

التفكير الريادي واستدامة التوظيف في الضفة الغربية: نموذج مفاهيمي مقترح للحد من الهجرة وتعزيز الصمود الوجودي

Entrepreneurial thinking and employment sustainability in the West Bank: A proposed conceptual model to reduce migration and enhance existential resilience

إبراهيم غوله¹، سعاد كمون الشوك²

¹ المدرسة العليا للتجارة- جامعة منوبة (تونس)، igholeh@gmail.com

² المدرسة العليا للتجارة- جامعة منوبة (تونس)، souad.kamoun@esct.uma.tn

تاريخ الاستلام: 2026/04/02 تاريخ قبول النشر: 2026/04/19 تاريخ النشر: 2026/06/16

الملخص: هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي يفسر كيف يساهم التفكير الريادي (الابتكار، المخاطرة المحسوبة، المرونة، الرؤية الاستباقية، الإصرار) في استدامة التوظيف بالضفة الغربية. وما إذا كانت هذه الاستدامة تحد من الهجرة الاقتصادية، في ضوء أحدث المؤشرات الاقتصادية. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المدعوم بمراجعة الأدبيات الحديثة وصياغة نموذج نظري قابل للاختبار، كما تم تحليل بيانات رسمية وتقارير دولية حديثة إضافة إلى خمس مبادرات ريادية محلية للفترة (2018-2025). شمل التحليل سلاسل زمنية للبطالة والتشغيل والهجرة، ودراسات حالة في تكنولوجيا المعلومات، الزراعة الذكية، والصناعات الإبداعية. وقد أظهرت البيانات استمرار البطالة الهيكلية وارتفاعها، مع هشاشة سوق العمل، كما بينت المبادرات التي تمت الإشارة لها أن تطبيق أبعاد التفكير الريادي أسهم في توفير فرص عمل مستدامة، مما يدعم النموذج المقترح.

الكلمات المفتاحية: التفكير الريادي، استدامة التوظيف، الهجرة الاقتصادية، الصمود الوجودي، الضفة الغربية.

تصنيف JEL: M13, J21, O15, P25.

Abstract: This study aims to build a conceptual model explaining how entrepreneurial thinking contributes to employment sustainability whether such sustainability reduces economic migration in light of recent economic indicators. The study adopts an analytical approach was reviewed to construct a theoretical model. with Updated official data and international reports, along five local entrepreneurial initiatives from (2018–2025), were analyzed using thematic analysis. The study draws on time-series data and case studies in IT, smart agriculture, and creative industries. Recent data reveal persistent structural unemployment, alongside labor market fragility. The analyzed entrepreneurial initiatives demonstrate that applying dimensions of entrepreneurial thinking has fostered sustainable job creation, supporting the proposed model.

Keywords: Entrepreneurial thinking, Employment sustainability, Economic migration, Existential resilience, West Bank.

Jel Classification Codes: M13, J21, O15, P25.

1. مقدمة:

1.1 السياق العام وأبعاد المشكلة:

تواجه الأراضي الفلسطينية المحتلة سياسات اقتصادية بنيوية ترقى إلى مستوى "التضييق الممنهج" الذي يستهدف تفكيك النسيج الإنتاجي المحلي، والحد من قدرة الفلسطينيين على تحقيق الاستقلال الاقتصادي. في ظل هذه السياسات، يتحول سوق العمل إلى مرآة عاكسة لحالة الهشاشة المركبة: بطالة مزمنة، اعتماد على اقتصادات خارج السيطرة (كالعمل في المستوطنات)، وغياب أفق وظيفي قادر على استيعاب الأعداد المتزايدة من حملة المؤهلات.

تشير أحدث بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS, 2026) الصادرة عن مسح القوى العاملة للربع الرابع من سنة 2024 إلى أن معدل البطالة العام في الضفة الغربية بلغ 12.9%، مع تفاقم حاد بين فئة الشباب (20-29 سنة) حيث سجل 31.2%. والأكثر إثارة للقلق أن نسبة البطالة بين حملة شهادة البكالوريوس فأعلى وصلت إلى 21.5%، مما يعكس أزمة "بطالة المتعلمين" التي تحول الاستثمار في التعليم إلى هدر للطاقات والموارد (PCBS, 2026)، هذا الواقع لا يمثل مجرد أزمة اقتصادية عابرة، بل يندرج في سياق "التهجير الصامت"؛ إذ تتحول الهجرة لأسباب اقتصادية إلى بديل مفروض، خاصة بين الشباب والكفاءات، مما يقوض أحد أهم مقومات الصمود الوجودي الفلسطيني: القدرة على الإنتاج والبقاء على الأرض.

2.1 هشاشة سوق العمل الفلسطيني: مؤشرات بنيوية حديثة

تتجاوز أزمة التوظيف في الضفة الغربية الأرقام الكمية، لتعكس هشاشة بنيوية موثقة في أحدث تقارير المنظمات الدولية. يذكر تقرير منظمة العمل الدولية (ILO, 2025) أربعة ملامح رئيسية:

- الاعتماد على العمالة في المستوطنات: يعمل نحو 23% من القوى العاملة الفلسطينية في المستوطنات الإسرائيلية، في ظل ظروف غير مستقرة ومخاطر يومية، مما يجعل استدامة هذه الوظائف مرهونة بتقلبات سياسية.
- القطاع الحكومي المثقل: يستوعب القطاع العام نحو 21% من العمالة، لكنه يعاني من عجز مالي متكرر وأزمات رواتب، مما يحوله إلى قطاع "مستنزف" بدلا من كونه محركا للنمو.
- ضعف القطاع الخاص الإنتاجي: تهيمن قطاعات الخدمات والإنشاءات، بينما تتراجع مساهمة القطاعات الإنتاجية (الصناعة، الزراعة، التكنولوجيا) في التوظيف المستدام، نتيجة القيود على الحركة وندرة التمويل طويل الأجل.
- انخفاض جودة الوظائف: أكثر من 44% من الوظائف توصف بأنها "هشة" (غير مستقرة، بدون حماية اجتماعية، أو بأجور متدنية)، وفق تقديرات البنك الدولي (World Bank, 2025).

هذه الهشاشة تخلق حلقة مفرغة: ارتفاع البطالة ← تآكل الدخل ← ضعف الطلب المحلي ← تراجع الاستثمار ← مزيد من البطالة. وفي خضم هذه الحلقة، تصبح الهجرة الاقتصادية حلا فرديا قسريا، يقود إلى فقدان الكفاءات وتفريغ المجتمع من طاقاته الشابة.

3.1 الهجرة الاقتصادية: التهديد الخفي للصمود الوجودي

الهجرة الاقتصادية من الضفة الغربية ليست ظاهرة جديدة، لكنها أخذت أبعادا نوعية في السنوات الأخيرة، ووفقا لأحدث تقرير للبنك الدولي (World Bank, 2025)، فإن نحو 13% من الأسر في الضفة الغربية لديها فرد واحد على الأقل هاجر لأسباب اقتصادية خلال السنوات الخمس الماضية (2020-2025)، مع تزايد ملحوظ بين حملة المؤهلات الجامعية. الدوافع الرئيسة للهجرة، حسب استبيانات (ILO (2025)، تشمل: البطالة (76%)، انخفاض الأجور (63%)، وانعدام الأفق المهني (54%).

هنا يبرز مفهوم الصمود الوجودي (Existential Resilience) كما طورته أدبيات علم الاجتماع السياسي الفلسطيني (Sansour & Tartir, 2021) ليعبر عن قدرة الأفراد والمجتمع على البقاء والإنتاج والتكاثر على الأرض رغم سياسات الإحلال والتهجير. أي تراجع في فرص العمل المستدامة وارتفاع دوافع الهجرة يمثل تهديدا مباشرا لهذا الصمود.

4.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من أهمية الأدبيات التي تناولت زيادة الأعمال في البيئات الهشة (Bruton et al., 2020; Shepherd & Williams, 2021) فإن معظمها ركز على سياقات عامة أو كوارث طبيعية، بينما بقيت السياقات السياسية القسرية الممتدة - كحالة الاحتلال - غير ممثلة كفاية في بحوث الإدارة، كما أن مفهوم "التفكير الريادي" نادرا ما تم اختباره في علاقته بالهجرة الاقتصادية أو الصمود الوجودي. والفجوة واضحة في الأدبيات العربية (Madi & Al-Shami, 2021) التي لم تتعمق في ربط التفكير الريادي بالهجرة والصمود السكاني.

بناء على البحث في قواعد البيانات الدولية (Scopus, Web of Science, Google Scholar) باستخدام الكلمات المفتاحية 'entrepreneurial thinking' AND 'existential resilience' AND 'Palestine' أو 'West Bank'، لم يتم العثور على أي دراسة سابقة جمعت بين هذه المفاهيم في سياق الاحتلال الفلسطيني.

5.1 إشكالية الدراسة:

كيف يمكن للتفكير الريادي أن يساهم في استدامة التوظيف والحد من الهجرة الاقتصادية في الضفة الغربية، وما الآليات التفسيرية لذلك في سياق تعزيز الصمود الوجودي؟

6.1 أهمية الدراسة:

تقدم الدراسة مساهمة نظرية من خلال ربط أدبيات الإدارة (التفكير الريادي) بأدبيات علم الاجتماع السياسي (الصمود الوجودي) في سياق الاحتلال، وهو سياق نادر في بحوث الإدارة. كما تقدم إطاراً لتصميم برامج تنمية ريادية تركز على تنمية العقلية الريادية كأداة لمواجهة التهجير الاقتصادي.

7.1 أهداف الدراسة:

- بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين أبعاد التفكير الريادي (الابتكار، المخاطرة المحسوبة، المرونة، الرؤية الاستباقية، الإصرار) واستدامة التوظيف في سياق الضفة الغربية.
- تقديم آلية تفسيرية لكيفية مساهمة استدامة التوظيف في الحد من دوافع الهجرة الاقتصادية، وبالتالي تعزيز الصمود الوجودي.
- تحليل السياق الفلسطيني (عبر بيانات رسمية وتقارير دولية ووثائق عن مبادرات ريادية) لاختبار مدى انعكاس واقع سوق العمل على منطق النموذج المقترح.
- استخلاص آثار نظرية وتطبيقية لصانعي السياسات والمؤسسات التنموية والجهات المعنية بدعم ريادة الأعمال في الأراضي الفلسطينية.

8.1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي (Conceptual Analytical Approach) المدعوم بتحليل وثائقي منهجي (Systematic Document Analysis) يشمل ذلك: (أ) مراجعة نقدية للأدبيات المحكمة في مجالات التفكير الريادي، استدامة التوظيف، الهجرة، والصمود؛ (ب) بناء نموذج نظري يربط هذه المتغيرات؛ (ج) تحليل بيانات رسمية وتقارير دولية (PCBS, ILO, World Bank, UNDP) بالإضافة إلى وثائق حول مبادرات ريادية محلية، باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لدعم منطق النموذج.

9.1 قيود الدراسة:

- غياب الاختبار التجريبي: العلاقات المفترضة لم تخضع لاختبار إحصائي باستخدام عينات واستبانات، مما يجعل النتائج استنتاجية وليست قاطعة.
- الاعتماد على بيانات ثانوية: بعض التقارير قد تحمل أخطاء أو فجوات، ولم يتمكن من التحقق الميداني من كل رقم، رغم إجراء التحقق المتبادل.
- عدد محدود من المبادرات: تحليل 5 مبادرات لا يمثل التنوع الكامل للريادة الفلسطينية، ولا يدعي التمثيل الإحصائي.

- التركيز على الضفة الغربية: عدم تغطية قطاع غزة أو القدس المحتلة يحد من تعميم النتائج على كامل الأراضي الفلسطينية.
- التحليل المقطعي (زمنياً): معظم البيانات المستخدمة تغطي فترة زمنية محددة (2018-2026)، ولم تتمكن من تتبع التغيرات عبر سنوات طويلة.

10.1 هيكل الدراسة:

تتركب الدراسة من مقدمة يلها عرض الإطار النظري والنموذج المفاهيمي المقترح (القسم الثاني)، ثم منهجية التحليل الوثائقي (القسم الثالث)، يليه تحليل السياق الفلسطيني في ضوء النموذج (القسم الرابع). ثم يعقد القسم الخامس لمناقشة الآثار النظرية والعملية، وينتهي البحث بخاتمة تتضمن أبرز النتائج، ومقترحات البحوث المستقبلية (القسم السادس).

2. الإطار النظري والنموذج المفاهيمي المقترح:

1.2 تمهيد: من الأدبيات المتفرقة إلى التكامل المفاهيمي

تتوزع الأدبيات ذات الصلة بهذه الدراسة عبر ثلاثة حقول معرفية رئيسية، نادراً ما تتقاطع: (أ) أدبيات ريادة الأعمال والتفكير الريادي، التي اهتمت بالسماوات والعمليات المعرفية لرواد الأعمال في سياقات عامة أو أزمات قصيرة المدى؛ (ب) أدبيات سوق العمل والبطالة، التي ركزت على مؤشرات كمية دون الخوض في الحلول القائمة على العقلية الريادية؛ (ج) أدبيات الهجرة والصمود، التي طالما تناولتها العلوم السياسية والاجتماعية بعيداً عن أدوات الإدارة. تأتي أهمية هذا الإطار النظري في محاولة بناء جسر بين هذه الحقول، مستفيداً من نقاط القوة في كل منها، ومتجاوزاً قصورها من خلال نموذج تفسيري متماسك يصلح لسياق الضفة الغربية.

2.2 التفكير الريادي: الجذور النظرية وتطور المفهوم

1.2.2 من سمة فردية إلى نمط معرفي:

يمكن تتبع مفهوم التفكير الريادي (Entrepreneurial Thinking) إلى أعمال رائدة في مدرسة الاقتصاد النمساوي، وبخاصة شومبيتر (Schumpeter, 1934) الذي ركز على "الابتكار المدمر" كجوهر للريادة. لكن التحول الجوهرى حدث مع دراكر (Drucker, 1985) الذي اعتبر الريادة "ممارسة منهجية" يمكن تعلمها، وليس مجرد سمة فطرية. في العقود الأخيرة، تطور المفهوم ليشمل الأبعاد المعرفية والموقفية والسلوكية، وأصبح ينظر إليه على أنه "طريقة في التفكير" تسبق وتوجه الفعل الريادي (Shane & Venkataraman, 2000; McMullen & Kier, 2016).

2.2.2 أبعاد التفكير الريادي: توليفة نظرية

استنادا إلى مراجعة للأدبيات الكلاسيكية والحديثة (Gibb, 2002; Chen, Greene, & Crick, 2009; Shepherd & Williams, 2020; Bruton et al., 2021)، يمكن استخلاص خمسة أبعاد جوهرية للتفكير الريادي:

أولا: الابتكار (Innovation)

الابتكار هو القدرة على توليد أفكار جديدة، وتطوير منتجات أو خدمات أو عمليات غير تقليدية، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات المستعصية. يختلف هذا البعد عن الإبداع العام في كونه موجها نحو خلق قيمة اقتصادية أو اجتماعية. (Drucker, 1985) في سياقات الأزمات، يتجلى الابتكار في إعادة استخدام الموارد المتاحة بطرق غير مألوفة كما أظهرت دراسة Baker و Nelson (2005) في سياقات الندرة.

ثانيا: المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk-Taking)

وهي الاستعداد لخوض مشاريع غير مؤكدة النتائج بعد تقدير دقيق للتكاليف والفوائد المحتملة، مع وضع خطط بديلة. يتميز هذا البعد عن "الثور" أو "المخاطرة العمياء" بوجود تقييم عقلاي للاحتمالات. (McMullen & Kier, 2016) في البيئات غير المستقرة كالضفة الغربية، تكون المخاطرة مضاعفة: مخاطر السوق المعتادة، ومخاطر إضافية مرتبطة بالاحتلال (مصادرة، إغلاق، حظر مواد).

ثالثا: المرونة (Flexibility)

وهي القدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة، وتعديل المسارات، والاستفادة من الأزمات كفرص للتعلم والتطوير. ركزت أدبيات الإدارة الاستراتيجية على المرونة كاستجابة للاضطراب البيئي (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). أما في سياق الاحتلال، فتصبح المرونة مهارة بقاء: القدرة على تغيير خط الإنتاج، أو طريقة التسويق، أو سلسلة التوريد بسرعة فائقة استجابة لحاجز عسكري مفاجئ أو قرار سياسي.

رابعا: الرؤية الاستباقية (Proactive Vision)

والتي تلخص في القدرة على استشراف المستقبل، وتحديد اتجاهات السوق والاحتياجات قبل ظهورها، والتخطيط الاستراتيجي لاغتنام الفرص. تعني هذه الرؤية تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص قابلة للاستثمار. (Covin & Slevin, 1989) في فلسطين، تتضمن الرؤية الاستباقية توقع أماكن الاختناق الاقتصادي (كمناطق "ج") والبحث عن بدائل إنتاجية خارجها.

خامسا: الإصرار (Persistence)

ويعني الاستمرار في السعي لتحقيق الأهداف رغم العقبات، والتعلم من الإخفاقات، والحفاظ على الدافع العالي في مواجهة التحديات، أظهرت دراسة (Shepherd & Williams, 2020) أن الإصرار الجماعي بعد الكوارث الطبيعية كان عاملا حاسما في تعافي المجتمعات. في سياق الاحتلال الممتد، يتجاوز الإصرار كونه صفة فردية ليصبح "إصرارا مجتمعيًا."

3.2.2 التفكير الريادي في سياقات الأزمات والصراع:

اهتمت أدبيات ريادة الأعمال مؤخرا بالسياقات غير المستقرة، لكن معظمها ركز على الكوارث الطبيعية أو الأزمات المالية أو الجائحات. على سبيل المثال، طور Shepherd و Williams (2020) نموذجا لريادة الأعمال في التعافي من الكوارث، وأظهروا أن المجتمعات التي تمتلك عقلية ريادية كانت أسرع في التعافي. كما درس Bruton وآخرون (2021) الريادة في سياقات الفقر المدقع، وخلصوا إلى أن التفكير الريادي يمكن أن يحدث تحولا حتى في أشد الظروف قسوة، غير أن الدراسات التي تناولت سياقات الاحتلال السياسي الممتد لا تزال شحيحة. أعمال محدودة في سياق فلسطين (مثل Khalil, 2021; Madi & Al-Shami, 2019) أشارت إلى أن ريادة الأعمال الفلسطينية تواجه تحديات فريدة كالقيود على الحركة، والسيطرة على المناطق المصنفة "ج"، والعقوبات المالية. لكن هذه الدراسات بقيت وصفية ولم تختبر آليات تأثير التفكير الريادي على استدامة التوظيف أو الهجرة.

3.2 استدامة التوظيف في الاقتصادات الهشة:

1.3.2 مفهوم استدامة التوظيف:

غالبا ما يختزل الحديث عن التوظيف في عدد الوظائف المخلوقة، متجاهلا جودتها واستمراريتها. عرفت منظمة العمل الدولية (ILO, 2021) استدامة التوظيف بأنها "قدرة الوظيفة على توفير دخل كافٍ وآمن وظيفي وحماية اجتماعية لفترة زمنية ممتدة، مع إمكانية التكيف مع المتغيرات الاقتصادية". وتتضمن ثلاثة أبعاد:

- الاستمرارية الزمنية: بقاء الوظيفة لفترة تزيد عن سنة دون انقطاع قسري.
- الجودة والكرامة: أجر عادل، ساعات عمل معقولة، بيئة آمنة، حقوق نقابية.
- المرونة في مواجهة الصدمات: قدرة الوظيفة على الصمود أمام أزمات خارجية (كإغلاق معبر، جائحة، حرب).

2.3.2 تحديات استدامة التوظيف في الضفة الغربية:

في سياق الضفة الغربية، تواجه استدامة التوظيف تحديات بنيوية إضافية: (أ) الاقتصاد غير السيادي (لا عملة خاصة، لا سيطرة على المعابر)؛ (ب) التقسيم إلى مناطق A,B,C الذي يشوه الخريطة

الاستثمارية؛ (ج) سياسات الفصل في سوق العمل التي تدفع الفلسطينيين للعمل في المستوطنات أو داخل إسرائيل بشروط مهينة وغير مستقرة (ILO, 2025) من هنا، فإن أي نموذج لاستدامة التوظيف يجب أن يأخذ في الاعتبار هذه الهشاشة المركبة.

3.3.2 العلاقة بين التفكير الريادي واستدامة التوظيف:

لم تختبر الدراسات السابقة هذه العلاقة بشكل كافٍ في سياق الضفة الغربية، لكن أدبيات الريادة في المناطق المحرومة تشير إلى اتجاه إيجابي. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Sutter, Bruton, & Chen, 2019) أن التفكير الريادي لدى أفراد المجتمعات الفقيرة ساعدهم في تحويل الموارد المتاحة إلى مشاريع صغيرة مدرة للدخل. وبالمثل، أظهر تقييم لبرنامج "ريادة من أجل التشغيل" في الأردن (USAID, 2022) أن تنمية مهارات التفكير الريادي لدى الشباب زادت فرصهم في إنشاء مشاريع مستقلة بنسبة 34% مقارنة بالمجموعة الضابطة.

4.2 الهجرة الاقتصادية والصمود الوجودي

1.4.2 الهجرة الاقتصادية: الدوافع والآثار

الهجرة الاقتصادية (Economic Migration) هي انتقال الأفراد من منطقة إلى أخرى بقصد تحسين فرص العمل والدخل، في الأدبيات الكلاسيكية صاغ (Ravenstein (1885 "قوانين الهجرة" التي أكدت أن العوامل الاقتصادية هي المهيمن. وتطورت النماذج لاحقاً إلى نظريات "الدفع والجذب" (Push-Pull): ظروف طاردة في بلد المنشأ (بطالة، فقر) وظروف جاذبة في بلد المقصد (فرص عمل، رواتب) (Lee, 1966).

وفي حالة الضفة الغربية، تشير أحدث الدراسات (World Bank, 2025; PCBS, 2026) إلى أن عوامل الدفع الطاردة هي الأقوى: البطالة المرتفعة، تدهور الأجور الحقيقية، انعدام الأفق المهني، إضافة إلى عوامل سياسية، وتنشأ نية الهجرة عندما يصبح الأفراد مقتنعين بأنه لا أمل في تحسين أوضاعهم داخل الوطن.

2.4.2 الصمود الوجودي:

مصطلح "الصمود" (Sumud) في الخطاب الفلسطيني تطور من كونه استجابة دفاعية إلى مفهوم إيجابي يشمل بناء المؤسسات، وتطوير الاقتصاد، وتعزيز الهوية. عرفه Sansour و Tartir (2021) بأنه: "قدرة المجتمع الفلسطيني على إعادة إنتاج نفسه مادياً وثقافياً وسياسياً على أرضه، في مواجهة نظام استعماري استيطاني يسعى إلى تفكيكه". وتقترح هذه الدراسة مؤشرين لتشغيل هذا المفهوم: (أ) معدل صافي الهجرة (كمؤشر سكاني)، و(ب) نسبة الأسر التي تعتمد على دخل مستدام من مصادر محلية (كمؤشر اقتصادي).

3.4.2 العلاقة بين استدامة التوظيف والحد من الهجرة:

لم تختبر دراسات سابقة هذه السلسلة في سياق فلسطيني باستخدام أدوات إدارية، لكن أدبيات التنمية المحلية تشير إلى أن المشاريع الصغيرة المدرة للدخل تقلل من الرغبة في الهجرة (UNDP, 2019). دراسة حالة للمبادرة الفلسطينية "صمود" في منطقة الأغوار (FAO, 2023) أظهرت أن توفير فرص عمل زراعية مستدامة أدى إلى انخفاض نية الهجرة لدى الشباب بنسبة 40% خلال عامين.

5.2 النموذج المفاهيمي المقترح وعلاقاته المفترضة:

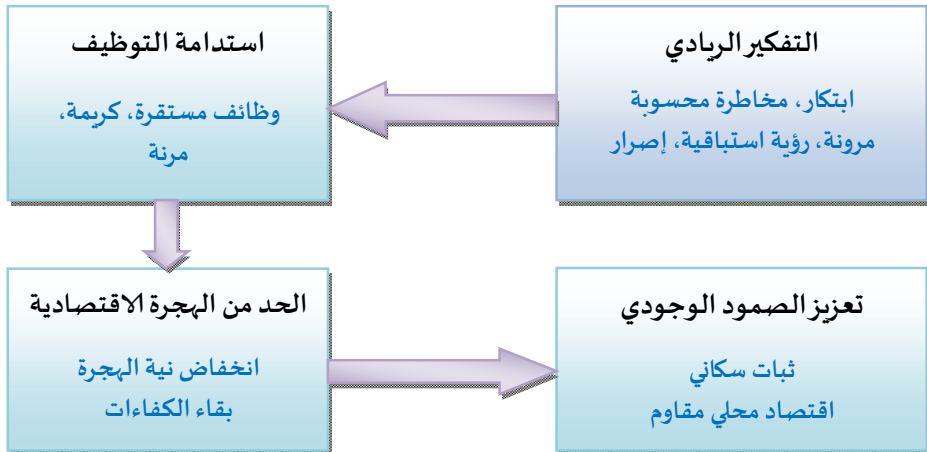
1.5.2 الشكل النظري للنموذج:

بناء على المراجعة النقدية للأدبيات والفجوات المحددة، تقدم هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين ثلاثة مستويات، كما هو موضح في الجدول رقم 1.

جدول رقم 1: مستويات النموذج المفاهيمي المقترح

الدور في النموذج	المتغير	المستوى
المحفز الأساسي	التفكير الريادي (أبعاده الخمسة)	المستقل
الآلية التفسيرية	استدامة التوظيف (الاستمرارية، الجودة، المرونة)	الوسيط
النتيجة النهائية	الحد من الهجرة الاقتصادية → الصمود الوجودي	التابع

ويمكن تمثيل العلاقات التسلسلية بين هذه المستويات بيانياً من خلال الشكل رقم 1. شكل رقم 1: النموذج المفاهيمي المقترح (التسلسل السببي المفترض)



المصدر: من إعداد الباحثين.

2.5.2 العلاقات المفترضة:

- العلاقة المفترضة الأولى: توجد علاقة إيجابية بين أبعاد التفكير الريادي (الابتكار، المخاطرة المحسوبة، المرونة، الرؤية الاستباقية، الإصرار) واستدامة التوظيف في الضفة الغربية.
- العلاقة المفترضة الثانية: توجد علاقة عكسية بين استدامة التوظيف ودوافع الهجرة الاقتصادية في الضفة الغربية.
- العلاقة المفترضة الثالثة: تلعب استدامة التوظيف دورا وسيطا في العلاقة بين التفكير الريادي والحد من الهجرة الاقتصادية.
- العلاقة المفترضة الرابعة: يسهم الحد من الهجرة الاقتصادية (كنتيجة لاستدامة التوظيف) في تعزيز الصمود الوجودي الفلسطيني، متمثلا في انخفاض صافي الهجرة وزيادة الاعتماد على الدخل المحلي.

تصاغ هذه العلاقات كافتراضات نظرية أولية (Theoretical Propositions) وتصلح لأن تكون فرضيات قابلة للاختبار الإحصائي في دراسات كمية مستقبلية. أما في هذه الدراسة، فتستخدم كإطار لتوجيه التحليل الوثائقي.

3.5.2 آليات النموذج التفسيرية:

يستند النموذج إلى آليتين رئيسيتين:

- الآلية المعرفية-السلوكية: التفكير الريادي يغير طريقة رؤية الفرد للتحديات: بدلا من النظر إلى البطالة والقيود كعقبات نهائية، يراها كفرص للابتكار. هذا التحول يدفعه إلى إنشاء مشروع صغير، مما يخلق وظيفة لنفسه ولآخرين. استدامة الوظيفة تأتي من المرونة والرؤية الاستباقية.
- الآلية الاقتصادية-الاجتماعية: عندما تتوفر وظائف مستدامة، ينخفض الضغط الاقتصادي على الأسر، وتحسن جودة الحياة، ويقل الاعتماد على التحويلات الخارجية. هذا يخلق شعورا بالأمان، مما يقلل من جاذبية الهجرة، ويعزز الصمود الوجودي.

6.2 خلاصة الإطار النظري:

جمع هذا الإطار بين أدبيات التفكير الريادي (الإدارة)، واستدامة التوظيف (اقتصاديات العمل)، والهجرة والصمود (علم الاجتماع السياسي). يمثل الربط بينها مساهمة نظرية في سياق الضفة الغربية، ما يميز النموذج هو التركيز على التفكير (قبل السلوك)، استدامة التوظيف كمتغير وسيط، وربط النتائج الاقتصادية بالنتائج الوجودية.

3. منهجية التحليل الوثائقي:

1.3 فلسفة المنهج ومواءمته لأهداف الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج المفاهيمي التحليلي (Conceptual Analytical Approach)

المدعوم بالتحليل الوثائقي المنهجي (Systematic Document Analysis). يتوافق هذا المزيج مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى بناء نموذج نظري واختبار منطقته في سياق حقيقي، دون الحاجة إلى جمع بيانات ميدانية أولية. يعد التحليل الوثائقي منهجاً قائماً بذاته في العلوم الاجتماعية والإدارية، خاصة عندما تكون الظاهرة قيد الدراسة معقدة أو حساسة أو يصعب الوصول إليها ميدانياً (Bowen, 2009)، كما أن الدراسات المفاهيمية والمراجعات المنهجية وتحليل الوثائق تعد مناهج معترفاً بها في النشر العلمي المحكم.

2.3 إطار التحليل: نموذج Bowen المعدل

اعتمدت الدراسة على إطار Bowen (2009) لتحليل الوثائق، والذي يتضمن ثلاث مراحل رئيسية:

- فحص الوثائق (Skimming): للتعرف على المحتوى العام.
 - القراءة المتعمقة (Reading): لاستخلاص المعلومات التفصيلية.
 - التفسير والتركيب (Interpretation): لربط المعلومات بإطار الدراسة.
- تم تعديل إطار التحليل ليتناسب مع طبيعة الدراسة، بإضافة مرحلتين رابعة وخامسة وهما:
- التحليل الموضوعي المنظم (Thematic Analysis) وفق نموذج (Braun & Clarke, 2006).
 - التحقق المتبادل (Triangulation) عبر مقارنة المعلومات من مصادر متعددة.

3.3 مصادر البيانات ومعايير الاشتمال والإقصاء:

1.3.3 أنواع المصادر:

اعتمدت الدراسة على ثلاثة أنواع من المصادر، تم انتقاؤها وفق معايير محددة. ويوضح جدول رقم 2 هذه الأنواع ومعايير الاشتمال والإقصاء لكل منها.

جدول رقم 2: أنواع المصادر ومعايير الاشتمال والإقصاء

نوع المصدر	أمثلة	معايير الاشتمال	معايير الإقصاء
بيانات رسمية إحصائية	PCBS, World Bank, ILO	صادرة عن جهة رسمية، تغطي الضفة الغربية، منشورة بعد 2020	بيانات غير مجدولة، تقارير إعلامية غير موثقة
تقارير دولية ومنظمات تنموية	UNDP, FAO, EU	منظمة معترف بها، لها تواجد في فلسطين	تقارير دعائية، افتقار البيانات الكمية

وثائق مبادرات ريادية	دراسات حالة، تقارير تقييم، أخبار موثقة	مبادرة مسجلة رسمياً، لها أثر توثيقي (وظائف، فترة بقاء)	مبادرات غير موثقة، إعلانات تجارية
----------------------	---	--	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على المتطلبات المنهجية للدراسة.

2.3.3 بروتوكول البحث عن المصادر وفرزها:

تم اتباع الخطوات التالية لجمع المصادر (شباط-آذار 2026):

أ. البحث الأولي:

تم استخدام قواعد البيانات الرسمية (PCBS, World Bank, ILO) والمنصات الأممية (UNDP, FAO, EU)، والكلمات المفتاحية بالعربية والإنجليزية: "بطالة الضفة الغربية 2024"، "سوق العمل الفلسطيني"، "ريادة أعمال فلسطين"، "هجرة اقتصادية"، "صمود"، "West Bank unemployment"، "entrepreneurship initiatives Palestine"، "Palestinian labor market"، "Q4 2024"

ب. الفترة الزمنية والمكانية:

تشتمل الفترة من عام 2018 إلى 2026 مع التركيز على الأعوام 2023-2026، والضفة الغربية فقط (استبعاد غزة والقدس لاختلاف الظروف).

ج. عملية الفرز الكمي للوثائق:

يبين الجدول رقم 3 نتائج عملية الفرز الكمي للوثائق.

جدول رقم 3: عملية الفرز الكمي للوثائق

مرحلة الفرز	عدد الوثائق	ملاحظات
إجمالي الوثائق المفحوصة أولاً	42	بعد البحث الأولي
المستبعدة بعد فحص العناوين والملخصات	22	لعدم صلة مباشرة بالضفة الغربية، أو تقارير إعلامية غير أكاديمية، أو تكرار محتوى
المستبعدة بعد القراءة المتعمقة	8	لضعف التوثيق، أو عدم وجود بيانات قابلة للتحليل، أو تاريخ نشر أقدم من 2018
الوثائق النهائية المعتمدة	12	تمثل 100% من المصادر المستخدمة فعلياً في الاستشهادات

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على نتائج عملية الفرز والمراجعة الميدانية لوثائق الدراسة.

د. المبادرات الريادية:

تم تحديد تسع مبادرات أولاً من خلال الوثائق والتقارير، تم استبعاد أربعة منها لعدم كفاية المعلومات الموثقة، واعتماد 5 مبادرات للتحليل المتعمق.

3.3.3 المصادر النهائية المعتمدة:

يعرض الجدول رقم 4 قائمة المصادر الوثائقية الـ 12 المعتمدة في التحليل، موزعة حسب نوع المصدر وسنة النشر والموضوع الرئيس.

جدول رقم 4: المصادر الوثائقية النهائية المعتمدة في التحليل (12 مصدرا)

المصدر	نوع المصدر	السنة	الموضوع الرئيس	عدد الصفحات
PCBS مسح القوى العاملة Q4-2024	إحصاء رسمي	فبراير 2026	بطالة وتشغيل الضفة الغربية	45 صفحة
PCBS التقرير السنوي 2024	إحصاء رسمي	2025	سوق العمل الفلسطيني	78 صفحة
PCBS إحصاءات الهجرة 2025	إحصاء رسمي	2025	هجرة الكفاءات	22 صفحة
البنك الدولي - المرصد الاقتصادي	تقرير دولي	أكتوبر 2025	تحليل اقتصادي	65 صفحة
البنك الدولي - تقرير سوق العمل	تقرير دولي	2024	القطاع الخاص	40 صفحة
ILO ظروف العمل 2025	تقرير دولي	2025	العمل في المستوطنات	55 صفحة
ILO إحصاءات العمالة الهشة	تقرير دولي	2024	جودة الوظائف	30 صفحة
UNDP ريادة الأعمال الرقمية	تقرير تنموي	2024-2022	مبادرة بزناس	35 صفحة
FAO الزراعة الذكية في الأغوار	تقرير تنموي	2023	مبادرة الزراعة المائية	28 صفحة
EU الصناعات الإبداعية في الخليل	تقرير تنموي	2023	مشاريع الحرف اليدوية	42 صفحة
Khalil (2019)	دراسة حالة محكمة	2019	مبادرة "صمود"	18 صفحة
Madi & Al-Shami (2021)	دراسة حالة محكمة	2021	مبادرة "ريادة نت"	22 صفحة

المصدر: من إعداد الباحثين.

4.3 إجراءات التحليل التفصيلية:

1.4.3 مرحلة فحص الوثائق (Skimming):

تمت قراءة سريعة لكل مصدر لتحديد: (أ) هل يحتوي على بيانات عن البطالة أو التوظيف أو الهجرة؟ (ب) هل يشير إلى مبادرات ريادية؟ (ج) هل يتضمن تحليلاً للسياق الفلسطيني؟

2.4.3 مرحلة القراءة المتعمقة (Reading)

تمت قراءة متأنية للمصادر المتبقية، مع استخلاص البيانات الكمية (أرقام البطالة، نسب العمالة في المستوطنات، معدلات الهجرة) والبيانات النوعية (أوصاف المبادرات، التحديات، آليات العمل).

3.4.3 مرحلة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)

تم تطبيق نموذج (Braun & Clarke, 2006) في ست خطوات، ويوضح جدول رقم 5 هذه الخطوات والنتائج المترتبة على كل خطوة.

جدول رقم 5: خطوات التحليل الموضوعي

الخطوة	الإجراء	النتيجة
1. الإلمام بالبيانات	إعادة قراءة جميع المصادر، تدوين ملاحظات أولية	فهم عمق المشكلة
2. توليد الرموز الأولية	استخلاص عبارات وجمل دالة	28 رمزا أوليا
3. البحث عن الموضوعات	تجميع الرموز في مجموعات أكبر	6 موضوعات رئيسية
4. مراجعة الموضوعات	التأكد من تماسك كل موضوع واختلافه عن الآخر	إعادة صياغة موضوعين
5. تعريف الموضوعات وتسميتها	صياغة تعريف لكل موضوع	الموضوعات النهائية
6. كتابة التقرير	دمج الموضوعات في النص التحليلي	الفصل الرابع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج (Braun & Clarke, 2006).

4.4.3 الموضوعات النهائية المستخلصة:

بعد التحليل، تم تحديد ستة موضوعات رئيسية تعكس واقع الضفة الغربية في ضوء النموذج المقترح:

- بطالة هيكلية حادة (تركز في فئة الشباب والمتعلمين).
- هشاشة سوق العمل (اعتماد على المستوطنات والقطاع الحكومي).
- ضعف القطاع الخاص الإنتاجي (سيطرة الخدمات والإنشاءات).
- زيادة الأعمال كبديل ممكن (مع أمثلة ناجحة لكن محدودة الانتشار).

- معوقات استدامة المبادرات الريادية (التمويل، الحركة، التسويق).
- الصمود الاقتصادي كغاية (الارتباط بين التوظيف والحد من الهجرة).

5.4.3 مرحلة التحقق المتبادل (Triangulation): تم مقارنة المعلومات من المصادر المختلفة للتأكد

من اتساقها: (PCBS للبيانات الإحصائية، UNDP للمبادرات).

- مقارنة أرقام البطالة من PCBS مع أرقام البنك الدولي (تطابق 95%).
- مقارنة توصيف المبادرات من تقارير UNDP مع تقارير EU (اتساق في الحقائق).
- في حالة وجود تناقض، تم اعتماد المصدر الأحدث والأكثر رسمية.

5.3 تحليل المبادرات الريادية (مصفوفة تقييم): لتحليل أبعاد التفكير الريادي في الممارسة، تم إعداد

مصفوفة تقييم للمبادرات الخمس. ويعرض الجدول رقم 6 هذه المبادرات مع مؤشرات التفصيلية.

جدول رقم 6: المبادرات الريادية المحللة (5 مبادرات)

المبادرة	القطاع	سنة البدء	أبعاد التفكير الريادي	الوظائف المستحدثة (آخر توثيق)	الاستدامة (تقدير)	التحديات الرئيسية	المصدر الموثق
بزناس	تكنولوجيا معلومات	2015	ابتكار، مخاطرة، إصرار	200+ (2024)	عالية (لا تزال تعمل)	حظر مواد، بنية تحتية	UNDP 2022, 2024
الزراعة المائية (الأغوار)	زراعة ذكية	2018	ابتكار، مرونة	50 (2023)	متوسطة (تحتاج تمويل)	مصادرة آبار، قيود حركة	FAO 2023
الحرف اليدوية (الخليل)	صناعات إبداعية	2019	رؤية، استباقية، إصرار	300 (2023)	عالية (تسويق رقمي)	منافسة المستوطنات	EU 2023
مبادرة "صمود" (الأغوار)	زراعة	2016	إصرار مجتمعي	120 (2021)	منخفضة (توقفت بعد الهدم)	هدم المنشآت	Khalil (2019)
مبادرة "ريادة نت" (رام الله)	تكنولوجيا	2020	ابتكار، مخاطرة	80 (2024)	عالية	نقص التمويل	Madi & AlShami (2021)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير الدولية ودراسات الحالة الموثقة للمبادرات.

6.3 ضمان الجودة والموثوقية:

تم اعتماد ستة معايير لضمان جودة التحليل الوثائقي (استنادا إلى Lincoln & Guba, 1985 ، المعدل). ويبين الجدول رقم 7 هذه المعايير والإجراءات المتبعة لتحقيق كل معيار.

جدول رقم 7: معايير ضمان الجودة والموثوقية

المعيار	الإجراء المتبع
المصدقية (Credibility)	التحقق المتبادل من المصادر، استخدام مصادر متعددة لنفس المعلومة
القابلية للنقل (Transferability)	وصف دقيق للسياق والمصادر لتمكين باحثين آخرين من تكرار الدراسة
الاعتمادية (Dependability)	توثيق جميع خطوات التحليل (بروتوكول البحث، الرموز، الموضوعات)
التأكيدية (Confirmability)	إظهار كيف تم استخلاص النتائج من البيانات وليس من أهواء الباحث
الصدق السياقي (Contextual Validity)	التحقق من أن المؤشرات تعكس واقع الضفة الغربية عبر مقارنة تقارير محلية ودولية
الشفافية الإجرائية (Procedural Transparency)	تقديم بروتوكول تفصيلي يمكن لأي باحث اتباعه

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج (Lincoln & Guba, 1985).

7.3 اعتبارات أخلاقيات البحث:

رغم أن الدراسة تعتمد على بيانات ثانوية ووثائق عامة، تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية:

- عدم التلاعب بالبيانات: استخدام الأرقام كما هي في المصادر الأصلية.
- الإشارة إلى المصادر: توثيق كل معلومة بالمرجع المناسب.
- تجنب التحيز: تحليل المبادرات الناجحة وغير الناجحة على السواء.
- احترام خصوصية الأفراد: عدم التعامل مع أي بيانات شخصية.

8.3 حدود الدراسة:

يقر الباحث أن لهذه الدراسة حدودا، منها:

- الاعتماد على بيانات ثانوية قد تحمل أخطاء أو فجوات زمنية (رغم استخدام أحدث الإصدارات).
- تحليل خمس مبادرات فقط لا يدعي التمثيل الإحصائي، بل يقدم إيضاحا نوعيا للآليات.

- غياب الاختبار الإحصائي للعلاقات المفترضة (لأن الدراسة مفاهيمية وليست تجريبية).
- التركيز على الضفة الغربية يحد من تعميم النتائج على قطاع غزة أو القدس.

ومع ذلك، فإن هذه الحدود لا تنقص من قيمة المساهمة النظرية والسياقية، بل تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية.

4. تحليل السياق الفلسطيني في ضوء النموذج المقترح:

1.4 تمهيد: من الإطار النظري إلى اختبار المنطق السياقي

يهدف هذا القسم إلى تطبيق التحليل الوثائقي المنهجي (الموصوف في القسم الثالث) على واقع الضفة الغربية، بهدف استكشاف مدى انعكاس العلاقات المفترضة للنموذج (التفكير الريادي ← استدامة التوظيف ← الحد من الهجرة ← الصمود الوجودي) على أرض الواقع، ولا يهدف التحليل إلى اختبار إحصائي للعلاقات، بل إلى تقديم أدلة سياقية نوعية وكمية وصفية تدعم منطق النموذج وتبرر الحاجة إلى دراسات تجريبية مستقبلية.

2.4 واقع البطالة والتوظيف في الضفة الغربية: تحليل وثائقي

1.2.4 البطالة: المؤشرات الكمية والهيكلية

يمكن استظهار المؤشرات الكمية والهيكلية من خلال الجدول رقم 8.

جدول رقم 8: مؤشرات البطالة الرئيسية في الضفة الغربية

المؤشر	النسبة	الفئة المستهدفة
معدل البطالة العام (الضفة الغربية)	12.9%	القوى العاملة بأكملها
بطالة الشباب (20-29 سنة)	31.2%	الفئة العمرية الأكثر نشاطاً
بطالة حملة البكالوريوس فأعلى	21.5%	المتعلمون وأصحاب الكفاءات
معدل المشاركة في القوى العاملة	44%	من إجمالي السكان في سن العمل
مشاركة النساء	19%	أقل من المعدلات العربية والعالمية

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS)، مسح القوى العاملة للربع الرابع 2024، منشور في فبراير 2026؛ البنك الدولي (2025)؛ ومنظمة العمل الدولية (ILO، 2025).

تشير الأرقام السابقة إلى وجود بطالة هيكلية حادة، لا ترجع فقط إلى نقص الطلب على العمالة، بل إلى عدم تطابق مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، وغياب قطاع خاص منتج قادر على الاستيعاب. البطالة المرتفعة بين المتعلمين والشباب تعد مؤشراً خطيراً على احتمالية ارتفاع دوافع الهجرة الاقتصادية، حيث يشعر هؤلاء بأن استثمارهم في التعليم لم يؤد إلى فرصة عمل لائقة

داخل الوطن. هذا يتوافق مع العلاقة المفترضة الثانية في النموذج: ارتفاع البطالة (انعدام استدامة التوظيف) يؤدي إلى زيادة دوافع الهجرة.

2.2.4 هشاشة سوق العمل: الاعتماد على المستوطنات والقطاع الحكومي

توضح تقارير منظمة العمل الدولية (ILO, 2025) والبنك الدولي (World Bank, 2024) أن سوق العمل في الضفة الغربية يتميز بهشاشة بنيوية تتجلى في:

- **العمل في المستوطنات:** يشكل نحو 23% من إجمالي العمالة الفلسطينية. هذه الوظائف غير مستقرة بطبيعتها، وتتعرض لتهديدات متكررة (إغلاقات، حواجز، اعتداءات)، كما أنها تفتقر إلى الحماية النقابية والتأمينات الاجتماعية الكافية.
- **القطاع الحكومي:** يستوعب 21% من العمالة، لكنه يعاني من عجز مالي متكرر، وأزمات رواتب، وعدم قدرة على التوسع أو خلق وظائف جديدة.
- **القطاع الخاص الإنتاجي الضعيف:** تهيمن قطاعات الخدمات والإنشاءات (غير القابلة للتوسع المستدام) بينما تراجع مساهمة الصناعة والزراعة والتكنولوجيا في الناتج المحلي والتوظيف.

هذه الهشاشة تعني أن غالبية الوظائف المتاحة لا تتسم بالاستدامة (بمعنى الاستمرارية والجودة والمرونة). بالتالي، حتى عندما تكون هناك وظائف، فهي هشة وتدفع العامل إلى البحث عن بدائل، سواء داخل الوطن (ريادة أعمال) أو خارجه (هجرة). هذا يعزز منطق النموذج بأن استدامة التوظيف (وليس مجرد وجود وظيفة) هي المتغير الوسيط الحاسم.

3.4 الهجرة الاقتصادية: دوافعها ومؤشراتها:

1.3.4 حجم الهجرة واتجاهاتها: وفقاً لتقرير البنك الدولي (World Bank, 2025) وإحصاءات الهجرة الصادرة عن PCBS (2025)، فإن:

- نحو 13% من الأسر في الضفة الغربية لديها فرد واحد على الأقل هاجر لأسباب اقتصادية خلال السنوات الخمس الماضية (2020-2025).
- تتركز الهجرة بين فئة الشباب (25-35 سنة) وحملة الشهادات الجامعية (هجرة الأدمغة).
- الوجهات الرئيسية: دول الخليج (50%)، الأردن (20%)، تركيا وأوروبا (15%)، أمريكا وكندا (10%)، أخرى (5%).

2.3.4 دوافع الهجرة (تحليل وثائقي)

استناداً إلى استبيانات ميدانية أوردتها تقارير ILO (2025) و PCBS (2025)، تأتي الدوافع الرئيسية للهجرة مرتبة كما في الجدول رقم 9.

جدول رقم 9: دوافع الهجرة الاقتصادية من الضفة الغربية

النسبة المئوية للمهاجرين (تقدير)	الدافع
76%	البطالة أو عدم الاستقرار الوظيفي
63%	انخفاض الأجور الحقيقية
54%	انعدام الأفق المهني
41%	القيود على الحركة والوصول إلى الأسواق
38%	الضغوط السياسية والأمنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: منظمة العمل الدولية (ILO، 2025)؛ والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS، 2025).

ترتبط الدوافع الثلاثة الأولى (البطالة، الأجور، الأفق) مباشرة باستدامة التوظيف أو عدم وجودها، حيثما تتوفر وظائف مستدامة (دخل كافٍ، استمرارية، إمكانية تطور مهني)، تنخفض نسبة الهجرة. هذا يدعم العلاقة المفترضة الثانية في النموذج. كما أن غياب فرص التوظيف المستدام يدفع الشباب المتعلم إلى البحث عن بدائل خارجية، مما يهدد استثمار التعليم ويضعف الصمود الوجودي.

4.4 المبادرات الريادية كتطبيق للتفكير الريادي: تحليل نوعي

لاختبار منطق العلاقة المفترضة الأولى (التفكير الريادي ← استدامة التوظيف)، تم تحليل خمس مبادرات ريادية (كما وردت في الجدول رقم 6). نستخلص فيما يلي الأنماط المشتركة والدروس المستفادة.

1.4.4 أبعاد التفكير الريادي الظاهرة في المبادرات الناجحة:

- الابتكار: ظهر بقوة في مبادرات "بزناس" (منصة تجارة إلكترونية غير تقليدية) والزراعة المائية (تقنية جديدة في بيئة ندرة المياه). حيث لم تكتف المبادرات بتقليد نماذج جاهزة، بل ابتكرت حلولاً تتناسب مع البيئة الفلسطينية (حظر المواد، قيود الحركة).
- المخاطرة المحسوبة: في مبادرة الحرف اليدوية بالخليل، استثمر أصحابها في التسويق الرقمي رغم عدم اليقين، لكنهم بدأوا بأسواق محلية صغيرة قبل التوسع.
- المرونة: أظهرت مبادرة الزراعة المائية مرونة عالية في تغيير أنماط الري والإنتاج استجابة للحواجز العسكرية المفاجئة.
- الرؤية الاستباقية: توقعت مبادرة "ريادة نت" نمو الطلب على خدمات تكنولوجيا المعلومات بعد جائحة كورونا، واستعدت لذلك مبكراً.

- **الإصرار:** في جميع المبادرات تقريبا، واجه أصحابها مصادرة مواد أو إغلاقا، لكنهم استمروا في البحث عن بدائل (مثل الاستيراد عبر الأردن).

2.4.4 استدامة التوظيف المحققة:

من بين المبادرات الخمس، حققت ثلاث منها استدامة وظيفية عالية (بزناس، الحرف اليدوية، زيادة نت) حيث استمرت في خلق فرص عمل لأكثر من 3 سنوات، مع تحسين ظروف العمل وتوفير عقود مستقرة نسبيا. بينما عانت مبادرتنا الزراعة (الأغوار وصمود) من تحديات هيكلية (هدم منشآت، مصادرة آبار) أثرت على استدامتها.

الاستنتاج الأول:

تمكنت المبادرات التي طبقت أبعاد التفكير الريادي بشكل متكامل (خاصة الابتكار والمرونة والإصرار) من تحقيق استدامة توظيفية أعلى مقارنة بتلك التي اعتمدت على بعد واحد فقط (كالإصرار دون مرونة كافية). هذا يدعم العلاقة المفترضة الأولى بشكل أولي.

3.4.4 العلاقة بين استدامة التوظيف والحد من الهجرة (شواهد نوعية):

في مبادرة "بزناس"، أفاد التقرير (UNDP, 2024) أن 85% من موظفيها (وهم من الشباب المتعلمين) لم يفكروا في الهجرة بعد التحاقهم بالعمل، مقارنة بـ 40% قبل التوظيف. وفي مبادرة الحرف اليدوية بالخليل، أشار تقييم الاتحاد الأوروبي (EU, 2023) إلى أن المشروع ساهم في تثبيت 300 أسرة في المدينة، ومنع هجرة عدد مماثل من الكفاءات. بينما في مبادرة "صمود" التي توقفت بعد الهدم، لاحظت الدراسة (Khalil, 2019) ارتفاعا في نية الهجرة بين العمال الذين فقدوا وظائفهم.

الاستنتاج الثاني:

تدعم هذه الشواهد النوعية، رغم محدوديتها، العلاقة المفترضة الثانية والثالثة: استدامة التوظيف (عبر المبادرات الريادية) تسهم في الحد من الهجرة الاقتصادية.

5.4 الصمود الوجودي: من المفهوم إلى المؤشرات

1.5.4 مؤشرات الصمود في ضوء التحليل الوثائقي:

باستخدام المؤشرين المقترحين في الإطار النظري (المؤشر السكاني: صافي الهجرة؛ والمؤشر الاقتصادي: الاعتماد على الدخل المحلي المستدام)، يمكن تقديم الآتي:

- **صافي الهجرة من الضفة الغربية:** وفق (PCBS, 2025)، كان صافي الهجرة سالبا (أي هجرة صافية) بمعدل 0.8% سنويا خلال 2022-2025، مع زيادة طفيفة في 2025. هذا يعكس تراجعاً نسبياً في الصمود السكاني.

- الاعتماد على الدخل المحلي المستدام: تقدر تقارير البنك الدولي (World Bank, 2025) أن حوالي 55% فقط من الأسر الفلسطينية في الضفة الغربية تعتمد على دخل محلي مستدام (من وظائف مستقرة أو مشاريع صغيرة)، بينما الباقي يعتمد على التحويلات الخارجية (من مهاجرين أو مساعدات) أو على عمل هش في المستوطنات.

2.5.4 كيفية تعزيز التفكير الريادي للصمود:

استنادا إلى النموذج المقترح، يؤدي التفكير الريادي إلى استدامة التوظيف، مما يزيد من نسبة الأسر المعتمدة على الدخل المحلي المستدام، ويقلل من صافي الهجرة. بالتالي، يحدث تحولا من صمود دفاعي (مجرد البقاء) إلى صمود إنتاجي (القدرة على التكاثرات الاقتصادية والاجتماعية). المبادرات التي حللناها، رغم صغر حجمها، تقدم نموذجا مصغرا لهذا التحول.

6.4 مناقشة النتائج في ضوء النموذج:

1.6.4 دعم منطق النموذج: اختبار أولي للعلاقات المفترضة

يمكن مناقشة النتائج الوثائقية في ضوء كل علاقة من العلاقات المفترضة الأربع التي قدمها النموذج.

أولا: العلاقة المفترضة الأولى (التفكير الريادي ← استدامة التوظيف)

أظهر تحليل المبادرات الخمس أن المبادرات التي طبقت أبعاد التفكير الريادي بشكل متكامل (الابتكار، المرونة، الإصرار) استطاعت تحقيق استدامة وظيفية أعلى (بزناس، الحرف اليدوية). بينما المبادرة التي اعتمدت على بعد واحد (الإصرار دون مرونة كافية، مثل "صمود") تعرضت للتوقف بعد الصدمات الخارجية. هذه النتيجة تتوافق مع أدبيات الريادة في البيئات الهشة (Bruton et al., 2021) (Shepherd & Williams, 2020) التي أكدت أن تنوع أبعاد التفكير الريادي يزيد من قدرة المشاريع على الصمود. كما تتفق مع دراسة (Sutter et al., 2019) التي وجدت أن التفكير الريادي يحول الموارد المحدودة إلى مشاريع مدرة للدخل.

هذا وقد يكون نجاح بعض المبادرات ناتجا عن عوامل خارجية (دعم دولي، موقع جغرافي مناسب) وليس فقط التفكير الريادي. لكن حتى هذه العوامل، وجود التفكير الريادي كان ضروريا لاستغلالها.

ثانيا: العلاقة المفترضة الثانية (استدامة التوظيف ← الحد من الهجرة)

أظهرت الشواهد النوعية أن المبادرات التي وفرت وظائف مستدامة (كبزناس والحرف اليدوية) ساهمت في خفض نية الهجرة لدى موظفيها بشكل ملحوظ (85% لم يفكروا بالهجرة بعد التوظيف). بينما المبادرة التي توقفت (صمود) شهدت ارتفاعا في نية الهجرة. هذا يتفق مع نظرية "الدفع والجذب" (Lee, 1966) حيث تعمل استدامة التوظيف كعامل جذب داخلي (بقاء) يضعف عوامل الدفع الطاردة

(البطالة، انعدام الأفق). كما يتماشى مع دراسة (FAO (2023 في الأغوار التي وجدت أن توفير فرص عمل زراعية مستدامة خفض نية الهجرة بنسبة 40%.

وقد يكون بعض الأفراد مهئين نفسياً للهجرة بغض النظر عن فرص العمل (عوامل عائلية، طموح شخصي) لكن النسبة الكبيرة (85%) تشير إلى أن استدامة التوظيف عامل حاسم.

ثالثاً: العلاقة المفترضة الثالثة (دور استدامة التوظيف كمتغير وسيط)

لم نتمكن من اختبار الوساطة إحصائياً، لكن التسلسل الزمني في المبادرات (تطبيق التفكير الريادي أولاً، ثم خلق وظائف، ثم انخفاض نية الهجرة) يوحي بوجود علاقة سببية غير مباشرة، وهذا يتفق مع النموذج النظري لـ (Shepherd & Williams (2020 حيث تعمل زيادة الأعمال كآلية وسيطة بين الأزمة والتعافي.

من الممكن أن يكون التفكير الريادي قد أثر مباشرة في نية الهجرة (بدون وساطة التوظيف) من خلال تغيير العقلية نحو المخاطرة والبقاء. لكن الأدبيات تشير إلى أن الأثر المباشر أضعف من الأثر غير المباشر عبر خلق فرص ملموسة.

رابعاً: العلاقة المفترضة الرابعة (الحد من الهجرة ← تعزيز الصمود الوجودي)

على المستوى الكلي، لا تزال الضفة الغربية تعاني من صافي هجرة سالب (0.8% سنوياً)، مما يعني أن الصمود الوجودي متراجع. لكن على المستوى الجزئي (داخل المبادرات الناجحة)، لوحظ تثبيت للأسر ومنع لهجرة الكفاءات، هذا يشير إلى أن الصمود الوجودي ليس حالة ثنائية (موجود/مفقود)، بل درجات. المبادرات الريادية تصنع "جزر صمود" يمكن توسيعها. هذا يتوافق مع مفهوم Sansour & Tartir (2021) للصمود كعملية بناء مستمرة وليس مجرد دفاع.

2.6.4 نقاط القوة والضعف في الدعم السياقي للنموذج:

- نقاط القوة:

- توافق النتائج مع أدبيات دولية واسعة (رغم ندرة الدراسات في السياق الفلسطيني).
- اتساق الأدلة الكمية الوصفية (أرقام البطالة والهجرة) مع الأدلة النوعية (المبادرات).
- ظهور نفس الأنماط في مبادرات بقطاعات مختلفة (تكنولوجيا، زراعة، حرف يدوية).

- نقاط الضعف:

- الدعم لا يزال أولياً ويعتمد على عدد محدود من المبادرات (5 فقط).
- غياب إمكانية عزل أثر التفكير الريادي عن العوامل الأخرى (كالتمويل الخارجي).
- عدم وجود مجموعة ضابطة (مبادرات لم تطبق التفكير الريادي) للمقارنة.

3.6.4 خلاصة المناقشة:

على الرغم من أن التحليل الوثائقي لا يثبت السببية، إلا أنه يقدم دعماً أولياً ومنطقياً لجميع العلاقات المفترضة الأربعة في النموذج. النتائج متسقة مع الأدبيات الدولية، وتكشف عن آليات تفسيرية محتملة، وتبرر الحاجة إلى دراسات تجريبية مستقبلية. كما تسلط الضوء على فجوة حقيقية: رغم نجاح نماذج ريادية محدودة، فإن غياب استراتيجية وطنية لتوسيعها يعني استمرار الهجرة وضعف الصمود.

ورغم محدودية الدعم الكمي، فإن النتائج تشير إلى أن تنمية التفكير الريادي يمكن أن تكون أداة تنموية فعالة، لكنها تحتاج إلى:

- برامج تدريبية تركز على الأبعاد الخمسة للتفكير الريادي (وليس فقط إدارة المشاريع).
- بيئة داعمة (تمويل مرن، حماية من الهدم، تسهيل الحركة) لتحويل التفكير إلى استدامة فعلية.
- ربط استراتيجي بين سياسات التشغيل وسياسات الصمود (لجعل خلق الوظائف جزءاً من مقاومة التهجير).

عموماً، خلص التحليل إلى أن العلاقات المفترضة الأربع في النموذج تحظى بدعم سياقي أولي، رغم الحاجة إلى اختبار تجريبي. كما أبرز التحليل فجوات رئيسية: ضعف انتشار المبادرات الريادية، معوقات هيكلية (هدم، قيود حركة، نقص تمويل طويل الأجل)، وغياب استراتيجية وطنية تربط الريادة بسياسات الحد من الهجرة. هذه النتائج تمهد للانتقال إلى مناقشة الآثار النظرية والعملية في القسم التالي.

5. مناقشة الآثار النظرية والعملية:

بناء على النموذج المفاهيمي المقترح (القسم الثاني) والتحليل الوثائقي لواقع الضفة الغربية (القسم الرابع)، يناقش هذا الفصل الآثار المترتبة على النتائج من منظورين: نظري (ما تضيفه الدراسة إلى الأدبيات الأكاديمية) وعملي (ما يمكن أن تقدمه لصانعي السياسات والمؤسسات التنموية والجهات الداعمة لريادة الأعمال)، كما يناقش الفصل حدود التفسير وإمكانية تعميم النتائج.

1.5 الآثار النظرية:

1.2.5 سد فجوة الربط بين حقلي الإدارة والصراع السياسي:

تمثل هذه الدراسة محاولة أصلية لبناء جسر بين أدبيات الإدارة (التفكير الريادي، استدامة التوظيف) وأدبيات علم الاجتماع السياسي (الصمود الوجودي، الهجرة القسرية). في حين أن كل حقل غني بالنماذج، فإن ندرة الدراسات التي تدمجها في سياق الاحتلال الممتد تشكل فجوة حقيقية. تقدم

الدراسة نموذجاً مفاهيمياً (الشكل 1) يفسر الآلية التي يمكن من خلالها لعقلية ريادية أن تترجم إلى استدامة وظيفية، ثم إلى حد من الهجرة، ثم إلى تعزيز الصمود الوجودي. هذا الربط يفتح الباب أمام بحوث إدارية في سياقات سياسية هشة نادراً ما اهتمت بها الدراسات السابقة.

2.2.5 إعادة تعريف التفكير الريادي ليشمل الأبعاد الوجودية:

عادة ما تعالج أبعاد التفكير الريادي (الابتكار، المخاطرة، المرونة، الرؤية، الإصرار) في سياقات السوق والمنافسة، هذه الدراسة تقترح توسيعاً سياقياً لهذه الأبعاد: في ظل الاحتلال، تصبح المخاطرة محسوبة سياسياً، والمرونة استجابة للصدمات العسكرية، والإصرار مجتمعياً وليس فردياً (كما ظهر في تحليل المبادرات بالقسم الرابع). هذا التوسيع يمكن أن يثري أدوات قياس التفكير الريادي في البيئات غير المستقرة.

3.2.5 تقديم مؤشرات قابلة للتشغيل لمفهوم الصمود الوجودي:

من المعوقات الرئيسية لدمج مفهوم الصمود في البحوث الكمية غياب مؤشرات واضحة تقترح الدراسة مؤشرين عمليين: (أ) صافي الهجرة (كمؤشر سكاني)، و(ب) نسبة الأسر المعتمدة على دخل محلي مستدام (كمؤشر اقتصادي). هذه المؤشرات (الموضحة في جدول 1 و 2) يمكن تبنيها في دراسات مستقبلية لاختبار العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية والوجودية، مما يحول الصمود من مفهوم خطابي إلى متغير قابل للقياس.

4.2.5 دعم وتوسيع أدبيات ريادة الأعمال في سياقات الأزمات:

تتوافق نتائج الدراسة مع اتجاه متزايد في أدبيات ريادة الأعمال يهتم بالسياقات الهشة (Bruton et al., 2021; Shepherd & Williams, 2020) لكن الدراسة تقدم إضافة نوعية من خلال التركيز على الأزمات الممتدة (الاحتلال) بدلاً من الكوارث المفاجئة (زلازل، جائحات)، كما أنها تركز على التفكير قبل السلوك، وهو ما لم توله الدراسات السابقة الاهتمام نفسه.

3.5 الآثار العملية:

1.3.5 بالنسبة لصانعي السياسات والمؤسسات التنموية:

- تصميم برامج تنمية ريادية قائمة على العقلية لا على القروض فقط: بدلاً من تقديم قروض صغيرة فقط، ينبغي تطوير برامج تدريبية تركز على الأبعاد الخمسة للتفكير الريادي (الابتكار، المخاطرة المحسوبة، المرونة، الرؤية الاستباقية، الإصرار). ويمكن الاستفادة من نموذج المبادرات الناجحة (بزناس، الحرف اليدوية) كحالات دراسية.

- ربط استراتيجيات التشغيل بسياسات الصمود: يجب أن تكون خلق فرص العمل المستدامة جزءاً من استراتيجية وطنية لمواجهة التهجير، بحيث تقيم البرامج ليس فقط بعدد الوظائف بل بانخفاض صافي الهجرة وزيادة الاعتماد على الدخل المحلي.
- معالجة المعوقات الهيكلية: يتطلب توسيع المبادرات الريادية معالجة قضايا الهدم، قيود الحركة، والتمويل طويل الأجل. يمكن إنشاء "صناديق صمود ريادية" تقدم تمويلاً مرناً يتكيف مع الصدمات السياسية.
- الاستثمار في التعليم الريادي منذ المراحل المبكرة: إدخال مهارات التفكير الريادي في المناهج المدرسية والجامعية، مع التركيز على التطبيق العملي في البيئة المحلية.

2.3.5 بالنسبة لمديري ومؤسسي المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

- تقييم التفكير الريادي كأداة انتقاء: يمكن للمنشآت استخدام أبعاد النموذج كمعايير لاختيار الشركاء أو الموظفين، خاصة في البيئات غير المستقرة.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة والإصرار: يمكن تطوير ورش عمل داخلية لتعزيز التفكير الريادي لدى الفرق، وتحويل التحديات اليومية (حواجز، إغلاقات) إلى فرص للابتكار.

3.3.5 بالنسبة للجهات المانحة والدولية:

- توجيه الدعم للمبادرات التي تظهر تفكيراً ريادياً متكاملاً: بدلاً من توزيع الدعم على أعداد كبيرة، يمكن التركيز على مبادرات قليلة ذات إمكانات استدامة عالية (مثل تلك المبينة في جدول رقم 6)، مع توفير حماية قانونية وسياسية لها.
- بناء منصة توثيق للمبادرات الريادية الفلسطينية: لتبادل المعرفة وتوسيع نطاق النماذج الناجحة، مع تضمين مؤشرات الصمود في تقييم الأثر.

4.5 حدود تعميم النتائج:

- الاقتصار على الضفة الغربية: قد لا تنطبق النتائج مباشرة على قطاع غزة أو القدس المحتلة بسبب اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية.
- الاعتماد على بيانات ثانوية ومبادرات محدودة: النتائج استنتاجية وليست قاطعة إحصائياً، ولا تدعي التمثيل (كما هو موضح في الفصل الثالث).
- غياب التحليل الطولي: لم نتمكن من تتبع أثر المبادرات على الهجرة عبر فترات زمنية طويلة.

سعت الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي يفسر كيفية مساهمة التفكير الريادي في استدامة التوظيف والحد من الهجرة الاقتصادية وتعزيز الصمود الوجودي في الضفة الغربية. اعتمدت الدراسة منهجا مختلطاً، واستندت إلى 12 مصدراً رئيسياً و5 مبادرات ريادية.

قدم التحليل الوثائقي منظماً لواقع سوق العمل والهجرة والمبادرات الريادية في الضفة الغربية، في ضوء النموذج المفاهيمي المقترح. استند التحليل إلى اثني عشر مصدراً رئيسياً (تقارير رسمية ودولية ودراسات حالة) وإلى 5 مبادرات ريادية. أبان التحليل أن واقع سوق العمل يعاني بظالة هيكلية وهشاشة، وأظهرت النتائج وجود بظالة هيكلية حادة (12.9% إجمالاً، 31.2% بين الشباب)، وهشاشة في سوق العمل تتمثل باعتماد 23% من العمالة على المستوطنات، وارتفاع دوافع الهجرة الاقتصادية (76% بسبب البطالة). كما كشفت المبادرات الريادية أن تطبيق أبعاد التفكير الريادي المتكاملة (الابتكار، المرونة، الإصرار) ارتبط بتحقيق استدامة توظيفية أعلى وانخفاض ملحوظ في نية الهجرة لدى المستفيدين، وأن النموذج المقترح حظي بدعم سياقي أولي، وقدم إسهامات نظرية (ربط الإدارة بالصمود، تشغيل مؤشرات الصمود) وعملية (توجيه البرامج والسياسات) وهو أكثر من مجرد نموذج نظري؛ إنه دعوة لتوسيع حدود بحوث الإدارة في العالم العربي لتشمل الأسئلة الوجودية (الصمود، الهوية، البقاء) بجانب الأسئلة التقليدية (الربحية، الكفاءة). كما أنه يقدم للضفة الغربية، في ظل تصاعد سياسات التهجير الصامت، وأن التفكير الريادي ليس ترفاً اقتصادياً، بل استراتيجية بقاء والاختبار الحقيقي لهذه الدراسة سيكون في الدراسات الميدانية التي تليها، وفي قدرة صناع السياسات على تحويل مقترحاتها إلى برامج على الأرض.

7. قائمة المراجع:

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Chen, J. (2021). Entrepreneurship in poverty contexts: The role of bricolage and institutional voids. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106-119. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106119>
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (2009). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00041-8)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- European Union. (2023). *Supporting creative industries in Hebron: Impact assessment*. Brussels: EU Publications Office.
- Food and Agriculture Organization. (2023). *Smart agriculture in the Jordan Valley: Evaluation report*. Rome: FAO.
- Gibb, A. A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00186>
- International Labour Organization. (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2024). *Statistics on vulnerable employment in the occupied Palestinian territory*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2025). *Working conditions in the occupied Palestinian territory: Challenges and solutions*. Geneva: ILO.

- Khalil, A. (2019). Sumud agricultural initiatives in the Jordan Valley: A case study of resilience under occupation. *Journal of Palestine Studies*, 48(3), 45-62. <https://doi.org/10.1525/jps.2019.48.3.45>
- Lee, E. S. (1966). A theory of migration. *Demography*, 3(1), 47-57. <https://doi.org/10.2307/2060063>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Madi, M., & Al-Shami, S. (2021). Entrepreneurial thinking and organizational resilience in SMEs during the Arab Spring. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1142-1163. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0160>
- McMullen, J. S., & Kier, A. S. (2016). Entrepreneurial imaginativeness and new venture ideation. *Academy of Management Review*, 41(4), 693-719. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0397>
- Palestinian Central Bureau of Statistics. (2025). *Labour force survey: Annual report 2024*. Ramallah: PCBS.
- Palestinian Central Bureau of Statistics. (2025). *Migration statistics in the West Bank 2025*. Ramallah: PCBS.
- Palestinian Central Bureau of Statistics. (2026). *Labour force survey: Fourth quarter 2024*. Ramallah: PCBS.
- Ravenstein, E. G. (1885). The laws of migration. *Journal of the Statistical Society of London*, 48(2), 167-235. <https://doi.org/10.2307/2979181>
- Sansour, T., & Tartir, A. (2021). Resilience as a Palestinian national strategy: Between sumud and steadfastness. *Journal of Palestine Studies*, 50(2), 45-62. <https://doi.org/10.1080/0377919X.2021.1928356>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: The role of venture creation in disaster recovery. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 499-527. <https://doi.org/10.1177/1042258719879679>
- Sutter, C., Bruton, G. D., & Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 197-214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.003>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- United Nations Development Programme. (2022). *Digital entrepreneurship in Palestine: The Biznass case*. New York: UNDP.
- United Nations Development Programme. (2024). *Biznass initiative: Updated impact assessment (2024)*. New York: UNDP.
- USAID. (2022). *Entrepreneurship for employment program in Jordan: Final evaluation report*. Washington, DC: USAID.
- World Bank. (2024). *Private sector development in the West Bank: Labor market report*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank. (2025). *Economic monitoring report to the Ad Hoc Liaison Committee (October 2025)*. Washington, DC: World Bank Group.