنسبة لها.

6. **الثقة بالنفس:** يبدأ الريادي بالعمل الحر ويكون مدفوعاً بحماس لإنجازات تقوده إلى كسب المزيد من العملاء وإدامة حركة العمل بدرجة عالية من الثقة بالنفس.

الشخص الذي يتمتع بروح ريادة الأعمال، قادر على الانخراط في تبني أفكار جديدة وإحساس بالمخاطر، ولديه قدرة عالية على التخطيط والتعامل مع واقف الغامضة، ويمكنه تحقيق النمو التنظيمي (محاميد، 2020) والشكل الآتي يوضح خصائص القائد الريادي



### المبحث الثالث: الشركات العائلية

تعتمد على الكثير من دول العالم في اقتصاداتها، فهذه الشركات تعمل على تلعب دوراً كبيراً في استدامة التنمية من الجانب الاقتصادي والبشري، فالدول الصناعية لا تستطيع أن تتجاهل تلك الشركات أو أن تلغي دورها وفعاليتها في المجتمعات، وإنما تعمل الدول المتقدمة على التعاون معها من أجل الحد من العديد من مشكلات المجتمع مثل الفقر والبطالة، كما أن الحكومات تعمل على مسانبتها وكذلك على دعم تطويرها من أجل نهوضها والوصول إلى أن تكون منشآت كبيرة (عباس، 2020).

ومن مصادر القوة التي تتمتع بها الشركة العائلية أنها تعمل على تطوير ودعم التنمية للمناطق التي المهمشة، كما أن تلك الشركات تعمل على زيادة مستوى الدخل لدى الفرد، فالشركات العائلية توفير المصدر الأساسي لعديد من المواطنين وتحمل مسؤولياتها في العديد من المواقف في المسؤولية المجتمعية، ولتوفير العديد من الوظائف ودعم اقتصاديات الدولة (شاهين، 2023).

كما تتميز من خلال العلاقة التي تتصف فيها مع أفراد المجتمع، فهناك علاقات وثيقة بين هذه الشركات وأفراد المجتمع وخاصة نجد أن أصحاب هذه الشركات يكون أفراد من هذا المجتمع على علاقات اجتماعية وثيقة مع جميع شرائح المجتمع بالمشاركة في جميع المناسبات الإجتماعية (القواسمي، 2016).

وبما أن الشركة العائلية يكون مالكا ومديرها له القدرة على التصرف المالي والإداري فعملية اتخاذ القرار تكون سريعة وخاصة أن هناك تحرر من الإجراءات القانونية المعقدة والتسلسل الإداري، ونجد أن الاجراءات تكون مقتصرة على حجم الأرباح وتوزيعها على أفراد العائلة مما

يقوي المركز المالي، ونجد أن الشركات العائلية في معظم الأحيان تكون تعتمد على الموارد المحلية مما يقلل من كلفة الانتاج ومواجه التحديات على القدرة على الاستمرار (العضاضي، 2014).

### **تحديات الشركات العائلية:**

نجد أن من أهم التحديات الداخلية نجد أنه بعد وفاة مالك الشركة فإن الملكية تذهب إلى الورثة وهذا يعقد من الإجراءات القانونية، والشريعة التي يكون من خلالها تغيير نمط ملكية العائلة، ونجد أنه ظهر صراع على الإدارة في تلك الشركات مما يضعف من مستوى التخطيط الاستراتيجية وتنفيذ الخطط المستقبلية (فوزي، 2014).

إن اختلاف اختفاء الفترة الزمنية للشركات العائلية من بلد إلى آخر من خلال وفاة مالكيها وتوزيعها على الورثة مما يشرع اختفاء تلك الشركات، وتشير الدراسات أن قليل من الشركات العائلية هي التي تستمر وتصل إلى الجيل الخامس، حيث تبدأ بعد الجيل الثاني أو الجيل الثالث الصراعات العائلية مما يؤدي إلى ضعف تلك الشركات انتهائها على خلفية الخلافات العائلية (حماد، 2015).

بناءً على ما سبق تواجه الشركات العائلية العديد من المشكلات في إدارتها، وخاصة مشكلات التمويل إلى جانب المنافسة على المستوى الداخلي أو الخارجي، وكذلك مشاكل انتقال الملكية بعد وفاة مالك تلك الشركة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على مستوى التخطيط، وينعكس عليه بشكل سلبي مما يؤدي إلى تفكك تلك الشركات (الدباس، 2014).

## حوكمة الشركات العائليّة:

نجد أن تطبيقها يكون بشكل إلزامي لجميع الشركات العامة، كما أن تطبيق الحوكمة يكون للشركات العائلية بشكل اختياري، وذلك لكونها توظف العديد من الموظفين من ذوي الكفاءة على أسس مهنية بدرجة من التنافسية، ونجد أن معظم الشركاء في الشركات العائلية يعملون على تحديد الرواتب للموظفين بناءً على كفاءتهم (العقدة وجودة، 2014).

لذلك من المهم جداً أن يلتزم جميع الشركاء في الشركات العائلية خلال زيارتهم للموظفين بتلبية الاحتياجات المالية والإدارية للشركة وخاصة أن كبار المسؤولين في هذه الشركات يكونوا من العائلة، وهذا يؤدي إلى التعامل مع أي إهمال أو تقصير، أو في حال حدوث أي تعديلات من قبل العاملين على المجتمع أو من قبل أبناء العائلة، والحوكمة تكون على المستوى المالي للوصول إلى أعلى مستوى من تحقيق الأرباح، وخاصة في حال انفصال ملكية الشركة عن إدارتها، مما يتوجب إيجاد نظام رقابة فعال، وإيجاد وحدة لإدارة المخاطر (العطوط، 2014).

## الدراسات السابقة

### دراسات تتعلق بالحوكمة

دراسة توفيق (2021) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي

للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في

السوق المصري".

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير

الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العاملة في السوق المصري، وكانت العينة (430)

شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي

وباستخدام الاستقصاء أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليل هذه البيانات من خلال حزمة

البرامج الإحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (Spss).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة

الرشيدة وتطوير الأداء الإستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي للعمليات- الأداء التشغيلي

للعمليات- الأداء المالي للعمليات) في الشركات العائلية العاملة محل الدراسة والبحث.

دراسة الخالدي (2021) بعنوان: حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية

دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض والدمام

تهدف الدراسة التعرف إلى حوكمة القطاع غير الربحي، ومعرفة مدى كفايتها، لقيام القطاع

بدوره في التنمية الاجتماعية، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب الدراسة الكيفية باستخدام دراسة

الحالة، على عدد من الحالات، بلغ حجمها (16) حالة مكونة، من القيادات المحلية العاملة في

القطاع غير الربحي من أعضاء مجلس الإدارة، واللجان التنفيذية في الجمعيات الأهلية،

بمدينتي الرياض والدمام، باستخدام أداة المقابلة (نصف الموجهة) معهم، كما اعتمدت الدراسة

على أداة تحليل المحتوى لجمع مزيد من المعطيات، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة القطاع غير الربحي تُعد أداة فاعلة نحو زيادة فاعلية دور القطاع في التنمية الاجتماعية، ويُعد نظام الحوكمة أداة فاعلة نحو تجويد العمل المؤسسي واتقانه، إلا أنها في المقابل توصلت إلى حاجة نظام حوكمة الجمعيات الأهلية إلى تحقيق المقاربة التشاركية مع الجمعيات الأهلية، وإلى الحاجة لتعزيز الجانب التوعوي والثقافي بأهمية الحوكمة وآلياتها كقيم تنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي، أكثر من كونها متطلبات يجب الوفاء بها.

**دراسة سفيان والأزهر (2020) عنوان " حوكمة الشركات كإطار لتطوير ونمو الشركات**

**العائليّة"**

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية الحوكمة في الشركات العائليّة وتحديد مزاياها وسبل تطبيقها لهذا النوع من المؤسسات التي تمثّل العصب الرئيسيّ والنواة الأساسيّة للاقتصاد الجزائريّ ولأيّ اقتصاد بالعالم..

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الشركات العائليّة تواجه العديد من الصّعوبات عند الانتقال من جيل إلى آخر، وإنّ الحوكمة تُسهم في الضبط والرقابة، وتساعد على تحسين الشركات وتقليل الفساد فيه، وكما تسهم الحوكمة في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية وأهمّها الأداء المتميّز، وأنّ فصل الملكية عن الإدارة يُعتبر أساساً لإرساء قواعد فعّالة لحوكمة المؤسسات.

**دراسة عبيد وربايعة (2020) بعنوان: درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع**

**العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها**

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة وأهم معيقاتها، واستخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة حجمها (397) موظف، فبعد جمع البيانات أظهرت النتائج وجود تطبيق لقواعد الحوكمة بدرجة متوسطة، كما تبين أن ضعف التنسيق بين مؤسسات

القطاعين العام والخاص، وضعف دور وسائل الاعلام، وسيطرة شخصية الرجل الواحد تعد من أهم معوقات تطبيق الحوكمة، كذلك تبين وجود فروق بين إجابات الموظفين فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، في حين تبين عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف.

#### دراسة زيان وبن قايد (2017) بعنوان: حوكمة الشركات والريادية - بين الاختلاف والتأثير -

هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط الاختلاف في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وكيف يؤثر ذلك على تطوير الشركة، احتلت الحوكمة خلال السنوات الأخيرة مكان الصدارة لدى الإدارات الاقتصادية في الدول المختلفة نتيجة للأزمة المالية التي عصفت بكبريات الشركات، وأدت إلى اهتزاز الثقة في مدى سلامة الإدارة لدى هذه الشركات ومدى صحة نتائجها المالية المعلنة وما لذلك من تداعيات سلبية مختلفة، لذا فإن تطبيق مفهوم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين إدارة الشركة ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات المالية والتشغيلية، حيث تكمن أهمية الحوكمة في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والحد من المخاطر وجذب المستثمرين وتوطيد دعائم الاقتصاد، والذي يحقق لها الريادية والاستمرارية من خلال دعم برامج التجديد والابتكار والحصول على مقاولين جدد يدعمون مركزها المالي.

#### دراسة رمضان (2015) بعنوان: البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة

#### الفلسطينية (1981-2003)

هدفت الدراسة إلى إلقاء نظرة على دور البعد السياسي للحكم الصالح في تجربة ماليزيا التنموية في فترة رئيس الوزراء مهاتير محمد صانع النهضة الماليزية (1981-2003)، وإمكانية الاستفادة الفلسطينيين من هذه التجربة، وتحقيقها. لهذا الغرض استخدم المنهج الوصفي حيث قام بمراجعة الدراسات السابقة، لتحديد مبادئ الحوكمة الرشيدة، والتعرف على معايير تحقيق التنمية في ماليزيا،

وتم مقارنة الأسلوب المقارن بالحكم الرشيد في ماليزيا. إلى الحكم الصالح في فلسطين، والمنهج التطلعي لاستكشاف مستقبل التنمية في فلسطين، وتم الاعتماد عليه في شرح الظواهر الاقتصادية من زاوية سياسية، حيث استخدم الباحث مقابلات للإجابة على بعض الأسئلة. وخلصت الدراسة إلى أن التنمية تحتاج الدولة إلى متطلبات وفوائد يجب أن تتحقق الدولة، هي فكر تنموي مستتير قيادة، ونخبة بيروقراطية قوية وفعالة وكفؤة ومتماسكة، وقيم العدل والتسامح التي تسمح بالتوحد والمحبة، ووجود اليد الخاصة والمسؤولة من عملية التنمية، والمجتمع المدني وتكون مسؤولة عن الحكومة الداعمة ضد الفساد، حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة قوية ومترابطة بين البعد السياسي للحكم الرشيد والتنمية في تنمية الدولة، كما وجدت الدراسة أن الانقسام السياسي الفلسطيني له تأثير مباشر على البعد السياسي للحكم الصالح، فضلاً عن اعتماد السلطة على المساعدات الخارجية بشكل كبير وربط الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي يؤثر على عملية التنمية ESS بشكل عام.

**دراسة (Zahoor & Saleem, 2014) بعنوان: الحوكمة على التنمية البشرية في مختلف دول**

**العالم**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الحوكمة على التنمية البشرية في مختلف دول العالم، ويعتبر مؤشر التنمية مؤشر للمتغيرات والأبعاد والحوكمة، والنتيجة هي فعالية أبعاد الحوكمة التي تؤثر على التنمية البشرية، وقلة المشاركة والمساءلة، وتحسين الحوكمة لتحسين اللازمة للتنمية البشرية. وأظهر التقرير أن البلد ان التي تتمتع بهذه المؤشرات ينبغي أن تركز على هذه المؤشرات لتحسين نوعية حياتها ورفاهاها.

## دراسات سابقة تتعلق بريادة الأعمال الاجتماعية

هدفت دراسة تو وآخرون (Tu et al, 2021) بعنوان: تأثير ريادة الأعمال الاجتماعية لدى

الطلبة الخريجين ومدى تحفيزهم لإقامة مشاريعهم الريادية

إلى دراسة تأثير ريادة الأعمال الاجتماعية لدى الطلبة الخريجين ومدى تحفيزهم لإقامة مشاريعهم الريادية، تم استخدام استبانة الكترونية على عينة من 465 طالب من الجامعات البنجالديشية لجمع المعلومات، ولقد أوضحت نتائج الدراسة الى وجود أثر كبير لبعض ابعاد الريادة الاجتماعية على تحفيز الطلبة الخريجين وزيادة استعدادهم القامة مشاريعهم التجارية بعد التخرج.

دراسة السمامرة ودرويش (2021) بعنوان: دور أبعاد ريادة الأعمال الاجتماعية في تحقيق

التممية في مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية في جنوب الضفة الغربية

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على بعد ريادة الأعمال الاجتماعية في مؤسسات ريادة الأعمال، حيث وجد حجم العينة (196) موظفاً ومنتووعاً في هذه الدراسة وجود علاقة مباشرة قوية بين جهود ريادة الأعمال الاجتماعية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أشارت النتائج أن بُعد الشبكات الاجتماعية هو الأكثر أهمية وتأثيراً في مؤسسات الريادة الاجتماعية في جنوب الضفة الغربية. كما أظهرت النتائج وجود رؤية اجتماعية، ومستوى عالٍ من استدامة الممارسات، ومستوى عالٍ من الابتكار بين مؤسسات الريادة الاجتماعية، كما تمتلك هذه المؤسسات القدرة على توليد الدخل، وإن كان ذلك بطريقة أقل أهمية من الجوانب الأخرى لريادة الأعمال الاجتماعية.

دراسة محمد (2020) بعنوان: مبادرة تطويرية مقترحة لدعم دور مؤسسات تعليم الخدمة

### الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية

تشمل تحديد دور المؤسسات التعليمية للعمل الاجتماعي في تطوير المكون المعرفي نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، وتحديد دور المؤسسات التعليمية للعمل الاجتماعي في تطوير المكون العاطفي نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، وتحديد دور المؤسسات التعليمية للعمل الاجتماعي في تطوير المكون السلوكي نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، وتحديد دور المؤسسات التعليمية للعمل الاجتماعي في تطوير المكون المعرفي نحو ريادة الأعمال الاجتماعية يهدف العمل الاجتماعي في تطوير الاتجاهات نحو ريادة الأعمال الاجتماعية إلى محاولة التوصل إلى مبادرات تطوير مقترحة لدعم دور المؤسسات التعليمية. يعتمد العمل الاجتماعي على منهجية المسح الاجتماعي من خلال عينات متعددة من الطلاب في القسم الرابع بكلية جامعة حلوان، وهي دراسة وصفية حيث وصلت العينة إلى جامعة حلوان. ووجدت الدراسة أن مستوى دور المؤسسات التعليمية للعمل الاجتماعي في تنمية مواقف الطلاب تجاه ريادة الأعمال الاجتماعية متوسط، وعلى هذا الأساس، تم تصميم المبادرات لدعم دور المؤسسات التعليمية للعمل الاجتماعي في تنمية مواقف الطلاب تجاه ريادة الأعمال الاجتماعية.

دراسة نصر (2017) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في

### الضفة الغربية دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك

تركز هذه الدراسة على استدامة المشاريع الريادية في فترة الحضانة والتخرج، والقدرة على النجاح في الضفة الغربية من خلال دراسة حالة مشروع حاضنة الأعمال التابعة لمؤسسة النيزك. اعتمد على الأساليب الاستكشافية والوصفية من خلال أدوات التجميع. وخلصت دراسة إلى أنها كعلاقة

بين دور حاضنة الأعمال واستدامة المشاريع الريادية العالية في الضفة الغربية، وإن برامج التطوير التي تقدمها الحاضنة المسبقة لها تأثير كبير على جميع أبعاد رواد أعمال الاستدامة والمشاريع ذات التصنيف العالي.

### دراسة القرنة (2014) بعنوان: أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة

هدفت إلى قياس أثر المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة. وقد تم استهداف عينة مقدارها (156) مبحوثاً من الشركات المتوسطة والصغيرة، طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد المنظمات الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، ووجود تأثير للإبداع والجودة والمرنة الهيكلية في تحقيق التميز، وبناءً على ذلك فيتوجب العمل على زيادة تمكين العاملين، ومنح الحرية لهم لتحديد أساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم.

### دراسة عيدة (2013) بعنوان: دور الدولة في توفير بيئة ملائمة للريادة الاجتماعية "دراسة

#### حالة: السلطة الفلسطينية

هدفت إلى التعرف إلى دور الدولة (السلطة الفلسطينية) في توفير بيئة ملائمة للريادة الاجتماعية، وذلك من خلال إطار قانوني، وإطار مؤسسي للريادة الاجتماعية، وتظهر الريادة الاجتماعية لما لها من دور في حل مشاكل اجتماعية، وفلسطين التي مازالت تعاني من مشاكل الفقر والبطالة، وتهميش النساء، وغيرها نتيجة لعدة أسباب أهمها الاحتلال، هي بحاجة لمثل هذه الدراسات التي تساهم في البحث عن خيارات للتخفيف أو محاربة هذه المشاكل الاجتماعية. للوصول إلى هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة، مما أتاح للباحث فهم أعمق وأكثر تفصيلاً لدور السلطة الفلسطينية في توفير بيئة ملائمة للريادة، استخدم

الباحث طريقة المقابلة المفتوحة مع مجموعة من المبحوثين يمثلون مؤسسات حكومية وغير حكومية بالإضافة إلى مؤسسات من القطاع الخاص، وذلك من خلال عينة قصديه. توصلت الدراسة إلى أن الريادة الاجتماعية في الغالب هي ريادة مؤسسات وليست ريادة دولة وأن السلطة الفلسطينية إلا أن هذا الإطار أثرت عليه مشاكل انعكست عليه بشكل سلبي مثل الاعتماد على التمويل الخارجي والافتقار إلى التكاملية والتنسيق . وأظهرت الدراسة أيضا أن مصطلح الريادة الاجتماعية غائب عن خطط واستراتيجيات وقوانين السلطة الفلسطينية ، إلا أنها استطاعت أن تؤمن إطار قانوني لأنشطة ومشاريع الريادة الاجتماعية من خلال قوانين وتشريعات إلا أن هذه القوانين لم تقدم الامتيازات والتسهيلات والدعم لمشاريع الريادة الاجتماعية المقدمة للفئات المهمشة التي تعاني من مشاكل اجتماعية مثل الفقراء والعاطلين عن العمل أو النساء مقارنة مع ما يقدم للمشاريع الاستثمارية الكبيرة

### دراسة (Ferri, 2013) بعنوان: الريادة الاجتماعية وعوامل البيئة.

وتناول موضوع المشروع الاجتماعي، استخدمت الدراسة المنهج الكمي لدراسة المعلومات عن 49 دولة من عدة قواعد بيانات. خلصت الدراسة إلى أن الحكومة لها دور مهم في تحسين الأنشطة الريادية الاقتصادية، وبالتحديد إن هناك علاقة سلبية بين الإنفاق الحكومي والريادة الاجتماعية أو الانخراط في المؤسسات الاجتماعية له تأثير ايجابي على الريادة الاجتماعية وأشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد دلالة احصائية على علاقة الريادة الاجتماعية بكل (من مهارات التعليم، الحاجات الاجتماعية، الوصول للدعم المادي وفعالية الحكومة). وتوصلت إلى أن لحكومة دور مهم في تحسين الأنشطة الريادية الاقتصادية، والانخراط في مؤسسات اجتماعية له تأثير ايجابي على الريادة الاجتماعية.

دراسة (Sanchez,2012) بعنوان: تأثير الكفاءات الريادية على أداء الشركات الصغيرة من

خلال بناء نموذج سببي باستخدام بيانات تم الحصول عليها من رواد أعمال اسبانيين

هدف البحث إلى معرفة تأثير الكفاءات الريادية على أداء الشركات الصغيرة من خلال بناء نموذج سببي باستخدام بيانات تم الحصول عليها من رواد أعمال اسبانيين، حيث تم في هذا النموذج توضيح تأثير كفاءات الرواد على أداء الشركات الصغيرة، والتنافسية والقدرات التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر، ولاقى معظم الفرضيات قبولاً، حيث أشارت النتائج أن الكفاءات الريادية تلعب دوراً مؤثراً في القدرات التنظيمية يؤثر إيجابياً على أداء الشركة وهي متغير وسيط في العلاقة بين الكفاءة الريادية وأداء الشركة، والتنافسية تعد مؤشراً قوياً للتنبؤ بأبعاد الأداء الأخرى مثل الكفاءة والأداء النسبي ذات العلاقة، بينما تعد الكفاءة التنظيمية مؤشراً قوياً للتنبؤ بالمدى التنافسي، وقدم البحث في نهايته الآثار المترتبة على بعض التوجيهات البحثية المستقبلية التي يمكن دراستها.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية فقد قسمت الدراسات إلى محورين: الأول تناول حوكمة الشركات مثل دراسة الخالدي (2021)، ودراسة عبيد وربايعة (2020)، ودراسة رمضان (2015)، ودراسة ( Zahoor & Saleem, 2014)، وهناك دراسات تناولت الرادة الاجتماعية تمثل في دراسة ( Tu et al, 2021)، ودراسة السامرة ودرويش (2021)، ودراسة محمد (2020)، ودراسة نصر (2017)، ودراسة القرنة (2014)، ودراسة عيدة (2013)، ودراسة (Ferri, 2013)، ودراسة (Sanchez,2012).

تميزت الدراسة من خلال تطبيقها على الشركات العائلية التي تعتبر من أهم القطاع الذي يقوم عليه الاقتصاد الفلسطيني حيث تعتبر معظم الشركات الفلسطينية عائلية عصب التنمية الاقتصادية، كما تميزت هذه خلال تناولها موضوع الريادة الإجتماعية الذي يعتبر من أهم المتغيرات التي يعمل جميع أفراد المجتمع على تشجيعها من أجل الحفاظ على التكافل بين أفرادها.

وقد تم الاستفادة من الدراسات بالاطلاع على الجهود السابقة حول موضوع مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية، كما تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد عليها التي تمحورت حول محاور الدراسة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

في هذا الفصل تم وصف الطريقة الإجراءات التي تم اتباعها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم عرض في هذا الفصل منهج وطريقة الدراسة، ومجتمع الدراسة وبينتها، وكيفية جمع المعلومات، أداة الدراسة وصدقها وثباتها، خطوات التطبيق للدراسة، المعالجات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة، ومفتاح التصحيح

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتمثل بجمع المعلومات عن طريق الاستبانة) والكيفي (الذي يتمثل بجمع المعلومات عن طريق المقابلة) لقياس مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة والبيئة التي تم تطبيقها فيها.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع من شركات عائلية في الخليل، ووفقاً لإحصاءات غرفة تجارة الخليل عام (2023)، هناك عددها (3600) شركة.

### 3.3 عينة الدراسة:

ولتحقيق الغرض من الدراسة، تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على برنامج

المالحق رقم (3)، تم توزيع الاستبانة بالطريقة العشوائية البسيطة، تم استهداف (254) شركة

عائلية في الخليل بطريقة العشوائية البسيطة من خلال اختيار الشركات التي تمكنت الباحثة من الوصول إليها، ووجدت أن هناك استعداداً للتعاون مع الباحثة، وحصلت الباحثة على (204)

استبانة صالحة للتحليل، بنسبته (81.6%) من مجتمع الدراسة، كما تم اختيار (20) من مديري تلك الشركات بالطريقة العشوائية.

### 4.3 خصائص العينة الديمغرافية

جدول رقم (1.3): خصائص المبحوثين

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	154	75.5%
	انثى	50	24.5%
تعدد الأجيال	الجيل الأول	62	30.4%
	الجيل الثاني	32	15.7%
	الجيل الثالث	78	38.2%
	الجيل الرابع فاكثُر	32	15.7%
طبيعة عمل الشركة	صناعة	42	20.6%
	تجارة	78	38.3%

خدمات	48	23.5%
غير ذلك	36	17.6%
أقل من 10 سنوات	38	18.6%
10- أقل من 20 سنة	52	25.5%
20- أقل من 30 سنة	96	47.1%
30 سنة فأكثر	18	8.8%
من 1-20 عامل	58	28.4%
من 21-50 عامل	78	38.3%
51 - 100 عامل	68	33.3%
أكثر من 100 عامل	0.0	0.0%

يوضح الجدول (1.3) خصائص العينة وفق المتغيرات، مثلًا لجنس، ومتعدد الأجيال ، وطبيعة عمل الشركة، وسنوات عديدة من الخبرة العملية ، حجم الشركة (عدد العاملين)، وجاءت كالاتي:

#### 1.4.3 متغير الجنس:

تبين أن (75.5%) من العينة هم ذكور، بينما (24.5%) منهم إناث.

#### 2.4.3 متغير تعدد الأجيال:

وفقا للجدول (1.3)، من بين عينة العمل ، تعمل شركات الجيل الأول (30.4)٪، وشركات الجيل الثاني (15.7)، وشركات الجيل الثالث 38.2٪، وشركات الجيل الرابع (15.7)٪.

#### 3.4.3 متغير طبيعة عمل الشركة:

كما هو مبين في الجدول 1.3 (20.6%) من العينات تعمل في القطاع الصناعي، (38.3%) تعمل في قطاع التجارة (23.5%) من أعضاء العينة يعملون في قطاع الخدمات، بينما (17.6%) من أعضاء العينة يعملون في قطاعات أخرى.

#### 4.4.3 متغير سنوات الخبرة في العمل:

يوضح الجدول 1.3 أن (18.6%) من العينة لديهم أقل من 10 سنوات من الخبرة ، في حين أن (25.2%) من المجيبين لديهم أقل من 10 سنوات من الخبرة، في حين أن (47.1%) من المجيبين لديهم أقل من 20 عاما من الخبرة، و(8.8%) من المجيبين لديهم أكثر من 30 عاما من الخبرة.

#### 5.4.3 متغير حجم الشركة (عدد العاملين):

يشير الجدول (1.3) أن (28.4%) من الشركات لديها من 1-20 عامل، بينما (38.3%) من الشركات لديها 21-50 عامل، و(33.3%) من الشركات لديها 51-100 عامل.

#### 5.3 أدوات الدراسة:

طورت الباحثة استبانة القياس درجة تطبيق معايير الحوكمة في الأعمال العائلية وعلاقته

للتحقيق الريادة الاجتماعية، بالاعتماد على معايير الحوكمة التي تم اعتمادها في ديوان الفتوى

والنشرية للعام (2021)، وذلك لكون الشركات العائلية تعمل على اعتماد تلك القواعد وتطبيقها،

بناءً على دراسات سابقة تتعلق بعنوان البحث، باستخدام خبراء، تضمن الاستبانة فقرة (40) وتم

تقسيمه إلى مجالين: أولاً التعامل مع معايير الحوكمة وستة أبعاد أهمها: وجود أساس متين

وفعال لقواعد الحوكمة يوفر عنصر أي حماية حقوق المساهمين والمستثمرين، ويوفر عنصراً من

المعاملة العادلة بين جميع المساهمين، ويوفر عنصراً مندور أصحاب المصلحة في كيفية

ممارسة قواعد الحوكمة، ويوفر عنصراً من عناصر الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب

المصلحة، ويوفر عنصراً من مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة ( والمجال الثاني تناول

واقع ريادة الأعمال الاجتماعية)، كما في الملحق (1).

كما قامت الباحثة باستخدام المقابلة التي تتمحور الأنشطة الريادية في الشركات العائلية وكان عددها سبعة أسئلة كما في الملحق (1).

### 6.3 صدق الأداة

عرضت الاستبانة والمقابلة على المحكمين المتخصصين من أكاديميين الفلسطينيين، كما في الملحق (2)، وقد تم أخذ ملاحظاتهم وإخراجها بصورتها النهائية. تم حساب التناسق الداخلي لفقرات الأداة للتحقق من مدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والجدول (2.3) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (2.3): مصفوفة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة</b>	<b>0.838</b>	<b>0.00</b>
1.	هناك قوانين واضحة تحدد المسؤولية المجتمعية، مما يضمن تلبية مصالح المشاركين في الشركة	0.684	0.00
2.	هناك إطار تنظيمي فعال يتحكم في جميع جوانب الحوكمة	0.658	0.00
3.	يتوفر هيكل تنظيمي يوضح تحديد المسؤوليات والصلاحيات يساهم في تطبيق الحوكمة	0.689	0.00
4.	تخضع المتطلبات القانونية والتنظيمية في الأسواق المالية لقانون الشركات المعمول به	0.825	0.00
5.	تقوم الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية بالإفصاح عن المعلومات بصفة دورية ومنظمة	0.782	0.00
	<b>عناصر لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين</b>	<b>0.779</b>	<b>0.00</b>
6.	يحصل المساهمون بانتظام وبشكل منظم وبسهولة على معلومات حول أنشطة الشركة	0.773	0.00
7.	توجد آلية سهلة في نقل وتحويل ملكية الأسهم بين المساهمين	0.647	0.00
8.	يشارك المساهمون في اتخاذ إجراءات الانتخابات والعزل	0.677	0.00
9.	يتم إبلاغ المساهمين بالعمليات الهامة الرئيسية التي تقوم بها الشركة فيما يتعلق	0.709	0.00

		بالإفصاح عن حقوق المساهمين	
0.00	0.679	توجد رقابة تعزز مستوى الكفاءة والشفافية المتعلقة بالإفصاح المحاسبي.	10.
0.00	0.763	<b>توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين</b>	
0.00	0.662	يتم معاملة جميع المساهمين وفق أسس وقواعد واضحة وثابتة	11.
0.00	0.764	تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات للمساهمين من تحقيق المساواة لكل المساهمين	12.
0.00	0.760	يتم حماية حقوق المساهمين بالإفصاح المحاسبي عن تعاملاتهم الخاصة	13.
0.00	0.776	يوجد وسائل لإزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود	14.
0.00	0.669	تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين والمجتمع المحلي	15.
0.00	0.798	<b>توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة</b>	
0.00	0.688	يتم تسهيل مهمات أصحاب المصالح ووفقاً لأحكام القانون ودون الأضرار بالمجتمع المحلي	16.
0.00	0.585	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء تجاه المجتمع المحلي	17.
0.00	0.684	يتم منح الفرصة للحصول على تعويض مناسب عند انتهاء العمل	18.
0.00	0.785	توجد آليات فعالة بين أصحاب المصلحة ومجلس الإدارة لضمان استمرارية الشركة	19.
0.00	0.748	أصحاب المصلحة أحرار في الاتصال بالمجلس للتعبير عن مخاوفهم بشأن أي نشاط غير قانوني يمكن أن يضر بهم أو بمجتمعاتهم	20.
0.00	0.727	<b>الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة</b>	
0.00	0.671	يتم الإفصاح عن المسؤولية من خلال بنود التقرير المالي السنوي	21.
0.00	0.677	يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع أنواع الأسهم	22.
0.00	0.776	يتم الإفصاح عن المسؤولية تجاه المجتمع المحلي من خلال التقرير المالي السنوي	23.
0.00	0.661	الإفصاح يؤدي إلى جاذبية رأس المال والحفاظ على حقوق المساهمين	24.
0.00	0.667	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة حول المساهمين أو الموظفين	25.
0.00	0.668	<b>توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة</b>	
0.00	0.605	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين واللوائح مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة	26.
0.00	0.610	يعمل المجلس ضمن خطة استراتيجية شاملة للإشراف والمراقبة	27.
0.00	0.684	يتم تحديد الهدف من الإفصاح قبل البدء بالتشغيل وإجراءات العمل	28.
0.00	0.463	يضمن مجلس الإدارة سلامة التقارير المحاسبية للشركة	29.
0.00	0.625	يشرف مجلس الإدارة على الإفصاح والتواصل	30.
0.00	0.760	<b>واقع الريادة الاجتماعية</b>	

0.00	0.686	تطور الشركة مشاريع ريادية تحقق اثراً اجتماعياً مستداماً	.31
0.00	0.612	تحاول الشركة مواجهه التحديات الاجتماعية عبر تقديم حلول مستدامة	.32
0.00	0.509	تتبنى الشركة استراتيجيات تحقق التنمية المستدامة	.33
0.00	0.638	تتبنى الشركة الأفكار الريادية التي تحافظ على البيئة	.34
0.00	0.725	تتبنى الشركة مشروعات ريادية تدعم تعليم أبناء المجتمع	.35
0.00	0.724	هناك مشاريع تتبناها الشركة تدعم حقوق الطفل	.36
0.00	0.762	تدعم الشركة مشاريع لتمكين المرأة	.37
0.00	0.678	تدعم الشركة تحسين الظروف الاقتصادية للطبقات الفقيرة في المجتمع	.38
0.00	0.610	تشجع الشركة روح المبادرة في دعم حل المشكلات الاجتماعية	.39
0.00	0.625	توفر الشركة الاستشارات الفنية والقانونية والاقتصادية لتشجيع أفراد المجتمع على بدء مشروعاتهم لتحسين الأوضاع المعيشية	.40

وتجدر الإشارة إلى أن جميع مستويات الأهمية لها قيم أقل من 0.05، أي أن معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الإجمالية هو دالة إحصائية، مما يدل على صحة معدات البحث وتحقيق الأهداف التي حاولت الدراسة تحقيقها إلى حد كبير.

### 7.3 ثبات الأداة:

تم استخدام كرونباخ ألفا لمجالات أداة البحث، وكانت النتيجة الإجمالية كما يلي.

جدول رقم (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا

قيمة معامل الثبات	المجال
0.96	معايير الحوكمة
0.92	واقع الريادة الاجتماعية
<b>0.96</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

تبلغ درجة الاستقرار الإجمالية لأداة البحث 0.96 بالنسبة إلى الدرجة الإجمالية، أي أن الدقة يمكن أن تحصل على 96% من نتائج البحث في نفس مجتمع البحث، وعاملاً لاستقرار مناسب لتحقيق هدف البحث.

## المقابلات:

- صاغت الباحثة أسئلة المقابلة التي استمدتها من خلال مجالات الاستبانة، بحيث تكون مناسبة وداعمةً لل فقرات التي تم البحث من خلالها.

- تم عرض الأسئلة على المحكمين لمعرفة مدى ملاءمتها ومناسبتها، وقد عدلوا بعض الأسئلة.

- اختارت الباحثة (20) من مديري الشركات العائلية في محافظة الخليل، وإجراء مقابلات فردية ومقننة معهم، بغية الإجابة عن هذه الأسئلة، واتّسمت هذه الأسئلة بالشمول لتناسب موضوع الرسالة.

- تم تقسيم المقابلة إلى المحاور الآتية: (واقع أنشطة الريادة الاجتماعية، المعايير التي تم تباعها في دعم أنشطة الريادة الاجتماعية، مسؤولية دعم أنشطة الريادة الاجتماعية، مجالات دعم الريادة الاجتماعية)

وكانت أسئلة المقابلة كما يلي:

- ◆ ما هي أنشطة الريادة الاجتماعية التي تقوم المؤسسة بتنفيذها أو دعمها؟
- ◆ ما هي المعايير التي يتم الاعتماد عليها لاختيار المستفيدين من هذه الأنشطة؟
- ◆ هل يتم تنفيذ هذه الأنشطة مع شركاء ومن هم؟
- ◆ هل هناك تنسيق مع جهات أخرى وكيف هو هذا التنسيق؟
- ◆ ما هي الهيكليات المسؤولة عن التنفيذ داخل الشركة؟
- ◆ ما هي مجالات دعم الشركة لهذه الأنشطة؟
- ◆ هل تقوم الشركة بدعم الابتكار في هذه الأنشطة وما هي هذه الأنشطة؟ أذكر أمثلة؟

### 8.3 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تطبيق معايير الحوكمة

المتغير التابع: الريادة الاجتماعية

### 9.3 أسلوب تحليل البيانات:

قامت الباحثة بمراجعة البيانات، وقد تم إدخالها للحاسوب بعد ترميزها، أي تم تحويل الإجابات اللفظية إلى أرقام تبعاً لمقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (غير موافق) درجتين والإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

### 10.3 مفتاح التصحيح:

الدرجة	متوسط الحسابي
بدرجة قليلة	2.33-1.00
بدرجة متوسطة	3.67 - 2.34
بدرجة مرتفعة	5.00- 3.68

## الفصل الرابع

---

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

يحتوي الفصل على نتائج البحث لموضوع الدراسة "العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة في الأعمال العائلية وتحقيق ريادة الأعمال الاجتماعية".

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية كما يلي:

جدول (1.4): الأوساط الحسابية، والانحرافات لمحاور مدى تطبيق معايير الحوكمة في

الشركات العائلية في مدينة الخليل:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
مرتفعة	81.0	0.57	4.05	1. أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة
مرتفعة	80.6	0.56	4.03	2. عناصر لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين
مرتفعة	79.6	0.59	3.98	3. توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين
مرتفعة	82.0	0.56	4.10	4. توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة
مرتفعة	82.4	0.51	4.12	5. الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة
مرتفعة	82.2	0.53	4.11	6. توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة
مرتفعة	81.4	<b>0.46</b>	<b>4.07</b>	الدرجة الكلية

يتضح أن مجالات تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بانحراف (0.53). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد وربايعة (2020).

تعتقد الباحثة أن معظم الشركات العائلية تعمل على تطبيق قواعد الحوكمة. من خلال تطبيقها تتمتع هذه الشركات بدرجة عالية من الشفافية، والنزاهة، وتعمل على الحفاظ على حقوق الآخرين. خاصة الشركات العائلية مملوكة لجميع أفراد الأسرة.

## أولاً: أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة، كما يلي:

جدول (2.4): الأوساط الحسابية، والانحرافات مدى أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	83.9	0.63	4.20	هناك قوانين واضحة تحدد المسؤولية المجتمعية، مما يضمن تلبية مصالح المشاركين في الشركة
مرتفعة	80.8	0.67	4.04	يتوفر هيكل تنظيمي يوضح تحديد المسؤوليات والصلاحيات يساهم في تطبيق الحوكمة
مرتفعة	80.8	0.61	4.04	تخضع المتطلبات القانونية والتنظيمية في الأسواق المالية لقانون الشركات المعمول به
مرتفعة	80.4	0.72	4.02	هناك إطار تنظيمي فعال يتحكم في جميع جوانب الحوكمة
مرتفعة	79.4	0.68	3.97	تقوم الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية بالإفصاح عن المعلومات بصفة دورية ومنظمة
مرتفعة	<b>81.0</b>	<b>0.57</b>	<b>4.05</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مدى أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة بلغ (4.05)، وانحراف (0.57)، وهذا يدل على أن مدى أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة.

حيث كان الفقرة (هناك قوانين واضحة تحدد المسؤولية المجتمعية، مما يضمن تلبية مصالح المشاركين في الشركة) الأكثر أهمية بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف (0.63)، بينما كان

الفقرة (تقوم الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية بالإفصاح عن المعلومات بصفة دورية ومنتظمة)، الأقل أهمية بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.68).

وقد أكدت دراسة الخالدي (2021) أن حوكمة تُعد أداة فاعلة نحو زيادة فاعلية دور القطاع في التنمية الاجتماعية، ويُعد نظام حوكمة أداة فاعلة نحو تجويد العمل المؤسسي واتقانه.

ترى الباحثة أن الشركات العائلية تعمل على تأسيس نظام فعال لقواعد الحوكمة يعمل على دعم إستمرارية عمل الشركات العائلية، فنجد أن هناك العديد من التشريعات التي تعمل على تحديد المهام الوظيفية لكل فرد في الشركة من أجل ضمان أفضل مستوى من الأداء، ويتم تحديد ذلك من خلال هيكل تنظيمي واضح.

#### ثانياً: عناصر لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين

تم بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى توفر عناصر لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين / كما يلي:

جدول (3.4): الأوساط الحسابية، والانحرافات مدى توفر عناصر لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	82.2	0.67	4.11	يحصل المساهمون بانتظام ويشكل من نظم وبسهولة على معلومات حول أنشطة الشركة
مرتفعة	82.0	0.68	4.10	توجد رقابة تعزز مستوى الكفاءة والشفافية المتعلقة بالإفصاح المحاسبي.
مرتفعة	80.0	0.69	4.00	يتم إبلاغ المساهمين بالعمليات الهامة الرئيسية التي تقوم بها الشركة فيما يتعلق بالإفصاح عن حقوق المساهمين

مرتفعة	80.0	0.73	4.00	يشارك المساهمون في اتخاذ إجراءات الانتخابات والعزل
مرتفعة	79.8	0.67	3.99	توجد آلية سهلة في نقل وتحويل ملكية الأسهم بين المساهمين
مرتفعة	80.6	0.56	4.03	الدرجة الكلية

أن الوسط الحسابي لمدى توفر عناصر لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين بلغ (4.03) وانحراف (0.56) وهذا يدل على أن الدرجة مرتفعة.

حيث كان الفقرة (يحصل المساهمون بانتظام وبشكل منتظم وبسهولة على معلومات حول أنشطة الشركة) أكثر الفقرات بوسط حسابي (4.11) وانحراف (0.67)، بينما كان الفقرات (توجد آلية سهلة في نقل وتحويل ملكية الأسهم بين المساهمين) أقل الفقرات بوسط حسابي (3.99) وانحراف (0.67).

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك العديد من المساهمين في الشركات العائلية وخاصة أنها تكون ملك العائلة نجد أن المعلومات التي تتعلق بالمركز المالي والإداري للشركة يتم تزويد جميع مجلس العائلة كونهم ملاك لهذه الشركة من أجل تعزيز النزاهة وتفعيل الرقابة على الشركة سعياً منهم لاستمرارية عملها.

### ثالثاً: توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين، كما يلي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	81.6	0.71	4.08	يتم معاملة جميع المساهمين وفق أسس وقواعد واضحة وثابتة
مرتفعة	80.0	0.70	4.00	تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات للمساهمين من تحقيق المساواة لكل المساهمين
مرتفعة	79.4	0.71	3.97	تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين والمجتمع المحلي
مرتفعة	79.2	0.67	3.96	يتم حماية حقوق المساهمين بالإفصاح المحاسبي عن تعاملاتهم الخاصة
مرتفعة	78.6	0.75	3.93	يوجد وسائل لإزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود
مرتفعة	79.6	0.59	3.98	الدرجة الكلية

أن الوسط الحسابي لمدى توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين بلغ (3.98) وانحراف (0.59) وهذا يدل على الدرجة مرتفعة.

حيث كان الفقرة (يتم معاملة جميع المساهمين وفق أسس وقواعد واضحة وثابتة) أكثر الفقرات بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف (0.71)، بينما كان الفقرات (يوجد وسائل لإزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود) أقل الفقرات بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف (0.75).

ترى الباحثة أن هناك عدالة في الشركات العائلية وخاصة أن جميع أفراد العائلة يسعون من أجل استمرارية العمل بكفاءة عالية، كما أن هناك أسس وقوانين واضحة وثابتة تتحكم في سير العمل في الشركات وصولاً إلى أعلى مستوى من المساواة.

#### رابعاً: توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة، كما يلي:

جدول (5.4): الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	83.1	0.64	4.16	يتم تسهيل مهمات أصحاب المصالح ووفقاً لأحكام القانون ودون الأضرار بالمجتمع المحلي
مرتفعة	82.7	0.61	4.14	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء تجاه المجتمع المحلي
مرتفعة	81.8	0.70	4.09	أصحاب المصلحة أحرار في الاتصال بالمجلس للتعبير عن مخاوفهم بشأن أي نشاط غير قانوني يمكن أن يضر بهم أو بمجتمعاتهم
مرتفعة	81.4	0.66	4.07	توجد آليات فعالة بين أصحاب المصلحة ومجلس الإدارة لضمان استمرارية الشركة
مرتفعة	81.2	0.69	4.06	يتم منح الفرصة للحصول على تعويض مناسب عند انتهاء العمل
مرتفعة	82.0	0.56	4.10	الدرجة الكلية

أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مدى توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة بلغ (4.10) وانحراف (0.56) وهذا يدل على أنها جاء بدرجة مرتفعة.

حيث كان الفقرة (يتم تسهيل مهمات أصحاب المصالح ووفقاً لأحكام القانون ودون الأضرار بالمجتمع المحلي) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط (4.16) وانحراف (0.64)، بينما كان الفقرات (يتم منح الفرصة للحصول على تعويض مناسب عند انتهاء العمل) أقل الفقرات أهمية بمتوسط (4.06) وانحراف (0.69).

ترى الباحثة أن جميع أفراد العائلة يكون لديهم درجة من الحفاظ على المصلحة العامة في الشركة بحيث يتم تسهيل عمل جميع العاملين في الشركة بما يتلاءم مع القانون دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع.

#### خامساً: الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة، كما يلي:

جدول (6.4): الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	84.3	0.61	4.22	يتم الإفصاح عن المسؤولية من خلال بنود التقرير المالي السنوي
مرتفعة	82.9	0.57	4.15	يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع أنواع الأسهم
مرتفعة	82.6	0.59	4.13	يتم الإفصاح عن المسؤولية تجاه المجتمع المحلي من خلال التقرير المالي السنوي
مرتفعة	81.4	0.63	4.07	الإفصاح يؤدي إلى جاذبية رأس المال والحفاظ على حقوق المساهمين
مرتفعة	81.0	0.59	4.05	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة حول المساهمين أو الموظفين
مرتفعة	82.4	0.51	4.12	الدرجة الكلية

أن الأوساط الحسابية، لفقرات مدى الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة بلغ (4.12) وانحراف (0.51) وهذا يدل على درجة مرتفعة.

حيث كان الفقرة (يتم الإفصاح عن المسؤولية من خلال بنود التقرير المالي السنوي) أكثر الفقرات أهمية بوسط (4.22) وانحراف (0.61)، بينما كان الفقرات (يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة حول المساهمين أو الموظفين) أقل الفقرات أهمية بوسط (4.05) وانحراف (0.59).

ترى الباحثة أن هناك مستوى من الإفصاح والشفافية يتم التعامل فيها في الشركات العائلية وخاصة أن مجلس العائلة من يشرف على سير العمل في الشركة، وأن هناك أكثر من شخص يطلع على الوضع الاقتصادي للشركة وخاصة الوضع المالي من خلال اصدار التقارير السنوية للشركة.

## سادساً: توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): الأوساط الحسابية، والانحرافات لمدى توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	82.6	0.60	4.13	يشرف مجلس الإدارة على الإفصاح والتواصل
مرتفعة	82.4	0.60	4.12	يعمل المجلس ضمن خطة استراتيجية شاملة للإشراف والمراقبة
مرتفعة	82.2	0.62	4.11	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين واللوائح مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة
مرتفعة	82.0	0.64	4.10	يضمن مجلس الإدارة سلامة التقارير المحاسبية للشركة
مرتفعة	81.8	0.67	4.09	يتم تحديد الهدف من الإفصاح قبل البدء بالتشغيل وإجراءات العمل
مرتفعة	82.2	0.53	4.11	الدرجة الكلية

أن الوسط الحسابي اجابات لفقرات مدى توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة بلغ (4.11) وانحراف (0.53) وهذا يدل على درجة مرتفعة.

حيث كان الفقرة (يشرف مجلس الإدارة على الإفصاح والتواصل) أكثر الفقرات أهمية بوسط (4.13) وانحراف (0.60)، بينما كان الفقرات (يتم تحديد الهدف من الإفصاح قبل البدء بالتشغيل وإجراءات العمل) أقل الفقرات أهمية بوسط (4.09) وانحراف (0.67).

ترى الباحثة أن مجلس الإدارة يتمتع بالصلاحيات التي تمنحه الثقة من أجل المحافظة على الشركة وسير العمل فيها بحيث يشرف مجلس الإدارة على جميع لأقسام في الشركة من خلال الاشتراك في وضع الخطط الاستراتيجية ومتابعتها ومدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها من خلال تلك الخطط.

#### 2.2.4 نتائج السؤال الثاني:

##### ما واقع الريادة الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات لواقع الريادة الاجتماعية في الشركات العائلية والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): الأوساط الحسابية، والانحرافات لواقع الريادة الاجتماعية في الشركات العائلية مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	88.6	0.55	4.43	تدعم الشركة تحسين الظروف الاقتصادية للطبقات الفقيرة في المجتمع
مرتفعة	88.4	0.53	4.42	تشجع الشركة روح المبادرة في دعم حل المشكلات الاجتماعية
مرتفعة	88.0	0.55	4.40	هناك مشاريع تتبناها الشركة تدعم حقوق الطفل
مرتفعة	87.8	0.61	4.39	تدعم الشركة مشاريع لتمكين المرأة
مرتفعة	87.6	0.52	4.38	تحاول الشركة مواجهه التحديات الاجتماعية عبر تقديم حلول مستدامة
مرتفعة	87.4	0.50	4.37	تطور الشركة مشاريع ريادية تحقق اثراً اجتماعياً مستداماً

مرتفعة	87.2	0.52	4.36	توفر الشركة الاستشارات الفنية والقانونية والاقتصادية لتشجيع أفراد المجتمع على بدء مشروعاتهم لتحسين الأوضاع المعيشية
مرتفعة	87.0	0.56	4.35	تتبنى الشركة مشروعات ريادية تدعم تعليم أبناء المجتمع
مرتفعة	86.4	0.54	4.32	تتبنى الشركة استراتيجيات تحقق التنمية المستدامة
مرتفعة	86.0	0.56	4.30	تتبنى الشركة الأفكار الريادية التي تحافظ على البيئة
مرتفعة	87.4	0.42	4.37	الدرجة الكلية

أن الوسط الحسابي لواقع الريادة الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل بلغ (4.37) وانحراف (0.42) وهذا يدل على درجة مرتفعة.

حيث كان الفقرة (تدعم الشركة تحسين الظروف الاقتصادية للطبقات الفقيرة في المجتمع) أكثر الفقرات أهمية بوسط (4.43) وانحراف (0.55)، بينما كان الفقرات (تتبنى الشركة الأفكار الريادية التي تحافظ على البيئة) أقل الفقرات أهمية بوسط (4.30) وانحراف (0.56).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عيدة (2013) التي أظهرت الدور الفعال للريادة الاجتماعية في الحد من الفقر والبطالة وتهميش النساء، وغيرها.

وتعتقد الباحثة أن جميع الشركات العائلية تحاول تحقيق الريادة الاجتماعية، لذلك من خلال دعم المشاريع التي تعمل على مساعدة الفقراء والحد من البطالة، ودعم التنمية المجتمعية للحد من الفقر، وجدت الشركات أنها تتحمل مسؤولية تجاه المجتمع وتعمل على مساعدة أفراد المجتمع. هناك العديد من الشركات التي تدعم الجمعيات الخيرية كذلك. سواء على مستوى جمعية نسائية، أو جمعية تعتنى بالأطفال، أو مؤسسة تعتنى بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

### 3.2.4 السؤال الثالث: ما العلاقة بين مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية

#### بتحقيق الريادة الاجتماعية؟

تم استخراج قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية على العلاقة بين مدى تطبيق

معايير الحوكمة في الشركات العائلية بتحقيق الريادة الاجتماعية، وكانت كما يلي:

جدول رقم (9.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات:

الدلالة المحسوبة	قيمة (ر)	المتغيرات
0.007	*0.187	الريادة الاجتماعية
0.000	0.328**	
0.000	0.273**	
0.000	0.278**	
0.000	0.363**	
0.000	0.375**	
0.000	0.381**	
		تطبيق معايير الحوكمة

يتضح أن معامل الارتباط الكلي بلغ (0.381)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية بتحقيق الريادة الاجتماعية.

ترى الباحثة أن الشركات العائلية من خلال تطبيق قواعد الحوكمة يكون لديها جزء من المسؤولية في تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع، فنجد أن هناك اتجاه نحو الريادة الاجتماعية من أجل الوصول إلى مجتمع يتمتع بدرجة من الاستقرار ومساعدة أفراد المجتمع التي تعتبر الشركات العائلية جزء رئيس من النسيج الاجتماعي في المجتمع الفلسطيني.

#### 4.2.4 السؤال الرابع:

ما هي الفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية التي تعزى المغيرات التالية (الجنس، تعدد الأجيال، طبيعة عمل الشركة، سنوات الخبرة، حجم الشركة (عدد العاملين))؟

أولاً الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما في الجدول:

جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق تبعاً إلى مُتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تطبيق معايير الحوكمة	ذكر	154	4.07	0.48	202	-0.193	0.080
	انثى	50	4.08	0.41			
الريادة الاجتماعية	ذكر	154	4.32	0.41	202	-1.285	0.071
	انثى	50	4.54	0.41			
الدرجة الكلية	ذكر	154	4.20	0.38	202	-3.912	0.057
	انثى	50	4.31	0.31			

\*مستوى الدلالة 0.05

ظهر أنه لا توجد فروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير الجنس؛ وذلك لأنّ قيمة الدالة المحسوبة (0.057)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (تطبيق معايير الحوكمة، الريادة الاجتماعية).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد وربابعة (2020) التي لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين ذكوراً وإناثاً يرون أن الشركات العائلية تعمل على تطبيق قواعد الحوكمة من أجل استمرارية تلك الشركات، وأن تلك الشركات تعمل على تحميل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال دعم المشاريع الريادة الاجتماعية كونها أحد المكونات الأساسية في المجتمع.

### ثانياً: تعدد الأجيال

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير تعدد الأجيال، كما يلي:

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص تبعاً مُتغير تعدد الأجيال

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
تطبيق معايير الحوكمة	بين المجموعات	5.587	3	1.862	9.706	**0.000
	داخل المجموعات	38.375	200	0.192		
	المجموع	43.962	203			
الريادة الاجتماعية	بين المجموعات	5.815	3	1.938	12.744	**0.000
	داخل المجموعات	30.421	200	0.152		
	المجموع	36.236	203			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.183	3	1.728	15.376	**0.000
	داخل المجموعات	22.472	200	0.112		
	المجموع	27.655	203			

\*مستوى الدلالة 0.05

يتضح أنه توجد فروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير تعدد الأجيال؛ وذلك لأنّ قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0.000)، أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ومن أجل معرفة الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية:

الجدول رقم(12.4):نتائج اختبار توكي حسب متغير تعدد الأجيال.

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات		
0.521	.06137	الجيل الثاني	الجيل الأول	تطبيق معايير الحوكمة
0.108	-.12023-	الجيل الثالث		
0.000	-.45863*	الجيل الرابع		
0.521	-.06137-	الجيل الأول	الجيل الثاني	
0.050	-.18160*	الجيل الثالث		
0.000	-.52000*	الجيل الرابع		
0.108	.12023	الجيل الأول	الجيل الثالث	
0.050	.18160*	الجيل الثاني		
0.000	-.33840*	الجيل الرابع		
0.000	.45863*	الجيل الأول	الجيل الرابع	
0.000	.52000*	الجيل الثاني		
0.000	.33840*	الجيل الثالث		
0.008	-.22782*	الجيل الثاني	الجيل الأول	الريادة الاجتماعية
0.045	-.13391*	الجيل الثالث		
0.000	-.51532*	الجيل الرابع		
0.008	.22782*	الجيل الأول	الجيل الثاني	
0.253	.09391	الجيل الثالث		
0.004	-.28750*	الجيل الرابع		
0.045	.13391*	الجيل الأول	الجيل الثالث	
0.253	-.09391-	الجيل الثاني		
0.000	-.38141*	الجيل الرابع		
0.000	.51532*	الجيل الأول	الجيل الرابع	
0.004	.28750*	الجيل الثاني		
0.000	.38141*	الجيل الثالث		
0.255	-.08323-	الجيل الثاني	الجيل الأول	الدرجة الكلية
0.027	-.12707*	الجيل الثالث		
0.000	-.48698*	الجيل الرابع		

0.255	.08323	الجيل الأول	الجيل الثاني
0.534	-.04385-	الجيل الثالث	
0.000	-.40375*	الجيل الرابع	
0.027	.12707*	الجيل الأول	الجيل الثالث
0.534	.04385	الجيل الثاني	
0.000	-.35990*	الجيل الرابع	
0.000	.48698*	الجيل الأول	الجيل الرابع
0.000	.40375*	الجيل الثاني	
0.000	.35990*	الجيل الثالث	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.			

أظهرت نتائج الجدول رقم (12.4) يتضح الفروق بين الجيل الرابع في الشركات العائلية من جهة وبين كل من (الجيل الأول والجيل الثاني والجيل الثالث) لصالح شركات الجيل الرابع، لأن الوسط الحسابي لديهم أكبر.

تعزو الباحثة أن سبب هذه النتيجة أن الشركات ذات الجيل الرابع لديها الخبرة في السوق واختيار الموظفين من أجل تطبيق الحوكمة في الشركة وأنها غالباً ما تكون ذات ملكية لورثة المالك الأصلي لذا فهم يسعون إلى تحقيق الحوكمة، وكذلك نجد أنهم يدعمون العديد من المشاريع الريادية من أجل النهضة بالمجتمع.

### ثالثاً: طبيعة عمل الشركة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير طبيعة عمل الشركة، وهو كما يلي:

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير طبيعة عمل الشركة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
تطبيق معايير الحوكمة	بين المجموعات	2.127	3	0.709	1.390	0.119
	داخل المجموعات	41.835	200	0.209		
	المجموع	43.962	203			
الريادة الاجتماعية	بين المجموعات	0.384	3	0.128	0.714	0.545
	داخل المجموعات	35.853	200	0.179		
	المجموع	36.236	203			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.804	3	0.268	1.997	0.116
	داخل المجموعات	26.851	200	0.134		
	المجموع	27.655	203			

\*مستوى الدلالة 0.05

يتضح أنه لا توجد فروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير طبيعة عمل الشركة؛ وذلك لأن قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0.116)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

تعزو الباحثة أن الشركات على اختلاف طبيعة عملها فهي تسعى إلى الحفاظ على كيانها من خلال تطبيق نظام رقابي يدعم الحوكمة والوصول إلى مساءلة كل فرد من العاملين في الشركة للحفاظ على استمراريتها، كما نجد أن هناك العديد من الشركات من خلال نظام الزكاة وغيرها

من الطرق التي تعمل على دعم المجتمع تعمل على الوقوف على مسؤوليتها تجاه الريادة الاجتماعية.

#### رابعاً: سنوات الخبرة في العمل

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة في العمل، وهو كما يلي:

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لسنوات الخبرة في العمل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
تطبيق معايير الحوكمة	بين المجموعات	8.346	3	2.782	15.623	0.000
	داخل المجموعات	35.616	200	0.178		
	المجموع	43.962	203			
الريادة الاجتماعية	بين المجموعات	2.195	3	0.732	4.299	0.006
	داخل المجموعات	34.041	200	0.170		
	المجموع	36.236	203			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.647	3	1.549	13.464	0.000
	داخل المجموعات	23.009	200	0.115		
	المجموع	27.655	203			

\*مستوى الدلالة 0.05

يظهر أنه توجد فروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة في العمل؛ وذلك لأنّ قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0.000)، أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ومن أجل معرفة الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، وهو كما يلي:

الجدول رقم(15.4):نتائج اختبار توكي حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات		
0.001	-.31652*	10- أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	تطبيق معايير الحوكمة
0.189	-.10671-	20- أقل من 30 سنة		
0.000	-.74199*	30 سنة فأكثر		
0.001	.31652*	أقل من 10 سنوات	10- أقل من 20 سنة	
0.004	.20981*	20- أقل من 30 سنة		
0.000	-.42547*	30 سنة فأكثر		
0.189	.10671	أقل من 10 سنوات	20- أقل من 30 سنة	
0.004	-.20981*	20- أقل من 30 سنة		
0.000	-.63528*	30 سنة فأكثر		
0.000	.74199*	أقل من 10 سنوات	30 سنة فأكثر	
0.000	.42547*	20- أقل من 30 سنة		
0.000	.63528*	10- أقل من 20 سنة		
0.008	-.23543*	10- أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	الريادة الاجتماعية
0.081	-.13887-	20- أقل من 30 سنة		
0.001	-.38158*	30 سنة فأكثر		
0.008	.23543*	أقل من 10 سنوات	10- أقل من 20 سنة	
0.176	.09655	20- أقل من 30 سنة		
0.197	-.14615-	30 سنة فأكثر		
0.081	.13887	أقل من 10 سنوات	20- أقل من 30 سنة	
0.176	-.09655-	20- أقل من 30 سنة		
0.023	-.24271*	30 سنة فأكثر		
0.001	.38158*	أقل من 10 سنوات	30 سنة فأكثر	
0.197	.14615	20- أقل من 30 سنة		
0.023	.24271*	10- أقل من 20 سنة		
0.000	-.27597*	10- أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.060	-.12279-	20- أقل من 30 سنة		
0.000	-.56178*	30 سنة فأكثر		
0.000	.27597*	أقل من 10 سنوات	10- أقل من 20 سنة	
0.009	.15318*	20- أقل من 30 سنة		
0.002	-.28581*	30 سنة فأكثر		

0.060	.12279	أقل من 10 سنوات	20- أقل من 30 سنة
0.009	-.15318*	20- أقل من 30 سنة	
0.000	-.43899*	30 سنة فأكثر	
0.000	.56178*	أقل من 10 سنوات	30 سنة فأكثر
0.002	.28581*	20- أقل من 30 سنة	
0.000	.43899*	10- أقل من 20 سنة	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.			

أظهرت نتائج الجدول رقم (15.4) يتضح الفروق بين ذوي الخبرة 30 سنة فأكثر في الشركات العائلية من جهة وبين كل من (أقل من 10 سنوات، 20- أقل من 30 سنة، 10- أقل من 20 سنة) لصالح ذوي الخبرة 30 سنة فأكثر في الشركات العائلية، لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبيد وربايعة (2020).

ترى الباحثة كلما كان لدى الفرد خبرة أكثر يكون لديه قدرة على التعامل مع قواعد الحوكمة وتطبيقها لذلك كانت الفروق لصالح الفئة ذات الخبرة الأكثر، ونجد ان لديهم تشبيك مع العديد من المؤسسات الاجتماعية لذا نجد أنهم يدعمونها بشكل مستمر.

#### خامساً: عدد العاملين في الشركة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير عدد العاملين في الشركة، وهي كما يلي:

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير عدد العاملين في الشركة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
تطبيق معايير الحوكمة	بين المجموعات	8.664	2	4.332	24.668	0.000
	داخل المجموعات	35.298	201	0.176		
	المجموع	43.962	203			

0.005	5.455	0.933	2	1.866	بين المجموعات	الريادة الاجتماعية
		0.171	201	34.371	داخل المجموعات	
			203	36.236	المجموع	
0.000	20.252	2.319	2	4.638	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.115	201	23.017	داخل المجموعات	
			203	27.655	المجموع	

\*مستوى الدلالة 0.05

يَبْضَح أنه توجد فروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية تُعزى إلى مُتغير عدد العاملين في الشركة؛ وذلك لأنّ قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0.000)، أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

لمعرفة الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، وهو كما يلي:

الجدول رقم(17.4):نتائج اختبار توكي حسب متغير عدد العاملين في الشركة.

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط (I-J)	المتغيرات		
0.000	.36053*	من 50-21 عامل	من 20-1 عامل	تطبيق معايير الحوكمة
0.000	.51619*	من 100 - 51 عامل		
0.000	-.36053*	من 20-1 عامل	من 50-21 عامل	
0.026	.15566*	من 100 - 51 عامل		
0.000	-.51619*	من 20-1 عامل	من 100 - 51 عامل	
0.026	-.15566*	من 50-21 عامل		
0.014	.17798*	من 50-21 عامل	من 20-1 عامل	الريادة الاجتماعية
0.002	.23590*	من 100 - 51 عامل		
0.014	-.17798*	من 20-1 عامل	من 50-21 عامل	
0.400	.05792	من 100 - 51 عامل		
0.002	-.23590*	من 20-1 عامل	من 100 - 51 عامل	
0.400	-.05792-	من 50-21 عامل		
0.000	.26926*	من 50-21 عامل	من 20-1 عامل	الدرجة

0.000	.37604*	51 - 100 عامل		الكلية
0.000	-.26926*	من 20-1 عامل	من 50-21	
0.059	.10679	51 - 100 عامل	عامل	
0.000	-.37604*	من 20-1 عامل	100 - 51	
0.059	-.10679-	من 50-21 عامل	عامل	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

أظهرت نتائج الجدول رقم (17.4) يتضح الفروق بين الشركات العائلية التي عدد العاملين فيها من 20-1 عامل من جهة وبين كل من (من 50-21 عامل، 51 - 100 عامل) لصالح الشركات العائلية التي عدد العاملين فيها 20-1 عامل، لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركات التي يكون لديها عاملين أقل تكون مسؤوليتها أقل لذلك يكون تطبيق قوعد الحوكمة لديها بشكل أسهل من الشركات الكبيرة نظراً لتشعب الأقسام وكثرة المهام.

#### تحليل نتائج المقابلات:

بعد إجراء (20) مقابلة مع مديري الشركات العائلية توصلت الباحثة إلى ما يلي:

أن هناك العديد من الأنشطة الريادة الاجتماعية تقوم بها الشركات العائلية تمثلت في الأنشطة المادية التي تتمثل في الدعم المالي لبعض الأسر الفقيرة أو مساعدة بعض الطلبة خلال دراستهم في الجامعات، كما أن هذه الأنشطة في بعض الأحيان تكون على شكل دعم لمؤسسات وجمعيات عاملة في المجتمع مثل جمعيات تمكين المرأة وجمعيات أخرى تُعنى بحقوق الطفل، وجمعيات تعنى بمعالجة بعض مشاكل الفقراء ودعمهم، وكذلك يكون في بعض الأحيان دعم للمدارس ودفع الأقساط المدرسية لبعض الطلبة.

أما بالنسبة للمعايير التي فلا يوجد معايير من أجل دعم ومساندة الأنشطة الريادية التي تتعلق بالأنشطة الاجتماعية، ولكن بناءً على رؤية الشركات والعاملين فيها وحسب الامكانيات المادية التي تتمتع فيها الشركة يتم دعم الأنشطة التي تتعلق بالمجتمع.

بالنسبة للشركاء في تنفيذ الأنشطة فقد أجمعت الشركات أنه لا يوجد شركات دائمة مع بعض المؤسسات ولكن يكون غالباً الدعم لبعض المؤسسات المجتمعية التي تعنى بالفقراء في هذا المجتمع والجمعيات التي تدعم الطلبة وبعض المشاريع التي تتعلق بالأطفال وطلبة المدارس.

أما بالنسبة للتنسيق فإن الشركات لا تعمل لتنسيق على مستوى واسع بل أن التنسيق يكون في وقت تنفيذ بعض المشاريع مثل دعم مدرسية في تجهيزات مدرسية تكون مع مجالس أولياء الأمور أو مدير المدرسية ولكن يكون في إطار نطاق ضيق، وكذلك بالنسبة لبعض الجمعيات يكون التنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة لبعض الجمعيات المجتمعية.

بالنسبة للهيكليات المسؤولة في الشركة عن تنفيذ الأنشطة الريادية المجتمعية تكون منوطة بمدير الشركة وفي بعض الأحيان في مجلس إدارة الشركة إذا كان هناك مشروع يدعم مدرسة أو جميع يحتاج إلى دعم على مستوى عالي.

يتم دعم الأنشطة في مجالات متعدد منها الأغذية على شكل طرود غذائية أو على شكل أقساط جامعية أو على شكل مشاريع داعمة للمدارس أو أقساط مدرسية لبعض الطلبة، وغيرها من الأنشطة التي قد تتم على مستوى فردي من الشركة مثل مساعدة عائلة فقيرة.

تقوم الشركة بدعم الفقراء وبعض الطلبة في التعليم وقد يكون هناك تبني لبعض الطلبة في دراستهم من خلال مشاريعهم ونجد أن بعض الطلبة يتم توظيفهم في هذه الشركة بعد تخرجهم، كما أنه يكون هناك بعض الكفالات الاجتماعية.

ونجد أن الشركات العائلية تسعى إلى النمو بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال الاحتفاظ بموظفيها واستقطاب أفضل المهارات العملية، حيث تعمل على بناء ثروتها من خلال الاستثمار، الاهتمام بالتكنولوجيا والفرص الهائلة التي يمكن الوصول إليها من خلال تنويع خلق بيئة استثمارية، بالإضافة إلى توفير الفرص الاقتصادية، كما تلعب الشركات العائلية دوراً أساسياً في رعاية نمو بيئات الريادية الاجتماعية من خلال دعم العديد من المؤسسات التي تقدم الخدمات للمجتمع.

ترى الباحثة أن الريادة الاجتماعية تكون ضمن الأنشطة التي تتبناها الشركات العائلية في محافظة الخليل ذلك من خلال المسؤولية المجتمعية التي تعمل الشركات على تبنيها كونها جزء من هذا المجتمع، ويظهر ذلك من خلال دعم المؤسسات ذات الطابع الخيري في المحافظة، بالإضافة إلى التكافل التي تبديه الشركات تجاه الفقراء سواء كان ذلك على شكل زكاة أموالهم أو على شكل صدقات.

## الفصل الخامس

---

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يتناول الفصل الحالي استنتاجات الدراسة وتوصياتها التي تتمور حول مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية وجاءت كما يلي.

#### 2.5 الاستنتاجات

1. أن تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مدى أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، فنجد أنه هناك قوانين واضحة تحدد المسؤولية المجتمعية، مما يضمن تلبية مصالح المشاركين في الشركة.
2. أن مدى أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث يحصل المساهمون بانتظام وبشكل منتظم وبسهولة على معلومات حول أنشطة الشركة، وأن مدى توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث يتم معاملة جميع المساهمين وفق أسس وقواعد واضحة وثابتة.

3. أن مدى توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث يتم تسهيل مهمات أصحاب المصالح ووفقا لأحكام القانون ودون الاضرار بالمجتمع المحلي
4. أن مدى الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة جاء بدرجة مرتفعة، حيث يتم الإفصاح عن المسؤولية من خلال بنود التقرير المالي السنوي، وأن مدى توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث يشرف مجلس الإدارة على الإفصاح والتواصل
5. تتمتع شركة رواد الأعمال الاجتماعية في الخليل بدرجة عالية من المشاريع كرد فعل على تحسين الوضع الاقتصادي للفقراء في الأعمال العائلية الاجتماعية، وهناك ارتباط إيجابي متوسط بين نطاق تطبيق معايير الحوكمة وتحقيق ريادة الأعمال الاجتماعية.
6. هناك العديد من الأنشطة الريادة الاجتماعية تقوم بها الشركات العائلية تمثلت في الأنشطة المادية التي تتمثل في الدعم المالي لبعض الأسر الفقيرة أو مساعدة بعض الطلبة خلال دراستهم في الجامعات، كما أن هذه الأنشطة في بعض الأحيان تكون على شكل دعم لمؤسسات وجمعيات عاملة في المجتمع مثل جمعيات تمكين المرأة وجمعيات أخرى تُعنى بحقوق الطفل، وجمعيات تعنى بمعالجة بعض مشاكل الفقراء ودعمهم، وكذلك يكون في بعض الأحيان دعم للمدارس ودفع الأقساط المدرسية لبعض الطلبة.
7. لا يوجد معايير من أجل دعم ومساندة الأنشطة الريادية التي تتعلق بالأنشطة الاجتماعية، ولكن بناءً على رؤية الشركات والعاملين فيها وحسب الامكانيات المادية التي تتمتع فيها الشركة يتم دعم الأنشطة التي تتعلق بالمجتمع.

8. أجمعت الشركات أنه لا يوجد شركات دائمة مع بعض المؤسسات ولكن يكون غالباً الدعم لبعض المؤسسات المجتمعية التي تعنى بالفقراء في هذا المجتمع والجمعيات التي تدعم الطلبة وبعض المشاريع التي تتعلق بالأطفال وطلبة المدارس.
9. الشركات لا تعمل تنسيق على مستوى واسع بل أن التنسيق يكون في وقت تنفيذ بعض المشاريع مثل دعم مدرسية في تجهيزات مدرسية تكون مع مجالس أولياء الأمور أو مدير المدرسية ولكن يكون في إطار نطاق ضيق، وكذلك بالنسبة لبعض الجمعيات يكون التنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة لبعض الجمعيات المجتمعية.
10. الهيكليات المسؤولة في الشركة عن تنفيذ الأنشطة الريادة المجتمعية تكون منوطة بمدير الشركة وفي بعض الأحيان في مجلس إدارة الشركة إذا كان هناك مشروع يدعم مدرسة أو جميع يحتاج إلى دعم على مستوى عالي.
11. يتم دعم الأنشطة في مجالات متعدد منها الأغذية على شكل طرود غذائية أو على شكل أقساط جامعية أو على شكل مشاريع داعمة للمدارس أو أقساط مدرسية لبعض الطلبة، وغيرها من الأنشطة التي قد تتم على مستوى فردي من الشركة مثل مساعدة عائلة فقيرة.
12. تقوم الشركة بدعم الفقراء وبعض الطلبة في التعليم وقد يكون هناك تبني لبعض الطلبة في دراستهم من خلال مشاريعهم ونجد أن بعض الطلبة يتم توظيفهم في هذه الشركة بعد تخرجهم، كما أنه يكون هناك بعض الكفالات الاجتماعية.

## 2.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم الخروج بمجموعة من التوصيات وهي:

### توصيات خاصة بالشركات

1. ضرورة بذل الشركات العائلية لجهود إضافية باتجاه تطبيق قواعد الحوكمة والمحافظة على المناخ الملائم لتطبيقها من أجل الحفاظ على الوضع القائمة في تطبيق قواعد الحوكمة.
2. تمكين الموظفين في عملهم من خلال منحهم الحرية في تقرير طريقتهم في ممارسة الأعمال التجارية ومناقشة القضايا التي يواجهونها.
3. الحفاظ على تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات الاجتماعية مع ضمان تحقيق مصالح ذوي العلاقة في الشركة.
4. الحفاظ على مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين بحيث يتم معاملة جميع المساهمين وفق أسس وقواعد واضحة وثابتة.
5. أن تتبنى الشركة أفكار ريادية تعمل على الحفاظ على المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

6. إعداد خطة مفصلة من أجل تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية مرفقة بجدول زمني

لإلزام الشركات بتطبيق الريادة الاجتماعية، إضافة إلى العمل على تطبيق نموذج

لقياس مدى تحقيق الريادة الاجتماعية في الشركات العائلية.

### توصيات خاصة بالغرفة التجارية

1. توفر الغرف التجارية الاستشارات الفنية والقانونية والاقتصادية لتشجيع أفراد المجتمع على بدء مشروعاتهم لتحسين الأوضاع المعيشية.

2. إعداد خطة مفصلة من قِبل الغرفة التجارية من أجل تطبيق الحوكمة في الشركات العائليّة وتطبيق نموذج لقياس حوكمة الشركات العائليّة. والعمل على دليل ارشادي لحوكمة الشركات.

### توصيات خاصة بمؤسسات المجتمعية

1. أن يعمل أفراد المجتمع على دراسة تبني الأفكار ريادة التي يتم تقديمها من قبل أفراد المجتمع ومدى جدوى تلك الأفكار في إحداث التنمية المستدامة والحد من المشكلات المجتمعية.

2. تقوم المؤسسات المجتمعية على تشكيل فرق خاصة لمتابعة الأفكار الريادية التي تعمل الشركات العائليّة على تبنيها ضمن جدول زمني وخطة استراتيجية ذات فعالية.

## المراجع:

### المراجع العربية

ناضلا، محمد. (2017). ماهي ريادة الأعمال الاجتماعية.

<https://www.aljazeera.net/blogs/2017/2/13/>

مُدونة قواعد حوكمة الشركات. (2013). هيئة سوق رأس المال الفلسطيني.

[https://www.pcma.ps/ereport\\_post](https://www.pcma.ps/ereport_post)

أبو جبارة، علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر

العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة. رسالة ماجستير . جامعة الأزهر. فلسطين

أبو حسين، مصطفى. (2018). معايير الحوكمة الرشيدة ودورها في تطوير الكوادر الفلسطينية

بوزارة الداخلية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

تلاحمة، خالد. (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة

الأردنية. (3)4، 11-52.

معهد الحوكمة الفلسطيني. (2014). " مدى الالتزام بالدليل الاسترشادية لحوكمة الشركات

العائليّة في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها."

الخالدي، جميلة. (2021). حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية دراسة

ميدانية على الجمعيات الأهلية بمدينتي الرياض والدمام، 1(2)، 111-139.

راضي، محمد وشكر، محمد (2020). دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى

مصر باستخدام نموذج الجاذبية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(2)، 84-111.

رمضان، فادي (2015). البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة الفلسطينية (1981-2003)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

زيان، محند وبن قايد، فاطمة. (2017). حوكمة الشركات والريادية - بين الاختلاف والتأثير-. معارف العلوم الاقتصادية. 12(22). 413-433.

عبيد، شاهر وربايعة، سائد. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 5(13)، 12-27.

محمد، جيهان. (2020). مبادرة تطوير مقترحة لدعم دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم السياسية، 2(51)، 270-402.

المعمري، أحمد (2018). حوكمة الإدارة الشرطة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة.

عودة، ريم. (2017). أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياري على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

حماد، طارق (2015)، حوكمة الشركات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

العضاضي، سعيد. (2014). الشركات العائلية الفرص والتحديات الاقتصادية السعودية.

<https://www.alarabiya.net/aswaq/companies>

فوزي، محمد. (2014). تحديات ادراج الشركات الخاصة والعائلية في البورصة. <https://al-sharq.com/opinion>

الدباس، زياد. (2014). كيف تتجنب الشركات العائلية الاختفاء.

<https://www.alarabiya.net/aswaq>

العقدة، صالح وجودة، عبد الكريم. (2014). الحوكمة المؤسسية في الاردن، واقع وطموحات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.

شاهين، أدبية (2023). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

النجار، فايز والعلي، عبد الستار (2010). الريادة وادارة الاعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

العطوط، خالد. (2014). الدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، معهد الحوكمة الفلسطيني، نابلس.

عباس، جيهان. (2020). دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر، المؤتمر العلمي الرابع لكلية التجارة، كلية الدراسات الأفريقية العليا، جامعة طنطا.

القواسمي، حاتم. (2016). الشركات العائلية وطريقها نحو النمو. صحيفة الغد.

<https://alghad.com>

القاسم، منى. (2013). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية لمديرين في المدارس الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

محمد، رسلان وعبد الكريم، نصر، (2011). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الثالث والعشرون.

بختاوي، آمال ويوسف، صوار. (2022). أثر قيادة الأعمال الاجتماعية على النمو الاقتصادي، مجلة آفاق للعلوم، 7(2)، 693-703.

عمرو، مرفت. (2021). مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

عيدة، شعبان (2013). دور الدولة في توفير بيئة ملائمة للريادة الاجتماعية "دراسة حالة: السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

سفيان، زغلول. الأزهر، عزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لتطوير ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 13(1)، 194-209.

توفيق، مبروك (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلوان، مصر.

غريب، سهى (2021). دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل.

الناجم، مجيدة (2018). ريادة الأعمال الاجتماعية مفهومها ومقوماتها ودورها في تحسين خدمات الرعاية الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (41).

القرنة، لميس. (2014). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أبو قرن، سعيد. (2015). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة : دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر و الإسلامية، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة.

المحاميد، هبة. (2020). الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أيدر، حنيني وبراح، أحمد. (2021). التعليم الريادي ودوره في تعزيز التوجه المقاوالاتي لدى الطلبة خريجي الجامعات. رسالة ماجستير. جامعة احمد دراية أدرار. الجزائر.

بن عيسى، ريم. (2017). أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية. 8(1). 111-130.

نصر، رانية. (2017). دور حاضنات الأعمال في استدامة المشاريع الريادية في الضفة الغربية دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال مؤسسة النيزك. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.

السمامرة، أموني ودرويش، نضال. (2021). دور أبعاد ريادة الأعمال الاجتماعية في تحقيق التنمية في مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية في جنوب الضفة الغربية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 11(2). 243-267.

كافي، مصطفى. (2017)، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

غنام، محمود. (2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

الغريابوي، علاء ومحمد، محمد والسلامي، محمد وجراد، علياء. (2018)، ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعية، الاسكندرية -مصر

محمد، جيهان. (2020). مبادرة تطويرية مقترحة لدعم دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 51 (2)، 369-402.

عيده، شعبان. (2013). دور الدولة في توفير بيئة ملائمة للريادة الاجتماعية - دراسة حالة: السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2015). <https://www.undp.org/ar>.

منظمة التعاون الاقتصادي (OCED). (2015). مبادرة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للحكومة والتنافسية من أجل التنمية في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا،

<https://issuu.com/oecd.publishing/docs>

ديوان الفتوى والتشريع. (2021). تعزيز الحوكمة وسيادة القانون وحق الحصول على المعلومات بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)،

<https://www.lab.pna.ps/ar/Article>

غرفة تجارة وصناعة مدينة الخليل. (2023). إحصائيات الشركات العائلية في محافظة الخليل.



## • المراجع الأجنبية

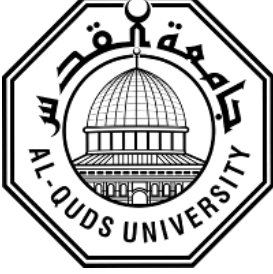
- Tu, B; Bhowmik ,R; Hasan, M; Alasheq, A. (2021). Graduate Students' Behavior Intention toward Social Entrepreneurship: Role of Social Vision, Innovativeness, Social Reactiveness, and Risk Taking. Sustainability,(13).
- Zahoor, A & Saleem, A. (2014). Impact of Governance on Human Development, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 8 (3), 612-628.
- OECD. (2015)-. Principles of corporate governance: Organization and economic, bg:15
- <https://anginaanswers.com>
- UNDP (2012). Governance for Sustainable Development Integrating Governance in the Post-Development Framework, United Nations Development Programmer.
- Ferri, E. (2013). Social Entrepreneurship and Environmental factors ; A cross- country comparison, UAB University, Barcelona, Spain.
- Norazi, M. Westoven, J. Rahimi, G. (2010): An Exploration of social Entereprenurship in the Entereprenurship Era, Article Asian social science, vol. 6, no. 6, June 2010
- Sanchez, José. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. Rev Latino am .pistol, vol.44, n.2, pp.165-177. ISSN 0120-0534
- Ashoka ,U. ,and Brock, D. (2011). The social entrepreneurship education resource, (5 th),Handbook, for colleges and universities engaged in teaching, research and applied learning in social entrepreneur.
- Nega, B. Schneider, G. (2013). Social Entrepreneurship, Microfinance, and Economic Development in Africa. Paper presented

at the annual meeting of the Association for Evolutionary Economics, Philadelphia, 3-5

- Cukier, W, Trenholm, S, Carl, D. Gekas, G. (2011). Social Entrepreneurship, A Content Analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1), 99-119.
- Braunerhjelm, P. Hamilton, U.S. (2012). Social entrepreneurship: a survey of current research. Swedish Entrepreneurship Forum, Working Paper.

## الملاحق

### ملحق (1)



كلية الدراسات العليا

برنامج تنمية مستدامة

الاخوة المحترمين

تقوم الباحثة بإجراء بحث حول:

مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية

الدراسة متطلب لنيل درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة جامعة القدس. أطلب من

حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة حسب ما ترونه واقعياً.

مع فائق الاحترام

الباحثة: دانيا عمرو

القسم الأول: الخصائص الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	(1) الجنس
<input type="checkbox"/>	الجيل الثاني	<input type="checkbox"/>	الجيل الأول	(2) تعدد الأجيال
<input type="checkbox"/>	الجيل الرابع أكثر	<input type="checkbox"/>	الجيل الثالث	
<input type="checkbox"/>	تجارة	<input type="checkbox"/>	صناعة	(3) طبيعة عمل الشركة
<input type="checkbox"/>	غير ذلك .....	<input type="checkbox"/>	خدمات	
<input type="checkbox"/>	10 - أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 10 سنوات	(5) سنوات الخبرة في العمل
<input type="checkbox"/>	30 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 20 - أقل من 30 سنة	
<input type="checkbox"/>	من 21 - 50 عام	<input type="checkbox"/>	من 1 - 20 عام	(6) حجم الشركة (عدد العاملين)
<input type="checkbox"/>	أكثر من 100 عام	<input type="checkbox"/>	51 - 100 عام	

القسم الثاني: فقرات الاستبانة: الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك

رقم	واقع ممارسة معايير الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أن يكون هناك أساس قوي وفعال لقواعد الحوكمة:						
1.	هناك قوانين واضحة تحدد المسؤولية المجتمعية، مما يضمن تلبية مصالح المشاركين في الشركة					
2.	هناك إطار تنظيمي فعال يتحكم في جميع جوانب الحوكمة					
3.	يتوفر هيكل تنظيمي يوضح تحديد المسؤوليات والصلاحيات يساهم في تطبيق الحوكمة					
4.	تخضع المتطلبات القانونية والتنظيمية في الأسواق المالية لقانون الشركات المعمول به					
5.	تقوم الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية بالإفصاح عن المعلومات بصفة دورية ومنتظمة					
عناصر لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين:						
6.	يحصل المساهمون بانتظام وبشكل منظم وبسهولة على معلومات حول أنشطة الشركة					
7.	توجد آلية سهلة في نقل وتحويل ملكية الأسهم بين المساهمين					
8.	يشارك المساهمون في اتخاذ إجراءات الانتخابات والعزل					
9.	يتم إبلاغ المساهمين بالعمليات الهامة الرئيسية التي تقوم بها					

					الشركة فيما يتعلق بالإفصاح عن حقوق المساهمين
					10. توجد رقابة تعزز مستوى الكفاءة والشفافية المتعلقة بالإفصاح المحاسبي.
<b>توفير عنصر المعاملة العادلة بين جميع المساهمين:</b>					
					11. يتم معاملة جميع المساهمين وفق أسس وقواعد واضحة وثابتة
					12. تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات للمساهمين من تحقيق المساواة لكل المساهمين
					13. يتم حماية حقوق المساهمين بالإفصاح المحاسبي عن تعاملاتهم الخاصة
					14. يوجد وسائل لإزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود
					15. تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين والمجتمع المحلي
<b>توافر مقومات دور أصحاب المصلحة في طريقة ممارسة قواعد الحوكمة:</b>					
					16. يتم تسهيل مهمات أصحاب المصالح ووفقا لأحكام القانون ودون الاضرار بالمجتمع المحلي
					17. يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الاداء تجاه المجتمع المحلي
					18. يتم منح الفرصة للحصول على تعويض مناسب عند انتهاء العمل
					19. توجد آليات فعالة بين أصحاب المصلحة ومجلس الإدارة لضمان استمرارية الشركة
					20. أصحاب المصلحة أحرار في الاتصال بالمجلس للتعبير عن مخاوفهم بشأن أي نشاط غير قانوني يمكن أن يضر بهم أو بمجتمعاتهم
<b>الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة:</b>					
					21. يتم الإفصاح عن المسؤولية من خلال بنود التقرير المالي السنوي
					22. يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع أنواع الأسهم
					23. يتم الإفصاح عن المسؤولية تجاه المجتمع المحلي من خلال التقرير المالي السنوي
					24. الإفصاح يؤدي إلى جاذبية رأس المال والحفاظ على حقوق المساهمين
					25. يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة حول

المساهمين أو الموظفين				
توافر عناصر مسؤولية مجلس الإدارة عن قواعد الحوكمة:				
				يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين واللوائح مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة
				يعمل المجلس ضمن خطة استراتيجية شاملة للإشراف والمراقبة
				يتم تحديد الهدف من الإفصاح قبل البدء بالتشغيل وإجراءات العمل
				يضمن مجلس الإدارة سلامة التقارير المحاسبية للشركة
				يشرف مجلس الإدارة على الإفصاح والتواصل

واقع الريادة الاجتماعية: هي الفكرة الابتكارية التي تعالج قضية اجتماعية، وقابلة للتطبيق كمشروع ريادي يحل المشكلة ويحقق أثراً اجتماعياً واستدامة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	تطور الشركة مشاريع ريادية تحقق أثراً اجتماعياً مستداماً					
2.	تحاول الشركة مواجهه التحديات الاجتماعية عبر تقديم حلول مستدامة					
3.	تتبنى الشركة استراتيجيات تحقق التنمية المستدامة					
4.	تتبنى الشركة الأفكار الريادية التي تحافظ على البيئة					
5.	تتبنى الشركة مشروعات ريادية تدعم تعليم أبناء المجتمع					
6.	هناك مشاريع تتبناها الشركة تدعم حقوق الطفل					
7.	تدعم الشركة مشاريع لتمكين المرأة					
8.	تدعم الشركة تحسين الظروف الاقتصادية للطبقات الفقيرة في المجتمع					
9.	تشجع الشركة روح المبادرة في دعم حل المشكلات الاجتماعية					
10.	توفر الشركة الاستشارات الفنية والقانونية والاقتصادية لتشجيع أفراد المجتمع على بدء مشروعاتهم لتحسين الأوضاع المعيشية					

انتهت الاستبانة

## أسئلة المقابلة

ما هي أنشطة الريادة الاجتماعية التي تقوم المؤسسة بتنفيذها أو دعمها؟

ما هي المعايير التي يتم الاعتماد عليها لاختيار المستفيدين من هذه الأنشطة؟

هل يتم تنفيذ هذه الأنشطة مع شركاء ومن هم؟

هل هناك تنسيق مع جهات أخرى وكيف هو هذا التنسيق؟

ما هي الهيكليات المسؤولة عن التنفيذ داخل الشركة؟

ما هي مجالات دعم الشركة لهذه الأنشطة؟

هل تقوم الشركة بدعم الابتكار في هذه الأنشطة وما هي هذه الأنشطة؟ أذكر أمثلة؟

ملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين

اسم المحكم	مكان العمل
1. د. فضل عيده	جامعة القدس المفتوحة
2. د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
3. د. عبد القادر الدرويش	جامعة القدس المفتوحة
4. د. ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية
5. د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
6. د. محمد هلسة	جامعة فلسطين الأهلية

### Calculate your sample size

Population Size ⓘ

Confidence Level (%) ⓘ

Margin of Error (%) ⓘ

Sample size

# 254

Doing market research? SurveyMonkey Audience gets you the right survey respondents fast and easy and helps you target them by demographics, consumer behavior, geography, or even designated marketing area.

[Choose your audience](#)

## المحتويات

أ	إقرار.....
ب	الإهداء.....
ج	شكر وعرهان.....
د	الملخص:.....
و	ABSTRACT.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	مبررات الدراسة.....
4	أهداف الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
6	متغيرات الدراسة.....
6	محددات الدراسة.....
7	المصطلحات والتعريفات.....
8	الفصل الثاني.....
8	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
8	الإطار النظري.....
8	المبحث الأول: الحوكمة.....
9	مفهوم حوكمة.....
11	معايير الحوكمة حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.....
15	أهمية حوكمة.....
15	أهداف حوكمة.....
16	متطلبات تطبيق الحوكمة.....
18	مقومات تبني الحوكمة:.....

20	نظريات الحوكمة
24	المبحث الثاني: الريادة الاجتماعية
26	أهمية الريادة الاجتماعية:
28	أهداف الريادة الاجتماعية:
29	خصائص القائد الريادي
32	المبحث الثالث: الشركات العائلية
33	تحديات الشركات العائلية:
34	حوكمة الشركات العائلية:
35	الدراسات السابقة
35	دراسات تتعلق بالحوكمة
39	دراسات سابقة تتعلق بريادة الأعمال الاجتماعية
43	التعليق على الدراسات السابقة:
45	الفصل الثالث
45	الطريقة والإجراءات
45	1.3 منهج الدراسة:
46	2.3 مجتمع الدراسة:
46	3.3 عينة الدراسة:
46	4.3 خصائص العينة الديمغرافية
48	5.3 أداة الدراسة:
49	6.3 صدق الأداة
51	7.3 ثبات الأداة:
53	8.3 متغيرات الدراسة:
53	9.3 أسلوب تحليل البيانات:
53	10.3 مفتاح التصحيح:
54	الفصل الرابع
54	تحليل نتائج الدراسة

54.....	1.4 تمهيد.....
54.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة:.....
<b>79</b> .....	<b>الفصل الخامس.....</b>
<b>79</b> .....	<b>الاستنتاجات والتوصيات.....</b>
79.....	1.5 مقدمة.....
79.....	2.5 الاستنتاجات.....
82.....	2.5 توصيات الدراسة.....
98.....	قائمة أسماء المحكمين.....