

## الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية)

لينا موسى سلامة السويطي

E-mail: [lswaiti@gmail.com](mailto:lswaiti@gmail.com)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد الريادة المؤسسية المتمثلة في الإبداع والاستباقية والميل للمخاطرة والمنافسة الهجومية والاستقلالية في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، والذي تتمثل في الابتكار ورضاء الزبائن والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية، وتحديد ما إذا كانت العوامل التنظيمية المتمثلة في الإدارة الداعمة والهيكل التنظيمي ونظام المكافآت وتوفر الموارد والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، يمكن أن يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية من خلال عينة مكونة من (344) مفردة من مسؤولي وموظفي المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وعبر استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل المسار، توصلت الدراسة إلى أن لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة تأثير في عناصر الأداء المنظمي مجتمعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في تفسير تأثير أبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة في عناصر الأداء المنظمي مجتمعة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة المؤسسية، الأداء المنظمي، العوامل التنظيمية، المصارف الفلسطينية

## ABSTRACT

Intrapreneurship and its dimensions of creativity, proactivity, risk taking, aggressive competition and autonomy are vital especially in organizations. This study aimed to explore the impact of those dimensions on the organizational performance of Palestinian banks in the West Bank by examining the innovation, customer satisfaction, market share and social responsibility.

The study also aimed to determine whether or not organizational factors such as management support, organizational structure, rewards system, resources availability and organizational culture acting as an intermediate variable can explain the relationship between independent variables and dependent variables.

Data was collected through a survey of the field study with a sample of 344 responses from individuals working at Palestinian banks in the West Bank. Various statistical methods were used to analyze the initial data and revealed that there is a significant impact of the intrapreneurship dimensions on the organizational performance. Also, the intrapreneurship dimensions impacted the organizational factors, while the latter influenced the organizational performance. Finally, organizational factors explained the relationship between the intrapreneurship dimensions and the organizational performance of Palestinian banks in the West Bank.

**Keywords:** Intrapreneurship, Organizational Performance, Organizational Factors, Palestinian Banks.

## المقدمة

أصبحت بيانات الأعمال الحديثة أكثر تعقيدا ودينامية تتناوبها المنافسة الشديدة، نتيجة للعولمة والتطور السريع لتكنولوجيا الإنتاج والخدمات والاتصالات المعلوماتية، مما أحدث تغييرات جوهرية في نمط الإنتاج، وأدركت منظمات الأعمال أن بقاءها واستمراريتها تستلزم انتهاز طرق جديدة في الإنتاج والتسويق والتنظيم والإدارة، كي تحافظ على جودة منتجاتها وإشباع رغبات زبائنها وتعزيز قدرتها التنافسية محليا وعالميا. وقد فرض الواقع الجديد على هذه المنظمات أن تهتم بالتوجهات الريادية كي تتمكن من الصمود في وجه التحديات السوقية في جو تنافسي عدائي، يفرض عليها أن تسعى للوصول إلى التميز بالابداع والابتكار والتجديد، وتحقيق أداء أفضل والتكيف مع المستجدات في بيئة الأعمال الحديثة. لقد كان (Miller, 1983, 773) أول من اعتمد ثلاثة أبعاد لريادة الأعمال، هي الإبداع والاستباقية والميل للمخاطرة، ثم أضاف إليها (Lumpkin and Dess, 1996, 136) بعدين آخرين هما التنافس العدائي والاستقلال الذاتي. تناولت هذه الدراسة شرح أبعاد الريادة المؤسسية المتمثلة في (البعد الإبداعي، والبعد الاستباقي والميل للمخاطرة، والمنافسة الهجومية، والبعد الاستقلالي)، وقياس تأثيرها في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية وفروعها المنتشرة في الضفة الغربية، وقد اختارت من هذه العناصر ما هو أكثر ارتباطا بصياغة الاستراتيجيات التي تلبى حاجات المجتمع، والتي تتمثل في (الابتكار ورضاء الزبائن والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية).

كما تم التطرق للعوامل التنظيمية المتمثلة في (الإدارة الداعمة، والهيكل التنظيمي، وتعزيز المكافآت، وتوفير الموارد والثقافة التنظيمية)، وقياس أثرها في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في المصارف الفلسطينية، بما تقدمه من تمويل وخدمات مصرفية للمنظمات والأفراد ودعم الاقتصاد الفلسطيني في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في أن الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، يتعرض لمخاطر وتحديات ومنافسة شديدة من المصارف الوافدة، بما يؤثر على استمرارية وربحية المصارف المحلية، مما يحتم عليها مواجهة هذه التحديات، بإيجاد بيئة داعمة للإبداع والابتكار في العمل المصرفي، تستجيب لرغبات الزبائن وتحقق رضاهم. وهنا تثار عدة تساؤلات حول مشكلة الدراسة، وأهم هذه التساؤلات:

1. هل هناك تأثير لأبعاد الريادة المؤسسية في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية محل الدراسة؟
2. هل يوجد تأثير للعوامل التنظيمية على الأثر المتوقع لأبعاد الريادة المؤسسية في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية محل الدراسة؟
3. هل هناك تباين في آراء الباحثين تجاه أثر أبعاد الريادة المؤسسية تبعا لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على تأثير الأبعاد الأساسية للريادة المؤسسية، في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وتحديد ما إذا كانت العوامل التنظيمية كمتغير وسيط تتوسط هذا الأثر أم لا، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أثر الريادة المؤسسية وأبعادها الأساسية في عناصر الأداء المنظمي.
- قياس تأثير العوامل التنظيمية في منظمات الأعمال في تفسير العلاقة بين أبعاد الريادة المؤسسية وعناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية.

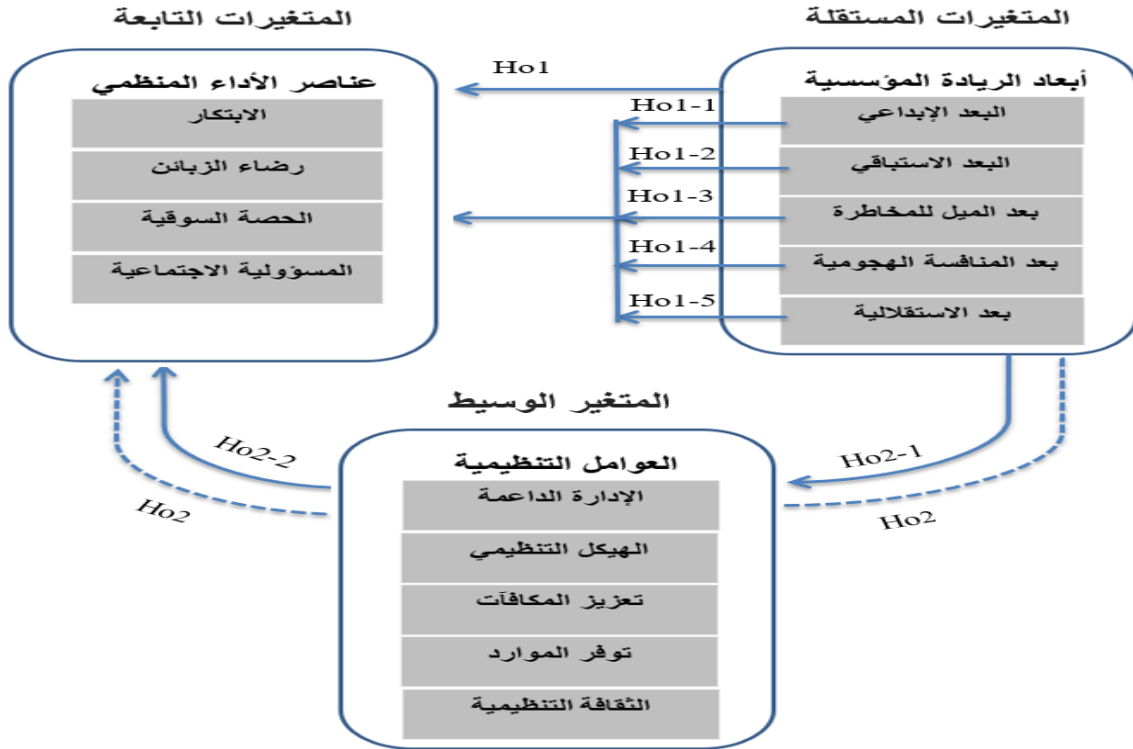
## فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (البعد الإبداعي، البعد الاستباقي، بعد الميل للمخاطرة، بعد المنافسة الهجومية، وبعد الاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية في تفسير تأثير أبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة في عناصر الأداء المنظمي لهذه المصارف.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة في أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المصرفية).

### أنموذج الدراسة:



استندت الباحثة في إعداد النموذج على دراستي: (Miller, 1983, 773) ، (Lumpkin, & Dess, 1996) ، (Shamsuddin, et ) ، (Alam and Saudi, 2014,92) ، وعلى دراستي: (Lekmat and Chelliah, 2014, 120) ، (Alam and Saudi, 2014,88-90) ، (Zahra, 1991, 263) ، (Pinchot, 1985) ، (Ireland, Huskisson, and Hitt (2006, 10) ، وهي تتعلق بتشجيع روح المبادرة التي تُفضي إلى الإبداع وأخذ المخاطر داخل المنظمة القائمة، اعتماداً على البحث والتطوير والابتكار، واستخدام التكنولوجيا التي أنشأها الرياديون كمصدر للميزة التنافسية، ووسيلة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، (Zahra, 1991, 263). وعرفها (Ireland, Huskisson, and Hitt (2006, 10) بأنها عملية يقوم بها الأفراد داخل منظمة أعمال موجودة ومتابعة الفرص الريادية بتحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات جديدة، دون اعتبار توفر الموارد في الوقت الحاضر.

### الإطار النظري:

الريادة المؤسسية (Intrapreneurship): رغم حداثة هذا المفهوم إلا أن جذوره تمتد إلى الريادة الفردية كمنبع أساسي للريادة بشكل عام، وربما كان (Pinchot, 1985) أول من عرف الريادة المؤسسية بأنها: "ريادة داخل منظمة قائمة، يمارسها الأفراد بتطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع مريح". وهي تتعلق بتشجيع روح المبادرة التي تُفضي إلى الإبداع وأخذ المخاطر داخل المنظمة القائمة، اعتماداً على البحث والتطوير والابتكار، واستخدام التكنولوجيا التي أنشأها الرياديون كمصدر للميزة التنافسية، ووسيلة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، (Zahra, 1991, 263). وعرفها (Ireland, Huskisson, and Hitt (2006, 10) بأنها عملية يقوم بها الأفراد داخل منظمة أعمال موجودة ومتابعة الفرص الريادية بتحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات جديدة، دون اعتبار توفر الموارد في الوقت الحاضر.

### أبعاد الريادة (Entrepreneurship Dimensions):

**البعد الإبداعي (Creativity Dimension):** مفهوم اصطلاحي كبعد أساسي للريادة، يساعد في اكتشاف طرق جديدة مستحدثة للتفكير في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات لم يسبق اتباعها من قبل (Griffin & Moorhead, 2014, 224). ويعرف بأنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء، إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، المنتجات والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"، (Robbins, 1993, 679).

**البعد الاستباقي (Proactiveness Dimension):** ويشير إلى السبق في اقتناص الفرص، والمبادأة في اغتنامها من خلال توقع متطلبات السوق والوفاء بها قبل أن تضيع ويغتنمها المنافسون، (Zahra, 2000, 474). والاستباقية هي صفة ملازمة لقائد السوق في مجالات العمل الرئيسية، سواء في إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تقنيات صناعية أو إدارية جديدة.

وترى الباحثة أنه حتى تكون المنظمة قادرة على الاستباقية، فإنه يجب أن تمتلك الموارد اللازمة للدخول الأول للسوق، حتى تحقق السبق في حلبة المنافسة، وتنجح في أن تكون قائدة للسوق وليست تابعة لمن كانوا قد سبقوها، وذلك بما يتوفر لديها من إرادة وبصيرة وقدرة على اقتناص الفرص الجديدة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة ومواجهتها وإيجاد الحلول الملائمة.

**بعد الميل للمخاطرة (Risk Taking Dimension):** ويتمثل في اتخاذ القرار في حالة من عدم التأكد، وقيام الريادي بالمجازفة في طرح منتجات جديدة في الأسواق، آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد فيها من مخاطر الغموض وعدم التأكد، (حسن، 2014، 117). وترى الباحثة أن ما يدفع الريادي نحو الميل للمخاطرة، هو الرغبة القوية في النجاح وتحقيق أكبر عائد ممكن.

**بعد المنافسة الهجومية (Offensive Competition Dimension):** وأطلق عليها البعض المنافسة العدائية (Aggressive Competition) وترى الباحثة أنه ليس من المحتم أن يكون التنافس بين الأعداء والخصوم، وإنما يمكن أن يحدث بين أشخاص ومنظمات تتضارب مصالحهم، رغم وجود صلات تجمع بينهم، لكن كلا منهم يحرص على تحقيق منفعة الخاصة. و تتمثل حسب تعريف (Lyon et al., 2000, 1056) في ميل منظمات الأعمال إلى اتخاذ موقف عدائي تجاه منافسيها، واستخدام مستوى عالٍ من الحدة التنافسية في محاولات جادة للتغلب عليهم.

**بعد الاستقلالية (Independence Dimension):** وترتبط الاستقلالية بالبعد الإبداعي، إذ لا يمكن للفرد الواقع تحت أي ضغوط مادية أو نفسية أو إدارية أن تتوفر لديه الطاقة الإبداعية، وكلما رفعت القيود التنظيمية والمؤثرات السلبية عن العاملين، كلما زاد التوجه الإبداعي ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ على شكل ابتكارات تكسب المنظمة مزايا تنافسية، ويستمر احتفاظ العاملين بالتفرد والإبداع الفكري والعقلية المتفتحة التي يمكن تدعيمها بالتعلم، وصلها بالتحفيز والتشجيع وتهيئة الظروف الإيجابية لتنميتها،

مما يزيد من قدرة المنظمة على البحث عن فرص جديدة واستغلالها، ولا تكون القرارات صائبة في هذا المجال، إذا كانت تصدر تحت تأثير ضغوط من أي طرف، (Usta & Ünsar, 2015, 230).

### العوامل التنظيمية (Organizational Factors):

أظهرت دراسة Zahra, Hayton and Salvato, (2004, 366) أن العوامل التنظيمية بمفرداتها أو في مجموعها، تؤثر على السلوك الريادي للمنظمة، فتدعمه أو تثبطه حسب الحالة التي تكون عليها هذه العوامل من القوة أو الضعف والإيجابية أو السلبية. ولما كان حصر جميع العوامل التنظيمية بعدد معين هو من الصعوبة بمكان، فإنه تم اختيار خمسة من هذه العوامل:

**الإدارة الداعمة (Management Support):** وتتمثل بتعزيز السلوك الريادي من خلال تبني الأفكار المبدعة، وتقبل أفكار الموظفين الريادية، وتنمية الخبرات المتراكمة، وإضفاء الطابع المؤسسي على الأنشطة الريادية ضمن عمليات المنظمة، وتوفير الموارد اللازمة لوضع هذه الأفكار موضع التطبيق العملي في ابتكارات ناجحة، (Hornsby et al., 2002, 259).

**الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):** ويتكون من التقسيمات الداخلية وآليات التنسيق التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة داخل التنظيم، وضمان التعاون بين العاملين في الوحدات المختلفة، وأكثر مظاهر التنظيم الرسمي وضوحا هي الخارطة التنظيمية، والتعليمات والإجراءات المتبعة في التنظيم، (القريوتي، 2015، 143). وتصنف الهياكل التنظيمية في مجموعتين رئيسيتين هما: الهياكل الميكانيكية أو الآلية المتمسمة بطابع (البيروقراطية) وتتميز بتسلسل هرمي جامد عديم أو قليل المرونة، والمركزية في اتخاذ القرارات والاعتماد الشديد على القواعد والسياسات، وتندفق فيها الاتصالات بشكل رأسي من الأعلى إلى الأسفل، (Lunenburg, 2012, 4). بينما تنسم الهياكل التنظيمية العضوية بالمرونة والمهنية، والقابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة، وتسلسل هرمي ضعيف أو متعدد، وتسود فيها اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض أكبر للسلطة والمسؤولية للعاملين في المستويات الإدارية والتشغيلية، وتمتاز بسرعة الاستجابة للتغيير، وتندفق فيها الاتصالات والمعلومات بين العاملين بشكل أفقي، (Lunenburg, 2012, 5).

**تعزيز المكافآت (Rewards Reinforcement):** إن نظام المكافآت والحوافز الفعال الذي تضعه المنظمة، هو النظام الذي يؤثر على تنفيذ الريادة المؤسسية، ويصمم من أجل تحفيز الموظفين على الانخراط في السلوك الإبداعي والابتكاري، ويشجع روح المبادرة، ويدعم أنشطة الريادة المؤسسية الداخلية في منظمات الأعمال، ويقوم على تحقيق الأهداف والتغذية العكسية مع التأكيد على المسؤولية عن النتائج المحققة، (Hisrich et al., 2013, 361).

**توفر الموارد (Resources Availability):** وتتضمن موارد المنظمة بنودا متعددة ذات خصائص مختلفة لها قيم مادية ومنافع مستقبلية، وهي الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الابتكارية وتشمل الموارد المادية والمالية والموارد البشرية، وتوافر الوقت اللازم لإتمام الأنشطة والفعاليات الريادية، (Hornsby et al., 2002, 257).

### الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

ويعرفها (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007, 406) بأنها مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي يتم مشاركتها بين العاملين، وتوضح كيفية قيام المنظمة بأعمالها، وهي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المنظمة للنجاح أو الفشل في قيادتها. وتعد الثقافة المبتكرة من أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والعامل الأكثر فعالية لريادة الأعمال الفردية والمؤسسية، كما أن للثقافة الإبداعية دور فعال في الظروف التي تتطلب تغييرات مفاجئة وضرورية، (Uzkurt & Sen, 2012, 48).

**الأداء المنظمي (Organizational Performance):** ويقصد به قيام كل عضو في التنظيم بالمهام المكلف بها، وعرفه (Daft, 2000, 312) بأنه قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية باستخدام مواردها. وترى الباحثة أن النظرة الحديثة لقياس الأداء ترتبط بمدى تحقيق أهداف المنظمة، وقدرتها على التجديد والتطوير والابتكار وإرضاء زبائنها وتوسيع حصتها السوقية، ومساهمتها في خدمة مجتمعها، ويصعب حصر جميع عناصر الأداء التي تهتم كل أطراف ذوي المصالح بسبب اختلاف الأغراض التي ينظر إليها كل طرف عند قياس الأداء.

### عناصر الأداء المنظمي (Organizational Performance Elements): ويتمثل أهمها في:

**الابتكار (Innovativeness):** وهو التطبيق العملي للأفكار الإبداعية التي تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الابتكار، ويتم إخراجها إلى حيز الوجود من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات تضيف قيمة للمنظمة وتحقق مزايا تنافسية (Argabright, McGuire & King, 2012, 2).

**رضاء الزبائن (Clients Satisfaction):** لا تستطيع أي منظمة الفوز برضاء زبائنها، إلا من خلال بناء علاقات ودية متينة معهم، ليس فقط اعتمادا على جودة منتجاتها؛ بل أيضا على جودة خدماتها بمزايا تفوق في قيمتها ما يقدمه المنافسون. وعرفه (Kotler and Keller, 2012, 789) بأنه يتمثل في شعور الزبون بالإرتياح والسعادة، التي تنتج من المنفعة من خلال شراء منتج أو تلقي خدمة، تزيد منفعتها المدركة عما كان يتوقعه من المنتج أو الخدمة.

**الحصة السوقية (Market Share):** ويُعبر عنها بنسبة مبيعات المنظمة إلى الحجم الكلي للمبيعات في سوق معينة أو قطاع إنتاجي معين، وهي مؤشر عن وضع المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه، وكلما اتسعت الحصة السوقية دل ذلك على نجاح وقيمة أكبر للمنظمة، ووسيلة لخفض التكلفة نتيجة وفورات الحجم (Kotler & Keller, 2012, 209) ويتم الحصول على الحصة السوقية الجيدة من خلال الأداء المتفوق والابتكار وجودة الخدمة، وهي ترتبط بالربحية في ظل ظروف بيئية مستقرة (Simon, Bilstein and Luby (2006, 153).

**المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):** وقد عرفها البنك الدولي: "بأنها التزام أصحاب الأنشطة التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة بالعمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد" (World Bank, 2005, 1).



**المصارف الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية:** يبلغ عدد المصارف المرخصة في فلسطين نهاية العام 2016 خمسة عشر مصرفاً، منها أربعة تجارية محلية، ثلاثة إسلامية محلية وثمانية تجارية وافدة، فيما يبلغ عدد فروع المصارف المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة 194 فرعاً ومكاتباً، منها 153 في الضفة الغربية و41 في قطاع غزة حتى تاريخ 2017/6/30. أما المصارف الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية محل الدراسة فهي: (فلسطين، الاستثمار الفلسطيني، القدس، الوطني، الإسلامي العربي، الإسلامي الفلسطيني والصفاء).

### الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الريادة المؤسسية والعوامل التنظيمية الداخلية، وبعض عناصر الأداء المنظمي، وجوانب لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد اختارت الدراسات الأحدث ما أمكنها ذلك، وفيما يلي بعضها منها:

( : وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين خصائص الريادة لدى الإدارات العليا 2016دراسة فارس ) والتخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أن خصائص الريادة (الإبداع، والاستباقية أو المبادرة، والثقة بالنفس، وحب الإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، والاستقلالية) متوفرة لديهم بنسبة (77.15%) ولها تأثير هام على الأداء الوظيفي وتدعيم التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة في الحفاظ على توفر السمات الريادية من خلال الاحتفاظ بالكفاءات، واستقطاب الكوادر المؤهلة، وهذا يتطلب تنمية المهارات السلوكية لتناسب مع بيئة العمل، وتوفير بيئة تنتج سلوكاً فنياً يعبر عن الإبداع والتميز وجودة الأداء. دراسة الدارس (5102): وهدفت إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والمخاطرة والاستباقية) في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسؤولية الاجتماعية وتتمثل في (المسؤولية الطوعية والمسؤولية الأخلاقية)، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد (الإبداع) كان له الأثر الأكبر منفرداً على المسؤولية الطوعية، أما بعدي الإبداع والاستباقية فكان أثرهما هاما على المسؤولية الأخلاقية. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الطوعية بدوافع ذاتية، لما لها من دور في تعزيز الرفاهية.

دراسة الحمداني والزيباري (4102): وهدفها الاجابة على التساؤلات التالية: هل يمكن أن تقود مهارات التفكير الإبداعي إلى تحقيق أفضل النتائج للأداء المنظمي؟ وهل يستمد الأداء المنظمي مقوماته من مهارات التفكير الإبداعي؟ وما الذي يجب أن تقوم به الشركات المبحوثة لتعزيز الأداء المنظمي؟ وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط إيجابي قوي بين مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي، مما يؤثر على تحسين الأداء.

دراسة القبيج (2102): وهدفت إلى التعرف على دور ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية، والفردية في تحسين القدرات الاستراتيجية لدى البنوك الفلسطينية السبعة العاملة في الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى أنه تتوفر جوانب ريادة الأعمال الداخلية في البنوك الفلسطينية بدرجة عالية لكنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، وأن هنالك تأثير لجوانب الريادة الداخلية التنظيمية والفردية مجتمعة، في تحسين القدرات الاستراتيجية، في حين يختلف تأثير أبعاد القدرات الاستراتيجية باختلاف جوانب الريادة الداخلية.

كما أن هناك تأثير هام للبيئة الريادية ودعم الإدارة في تحسين القدرات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك الفلسطينية.

**دراسة المناصرة (2008):** وكان هدفها تحليل التوجه الريادي للمديرين بأبعاده (الإبداع، والميل للمخاطرة، الاستباقية، التنافس العدائي والاستقلالية) وأثره في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن البعدين الإبداعي والاستباقي، كان أثرهما إيجابيا في فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث توقيتها وواقعيتها وتحقيقها للأهداف والمشاركة في اتخاذها. في حين أن التنافس العدائي والميل للمخاطرة، كان أثرهما سلبيا في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وتؤدي إلى تبني القائد قرارات استراتيجية غير مأمونة النتائج، كما أن البعد الاستقلالي يمثل توجهها يتصف بالحرية في السلوكيات المطلوبة لتوليد مشاريع جديدة مغامرة، إلا أنه لا يوجد تشجيع كافي للتوجه الاستقلالي والميل نحو المخاطرة.

**دراسة (2016) Umrani, Rosli and Umair:** وهدفها فحص العلاقة بين العوامل التنظيمية الداخلية، والأداء المنظمي لأكثر خمسة بنوك تجارية في باكستان، تمثل حصتها السوقية مجتمعة 57% من الحصة السوقية الكلية للقطاع المصرفي الباكستاني، وقيمتها السوقية 80% من القيمة السوقية لهذا الجهاز، وتمثلت عناصر ريادة الشركات في: (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الوقت وتقدير العمل)، وأشارت الدراسة إلى أن العناصر الثلاثة الأولى كان لها علاقة إيجابية وأحدثت تأثيرا هاما على تحسين الأداء المنظمي بوجه عام، كما أحدثت تأثيرا ملموسا على الأداء المالي بوجه خاص، مع الأخذ في الاعتبار محددتي صعوبة التوصل إلى معلومات دقيقة عن الأداء المالي، أما متغيري (توفر الوقت وتقدير العمل) فلم يكن لهما تأثير يُذكر على الأداء المنظمي.

**دراسة (2015) Aarakit and Kimbugwe:** وهدفت إلى فحص مدى تأثير البيئة التنظيمية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، وتوفر الموارد، ونظام المكافآت) في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المنظمي بعناصره المتمثلة في (البقاء ونمو المبيعات والميزة التنافسية) في (144) شركة صناعية في مدينة كمبالا عاصمة أوغندا في أفريقيا. وتمثلت المتغيرات المستقلة في ثلاثة أبعاد للريادة (الاستباقية، الميل للمخاطرة والإبداع)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين البيئة التنظيمية والأداء المنظمي في الشركات صغيرة الحجم، وهذا يعني أن بيئة العمل المناسبة ستقود إلى توليد الأفكار الإبداعية المؤدية إلى تحسين القدرة الابتكارية وبالتالي تحسين الأداء. وأن الهياكل التنظيمية ذات التواصل المفتوح، والاستقلالية والشفافية والموارد الكافية وخاصة الوقت واعتماد نظام المكافآت المناسب، هي أكثر العوامل أهمية مما يحفز الموظفين على اغتنام الفرص وتوليد أفكار إبداعية محسنة تضيف قيمة للمنظمة.

**دراسة (2014) Alam and Suydi:** هدفت الدراسة التي تعد من البحوث التطبيقية، إلى الكشف عن تأثير العوامل التنظيمية الداخلية، على الريادة المؤسسية في بنك " سولسيلبار " وبنوك التنمية المحلية في مقاطعة جنوب وغرب "سولاويسي" في أندونيسيا، والنظر لهذه العوامل (دعم الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي، وتوفر الموارد، ونظام المكافآت المتبع، وسياسة تقدير وحرية العمل) كمتغير لتحسين الأداء، من خلال ممارسة الريادة المؤسسية في هذه البنوك.

كما هدفت إلى التعرف إلى تأثير الريادة المؤسسية على كلٍ من الأداء المالي وغير المالي للعينة المختارة من مديري هذه البنوك. وأشارت النتائج إلى أن العوامل الداخلية كان لها تأثير إيجابي هام على الريادة المؤسسية، باستثناء الهيكل التنظيمي الداعم، فكان له تأثير إيجابي ضعيف وغير هام، وأما الموارد المتوفرة فقد كان تأثيرها سلبياً وغير هام. وفي المحصلة النهائية فقد أحدثت الريادة المؤسسية تأثيراً إيجابياً هاماً على الأداء المالي المتعلق بنمو الإيرادات، والأداء غير المالي المتمثل في رضا العاملين وانعكاسه على رضا الزبائن.

**دراسة (2014) Lekmat and Chellia:** بحثت الدراسة تأثير استراتيجيات الشركات الشرق آسيوية بشكل عام، والتايلندية بشكل خاص، في إنشاء ريادة مؤسسية مستدامة ومؤثرة في الأداء المنظمي، وتم بحث خمسة ركائز مرتبطة ببعده الإبداع لمعرفة تأثيرها في الأداء المنظمي تتمثل في (دعم الإدارة العليا وحرية وديناميكية وتقدير العمل ونظام مكافآت على أساس الأداء الفعلي، وإعطاء الوقت الكافي للعاملين لممارسة الإبداع والحدود والقيود التنظيمية). وتشير النتائج إلى أن 3 من 5 ركائز وهي (دعم الإدارة العليا، وحرية وتقدير العمل، وتحفيز العاملين على التفكير وإعطائهم الوقت الكافي لممارسة الإبداع) كان لها تأثيرات إيجابية هامة في أداء الشركات من خلال تأثير الإبداع والتنبؤ بأداء التسويق الذي يؤثر بدوره على النتائج المالية، كما أن السلوك الريادي محرك قوي للقدرات الإبداعية للعاملين وتحسين العمليات، وأن اتساع الحصة السوقية عامل مهم في زيادة الأداء المالي. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الريادة والأداء المنظمي، وأن الإبداع يلعب الدور الأهم في تحسين أداء الشركة.

**دراسة (4102) Behram:** استخدمت الأسلوب التقاطعي (Cross Sectional) في البحث، فتناولت تأثير الظروف البيئية والثقافة التنظيمية على الريادة المؤسسية من جهة، وتأثير الريادة المؤسسية كمتغير وسيط على الظروف البيئية والثقافة التنظيمية والأداء المالي من جهة أخرى، وذلك في (187) شركة تركية ذات أغراض صناعية مختلفة. وأظهرت النتائج أن ثقافة السوق وثقافة القيادة الديموقراطية التشاورية، لها تأثيرات إيجابية قوية على جميع أبعاد الريادة المؤسسية، وأن الثقافة العائلية لها تأثير إيجابي على الإبداع والابتكار، لكنها ليست ذات تأثير هام على بُعد الاستباقية والتجديد الذاتي في المشروعات الجديدة، كما أن ثقافة التسلسل الهرمي في القيادة المتبع في الهياكل التنظيمية الميكانيكية، ليس لها تأثير إيجابي على الريادة المؤسسية. وأن الإبداع والاستقلالية تتأثران سلباً بالتسيب الإداري، بينما تؤثر الديناميكية سلباً في الحصة السوقية، بالإضافة إلى أن السياسات السعرية " المتهاودة " وثقافة القيادة الهرمية لها تأثيرات إيجابية مباشرة وقوية على تنمية حجم المبيعات وتحسين الأداء المالي وزيادة الحصة السوقية.

**دراسة (2013) Karacaoglu, Bayrakdaroglu, and Botan San:** وهدفت إلى إظهار تأثير أبعاد الريادة المؤسسية في الأداء المالي من خلال بحث تجريبي استهدف (140) شركة تعمل في الصناعات التحويلية في مدينة إستانبول التركية ويتم تداول أسهمها في بورصة إستانبول (ISE) للأوراق المالية. وقد تم اختبار خمسة فرضيات تناولت الأبعاد الأساسية الخمسة للريادة وهي: الإبداع، الميل للمخاطرة، الاستباقية، التنافس العدائي والاستقلالية، وتأثير كل بعد في الأداء المالي للشركات مجال البحث.

ووفقا للنتائج فإن الأبعاد الأصلية الثلاثة الأولى (الإبداع والميل للمخاطرة والاستباقية) كان لها تأثير إيجابي هام في الأداء المالي للشركات، وتتفاعل إيجابيا مع الأداء العام لهذه الشركات، في حين أن بعدي (التنافس العدائي والاستقلالية) لم تُظهران أي تأثير ملموس على الأداء العام لهذه الشركات. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات لاحقة تعالج العلاقة بين الريادة المؤسسية وأداء الشركات في سياق مقاييس الأداء النوعي.

**دراسة (2013) Demirci:** وقد هدفت إلى قياس دور الطابع الرسمي والمركزية في الهيكل التنظيمي الميكانيكي، وتأثيرهما في الريادة المؤسسية، بصفة أنهما من العوامل التنظيمية الداخلية، واعتمدت الدراسة على الفرضيتين التاليتين: تنص الأولى على أن الصبغة الرسمية تعزز سلوك الريادة المؤسسية داخل المنظمة، أما الثانية فتفترض أن مركزية السلطة تعيق الريادة المؤسسية داخل المنظمة. وتم اختيار العينة من العاملين في المستوى التشغيلي في ثلاثة شركات رائدة في صناعة السراميك في منطقة (Eskisehir) في تركيا، بصفة أن هذه الصناعة تتطلب مهارات ريادية خلاقة. وتم توزيع 273 استبيان، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة المؤسسية والمركزية، وأن حوالي 30% من الريادة المؤسسية تم تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة، و70% من خلال المتغيرات الداخلية كعوامل تنظيمية، وكذلك العوامل الخارجية التي تؤثر على الريادة المؤسسية. وقد لوحظ وجود علاقة إيجابية قوية بين الريادة المؤسسية والصبغة الرسمية، ولا يوجد علاقة قوية بين الريادة المؤسسية والمركزية، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى، ورفض الفرضية الثانية.

**دراسة (2102) Shamsudin, Othman, Shahadan, and Zukarnain:** وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر أبعاد الريادة المؤسسية في الأداء المالي للشركات الماليزية الرائدة والمرتبطة بالقطاع الحكومي، وهي مجموعة (Jcorp) ومركزها الرئيسي في مدينة (كوالالامبور). وتناولت الدراسة أربعة متغيرات مستقلة من أبعاد الريادة المؤسسية وهي (الاستباقية، الميل للمخاطرة، الإبداع والتجديد الذاتي). وتأثير ثلاثة عوامل داخلية وسيطة وهي (توافر الموارد، دعامة الهيكل التنظيمي والمكافآت). وهي التي تهتم بتعديل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهو الأداء المالي. وأظهرت النتائج أن أبعاد الريادة الأربعة، كان لها تأثير إيجابي في الأداء المالي ونمو المبيعات، كما أن بعد الاستباقية كان له تأثير إيجابي هام في الأداء المالي والموارد المتوفرة والهيكل التنظيمي، وأن المكافآت كان لها تأثير هام على تلطيف العلاقة بين الاستباقية والأداء المالي.

### ملخص بأهم نتائج الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، عن وجود ارتباط بدرجات متفاوتة بين أبعاد الريادة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي وتحسين القدرات الاستراتيجية والتسويقية، وفاعلية القرارات الاستراتيجية، كما أنها أدت إلى إحداث تأثيرات هامة في الأداء الوظيفي، وأظهرت بعض الدراسات أن لهذه الأبعاد تأثيرا إيجابيا على تحمل المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية، سواء كانت طوعية أخلاقية بدوافع اختيارية ذاتية وفق ثقافتها التنظيمية، أو إلزامية قانونية، وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أبعاد الريادة المؤسسية، وأن بعد التوجه الاستباقي يكون أكثر تأثيرا على أداء الشركات كلما تقدمت في العمر. وأكدت دراسات أخرى على أن أكثر أبعاد الريادة تأثيرا، هما بعدي الإبداع والاستباقية، وأقلها تأثيرا هما بعدي الميل للمخاطرة والاستقلالية،

وأن كثيراً من منظمات الأعمال لا سيما المؤسسات المصرفية وشركات التأمين، تتبع سياسات محافظة تنخفض فيها حالات التوجه نحو المخاطرة نظراً للطبيعة الخاصة لأعمال هذه المنظمات، وأن البيئة الداخلية والعوامل التنظيمية لمنظمات الأعمال لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء المالي ونمو المبيعات وزيادة الإيرادات. وأسفرت دراسات أخرى عن وجود علاقة ارتباطية بين هيكلية بناء المنظمة وتوجهها الريادي، وأن الهياكل التنظيمية العضوية يكون لها تأثير قوي على بث روح المبادرة وتحمل المديرين مسؤوليات أكبر وصلاحيات أوسع، مما يزيد من فاعلية وسرعة اتخاذ القرارات، وأنه كلما اتسمت الهياكل التنظيمية بالطابع الرسمي والمركزية، كلما كانت عائقاً للريادة، وقد لوحظ أن كثيراً من الدراسات التي أجريت حول موضوع الدراسة واطلعت عليها الباحثة، اكتفت بأن تورد الأداء المنظمي كمتغير تابع منفرد، دون تعيين عناصر محددة للأداء.

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

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي اعتمدت الأبعاد الخمسة للريادة المؤسسية، والتي قد تكون أكثر تأثيراً على الأداء المنظمي من عناصر أخرى تناولها باحثون آخرون يمكن أن تكون أقرب إلى خصائص الموارد البشرية والعوامل التنظيمية، فكان وجه التوافق في المتغير المستقل كما في دراسة (المناصرة، 2008)، واختلفت معه في المتغير التابع الذي تناول التأثير الحاصل على فاعلية القرارات الاستراتيجية، كما اختلفت معه في عدم إبراز دور محتمل لمتغير وسيط. واتفقت الدراسة كذلك مع دراسة (Karacaoglu & San, 2013) بينما اختلفت معه في المتغير التابع الذي تمثل في الأداء المالي، وفي دراسة (Lumpkin & Wales, 2006) بينما كان المتغير التابع أداء المشروع المالي واختلفت معها في المتغير الوسيط وهو عمر الشركة في السوق. وتميزت هذه الدراسة بأنها تناولت قطاعاً هاماً من القطاعات الاقتصادية في البيئة الفلسطينية، على ضوء ما يمكن أن تتمتع به المصارف الفلسطينية من خصائص الريادة المؤسسية، وما تتبعه من استراتيجيات، وما تتميز به من توفر عوامل تنظيمية قد يكون لها تأثير على تفسير العلاقة بين أبعاد الريادة المؤسسية وعناصر الأداء المنظمي في تلك المصارف.

#### نوع الدراسة وطبيعتها:

تعد هذه الدراسة دراسة تطبيقية (Applied) من حيث طبيعتها، ودراسة مقطعية (Cross-Sectional) من حيث الأفق الزمني، بصفة أنها تعتمد في بياناتها على عينة تم استقصاء آراء أفرادها في وقت واحد، وهي دراسة إيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض وهو قياس أثر الريادة المؤسسية في الأداء لمنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، مع بيان الدور الوسيط في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

### الاستراتيجية المتبعة في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة استراتيجية المسح / المعاينة (Survey) حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية نسبية من مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في العاملين في المصارف المحلية الفلسطينية بكافة فروعها العاملة في الضفة الغربية.

### مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين في المصارف الفلسطينية السبعة بإداراتها العامة وفروعها في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (3266) موظفا وموظفة. وتم تحديد حجم العينة في ضوء المعادلة والمحددات الآتية:

$$n = \frac{P ( 1-P )}{\frac{P ( 1-P )}{N} + \frac{E^2}{Z^2}} = 344 \text{ Unites}$$

(Berenson and Levine, 1999, 392)

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة (344) موظف، وتعد عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية نسبية، تمثل 10.53% من حجم الموظفين في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية وتم اختيار عدد موظفي كل مصرف حسب نسبة موظفيه إلى العدد الكلي للموظفين في جميع هذه المصارف.

### طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، وتم جمع البيانات اعتمادا على المصادر الأولية والثانوية باللغتين العربية والإنجليزية من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفقا لما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على المقالات والتقارير والبحوث العلمية المنشورة في الدوريات العربية والعالمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وعلى مواقع شبكة الإنترنت والكتب العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2. **المصادر الأولية:** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على أسلوب الاستقصاء لكونه الأسلوب الأكثر في الدراسات الاجتماعية والإنسانية.

### أداة الدراسة:

الإستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وهي تتكون من جزئين:

**الجزء الأول:** يتضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة المصرفية).

**الجزء الثاني:** يتضمن فقرات قياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وفقرات قياس تأثير المتغير الوسيط في تفسير تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة. وتمّ تصميم الاستبانة من (65) فقرة موزعة على عشرة أقسام.

#### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

الصدق الظاهري (صدق المحتوى): تم عرض الاستبانة على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث وتصميم الاستبانات في مجال العلوم الادارية، وتم الأخذ بالملاحظات والتوصيات الواردة منهم لتأخذ الاستبانة شكلها النهائي. ولحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي حسب مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha) وفق ما هو موضح في الجدول رقم (1)، حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللإستبانة بشكل عام أعلى من نسبة الحد الأدنى (60%) التي تعد مقبولة في البحوث والدراسات الاجتماعية (Hair, et al. 2006)، وبذلك فإن العينة تعد ممثلة لمجتمع الدراسة ويمكن تعميم النتائج إحصائياً.

#### جدول رقم (1): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة Cronbach's Alpha
الابداع	5	0.77
الاستباقية	5	0.79
المخاطرة	5	0.82
المنافسة	6	0.89
الاستقلالية	5	0.88
الريادة المؤسسية	26	0.91
الابتكار	5	0.78
الرضا	6	0.70
الحصة السوقية	7	0.80
المسؤولية الاجتماعية	6	0.85
الأداء المنظمي	24	0.93
العوامل التنظيمية	15	0.92

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** قامت الدراسة العملية على تحليل البيانات التي تم جمعها لاستخلاص النتائج، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) والبرنامج الإحصائي (AMOS) وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وكذلك الإحصاء الوصفي لوصف إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات، وبمساعدة برنامج (Excel) في تفرغ بيانات استبانة الدراسة.

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

تجنبنا لعدم كفاية الاستبانة المستردة من أصل الاستبانة الموزعة على أفراد العينة، ومن أجل الحصول على عدد من الاستبانة لا يقل عن حجم عينة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع (401) استبانة احتسبت بنسبة 12.5% من عدد موظفي كل مصرف من المصارف السبعة وبلغ متوسط نسبة استرداد الاستبانة من هذه المصارف (85.12%) وكان مجموع الاستبانة المستردة (349) استبانة، منها (4) استبانة غير مكتملة الإجابات، واستبانة واحدة أعيدت ببيضاء دون الإجابة على أي من فقراتها، أما جميع الاستبانة الأخرى فكانت صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن عينة الدراسة تعد ممثلة للمجتمع تمثيلاً صادقاً، ويمكن تعميم النتائج بدرجة ثقة عالية وهي ملائمة لإجراء الدراسة. وقد تم قياس جميع فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من أعلى إلى أسفل كالتالي: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2 وغير موافق بشدة=1).

والجدول رقم (2) يوضح التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة حيث تشير البيانات أن (65.4%) من أفراد العينة هم من الذكور، و34.6% من الإناث، وأن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بنسبة كبيرة، ورغم ذلك فإن المرأة لها حصة جيدة من التوظيف في المصارف الفلسطينية، وأن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة وأن من تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى أقل من 40 سنة يشكلون الغالبية العظمى من الوظائف المصرفية في الضفة الغربية، أما من تبلغ أعمارهم 40 سنة فأكثر فهم يشكلون نسبة 14.2% فقط مما يعني أن المصارف الفلسطينية تستقطب جيل الشباب المهيئين أكثر للتلاؤم مع التقدم التكنولوجي في مجالات الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى أن الغالبية هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 80.5% تليها فئة الشهادات العليا بنسبة 15.4%، إذ لا تزيد نسبة من يحملون شهادات تقل عن البكالوريوس عن 4.1%، بمعنى أن الغالبية العظمى من العاملين مؤهلون علمياً لأداء مهامهم بكفاءة. وأن غالبية أفراد العينة هم من فئة الموظفين ويشكلون نسبة 49.4% يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 23.5% ثم مديرو الفروع بنسبة 15.4% فمديرو الدوائر بنسبة 11.6%، وتشير البيانات إلى ملاءمة العينة مع المستويات الإدارية المختلفة، وهي نتيجة طبيعية بصفة أن غالبية العاملين هم من الموظفين في المستويات الدنيا ثم تتناقص النسبة كلما ارتفع المستوى الإداري. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فإن النسبة الأكبر من 5 إلى أقل من 10 سنوات ويشكلون 28.8% من مجموع العاملين، تليها من تقل سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات بنسبة 28.2% ثم من تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 25.6% بينما تصل نسبة من تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة 17.4% فقط، مما يدل على أن المصارف الفلسطينية توسعت في تقديم الخدمات المصرفية واستقطبت كثيراً من الموظفين الجدد، وهذا يشير إلى تناسب ذلك مع أعمار العاملين في هذا القطاع.



جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	225	65.4
	أنثى	119	34.6
	المجموع	344	100.0
العمر	20-أقل من 25 سنة	41	11.9
	25-أقل من 30 سنة	88	25.6
	30-أقل من 35 سنة	112	32.6
	35-أقل من 40 سنة	54	15.7
	40 سنة فأكثر	49	14.2
	المجموع	344	100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	1	0.3
	دبلوم متوسط	12	3.5
	بكالوريوس	277	80.5
	دراسات عليا	53	15.4
	شهادات مهنية	1	0.3
	المجموع	344	100
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	40	11.6
	مدير فرع	53	15.4
	رئيس قسم	81	23.5
	موظفون	170	49.4
	المجموع	344	100.0
سنوات الخبرة المصرفية	أقل من 5 سنوات	97	28.2
	5-أقل من 10 سنوات	99	28.8
	10-أقل من 15 سنة	88	25.6
	15-أقل من 20 سنة	31	9
	20 سنة فأكثر	29	8.4
المجموع	443	001	

### اختبار الفرضيات:

ولضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار التي تشترط عدم وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغيرات المستقلة، وعدم التداخل فيما بينها، والتي تقع تحت مصطلح ما يسمى ب: "Multi-Collinearity"، فقد تم إجراء الاختبارات اللازمة تمهيدا لتطبيق تحليل الانحدار ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة، وقد أكد (Haire et al , 2006) أنه إذا كان الارتباط بين المتغيرات المستقلة أعلى من (0.80) فإن ذلك يوصف بما يسمى بالتداخل (Multicollinearity) بين المتغيرات مما يضعف من درجة الاعتماد عليها.

### الإرتباط بين المتغيرات:

لتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالنظر إلى الجدول رقم (3)، فإن أعلى نسب الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل وللمتغير التابع هما (0.589)، (0.696) على التوالي، وبالتالي فإن درجة ارتباط كل بعد مع الأبعاد الأخرى هو أقل من مستويات الحد الأعلى المسموح به (0.80)، (Sekaran & Bougie, 2010, 239; Gujarati, 2004, 359) واعتمادا على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات، فإنه يمكننا استخدام اختبارات تحليلات الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (3): مصفوفة ارتباط (Pearson) للمتغيرات المستقلة والتابعة

المتغيرات	الإبداع	الاستباقية	الميل للمخاطرة	المنافسة	الهجومية	الاستقلالية
الابتكار	1					
رضا الزبائن	.602	1				
الحصة السوقية	.515	.696	1			
المسؤولية الاجتماعية	.463	.547	.621	1		
<b>** الارتباط ذو دلالة على مستوى 0.01</b>						
المتغيرات	الإبداع	الاستباقية	الميل للمخاطرة	المنافسة	الهجومية	الاستقلالية
الابتكار	1					
الاستباقية	.687	1				
المخاطرة	.371	.390	1			
المنافسة	.536	.579	.589	1		
الاستقلالية	.256	.261	.443	.459	1	
الابتكار	.563	.651	.398	.507	.319	1
<b>** الارتباط ذو دلالة على مستوى 0.01</b>						

### تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

تناول هذا الجزء من الدراسة، اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها لتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

1. الفرضية الرئيسية H01: وتنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، والاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية).

ولاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، لتحديد أي من أبعاد الريادة المؤسسية كان له أثرا بارزا في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وبالنظر إلى الجدول رقم (4)، فإن بعد (الاستباقية) فسر ما نسبته (54.5%)، من التباين الكلي الحاصل في (الأداء المنظمي)، وعند إضافة بعد (الإبداع) إلى بعد (الاستباقية)، وصلت نسبة تفسير التباين الحاصل في (الأداء المنظمي) إلى (62.8%)، بينما وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (الأداء المنظمي) عند إضافة بعد (المنافسة الهجومية) إلى (63.9%)، أما بعدي الميل للمخاطرة والاستقلالية، فلم يضيفا قيمة تذكر في تفسير التباين في الأداء المنظمي. كما أن مستويات (F) المختلفة في الحالات الثلاثة تقع ضمن مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يؤكد معنوية الانحدار.

بالإضافة إلى أن قيم  $\beta$  في النموذج الأول (الاستباقية)، والثاني (الاستباقية والإبداع)، والثالث (الاستباقية والإبداع والمنافسة الهجومية) عند مستويات (t) المختلفة، تقع عند مستوى الدلالة (Sig = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن تأثير هذه المتغيرات في النماذج الثلاثة، هو تأثير ذو دلالة إحصائية.

ووفقا لهذه المعطيات فإنه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، والاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)".

### جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الريادة المؤسسية في الأداء المنظمي

Sig. T	F	T	Beta	الخطا المعياري	B	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	أبعاد الريادة المؤسسية
.000	407.580	20.188	0.738	0.033	0.659	0.544	0.545	0.738	الاستباقية
.000		9.942	0.468	0.041	0.418				الاستباقية
.000	285.982	8.665	0.395	0.034	0.297	0.626	0.628	0.792	الإبداع
.000		8.649	0.414	0.043	0.370				الاستباقية
.000	199.593	7.793	0.360	0.035	0.270	0.636	0.639	0.799	الإبداع
.000		3.257	0.134	0.032	0.104				المنافسة الهجومية

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Linear Regression) لاختبار هذه الفرضيات وفقاً لما يلي:

جدول رقم (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد الريادة المؤسسية في الأداء المنظمي

المعاملات Coefficients				المتغير التابع	تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summary		أبعاد الريادة المؤسسية	
ig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	Sig. F	F	df	R <sup>2</sup>	R
.000	18.893	.716	.029	.538	.000	356.939	1	.512	0.716
.000	20.188	.739	.033	.659	.000	407.582	1	.544	0.738
.000	06.714	.342	.041	.276	.000	45.079	1	.114	0.342
.000	12.678	.566	.035	.440	.000	160.726	1	.320	0.566
.000	5.933	.309	.035	.206	.000	35.204	1	.094	0.306

**الفرضية الفرعية H01-1:** وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية)". وقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية وفقاً لما يلي:

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة الارتباط ( $r = 0.716$ ) مما يعني أن هناك علاقة موجبة قوية بين بعد (الإبداع) و(الأداء المنظمي). كما أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.512$ )، وهذا يعني أن بعد الإبداع قد فسر ما مقداره (51.2%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي، وتبين من تحليل التباين، أن قيمة ( $F = 356.939$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية تساوي واحد، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الإبداع في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة. كما أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.716$ )، وقيمة ( $t = 18.893$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يؤكد أن معنوية المعامل هي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء عليه: تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)".

**الفرضية الفرعية H01-2:** وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستباقية في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة الارتباط ( $r = 0.738$ ) مما يعني أن هناك علاقة موجبة قوية بين بعد (الاستباقية) و(الأداء المنظمي). كما أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.544$ )، وهذا يعني أن بعد الاستباقية قد فسّر ما مقداره (54.4%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي، وتبين من تحليل التباين، أن قيمة ( $F = 407.582$ ) ، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية تساوي واحد، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستباقية في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة. كما أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.739$ )، وقيمة ( $t = 20.188$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على هذه المعطيات: تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستباقية في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)".

**اختبار الفرضية الفرعية H01-3:** وهي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للميل للمخاطرة في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)". ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة الارتباط ( $r = 0.342$ ) مما يعني أن هناك علاقة موجبة ضعيفة بين بعد (الميل للمخاطرة) و(الأداء المنظمي). كما أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.114$ ) وهذا يعني أن بعد الميل للمخاطرة قد فسّر ما مقداره (11.4%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي، وتبين من تحليل التباين، أن قيمة ( $F = 45.079$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية تساوي واحد، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الميل للمخاطرة في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة. كما أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.342$ )، وقيمة ( $t = 6.714$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ماسبق، فإنه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للميل للمخاطرة في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)".

**اختبار الفرضية الفرعية H01-4:** وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمنافسة الهجومية في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة الارتباط ( $r = 0.566$ ) مما يعني أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين بعد المنافسة الهجومية) و(الأداء المنظمي). كما أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.320$ )، وهذا يعني أن بعد المنافسة الهجومية قد فسر ما مقداره (32%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي، وتبين من تحليل التباين، أن قيمة ( $F = 160.726$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية تساوي واحد، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المنافسة الهجومية في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة. كما أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.566$ )، وقيمة ( $t = 12.678$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على ماسبق، فإنه تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمنافسة الهجومية في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)".

**اختبار الفرضية الفرعية H01-5:** وهي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقلالية في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)". ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة الارتباط ( $r = 0.306$ ) مما يعني أن هناك علاقة موجبة ضعيفة بين بعد (الاستقلالية) و(الأداء المنظمي). كما أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.094$ )، وهذا يعني أن بعد الاستقلالية قد فسر ما مقداره (9.4%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي، وتبين من تحليل التباين، أن قيمة ( $F = 35.204$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية تساوي واحد، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المنافسة الهجومية في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة. كما أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.309$ ) وقيمة ( $t = 5.933$ )، عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) مما يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ماسبق، فإنه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة، وتُقبل الفرضية البديلة التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقلالية في عناصر الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)".

2. اختبار الفرضية الرئيسية H02: وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية في تفسير تأثير أبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، والاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي مجتمعة لهذه المصارف".

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار باستخدام برنامج (AMOS) للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر، وبالنظر إلى الجدول رقم (6)، فإن الأثر المعياري المباشر للريادة المؤسسية على الأداء المنظمي (0.516)، بمستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، والأثر المباشر للريادة المؤسسية على العوامل التنظيمية (0.618) بمستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما أثر العوامل التنظيمية على الأداء المنظمي فقد بلغ (0.324)، بمستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه فقد ظهر الأثر غير المباشر المعياري للريادة المؤسسية على الأداء المنظمي بوجود العوامل التنظيمية بقيمة (0.200). وبالتالي، فإن العوامل التنظيمية تفسر ما نسبته (20%) من التأثير الكلي للريادة المؤسسية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية. مما يعني أن الأثر غير المباشر بين أبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة في الأداء المنظمي أضعف من الأثر المباشر بينهما، والبالغ (0.516). وهذا يعني أن العوامل التنظيمية كمتغير وسيط يعدل من الأثر المباشر لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة في الأداء المنظمي، وعليه فإن التأثير الكلي لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة في الأداء المنظمي يكون (0.716)، أي أن أبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة تفسر ما نسبته (71.6%) من التباين الحادث في الأداء المنظمي، وأما باقي هذه النسبة (28.4%)، فتعني أن هناك متغيرات أخرى تفسر هذا التباين في الأداء المنظمي، أو قد يعود ذلك إلى خطأ عشوائي يؤثر في الأداء المنظمي. وبناء على ما سبق، فإنه ترفض الفرضية الصفرية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية في تفسير تأثير أبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، والاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي مجتمعة لهذه المصارف"

جدول رقم (6) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للريادة المؤسسية على

الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية

البيان	التأثير المباشر المعياري	Sig.	التأثير غير المباشر المعياري	التأثير الكلي المعياري	C.R.	P
الريادة المؤسسية على الأداء المنظمي	0.516	.000	0.200	0.716	4.215	***
العوامل التنظيمية على الأداء المنظمي	0.324	.000		0.324	4.562	***
الريادة المؤسسية على العوامل التنظيمية	0.618	.000		0.618	4.291	***

Chi<sup>2</sup>=237.611 ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

**اختبار الفرضية الفرعية H02-1:** وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط. حيث يبين الجدول رقم (7)، أن قيمة الارتباط ( $r = 0.710$ ) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة عالية بين (الريادة المؤسسية) و(العوامل التنظيمية)، وقيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.504$ )، مما يعني أن الريادة المؤسسية قد فسرت ماقدره (50.4%) من التباين في العوامل التنظيمية، وبتحليل التباين، فإن قيمة ( $F = 346.883$ )، عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.00$ )، مما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية تساوي واحد، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية. ويتبين من جدول المعاملات، أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.710$ )، وقيمة ( $t = 18.625$ )، عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.00$ ). وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ماسبق، فإنه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية.

**اختبار الفرضية الفرعية H02-2:** وهي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وفقاً لما يلي:

حيث يبين الجدول رقم (7)، أن قيمة الارتباط ( $r = 0.662$ ) أي أن هناك علاقة ارتباطية موجبة عالية بين (العوامل التنظيمية) و(الأداء المنظمي)، وقيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.439$ )، مما يعني أن العوامل التنظيمية قد فسرت ماقدره (43.9%) من التباين في الأداء المنظمي، وبتحليل التباين، فإن قيمة ( $F = 266.478$ )، عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.00$ )، مما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية تساوي واحد، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية. ويتبين من جدول المعاملات، أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.662$ )، وقيمة ( $t = 16.324$ )، عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.00$ ). وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).



وبناء على ماسبق، فإنه تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية.

جدول رقم (7) نتائج اختبار أثر الريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية، وأثر العوامل التنظيمية في الأداء المنظمي

المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير المستقل	
Sig. t	T	Beta	الخطا المعياري	B	المتغير التابع	Sig. F	F	Df	معامل الارتباط R	معامل التحديد r <sup>2</sup>	
.000	18.625	.710	.050	.937	العوامل التنظيمية	.000	346.883	1	0.710	.504	الريادة المؤسسية
.000	16.324	.662	.032	0.0519	الأداء المنظمي	.000	266.478	1	0.662	.439	العوامل التنظيمية

3. اختبار الفرضية الرئيسية (H03) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها: وهي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المصرفية)". والفرضيات الفرعية الخمسة كما يلي:

- 1- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للنوع الاجتماعي".
- 2- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للعمر".
- 3- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للمؤهل العلمي".
- 4- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للمسمى الوظيفي".
- 5- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للخبرة المصرفية".

لقد تم استخدام اختبار (Independent Sample –T-EST) و تحليل التباين الأحادي للفروق (ANOVA) لاختبار فرضية الفروق في آراء فئات العينة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (8) خلاصة نتائج اختبار فرضيات الفروق**

الفرضية	المتغير	موضع الفروق	موضع عدم الفروق	النتيجة
الأولى	النوع الاجتماعي	الإبداع والإستباقية	الميل للمخاطرة والمنافسة الهجومية والاستقلالية	رفض الفرضية
الثانية	العمر	-----	الأبعاد الخمسة	قبول الفرضية
الثالثة	المؤهل العلمي	جميع الأبعاد باستثناء الاستقلالية	الإستقلالية	رفض الفرضية
الرابعة	المسمى الوظيفي	-----	الأبعاد الخمسة	قبول الفرضية
الخامسة	الخبرة المصرفية	الإبداع والاستقلالية	الإستباقية،الميل للمخاطر والمنافسة الهجومية	رفض الفرضية

## نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- وجود أثر لأبعاد الريادة المؤسسية (الإبداع، الإستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية والاستقلالية) في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية ولكن بدرجات متفاوتة وقوة تأثير مختلف، حيث أن (الاستباقية والابداع والمنافسة الهجومية) تساهم في تفسير الأداء المنظمي بنسبة (63.90%) وأن العلاقة بين هذه الأبعاد) وبين الأداء المنظمي علاقة طردية، بمعنى أنه في حال زيادة أو تقوية الاستباقية بمقدار وحدة واحدة، فإنه يؤدي الى زيادة الأداء المنظمي بمقدار (0.370)، وحدة تقريبا، والعكس صحيح. وفي حال زيادة أو تقوية الابداع بمقدار وحدة واحدة، فإنه يؤدي الى زيادة الأداء المنظمي بمقدار (0.270)، وحدة تقريبا، والعكس صحيح، كما أنه في حال زيادة أو تقوية المنافسة الهجومية بمقدار وحدة واحدة، فإنه يؤدي الى زيادة الأداء المنظمي بمقدار (0.104)، وحدة تقريبا، والعكس صحيح.
- وجود أثر للعوامل التنظيمية المتمثلة في الإدارة الداعمة والهيكل التنظيمي وتعزيز نظام المكافآت وتوفر الموارد والثقافة التنظيمية، في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وفي تفسير العلاقة بين أبعاد الريادة المؤسسية وعناصر الأداء المنظمي، حيث بلغ التأثير المباشر للريادة المؤسسية في الأداء المنظمي (0.458) وهو أكبر من التأثير غير المباشر الذي أحدثته العوامل التنظيمية مجتمعة والذي بلغ (0.235)، ويتأثير كلي يبلغ (0.693)، مما يعني أن العوامل التنظيمية امتازت بأن لها قوة تأثير متغيرات مستقلة أكثر من كونها متغير وسيط مفترض بين المستقل والتابع.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الريادة المؤسسية والأداء المنظمي، وأن أبعاد (الاستباقية والابداع والمنافسة الهجومية) تلعب الدور الأهم في تحسين أداء المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، كما أنه يترتب على التوجه الريادي لإدارتها العليا ممارسات وأساليب توفر بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار في المنتج والخدمة.

## مناقشة نتائج الدراسة:

يلاحظ بوجه عام أن هناك قدرا كبيرا من الاهتمام من قبل أصحاب الأعمال بالدفع نحو تشجيع روح المبادرة والتوجه الريادي وتحسين الأداء في مجالات الإنتاج والخدمات، كما ازداد الاهتمام بشكل متسارع لإجراء البحوث العلمية والتطبيقية من قبل الباحثين والأكاديميين وطلبة العلم في جميع المجالات المتعلقة بالعمل الريادي. وعلى الرغم من وجود دراسات عربية وأجنبية تتعلق بالريادة المؤسسية والأداء المنظمي، إلا أن كثيرا منها تناولت هذين الموضوعين كعناصر منفردة عند وضع الفرضيات وتحليل البيانات إحصائيا، دون الدخول في تفاصيل مكونات هذه المتغيرات، ومن بينها دراسة (Aarakit & Kimbugwe, 2015) التي تعاملت مع الريادة المؤسسية كمتغير مستقل واحد، وتعاملت مع الأداء المنظمي كمتغير تابع واحد، كما اهتمت بقياس تأثير البيئة التنظيمية كمتغير وسيط واحد، في حين أن البيئة لها مكونات متعددة ومختلفة في طبيعتها، واقتصر التحليل الإحصائي على استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات بين المتغيرات. كما أن كثيرا من تلك الدراسات انصب اهتمامها على الجوانب المالية للأداء، دون التطرق للجوانب غير المالية التي لها أهمية كبرى في استمرارية المنظمة والمحافظة على ميزتها التنافسية. وتناولت دراسة أخرى (Antoncic & Zorn, 2004) الريادة المؤسسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء المنظمي، واكتفى في تحليلاته الإحصائية بمعادلات الانحدار للكشف عن العلاقة بين المتغيرات التي تم تناول كل منها كبعد واحد فقط. وربما تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي جمعت بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة في نموذج واحد تناولتها التحليلات الإحصائية بشكل تفصيلي لأبعادها وعناصرها الرئيسية. وقد كان محور اهتمام هذه الدراسة وتميزها عن غيرها من الدراسات، هو الوقوف على الأثر المباشر وغير المباشر للعوامل التنظيمية كمتغير وسيط يعدل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وبالتالي تحديد الأثر الكلي المدرك في العلاقة بين الريادة المؤسسية والأداء المنظمي. كما انفردت الدراسة باختيارها الدقيق لمتغيراتها التي تمثل جوانب هامة في تقييم أي منظمة من منظمات الأعمال، حيث افترضت أن الريادة المؤسسية بجميع أبعادها تؤثر في الأداء المنظمي، وأثبتت النتائج صحة هذا الافتراض، وبالتالي فإن زيادة الأداء المنظمي يعود في جانب كبير منه إلى رفع مستوى الريادة المؤسسية لدى الموظفين، من خلال تعزيز العمل الريادي وتشجيع روح المبادرة ودعم الأفكار الإبداعية، مما يعمل على تحسين مستوى الأداء. وقد لوحظ من خلال إجابات عينة الدراسة أن الموظفين متفهمون لطبيعة العمل المصرفي، من حيث التركيز على تجنب المخاطر العالية في العمليات التمويلية والاستثمارية، مما يدل على حرص الإدارات العليا للمصارف الفلسطينية على التحوط والتزام جانب الأمان سواء بالنسبة لمصادر الأموال أو استخداماتها، بصفة أن هذه المصارف تعتمد في ممارسة جزء كبير من أعمالها على أموال الغير الواجبة الدفع والسداد في أوقات لاحقة وغير محددة، وهذا هو السبب الرئيسي في انخفاض حالة الميل للمخاطرة وفق إجابات العينة.

## توصيات الدراسة:

من خلال استنتاجات ونتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. الحفاظ على السمات الريادية من خلال استقطاب الكوادر المؤهلة والمحافظة عليها وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق التميز وجودة الأداء وإرضاء الزبائن.
2. إيجاد قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة، ونقلها بسهولة للمديرين، دون معوقات تنظيمية وإدارية، واستباق الوقت لوضع خطط عمل واضحة المعالم، تساعد على اكتشاف الفرص الثمينة واستثمارها بكفاءة قبل أن تقوم بذلك الشركات المنافسة.
3. تعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية من خلال الاطلاع على أحدث ما توصلت إليه المصارف العالمية من تطورات تكنولوجية وابتكارات ونقلها للداخل الفلسطيني.
4. إجراء دراسات مماثلة على منظمات أخرى في محاولة لبيان الفروق بين التوجهات الريادية في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وكذلك الفرق بين التوجهات الريادية في كل من القطاع العام والقطاع الخاص بحيث تتناول النقاط الآتية:

- دمج عوامل أخرى مثل التعلم التنظيمي والمرونة الادارية، كعوامل تنظيمية داخلية، ودراسة تأثيرها على الريادة المؤسسية وعلى الأداء المنظمي.
  - دراسة تأثير العوامل التنظيمية الخارجية على الأداء المنظمي
5. تفعيل دور الجامعات والمعاهد العلمية من خلال الشراكة مع المنظمات المختلفة في القطاع الخاص من أجل استغلال الأفكار الإبداعية النظرية الواردة في الدراسات والبحوث العلمية لتأخذ طريقها إلى التطبيق العملي بما يعود بالانتفاع منها لفئات متعددة في المجتمع.

## قائمة المراجع:

### ■ المراجع باللغة العربية:

- جلبي، عبد الله (1996). المجتمع والثقافة والشخصية. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- حسن، إدريس أحمد (2014). دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في شركة كورك للاتصالات محافظة أربيل. مجلة العلوم الإنسانية، 18 (5)، 113 – 130.
- حسين، ميسون علي (2013). الريادة في منظمات الأعمال: بحث نظري. مجلة جامعة بابل، 21 (2)، 385-407، جامعة بغداد.
- الحمداني، ناهدة إسماعيل، والزيباري، كسرا عنتر (2014). بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي. مجلة التقني، 27 (5)، 139-165.
- الدارس، أسامة موسى علي (2015). أثر ريادة الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسؤولية الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- راضي، جواد محسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 62 – 84.
- الزيباري، كسرا عنتر، والحمداني، ناهدة إسماعيل (2014). بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي، مجلة التقني، 27 (5)، 139-165.
- سكارنة، بلال خلف (2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الشيخ، فؤاد نجيب (2004). ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن. المجلة العربية للإدارة، 24 (1)، 47 – 72.
- الشيخ عيسى، ربا حسين (2010). أثر أبعاد الريادة في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العارف، نادية (2009). الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: دار نشر الثقافة.
- عرفة، سيد سالم (2011). الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة. الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة (2012). إدارة المشروعات الصغيرة. (ط 4). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر.

- فارس، ندين خالد (2016). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القبيح، إيهاب سمير زهدي (2012). دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية في قطاع البنوك. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- القرنة، لميس يوسف أحمد (2014). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2015). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- كردي، أحمد السيد (2011). إدارة السلوك التنظيمي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- متولي، سيد متولي (2006). السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. جمهورية مصر العربية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- المطيري، فيصل غازي (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المناصرة، إكسمري عامر (2008). أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية تحليلية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي (ط 3). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد (1999a). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 39 (1) المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ياسين، سعد غالب (1998). الإدارة الاستراتيجية. الأردن، عمان: دار اليازوري.

## References:

## المراجع باللغة الأجنبية:

- Alam, Nur, & Imam, Suydi (2014). Organizational internal factors, corporate entrepreneurship, and organizational performance. *European Journal of Business and Management*. 6 (36), 83-97. Available at: [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
- Al Muala, A. (2017). The impact of destination image on tourist destination loyalty in Jordan tourism: The mediating effect of perceived trust. *International Journal of Economic and Business Review*. 5 (2).
- Antonicic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative structural equation modeling: Study Industrial Management & Data Systems. 107 (3), 309-325
- Argabright, K., McGuire, J., & King, J. (2012). Extension through a new lens: Creativity and innovation now and for the future. *Journal of Extension*. 50 (2), 1-7. [www.joe.org](http://www.joe.org).
- B2B International Official Website (2014) Customer loyalty research. Available at: <http://www.b2binternational.com/research/services/customer-loyalty-research/> [Accessed on 2014 -03-12].
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1 (17), 99-120
- Behram, Nihal Kartaltepe (2014). The Empirical link between environmental conditions, organizational culture, corporate entrepreneurship and performance: The Mediating role of corporate entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*. 5 (2), 264-276.
- Berenson, Mark L. & Levine, David M. (1999). *Statistics for Managers: Using Microsoft Excel*. (5<sup>th</sup>.ed.). New Jersey, Prentice Hall Upper Saddle River.
- Buchanan, David & Huczynski, Andrzej (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (5<sup>th</sup>.ed.). Prentice-Hall, Financial Time.
- Buono, A. (1997). Enhancing strategic partnership: Intervening in network organizations. *Journal of Organizational Change*. 10 (3), 251-266.
- Carton, Robert B. (2004). *Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.



- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance*: UK. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Chadwick, Ken, Barnet, Tim, & Dwyer, Sean (2001). Entrepreneurial organization, organizational culture, and firm performance: An Empirical study in the banking industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 6(3), 1-15.
- Churchill, N.C. (1992). Research issues in entrepreneurship. In D.L. Sexton and J.D. The State of the Art of Entrepreneurship. Boston, MA: PWS-KENT.
- Covin, J.G., Green, K.M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30 (1), 57- 81.
- Czepiel, J. (1992). *Competitive Marketing Strategy*. Englewood, Cliffs Prentice Hall.
- Daft, Richard L. (2000). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: The Dryden press.
- Daft, Richard L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7<sup>th</sup>.ed.). South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- Dess, G. Gregory, Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan B. (2007). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*. Irwin, Boston, McGraw-Hill.
- Dess, G. Gregory & Lumpkin, G.T. (2005). The Role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. 19 (1), 147-156.
- Dessler. G. (2015). *Human Resource Management* (14<sup>th</sup>.ed.). Pearson Education Limited, London.
- Ende, J.V.D., Wijnberg, N., Vogels, R. & Kerstens, M. (2003), Organizing innovative projects to interact with market dynamics: A Co-evolutionary approach. *European Management, Journal*. 21(3), 273-284.
- Ekeh, Loveday & Armstrong, Ogidi (2015). Intrapreneurship and productivity in companies. *Journal of Sustainable Development*. 1 (1), 34-44.
- Esen, Murat & Sekerdil, Resat (2017). The Effects of intrapreneurship on social innovation: A Research in Izmir. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*. 7 (1-2), 13-30.

- Finlay, P. (2000). *Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy*. Printice Hall, London.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing* (3<sup>rd</sup>. ed.). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6 ed.): Prentice Hall.
- Harif, Mohd, Hoe, Chee & Ahmad, Mohamad (2013). The Financial and non-financial performance indicators of Paddy farmers' organizations in Kedah. *World Review of Business Research*. 3(1), 80 – 102.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*. 52, 43-60.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepherd, D. A. (2013). *Entrepreneurship*. (9<sup>th</sup>.ed.). New York, NY McGraw-Hill Irwin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization*, (7<sup>th</sup> ed.). Mason, Thomson, South Western.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*. 44 (1), 13-28.
- Hodgetts, Richard M. & Luthans, Fred (2003). *International management: Culture, strategy, and behavior*. (5<sup>th</sup>. ed.). Irwin, NY. McGraw-Hill.
- Ireland, R. D., Huskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2006). *Understanding Business Strategy*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Ireland, R.D. & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*. 50 (1), 49–59.
- Jones, D. T. (2005). Lean: Kaikaku before Kaizen, *Management Services*. 494, 6-7.
- Jones, Gareth R. (2012). *Organizational Theory, Design Change*. (7<sup>th</sup>. ed.). Pearson, N Y: Printice Hall.
- Jong, J.P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). *Corporate entrepreneurship at the individual level: Measurement and Determinants*, Working Paper.

- Kaplan, Robert S., Atkinson, Anthony A., & Young, S. Mark (2005). *Management Accounting*. (4<sup>th</sup>.ed.). Pearson, NJ: Prentice Hall.
- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, Ali & San, Firat Botan (2013). The Impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange. *International Business Research*, 6 (1), 163-175.
- Kotler, P. T. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*, (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey, Pearson Education Inc, Upper Saddle River.
- Kuratko, D. F., Homsby, J. S., & Covin, J. G. ( 2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57 (1), 37-47.
- Kyrgidou, Lida & Hughes, Mathew (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22 (1), 43-63.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A Psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 315-344.
- Lan, L. I., Ching, Yick Tse Eliza, & Yan, Gu Bao (2006). Relationship between strategic planning and entrepreneurial business orientation. *The Chinese Economy*. 39 (6), 70 - 82.
- Lekmat, Laddawan & Chelliah, John (2014). What are the antecedents to creating sustainable corporate entrepreneurship in Thailand? *Contemporary Management Research*. 10 (3), 181-202.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. 16 (3), 429-451.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 21(1), 135-172.
- Lunenburg, Fred, C. (2012). Mechanistic-organic organizations—An Axiomatic Theory: Authority based on bureaucracy or professional norms, *International Journal Scholarly Academic Intellectual Diversity*. 14 (1), 01-07.

- Lyon, D., Lumpkin. G. & Dess G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*. 26 (5), 1055.-1085.
- Majumdar, Sumit K. (2009). Entrepreneurial revolution and the productivity in Indian industry. *India Review*, 8 (2), 163–197.
- Meyerson, Gaudreau, & Dewettinck, Blanchard (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, (AREMS), 2, 40-46. Available at: [WWW.universalrg.org](http://WWW.universalrg.org).
- Miller, D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 771-791.
- Moghaddam, Javad Y., khorakian, Alireza, & Maharati, Yaghoob (2015). Organizational entrepreneurship and its impact on the performance of governmental organizations in the city of Mashhad. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 169, 75-87.
- Mokaya, Samuel Obino (2012). Corporate entrepreneurship and organizational performance: Theoretical perspectives, approaches and outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, 1 (4), 133-143.
- Mole, K., & Ram, M. (2012). *Perspectives in Entrepreneurship*. London: Macmillan.
- Mortimer F. (1995). Conceptual change or conceptual profile change? *Science & Education*, 4, 267–285.
- Naeem, Hummayoun & Saif, Muhammad Iqbal (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4 (10), 2028-2031.
- Nikson, B., (1994). Facilitating empowerment in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (4), 3-11.
- Parasuraman, A., Berry L. & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420 – 450.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- PINCHOT III, G., & PILLMAN, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for business Innovation*. San Francisco, Berrett-Kochler Publisher, Inc, P.176.

- Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *The Academy of Management Journal*, 47 (2), 255-266.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications*, (6<sup>th</sup> ed.). Englewood, Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc.
- Saffold, G. S. (1998). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture. *The Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Santos, Juliana B. & Brito, Luiz A. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance: Available online at <http://www.anpad.org.br/bar>. *BAR*, Rio de Janeiro, 9 (6), 95-117.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: John Willy and Sons.
- Seibert, Scott E., Silver, Seth R., & Randolph, W. Alan (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple – level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3). 332 – 349.
- Sepra, R. (1985). Creating a candid corporate culture. *Journal of Business Ethic*. 4 (5), 425-430.
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 975-985.
- Shamsuddin, Sufian Othman, Jaizah Shahadan, Mohammad Asmady & Zukarnain, Zakaria (2013). The Dimensions of corporate entrepreneurship and the performance of established organization. *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (2), 111-131.
- Simon, H., Bilstein, F., & Luby, F. (2006), *Manage for profit not for market share*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Tandaçgüneş, N. (2004). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Paradigmadaki Değişimle Gelişen Halkla İlişkilerin Yönetmel İşlevi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 20, 279-286.

- Umrani, Waheed Ali, Rosli, Mahmood & Umair, Ahmed (2016). Unveiling the direct effect of corporate entrepreneurship' dimitions on the business performance: A Case of big five banks in Bakistan. *Studies in Business and Economics*, 11 (1), 181-195.
- Usta, Isil & Ünsar Sinan (2015). Examining Perception of Organizational Creativity in Turkish Public Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 6 (10), 227-236.
- Uzkurt, C., ve Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 27-50.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, (13<sup>th</sup> ed.). Pearson, Boston: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy*, (14<sup>th</sup> ed.). Pearson, Boston : Prentice Hall.
- World Bank, (2005). Opportunities and Options for Governments to Promote Corporate Social Responsibility in Europe and Central Asia Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania. Working Paper. March 2005.
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance. The Moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), 469-492.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zahra, Shaker A. (1993). A Coceptual model of entrepreneurship as firm Behavior: A Critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, A., Hayton, J., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non family firms: A Resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363-381.
- Zuriekat, Majdy, Salameh Rafat & Alrawashdeh Salah (2011). Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (8), 159-169.



www.mecs.com/ar

المواقع الإلكترونية:

[بنك فلسطين](https://bankofpalestine.com/ar/ir/factsheet) <https://bankofpalestine.com/ar/ir/factsheet>

[بنك الاستثمار الفلسطيني](http://www.pibbank.com/data/itemfiles/c/a.pdf) <http://www.pibbank.com/data/itemfiles/c/a.pdf>

[البنك الإسلامي العربي](http://islamicbank.ps/ar) <http://islamicbank.ps/ar>

[بنك القدس](http://www.qudsbank.ps/uploads/Annual%20Arabic%202016%20web.pdf) <http://www.qudsbank.ps/uploads/Annual%20Arabic%202016%20web.pdf>

[البنك الإسلامي الفلسطيني](http://www.aibnk.com/arabic) <http://www.aibnk.com/arabic>

[البنك الوطني](http://www.tnb.ps/downloads/1498132265.pdf) <http://www.tnb.ps/downloads/1498132265.pdf>

[بنك الصفا](http://www.safabank.ps/ar/page/brief) <http://www.safabank.ps/ar/page/brief>

[سلطة النقد الفلسطينية](http://www.pma.ps) [www.pma.ps](http://www.pma.ps)