

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة. ”دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية”

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name

اسم الطالب/ة: ندين خالد فارس

Signature

التوقيع: ندين

Date:

التاريخ: 2016 / 03 / 30



الجامعة الإسلامية - غزة  
الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة أعمال

**العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك  
التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة.**  
" دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية "

إعداد الباحثة

ندى خالد فارس

إشراف الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
من كلية التجارة قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة

1437هـ - 2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ندين خالد عوني فارس لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة - دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية

The relationship between the Entrepreneurial Characteristics of the Top Management in Commercial Banks and Strategic Planning in the Gaza Strip  
An Empirical Study on the Managers in the Commercial Banks

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 26 جمادى الأولى 1437هـ، الموافق 2016/03/06م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

أ.د. ماجد محمد الفراء مشرفاً و رئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر مناقشاً داخلياً

د. نبيل عبد شعبان اللوح مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله وتزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ، وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُتُرْدُونَ إِلَى  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

سورة التوبة الآية (105)

# إهداء

- إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب. وكلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة. وحصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم (والدى رحمه الله)
- إلى من أروضتني الحب والحنان. ورمز الحب وبلسم الشفاء. والقلب الناصع البياض (والدتي الحبيبة).
- إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي).
- إلى زوجي العزيز (حفظه الله).
- الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساه لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيئ إلا قنديل الذكريات. ذكريات الأخوة البعيدة الذين أحببتهم وأحبوني (صديقاتي).

الباحثة

ندى خالد فارس

# شكر وتقدير

الحمد لك الحمد كله والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا ومولانا عليك توكلنا وإليك المصير، وصل اللهم وسلم وبارك على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد الطاهر الأمين.

الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذه الدراسة بهذه الصورة، ولم يكن كذلك لولا من أكرموني بفضل علمهم وسعة معرفتهم، لذا فإنني أسجل وقفة شكر وتقدير إلى الجامعة الإسلامية بغزة، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التجارة- قسم إدارة الأعمال وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفراء على جهوده الرائعة وإرشاداته المستنيرة، ومنحي الشرف بقبول الإشراف على بحثي هذا وعلى سعة علمه، فله مني كل معاني الاحترام والتقدير.

كما وأتقدم بعميق الامتنان للدكتور/ يوسف عبد عطية بحر على تشريفه لي كمناقش داخلي، والشكر موصول للدكتور الفاضل/ نبيل عبد شعبان اللوح والذي شرفني كمناقش خارجي.

كما وأشكر السادة محكمي أداة الدراسة، والسادة المشاركين في تعبئة الاستبيان، كما وأشكر كل من أسدى لي علماً، أو أفادني بتجربة، أو قدم لي رأياً، أو توجيهاً، أو نصحاً، أو دعوةً في ظهر الغيب كانت سبباً في توفيق الله لي.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وفقت فمن الله، وإن قصرت فمن نفسي والشيطان- فالكمال لله وحده- وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

الباحثة

ندى خالد فارس

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، وذلك على المدراء في البنوك التجارية، اشتملت عينة الدراسة على (164) من المدراء العاملين في البنوك التجارية، وقد وزعت الإستبانة على جميع المجتمع الأصلي لتكون عينة حصر شامل، وتم استرداد (162) استبانة، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد (4) استبانات لعدم انطباق الشروط عليها.

واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### وكانت أهم النتائج:

- أن هناك توفر التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة بوزن نسبي 82.93%.
- مستوى الخصائص الريادية متوفر بنسبة 77.15% (الثقة بالنفس، المبادرة، الإبداع، حب الإنجاز، الاستقلال وتحمل المسؤولية، المخاطرة) والتخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة).

### وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :-

- ضرورة اعتماد البنوك التجارية على التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه عملياً، لأن الأداء بكفاءة وحسن التخطيط يحقق نتائج مرضية والنظرية المستقبلية للريادة التي تدعم وتعزز مخرجات التوجه وتسهل عملية التعامل مع البيئة المحيطة بهم.
- ضرورة الاهتمام بالخصائص الريادية لما لها الأثر الكبير على أداء الوظيفي للمدراء وتدعيم التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية بمحافظة غزة.
- ضرورة تنمية السمات والخصائص الريادية عند المدراء العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة لما له أثر في نجاح أو فشل الاستراتيجية على القرارات التي يتخذونها.
- ضرورة تنمية المهارات السلوكية عند المديرين في تلك البنوك التجارية والتي تتناسب مع بيئة العمل، ثم توفير بيئة اجتماعية وثقافية تنتج إبداعاً فنياً تعبر عن التميز والإبداع.

## **Abstract**

This study aimed to identify the relationship between the entrepreneurial characteristics of the senior management in commercial banks and strategic planning in the Gaza Strip, and that the managers in the commercial banks, "the study sample consisted of 164 managers working in the commercial banks, has distributed a questionnaire to all the community the original sample to be comprehensive inventory, was recovery (162) questionnaire, and after examining the questionnaires were excluded (4) questionnaires for non-applicability of the conditions. And it adopted a researcher for the study descriptive analytical method, which is based on the description of the phenomenon and then provide explanations relating thereto, also adopted a resolution on the method to collect data from the study sample.

### **The results showed the following:**

- That there is availability of strategic planning from the perspective of managers working in commercial banks in Gaza Governorates relative weight 82.93%.
- Level of entrepreneurial characteristics available by 77.15% (self-confidence, initiative, creativity, love of achievement, independence and responsibility, risk) and strategic planning.
- There were no statistically significant differences at the level of significance ( ) on the entrepreneurial characteristics of workers in the commercial banks in the Gaza Strip for managers is attributable to the following variables (gender, age, educational qualification, job title, specialization), and no statistically significant differences at the level of significance ( ) on the entrepreneurial characteristics of workers in the commercial banks in the Gaza Strip for managers attributed to years of service.
- There were no statistically significant differences at the level of significance ( ) on strategic planning workers in the commercial banks in the Gaza Strip for managers is attributable to the following variables (gender, age, educational qualification, job title, specialty, years of service).

### **The study concluded that a set of recommendations including- :**

- The need for commercial banks to adopt strategic planning and apply it in practice, because the performance efficiency and good planning to achieve satisfying and theoretical results for future leadership that supports and promotes orientation outputs and facilitate the process of dealing with the environment around them.
- The need for attention characteristics leading to a significant impact on job performance of managers and strengthen strategic planning in commercial banks in Gaza Governorates.
- The need for the development of features and characteristics of entrepreneurial managers when working in the commercial banks in Gaza Governorates because of its impact on the success or failure of the strategic decisions they make.
- The need to develop behavioral skills when managers in the commercial banks, which are commensurate with the work environment, and provide social and cultural environment that produces technically innovative reflect the excellence and creativity.



## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع  | • |
|--------|--|---|
| أ      | الآية  | • |
| ب      | الإهداء  | • |
| ج      | الشكر والتقدير                                 | • |
| د      | ملخص الدراسة باللغة العربية                    | • |
| و      | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية                 | • |
| ح      | قائمة المحتويات                                | • |
| ك      | قائمة الجداول                                  | • |
| م      | قائمة الأشكال                                  | • |
| 1      | <b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>        | • |
| 2      | 1-1 مقدمة.                                     | • |
| 3      | 2-1 مشكلة الدراسة.                             | • |
| 4      | 3-1 تساؤلات الدراسة.                           | • |
| 5      | 4-1 متغيرات الدراسة.                           | • |
| 5      | 5-1 فرضيات الدراسة.                            | • |
| 6      | 6-1 أهداف الدراسة.                             | • |
| 6      | 7-1 أهمية الدراسة.                             | • |
| 7      | 8-1 مصطلحات الدراسة.                           | • |
| 9      | <b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>              | • |
| 10     | 1-2 مقدمة.                                     | • |
| 10     | 2-2 الريادة.                                   | • |
| 10     | 1-2-2 مفهوم الريادة.                           | • |
| 12     | 2-2-2 الأفكار الأساسية للريادة من منظور شمولي. | • |
| 12     | 3-2-2 أهداف الريادية.                          | • |
| 13     | 4-2-2 الخصائص الريادية.                        | • |
| 16     | 5-2-2 الخصائص الريادية للموظف.                 | • |
| 18     | 6-2-2 أنواع ريادة المؤسسات.                    | • |
| 19     | 3-2 التخطيط الاستراتيجي.                       | • |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 19 | 2-3-1 ماهية التخطيط الاستراتيجي.   | • |
| 22 | 2-3-2 خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي.  | • |
| 23 | 2-3-3 أهمية التخطيط الاستراتيجي.   | • |
| 25 | 2-3-4 مراحل التخطيط الاستراتيجي.   | • |
| 26 | 2-3-5 معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي.  | • |
| 28 | 2-3-6 الطرق المتبعة في التخطيط الاستراتيجي.  | • |
| 30 | 2-4 البنوك في قطاع غزة.  | • |
| 31 | 2-4-1 المصارف في فلسطين.   | • |
| 31 | 2-4-2 الخدمات التي تقدمها المصارف الفلسطينية.  | • |
| 32 | 2-4-3 التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي.   | • |
| 33 | 2-4-4 تنوع الخدمات المصرفية.   | • |
| 34 | 2-4-5 الارتقاء بالعنصر البشري.   | • |
| 35 | 2-4-6 تطوير التسويق المصرفي.   | • |
| 36 | 2-4-7 مواكبة المعايير المصرفية الدولية.  | • |
| 38 | 2-4-8 تفعيل دور الحكومة وسلطة النقد لتطوير أداء الجهاز المصرفي الفلسطيني.  | • |
| 38 | 2-5 الدراسات السابقة.  | • |
| 39 | 2-5-1 الاتجاه الأول: الدراسات التي تحدثت عن الخصائص الريادية.  | • |
| 45 | 2-5-2 الاتجاه الثاني: الدراسات التي تحدثت التخطيط الاستراتيجي.   | • |
| 50 | 2-5-3 الاتجاه الثالث: الدراسات التي جمعت متغيري الدراسة (الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي). | • |
| 53 | 2-5-5 التعقيب على الدراسات السابقة.  | • |
| 55 | <b>الفصل الثالث الطريقة والإجراءات</b>   | • |
| 56 | منهجية الدراسة.  | • |
| 56 | مجتمع الدراسة.   | • |
| 57 | عينة الدراسة.  | • |
| 61 | صدق وثبات الإستبانة.   | • |
| 71 | المعالجات الإحصائية.   | • |
| 72 | <b>الفصل الرابع نتائج الدراسة وتفسيرها.</b>  | • |

|    |                                       |   |
|----|---------------------------------------|---|
| 87 | <b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات</b> | • |
| 88 | أولاً: النتائج.                       | • |
| 89 | ثانياً: التوصيات.                     | • |
| 90 | المراجع.                              | • |
| 98 | الملاحق.                              | • |

## قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول  |
|--------|---|
| 14     | جدول (1) الخصائص الريادية لآراء عدد من الكتاب   |
| 57     | جدول (2) يوضح عدد المدراء في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة   |
| 57     | جدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس  |
| 58     | جدول (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر  |
| 58     | جدول (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي   |
| 59     | جدول (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي  |
| 59     | جدول (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص   |
| 60     | جدول (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة   |
| 60     | جدول (9) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول: (الثقة بالنفس) مع الدرجة الكلية للمحور الأول                               |
| 62     | جدول (10) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني "المبادرة" مع الدرجة الكلية للمحور الثاني                                 |
| 63     | جدول (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "الإبداع" مع الدرجة الكلية للمحور الثالث                                  |
| 64     | جدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع "حب الإنجاز" مع الدرجة الكلية للمحور الرابع.                              |
| 64     | جدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس "الاستقلال وتحمل المسؤولية" مع الدرجة الكلية للمحور الخامس                |
| 65     | جدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السادس "المخاطرة" مع الدرجة الكلية للمحور السادس                                 |
| 66     | الجدول (15) مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية                   |
| 67     | جدول (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقراتها                                     |
| 69     | الجدول (17) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل |

|    |  |
|----|--|
| 70 | جدول (18) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل                                      |
| 70 | جدول (19) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي  |
| 73 | جدول (20) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 158)  |
| 74 | جدول (21) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 237)                     |
| 75 | جدول (22) معامل ارتباط بيرسون بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي  |
| 76 | جدول (23) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)                             |
| 77 | جدول (24) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر          |
| 79 | جدول (25) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي |
| 80 | جدول (26) يوضح اختبار شيفيه في محور المخاطرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي  |
| 81 | جدول (27) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي  |
| 82 | جدول (28) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير التخصص         |
| 82 | جدول (29) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة   |
| 85 | جدول (30) يوضح اختبار شيفيه في محور الثقة بالنفس تعزى لمتغير سنوات الخدمة  |
| 86 | جدول (31) يوضح اختبار شيفيه في محور المبادرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة  |
| 86 | جدول (32) يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة                          |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل  |
|--------|--|
| 5      | شكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة                |
| 21     | شكل رقم (2) عناصر التخطيط الاستراتيجي.                 |
| 25     | شكل رقم (3) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة. |
| 28     | شكل رقم (4) الطرق المتبعة في التخطيط الاستراتيجي       |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1/1 مقدمة.
- 2/1 مشكلة الدراسة.
- 3/1: تساؤلات الدراسة.
- 4/1 متغيرات الدراسة.
- 5/1 فرضيات الدراسة.
- 6 /1 أهداف الدراسة.
- 7/1 أهمية الدراسة.
- 8/1 مصطلحات الدراسة.

## 1/1 مقدمة:

تشكل البنوك والمؤسسات المالية لبنة أساسية مهمة في بناء الاقتصاد والأعمال في أي دولة، وللقطاع المصرفي دوراً كبيراً لا يمكن تجاهله في عملية التطور الاقتصادي، ذلك أنه يعتبر الأداة التي من خلالها تطبق الدولة نظامها النقدي وسياستها المالية، ويعطي القطاع المصرفي مؤشراً رئيساً على حيوية الوضع الاقتصادي في تلك الدولة، من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة متنوعة، تساعد كثيراً في تنشيط العمليات الاقتصادية والمالية والتجارية.

كما إن نمو البنوك التجارية وانتشارها المضطرد و تغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الأفراد والجماعات، دفع الباحثين وغيرهم من المعنيين لمزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه البنوك وفعاليتها، وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في البنوك لخدمة أهدافها، وكذلك تناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن كفاءات إدارية جديدة، كما أن الخصائص الريادية أصبحت تمثل حجر الأساس ونقطة انطلاق نحو الوعي بالأهداف، فهي تهيئ قاعدة معرفية واستدلالية تجعل المعني فيها قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة المنظمات (حسين، 2009: 68).

وفي ظل العولمة الاقتصادية المستمرة والمتزايدة، أصبحت فكرة الريادة المتعلقة بالشركات موضوع اهتمام القادة والمدراء ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع بل القدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار الميزة التنافسية لها، إذ مثلت الريادة أحد الميزات التنافسية لمنظمات اليوم ولكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية، كما تمثل الريادة أحد الحقول الدراسية المهمة والحديثة في العلوم الاقتصادية والإدارية، ويرجع اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين بهذا المجال إلى النمو الكبير الذي حققه اقتصاديات الدول الكبرى منها الولايات المتحدة والتي كانت تتميز بفاعلية في الأداء وقدرة كبيرة في التأقلم مع مختلف الظروف والبيئات (إسماعيل، 2010: 66).

كما وتشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من تبني التخطيط الاستراتيجي (النجار، 2006: 11).

ويؤكد الشيخ وآخرون، (2009) على أهمية الريادة والخصائص الريادية في منظمات الأعمال كوسيلة لتحسن القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة العمل التي تتصف بالتعقيد الشديد والتغير المتسارع (الشيخ وآخرون، 2009: 497).

كما وتمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التخطيط الاستراتيجي فيها وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة الشركة. وقد أصبحت ريادة الشركة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحريك المنظمات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر مبتكرة من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى اللاتأكد (Quick MBA, 2007 : p11).

كما أن خصائص الفرد وسماته الشخصية تؤثر في سلوكه وتوجهاته، ومن أبرز هذه الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكيتها التي تدفع الأفراد بشكل عام إلى تحديد التخطيط الاستراتيجي والأعمال الريادية، والتي من شأنها أن تزيد في نمو قطاع الأعمال (القاسم، 2013: 3).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيس لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال، (Menguc, B. and 2005:p136). ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم (خبراء بييمك، 2004: 14).

والفهم السليم الواضح لأهمية الخصائص الريادية في بيئة الأعمال، فهي ضرورة لنجاح وفهم العلاقة بين العملية الإدارية والتخطيط الاستراتيجي لأي شاط أو مهارة لتبقي هذه المؤسسات صامدة ولممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل، وانطلاقاً مما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على العلاقة بين الخصائص الريادية للعاملين في الإدارة العليا للبنوك وبين التخطيط الاستراتيجي، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على المستوى المحلي أو العربي.

## 2/1: مشكلة الدراسة:

مع ازدياد الاهتمام بدراسة موضوع الريادة وما رافق ذلك من جهود استهدفت التعرف على مختلف الجوانب التنظيمية التي من الممكن أن تتأثر بها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي في أي



منظمة، كانت هناك مسوغات منطقية دفعت للتفكير بأهمية خصائص الشخص الريادي وفي أي مجال من الممكن أن تكون واضحة وجليّة وذلك بقصد التركيز عليها وتعميق استخداماتها للوصول بالمنظمات الى الموقع الذي يناسب إمكاناتها وطموحاتها في البيئة التي تعمل فيها.

واطلعت الباحثة على بعض الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية ومنها دراسة (القاسم، 2013) والتي أكدت على وضع نظم استراتيجية ضرورية للسيطرة على متطلبات تطوير وتفعل عملية التحليل وتحديد التوجهات المستقبلية لإحصاء أكبر عدد من الرياديين المبدعين، ودراسة (حسين، 2009) التي قامت بدراسة العلاقة بين الخصائص الريادية وبين متغيرات تنظيمية أخرى لتحديد أهميتها الحقيقية في إمكانية تحقيق النجاح التنظيمي، كما واقترحت بدراسة الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التوجه الاستراتيجي والتنظيمي، وكذلك دراسة (اسماعيل، 2010) والتي اقترحت التأكيد على الخصائص الريادية في الشركة المبحوثة بغية تعزيز ونشر روح الإبداع وفق متغيرات أخرى ودراسة صيام (2008) والتي اشارت الي وجود ضعف في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

### ما العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة؟

#### 3/1 تساؤلات الدراسة:

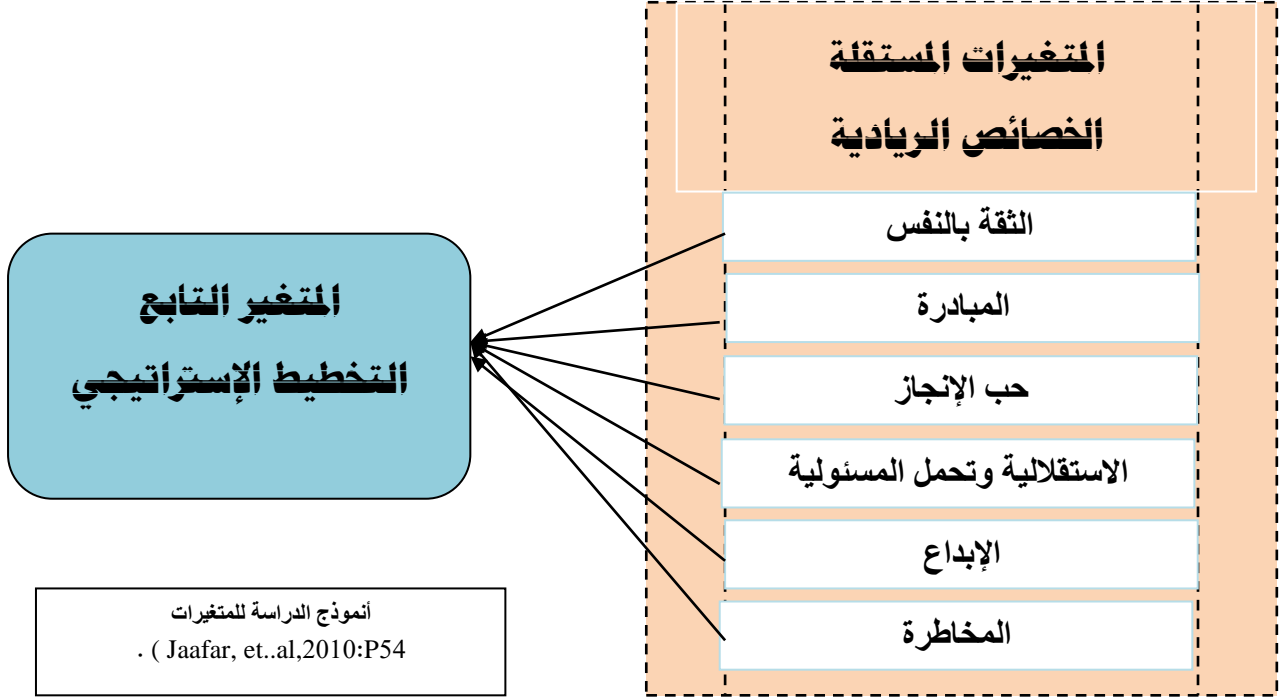
تتمحور الدراسة حول التساؤل الرئيس: "ما العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة؟ وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما مستوى الخصائص الإدارية لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة؟
- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الخصائص الريادية بمكوناتها والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى: (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخدمة)؟

#### 4/1 متغيرات الدراسة:

**المتغير التابع:** التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.  
**المتغير المستقل:** الخصائص الريادية والذي يتكون من: (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ المخاطرة) (Jaafar, et..al,2010:P54) .

#### (شكل 1) العلاقة بين متغيرات الدراسة



#### 5/1 فرضيات الدراسة

##### 1. الفرضية الأساسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية بمكوناتها والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة. ويتفرع من الفرضية الأساسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (الثقة بالنفس) والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (المبادرة) والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (حب الإنجاز) والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (الاستقلالية وتحمل المسؤولية) والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (الإبداع) والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (المخاطرة) والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.

## 2. الفرضية الأساسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة الوظيفية - المسمي الوظيفي).

## 6/1 أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى توفر الخصائص الإدارية لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة.
- تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة.
- الكشف عن العلاقة بين الخصائص الريادية بمكوناتها والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.
- إبراز الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

## 7/1 أهمية الدراسة:

### أولاً أهمية العلمية:

- 1- تضيف الدراسة علماً جديداً وآفاقاً واسعة للباحثة، وخاصة أن موضوع الخصائص الريادية تعتبر من الموضوعات الحديثة نسبياً في حياة منظمات الأعمال والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني أهداف المنظمات.
- 2- بحدود الاطلاع المتواضع للباحثة للدراسات السابقة فإنها تُعد من الدراسات الأولى التي تناولت متغيراتها معاً في فلسطين.
- 3- يتوقع أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها ومتغيراتها الفرعية في ضوء النتائج المتوقعة.

## ثانياً: الأهمية العلمية:

- 4- تساهم هذه الدراسة في عملية تعميق الرؤى تجاه الخصائص الريادية بمتغيراتها لتبني مستويات أداء أفضل في المدى البعيد.
- 5- أهمية عينة الدراسة (المديرين ومديري الأقسام العاملين في البنوك التجارية) ومتغيراتها الخصائص الريادية وما لهما من دور بارز في تعزيز بناء الاقتصاد المعرفي في البنوك التجارية.
- 6- يحاول البحث تحقيق أهدافه الجوهرية التي تتمحور حول تحديد الخصائص الريادية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة على تبني التخطيط الاستراتيجي وتشخيص وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين الخصائص الريادية و تبني التخطيط الاستراتيجي لدى الأفراد المبحوثين.
- 7- تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوع الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين مما يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف المرجوة للبنوك التجارية في قطاع غزة.

## 8/1 مصطلحات الدراسة:

**تعريف الريادة:** "هي مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها (الغالبى وإدريس، 2007: 79). وعرفها (Lussier, 2008) بأنها نشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة. (Lussier, 2008:93) وفيما أشار (Robert Hisrich) إلى الريادة بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي. وبعبارة أخرى أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة" ( JoseDornelas, 2003: 2 ).

**تعريف الريادي:** في القواميس والأدبيات الإدارية يعرف الريادي "إلى المبادر-الملتزم- المنظم- المخاطر المخطط-المروج- صائد الفرص- صانع الفرص- المبدع الإنتاجي ، او المستثمر للتعبير عن الراغب في بدء مشروع خاص أو امتلاك مشروعاً بالفعل ويريد أن يديره بصورة صحيحة وسليمة(شليبي، 2008: 2).

**تعريف الخصائص الريادية:** هي " مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية المرتبطة بالشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير" (Daft, Richard, 2010, 607).

**تعريف التخطيط الاستراتيجي:** هو "عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة . ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية" (Shapiro,2003 :P.3).

**التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:** هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، و تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية و يجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها(القطامين، 1966: 67).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

### المبحث الأول:

الخصائص الريادية.

### المبحث الثاني:

التخطيط الاستراتيجي.

### المبحث الثالث:

البنوك العاملة في قطاع غزة

### المبحث الرابع:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

## 1-2 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التطرق لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعلاقة بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي كل ذلك من أجل تكوين صورة أو فهم متكامل عن موضوع الدراسة ويتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث هي:

1. الخصائص الريادية.
2. التخطيط الاستراتيجي.
3. البنوك العاملة في قطاع غزة.

## 2-2 الريادة:

شغل مفهوم الريادة حيزاً كبيراً من تفكير الإداريين والاقتصاديين، ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية، وما تلازم معها مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لإبعادها، والسعي لتشخيصها قصد تحليلها، والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بآلية التعامل معها وفق افتراضات عقلانية تامة ومحدودة وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، إلا أن طبيعة التحولات المعرفية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد عقد الخمسينات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملت حتمية اعتماد منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً وأنموذجاً، وخصائصاً وتأثيراً وتأثراً في إبداع منظمات الأعمال وتعلمها وإرادتها للتعامل بلغة التفاوض (إسماعيل، 2010: 70).

وتعتبر الريادة من المحاور المهمة عالمياً في الوقت الحاضر. وعلى أقدمية موضوع الريادة، فإنه لا يزال من المواضيع المثيرة للاهتمام الذي يشوبه بعض الغموض في محاوره الأساسية. ومع ذلك، ومما لا شك فيه، أن الريادة تدفع عجلة النمو بشكل كبير بتكريس الوسائل والأدوات والمصادر المتوفرة فيه. وفي هذا القسم من الدراسة، سنلقي الضوء على النظريات والخلفيات والأبعاد المتعلقة بالخصائص الريادية.

## 1-2-2 مفهوم الريادة:

اختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة أو الريادية، فمنها يعتمد الجانب اللغوي ومنها يعتمد جانب الخصائص الشخصية والآخر يعتمد الجوانب التنظيمية للمنظمات، ولكل منها شرعة ومنهاج يقودها

في ذلك: من الجانب اللغوي فان الأصل في ذلك هو "رودا، ريادا، وتعني راد الشيء أى طلبه، وراد الارض أفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي زائلة أم لا"(حسين، 2012: 74).

كما عرفت الريادة بأنها: "عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به".(Daft، 2010: 602) وتستنتج الباحثة بأن الشخص الريادي هو الشخص الذي ينهمك في الريادة وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة في الأعمال وحملها إلى التطبيق الفعلي.

وعُرفت الريادة بأنها "إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة"(النجار والعلي، 2006: 5).

وعرفت أيضاً على أنها "مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها"(الغالبى وإدريس، 2007: 83).

وكما عرفت الريادة بأنها "تشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة"(Lussier، 2008: 135).

كما عرفها (Hitt,el.et، 2001) على أنها "تعني الأنشطة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها"(Hitt,el.et، 2001: 84).

وعرف العاني وآخرون الريادة بأنها " مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء ممتاز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلي المنتج او الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات"(العاني وآخرون، 2010: 56).

كما عرفت أيضاً بأنها "ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في انشاء مشاريع جديدة للمنظمة"(Dess & Lumpkin، 2003:111).

كما وعرف (Miles، et، 2003) الريادة بأنها " مجموعة من النشاطات من أجل استغلال الفرص الفريدة والتي ينتج عنها أداءاً متميزاً"(Miles، et، 2003:88).

وعرفها (Rachman,et. al، 2011) بأنها " عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة بما يحث تراكم الثروة"(Rachman,et. al، 2011: 139).



وعرفها أيضاً (Teny، 2007) بأنها "العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تبذل وتكون أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها" (Teny، 2007: 203).

ومن خلال التعريفات السابقة للريادة، ترى الباحثة أن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وأحجامها، كما أن الجهد الذي يبذله شخص ما لتحقيق مقاصد معينة، مثل تحقيق رؤية محددة أو التأكد بشأن موضوع ما.

وتعرف الباحثة الريادة إجرائياً بأنها " التفرد المتعمد في المؤسسات والمنظمات على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة من أجل استغلال الفرص الفريدة والتي ينتج عنها أداءاً متميزاً".

## 2-2-2 الأفكار الأساسية للريادة من منظور شمولي:

للريادة مجموعة من الأفكار الأساسية وتكون ضمن موضوع متكامل ومتنوع ولها عدة أوجه وهي :

(Wickham، 2001: 122)

- 1- ويقوم الريادي بدور رئيس في احداث تأثير اقتصادي ايجابي في حياة المؤسسة والمنظمة وتطورها.
- 2- يحمل الشخص الريادي خصائص شخصية مميزة.
- 3- يستطيع الشخص الريادي أن يعي ويفهم المهام الخاصة للمنظمة.

ومما سبق ترى الباحثة بأن الريادية عملية يتمكن من خلالها الفرد أو مجموعة أفراد توليف الموارد ( المعلوماتية، المادية، البشرية....) على أساس تقييم علمي ومنطقي وباعتماد الكفاءات القيادية والإبداعية في خلق القيمة ( ابتكارات ، خدمات جديدة أو إضافة شيء جديد لها) وتجسيد الفرصة في مشروع مهيكول وديناميكي يحقق الرضا لجميع أطراف المصلحة، مع الاستعداد التام لتنظيم الأعمال المرتبطة به وتحمل المخاطر الناجمة عنه.

## 2-2-3 أهداف الريادية:

إن الريادة مصطلح يمكن أن يطلق على أي نجاح ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، بل النجاح المطلوب في الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة من خلال أهم دوراتها الاستثمارية وهي مرحلة الانتقال من طور الاستقرار غلي طور التوسع ومن أهم أهداف الريادية ما يلي:

1. إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الأهداف المميزة للريادة وخاصة أن المنظمات الريادية تعمل على التغيير من خلال الأنشطة الريادية.
2. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تنبؤ الإبداع والتنظيمي والتكنولوجية الحديثة.
3. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.
4. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
5. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تبني النمو الاقتصادي.
6. إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
7. زيادة التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشاريع الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً (القاسم، 2013: 22).

ومما سبق ترى الباحثة أن الريادة تلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح فهي تضطلع بمهمة وتحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل التنفيذ لاستراتيجية المؤسسة وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتقوم بتدبيرها وتوزيعها على وحدات الأعمال وأوجه النشاط الوظيفي المختلف بالمنشأة.

## 2-2-4 الخصائص الريادية:

اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم للخصائص الريادية وسلوكه وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها، وهنا لا بد من التوضيح والإشارة إلى أن موضوع الخصائص لا يمثل موضوعاً مستقلاً بذاته وإنما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح (Koratko 2007: 58). بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها.

وترى الباحثة أن الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضة للتغيير أما على وفق سنوات العمر للإنسان أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي بسبب عوامل معينة تؤثر على الافتراضات المسلم بها، فعلى سبيل المثال لا الحصر هناك من يرى أن السمات الشخصية للريادي

هي أكثر من (40) سمة عند (Daft، 607:2010) بينما حددها البعض الآخر (5-7) كما هو في دراسة ( النجار والعلي، 2006: 10) و(12) سمة كما ورد في (Action coach, 2012: 4)

ومن خلال كون ان مدى قابلية التكيف مع البيئة التي تحملها الخصائص الريادية تجعلها اكثر ثباتا والعكس صحيح، والمثير في موضوع الخصائص الريادية كونها مخفية قد لا يعرفها أو يشعر بها الفرد إلا في حالة ظهور الحاجة الى التكيف مع الظرف البيئي الذي يمثل السلوك الافضل أو الاستجابة اللازمة لتحقيق هدف محدد او تطبيق رؤيا معينة او تنفيذ استراتيجية مقصودة.

بضوء ما تقدم وما تطلبه الضرورة النظرية نعرض لبعض آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالسمات او الخصائص الريادية وكما ما هو معروض بالجدول (1) الآتي:

جدول رقم (1) الخصائص الريادية لآراء عدد من الكتاب

| م  | أسماء المؤلفين والكتاب لمفهوم الخصائص الريادية | فروع مصطلح الخصائص الريادية   |
|----|--|---|
| -1 | (النجار والعلي، 2006: 10)                      | 1- الاستعداد والميل نحو المخاطرة.<br>2- والرغبة في النجاح.<br>3- الثقة بالنفس.<br>4- الاندفاع نحو العمل.<br>5- الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة.<br>6- والالتزام والتقاؤل.<br>7- اتباع المنهج النظامي. |
| -2 | Daft،(607: 2010 )                              | أبرزها: يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي:<br>1- التحكم الذاتي أو الداخلي.<br>2- مستوى مرتفع من الطاقة.<br>3- الحاجة إلى الإنجاز.<br>4- تحمل الغموض.<br>5- الوعي بمرور الوقت.<br>6- الثقة بالنفس.           |
| -3 | Suttle.(8:2011)                                | الرؤية، والتكيف، التوجيه بالأهداف، القيادة، الأخذ بالمخاطرة.  |

|   |                                 |    |
|---|---------------------------------|----|
| الثقة بالنفس، الشعور بملكية المشروع، القدرة على التواصل، الحماس نحو التعلم، التوجه النظمي، التفاؤل، المنهمك بالعمل، صاحب التعبير المستحب، المشارك، الاندفاع، اللاحوف من المخاطرة. | (Business Coaching 2012:7)،Firm | -4 |
| المخاطرة، الانضباط، الذكاء، القيادة.  | (8)،2012،Hulme                  | -5 |

المصدر: حرر بواسطة الباحثة

من خلال عرض مفاهيم الكتاب لمتطلبات الخصائص الريادية، يمكن القول أن تلك الخصائص قد تختلف من باحث إلى آخر، إلا أن هناك خصائص تصف إطار أي ريادي ناجح ، إذ أن وجود هذه الصفات تدعم العمل القيادي وترفع من جودة حياة العمل، ومن ثم المساهمة الإجمالية للإدارة عن طريق جعل مسؤولياتها على عاتق كل فرد من المنظمة ، وبالتالي بناء وتعزيز التخطيط الاستراتيجي. إذ أن الإدارة القائمة على التخطيط الاستراتيجي والتي تهدف إعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة تعتبر نموذج إداري ناجح ، إذ أن أفضل طريقة لتحفيز الموظفين هو الحصول على التزامهم الكامل لقيم المنظمة من جانب القيادة والمشاركة، وهذا ما أطلق عليه أسلوب "العقول والقلوب"(Armstrong ,2006: 275).

ومما سبق ترى الباحثة بأنه ينبغي تحديد الخصائص الريادية التي سيتم الاعتماد عليها في البحث الحالي وتتمثل (الميل نحو المخاطرة، الثقة بالنفس، التفاؤل، الرغبة بالنجاح، الحاجة للإنجاز). والتي سوف تعرضها بشئ من التفصيل وهي كالآتي:

أ. **الميل نحو المخاطرة:** يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما ازدادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

ب. **الرغبة في النجاح:** الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة أكبر من الفرد العادي حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بها الريادي والقدرة على حل المشاكل المختلفة والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود.

ت. **الثقة بالنفس:** الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر أو الخاص بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع

التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل، أي بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذو رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.

ث. **الحاجة إلى الإنجاز:** الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.

ج. **التفاؤل:** يميل الرياديون إلي التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي(حسين، 2012: 78).

## 2-2-6 الخصائص الريادية للموظف:

إن ريادة الأعمال تتطلب روحاً وذهنية خاصة قبل كل شيء فالريادي هو شخص مبادر جريء يريد أن يأخذ مصيره بيده، وهو متفائل بطبيعته، ومؤمن بحتمية النجاح بالرغم من وجود مخاطر قد تؤدي إلى الفشل، ويمتلك طاقة وقوة دافعة تمكنه من تخطي الصعوبات التي تقف عائقاً في سبيل تحقيق أهدافه، وأصحاب تلك النوعية من المبادرات هم أشخاص يشعرون بارتياح لفكرة استحداثهم لمشروع عمل جديد والمساهمة في المجتمع من خلال مبادراتهم الخاصة وإبداعهم وعملهم الشاق، لذا فإن الرياديين يمتلكون خصائص قد تكون فريدة ولهم ادوار مهمة، وسيتم تناول أهم الخصائص الريادية التي يقوم بها الموظف وعلى النحو التالي (إسماعيل، 2010: 73):

- 1- القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة.
- 2- المبادرة.
- 3- الانتباه للفرص واقتناصها.
- 4- الإصرار والمثابرة.
- 5- البحث عن المعلومات اللازمة للعمل.
- 6- الاهتمام بالجودة والتميز.
- 7- الالتزام بالعمل والمتابعة.
- 8- الفاعلية.
- 9- التخطيط المنظم.
- 10- حل المشكلات.
- 11- الثقة بالنفس.
- 12- الحزم.
- 13- الإقناع واستخدام استراتيجيات التأثير.

## 14- الاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة.

والخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الموظف، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه، ووفق هذا التصور يمكن تصنيف خصائص الريادي على النحو التالي (حمزة، 2009: 24):

### أ- الخصائص الشخصية : وتشمل

- 1- **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** إن الريادي هو الشخص المخاطر لذلك فإن أهم ميزة في الريادة هو الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد هي أكثر ميلاً للمخاطرة من الشركات الكبيرة.
- 2- **الثقة بالنفس:** إن الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن ان يقابلوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً حيث أنه يمتلك شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات اعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.
- 3- **الاندفاع للعمل:** يظهر الريادي مستوى من الاندفاع نحو العمل اعلى من الآخرين حتى أن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق.
- 4- **الالتزام:** لابد من الريادي من استمرار تركيزه على أهدافه وعدم تخليه عن تخطيط أنشطته كما ان سر نجاح الريادي هو التزامه بواجباته التي رسمها لنفسه.
- 5- **التفاؤل:** يتميز الريادي بأنه متفائل أكثر من غيره مع العلم أن الأشخاص قد يفشلون في تحقيق شيء ما في مراحل الحياة وهذا أمر لا يمكن تقاديه ولكن يجب التعلم من ذلك الفشل لاستمرار النجاح.

### ب- الخصائص السلوكية وتشمل (اسماعيل، 2010: 74):

- 1- **المهارات التفاعلية:** وهي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.
- 2- **المهارات التكاملية:** وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام.
- ت- **الخصائص الإدارية وتشمل (حمزة، 2009: 25):**

- 1- **المهارات الإنسانية:** وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلاً عن احترام

المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.

**2- المهارات الفكرية:** يتطلب من الريادي امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أساس العقلانية.

**3- المهارات التحليلية:** ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.

**4- المهارات الفنية:** وتتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشاريع ذات الطابع الفني كالنجارة وصناعة الأثاث وغيرها.

ومما سبق ترى الباحثة أن من أبرز خصائص الرياديين هي حب العمل والمبادرة والتعلق بهما و الإصرار على النجاح رغم المخاطر والثقة الكاملة والتصميم وحب التنفيذ والمهارة في إدارة المخاطر ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها والاستقلالية في العمل ومجابهة التحديات والشعور بالإنجاز وتحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي كما أن العمليات الريادية تتضمن أبعاداً مختلفة من الخصائص والمهارات التي ينبغي أن يضطلع بها الريادي في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بها.

## 2-2-7 أنواع ريادة المؤسسات:

عرّف كل من ريادة المؤسسة بأنها: "العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة، منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة" (Veronique Bouchard 2001: 3)، وتصف الريادة السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة. وقد صنف كل من (Guth and Ginberg) ريادة المنظمة إلى خيارين إستراتيجيين هما: (315) ( Karina Skovvang Christensen, 2004:

- **مخاطرة المنظمة:** وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الاستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد إستراتيجي. وبذا فأنها تنصرف إلى الريادة الخارجية.

- **إعادة التجديد الاستراتيجي:** وينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات ويدعى هذا النوع بـ "الريادة الاستراتيجية" وينصرف مفهومها إلى الريادة الداخلية (2009:25) (Donald F Kuratko).

## 2-3 التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل للمنظمة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة. واعتبر هذا المفهوم من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة. ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب؛ بل لمستويات وبيئات أبعد من ذلك، كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى.

وتعتبر التغيرات والتحويلات السريعة والمستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات من أبرز التحديات التي تواجهها؛ فإذا كان البقاء والاستمرار والنمو من التحديات الرئيسية، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق هذه الأهداف. ولهذا فقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها من أجل صياغة الاستراتيجيات، والتي من خلالها يتم خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع بيئتها، وذلك من خلال مواجهة التهديدات والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز الموقف التنافسي للمنظمة وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها (اللوح، 2007: 25).

## 2-3-1 ماهية التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.، التخطيط الاستراتيجي فهو عملية تحديد توجه (مستقبل) المؤسسة بناءً على نتائج التفكير الاستراتيجي. (مندورة، درويش، 2005: 142).



ولقد عرفه Glaister and Flashaw بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (Glaister and Flashaw, 1990:107).

يعرف الفراء التخطيط الاستراتيجي بأنه " خطة طويلة الأجل (3-5 سنوات) يحدد فيها رسالة المؤسسة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة" (الفراء، 2005: 5).

ويعرف أيضاً: التخطيط الاستراتيجي "هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة. ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية" (Shapiro, 2003: P3).

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة، وعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تزود المؤسسة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات، والاستفادة من الفرص المتاحة. وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل (Namken & Rapp, 1997:2).

ويرى (القطامين) بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة (القطامين، 1996: 92).

وقد تحدث (بن حبتور) عن مجموعة ملامح للتخطيط الاستراتيجي وهي (بن حبتور، 2004: 44):

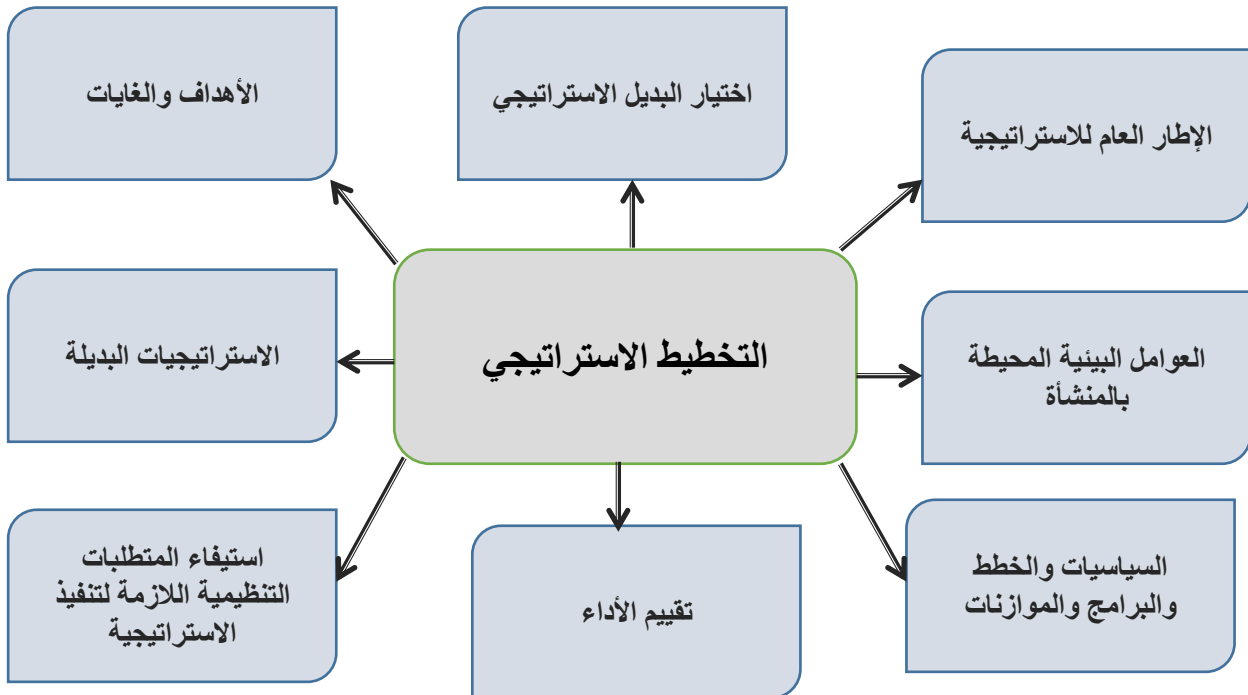
1. أنه نظام متكامل يتم بخطوات متفق عليها.
2. نظام لتحديد مسار المنظمة مستقبلاً.
3. يتم من خلال تحديد مجالات تميز المنظمة مستقبلاً ومجال أعمالها.
4. هو رد فعل على نقاط القوة والضعف في إدارة الشركة أو المنظمة.
5. هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

وتتفق الباحثة مع تعريف عبد الحى بأن التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلي أهداف معينة وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة" (عبد الحى، 2005: 3).

وتؤكد الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية، ومعنى ذلك أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة الأسباب والنتائج المترتبة على قرار معين يزمع المدير اتخاذه. وأن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمل في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية، والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص،

وتجنب تلك التهديدات كما أن التخطيط يعنى تصميم مستقبلي مرغوب فيه، والتعرف على أساليب تحقيقه.

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (2) عناصر التخطيط الاستراتيجي.

2016-3-13

الإلكتروني:

الموقع

المصدر:

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=947&SecID=47>

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه العناصر:

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية: من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج، والميزانيات، والإجراءات.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم. هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة لقرارات الاستراتيجية (الجودي، ورحماني، 2009: 186).

## 2-3-2 خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي:

تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية، وللتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة (المغربي، 1999: 37).
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى (المجمع العربي للمحاسبين، 2001: 22).
3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2006: 6).
4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتر كيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي و يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الآغا، 2005: 68).

5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا \_ الوسطى \_ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية (الدجني، 2011: 43).
6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، 2003: 119).
7. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2006: 242).
8. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها (الدجني، 2011: 53).

### 2-3-3 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقييمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (اللوحي، 2007: 16).

وقد ذكر باترك أوكوما في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وهي كالتالي:

1. تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.

2. التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
3. حل المشاكل: المؤسسات الأهلية أحيانا تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
4. فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
5. الاتصال والتسويق: التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
6. التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
7. التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها (Okuma, 2003: p4).

كما يزيد التخطيط الاستراتيجي من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة. (خبراء بميك ، 2006: 44) وهو عملية لأخذ قرارات رئيسية والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك (Lainie, 2005: p44).

وقد أضاف ثابت، (2006) مجموعة من العناصر اعتبرها فوائد التخطيط للمؤسسات وهي (ثابت، 2006: 11):

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.

7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.

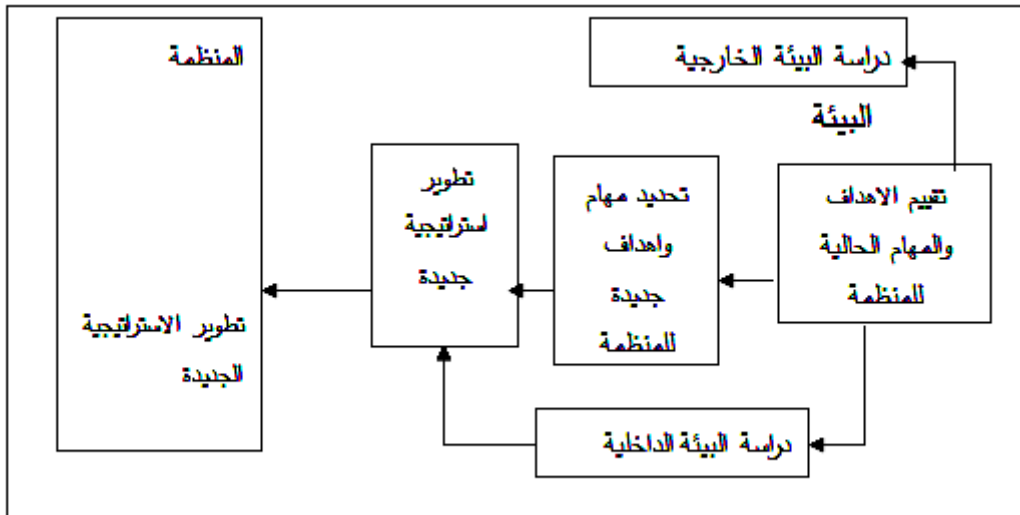
8. المساعدة في إدارة الأزمات.

### 2-3-4 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة خطوات منها:

1. تحليل الاستراتيجية الحالية للمنظمة والتعرف على مهامها وأهدافها.
  2. دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من نواحي (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص والقيود التي تواجه المنظمة.
  3. دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد والامكانيات المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف.
  4. على ضوء هذه الدراسة (البيئة الخارجية والداخلية) يتم تحديد اهداف ومهام جديدة للمنظمة او يتم التعديل على الأهداف القديمة للمنظمة.
  5. تحديد الاستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الاهداف والمهام الجديدة.
  6. تطبيق الاستراتيجية الجديدة من خلال احداث التغييرات المطلوبة داخل المنظمة سواء في الهياكل التنظيمية والقيادات و الموارد البشرية ونظم المعلومات والاتصالات... الخ.
- والشكل التالي يوضح هذه العملية:

شكل رقم (3) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة



المصدر: سالم، فواد الشيخ وآخرون(1995)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، عمان، ص98.

## 2-3-5 معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

حظي التخطيط الاستراتيجي بقبول كبير من مديري وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي بالشكل الذي يمثل ثقافة سائدة في المؤسسة. وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الأهلية. إن المؤسسات التي تغش في أي تخطيط للمستقبل غالباً ما تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو زيادة وتنويع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لعملائها وتواجه بتطورات غير متوقعة وقد يكون الثمن الذي تدفعه لعدم التخطيط الاستراتيجي هو الركود والتقهقر أو التوقف والنهاية.

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي له هذه القيمة الكبرى فلماذا تعتقد الكثير من المنظمات إن اقتحامها لهذه الساحة الاستراتيجية شيء محبط وغير مجدي وقد يكون مخيباً للأمل والأحلام(خبراء بميك، 2006: 47).

فعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها هذه المنظمات من خلال استخدامها له، إلا أن هناك عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات والعقبات، فقد ذكر (السيد، 1993 : 15 ؛ وشريف، 1996: 148) خمس من المعوقات والعقبات تتمثل في:

1. وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل. فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً للغاية، فتغيير البيئة لا يدعو فقط على الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغيير السريع في البيئة. وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغيير.

2. مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

3. وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية وهذا يعود إلي نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.

4. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

5. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
6. الوقت والتكلفة، يمكن أن يمثل قيودا على التخطيط الفعال فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات.
- وقد لخص خبراء بييمك،(2006) معوقات التخطيط الاستراتيجي كما يأتي(خبراء بييمك، 2006: 48):
  1. ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.
  2. عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي.
  3. عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
  4. الصراعات الداخلية.
  5. عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي.
  6. صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
  7. القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الاستراتيجية.
  8. غياب المتابعة.
  9. ضغوط من البيئة المحيطة بالمؤسسة.
  10. عدم التجاوب أو التواصل مع الفئات المستهدفة.
- كما أضافت خطاب (2001) مجموعة من العوائق التي تؤدي ببعض المؤسسات إلى عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي وخاصة في الدول النامية وتتمثل بالتالي(خطاب، 2001: 34):
  1. الظروف التي تمر بها بعض الدول قد تكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب على المنظمات وضع تخطيط طويل الأجل.
  2. انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الاستراتيجية.
  3. قلة المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات. كما تميل الإدارة إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
  4. استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال.
  5. الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.
  6. عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم والقبول.
  7. عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.



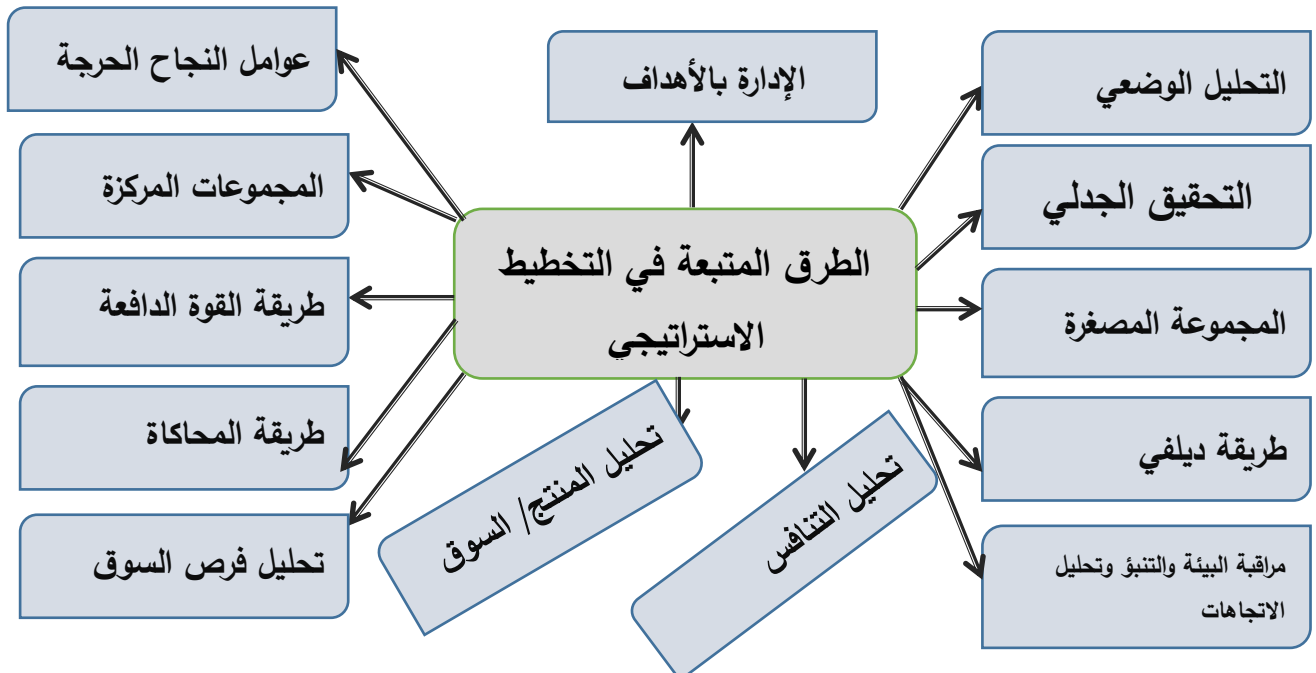
مما سبق ترى الباحثة أن أياً من هذه العوامل سابقة الذكر تؤدي إلى إعاقة عملية التخطيط الاستراتيجي واجتماع أكثر من عامل منها قد يؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي والقضاء عليه.

### 2-3-6 الطرق المتبعة في التخطيط الاستراتيجي:

كان ميلاد مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الخمسينات، ومع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسات والمصانع وتوسع أعمالها - وهي الخاصية التي تميزت به حقبة الستينات والسبعينات - شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي إقبالا كبيراً عليه. فقد برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المنشآت المتعددة الفروع والوحدات، كذلك استشعر المدراء أهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية، وضرورة الأخذ في الاعتبار دراسة الظروف الأخرى المحيطة بالمنشأة خلاف أوضاعها المالية وحالتها الاقتصادية (مندورة، درويش، 2005: 166).

كذلك تميزت فترة الثمانينات بأنها شهدت تحول تركيز الدراسات عن دراسة كنه التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومراحله إلى دراسة أساليب وطرق تطوير هذه الخطط، فقد كان هناك شبه اتقاق على خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي التي سبق شرحها في السابق، ولكن ظهرت دراسات مستفيضة تسعى لتلمس أفضل الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها في وضع الخطط الاستراتيجية (الدهدار، 2006: 82).

شكل رقم (4) الطرق المتبعة في التخطيط الاستراتيجي



المصدر: الموقع الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/hr40429.html>

## وفيما يلي شرح بعض الطرق التخطيطية الاستراتيجية: أ. التحقيق الجدلي:

تستخدم هذه الطريقة بأن يطلب وجهات نظر مختلفة متعلقة بالخطط الاستراتيجية، وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من كل فريق يحمل وجهة نظر خاصة به أن يبلور الخطة الاستراتيجية التي تعكس وجهة نظره ويستكمل وضعها، ويطلب من كل فريق استخدام الأسلوب الجدلي في بلورة أفكاره - أي إبراز صواب توجهاته وخطأ توجهات الفريق الآخر، ثم تجري عملية عرض للخطة التي وضعها كل فريق، وتتم مناقشتها بإتباع الأسلوب الجدلي أيضاً، وتختتم العملية بتوليف خطة استراتيجية يتفق عليها وتتبنها المنشأة (مندورة، درويش، 2005: 15).

## ب. المجموعة المصغرة:

يتم اختيار مجموعة من المسؤولين في المنشأة ويكلفوا بوضع الخطة الاستراتيجية، وفي العادة تتفرغ هذه المجموعة تماماً لهذه المهمة، حيث تتم اجتماعاتها في مكان منعزل بعيد عن زحمة العمل في المنشأة (أحد الفنادق أو المنتجعات)، وتختار المجموعة رئيساً يدير حلقات المناقشات تكون له خبرة في مثل هذه الأمور، ويتم وضع تفاصيل الخطة بأسلوب استشارة الأفكار ويعتمد نجاح هذه الطريقة كثيراً على أسلوب الرئيس في إدارة المناقشات، وعلى مدى تفاعل المجموعة معه.

## ت. طريقة ديلفي:

تعتمد هذه الطريقة على جمع الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتفاصيل الخطة الاستراتيجية باستخدام استبيانات رأي يتم إعداد أسئلتها بعناية وحرص فائقين، ويجري عادة توزيع استبيانات الرأي وتجميعها وتحليلها عدة مرات إلى أن يحصل على نوع من الاتفاق على تفاصيل الخطة، وفي كل مرة توزع فيها الاستبيانات يرفق معها ملخصات بنتائج الاستبانة السابقة مع شرح لمبررات التوجهات في تلك الاستبانة، ثم يطلب إبداء الرأي من جديد، وهكذا. وعادة تتكرر عملية توزيع الاستبانة ثلاث مرات أو أكثر إلى أن يحصل الاتفاق المنشود في الآراء (مندورة، درويش، 2005: 16).

## ث. المجموعات المركزة:

يجري هنا توجيه الدعوة لخبراء مختصين في موضوع معين متعلق بالخطة لكي يتباحثوا ويخرجوا بوجهة نظر متعلقة بهذه الجزئية، ويتطلب وضع الخطة تشكيل عدة مجموعات تركز كل منها على جانب واحد أو أكثر من جوانب الخطة الاستراتيجية.

## ج. طريقة القوة الدافعة:

تعتمد هذه الطريقة على التفكير بطريقة موجهة يتم من خلالها تحديد القوى الدافعة في المنشأة، ثم يتم وضع إطار للتحليل والتخطيط تستخدم فيه القوى الدافعة للمنشأة في تحديد توجهات الخطة الاستراتيجية.

### ح. طريقة المحاكاة:

في هذه الطريقة يستخدم الحاسوب في عمل نموذج للمنشأة والبيئة المحيطة بها، ثم محاكاة ما ستكون عليه المنشأة في المستقبل بافتراض معطيات معينة، ثم تغير المعطيات والافتراضات وتكرر عمليات المحاكاة في كل حالة، ثم توضع تفاصيل الخطة الاستراتيجية اعتماداً إلى ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبي. (الدهدار، 2006: 84).

### خ. تحليل فرص السوق:

ترتكز هذه الطريقة على تحديد الأسواق المتاحة لمنتجات المنشأة أو الخدمات التي تقدمها، ويجري كذلك تحليل العوامل في الصناعة والبيئة والسوق التي يمكن أن تؤثر على طلب السوق لمنتجات المنشأة.

### د. التحليل الوضعي:

هذه طريقة منهجية يتم فيها تحليل جميع البيانات عن وضع المنشأة في الماضي والحاضر وكذلك البيانات المتوفرة عن البيئة والسوق ثم يتم وضع تنبؤات عن التغيرات التي يمكن أن تحدث على هذه البيانات في المستقبل، ومن هذا التحليل يجري تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنشأة، وكذلك تحديد مصادر التهديد ومكامن الفرص الخارجية (مندورة، درويش، 2005: 17).

## 2-4 البنوك في قطاع غزة:

لم تكن النظم المصرفية وليدة الوقت الحاضر، بل هي نتاج عمل مجتمع وتطورات تاريخية طويلة، ابتداءً بنظام المقايضة، مروراً باستخدام المعادن الثمينة، ومن ثم ظهور النقود، ومعها بدأت الحركة المصرفية الحديثة وتأسيس المصارف وذلك في إيطاليا، حيث تم تأسيس أول مصرف حكومي في الربع الأخير من القرن السادس عشر، وفي سنة (1960) تم تأسيس مصرف أمستردام الذي مارس الأعمال المصرفية، ومع الثورة الصناعية التي ساهمت في إيجاد المشاريع الضخمة أصبحت الحاجة إلى مصارف كبيرة، لذلك تم تأسيس المصارف على شكل شركات مساهمة عامة. أما نشأة المصارف في الوطن العربي جاءت متأخرة عن أوروبا، حيث تم تأسيس أول مصرف عربي في القرن التاسع عشر وهو مصرف مصر والمصرف العربي في فلسطين، وتتابع المصارف العربية في الظهور بعد ذلك (عاشور، 2003: 47).

ويعتبر القطاع المصرفي الفلسطيني من أهم القطاعات في فلسطين والتي تقوم بدعم الاقتصاد الفلسطيني، ويمثل الجهاز المصرفي الفلسطيني حلقة الوصل بين المستثمرين والمودعين والذي يجب أن يكون قوياً وفعالاً حتى يستطيع استيعاب الحركة المالية التي يقوم بها النظام المصرفي والقدرة على متابعة تلك العمليات بصورة تعكس عمل النظام بدقة وثقة.

## 2-4-1 المصارف في فلسطين:

تعتبر سلطة النقد والمصارف التجارية هي العمود الفقري للجهاز المصرفي الفلسطيني الذي جاء وليداً لتطور تاريخي اتسم كأى شيء في بدايته بالضعف والتشوه في هيكله ونشاطه نتيجة للظروف السياسية القاسية التي مرت بها فلسطين، مما أوجد ضرورة ملحة للعمل على إيجاد جهاز مصرفي قوى قادر على أداء دوره في إنعاش الاقتصاد الفلسطيني والتخلص من التبعية للاقتصاد الإسرائيلي والعمل على تنشيط متطلبات العمل المالي المصرفي في فلسطين، وقد قامت سلطة النقد منذ اللحظة الأولى لتأسيسها بمباشرة أعمالها واختصاصاتها على صعيد العمل المالي والمصرفي الفلسطيني مما لفت انتباه العديد من الهيئات المحلية والإقليمية والدولية للجهاز المصرفي الفلسطيني. حيث بلغت الموجودات في الجهاز المصرفي الفلسطيني بنهاية شهر مارس من عام 2013 مبلغ (8191.81) مليون دولار وقد بلغت التسهيلات مبلغ (2516.40) مليون دولار عند نفس الفترة وقد تركزت هذه التسهيلات في القطاع الخاص بنسبة (67.7) مقابل (32.3) للقطاع العام. في حين بلغت الودائع عند نفس الفترة مبلغ (6.800) مليار دولار وقد بلغ رأس مال الجهاز المصرفي الفلسطيني في نهاية عام (878) مليون دولار، أما بالنسبة إلى أصول الجهاز المصرفي الفلسطيني فقد بلغت (7.55) مليار دولار (منشورات سلطة النقد، 2013).

ويتكون الجهاز المصرفي الفلسطيني من (18) بنكاً، حيث بلغ عدد المصارف العاملة في المحافظات الجنوبية (10 مصارف) بشبكة فروع ومكاتب عاملة في مختلف قطاع غزة بلغت (32) فرعاً ومكتباً، أما في المحافظات الشمالية فقد بلغ عدد المصارف العاملة (20) مصرفاً بشبكة مكاتب وفروع (109) مكتب وفرع. وبالتالي إجمالي عدد الفروع العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية (141) فرعاً، كذلك إجمالي عدد المكاتب العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية (58) مكتباً، وفي المحصلة إجمالي الفروع والمكاتب العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية (199) فرعاً ومكتباً (منشورات سلطة النقد، 2013).

## 2-4-2 الخدمات التي تقدمها المصارف الفلسطينية:

يسعى المصرف جاهداً إلى رفع أعماله وإلى ضغط وترشيد مصروفاته وأعبائه. ومحاولته إلى رفع رقم أعماله، أدت إلى ابتداء خدمات جديدة يؤديها للمتعاملين معه ومن أبرزها (عاشور. 2003 : 142):

- تقديم خدمات استشارية للمتعاملين معه.
- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية.
- التحصيل والدفع نيابة عن الغير.

- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معه.
- إصدار خطابات الضمان.
- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور.
- تحويل العملة للخارج.
- تحويل نفقات السفر والسياحة.
- شراء وبيع أوراق النقد الأجنبي.
- البطاقات الائتمانية .
- قبول الودائع بفوائد وبدون فوائد.
- التسهيلات الائتمانية المباشرة وغير مباشرة.
- فتح الإعتمادات المستندية .
- فتح حسابات التوفير .

ويختلف حجم وقوة الجهاز المصرفي من مجتمع إلى مجتمع حسب عوامل كثيرة ومتعددة منها(عاشور، 2003: 158).

- أ- مدى التقدم الاقتصادي للمجتمع.
- ب- حجم الموارد المالية المتاحة.
- ت- مدى اتساع وتطوير سوق النقد وبيوق المال.
- ث- تركيبة الهيكل الائتماني السائد في البلد .
- ج- نوع النظام النقدي الذي يعمل المصرف المركزي في ظلّه .
- ح- طبيعة العلاقات المالية الدولية بصورة عامة .

## 2-4-3 التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بهدف تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمة المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة في مجال الميزة التنافسية تتسم بالكفاءة والجودة والسرعة في الأداء بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين (عاشور، 2003: 63).

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل الفرع حيث لا تتجاوز (10%) من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات الكترونية ، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها (نجم عبود، 2005: 123):

1. انخفاض تكلفة التشغيل ولا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات ، فضلاً عن تقلص استخدام النقود.

2. تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية ومنها بطاقات الائتمان والشيكات الالكترونية والنقود الالكترونية.

3. أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية Home Banking التي توفر الوقت والجهد لعملاء المصارف.

4. وأخيراً فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين المصارف من تقديم خدمات لم تكن معروفة وخدمات سداد الفواتير ( الخصم الآلي ) وظهور ATM من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ما يسمى بالمصارف الالكترونية والمصرف المحمول.

وهذا وقد أصبحت المصارف الفلسطينية مطالبة ببذل مزيد من الجهود لتدعيم قدرتها لاسيما في عصر ثورة المعلومات والاتصالات وكذلك أيضاً من المنافسة الشرسة التي تواجهها من المصارف الوافدة والتي أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمراً مرهوناً بنجاحها في الاعتماد على نظم المعلومات كأحد ركائز اتخاذ القرار ومدى الاستفادة من ثورة العلم والتكنولوجيا لرفع مستوى الأداء.

ولعل من أهم المحاور التي يجب أن تتبناها المصارف الفلسطينية هي الاستفادة القصوى من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي والتي تتمثل فيما يلي (عاشور، 2003: 108).

أ. زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات باعتبارها أهم الأسلحة التي تحرص المصارف على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة.

ب. الإسراع في تنفيذ شبكات الاتصال بين المركز الرئيسي لكل مصرف وباقي فروعها بما يضمن

سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراءات التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى

الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالمصارف والمؤسسات المالية الأخرى.

ت. ت- ضرورة التوسع في استخدام بطاقات ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر

الدفع التي يطلبها العملاء.

ث. التوسع في إصدار البطاقات البلاستيكية وخاصة الذكية منها نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في

تأمين المعاملات المصرفية الالكترونية المرتبطة بالتجارة الالكترونية حيث تتوفر فيها عناصر

الحماية ضد عمليات التزوير والتزيف وسوء الاستخدام.

## 2-4-4 تنوع الخدمات المصرفية:

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها المصارف ليس فقط من قبل المصارف المنافسة، ولكن أيضاً من المؤسسات المالية المصرفية الأخرى والغير مصرفية الأخرى (بركات، 2007: 96) ولاسيما بعد موجه التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا

التحدي يعد لزاماً على المصارف إذا أرادت الاستمرار في العمل المصرفي أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث من أجل المنافسة والتميز في الصناعة المصرفية، وكذلك الجمع بين صيرفة الجملة وخدمات التجزئة وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفى هذا الإطار يجب على المصارف تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم المصارف الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل المصارف خلال السنوات القليلة الماضية ومن أهم هذه الخدمات:-

- أ. الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.
  - ب. الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.
- وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل (بركات، 2007: 99):-

- أ. التأجير التمويلي
- ب. القروض المشتركة
- ت. خصم الفواتير التجارية
- ث. شراء التزامات التصدير
- ج. تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات المستقبلية ، بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

## 2-4-5 الارتقاء بالعنصر البشرى:

غنى عن البيان أن العنصر البشرى (بركات، 2007) يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي ، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات المصارف في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية من أجل التنافس، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمة المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في المصارف الفلسطينية. وهذا و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشرى تبنى عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي (بركات، 2007: 218):

- أ. الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو المصارف الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت والسويفت وغيرها.
- ب. إرسال موظفي المصارف لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في المصارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في فلسطين.

ت. ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المصارف التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

ث. يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب مع المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فاعلية ، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية على أن تتوفر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجياً وداخلياً في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.

## 2-4-6 تطوير التسويق المصرفي :-

يعد تبنى مفهوم التسويق المصرفي(بريش، 2007 ) الحديث أمراً ملحاً في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام التنافسية، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد المصرف ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد المصرف واستخداماته، ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز عليها:- (بريش، 2007: 54).

- أ. خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
- ب. المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد.
- ت. تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء.
- ث. ضرورة قيام مسئولو التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها المصرف، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكاريه غير تقليدية قادرة على إكساب المصرف التميز التي يبحث عنه.
- ج. تحقق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة .



ح. تهيئة بيئة عمل مصرفية مناسبة للعملاء تمكن المصرف من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.

## 2-4-7 مواكبة المعايير المصرفية الدولية:

من خلال ما تطرق إليه (عاشور، 2003) ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية، تم وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية، لذلك فإن المصارف الفلسطينية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى بمصارفها، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:- (عاشور، 2003: 88)

أ- **تدعيم القواعد الرأسمالية:** تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال المصرف أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات فضلاً عن أهميتها في منح قدرة أكبر للمصرف على تنويع خدماته واستثماراته. ولقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي تواجهها المصارف في الوقت الراهن ، وعلى الرغم من أن المقترحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حالياً (8%) إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال.

وفى ضوء ما سبق فإن سلطة النقد الفلسطينية ألزمت المصارف بالتقيد بمعدل كفاية رأس المال (8%) بنهاية عام 1999، كما تم رفع رأس المال التأسيسي إلى 50 مليون دولار .

ب- **تطوير السياسات الائتمانية بالمصارف:** حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول، وكفاية مخصصات الديون المعدومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز والتي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى (25%) (www.pma.ps).

كذلك يجب أن تحدد السياسات الائتمانية لكل مصرف اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان بالمصرف مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالمصرف في الرقابة على عمليات الائتمان.

ت- **الاهتمام بإدارة المخاطر:-** في ضوء (بركات، 2007) ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي ، فضلاً عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي:- (بركات، 2007:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي .
  - القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
  - قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهذا يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي، ومن المعروف أن العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر والمتمثلة في مخاطر الائتمان العمليات المصرفية، أسعار العائد، السيولة، الاستثمار، السمعة والالتزام بالقوانين المعمول بها فضلاً عن المخاطر الالكترونية.
- ونظراً لتنوع تلك المخاطر وأهمية قياسها وإدارتها بأسلوب علمي \_ لاسيما وان معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية \_ فإن على المصارف الفلسطينية أن تبدأ على الفور باتخاذ العديد من الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:-
- 1- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر وأخرى لمتابعة وتنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية دور الرقابة الداخلية وتفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلاً من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.**
- 2- تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال .**

**ث- وضع آلية للإنذار المبكر للمصارف:- (بريش، 2007) مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والمصرف الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالمصارف الفلسطينية، وذلك للعمل على زيادة قدرة المصارف على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر وكذلك من أجل التنافسية، فضلاً عن معاونته صانعي القرار في التعرف على أية اختلالات خاصة في المدى القصير واقتراح أهم الأساليب والإجراءات التي تعالج الموقف أولاً بأول قبل تفاقم المشكلات. وهنا يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر، نذكر منها. (بريش، 2007: 122):**

أ. ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت المناسب وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي الفلسطيني .

ب. دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت في الدول المجاورة المشابهة لفلسطين واستخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي والعمل على تلافى الأخطاء التي وقعت فيها.

ج- تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية:- أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة وذلك إلى الحد الذي حدا بلجنة بازل إلى وضع عناصر مثل: (الخبرة، ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال لكل مصرف، كما أن القيادات الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسن إدارة المخاطر وتعمل على تقليل حجم الخسائر.

## 2-4-8 تفعيل دور الحكومة وسلطة النقد لتطوير أداء الجهاز المصرفي الفلسطيني:

يعد تطوير الجهاز المصرفي أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الحكومة أهمية قصوى في وقتنا الحاضر (عاشور، 2003) باعتبار انه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الفلسطيني، لذا فإننا لا يمكن أن نغفل الدور الذي يمكن أن تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفة وبالأخص سلطة النقد في تفعيل هذا التطوير والتحديث وهو ما سنوضحه فيما يلي (بريش، 2007: 164):

أ. تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي.

ب. العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالمصارف، وتوحيدها وفقاً للمعايير الدولية. وترى الباحثة أنه رغم تعدد الاستراتيجيات الخاصة بالخصائص الريادية مثل خفض التكلفة أو التميز أو التحالف الاستراتيجي أو الاندماج المصرفي، إلا انه تعد إستراتيجية جودة وعالمية الخدمة من أهم المداخل والاستراتيجيات التنافسية التي أصبحت المصارف في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة. وقد ساعد تطور نظم المعلومات والاتصالات تبنى المصارف على المعايير الدولية العالمية للجودة والتنافس وبالنسبة لقطاع المصارف في قطاع غزة ، فإنه يوجد الآن مشكلة كبيرة وهي البقاء قريبا من المستهلكين وعلى اتصال دائم معهم والتعرف على حاجاتهم ومشكلاتهم. خاصة وان الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات يساعد المصارف على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات ومعرفة جيدة بحاجات المستهلكين.

## 2-5 الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها ، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وقد رتبت الباحثة الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأت بالأحدث زمنياً لكل من الدراسات العربية والأجنبية، وقد قسمت الباحثة الدراسات حسب التالي:

- الاتجاه الأول: الدراسات التي جمعت متغيري الدراسة (الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي)
- الاتجاه الثاني: الدراسات التي تحدثت الخصائص الريادية.
- الاتجاه الثالث: الدراسات التي تحدثت التخطيط الاستراتيجي.

## 2-5-1 الاتجاه الأول: الدراسات التي تحدثت عن الخصائص الريادية.

1. دراسة (البلعوي، 2015) بعنوان "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات صممت خصيصاً لهذا الغرض لاختبار فرضيات الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (78) مفردة بأسلوب الحصر الشامل، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة إيجابية بين الخصائص الريادية وبين النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة
  - أن سمة الابداع هي السمة الأكثر تأثيراً على النمو.
  - أن سمة الاستقلالية ليس لها علاقة بالنمو في شركات تكنولوجيا المعلومات.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة تحفيز المدراء في شركات تكنولوجيا المعلومات على إتمام المهام المنوطة بهم من خلال وضع سياسات تحفيز للموظفين المبدعين في العمل.

2. دراسة (البنوان، 2011) بعنوان "أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة".

هدفت الدراسة التعرف على أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت وقد تكونت عينة الدراسة المكونة من (52) فرد واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي في أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الربحية، نمو عدد العاملين).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية، نمو عدد العاملين)
  - عدم وجود أثر و دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية، نمو عدد العاملين).
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: زيادة الاهتمام بالأنماط الريادية لما لها الأثر الكبير على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت.

### 3. دراسة (Álvarez-Herranz, et.al, 2011) بعنوان "تحليل أثر العوامل الديمغرافية

#### الاجتماعية على السلوكيات الريادية"

هدفت الدراسة تحليل أثر العوامل الديمغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (22) مدينة. وقد تكونت عينة الدراسة من الأفراد ذوي النشاطات الريادية في (22) مدينة قسمت حسب مستوى الدخل عالي من جهة ومتوسط منخفض من جهة أخرى. وكانت المدن ذوي الدخل العالي متضمنة كل من الولايات المتحدة، وكندا، والمملكة المتحدة، والدنمارك، وفلندا، وفرنسا، وبلغاريا، وألمانيا، وإيرلندا، وإيطاليا، واليابان، وأسكتلندا، والنرويج، وسنغافورة، وسلوفينيا. أما المدن ذات الدخل المتوسط والمنخفض فقد تضمنت الأرجنتين، والبرازيل، والصين وكورواتيا وجنوب أفريقيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الخصائص الريادية تؤثر على السلوكيات الريادية بشكل إيجابي ودال في الحالات التالية: الخبرة السابقة، والعمر، والتعليم.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: إن العوامل الديمغرافية الاجتماعية لها الأثر الجيد على السلوكيات الريادية والتي من شأنها أن تساعد في التخطيط الاستراتيجي.

### 4. دراسة (ناصر والعمري، 2011) بعنوان "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في

#### إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق. تكونت عينة الدراسة من (115) طالباً وطالبة من برنامجي الماجستير والدكتوراه بشكل طبقي للعام (2009-2010) ولتبني أهداف الدراسة تم تصميم استبانة ووزعت على عينة الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في الأعمال الريادية يفسر ما نسبته (22.1%) وأثر يفسر ما نسبته (21.9%) في سلوك الأعمال الريادية، وأثر يفسر ما نسبته (8.7%) في الطموح في الأعمال الريادية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: إبقاء العاملون على إطلاع مستمر على القضايا التي تحدث في المنظمة، وعند إعداد الخطة الاستراتيجية ترسل إلى جميع أعضاء المنظمة.

5. دراسة (الشيخ، وآخرون، 2009) بعنوان "صاحبات الأعمال الرياديات: سمات وخصائص". هدفت الدراسة الكشف عن الخصائص والسلوكيات الريادية التي تمتلكها الرياديات الأردنيات، بالإضافة إلى بيان أثر الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية للرياديات الأردنيات في الخصائص والسلوكيات الريادية التي يمتلكها وقد تكونت عينة الدراسة المكونة من (71) ريادية أردنية يمتلكن مشاريع ناجحة في مجال الأعمال كلها ومن مختلف مناطق المملكة واللاتي تم اختيارهن ضمن مجموعة من المعايير وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أن الرياديات الأردنيات يتمتعن بدرجة عالية من الثقة بالنفس وحب الإنجاز والإبداع والابتكار، والمبادرة والقدرة على بناء شبكة علاقات مع جهات مختلفة.
- هناك تأثير ذي دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وخاصة المبادرة لدى الرياديات من حملة الشهادات العليا.
- كما توجد فروق بين سنوات الخبرة وخاصيتي التخطيط وبناء شبكة العلاقات للرياديات الأردنيات.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، بضرورة تنمية السمات والخصائص الريادية عند صاحبات الأعمال لما له أثر في نجاح أو فشل الاستراتيجية على القرارات التي يتخذونها.

6. دراسة (Tajeddini & Mueller, 2009) بعنوان "مدى الاختلاف في الخصائص الريادية

لعينة من الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في سويسرا والمملكة المتحدة"

هدفت الدراسة تحديد مدى الاختلاف في الخصائص الريادية لعينة من الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في كل من سويسرا والمملكة المتحدة. وقد تكونت عينة الدراسة من (253) فردا رياديا يعملون في تلك الشركات في كل من سويسرا والمملكة المتحدة لتحديد الاختلاف بين المجموعتين. وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن كل من الاستقلالية والمخاطرة والرقابة حصلت على درجة عالية من الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في بريطانيا بالمقارنة مع الشركات العاملة بنفس القطاع في سويسرا .

• أن الخصائص المرتبطة بالحاجة إلى الإنجاز والبراعة والإبداع والثقة هي أعلى في الشركات السويسرية منها في الشركات البريطانية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: بضرورة تحديد مدى الاختلاف في الخصائص الريادية بين الشركات التي من شأنها تساعد الشركة في تبني استراتيجياتها المستقبلية.

#### 7. دراسة (الكساسبة، 2008) بعنوان "الاستعداد للريادة: دراسة استكشافية على طلبة الأعمال في جامعة البترا في الأردن".

هدفت الدراسة فحص استعداد الريادة لدى طلبة إدارة الأعمال في جامعة البترا في الأردن وقد اختيرت عينة عشوائية مكونة من (213) طالبا وطالبة متخصصين في إدارة الأعمال في جامعة البترا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبيان كأداة للدراسة وقد بينت نتائج الدراسة:

• أن ما نسبته (48.4%) من المستجيبين في المرحلة التحولية تجاه الريادة، في حين ما نسبته (49.3%) من الطلبة مشكوك في توجههم نحو الريادة إذ أن مستوى الريادة لديهم منخفض

• كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد اختلافات بين الطلبة المستجيبين تعزى للنوع أو العمر أو مستوى السنة الدراسية.

• كما أظهرت الدراسة أن لا يوجد اختلافات بين الطلبة المستجيبين تعزى للنوع أو العمر أو مستوى السنة الدراسية. وقد أوصت الدراسة متخذي القرار في الجامعة تشجيع إطلاق حاضنة الأعمال في الكلية لتدريب الطلاب وتمكينهم على كيفية إطلاق أعمالهم الخاصة.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة التعمق في مصطلح الريادة ودراسته من جميع أبعاده ومتغيراته لدي جميع المستويات الدراسية في جامعة البترا.

#### 8. دراسة (صالح، وجاسم، 2007) بعنوان "تشخيص واقع الأنماط الريادية عند المرأة العراقية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني".

هدفت الدراسة تشخيص أنماط المرأة العراقية الريادية ومعرفة علاقتها بالخصائص الشخصية تكونت عينة البحث (300) امرأة تتوافر فيهن الخصائص الشخصية المعتمدة في الدراسة، وكانت نوع العينة من النوع الطبقي العشوائي إذ وزعت على طبقات المجتمع

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

• أن كل نمط من أنماط الريادية مثل (الباحثة، والمثابرة، والمؤازرة، والمثالية، والشاطرة) حققت علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية مع الخصائص الشخصية وبالتالي فإن الاعتماد والتبادلية بين المتغيرات متوافرة ومؤثرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشخيص الأنماط الريادية عند المرأة العراقية لما لها الأثر الكبير على شخصيتها في الحياة العملية.

9. - دراسة (Adegbite, et.al, 2007) بعنوان: "الخصائص الريادية على الأداء في حقل الصناعات الصغيرة في نيجيريا"

هدفت الدراسة تقييم أثر الخصائص الريادية على الأداء في حقل الصناعات الصغيرة في نيجيريا. وقد تكونت عينة الدراسة من (100) شركة صناعية صغيرة في نيجيريا اختيرت بشكل عشوائي متضمنة صناعة الغذاء والأخشاب الكيماويات والمواد الصيدلانية ومنتجات الفايفير. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحدار.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- أن عامل الخبرة والي يعد واحداً من الخصائص الريادية يؤثر على الأداء، وأن (7) من أصل (10) خصائص ريادية فردية تساهم بشكل سلبي في العديد على المبيعات.
- كلاً من الكفاءة وجودة المنتج والبحث عن المعلومات والتخطيط النظامي والرقابة لها تأثير إيجابي على الأداء.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: ضرورة التقييم الشامل من خلال الخصائص الريادية ومتغيراتها لما لها دور على الأداء في مؤسسات الصناعات الصغيرة في نيجيريا.

10. دراسة سيبرت (Seibert, 2004) بعنوان: تحديد الإدارة الاستراتيجية للاستشارة الفاعلة الضرورية للمشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية:

هدفت الدراسة إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة ومراكز التطوير التقني في كارولينا لشمالية، كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها ومدى تطبيق الاستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب.

ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب ديلفي (Delphi) كأولوية لآراء الخبراء في رفع لكفاءات الإدارة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على تطور الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن.
- رغم عدم وجود بعض المعرفة لدى بعض المديرين بالإدارة الاستراتيجية إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف.
- هناك علاقة ايجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.



- كانت أعلى ثلاث فقرات هي: (معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية للنموذج والمراحل والعمليات، مهارة الاتصال في استماع الاستجواب والمقابلة، موقف تعزيز الثقة وتأسيس المصداقية). وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: بضرورة تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للاستشارة الضرورية للمشاريع الصغيرة والتي من شأنها تساعد على تطوير المراكز التقنية.

#### 11. دراسة (الفرأ، 2003) بعنوان: آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني دراسة حالة في قطاع غزة:

تناولت هذه الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وتطوير الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة من خلال التطرق إلى ضرورة تغلب الفكر الاستراتيجي على الفكر التكتيكي. ومن خلال الدراسة أظهرت النتائج التالية:

- يغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني.
- وجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته.
- وجود علاقة ايجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الاستراتيجي.
- لا يوجد اهتمام كاف لدى مدراء المنشآت الصناعية بالمنافسة لتحقيق الأرباح.
- ضعف الاهتمام بالاستثمار في التكنولوجيا الجديدة بغرض تعزيز المركز التنافسي للمنشأة.
- لا يوجد تخصيص الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي وضعف الاهتمام بمتابعة التغيرات البيئية المحيطة.
- غالبية المدراء في الإدارة العليا لا يشركون المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات.
- منشآت الأعمال الصناعية في قطاع غزة غير مدركة للظروف الجديدة التي أوجدها نظام الأعمال العالمي الجديد القائم على المنافسة وانفتاح الأسواق.
- ولقد أظهرت الدراسة غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل، ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: يجب تعزيز النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل، وزيادة المهارات من خلال الدورات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

## 2-5-2 الاتجاه الثاني: الدراسات التي تحدث التخطيط الاستراتيجي.

1. دراسة ( أبو حسنة، 2014) بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية

في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً للمتغيرات التالية:(الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة) وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي لها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى للعام الدراسي (2013-2014) والبالغ عددهم (149) عضواً وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (107) استبانة أي بنسبة (72%) من أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات درجة الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى مرتفعة بنسبة (77.14%). كما بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي على درجة مرتفعة بنسبة (71.11%).

وقد أوصت الدراسة بوضع آليات محددة ومنهجية، تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي. ومراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية، بحيث تعمل على ربط استراتيجية الكلية مع الظروف المحيط بها. والاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية؛ بسبب كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

2. دراسة (الصدر، 2013) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، و للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق جامعات فلسطينية، ممثلة في مدرء الجامعات والنواب الأكاديميين والإداريين، ومدراء أقسام الموارد البشرية والعاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة، وقام الباحث باستخدام الرزم

الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، فضلاً عن أنها في حال وجودها كممارسات فإنها لا تحقق النتائج المرجوة منها بشكل فعال، حيث إن قسم الموارد البشرية في الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة المنوطة به، دون أن يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل، وبناء ما سبق من النتائج قام الباحث بإعداد إطار عام لخطة استراتيجية للموارد البشرية في جامعة النجاح الوطنية لتنفيذها خلال 2012-2015م. أوصى الباحث بضرورة تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المصاعب التي تواجه الجامعات الفلسطينية و المتعلقة بالموارد البشرية، كما أوصى بضرورة ربط مهام إدارة الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للجامعة؛ وذلك لكي تكون المهام منسجمة وأهداف الجامعة وتساهم في تحقيقها.

### 3. دراسة (عاشور، 2012) بعنوان: "مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي"

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مدى توافر الرؤية الاستراتيجية الخاصة بتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي وتمثل ذلك من خلال الاطلاع على آليات وضع الرؤية الاستراتيجية للمصرف وتوضيح مدى توافر مبدأ المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار والوقوف على أهم العقبات والصعوبات التي قد تواجه عملية التطبيق وإظهار أثر نجاح الرؤية الاستراتيجية وانعكاساته على مستقبل المصرف، كما هدفت إلى التعرف على أهمية دور الرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للأنشطة المرتبطة بتنفيذ تلك الرؤية الاستراتيجية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما ان مجتمع الدراسة تكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة لبعض المصارف ومدراء عامون ونائبهم وعدد من مدراء الفروع والدوائر الهامة في المصارف، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع عدد (260) استبانة على المختصين بموضوع البحث.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك اجماع على أهمية الدور الذي تلعبه الرؤية الاستراتيجية في تنمية وتطوير القطاع المصرفي الفلسطيني، ولكن بنسب إيجابية متفاوتة لكل فئة منها على حدة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن على مستوى الأهمية من وجهة نظر الأفراد العينة كان لضرورة أن تكون الرؤية الاستراتيجية قابلة للتطبيق إضافة لضرورة الرقابة على تنفيذها وتليها استجابة الرؤية الاستراتيجية المطلوبة للظروف والمتغيرات. ويليهما ضرورة توافر كفاءات ادارية قادرة على وضع تصور الرؤية الاستراتيجية، ثم تأتي أهمية تحويل هذه الرؤية إلى خطط وسياسات وإجراءات يمكن تطبيقها.

وقد أوصى الباحث: بالاستمرار في تنمية الكفاءات والخبرات المتوفرة لدى المصارف والاستثمار فيها لما فيه مصلحة المصرف في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية كما أن على المصارف الاستمرار في سياسة الرؤية الواضحة والتي تظهر أهداف واستراتيجيات المصرف للجمهور الداخلي والخارجي. والعمل على تعزيز ثقافة روح الفريق الواحد بين موظفي المصرف من خلال الأنشطة والحوافز المختلفة لحثهم على العمل الجماعي والتعاون المشترك لتحقيق أهداف العمل.

#### 4. دراسة (الدجني، 2011) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي

للجامعات الفلسطينية: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية في فلسطين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي؛ وتطوير معايير المؤسسة ومؤشراتها؛ لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس وهو: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟.

وللإجابة هذا السؤال الرئيسي فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملائتهما لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وعددهم (100) عضواً، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة وبطاقة على (18) محكماً، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في

مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لصالح الجامعة الإسلامية. ووجود علاقة ذلت دلة

احصائية أيضاً بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ووجود الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 75.79%.

وقد أوصى الباحث بترتيب الأهداف بحسب الأولوية، التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير

الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطي موازنة

الجامعة، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمويل خارجياً.

5. دراسة (الضمور، 2008) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، والثالث والأخير فيقيس ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. ولا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية).

وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات، منها: ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.

6. دراسة (صيام، 2007) بعنوان "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط محافظات غزة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أظهرت الدراسة ضعف إدراك الإدارة العليا لأهمية تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات المعمول بها حيث بلغ الوزن النسبي 56%، ويعزى ذلك

أن جميع العاملين بالشرطة يدركون جيداً أنه يجب أن يكون هناك قانون خاص للشرطة ينظم عملها ويكون خاص فيها كباقي أجهزة الشرطة في دول العالم، لكي يشتق من هذا القانون اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تعمل على تطبيق هذا القانون، ويجب تطوير هذه اللوائح بما يتوافق مع مستجدات التنمية البشرية المستدامة ومستجدات العمل الشرطي، كما أن آراء عينة الدراسة حول عمل الإدارة العليا على تطوير الأنظمة والإجراءات الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية لا يوجد بالشكل المناسب حيث بلغت النسبة 50% وهذه النسبة ضئيلة وهذا يدل على أن الإدارة العليا لا تعمل على ذلك ويعزى ذلك: إلى عدم قدرة مدراء الشرطة على وضع لوائح تنفيذية جديدة لعدة عوامل أهمها عدم المعرفة والإطلاع، وعدم امتلاك الوقت الكافي للعمل على وضع لوائح تنفيذية جديدة، وعدم امتلاك الصلاحيات الواضحة للقيام بمثل هذا العمل

وقد أوصت الدراسة: بالعمل على مواكبة وتطوير هذا القانون واللوائح بما يتناسب مع المستجدات في العمل الشرطي والتنمية البشرية المستدامة، وهذا القانون يجب أن يكون من الواقع الفلسطيني البحث بالإضافة إلى دراسة قوانين البلدان المجاورة واقتباس الأفضل منها فقط وليس عشوائية الانتقاء لما لوحظ في القوانين السابقة كما يجب أن تكون هناك أكثر من لجنة لوضع قانون الشرطة حيث يجب أن تعرف صلاحية كل لجنة وأن تكون هناك لجنة عليا للإشراف على جميع هذه اللجان حتى نحافظ على الحياد وعدم الانحياز لفئة عن أخرى، والاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادرات الشرطة، وأيضاً إعداد خطة للقوى العاملة تشمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء، بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط والأفراد ومعرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري، وأيضاً لمواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط ودول العالم والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب والواقع الفلسطيني.

#### 7. دراسة (أبو زيد، 2003) بعنوان: "التخطيط الفعال للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص

##### دراسة ميدانية مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الفعال للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، مدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمةً ومنظمات القطاع الخاص (123) منظمةً من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003م.

أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام، و(50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (48،05%) من المجتمع.

ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هنالك تدني في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا. وهنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا. ويوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الفعال للموارد البشرية. وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الفعال للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين. وتوجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الفعال للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

## 2-5-3 الاتجاه الثالث: الدراسات التي جمعت متغيري الدراسة (الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي)

1. دراسة (القاسم، 2013) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان"

هدفت هذه الدراسة إلي بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المدارس الخاصة الواقعة ضمن العاصمة الأردنية وقد شملت جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين فيها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية بدلاله أبعادها ( الثقة بالنفس، وحب الانجاز، والمبادرة، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطر) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلاله أبعادها ( الثقة بالنفس، وحب الانجاز، والمبادرة، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطر) تعزى للعمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلاله أبعادها ( الثقة بالنفس، وحب الانجاز، والمبادرة، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطر) تعزى عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على الخصائص الريادية في المدارس المبحوثة بغية تعزيز ونشر روح الإبداع لدى المدراء فيها.

2. دراسة (إسماعيل، 2010) بعنوان "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع الاستراتيجي: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى".

هدفت الدراسة تحديد مدى تأثير خصائص الريادي في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي في نينوى على الإبداع التقني وتشخيص وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين خصائص الريادي والإبداع التقني لدى الأفراد المبحوثين وقد تكونت عينة الدراسة من (160) عاملاً يعملون في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى بالعراق. وقد توصلت النتائج إلي:

- تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص الريادي والإبداع التقني، إذ ارتبطت خصائص الريادي المعتمدة في البحث (الخصائص الشخصية والخصائص السلوكية والخصائص الإدارية) مع الإبداع التقني بعلاقة معنوية موجبة ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات
- وكشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي في خصائص الريادي مجتمعة في الإبداع التقني، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للخصائص الشخصية والخصائص الإدارية بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي للخصائص السلوكية، بصورة منفردة في الإبداع التقني من جهة ثانية.

وقد أوصت الدراسة على تنمية المهارات أو الخصائص السلوكية لدى الأفراد العاملين في الشركة مع مراعاة الجوانب التي يتم التركيز عليها في العمل.

3. دراسة (Karimi, et..al, 2011) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية على نية الطلبة في تنظيم مشاريعهم بالجامعات الإيرانية"

هدفت الدراسة التعرف على أثر الخصائص الريادية على نية الطلبة في تنظيم مشاريعهم بالجامعات الإيرانية وذلك باستخدام نموذج المعاملة الهيكلية. وقد تكونت عينة الدراسة من (364) طالباً من عدة اختصاصات الإدارة والزراعة والهندسة في (7) جامعات ولكلا المستويين الدراسات الأولية والعليا، وقد أظهرت النتائج:

- أن النية الريادية تتأثر بشكل إيجابي بالكفاءة الذاتية للرياديين والحاجة إلى الإنجاز.
- ان تحمل المخاطرة والاستقلالية لا تؤثر بشكل مباشر على النية الريادية للطلبة لتنظيم مشاريعهم، كما أن الإبداع يتوسط الأثر ما بين الكفاءة الذاتية للرياديين والنية الريادية.



وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: إعادة هيكلة برامج التعليمية بمستوياتها المختلفة لمواءمتها لمتطلبات سوق العمل وتعزيز الأعمال الريادية

#### 4. دراسة (Zain, et.al, 2010) بعنوان " السمات الشخصية والعوامل البيئية التي تؤثر في النية

والرغبة الريادية لدى طلاب كلية الأعمال بمختلف تخصصاتها في جامعة حكومية بماليزيا"

هدفت الدراسة فحص قضايا مختلفة منها السمات الشخصية والعوامل البيئية التي تؤثر في النية والرغبة الريادية لدى طلاب كلية الأعمال بمختلف تخصصاتها في جامعة حكومية بماليزيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (288) طالباً وطالبة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- أن نسبة (67.1%) من المستجيبين لهم رغبة في العمل الريادي وأن يصبحوا رجال أعمال، وأن أغلب قراراتهم بهذا الخصوص تتأثر بتوجيه عدد من الأفراد عائلاتهم بنسبة (18.9%) ومن الأكاديميين بنسبة (18%) ومن رجال الأعمال بنسبة (16%).
- تسهم المواد الدراسية في إثارة الدافعية للعمل الريادي بنسبة (50.9%) وتسهم خلفية العائلة في الريادية بنسبة أكبر وهي (60.5%).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: يجب الاهتمام بالسمات الشخصية والعوامل البيئية حيث أنها تؤثر في النية والرغبة الريادية وتزيد من كفاءتهم.

#### 5. دراسة (Jaafar, et. al, 2010) بعنوان " طبيعة المحفظة الديمغرافية والخصائص الريادية

لمديري ومالكي الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا"

هدفت الدراسة تحديد طبيعة المحفظة الديمغرافية والخصائص الريادية لمديري ومالكي الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا. ولتبنى أهداف الدراسة قام الباحثون بالإطلاع على الوثائق والمحفظة الديمغرافية لمديري ومالكي الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا بالإضافة إلى تصميم استبانة أعدت خصيصاً كجزء لتبني أهداف الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (137) مديراً ومالكاً للفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- أن العوامل الديمغرافية لم تكن عامل معنوي في تحديد مضامين الشخصية الريادية لأفراد عينة الدراسة.
- أن الثقة بالنفس لم تكن ذا أهمية كبيرة في تحديد الخصائص الريادية لأفراد عينة الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: يجب تنمية المهارات والخصائص الريادية لما لها أهمية في القطاع الاستثماري في ماليزيا.

## 6. دراسة (حسين، 2009) دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية

### لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - محافظة ديالى ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد مقياس الخصائص الريادية ، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة من متخذي القرار والبالغ عددهم (62) ، وزعت استبانات الدراسة عليهم، واسترد منها (53) استبانة، استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة لدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط.
  - إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الميدان المبحوث متوسط.
  - ضعف أثر للخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها: التعمق في دراسة العلاقة بين الخصائص الريادية وبين متغيرات تنظيمية أخرى لتحديد أهميتها الحقيقية في إمكانية تحقيق النجاح التنظيمي.

## 2-5-5 التعقيب على الدراسات السابقة:

لم تجد الباحثة أي دراسة محلية تبحث في العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، سوى دراسة تحدثت بشكل ضمني من عن الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية:-

اهتمت معظم الدراسات السابقة في المحور الأول للدراسات السابقة بإبراز مفهوم الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي بشكل ضمني ومنها دراسة (القاسم، 2013) ودراسة (إسماعيل، 2010) ودراسة (ett.al،Álvarez-Herranz، 2011) ودراسة (et..al،Karimi ، 2011) ودراسة (et..al،Zain، 2010) ودراسة (et..al،Jaafar، 2010) ودراسة (حسين، 2009).

أما في المحور الثاني فأبرزت المتغير المستقل للدراسة وهي الخصائص الريادية، ومنها دراسة (البنوان، 2011) ودراسة (Dandira 2011) ودراسة (ناصر والعمري، 2011) ودراسة (الشيخ، وآخرون، 2009) ودراسة (Tajeddini & Mueller، 2009) ودراسة (الكساسبة، 2008) ودراسة (صالح، وجاسم، 2007) ودراسة (et..al،Adegbite، 2007) ودراسة سيبرت (Seibert 2004).

أما في المحور الثالث للدراسة فركزت على المتغير التابع للدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي، ومنها دراسة ( أبو حسنة، 2014) ودراسة (الصدر، 2013) ودراسة (الدجني، 2011) ودراسة (عاشور، 2012)، ودراسة (الضمور، 2008)، ودراسة (صيام، 2007)، ودراسة (أبو زيد، 2003) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع العلاقة بين الخصائص الريادية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، فالدراسة الحالية لم تجد أيًا من الدراسات السابقة ربطت بينها وبين محاور الدراسة الحالية. فدراسة (القاسم، 2013) ربطت بين الخصائص الريادية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي.

#### **استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في:**

- بناء فكرة الدراسة، وتحديد محاور الدراسة.
- عرض الإطار النظري.
- تكوين الاستبانة.
- المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- مقارنة النتائج.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

#### **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي من حيث أهداف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية ودور وأثر الخصائص الريادية على الأداء والطلبية، فيما سعت الدراسة الحالية تعرف على أثر الخصائص الريادية في تبني التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في فلسطين والتي هي بحدود علم الباحثة فإنها تعتبر الدراسة الأولى التي تجرى في فلسطين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- صدق وثبات الإستبانة.
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة (العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

#### مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1-البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج: SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2-البيانات الثانوية: لقد قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة للعام 2014 والبالغ عددهم (164) مديراً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) يوضح عدد المدراء في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة

| اسم البنك                                    | عدد المدراء |
|--|-------------|
| بنك فلسطين. م.ع.م                            | 88          |
| التجاري الفلسطيني                            | 5           |
| الاستثمار الفلسطيني                          | 6           |
| الإسلامي العربي                              | 8           |
| القدس  | 11          |
| القاهرة عمان                                 | 13          |
| الأردن                                       | 10          |
| العربي                                       | 6           |
| العقاري المصري العربي                        | 8           |
| الإسكان للتجارة والتمويل                     | 9           |
| مجموع المدراء في البنوك التجارية في قطاع غزة | 164         |

(المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، 2014)

## عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (164) من المدراء العاملين في البنوك التجارية، وقد وزعت الإستمابانة على جميع المجتمع الأصلي لتكون عينة حصر شامل، وتم استرداد (162) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (4) استبانات لعدم انطباق الشروط عليها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (158) استبانة والجدول التالي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | 135   | 85.4           |
| أنثى    | 23    | 14.6           |
| المجموع | 158   | 100            |

يتبين من جدول أن 85.4% من عينة الدراسة من جنس الذكور بينما 14.6% من عينة الدراسة من جنس الإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى متطلبات العمل في البنوك وأوقات الدوام التي قد لا تتاح للكثير

من الإناث، يضاف إلى ذلك سياسات التعيين التي تركز على الذكور أكثر من الإناث نظراً لطبيعة العمل في البنوك والتي يحتاج إلي قوة بدنية وجهد تفرغ للعمل.

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| العمر             | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| 20- أقل من 35 سنة | 30    | 19             |
| 35- أقل من 50 سنة | 95    | 60.1           |
| 51 سنة فما فوق    | 33    | 20.9           |
| المجموع           | 158   | 100            |

يتبين من جدول السابق أن 19% من عينة الدراسة أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 35 سنة و60.1% من عينة الدراسة أعمارهم من 35 إلى أقل من 50 سنة بينما 20.9% من عينة الدراسة أعمارهم من 50 سنة فما فوق، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة تتمتع بالخبرة الوظيفية والادراك الجيد انعكس على اعمار الموظفين، بحيث أن قطاع البنوك يعمل في قطاع غزة منذ سنوات، وهذا عكس على أعمار المدراء في تلك البنوك وجعل الفئة الكبيرة هي من سنة 35-50 سنة.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| مدير عام       | 21    | 13.3           |
| مدير دائرة     | 27    | 17.1           |
| مراقب فرع      | 67    | 42.4           |
| موظف مسئول     | 43    | 27.2           |
| المجموع        | 158   | 100            |

يتبين من جدول السابق أن 13.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "مدير عام" و17.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "مدير دائرة" و42.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي "مراقب فرع" بينما 27.2% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "موظف مسئول"، وتعزو الباحثة هذه النسب إلي أن سلطة النقد ومن خلال الهيكل التنظيمي الذي فرضته على البنوك الفلسطينية أتاح لوجود شواغر عالية لمسمى المراقب وهو فعلا ما وجد من خلال وجود مراقب فرع بأعلى نسب بين نسب المدراء، كما أن بنك فلسطين حظي على أعلى النسب كون ان فروع بنك فلسطين منتشرة في جميع محافظات قطاع غزة.

رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | العدد | المؤهل العلمي |
|----------------|-------|---------------|
| 0              | 0     | دكتوراه       |
| 27.8           | 44    | ماجستير       |
| 70.9           | 112   | بكالوريوس     |
| 1.3            | 2     | دبلوم         |
| 100            | 158   | المجموع       |

يتبين من جدول السابق أن 27.8% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لديهم "ماجستير" و70.9% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لديهم "بكالوريوس" بينما 1.3% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لديهم "دبلوم"، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب المنظمات الخاصة أم العامة تعتمد في شروط ومتطلبات التعيين لديهم على درجة البكالوريوس، وتعزو الباحثة أن غالبية المهام المناطة بالموظفين لا تقل عن درجة البكالوريوس، بالإضافة إلي ان محددات سلطة النقد للوظائف الإدارية تشترط أن لا تكون أقل من درجة البكالوريوس وبعضها لا يقل عن درجة الماجستير.

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص

| النسبة المئوية | العدد | التخصص              |
|----------------|-------|---------------------|
| 51.3           | 81    | محاسبة              |
| 24.1           | 38    | إدارة مالية ومصرفية |
| 14.5           | 23    | إدارة أعمال         |
| 10.1           | 16    | أخرى                |
| 100            | 158   | المجموع             |

يتبين من جدول السابق أن 51.3% من عينة الدراسة التخصص لديهم "محاسبة" و24.1% من عينة الدراسة التخصص لديهم "إدارة مالية ومصرفية" و14.5% من عينة الدراسة التخصص لديهم "إدارة أعمال" بينما 10.1% من عينة الدراسة لديهم تخصصات أخرى غير تلك التي تم ذكرها، وتعزو الباحثة أن طبيعة الأعمال في البنوك وكما حددتها سلطة النقد وفي اطار التخصصات المتوفرة في الجامعات الفلسطينية هي التخصصات السابقة الذكر، وقد حاز أعلى نسبة من الموظفين هم من تخصص المحاسبة.



جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

| النسبة المئوية | العدد | سنوات الخدمة           |
|----------------|-------|------------------------|
| 8.9            | 14    | أقل من 5 سنوات         |
| 31             | 49    | من 5 - أقل من 10 سنوات |
| 60.1           | 95    | 10 سنوات فما فوق       |
| 100            | 158   | المجموع                |

يتبين من جدول السابق أن 8.9% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم "أقل من 5 سنوات" و31% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم "من 5- أقل من 10 سنوات" بينما 60.1% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم "10 سنوات فما فوق"، وتعزو الباحثة نسبة سنوات الخدمة العالية هي أن العمر الزمني للبنوك الفلسطينية كبير وذلك كان مع قدوم السلطة الفلسطينية ولذلك فإن أكثر من 10 سنوات غالبية الموظفين المستطلعة آرائهم.

#### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في إدارة الأعمال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (72) فقرة.
- عرض الإستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الإستبانة على (13) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (7) فقرات من فقرات الإستبانة، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (65) فقرة موزعة على محورين، (24) فقرة تمثل محور الخصائص الريادية، و(34) فقرة تمثل محور التخطيط الاستراتيجي، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) لمعرفة العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، والملحق رقم (1) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.

- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (24) فقرة موزعة على ست محاور تتناول الخصائص الريادية من وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة

القسم الثالث: يتكون من (34) فقرة تتناول التخطيط الاستراتيجي وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.

### صدق الإستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

#### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في إدارة الأعمال ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الإستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (66) فقرة، (38) فقرة يمثلون الخصائص الريادية، و(28) يمثلون التخطيط الاستراتيجي.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### أ- استبانة الخصائص الريادية:

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الأول: (الثقة بالنفس) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بجدول رقم (9):

جدول (9) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول: (الثقة بالنفس) مع الدرجة الكلية للمحور الأول

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|---|----------------|---------------|
| 1. | أطرح أفكارى بسهولة، وأعرف أن الآخرين يحترمون وجهة نظري.         | 0.380          | دالة عند 0.05 |
| 2. | لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج.                   | 0.425          | دالة عند 0.05 |
| 3. | أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى تحديات وصعاب.                   | 0.571          | دالة عند 0.01 |
| 4. | أعمل باستقلالية متوافقاً مع السياسات العليا للبنك               | 0.764          | دالة عند 0.01 |
| 5. | أحافظ على الحلول المبتكرة في عملي بشكل مستمر.                   | 0.610          | دالة عند 0.01 |
| 6. | أتمسك بقراراتي في العمل بناء على مهاراتي والخبرات التي أمتلكها. | 0.766          | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.380-0.766)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثاني: (المبادرة) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بجدول رقم (10):

جدول (10) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني "المبادرة" مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | أنتطلع إلى أن أكون ناجحاً في الحصول على مهارات العمل.            | 0.674          | دالة عند 0.01 |
| 2. | عندما أريد بتحقيق أمر ما أحافظ على وضوح الهدف.                   | 0.733          | دالة عند 0.01 |
| 3. | أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.       | 0.573          | دالة عند 0.01 |
| 4. | أعمل على بناء استراتيجية مستقبلية لعملي.                         | 0.379          | دالة عند 0.05 |
| 5. | أعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة. | 0.700          | دالة عند 0.01 |
| 6. | أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.            | 0.824          | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.379-0.824)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثالث: (الإبداع) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بجدول رقم (11):

جدول (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "الإبداع" مع الدرجة الكلية للمحور الثالث

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | تشجعي إدارة البنك على تجربة أساليب جديدة في العمل.                                     | 0.644          | دالة عند 0.01 |
| 2. | يمنح البنك مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل الموظفين.                             | 0.487          | دالة عند 0.01 |
| 3. | يحفزني البنك للحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات البنكية. | 0.563          | دالة عند 0.01 |
| 4. | يدعم البنك مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبل الموظفين.                  | 0.556          | دالة عند 0.01 |
| 5. | لدي القدرة على تنظيم أفكارى لتجزئة مهام العمل.   | 0.543          | دالة عند 0.01 |
| 6. | أبحث دائماً عن طرق جديدة لتحسين الخدمات المصرفية في بنكي.                              | 0.748          | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.487-0.748)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الرابع: (حب الإنجاز) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بجدول رقم (12):

جدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع "حب الإنجاز" مع الدرجة الكلية للمحور الرابع.

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | لدى القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج.            | 0.823          | دالة عند 0.01 |
| 2. | أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.                  | 0.669          | دالة عند 0.01 |
| 3. | أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل | 0.569          | دالة عند 0.01 |
| 4. | أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.      | 0.622          | دالة عند 0.01 |
| 5. | أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مهارات عالية.            | 0.784          | دالة عند 0.01 |
| 6. | عندما أكون مهتماً بعمل معين تقل حاجتي للراحة.            | 0.656          | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.569-0.823)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

**الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الخامس:** (الاستقلال وتحمل المسؤولية) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بجدول رقم (13):

جدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس "الاستقلال وتحمل المسؤولية" مع الدرجة الكلية للمحور الخامس

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|---|----------------|---------------|
| 1. | يتم التماز مع إدارة البنك بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة.                             | 0.697          | دالة عند 0.01 |
| 2. | ثقافة البنك تشجع الموظفين على التفكير بشكل مستقل.                                     | 0.417          | دالة عند 0.05 |
| 3. | توجد حرية كافية لدى الموظفين لتطبيق الأفكار الجديدة.                                  | 0.390          | دالة عند 0.05 |
| 4. | أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.   | 0.470          | دالة عند 0.01 |
| 5. | عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.                          | 0.372          | دالة عند 0.05 |
| 6. | اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين. | 0.601          | دالة عند 0.01 |
| 7. | متمسك بأهدافي وأصر على تحقيقها.   | 0.729          | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-0.372-0.729)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور السادس: (المخاطرة) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بجدول رقم (14):

جدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السادس "المخاطرة" مع الدرجة الكلية للمحور السادس

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|---|----------------|---------------|
| 1. | أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج.                             | 0.435          | دالة عند 0.05 |
| 2. | أأخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي.          | 0.568          | دالة عند 0.01 |
| 3. | أسعى إلى إرضاء الفئات المستهدفة حتى لو تحملت اعباء أكبر قياساً بإمكاناتي. | 0.638          | دالة عند 0.01 |
| 4. | أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.                      | 0.453          | دالة عند 0.05 |
| 5. | أميل دائماً الى تجنب الخوف والتقدم نحو الأمام                             | 0.603          | دالة عند 0.01 |
| 6. | لدي القدرة على تحليل مهام العمل التي أقوم بها.                            | 0.372          | دالة عند 0.05 |
| 7. | أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.                                      | 0.587          | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-0.372-0.638)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمحاور قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة وجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15) مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

| المحور<br>المجموع | المحور<br>الأول الثقة<br>بالنفس | المحور<br>الثاني<br>المبادرة | المحور<br>الثالث<br>الإبداع | المحور<br>الرابع حب<br>الإنجاز | المحور<br>الخامس<br>الاستقلال<br>وتحمل<br>المسئولية | المحور<br>السادس<br>المخاطرة |
|-------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---|------------------------------|
|                   | 0.934                           | 1                            |                             |                                |   |                              |
|                   | 0.893                           | 0.850                        | 1                           |                                |   |                              |
|                   | 0.896                           | 0.850                        | 0.743                       | 1                              |   |                              |
|                   | 0.845                           | 0.702                        | 0.728                       | 0.744                          | 1   |                              |
|                   | 0.919                           | 0.830                        | 0.864                       | 0.753                          | 0.715   | 1                            |
| 1                 | 0.551                           | 0.555                        | 0.665                       | 0.673                          | 0.822   | 0.732                        |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من جدول السابق أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- استبانة التخطيط الاستراتيجي:

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات استبانة الكفاءة الادارية والدرجة الكلية لفقراتها كما هو مبين بجدول رقم (16):

جدول (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقراتها

| م   | الفقرة   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|--|----------------|---------------|
| 1.  | لدى الإدارة العليا للبنك فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي   | 0.370          | دالة عند 0.05 |
| 2.  | تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائه   | 0.600          | دالة عند 0.01 |
| 3.  | توفر إدارة البنك الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي  | 0.717          | دالة عند 0.01 |
| 4.  | تخصص إدارة البنك الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي   | 0.665          | دالة عند 0.01 |
| 5.  | يسود في البنك ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين   | 0.838          | دالة عند 0.01 |
| 6.  | يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية،...) التي تؤثر على عملها في المستقبل. | 0.653          | دالة عند 0.01 |
| 7.  | يقوم البنك بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.   | 0.808          | دالة عند 0.01 |
| 8.  | يقوم البنك بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.   | 0.736          | دالة عند 0.01 |
| 9.  | يعمل البنك وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.   | 0.749          | دالة عند 0.01 |
| 10. | يقوم البنك بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة.  | 0.849          | دالة عند 0.01 |
| 11. | يقوم البنك بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة.   | 0814           | دالة عند 0.01 |
| 12. | يتبنى البنك قيم ومبادئ تحكم سلوكه.   | 0.633          | دالة عند 0.01 |
| 13. | يقوم البنك بتطوير أهدافه الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب   | 0.615          | دالة عند 0.01 |
| 14. | تتسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية البنك ورسالته.  | 0.820          | دالة عند 0.01 |
| 15. | يقوم البنك بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمن الخطة.   | 0.588          | دالة عند 0.01 |
| 16. | يضع البنك الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة.                                    | 0.749          | دالة عند 0.01 |
| 17. | يختار البنك الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيته ورسالته وأهدافه.  | 0.787          | دالة عند 0.01 |



| م   | الفقرة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---|----------------|---------------|
| 18. | يطور البنك خطة إستراتيجية مكتوبة.   | 0.738          | دالة عند 0.01 |
| 19. | تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.                   | 0.562          | دالة عند 0.01 |
| 20. | تشارك إدارة الموارد البشرية المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية.                                      | 0.709          | دالة عند 0.01 |
| 21. | يطور البنك مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها. | 0.694          | دالة عند 0.01 |
| 22. | يطور البنك هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطته الاستراتيجية.  | 0.852          | دالة عند 0.01 |
| 23. | تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.   | 0.820          | دالة عند 0.01 |
| 24. | لدى البنك نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.   | 0.855          | دالة عند 0.01 |
| 25. | يقوم البنك بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة.   | 0.815          | دالة عند 0.01 |
| 26. | تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية.                       | 0.848          | دالة عند 0.01 |
| 27. | يقوم البنك بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائه في تنفيذ الخطة.  | 0.633          | دالة عند 0.01 |
| 28. | يستفيد البنك من نتائج التقييم في تطوير عمله.  | 0.699          | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر جدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة "التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.370-0.855)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات الاستبانة:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من

الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman–Brown Coefficient) وجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

| المحاور                                    | عدد الفقرات | الارتباط قبل التعديل | معامل الثبات بعد التعديل |
|--|-------------|----------------------|--------------------------|
| المحور الأول الثقة بالنفس                  | 6           | 0.858                | 0.924                    |
| المحور الثاني المبادرة                     | 6           | 0.782                | 0.878                    |
| المحور الثالث الإبداع                      | 6           | 0.866                | 0.928                    |
| المحور الرابع حب الإنجاز                   | 6           | 0.751                | 0.858                    |
| المحور الخامس الاستقلال وتحمل المسؤولية    | *7          | 0.747                | 0.855                    |
| المحور السادس المخاطرة                     | *7          | 0.773                | 0.872                    |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | 38          | 0.870                | 0.930                    |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | 28          | 0.925                | 0.961                    |

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من جدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.930) لاستبانة الخصائص الريادية (0.961) لاستبانة التخطيط الاستراتيجي هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل وجدول (18) يوضح ذلك:

جدول (18) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

| المحور                                     | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--|-------------|--------------------|
| المحور الأول الثقة بالنفس                  | 6           | 0.921              |
| المحور الثاني المبادرة                     | 6           | 0.925              |
| المحور الثالث الإبداع                      | 6           | 0.938              |
| المحور الرابع حب الإنجاز                   | 6           | 0.839              |
| المحور الخامس الاستقلال وتحمل المسؤولية    | 7           | 0.868              |
| المحور السادس المخاطرة                     | 7           | 0.891              |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | 38          | 0.942              |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | 28          | 0.968              |

يتضح من جدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.942) لاستبانة الخصائص الريادية (0.968) لاستبانة التخطيط الاستراتيجي هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم تفرغ وتحليل الإستانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19).

#### جدول (19) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| المحور                                     | عدد الفقرات | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|--|-------------|--------------------------|
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | 38          | 0.200                    |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | 28          | 0.200                    |

النتائج الموضحة في جدول (18) تؤكد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test: يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين يعزى لمتغير الجنس.
- 6- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر تعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

## الفصل الرابع

### الإطار العملي للدراسة

(مناقشة متغيرات الدراسة والفرضيات)

## نتائج الدراسة

سنتقوم الباحثة في هذا الفصل بعرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها:

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما مستوى الخصائص الريادية لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، وجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 158)

| الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | عدد الفقرات | المحاور                   |
|---------|--------------|-------------------|---------|-------------|---------------------------|
| 4       | 76.20        | .56511            | 3.8101  | 6           | الثقة بالنفس              |
| 6       | 74.60        | .61866            | 3.7300  | 6           | المبادرة                  |
| 5       | 75.61        | .55039            | 3.7806  | 6           | الإبداع                   |
| 3       | 76.56        | .61083            | 3.8281  | 6           | حب الإنجاز                |
| 2       | 78.82        | .54824            | 3.9412  | 7           | الاستقلال وتحمل المسؤولية |
| 1       | 80.29        | .48911            | 4.0145  | 7           | المخاطرة                  |
|         | 77.15        | .43517            | 3.8574  | 38          | الدرجة الكلية للاستبانة   |

يتضح من جدول السابق أن محور المخاطرة" قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.29%)، تلا ذلك محور الاستقلال وتحمل المسؤولية احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (78.82%)، ثم جاء محور حب الإنجاز ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.56%)، وجاء في المرتبة الرابعة محور الثقة بالنفس بوزن نسبي (76.20%)، وفي المرتبة الخامسة محور الإبداع بوزن نسبي (75.61%)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء محور المبادرة بوزن نسبي (74.60%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للخصائص الريادية (77.15%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى الاهتمام الكبير داخل البنوك التجارية بالخصائص الريادية من خلال العمليات الإدارية الفعالة بداخلها، وقوة أنظمة المعلومات وقواعد البيانات التي يتم الاعتماد عليها، ومدى الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تقدمها للعاملين داخل البنوك، كما أن الاهتمام بتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المدراء وأنهم يقومون بتأدية عملهم بسرعة وعدم الميل لهدر الوقت الثمين

واتخاذ القرارات المهمة والاعتماد على النفس والعمل تحت الضغط والحالات التي تتسم بعدم التأكد والعمل بجهود استثنائية ينمي الخصائص الريادية لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية ، كل ذلك يوضح مدى اهتمام المدراء العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة بالخصائص الريادية واهتمام البنوك التجارية كذلك في الخصائص الريادية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الشيخ، وآخرون، 2009)، ودراسة (ett.al،Álvarez-Herranz، 2011)، ودراسة (et..al،Karimi، 2011)، ودراسة (حسين، 2009).

وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة دراسة (ناصر والعمرى، 2011)، ودراسة شعبان (2011)، ودراسة (Tajeddini & Mueller، 2009)، ودراسة (الكاسبية، 2008).

#### الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، وجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للاستبانة وكذلك ترتيبها

(ن = 237)

| المحاور                           | عدد الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|-----------------------------------|-------------|---------|-------------------|--------------|
| الدرجة الكلية التخطيط الاستراتيجي | 28          | 4.1463  | 0.5243            | 82.93        |

يتضح من جدول السابق أن الوزن النسبي للدرجة الكلي التخطيط الاستراتيجي (82.93%).

مما سبق يتضح أن هناك مستوى للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في البنوك التجارية بقطاع غزة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة العاملين داخل البنوك على القيام بأعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه، واستخدام المستحدثات التكنولوجية داخل العمل بشكل صحيح ومتطور بما يتناسب مع تطور التكنولوجيا، ووجود استراتيجيات ينسجم معها وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (أبو حسنة، 2014)، ودراسة (الدجني، 2011)، ودراسة (عاشور، 2012)، ودراسة (أبو زيد، 2003)، ودراسة سيبرت (Seibert 2004).

كما أنها تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الصدر، 2013)، ودراسة (صيام، 2007)، ودراسة (الفراء، 2003). العاملين من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية بمكوناتها والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية بمكوناتها والتخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجدول (22)

يوضح ذلك:

جدول (22) معامل ارتباط بيرسون بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي

| المقياس                                 | الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي | مستوى الدلالة |
|---|-----------------------------------|---------------|
| المحور الأول الثقة بالنفس               | 0.470                             | دالة عند 0.01 |
| المحور الثاني المبادرة                  | 0.573                             | دالة عند 0.01 |
| المحور الثالث الإبداع                   | 0.365                             | دالة عند 0.01 |
| المحور الرابع حب الإنجاز                | 0.535                             | دالة عند 0.01 |
| المحور الخامس الاستقلال وتحمل المسؤولية | 0.559                             | دالة عند 0.01 |
| المحور السادس المخاطرة                  | 0.637                             | دالة عند 0.01 |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية | 0.678                             | دالة عند 0.01 |

ر جدولية عند درجة حرية (158) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

ر جدولية عند درجة حرية (158) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

يتضح من جدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مكونات الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، المبادرة، الإبداع، حب الإنجاز، الاستقلال وتحمل المسؤولية، المخاطرة) والتخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (إسماعيل، 2010)، ودراسة (ett.al،Álvarez-Herranz، 2011)، ودراسة (البنوان، 2011)، ودراسة (ناصر والعمري، 2011)، ودراسة (صالح، وجاسم، 2007).

كما أنها تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (et..al،Jaafar ،

2010)، ودراسة (حسين، 2009).



الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى: (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخدمة).

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى الجنس (ذكر، أنثى)؟

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" وجدول (23)

يوضح ذلك:

جدول (23) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

| المحاور                                    | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--|-------|-------|---------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| الثقة بالنفس                               | نكر   | 135   | 3.8062  | .57020            | 0.212    | 0.832        | غير دالة إحصائياً |
|  | أنثى  | 23    | 3.8333  | .54588            |          |              |                   |
| المبادرة                                   | نكر   | 135   | 3.7469  | .59637            | 0.834    | 0.406        | غير دالة إحصائياً |
|  | أنثى  | 23    | 3.6304  | .74359            |          |              |                   |
| الإبداع                                    | نكر   | 135   | 3.7765  | .52829            | 0.223    | 0.824        | غير دالة إحصائياً |
|  | أنثى  | 23    | 3.8043  | .67915            |          |              |                   |
| حب الإنجاز                                 | نكر   | 135   | 3.8370  | .58889            | 0.446    | 0.656        | غير دالة إحصائياً |
|  | أنثى  | 23    | 3.7754  | .73959            |          |              |                   |
| الاستقلال وتحمل المسؤولية                  | نكر   | 135   | 3.9767  | .51336            | 1.990    | 0.048        | دالة إحصائياً     |
|  | أنثى  | 23    | 3.7329  | .69760            |          |              |                   |
| المخاطرة                                   | نكر   | 135   | 4.0169  | .47638            | 0.153    | 0.879        | غير دالة إحصائياً |
|  | أنثى  | 23    | 4.0000  | .56980            |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | نكر   | 135   | 3.8673  | .43067            | 0.686    | 0.494        | غير دالة إحصائياً |
|  | أنثى  | 23    | 3.7998  | .46650            |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | نكر   | 135   | 3.8437  | .52116            | 0.153    | 0.879        | غير دالة إحصائياً |
|  | أنثى  | 23    | 3.8618  | .55415            |          |              |                   |

قيمة "ت" جدولية عند درجة حرية (158) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" جدولية عند درجة حرية (158) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من جدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" جدولية في محور الاستقلال وتحمل المسئولية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والفروق لصالح الذكور.

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" جدولية في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية والدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الضمور، 2008)، ودراسة (صيام، 2007)، ودراسة (الكساسبة، 2008) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس في الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي.

#### الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى العمر (20-أقل من 35 سنة، 35-أقل من 50 سنة، 50 سنة فما فوق)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

.One Way ANOVA

جدول (24) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

| المحاور      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
| الثقة بالنفس | بين المجموعات  | .498           | 2            | .249           | .777     | .462         | غير دالة إحصائياً |
|              | داخل المجموعات | 49.639         | 155          | .320           |          |              |                   |
|              | المجموع        | 50.137         | 157          |                |          |              |                   |
| المبادرة     | بين المجموعات  | .243           | 2            | .122           | .315     | .730         | غير دالة إحصائياً |
|              | داخل المجموعات | 59.846         | 155          | .386           |          |              |                   |
|              | المجموع        | 60.089         | 157          |                |          |              |                   |
| الإبداع      | بين المجموعات  | .036           | 2            | .018           | .059     | .942         | غير دالة إحصائياً |
|              | داخل المجموعات | 47.524         | 155          | .307           |          |              |                   |
|              | المجموع        | 47.560         | 157          |                |          |              |                   |

| المحاور                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
| حب الإنجاز                                 | بين المجموعات  | .344           | 2            | .172           | .457     | .634         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 58.235         | 155          | .376           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 58.579         | 157          |                |          |              |                   |
| الاستقلال وتحمل المسؤولية                  | بين المجموعات  | .067           | 2            | .033           | .110     | .896         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 47.122         | 155          | .304           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.189         | 157          |                |          |              |                   |
| المخاطرة                                   | بين المجموعات  | .300           | 2            | .150           | .624     | .537         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 37.259         | 155          | .240           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 37.559         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | بين المجموعات  | .118           | 2            | .059           | .308     | .736         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 29.614         | 155          | .191           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 29.732         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | .689           | 2            | .345           | 1.258    | .287         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 42.468         | 155          | .274           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 43.157         | 157          |                |          |              |                   |

ف جدولية عند درجة حرية (2،155) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف جدولية عند درجة حرية (2،155) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من جدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" جدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية والدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (ett.al،Álvarez-Herranz ، 2011)، ودراسة (الضمور ، 2008)، ودراسة (صيام، 2007)، ودراسة (الكساسبة، 2008)، التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير العمر في الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي.

الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى المسمى الوظيفي (مدير عام، مدير التمويل، عضو مجلس إدارة، موظف)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي .One Way ANOVA.

جدول (25) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المحاور                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
| الثقة بالنفس                               | بين المجموعات  | 1.021          | 3            | .340           | 1.067    | .365         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 49.116         | 154          | .319           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 50.137         | 157          |                |          |              |                   |
| المبادرة                                   | بين المجموعات  | 1.132          | 3            | .377           | .986     | .401         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 58.957         | 154          | .383           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 60.089         | 157          |                |          |              |                   |
| الإبداع                                    | بين المجموعات  | .591           | 3            | .197           | .646     | .586         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 46.969         | 154          | .305           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.560         | 157          |                |          |              |                   |
| حب الإنجاز                                 | بين المجموعات  | 2.032          | 3            | .677           | 1.844    | .141         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 56.547         | 154          | .367           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 58.579         | 157          |                |          |              |                   |
| الاستقلال وتحمل المسؤولية                  | بين المجموعات  | 1.175          | 3            | .392           | 1.311    | .273         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 46.014         | 154          | .299           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.189         | 157          |                |          |              |                   |
| المخاطرة                                   | بين المجموعات  | 2.124          | 3            | .708           | 3.077    | .029         | دالة إحصائياً     |
|  | داخل المجموعات | 35.435         | 154          | .230           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 37.559         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | بين المجموعات  | 1.041          | 3            | .347           | 1.862    | .138         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 28.691         | 154          | .186           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 29.732         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | .727           | 3            | .242           | .879     | .453         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 42.431         | 154          | .276           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 43.157         | 157          |                |          |              |                   |

ف جدولية عند درجة حرية (3،154) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف جدولية عند درجة حرية (3،154) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من جدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" جدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية والدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي، عدا محور المخاطرة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (القاسم، 2013)، ودراسة (الضمور، 2008)، ودراسة (صيام، 2007)، التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي و جدول التالي توضح ذلك:

**جدول (26) يوضح اختبار شيفيه في محور المخاطرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي**

| موظف | عضو مجلس إدارة | مدير التمويل | مدير عام |            |
|------|----------------|--------------|----------|------------|
|      |                |              | 0        | مدير عام   |
|      |                | 0            | 0.238    | مدير دائرة |
|      | 0              | 0.282        | 0.043    | مراقب فرع  |
| 0    | 0.059          | *0.342       | 0.103    | موظف مسئول |

\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول السابق وجود فروق بين مدير الدائرة ومراقب الفرع لصالح مراقب الفرع، ولم يتضح فروق في المسميات الوظيفية الأخرى.

#### الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي  
One Way ANOVA.

جدول (27) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف"  
ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المحاور                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
| الثقة بالنفس                               | بين المجموعات  | .261           | 2            | .131           | .406     | .667         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 49.876         | 155          | .322           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 50.137         | 157          |                |          |              |                   |
| المبادرة                                   | بين المجموعات  | .518           | 2            | .259           | .674     | .511         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 59.571         | 155          | .384           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 60.089         | 157          |                |          |              |                   |
| الإبداع                                    | بين المجموعات  | .721           | 2            | .361           | 1.193    | .306         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 46.839         | 155          | .302           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.560         | 157          |                |          |              |                   |
| حب الإنجاز                                 | بين المجموعات  | .906           | 2            | .453           | 1.218    | .299         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 57.673         | 155          | .372           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 58.579         | 157          |                |          |              |                   |
| الاستقلال وتحمل المسؤولية                  | بين المجموعات  | .538           | 2            | .269           | .894     | .411         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 46.651         | 155          | .301           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.189         | 157          |                |          |              |                   |
| المخاطرة                                   | بين المجموعات  | .005           | 2            | .002           | .009     | .991         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 37.554         | 155          | .242           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 37.559         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | بين المجموعات  | .098           | 2            | .049           | .257     | .774         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 29.633         | 155          | .191           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 29.732         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | .892           | 2            | .446           | 1.635    | .198         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 42.266         | 155          | .273           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 43.157         | 157          |                |          |              |                   |

ف جدولية عند درجة حرية (2،155) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف جدولية عند درجة حرية (2،155) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من جدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" جدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية والدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (صيام، 2007)، التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي.

كما أنها تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الشيخ، وآخرون، 2009) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي.

#### الفرض الخامس من فروض الدراسة:

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى التخصص (محاسبة، مالية ومصرفية، إدارة أعمال، أخرى)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

.One Way ANOVA

جدول (28) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف"

#### ومستوى الدلالة تعزى لمتغير التخصص

| المحاور      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
| الثقة بالنفس | بين المجموعات  | .451           | 3            | .150           | .466     | .707         | غير دالة إحصائياً |
|              | داخل المجموعات | 49.686         | 154          | .323           |          |              |                   |
|              | المجموع        | 50.137         | 157          |                |          |              |                   |
| المبادرة     | بين المجموعات  | 1.930          | 3            | .643           | 1.704    | .169         | غير دالة إحصائياً |
|              | داخل المجموعات | 58.159         | 154          | .378           |          |              |                   |
|              | المجموع        | 60.089         | 157          |                |          |              |                   |
| الإبداع      | بين المجموعات  | .861           | 3            | .287           | .946     | .420         | غير دالة إحصائياً |
|              | داخل المجموعات | 46.700         | 154          | .303           |          |              |                   |
|              | المجموع        | 47.560         | 157          |                |          |              |                   |
| حب الإنجاز   | بين المجموعات  | 2.299          | 3            | .766           | 2.097    | .103         | غير دالة          |

| المحاور                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
|  | داخل المجموعات | 56.280         | 154          | .365           |          |              | إحصائياً          |
|  | المجموع        | 58.579         | 157          |                |          |              |                   |
| الاستقلال وتحمل المسؤولية                  | بين المجموعات  | .799           | 3            | .266           | .884     | .451         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 46.390         | 154          | .301           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.189         | 157          |                |          |              |                   |
| المخاطرة                                   | بين المجموعات  | .478           | 3            | .159           | .662     | .577         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 37.081         | 154          | .241           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 37.559         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | بين المجموعات  | .827           | 3            | .276           | 1.469    | .225         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 28.904         | 154          | .188           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 29.732         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | 2.111          | 3            | .704           | 2.610    | .052         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 41.047         | 154          | .267           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 43.157         | 157          |                |          |              |                   |

ف جدولية عند درجة حرية (3،154) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف جدولية عند درجة حرية (3،154) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من جدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" جدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية والدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

#### الفرض السادس من فروض الدراسة:

ينص الفرض السادس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 15 سنة)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

.One Way ANOVA



جدول (29) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المحاور                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|-------------------|
| الثقة بالنفس                               | بين المجموعات  | 2.831          | 2            | 1.416          | 4.638    | .011         | دالة إحصائياً     |
|  | داخل المجموعات | 47.306         | 155          | .305           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 50.137         | 157          |                |          |              |                   |
| المبادرة                                   | بين المجموعات  | 2.926          | 2            | 1.463          | 3.967    | .021         | دالة إحصائياً     |
|  | داخل المجموعات | 57.164         | 155          | .369           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 60.089         | 157          |                |          |              |                   |
| الإبداع                                    | بين المجموعات  | .244           | 2            | .122           | .400     | .671         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 47.316         | 155          | .305           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.560         | 157          |                |          |              |                   |
| حب الإنجاز                                 | بين المجموعات  | 1.064          | 2            | .532           | 1.433    | .242         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 57.515         | 155          | .371           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 58.579         | 157          |                |          |              |                   |
| الاستقلال وتحمل المسؤولية                  | بين المجموعات  | .674           | 2            | .337           | 1.123    | .328         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 46.515         | 155          | .300           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 47.189         | 157          |                |          |              |                   |
| المخاطرة                                   | بين المجموعات  | .300           | 2            | .150           | .624     | .537         | دالة إحصائياً     |
|  | داخل المجموعات | 37.259         | 155          | .240           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 37.559         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية    | بين المجموعات  | 1.038          | 2            | .519           | 2.805    | .044         | دالة إحصائياً     |
|  | داخل المجموعات | 28.693         | 155          | .185           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 29.732         | 157          |                |          |              |                   |
| الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | 1.190          | 2            | .595           | 2.197    | .115         | غير دالة إحصائياً |
|  | داخل المجموعات | 41.968         | 155          | .271           |          |              |                   |
|  | المجموع        | 43.157         | 157          |                |          |              |                   |

ف جدولية عند درجة حرية (2،155) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف جدولية عند درجة حرية (2،155) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من جدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" جدولية في محور الثقة بالنفس ومحور المبادرة والدرجة الكلية للاستبانة الخصائص الريادية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" جدولية في باقي المحاور وفي الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (ett.al,Álvarez-Herranz، 2011)، ودراسة (الشيخ، وآخرون، 2009)، ودراسة (et..al،Adegbite، 2007)، التي توصلت إلى أنه يوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الخصائص الريادية، كما أنها تتفق مع دراسة (صيام، 2007)، ودراسة (الضمور، 2008) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

كما أنها تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (القاسم، 2013) التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الخصائص الريادية، كما أنها تتعارض مع دراسة (أبو حسنة، 2014) التي توصلت إلى أنه يوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

**جدول (30) يوضح اختبار شيفيه في محور الثقة بالنفس تعزى لمتغير سنوات الخدمة**

| أقل من 5 سنوات | من 5- أقل من 10 سنوات | 10 سنوات فما فوق |                       |
|----------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| 0              |                       |                  | أقل من 5 سنوات        |
| *0.465         | 0                     |                  | من 5- أقل من 10 سنوات |
| *0.473         | 0.007                 | 0                | 10 سنوات فما فوق      |

\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول السابق وجود فروق بين من 5- أقل من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات وكانت الفروق لصالح فئة من 5- أقل من 10 سنوات، وهناك فروق بين فئة 10 سنوات فما فوق وفئة من 5- أقل من 10 سنوات وكانت الفروق لصالح فئة 10 سنوات فما فوق.

جدول (31) يوضح اختبار شيفيه في محور المبادرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| أقل من 5 سنوات | من 5- أقل من 10 سنوات | 10 سنوات فما فوق |                       |
|----------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| 0              |                       |                  | أقل من 5 سنوات        |
| 0.447          | 0                     |                  | من 5- أقل من 10 سنوات |
| *0.488         | 0.041                 | 0                | 10 سنوات فما فوق      |

\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول السابق وجود فروق بين فئة 10 سنوات فما فوق وفئة أقل من 5 سنوات وكانت الفروق لصالح فئة 10 سنوات فما فوق.

جدول (32) يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة الخصائص الريادية تعزى لمتغير

سنوات الخدمة

| أقل من 5 سنوات | من 5- أقل من 10 سنوات | 10 سنوات فما فوق |                       |
|----------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| 0              |                       |                  | أقل من 5 سنوات        |
| *0.459         | 0                     |                  | من 5- أقل من 10 سنوات |
| 0.291          | 0.031                 | 0                | 10 سنوات فما فوق      |

\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول السابق وجود فروق بين من 5- أقل من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات وكانت الفروق لصالح فئة من 5- أقل من 10 سنوات.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

- أولاً: النتائج
- ثانياً: التوصيات
- المراجع
- الملاحق

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، وفي هذا الفصل سيتم عرض النتائج التي خلصت عليها الدراسة، والتي يمكن في ضوءها تقديم عدد من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

- أن النتائج كانت إيجابية، فمستوى الثقة وهي الخاصية الأولى في الخصائص الريادية، كانت إيجابية ومرتفعة بوزن نسبي 76.2%، أما عينة المدراء التي تهتم بروح المبادرة في البنوك التجارية بمحافظة غزة فكانت لا تقل أهمية عن سابقتها حيث حازت على وزن نسبي 74.6%، وفيما يتعلق بخاصية الإنجاز فإن قياس نتائجها لبعض المهام من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكل ملحوظ بوزن نسبي 76.56%، لا سيما إذا منح الفرد المسؤول الاستقلالية وتحمل المسؤولية فإنه بذلك يرتقي، بالذات إن اجتمعت الثقة بالنفس مع الاستقلالية والإنجاز وحب المبادرة فبالتالي ينبثق الإبداع في البنوك التجارية في محافظات غزة بوزن نسبي 75.61%، ويواجه الأفراد والجماعات حب المخاطرة حيث احتلت المرتبة الأولى من الخصائص الريادية لدى المدراء في البنوك التجارية بوزن نسبي 80.29%، وبشكل عام تبين أن هناك توفر للخصائص الريادية لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة بوزن نسبي 77.15%، وبذلك تسجل البنوك التجارية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين رؤيا مستقبلية في أعلى أوجه العمل الريادي في البنوك التجارية.
- أظهرت النتائج بأم مستوى التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الإدارات العليا بوزن نسبي 82.93%.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، المبادرة، الإبداع، حب الإنجاز، الاستقلال وتحمل المسؤولية، المخاطرة) والتخطيط الاستراتيجي.
- أظهرت النتائج أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص)، وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- أظهرت النتائج أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول التخطيط الاستراتيجي للمديرين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة).

### ثانياً: التوصيات:

أوصت الباحثة من خلال النتائج التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد البنوك التجارية على التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه عملياً، لأن الأداء بكفاءة وحسن التخطيط يحقق نتائج مرضية والنظرية المستقبلية للريادة التي تدعم وتعزز مخرجات التوجه وتسهل عملية التعامل مع البيئة المحيطة بهم.
- ضرورة الاهتمام بالخصائص الريادية لما لها الأثر الكبير على أداء الوظيفي للمدراء وتدعيم التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية بمحافظة غزة.
- ضرورة تنمية السمات والخصائص الريادية عند المدراء العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة لما له أثر في نجاح أو فشل الاستراتيجية على القرارات التي يتخذونها.
- توعية المديرين إلى أهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل، وتدريب الآخرين مستقبلاً. فلذلك يجب منح المدراء فرصة المجازفة وتحمل المخاطر دون خوف من النتائج حتى يتسنى لهم روح المبادرة، وطرح الأفكار الخلاقة التي تتصف بالتقنية العالية.

### الدراسات المستقبلية المقترحة:

- 1- إجراء دراسة ميدانية تعالج الخصائص الريادية والميزة التنافسية لدى البنوك الفلسطينية.
- 2- دراسة ميدانية تعالج الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي وذلك على مؤسسات المجتمع والوزارات الفلسطينية.
- 3- إجراء دراسة بين الخصائص الريادية والابداع الإداري لدى البنوك الفلسطينية.

## المراجع

القرآن الكريم

أولاً: الكتب العربية:

1. بن حبتور، عبد العزيز (2004): الإدارة الاستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
2. ثابت، زياد (2006): "التخطيط الاستراتيجي" مادة تدريبية، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية.
3. حافظ، إجلال ، ووهب، سوسن (2003): أصول الإدارة ، مدخل متكامل ، الطبعة الأولى ، جامعة عين شمس: مصر.
4. حافظ، محمد والبحيري، السيد (2006): تخطيط المؤسسات التعليمية. مصر: عالم الكتب.
5. خبراء بيمك (2006): المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية ل لإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.
6. خطاب، عايدة ( 2001 ): الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
7. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون(1995)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، عمان.
8. السيد، إسماعيل (1993): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر.
9. شريف، علي (1996): مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر.
10. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان (2010): إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي وتكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. عبد الحي، رمزي أحمد (2005): التخطيط الاستراتيجي، ماهيته ومبرراته وأسس، دار الوفاء، مصر.
12. عبود، نجم نجم(2005): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
13. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

14. غنيم، عثمان ( 2006 ): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع : عمان.
15. القطامين، أحمد ( 1996 ): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
16. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001): إدارة إستراتيجية العمليات، الجمعية، مطابع الشمس: عمان.
17. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
18. النجار، فائزة جمعة، العلي ، عبد الستار محمد (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. النعيمي، محمد وآخرون ( 2009 ): إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

#### ثانياً الدراسات والمجلات العلمية:

1. أبو حسنة، أحمد جلال (2014) مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
2. أبو زيد، ذياب (2003): "التخطيط الفعال للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
3. إسماعيل، عمر علي (2010): خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٤، جامعة نينوى، العراق.
4. بركات، منال (2007): دراسة بعنوان "واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة " رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
5. البلعوي، صالح (2015): اثر الخصائص الريادية لدي الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر ، غزة.
6. البنون، مشاري عبد القادر (2011) أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.



7. الجودي، محمل علي؛ ورحماني، محمد (2009): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادة المنشودة، مجلة البحوث والدراسات، المركز الجامعي الوادي، الجزائر.
8. حسين ، قيس إبراهيم (2012): دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدراسات العلمية في الهيئة الكردستانية ،جامعة السليمانية، العراق.
9. حسين، علي أبو بكر (2001) القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
10. حمزة، لفيقير (2009)، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول مع دراسة حالة برنامج Cree Germe المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
11. الدجني، إياد (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
12. الدهدار، مروان حمودة،(2006) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
13. شلبي، نبيل محمد ، (2008) ، ابدأ مشروعك الصغير ولا تتردد ، تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، الجزائر.
14. الشيخ، فؤاد نجيب، وملحم يحيى، والعاليك، وجدان محمد (2009)، صاحبات الأعمال الرياديات: سمات وخصائص". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5) العدد (4): 497-521.
15. صالح، أحمد علي، وجاسم، سهاد عادل (2007)، "تشخيص واقع الأنماط الريادية عند المرأة العراقية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني". الباحث الإعلامي العدد(5) 1-19.
16. الصدر، سامي (2013) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
17. صيام، خالد (2007): "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

18. الضمور، موفق محمد (2008): "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
19. الطويل، أكرم أحمد، (2006)، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
20. عاشور، احمد وليد (2012): مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
21. عاشور، يوسف (2003): "آفاق الجهاز المصرفي الفلسطيني"، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين.
22. عبد القادر، بريش(2007): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، جامعة الشلف، الجزائر.
23. العجمي، سالم(2009) "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية".، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
24. الفراء، ماجد محمد (2003): آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 11 ، العدد2، ص92.
25. القاسم، مى منذر موسي (2013) " أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
26. الكساسبة، محمد (2008) "الاستعداد للريادة: دراسة استكشافية على طلبة الأعمال في جامعة البترا في الأردن". بحث منشور في وقائع المؤتمر السنوي التاسع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية "بعنوان الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة" في الفترة من 9-11 /11 /2008، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
27. اللوح، عادل (2007): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة- فلسطين.
28. متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن، (2009): الريادة وأثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية، جامعة القادسية، بحث منشور، المجلة الأولى لوقائع المؤتمر الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية للمدة من 17-18 آذار.

29. المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

30. ناصر، محمد جودت، العمري، غسان (2011) "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27) العدد (4) 139 – 168.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. مندورة، درويش، 2005، 2016-2-22

[http://www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6\\_2.htm](http://www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm)

2. العويسي، رجب بن علي: الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري.

([www.moe.gov.om/moe/bulletin/02.htm](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/02.htm) (13/12/2015))

3. سلطة النقد الفلسطيني ، [www.pma.ps](http://www.pma.ps)

### رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Adegbite، S.A; Ilori، M.O; Irefin، I.A; Abereijo، I.O and Aderemi، H.O.S، (2007)، "Evaluation of the impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria"، Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability، Vol.3، No.1: 1-22.
2. Álvarez-Herranz، Agustín; Valencia-De-Lara، Pilar and Martínez-Ruiz، María Pilar، (2011)، "How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Cross-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology"، Journal of Business Economics and Management، Vol.12، No.3: 529–545.
3. Avci، Umut; Madanoglu، Melih & Okumus، Fevzi، (2011)، "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country"، Tourism Management، Vol.32، No.1: 147 – 157.

4. Daft, Richard, 2010, "New era of management", 9th, South-eastern, Cengage learning, Australia. 18- Entrepreneur, 2010, www.Ezine Article.com.
5. Dandira, Martin, Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation, Business Strategy Series, Vol.1, No.12, 2011, PP.30-34.
6. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin, New York.
7. Donald F Kuratko, "Entrepreneurship: Theory, Process & Practice", (South – Western, 2009), p 12.
8. Glaister, K & Flashaw, J. 1990. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, 32 (1): 107-116.
9. Grawe, Scott J; Haozhe, Chen & Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39, No.: 4: 282 – 300.
10. Hitt, Michael A., Ireland, R., Duane, & Hoskisson, Robert E., (2001) Strategic Management competitiveness and Globalization", 4th ; Ed., South-Western college publishing Thomson learning, U.S.A.
11. Jaafar, Mastura; Maideen, Siti Aishah and Sukarno, Siti Zaleha Mohd, (2010), "Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers", World Applied Sciences Journal, Vol.10: 54-62.
12. Jose Dornelas, Sergio Postigo, Dante Martineli, Debbie Setuai, "Corporate Entrepreneurship: The case of Brazil & Argentina", www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emcor/2.pdf, 2003, p 2
13. Karimi, S; Biemans, H; Lans, T; Arasti, Z; Chizari, M and Mulder, M. (2011), "Application of Structural Equation Modelling to Assess the Impact of Entrepreneurial Characteristics on Students", Entrepreneurial Intentions. H. Fulford (Eds.). Proceedings of ECIE 2011, The 6th European Conference on Entrepreneurship and Innovation, Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland, UK: 954-967>

14. Karina Skovvang Christensen, " A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels & Perspectives" (International Journal of Management Enterprise Development, Vol: 1, No: 4, 2004), p p:301-315.
15. Lainie, Y. (2005): "Strategic Plannin(handbook series for communitybased organization", The Institute for Democracy in south Africa (IDASA).
16. Lussier, Robert N. (2008), "Management Fundamentals: Concepts, Application, Skill Development", South-Western, Mason, USA.
17. Menguc, B. and Auh, S. (2005), "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: the influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination", Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 13 No. 2: 4-19.
18. Miles, M.P., Paul, C.W., & Wilhite, A. (2003), "Modeling Corporate Entrepreneurship as Rent –Seeking Competition", Technovation, Vol.23:393-400
19. Namken, J. C. & Rapp, G. W. (1997): "Strategic Planning Handbook for Cooperatives", United States Department of Agriculture, Washington DC, USA.
20. Okuma, P.(2003): "Strategic Planning and Managemen". UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.unaso.org.ug>.
21. Quick MBA, "Entrepreneurship" (Internet Center for Management & Business Administration, inc, 2007), p 1
22. Rachman, M. Wakilur; Parvin, Lovely & Jia Jinrong, (2011), "Women entrepreneurship development in Bangladesh: What are the challenges ahead?", African Journal of Business Management Vol. 6, No.11:3862-3871
23. Shapiro, J.(2003)"Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", Retrieved from: <http://www.civicus.org>
24. Tajeddini, Kayhan & Mueller, Stephen L, (2009), "Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: A comparative study of technoentrepreneurs", Journal of International Entrepreneurship, Vol.7: 1-25.

25. Teny, B-S. (2007), "Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances :A Resource –Based Approach Toward Competitive Advantage", *Journal of Management Studies*, Vol.44, No.1:119-142
26. Veronique Bouchard, "Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective", (EMLYON, 2001), p 3.
27. Wickham, P. A., (2001), "Strategic Entrepreneurship", Harlow, England, Prentice-Hall. William, G. Nickels; James M. McHugh & Susan M. McHugh, (2002), "Understanding Business", 6th ed., McGraw – Hill, Boston.
28. Zain, Zahariah Mohd; Akram, Amalina Mohd & Ghani, Erlane K, (2010), "Entrepreneurship Intention among Malaysian Business Students", *Canadian Social Science*, Vol.6, No.3: 34-44.

# الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملحق رقم (1)

الاستبيان بصورته النهائية.



الجامعة الإسلامية غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تحكيم استبانته لبحث ماجستير في إدارة الأعمال

أحيط سيادتكم علما بأنني أجرى دراسة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية التجارة -قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة بعنوان/

### العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط

### الاستراتيجي في قطاع غزة.

" دراسة ميدانية على المديرين في البنوك التجارية "

ولما لسعادتك خبرة في مجال تحكيم الاستبيانات فأني أمل منكم تحكيم الاستبانة وفق الفرضيات المرفقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة : ندين خالد فارس



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم ادارة الأعمال

أخي الموظف / أختي الموظفة...

تحية طيبة،،،

الاستبانة

تقوم الباحثة بتنفيذ دراسة حول: " العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة"، وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير من كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال - بالجامعة الإسلامية. جميع البيانات التي ستجمع من خلال هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستقدم بشكل موجز فقط دون الكشف عن الاسم أو معلومات شخصية، وسيتم استخدامها فقط لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثة : ندين خالد فارس

الجزء الأول / معلومات عامة:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة الصحيحة:

اسم البنك: .....

الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع الذي ينطبق عليك

الجنس:  أنثى  ذكر

الحالة الاجتماعية:  متزوج  أعزب  مطلق  أرمل

العمر:  من 20-  من 35-50  من 51 عام فما فوق

المسمى الوظيفي:  مدير عام  مدير دائرة  مراقب فرع  موظف مسئول

المؤهل العلمي:  دراسات عليا  بكالوريوس  دبلوم

التخصص:  محاسبة  مالية ومصرفية  إدارة أعمال  أخرى

سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  11 سنة فما فوق

## مجالات الدراسة : ثانياً: المتغير المستقل الخصائص الريادية

كلما اقتربت الإجابة من ( 10 ) دل ذلك على الموافقة التامة على الإجابة والعكس صحيح.

| الرقم                                     | الفقرة   | 10-1 |
|---|--|------|
| <b>أولاً: الثقة بالنفس.</b>               |  |      |
| 1.  | لدى القدرة على رؤية الميول غير الواضحة للآخرين.  |      |
| 2.  | أحافظ على الحلول الجديدة في عملي بشكل مستمر.   |      |
| 3.  | السمعة المأخوذة عنى بأنني أتمسك برأيي  |      |
| 4.  | ليس من السهل تثبيط عزيمتي فأنا أصر على مواجهة العقبات.                                   |      |
| <b>ثانياً: المبادرة.</b>                  |  |      |
| 5.  | أسعى نحو استثمار الفرص الجيدة في عملي.   |      |
| 6.  | أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.   |      |
| 7.  | أعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.                         |      |
| 8.  | أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.                                    |      |
| <b>ثالثاً: حب الإنجاز</b>                 |  |      |
| 9.  | لدى القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج.  |      |
| 10.                                       | أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية.  |      |
| 11.                                       | عندما أكون مهتماً بعمل معين تقل حاجتي للراحة.  |      |
| 12.                                       | لدى الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية.                     |      |
| <b>رابعاً: الاستقلال وتحمل المسؤولية.</b> |  |      |
| 13.                                       | يتم التحاور مع إدارة البنك بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات.                    |      |
| 14.                                       | ثقافة البنك تشجع الموظفين على التفكير بشكل مستقل.  |      |
| 15.                                       | توجد حرية كافية لدى الموظفين لتطبيق الأفكار الجديدة.                                     |      |
| 16.                                       | بوجد حرية كاملة في طريقة تنفيذ الموظفين لأعمالهم.  |      |
| <b>خامساً: الإبداع.</b>                   |  |      |
| 17.                                       | تشجع إدارة البنك العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.                               |      |
| 18.                                       | يمنح البنك مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل الموظفين.                               |      |
| 19.                                       | يشجع البنك على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات البنكية. |      |

|  |  |
|--|--|
| 20.  | يدعم البنك مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبل الموظفين.  |
| <b>سادساً: المخاطرة</b>                                      |  |
| 21.  | أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج.  |
| 22.  | أخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي.  |
| 23.  | أسعى إلى إرضاء الطلبة والمسؤولين حتى لو تحملت اعباء أكبر قياساً بإمكاناتي.   |
| 24.  | أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.   |
| 10-1   | الفقرة   |
| <b>دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي</b>                |  |
| 1.   | لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي   |
| 2.   | لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي   |
| 3.   | تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها  |
| 4.   | يوفر إدارة البنك الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي  |
| 5.   | تخصص إدارة البنك الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي   |
| 6.   | يسود في البنك ثقافة التخطيط الاستراتيجي  |
| 7.   | تشجع إدارة البنك العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.  |
| <b>التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)</b> |  |
| 8.   | يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية،...) التي تؤثر على عملها في المستقبل. |
| 9.   | يقوم البنك بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.   |
| 10.  | يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها.                              |
| 11.  | يقوم البنك بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.   |
| 12.  | يعمل البنك وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.   |
| 13.  | يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة البنك وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.                                |
| <b>وجود توجهات إستراتيجية للمؤسسة (رؤية ورسالة وأهداف)</b>   |  |
| 14.  | يقوم البنك بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.  |
| 15.  | يقوم البنك بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.   |

|   |   |       |
|---|---|-------|
|   | رؤية ورسالة البنك واضحة ومفهومة من قبل العاملين في البنك.   | 16.   |
| 10-1                                    | الفقرة  | الرقم |
|   | يتبنى البنك قيم ومبادئ تحكم سلوكها.   | 17.   |
|   | يقوم البنك بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب   | 18.   |
|   | تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية البنك ورسالتها.  | 19.   |
|   | يقوم البنك بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمن الخطة.            | 20.   |
| <b>وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية</b>     |   |       |
|   | يضع البنك الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة. | 21.   |
|   | يختار البنك الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.                                    | 22.   |
|   | يشرك البنك العاملين/ات فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية.   | 23.   |
|   | يطور البنك خطة إستراتيجية مكتوبة.   | 24.   |
|   | تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.                     | 25.   |
|   | تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية.   | 26.   |
|   | يطور البنك مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.   | 27.   |
|   | يطور البنك هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطته الإستراتيجية.  | 28.   |
| <b>مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية</b> |   |       |
|   | تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.   | 29.   |
|   | لدى البنك نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.   | 30.   |
|   | يقوم البنك بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة.   | 31.   |
|   | تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية.                         | 32.   |
|   | يقوم البنك بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة.   | 33.   |
|   | يستفيد البنك من نتائج التقييم في تطوير عملها.   | 34.   |

شاكرين حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم (2)  
قائمة المحكمين

| م   | الاسم            | مكان العمل                      | التخصص        |
|-----|------------------|---------------------------------|---------------|
| 1.  | د. رامز بدير     | جامعة الأزهر                    | إدارة أعمال   |
| 2.  | د. على النعامي   | جامعة الأزهر                    | محاسبة        |
| 3.  | د. محمد اشتوي    | جامعة القدس المفتوحة            | موارد بشرية   |
| 4.  | د. محمد فارس     | جامعة الأزهر                    | إدارة أعمال   |
| 5.  | د. صهيب الآغا    | جامعة الأزهر                    | تربية         |
| 6.  | د. نبيل اللوح    | جامعة الإسلامية                 | موارد بشرية   |
| 7.  | د. خليل ماضي     | جامعة غزة                       | إدارة أعمال   |
| 8.  | د. زياد أبو يوسف | جامعة الأقصى                    | اللغة العربية |
| 9.  | د. أكرم سمور     | الجامعة الإسلامية               | إدارة أعمال   |
| 10. | د. حسن رصرص      | الكلية العربية للعلوم التطبيقية | إدارة تربوية  |
| 11. | د. سامي ابو طه   | الكلية العربية للعلوم التطبيقية | إدارة أعمال   |
| 12. | د. رأفت العوضي   | الكلية العربية للعلوم التطبيقية | إدارة تربوية  |
| 13. | د. نبيل شعت      | جامعة القدس المفتوحة            | إدارة أعمال   |