



המשרד לשוויון חברתי
הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים

משרד הכלכלה והתעשייה
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים



גودة عمليات الإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في وسط الأقليات في إسرائيل

أيلول 2020



أجري البحث من قِبل د. أوري دوتان - المركز متعدّد المجالات في هرتسليا، بمساعدة من د. نير بن أهارون، مدير وحدة الأبحاث، السياسات والعلاقات الدوليّة في وكالة المصالح الصغيرة والمتوسّطة في وزارة الاقتصاد والصناعة، والذي قام أيضًا ببناء قاعدة البيانات للشركات التي شاركت في الاستطلاع؛ وبمساعدة من السيّد سامي لهياني، مدير قسم التطوير الاقتصادي في سلطة التطوير الاقتصادي للأقليات في وزارة المساواة الاجتماعيّة. كما وساهمت وزارة الاقتصاد والصناعة ووزارة المساواة الاجتماعيّة أيضًا في ميزانيّة البحث. أجرى الاستطلاع الهاتفّي من قِبل معهد "سريد" بقيادة د. يوسي سرّيد.

ملخص للمدراء

ما هي الإدارة الأفضل للمنظمة؟ نجاح عمليات الإدارة متعلق بالكثير من العوامل، إذ أنّ بعضاً منها خارجي بالنسبة للمنظمة (مثل عدم اليقين في البيئة التجارية، المعايير والقيم الاجتماعية) والبعض الآخر داخلي، مثل تركيبة الملكية (عائلية أم لا)، تركيبة الطاقم الإداري (مدير أجير أم أحد أفراد العائلة)، موارد الشركة (رأس المال، الممتلكات الملموسة)، وتركيبها التنظيمي. الكثير من الأدبيات البحثية تناولت طرحت وناقشت هذه الأسئلة على مدار عقود طويلة (Barney, ; Barbera & Moores, 2013; Dowling & Pfeffer, 1975; Bourgeois, 1985; Chandler, 1962; 1991).

هذا البحث عبارة عن مركب واحد من مجمل جهود الدعم التي تبذلها الحكومة على مدار سنوات عديدة من أجل وسط الأقليات، ويهدف إلى إيجاد نقاط القوة ونقاط الضعف في عمليات الإدارة في الشركات التجارية العاملة فيه، وذلك من أجل تحسين قدرتها على تحقيق أفضلية تنافسية. ركّزنا الجهود في أكبر وأهم أربعة مجالات في هذا القطاع: البناء، التجارة، المواصلات والصناعة. تم استعراض التخبّطات التي يواجهها مدراء الشركات التي تملكها الأقليات من قبل أشخاص آخرين (بن أهارون، 2016؛ غارا، 2012؛ دروري، سوفير، شنيل، 1996؛ بيرمان، 2011؛ شاينين، هرتسوغ، رفياح، 2010؛ OECD، 2016)، لذلك لم ترد في هذا الملف.

يطبق هذا البحث طريقة قياس جودة الإدارة، والتي تعتمد على إجابات المدراء عن ثمانية عشر سؤالاً يتطرق إلى أربع مجالات نشاط: التشغيل، مراقبة العملية، سياسة تحديد الأهداف وسياسة مكافأة العمال. طُبقت الطريقة (Bloom & John Van Reenen, 2006) في السابق في أكثر من 9,000 مؤسسة تعمل في عدّة مجالات (مصانع الإنتاج، المستشفيات، المدارس والمصالح التجارية العاملة في مجال التجزئة) في أكثر من عشرين دولة. قمنا بترجمة الاستبيانات الملائمة لشركات الإنتاج ولشركات الخدمات للغتين العبرية والعربية، وقمنا أيضاً بملاءمة بعض الأسئلة لشريحة الاستطلاع مع الحفاظ على مصداقية لصيغة الاستطلاع باللغة الإنجليزية. النتائج الأساسية هي:

1. مجالات المواصلات والتجارة هي من أكثر المجالات حاجةً للتأهيل في موضوع جودة العمليات الإدارية في شركاتها.
2. نجاعة التشغيل هي الجانب الأضعف من حيث نوعية الإدارة في الشركات من كلّ المجالات، لذلك يجب مساعدة المدراء على تحديث المعدادات وأنظمة المعلومات الموجودة لديهم.
3. الإنجازات المالية المتوسطة في الشركات من المجالات الأربعة التي تم فحصها، مرتبة بترتيب تنازلي على النحو التالي: مجال الصناعة، المواصلات، التجارية والبناء.
4. تم تعزيز العلاقة المباشرة الواضحة بين الإنجازات المالية للشركات وبين جودة عمليات الإدارة فيها، مع الأخذ بالاعتبار جيل الشركة وحجمها، تركيبة الملكية فيها ومركزية المجال التجاري الذي تعمل فيه.

الفهرس

3	ملخص للمدراء
5	قائمة المخططات
5	قائمة الجداول
6	فصل 1: النتائج الأساسية
6	النتائج الأساسية
7	توزيع نتائج جودة عمليات الإدارة
9	مقارنة الإنجازات المالية بين شركات العينة في المجالات المختلفة
10	أنظمة الإدارة تتناسب طرديًا بشكل واضح مع الإنجازات المالية للشركة
12	معطيات جودة عمليات الإدارة التي تم الحصول عليها من الدول الأخرى
14	فصل 2: ملحق منهجية
14	2.1 العينة
16	2.2 وصف المتغيرات
17	2.3 طريقة الحساب
19	مصادر

قائمة المخططات

- مخطّط 1: علامة جودة عمليّات الإدارة في المجالات المختلفة
- مخطّط 2: عوامل عمليّات الإدارة في المجالات الأربعة المفحوصة
- مخطّط 3: علامة جودة عمليّات الإدارة في كلّ شركات العيّنة
- مخطّط 4: علامة جودة عمليّات الإدارة في كلّ مجال
- المخطّطان 5 و 6: الإنجازات الماليّة المتوسّطة في المجالات المختلفة

قائمة الجداول

- جدول 1: متوسّط ومعدّل علامات جودة عمليّات الإدارة في المجالات المختلفة
- جدول 2: الإنجازات الماليّة المتوسّطة في المجالات المفحوصة
- جدول 2: عدد المصالح التجاريّة في وسط الأقلّيّات في إسرائيل في المجالات المشمولة ضمن الاستطلاع بترتيب تنازلي
- جدول 3: العلاقة بين إنجازات الشركات في كلّ المجالات وبين جودة إدارتها (متغيّرات معيارية)
- جدول 4: علامات جودة الإدارة التي تمّ التوصل إليها في الأبحاث السابقة خارج البلاد
- جدول 5: العلامات المعدّلة لعوامل جودة الإدارة في هذا الاستطلاع
- جدول 6: توزيع الشركات بحسب مستوى التعاون مع المستطلّعين
- جدول 7: عدد المصالح التجاريّة في وسط الأقلّيّات في إسرائيل في المجالات المشمولة ضمن الاستطلاع بترتيب تنازلي
- جدول 8: توزيع المستطلّعين في كلّ مجال
- جدول 9: وظائف المجيئين في هذا الاستطلاع
- جدول 10: العلاقة بين عوامل جودة الإدارة (كلّ العيّنة)
- جدول 11: العلاقة بين متغيّرات نموذج الانحدار الخاص بالإنجازات مقابل جودة الإدارة (كلّ العيّنة)

فصل 1: النتائج الأساسية

هذا الملف يلخص استطلاعًا يتناول موضوع جودة عمليات الإدارة في وسط 137 شركة صغيرة ومتوسطة، والتي تشغّل بين 15 و 100 عامل. يتم حساب جودة عمليات الإدارة بواسطة معدّل حسابي لـ 18 إجابة أجابها المستطلعين في هذا الموضوع، والذين تمّ تدرّجهم على سلم ليكرت مكون من 5 درجات.

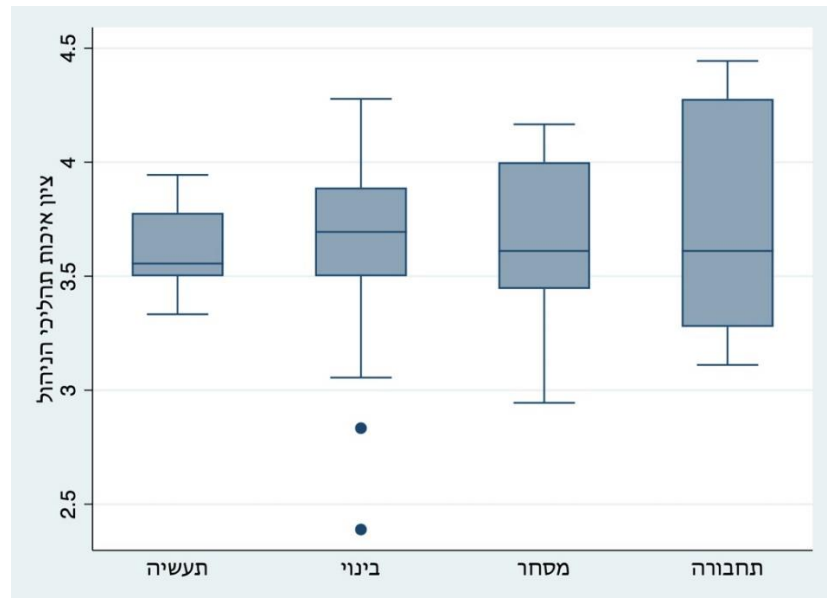
الأسئلة حول مجال التشغيل (5 أسئلة) تتطرّق إلى الاستثمار الذي تمّ في السنوات الأخيرة في شراء معدّات جديدة، مستوى التشغيل الآلي لهذه المعدّات، طرق إدارة المخزون والطرف المتّبعة في الشركة لتحسين جودة منتجاتها. تمّ قياس الرقابة التشغيليّة في المصلحة التجاريّة (4 أسئلة) وفقًا لطريقة قياس إنجازات الشركة، مساهمة طواقم الشركة في جودة منتجاتها، ومستوى معرفة وفهم العمال للأهداف التجاريّة التي تحدّدها الإدارة. تمّ قياس سياسة تحديد الأهداف (4 أسئلة) وفقًا لجودة ومدى أهميّة الأهداف الماليّة، الأهداف البيئيّة والاجتماعيّة للإدارة، بينما سياسة مكافأة العمال (5 أسئلة) تناولت أسئلة حول طريقة ترقية العمال، تركيبة نظام الأجور، طرق تطوير العمال والصعوبات الكامنة في إقالة العمال غير الجيّدين.

تمّ إجراء الاستطلاع الهاتفي من قِبل شركة استطلاعات تشغّل مستطلعين/ات متمرّسين ثنائيي اللغة (العبريّة والعربيّة).

النتائج الأساسية

مجالات المواصلات والتجارة هي أكثر المجالات حاجةً للتأهيل في موضوع جودة العمليات الإداريّة في شركاتها، كما تبين من التوزيع الكبير لعلامات جودة الإدارة في هذه المجالات (مخطّط 1). التوزيع في علامات جودة الإدارة في مجال الصناعة أصغر بكثير من بقية المجالات، ممّا يشير على ما يبدو إلى وجود مهارات إدارة أفضل في مجمل الشركات العاملة في هذا المجال.

مخطّط 1: علامة جودة عمليات الإدارة في المجالات المختلفة

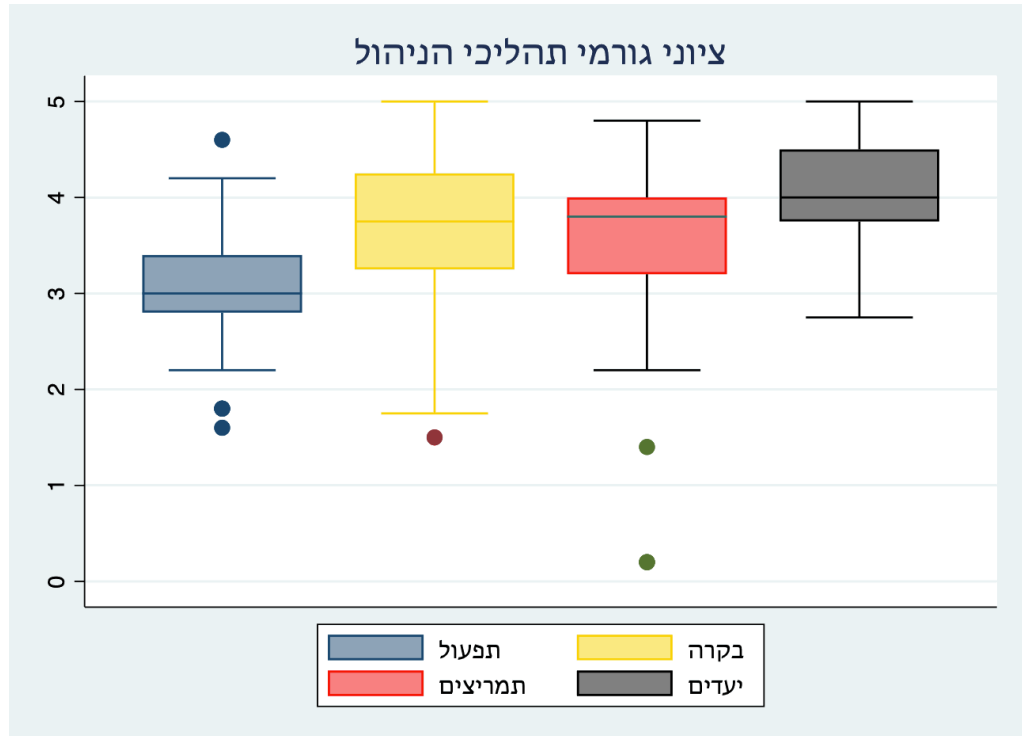


في هذا المخطّط، الطرف السفلي والطرف العلوي للخطوط الخارجة من "الصندوق" تمثّل القيم الطرفيّة للربع الأوّل (الأصغر) والربع العلوي (الأكبر) في العيّنة تبعًا. مثلًا، علامة جودة الإدارة الأدنى في مجال الصناعة هي 3.33،

والعلامة الأعلى هي 3.94. النقاط الظاهرة في عمود مجال البناء تشير إلى قيم شاذة (outliers). الخط الأفقي الذي يمر داخل الصندوق يمثل قيمة المتوسط، أي القيمة التي 50% من النتائج أكبر منها، والـ 50% المتبقية أصغر منها. في مجال الصناعة، متوسط العلامات هو 3.55.

نجاحة التشغيل هي الجانب الأضعف من حيث جودات الإدارة في الشركات، أي أنّ العلامات التي يعطيها المدراء لمستوى تشغيل شركاتهم أصغر من العلامات التي يعطونها لجودة الرقابة التشغيلية، تحديد الأهداف وطرق مكافأة العمال (مخطّط 2). من هنا تنشأ الحاجة لمساعدة هذه الشركات في شراء معدّات تشغيل واستخدام نُظم معلومات أكثر تطوّرًا.

مخطّط 2: عوامل عمليّات الإدارة في المجالات الأربعة المفحوصة

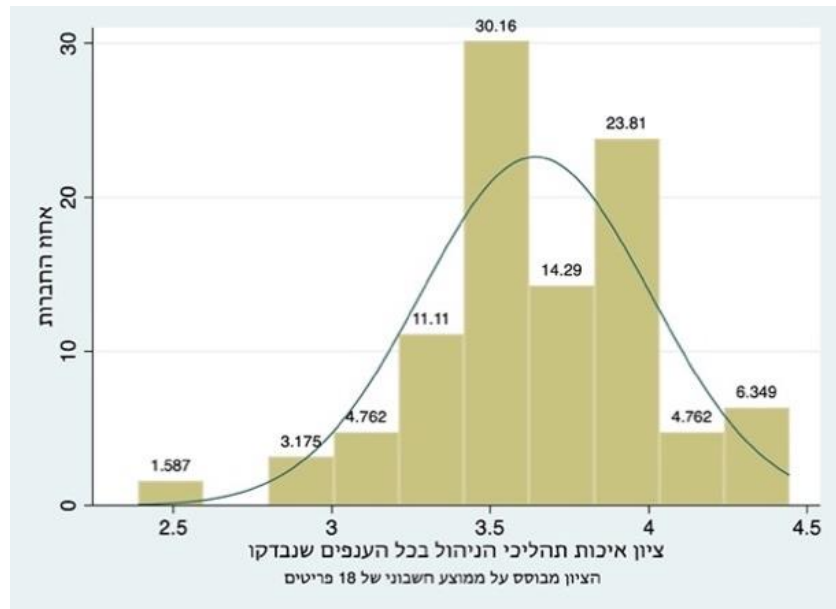


يبين مخطّط 2 أنّ مجمل العلامات في موضوع التشغيل أصغر من العلامات التي تمّ الحصول عليها في موضوع جودة الرقابة التشغيلية، تحديد الأهداف وسياسة مكافأة العمال. هذه الصورة ملائمة مثلًا لقيمة المتوسط، والتي تبين أنّ المدراء قيّموا علامات التشغيل في المرتبة الأخيرة بالمقارنة مع متوسطات إنجازات بقية الأنشطة المفحوصة. هذه الصورة تدلّ على أنّ المدراء يعتقدون أنّ جودة تحديد أهدافهم هي النشاط الأنجح الذي يقومون به من بين الـ 4 أنشطة المختارة، والتي يليها نشاط مكافأة طاقم العمال.

توزيع نتائج جودة عمليّات الإدارة

توزيع علامات جودة عمليّات الإدارة في كلّ العيّنة يعرض صورة متوازنة جدًّا، انظروا مخطّط 3 ادناه. عدم تواجد "ذيل" كبير للشركات ذات العلامات الأصغر مشجّع، ويتيح المجال لتخطيط الأنشطة اللازمة بشكل ناجح من أجل تحسين جودة عمليّات الإدارة بشكل عام في هذا القطاع.

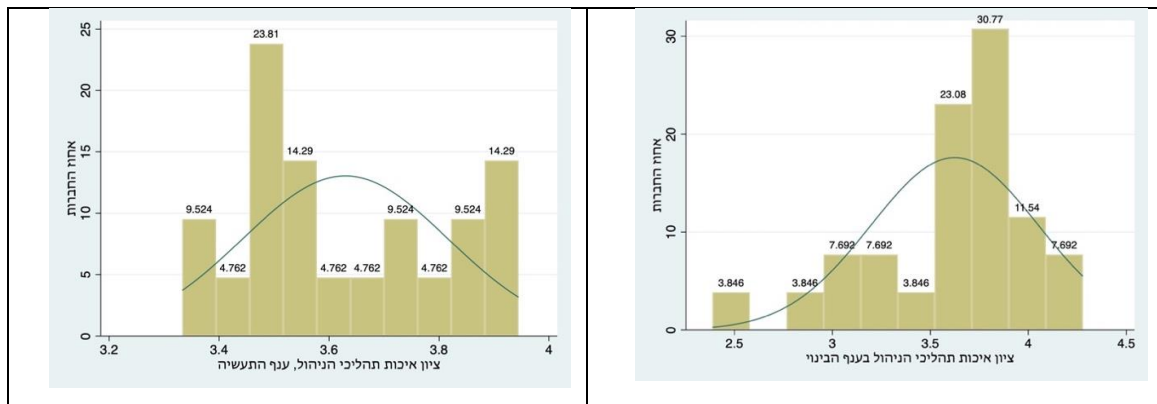
מחפץ 3: علامة جودة عمليات الإدارة في كل شركات العينة

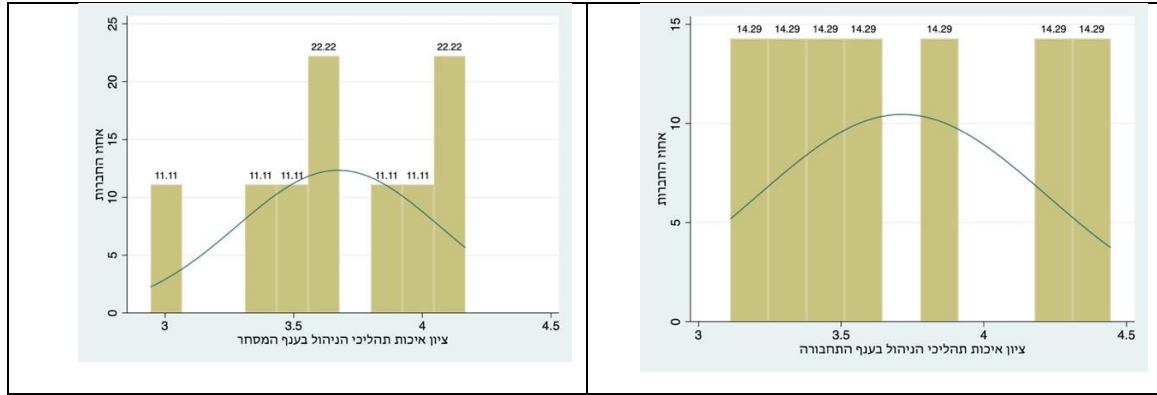


الأعمدة المستطيلة في هذا المخطّط تمثل نسبة الشركات التي حصلت على علامة معيّنة لجودة إدارتها، بينما يُظهر المنحنى توزيعًا معياريًا لهذه الإنجازات (normal-density plot). هذه المعطيات تبيّن أنّ نحو 30% من شركات العيّنة حصلت على علامة 3.5، نحو 6% من هذه الشركات حصلت على علامة أعلى من 4.3، ونحو 5% حصلت على علامة أقلّ من 3. معدّل العلامات هو 3.64 والمتوسط هو 3.61. يمكن الملاحظة أنّ المنحنى منحرف إلى اليمين بشكل معتدل، أيّ أنّ هناك ذيلًا ليس طويلًا للشركات التي تتميز بجودة رديئة لعمليات الإدارة فيها مقارنةً بالمعدّل. إذا ترجمنا هذه المعطيات على أساس 100، يتبيّن لنا أنّ 30% من الشركات تحصل على علامة 70، و 11% فقط من الشركات تحصل على علامة أعلى من 80. 5% من الشركات تحصل على علامة أصغر من 60.

تحليل المعطيات بشكل أدقّ يميّز جودة الإدارة في كلّ مجال من المجالات الأربعة المفحوصة. هذه المعطيات معروضة أدناه، في مخطّط 4، لكلّ مجال على حدة. الفجوات بين الأعمدة في الرسومات 3 و 4 ناجمة عن أنّ هناك مستويات الإنجازات معيّنة غير موجودة في هذه العيّنة.

مخفط 4: علامة جودة عمليات الإدارة في كلّ مجال





نستنتج من شكل المنحنيات أنّ ذيل الشركات التي جودة الإدارة فيها رديئة يتركز في مجال البناء. ما يقارب 20% من الشركات تحصل على علامات أصغر من 3.5، بينما نحو 60% من الشركات تحصل على علامات عالية، تتراوح بين 3.5 و 4.0. الوضع مختلف في مجال الصناعة، إذ يوجد هناك عدد أكبر من الشركات التي تحصل على علامات معدّلة (3.4 حتى 3.7)، لكنّ التوزيع على نطاق العلامات قريب من التوزيع المعياري. العلامات في مجال المواصلات تشير، على ما يبدو، إلى توزيع مستويات إدارة مختلف داخل شرائح سوق مختلفة في هذا المجال. فيما يلي معطيات دقيقة لكلّ مجال:

جدول 1: متوسط ومعدّل علامات جودة عمليّات الإدارة في المجالات المختلفة

المجال	المتوسط	المعدّل	الخطأ المعياري (standard error)
صناعة	3.5555563	3.62963	0.0113476
بناء	3.6944453	3.623932	0.0234565
تجارة	3.6111113	3.672839	0.0174475
مواصلات	3.6111111	3.714286	0.0507054

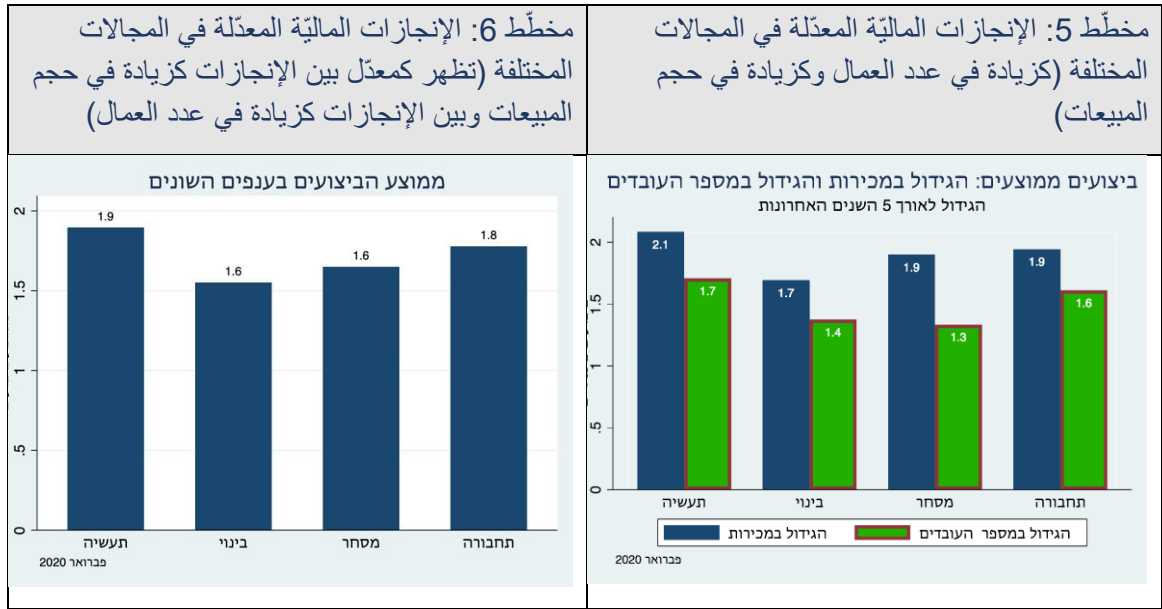
مقارنة الإنجازات الماليّة بين شركات العيّنة في المجالات المختلفة

بما أنّ كلّ الشركات في العيّنة هي شركات خاصّة، فإنّ معطيات إنجازاتها الماليّة لا تُنشر. إحدى الطرق المعروفة لعرض معطيات مهمّة في هذه الحالات هي عرض معطيات ملموسة (perceived) وموضوعيّة، والتي يقارن المدراء من خلالها بين إنجازات شركتهم بإنجازات شركة رائدة في السوق. أحد الاستبيانات المُنبتة (Robinson & Pearce, 1988) يعرض أسئلة موجّهة للمدراء حول موضوع الزيادة في حجم المبيعات والزيادة في عدد العمال على مدار الـ 5 سنوات الأخيرة، بالمقارنة مع الشركة الرائدة في المجال. مصداقيّة الطريقة أثبتت في أبحاث مقارنة تمّ فيها فحص المعطيات الملموسة بالمقارنة مع المعطيات التي تمّ قياسها. يعرض جدول 2 نتائج الإنجازات الماليّة المعدّلة لكلّ مجال من المجالات المفحوصة، ويعرض المخطّطات 5 و 6 هذه المعطيات على شكل رسم بياني.

جدول 2: الإنجازات المالية المتوسطة في المجالات المفحوصة

الإنجازات كزيادة في عدد العمال	الإنجازات كزيادة في حجم المبيعات	معدل الإنجازات	المجال
1.71	2.08	1.89	صناعة
1.37	1.69	1.55	بناء
1.33	1.90	1.65	تجارة
1.61	1.94	1.78	مواصلات

هذه المعطيات مفصلة في المخططين 5 و 6 أدناه.



لا توجد لهذه العلامات قيمة كلية متبعة (مثل عائد رأس المال للمالكين)، لكن استعمالها يمكن من المقارنة بين المجالات المختلفة المفحوصة: نلاحظ أن معدل الإنجازات المالية الأعلى هو في مجال الصناعة، تليه بالترتيب مجالات المواصلات، التجارة وأخيرًا البناء. تم تطبيق هذه المعطيات في فحص العلاقة بين جودة أساليب الإدارة وبين إنجازات الشركة.

انظمة الإدارة تتناسب طرديًا وبشكل واضح مع الإنجازات المالية للشركة

تم تحليل العلاقة بين جودة أساليب الإدارة وإنجازات الشركات بواسطة نموذج انحدار بطريقة المربعات المفتوحة للمتغيرات المعيارية. يعرض جدول 3 نتائج نموذج الانحدار. كما وتم الأخذ بالاعتبار تأثير مستوى المركزية في هذه المجالات، بالإضافة إلى عوامل داخلية أخرى تؤثر على نتائجها التجارية (جيل الشركات، حجمها، تركيبة الملكية وتركيبة الإدارة فيها).

مُعامل العلاقة بين الإنجازات المالية للشركات وبين جودة انظمة الإدارة فيها موجب، عالٍ وواضح (مُعامل: 0.39، $P < 0.001$). شملنا في نموذج الانحدار هذا أيضًا عوامل الرقابة الداخلية المتبعة، وهي جيل الشركة (المُعامل

سالب: 0.12، $P < 0.01$) وحجم الشركة الذي ينعكس من خلال عدد عمالها (مُعامل غير واضح)، وتركيبية الملكية (مُعامل سالب: 0.18، $p < 0.001$)، وعامل رقابة خارجي للشركة، وهو مستوى المركزية في كلّ مجال (مُعامل: 0.11، $p < 0.01$). هذه النتائج تعني أنّ جودة الإدارة تتناسب طرديًا مع إنجازات الشركة، وأنّ جيل الشركة يتناسب عكسيًا مع الإنجازات، كذلك أيضًا الملكية العائليّة. الإنجازات الأفضل للشركات مرتبطة بتركيبية مجال مركزيّ أكثر.

جدول 3: العلاقة بين إنجازات الشركات في كلّ المجالات وبين جودة إدارتها (متغيّرات معيارية)

الإنجازات	
جودة أنظمة الإدارة	0.391***
جيل الشركة	-0.118**
حجم الشركة (عدد العمال فيها)	-0.053
تركيبية الملكية	-0.180***
التركيبية الإدارية	0.001
مركزية المجال	0.108**
عدد الشركات	63
R ²	0.063

P قيم * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

تنبّنت هذه النتائج في نموذج انحدار فيه الخطأ المعياري تحدّد بطريقة Jackknife.

تجدر الإشارة إلى أنّ هذه العلاقات لا تفسّر سببياً: مثلاً، ليس واضحًا ما إذا كانت جودة الإدارة العالية تؤدي إلى إنجازات محسّنة أم العكس. عند تقييم نتائج الاستطلاع، العلامة العالية على الملكية تحدّدت للحالة التي فيها المبادر الأصلي هو مالك الشركة في فترة إجراء الاستطلاع، بينما العلامة العالية على الإدارة تحدّدت للحالة التي يكون فيها المالك هو المدير العام. العلاقة العكسية بين الإدارة والملكية العائليّة ليست متّبعة بشكل عام في الأدبيّات البحثية، لكن هناك أبحاث كثيرة تشير إلى أنّ الاعتبارات المركّبة جدًّا لمالك الشركة، والذي هو ربّ العائلة في نفس الوقت،

تتضارب مع المستويات السلوكية والذهنية بل الحسية أيضًا، انظروا مثلاً (Thomsen & Pedersen, 2000). يميل المبادرون إلى تعيين أبنائهم الكبار في وظائف إدارية كبيرة في الشركات، وتبيّن أنّ هذه العادة تضرّ بإنجازات الشركة بالمعدّل، انظروا (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

يُعرف في الأدبيّات البحثية أنّ هناك علاقة عكسية بين جيل الشركة ومستوى إنجازاتها، وذلك بسبب الصرامة الإدارية، عدم الاستعداد لتعلّم واكتشاف مجالات جديدة. إنها المرحلة التي تتحول بها القدرات الجوهرية للشركة إلى عوامل التحجر الجوهرية (Tripsas, 1997). مع ذلك، الشركات التي جيلها 13 بالمعدّل، والتي تعتبر شركات شابّة، ليس لهذه الظاهرة تفسير مقبول ومتّبع. جيل الشركة كان من المفترض أن يعكس استقرار منتجاتها وأسواقها، وأن يتناسب طرديًا مع الإنجازات. نحن نستبعد أيضًا تأثير انتقال الأجيال على جوهر هذه العلاقة، وذلك لأنّ غالبية الشركات المشمولة في العينة ما زالت بملكية المؤسس (110 شركات من أصل 137). العلاقة بين مركزية المجال وإنجازات الشركة هي علاقة طردية واضحة ومفسّرة على مستوى المنافسة الكبيرة بين الشركات الصغيرة، والتي تعمل بشكل مكثّف لكي تنجح أمام الشركات الضخمة التي تتحكّم وتحدّد شروط السوق.

مُعامل الارتباط، الـ R^2 المنخفض يشير إلى أنّ جودة الإدارة بحدّ ذاتها تفسّر جزءًا صغيرًا من إنجازات الشركة، وإلى أنه يجب توسيع النموذج واستعمال متغيّرات إضافية وفقًا للنظرية المستخدمة. المعلومات التي تمّ جمعها تمكّننا من دمج اعتبارات أخرى في فحص تكوّن إنجازات محسّنة للشركة، وهذا ما سنقوم به في المستقبل. مع ذلك، تجدر الإشارة إلى العلاقة الطردية الواضحة بين جودة الإدارة وإنجازات الشركة، ووفقًا للأدبيات البحثية، لجيل الشركة وتركيبه الملكيّة فيها علاقة عكسيّة إنجازاتها بالمعدّل.

معطيات حول جودة عمليّات الإدارة التي تمّ الحصول عليها في دول أخرى

يعرض الجدول 4 أدناه النتائج التي تمّ الحصول عليها من 9,079 شركة يتراوح عدد العمال فيها بين 100 إلى 5,000 عامل، والتي تمّ اختيارها عشوائيًا في 20 دولة، ونلاحظ فيها أنّ هناك فجوات كبيرة في علامات الإدارة بين الدول المختلفة. العلامات في الولايات المتّحدة الأمريكيّة هي الأعلى - 3.35 للعلامة العامة للإدارة، بينما معدّل هذا البند في كلّ الدول هو 3. العلامة الأدنى موجودة في الهند: 2.67.

بالمقارنة مع العلامات التي تمّ الحصول عليها في الأبحاث خارج البلاد، يتبيّن أنّ العلامات التي أعطاهها مدراء الشركات في البلاد لجودة إدارتهم تبدو أعلى. هذا قد يكون ناجمًا عن أنّ الأسئلة وُجّهت للمدراء الكبار فقط في كلّ شركة، ولم تُوجّه لأصحاب الوظائف الأخرى، كما هو متّبع في أبحاث من هذا النوع.

טבלה 4: ציוני איכות הניהול שהתקבלו במחקרים קודמים בחו"ל

Country	Overall Management	Monitoring Management	Targets Management	Incentives Management	Firm interviews
Argentina	2.76	3.08	2.67	2.56	246
Australia	3.02	3.27	3.02	2.75	392
Brazil	2.71	3.06	2.69	2.55	568
Canada	3.17	3.54	3.07	2.94	378
Chile	2.83	3.14	2.72	2.67	316
China	2.71	2.90	2.62	2.69	742
France	3.02	3.41	2.95	2.73	586
Germany	3.23	3.57	3.21	2.98	639
Greece	2.73	2.97	2.65	2.58	248
India	2.67	2.91	2.66	2.63	715
Italy	3.02	3.25	3.09	2.76	284
Japan	3.23	3.50	3.34	2.92	176
Mexico	2.92	3.29	2.89	2.71	188
New Zealand	2.93	3.18	2.96	2.63	106
Poland	2.90	3.12	2.94	2.83	350
Portugal	2.87	3.27	2.83	2.59	247
Republic of Ireland	2.89	3.14	2.81	2.79	106
Sweden	3.20	3.63	3.18	2.83	382
U.K.	3.02	3.32	2.97	2.85	1214
U.S.	3.35	3.57	3.25	3.25	1,196
Average	2.99	3.28	2.94	2.82	9,079

| Source: Bloom, Genokos, Sadun, and Van Reenen (2012)

העלמות פל האסתלעל הלהל פל אסרלל אלל מל העלמות اللל תל הלصول עללה ארל הלהל, אנזרול הלול.

הלול 5: העלמות המעלל לעوامل הלולה الإلارة فل هذا الاستطلاع

العامل	المعدل	الخطأ المعياري
الإدارة - علامة عامة	3.650423	.0117615
التشغيل	3.127594	.0178922
مراقبة العملية	3.871088	.0226615
المكافأة	3.709207	.0229074
الأهداف	4.009817	.0197763

تالر الإشارة إلى أن الفروقات بلن هذا الاستطلاع والاسلطلاع المذكورة أعلاه هل: الال العمال الأصغر اللل بلرّف المصللة الصلغلة أو الملوسلّة؛ قلّة اللنال المعروضة فل الاستطلاع الإسرلللي؛ العللمات الأكثر سلاء والل أعطاهل الملاء الإسرللليون. لا الللول هلول 4 على علامال الللشغل، لكن اللرل فله اللللقة بأن علامة المراقبة أعلى

بشكل ملحوظ من علامة المكافآت. برزت هذه الظاهرة أيضاً في الاستطلاع الإسرائيلي، وقد تعكس الحقيقة بأن سياسة الشركات الصغيرة والمتوسطة آتية أكثر مقارنةً بالسياسات التي تعتمد على التعاون والتنسيق بين العمال.

فصل 2: ملحق منهجية

2.1 العينة

التعريف الرسمي للمصالح التجارية الصغيرة والمتوسطة في إسرائيل يتطرق إلى المصالح التجارية التي يعمل فيها 10 إلى 100 عامل، والتي مستوى دخلها يصل إلى 100 مليون ش.ج في السنة (تسادوك، 2011). بما أن هذا البحث يتناول موضوع الإدارة، سلطنا الضوء على الشركات المسجلة فقط، والتي يعمل فيها 15 إلى 100 عامل، وذلك لأن أسئلة الاستطلاع لا تتلاءم مع الكثير من الشركات الصغيرة جداً.

تم اختيار الشركات المشمولة في العينة من قبل وكالة المصالح الصغيرة والمتوسطة، من قاعدة بيانات سلطة الشركات المحدثة لشهر سبتمبر 2018. بموجب الافتراض بأنه في بلدات الأقلية تعمل بالأساس شركات بملكية أقلية، تم أولاً إيجاد الشركات المسجلة في بلدات الأقلية، كما تحددت في قرارات الحكومة: قرار الحكومة 922 (الذي يعرف قائمة بلدات الأقلية)؛ قرار الحكومة 959 (قائمة البلدات الدرزية)؛ قرار الحكومة 1480 (قائمة البلدات البدوية في شمالي البلاد)، وقرار الحكومة 3708 (قائمة البلدان البدوية في جنوبي البلاد). قاعدة البيانات تشمل 31,000 شركة واقعة في بلدات الأقلية. في البلدات المختلطة، توجد 160,000 شركة مسجلة.

إجراء تصفية أخرى لعدد الشركات يبين أنه في بلدات الأقلية يوجد نحو 1,000 شركة تشغل أكثر من 15 عاملاً. تمت تصفية الشركات غير الموجودة في قطاع الأقلية لكنها مسجلة في بلدات الأقلية (مثلاً شركة ستيماستكي وشركة روتام أفرت).

من أجل تحسين تصفية الشركات في السلطات المختلطة، تقرر تركيز البحث في مكان سكن أصحاب الأسهم في هذه الشركات. في ظل عدم وجود قائمة محددة لشريحة الأقلية، تقرر إجراء البحث في البلدات المختلطة لكل أسماء العائلات والأسماء الشخصية لأصحاب الأسهم الموجودين في بلدات الأقلية. هذه الجهود لم تأت بالنتيجة المرجوة بسبب العدد الكبير لأصحاب الأسهم ممن ليسوا أقلية في الشركات المتواجدة في بلدات الأقلية، مما أدى إلى أن تكون نتيجة التصفية قائمة كبيرة فيها معظم المصالح التجارية ليست من الأقلية. على ضوء ذلك، تقرر تصفية المصالح التجارية في البلدات المختلطة وفقاً لبلدة سكن أصحاب الأسهم الذين يسكنون في بلدات الأقلية. تم إيجاد 1980 شركة، فيها صاحب أسهم واحد على الأقل من أبناء الأقلية.

تصفية الشركات في البلدات المختلطة بحيث يكون نصف أصحاب الأسهم فيها على الأقل من أبناء الأقلية، أدت إلى الحصول على مجموعة تشمل 1,558 شركة في بلدات الأقلية. في 121 شركة أخرى، انقسمت الملكية إلى 50% لأصحاب الأسهم من أبناء الأقلية، وفي 101 شركة لم يكن بالإمكان تحديد نسبة الملكية. من هذه المجموعة، تم اختيار كل الشركات النشطة في المجالات التي تناولها الاستطلاع، أي 720 شركة. عدد العمال الذين يعملون في هذه الشركات هو كالتالي: الصناعة 32,355؛ البناء: 27,809؛ التجارة: 17,308؛ خدمات المواصلات: 36,667.

الاستطلاع كان هاتفيًا، وفقاً لطريقة الاستطلاع الخاصة بمطوري الطريقة (Bloom & VanReenen, 2006). لغرض إجراء الاستطلاع، اختارت وزارة الاقتصاد معهد "سريد"، الذي يشغل مستطليعين ومستطليعات يتحدثون اللغة العربية كلغة أم، واكتسبوا دراستهم باللغة العبرية. توجه المستطليعون لأصحاب الشركات أو للمدراء الكبار فيها باللغة العربية، واستمعوا إلى تطرقهم للموضوع على النحو التالي:

جدول 6: توزيع الشركات بحسب مستوى التعاون مع المستطليعين

عدد الشركات	تعاون الشركات التي توجهوا إليها	ملاحظات
303	رفضت التعاون	

108	استبيانات كاملة بما فيها الاستبيانات التجريبية	
33	استبيانات جزئية تمّ اشتمالها ضمن نتائج الاستطلاع	
46	استبيانات جزئية لم يتمّ اشتمالها ضمن نتائج الاستطلاع	استبيانات جزئية أكثر من اللزوم/ليس لها أهمية فعلية

على هذا الأساس، يعتمد التحليل على نتائج 137 شركة. ولذلك، نسبة الاستجابة كانت $720/137 = 19\%$. وفقاً لمعطيات استطلاع المشغلين من وزارة الاقتصاد، 2017، تركيبة المجالات التي تمّ اختيارها لغرض الاستطلاع هي على النحو التالي:

جدول 7: عدد المصالح التجارية في وسط الأقاليم في إسرائيل في المجالات المشمولة ضمن هذا الاستطلاع بترتيب تنازلي

المجال	عدد العمال [بالآلاف]	عدد المصالح التجارية ¹ بملكية الأقاليم [بالآلاف]
بناء	55.5	10.0
تجارة	34.7	7.5
خدمات المواصلات	16.4	3.2
الصناعة والإنتاج	11.2	1.9

الاستطلاع كان بأسلوب استطلاع الحصص، حيث شاركت فيه غالبية الشريحة المستطلعة. تمّ تغيير الحصص (كعدد الشركات) عمداً من خلال زيادة مقصودة لعدد الشركات في مجال الصناعة والإنتاج بسبب قابلية هذه الشركات على للنمو والمساهمة للمجتمع بشكل عام. عدد الشركات التي أجابت في كلّ مجال كان كالظاهر في الجدول 8 أدناه:

جدول 8: توزيع المستطلعين في كلّ مجال

المجال	عدد الشركات التي شاركت في الاستطلاع
بناء	56
تجارة	26
خدمات المواصلات	24
الصناعة والإنتاج	31
المجمل	137

معدّل جيل الشركات كان 12.5 في مجال الصناعة، 10.0 في مجال البناء، 19.8 في مجال التجارة و-16.6 في مجال خدمات المواصلات. شمل الاستطلاع شركات تشغل 4155 عاملاً، ومعدّل عدد العمال كان 30.32. العديد من الأجوبة كانت من أصحاب الشركات، كما هو موضّح في الجدول 4 أدناه:

¹المقصود هو المصالح التجارية من جميع الأحجام، ليس بالضرورة الشركات

جدول 9: وظائف المجيبين في هذا الاستطلاع

النسبة	عدد الإجابات	الوظيفة في الشركة
24.09	33	مدير عام ومالك شركة
25.55	2	مالك شركة
43.00	25	مدير عام، مدير عام ومهندس رئيسي، مدير عام وخبير اقتصادي رئيسي
89.05	62	نائب مدير عام
100.00	15	مدير، رئيس طاقم
	137	

غالبية الشركات المفحوصة كانت بملكية مؤسسها (119)، فقط 3 منها كانت بملكية الاجيال اللاحقة، شركتان بملكية مشتركة لعائلة المؤسسين مع شركاء خارجيين، و فقط شركة واحدة ليست بملكية عائلة المؤسس. 123 شركة تتم إدارتها من قبل أحد المالكين.

على الصعيد الجغرافي، يمثل الاستطلاع بشكل مقبول كل مناطق البلاد، وذلك لأن 87 شركة من الشركات التي وافقت على المشاركة في الاستطلاع كانت من منطقة حيفا والشمال (79% من مجمل الشركات تقع في منطقة الشمال). إحدى سليات الاستطلاع هو إعطاء جواب واحد فقط في كل شركة، ولهذا السبب قد لا يكون الاستطلاع دقيقاً بالدرجة المطلوبة بسبب مصدر معلومات وحيد (same source bias) وبسبب اعتبارات سلوكية مختلفة لدى المجيبين.

2.2 وصف المتغيرات

الصيغة العبرية للأسئلة مشتقة من الأسئلة الأصلية لـ Bloom et al., 2012. تجدر الإشارة إلى أن الأسئلة التي صاغها كاتبو الاستطلاع، خضعت على مرّة السنوات إلى ملائمة لكل واحد من المجالات التي فحصها، وبالتالي هناك استبيانات أصلية مختلفة لشركات الإنتاج، وللمؤسسات في مجالات التجزئة (retail)، الطب والدراسة. في هذه الاستطلاع أيضاً، ميّزنا بين الأسئلة الموجهة لشركات الإنتاج والأسئلة الموجهة لشركات الخدمات.

تمت ترجمة الأسئلة المطروحة من الإنجليزية للعبرية من قبل كاتب هذا التقرير. تم تحويل الصيغة العبرية إلى مترجم مهني مختص لترجمتها للغة العربية. عُقدت جلسة إرشاد في موقع شركة الاستطلاعات بحضور كل طاقم الباحثين/ات، من أجل توضيح مصطلحات الاستبيان. في إطار تجربة أجراها معهد البحث، تبين أن هناك مشكلة كبيرة لدى الكثير من المستطلعين في فهم الأسئلة، وذلك بسبب استخدام اللغة العربية الفصحى والأدبية، وعلى هذا الأساس، تم تعديل الترجمة للعربية المحكية. كما وتم تغيير صياغة بعض الأسئلة لغرض ملاءمتها للواقع الإسرائيلي. مثلاً، أسئلة target interconnection أصبحت أسئلة منفردة لأهداف الشركة في المجال المالي، مجال جودة البيئة والمجال الاجتماعي. اضطررنا للاستغناء عن الأسئلة المهمة حول تقييم العمال في الجلسات المخصصة لحل المشاكل، وفضلنا الأسئلة الأقل رسمية في مجال مشاركة العمال.

إعطاء العلامات على سلم ليكرت تحدد من خلال محادثات بين كاتب الاستطلاع وأشخاص آخرين يعملون في مجالات الإدارة في الأكاديميا وفي وزارة الاقتصاد، لكن تجدر الإشارة إلى أن مستوى الموضوعية لهذه العلامات ليس مقبولاً بالضرورة على كافة الطواقم الإدارية. تم إعطاء العلامات في بعض الحالات كما في Bloom et al., 2012 بثلاثة مستويات فقط، أي 1، 3 و 5 لكي يكون هناك فرق حاد وواضح بين الأجوبة، بحيث أن الجواب "لا أعرف" حصل على علامة صفر. في مواضيع أخرى، كل علامات السلم تراوحت بين 1 إلى 5.

2.3 طريقة الحساب

كما في Bloom et al, 2012، تم انتقاء المتغيرات التي تؤثر على جودة عمليات الإدارة (التشغيل، مراقبة العمليات، سياسة تحديد الأهداف وسياسة مكافأة العمال) من خلال معدل حسابي بسيط للأسئلة التي تكونها. والمتغير العام، تم حساب علامة جودة عمليات الإدارة كمعدل حسابي بسيط لكل الـ 18 جوابًا.

تم حساب المعدلات بواسطة تطبيق عملية حساب نتائج الاستطلاعات في برنامج Stata16، والذي يسمى عملية SVY. الهدف من هذا الإجراء هو التعويض عن حقيقة أن العينة ليست عشوائية وتحسن المعدلات، معاملات المتغيرات التي يتم الحصول عليها في نماذج الانحدار والدوال الأخرى (من خلال تعديل وزن احتمال العينة - probability weight)، وقيم الأخطاء المعيارية (من خلال تعريف الطبقات). في هذا الإطار، تعاملنا مع المعطيات على أنها مشتقة من طبقتين (strata): الأولى هي التجارة (retail) ولها 27 نتيجة، والثانية "الإنتاج" والتي شملت كل المجالات ما عدا التجارة، ولها 111 نتيجة. هذا التقسيم نابع من الحقيقة بأن مجال التجارة فقط يستوفي تعريفات المصطلح retail، والذي يعني بيع منتجات ثابتة في متجر أو عبر الإنترنت (قاموس Cambridge)، بينما تشمل بقية المجالات جوانب إنتاج.

نشر تركيبة معطيات الاستطلاع في برنامج STATA

The sample was svyset in Stata as two strata, namely production and retail, containing 3 clusters within PRODUCTION, namely Construction, Transportation services and Manufacturing, and a single cluster in RETAIL. We have therefore, 26 firms in retail and (137-26)=111 firms in manufacturing. To define the survey structure, we calculate the sampling weights and the Finite Population Correction:

Sampling weights: (sector 1: manufacturing; sector 2: construction; sector 3: commerce; sector 4: transportation:)

Sector1: pweight=720/31=23.2258065; Sector 2: pweight=720/56 =12.85714; Sector 3: pweight=720/26 =27.6923077; Sector 4: pweight=720/24 =30.000000

The Finite Population Correction: $FPC=[(N-n)/(N-1)]^{1/2}$

Where N the number of elements in the population and n = the number of elements in the sample

Retail: $FPC = \sqrt{[(720-26)/(719)]} = 0.982460$; pweight=27.692

PRODUCTION: $FPC = (720-111)/(719)^{1/2} = 0.92033$; pweight=720/111=6.4865

In line with example 1 on page 4 of the Stata svy manual I svy set the data as:

```
svyset [pweight= pw_fin], strata (strata) fpc(fpc_fin(
```

```
    pweight: pw_fin
```

```
    VCE: linearized
```

```
    Single unit: missing
```

```
    Strata 1: strata
```

Note about fpc: "This is used when the sampling fraction (the number of elements or ² The FPC is used in the respondents sampled relative to the population) becomes large. See (<https://stats.idre.ucla.edu/other/mult-calculation-of-the-standard-error-of-the-estimate>." pkg/faq/general/faq-how-do-i-citeweb-pages-and-programs-from-the-ucla-statistical-consulting-group/) downloaded May2020

SU 1: <observations>

FPC 1: fpc_fin

فحص العلاقات بين المتغيرات يعكس استقلاليتها، أي أنّ كلّ متغير يمثّل ميزة أخرى من الميزات المفحوصة.

جدول 10: العلاقة بين عوامل جودة الإدارة (كلّ العينة)

الأهداف	المكافأة	المراقبة	التشغيل	
			1.0000	التشغيل
		1.0000	0.0526	مراقبة العملية
	1.0000	0.2032	0.0751	المكافأة
1.0000	0.1119	0.1066	0.0574	الأهداف

جدول 11: العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار الخاص بالإنجازات مقابل جودة الإدارة (كلّ العينة)

مركزيّة المجال	عدد العمال	الملكيّة	جيل الشركة	جودة الإدارة	
				1.00	جودة الإدارة
			1.00	0.05	جيل الشركة
		1.00	-0.26	0.10	الملكيّة
	1.00	0.23	-0.03	0.01	عدد العمال
1.00	0.02	-0.07	0.24	0.00	مركزيّة المجال

الأرقام المنخفضة تبيّن أنّ كلّ متغير يمثّل بالفعل معلومات تختلف عن بقيّة المتغيرات

- Barbera, F., & Moores, K. 2013. Firm ownership and productivity: a study of family and non-family SMEs. *Small Business Economics*, 40(4): 953–976.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Bloom, N., & John Van Reenen. 2006. Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Nations. Center for Economic Performance Discussion, Paper 716.
- Bloom, N., Genakos, S., Sadun, R., & Van Reenen, J. 2012. Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, February: 12–33.
- Bourgeois, L. J. 1985. Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments. *Academy Of Management Journal*, 28(3): 548–573.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. 1975. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1).
- OECD. 2016. SME and Entrepreneurship policy in Israel. OECD Publishing. Paris: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264262324-en>.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. 2006. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1): 73–87.
- Thomsen, S., & Pedersen, T. 2000. Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6): 689–705.
- Tripsas, M. 1997. Unraveling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue): 119–142.
- بن أهارون، ن. 2016. تقرير دوري: حالة المصالح التجارية الصغيرة والمتوسطة في إسرائيل (2016). وزارة الاقتصاد والصناعة، وكالة المصالح الصغيرة والمتوسطة. القدس.
- غرا، ر. كتاب المجتمع العربي في إسرائيل: الشرائح السكانية، المجتمع، الاقتصاد. 2015. القدس. معهد فان لير

- بيرمان، ب. 2011. شركات بملكيّة عربيّة - النتائج الأولى لاستطلاع المتابعة. وزارة الصناعة، التجارة والتشغيل، 1
- تسادوك، د. 2011. تعريف المصالح التجاريّة الصغيرة والمتوسّطة، مسح مقارن، الكنيست، مركز الأبحاث والمعلومات، القدس
- شاينين، ي.، هرتسوغ، ح.، &رفياح، ر. 2010. انخراط الوسط العربي في اقتصاد إسرائيل - المميّزات والعوائق. المعهد الإسرائيلي للتخطيط الاقتصادي.
- دروري، ي.، سوفير، م. شنل، ي. 1996. الصناعة العربيّة في إسرائيل: استعراض الوضع القائم والتوجّهات المستقبلية. رعانا. إصدار بيت بيرل.