

The Islamic University–Gaza  
Deanship of Research and Graduate Studies  
Faculty of Commerce  
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة أعمال

أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي  
(دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين)  
**The Effect of Entrepreneurial Factors in  
Achieving Institutional Excellence  
(A Case Study: The Staff of Al Wasata Securities  
Companies in Palestine)**

إعدادُ الباحثِ

باسم عمر محمود اللوح

إشرافُ الدكتور

ياسر عبد طه الشرفا

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِجَارَةِ  
فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

نوفمبر/2017م - ربيع أول/ 1439هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين)

The Effect of Entrepreneurial Factors in Achieving Institutional Excellence  
(A Case Study: The Staff of Al Wasata Securities Companies in Palestine)

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

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

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

Student's name:	باسم عمر محمود اللوح	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	16/12/2017	التاريخ:



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ باسم عمر محمود اللوح لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين

The Effect of Entrepreneurial Factors in Achieving Institutional Excellence  
A Case Study: the Staff of Al Wasata Securities Companies in Palestine

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 28 ربيع الأول 1439 هـ، الموافق 2017/12/16م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

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

د. ياسر عبد الشرفاً مشرفاً و رئيساً  
د. وسيم اسماعيل الهاييل مناقشاً داخلياً  
د. إبراهيم أحمد أبو رحمة مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

د. مازن اسماعيل هنية



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين والبالغ عددهم (133) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (133) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (96) استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول العوامل الريادية كان مرتفعاً، وأن مستوى تصوراتهم حول التميز المؤسسي كان مرتفعاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، كما أظهرت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور العوامل الريادية التالية حسب الترتيب (المرونة الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

وأوصت الدراسة بتعزيز وترسيخ الثقافة الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية من خلال زيادة الوعي بأهمية الأعمال الريادية، ومنح الحوافز لدى العاملين ذات السمة المتفوقة بالأداء، وتشجيع ثقافة المجازفة في ريادة الأعمال، وضرورة مبادرة شركات الوساطة للأوراق المالية بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمات المقدمة، والاستفادة من التطورات العلمية الخاصة بالعمل، وتوعية العاملين في شركات الوساطة بأهمية الابتكار والابداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل.

## **Abstract**

The aim of this study is to identify the effect of the entrepreneurial factors in achieving institutional excellence through studying the case of the Staff of Al Wasata Securities Companies in Palestine. The study population consists of the employees of these companies, whose number amounts to 133 employees. The researcher used the method of comprehensive survey to reach them. However, where 133 questionnaires were distributed. The number of retrieved questionnaires was 96. The researcher used the analytical descriptive method, and the questionnaire as a tool for this study.

The study concluded that the perceptions level among the Staff of Al Wasata Securities Companies in Palestine about the entrepreneurial factors was high. This also was true for their perception about institutional excellence. The results also showed a statistically significant correlation between the total score of all the examined entrepreneurial factors including all their categories, and institutional excellence in Al Wasata Securities Companies in Palestine. The results also showed that there is a statistically significant effect of the entrepreneurial factors of structural flexibility and initiative, respectively, on institutional excellence in Al Wasata Securities Companies in Palestine.

The study recommended the promotion and consolidation of the entrepreneurial culture in Al Wasata Securities Companies in Palestine through raising awareness of the importance of entrepreneurship, granting incentives to distinguished employees, encouraging and risk taking culture in entrepreneurship. It is necessary in this context for Al Wasata Securities Companies to take the initiative to study the competitive conditions in order to improve the provided services, and invest the scientific developments of the field, and to raise their workers' awareness of the importance of innovation and creativity in creating a leading figure that could effectively contribute to the work.

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

[التوبة: 105]

## الإهداء

إلى معلم البشرية كل خير، إلى الهادي البشير، إلى سيد  
الأولين والآخرين،

إلى سيدنا محمد ﷺ

إلى روح الحياة سر الوجود، إلى من كان حنانها بلسم  
جراحي،

والدتي الغالية ...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

والدي العزيز ...

إلى رفيقة الدرب والحياة التي شاركتني مشوار العناء  
والجهد وتحملت الكثير

زوجتي الغالية ...

إلى أملي المتجدد في الحياة أبنائي الأعزاء ...

إلى الأحباب على قلبي والذين شاركوني الأفراح والآلام  
طوال مشواري

إلى أخي وأخواتي ...

إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذه  
الدراسة إلى النور...

إلى أصدقائي ورفقاء دربي الذين ساندوني وغمروني  
بمشاعر الحب والحنان....

إليكم جميعًا أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم القائل صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه البخاري)، وبعد أن أتم الله نعمته علي إذ أكملت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب لي أجرها، وأن ينفع بها.

أتقدم بالشكر والتقدير لجامعتي الغراء الجامعة الإسلامية، وإلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة في إثراء الدراسة. واعتزافاً لذوي الفضل بفضلم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة، إلى أساتذتي الأفاضل، الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير الدكتور الفاضل/ ياسر الشرفا، الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، فكان واسع الصدر، وخير موجه لي في رحلة البحث والتتقيب.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة، ممثلة بكل من: الدكتور/ وسيم الهابيل مناقشاً داخلياً، والدكتور/ ابراهيم أبو رحمة مناقشاً خارجياً، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهما السديدة، سائلاً الله -عز وجل- أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما عني خير الجزاء.

والشكر موصول إلى جميع العاملين في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية. وأخيراً كل الشكر والتقدير لكل الأصدقاء والإخوة الذين شجعوا، وساهموا في إنجاح هذه الدراسة.

الباحث

باسم اللوح

## فهرس المحتويات

أ	إقرار	.....
ب	ملخص الدراسة	.....
ج	Abstract	.....
هـ	الإهداء	.....
و	شكر وتقدير	.....
ز	فهرس المحتويات	.....
ي	فهرس الجداول	.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	.....
2	1.1 مقدمة:	.....
3	1.2 مشكلة الدراسة:	.....
3	1.3 متغيرات ونموذج الدراسة:	.....
4	1.4 فرضيات الدراسة:	.....
5	1.5 أهداف الدراسة:	.....
5	1.6 أهمية الدراسة:	.....
6	1.7 مصطلحات الدراسة:	.....
7	1.8 منهجية الدراسة:	.....
8	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	.....
9	المبحث الأول: ريادة الأعمال	.....
9	1.1.1 مقدمة:	.....
9	2.1.1 مفهوم ريادة الأعمال:	.....
10	3.1.1 أهمية ريادة الأعمال:	.....
11	4.1.1 أهداف ريادة الأعمال:	.....
11	5.1.1 أبعاد ريادة الأعمال:	.....
14	6.1.1 مميزات ريادة الأعمال:	.....
14	7.1.1 خصائص رياديّ الأعمال:	.....
15	8.1.1 فوائد ريادة الأعمال:	.....
16	9.1.1 أنواع ريادة المنظمة:	.....
16	10.1.1 العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال:	.....
17	11.1.1 الآثار الاقتصادية والاجتماعية لريادة الأعمال:	.....

18	12.1.1 دور قيادة الأعمال في تنمية المجتمع:
21	المبحث الثاني: التميز المؤسسي:
21	1.2.2 مقدمة:
21	2.2.2 مفهوم التميز:
23	3.2.2 نشأة التميز المؤسسي ومراحل تطوره:
24	4.2.2 أهداف ومزايا إدارة التميز المؤسسي:
24	5.2.2 أنواع التميز المؤسسي:
26	6.2.2 خصائص التميز المؤسسي:
26	7.2.2 دواعي تحقيق التميز المؤسسي:
28	8.2.2 معايير التميز المؤسسي:
28	9.2.2 تكاليف التميز المؤسسي:
29	10.2.2 التميز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية:
30	11.2.2 إدارة التميز المؤسسي:
31	12.2.2 معوقات التميز المؤسسي:
32	<b>المبحث الثالث: شركات الوساطة للأوراق المالية</b>
32	1.3.2 شركة الوساطة للأوراق المالية:
35	2.3.2 شركة الهدف الاردن وفلسطين للاستثمارات المالية:
35	3.3.2 المتحدة للأوراق المالية:
36	4.3.2 الوطنية للأوراق المالية:
37	5.3.2 العالمية للأوراق المالية:
38	6.3.2 سهم للاستثمار والأوراق المالية:
39	7.3.2 لوتس للاستثمارات المالية:
40	8.3.2 شركة العربي جروب للاستثمار:
42	9.3.2 حصة شركات الوساطة للأوراق المالية من التداول:
43	10.3.2 عدد الحسابات المفتوحة في شركات الوساطة للأوراق المالية:
44	11.3.2 عدد الوسطاء المعتمدون في شركات الوساطة للأوراق المالية:
45	12.3.2 عدد الفروع في شركات الوساطة للأوراق المالية:
46	13.3.2 عدد الموظفين في شركات الوساطة للأوراق المالية:
47	14.3.2 النشاطات التي حصلت شركات الأوراق المالية على ترخيص لها من هيئة سوق رأس المال:
48	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
49	1.3 مقدمة:

49	2.3 الدراسات العربية:
53	3.3 الدراسات الأجنبية:
56	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
56	5.3 أوجه استفادة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:
57	6.3 الفجوة البحثية
58	<b>الفصل الرابع: اجراءات ومنهجية الدراسة</b>
59	4.1 مقدمة:
59	4.2 منهج الدراسة:
60	4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
60	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:
62	4.5 أداة الدراسة:
63	4.6 العينة الاستطلاعية:
63	4.7 صدق الاستبانة:
69	4.8 ثبات الاستبانة:
70	4.9 الأساليب الإحصائية:
72	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية</b>
73	5.1 مقدمة:
73	5.2 اختبار التوزيع الطبيعي:
74	5.3 تحليل محاور الاستبانة:
85	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
96	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
97	6.1 مقدمة:
97	6.2 نتائج الدراسة:
98	6.3 توصيات الدراسة:
99	المراجع
107	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول (2.1) حصة شركات الوساطة للأوراق المالية من التداول ..... 42
- جدول (2.2) عدد الحسابات المفتوحة في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 43
- جدول (2.3) عدد الوسطاء المعتمدون في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 44
- جدول (2.4) عدد الفروع في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 45
- جدول (2.5) عدد الموظفين في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 46
- جدول (2.6) النشاطات التي حصلت شركات الأوراق المالية على ترخيص لها من هيئة سوق رأس المال ..... 47
- جدول (3.1): الفجوة البحثية ..... 57
- جدول (4.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 60
- جدول (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر ..... 60
- جدول (4.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 61
- جدول (4.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي ..... 61
- جدول (4.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة ..... 62
- جدول (4.6): يوضح مقياس ليكرت الخماسي ..... 63
- جدول (4.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الثقافة الريادية" والدرجة الكلية للمحور ..... 64
- جدول (4.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المبادرة" والدرجة الكلية للمحور ..... 65
- جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الابداع والابتكار" والدرجة الكلية للمحور ..... 65
- جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المرونة الهيكلية" والدرجة الكلية للمحور ..... 66
- جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحمل المسؤولية" والدرجة الكلية للمحور ..... 67
- جدول (4.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المخاطرة" والدرجة الكلية للمحور ..... 67
- جدول (4.13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التميز المؤسسي" والدرجة الكلية للمحور ..... 68
- جدول (4.14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ..... 69
- جدول (4.15): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ..... 69
- جدول (4.16): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة ..... 70
- جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي ..... 73
- جدول (5.2) يوضح تحليل فقرات محور الثقافة الريادية ..... 74
- جدول (5.3) يوضح تحليل فقرات محور المبادرة ..... 75
- جدول (5.4) يوضح تحليل فقرات محور الابداع والابتكار ..... 77
- جدول (5.5) يوضح تحليل فقرات محور المرونة الهيكلية ..... 78
- جدول (5.6) يوضح تحليل فقرات محور تحمل المسؤولية ..... 80
- جدول (5.7) يوضح تحليل فقرات محور المخاطرة ..... 81
- جدول (5.8) يوضح تحليل فقرات محور التميز المؤسسي ..... 83
- جدول (5.9) يوضح تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة ..... 84

- جدول (5.10): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العوامل الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين..... 85
- جدول (5.11): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الثقافة الريادية والتميز المؤسسي ..... 86
- جدول (5.12): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المبادرة والتميز المؤسسي ..... 86
- جدول (5.13): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الابداع والابتكار والتميز المؤسسي ..... 87
- جدول (5.14): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المرونة الهيكلية والتميز المؤسسي ..... 88
- جدول (5.15): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تحمل المسؤولية والتميز المؤسسي ..... 88
- جدول (5.16): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المخاطرة والتميز المؤسسي ..... 89
- جدول (5.17): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ..... 89
- جدول (5.18): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس ..... 91
- جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر ..... 91
- جدول (5.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 92
- جدول (5.21) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 93
- جدول (5.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ..... 94
- جدول (5.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ..... 95

## فهرس الأشكال

- شكل (1.1): يوضح نموذج الدراسة ..... 4
- شكل (2.1) حصة شركات الوساطة للأوراق المالية من التداول..... 42
- شكل (2.2) عدد الحسابات المفتوحة في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 43
- شكل (2.3) عدد الوسطاء المعتمدون في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 44
- شكل (2.4) عدد الفروع في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 45
- شكل (2.5) عدد الموظفين في شركات الوساطة للأوراق المالية ..... 46

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة:

تشكل المؤسسات المالية والبنوك لبنة أساسية في مهمة بناء الاقتصاد والأعمال في أي دولة، وللقطاع المصرفي دوراً كبيراً لا يمكن تجاهله في عملية التطور الاقتصادي، وذلك لأنه يعتبر الأداة التي من خلالها تطبق الدولة نظامها النقدي وسياساتها المالية، ويعطي القطاع المصرفي مؤشراً رئيسياً على حيوية الوضع الاقتصادي، من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة تساعد في تنشيط العمليات المالية والتجارية.

إن نمو المؤسسات المالية وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الأفراد والجماعات، دفع الباحثين وغيرهم من المعنيين لمزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المؤسسات وفعاليتها، وركزت كثير من الدراسات على سلوك الأفراد في المؤسسات لخدمة أهداف المؤسسة، وكذلك تناولت كفاءات إدارية جديدة، وإعادة تصميم العمل، ولتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات وإمكانات العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من التميز المؤسسي، وقد استخدمت المؤسسات العوامل الريادية لتحقيق ذلك لما للريادة من أهمية وقوة أساسية تدعم الكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى متخذي القرار (حسين، 2009م، ص68).

ولقد أصبحت الريادة متطلباً أساسياً تسعى مؤسسات كثيرة إلى الوصول إليها، ومن العوامل التي ساهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تبني النجاح والتقدم، والتطور في التكنولوجيا وتقدم الاتصالات وازدياد فعاليتها وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات للوصول إلى الميزة التنافسية، ففي المؤسسات تعتبر الريادة سمة ضرورية ليس فقط لنجاحها بل ولاستمرار هذا النجاح والحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المؤسسة (عمار، 2016م، ص2).

كما أن المنظمة الريادية لا بد من أن يتوفر فيها الموظفون الرياديون الذين لن يكون هناك ابداع من دونهم، فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك أخذ عنصر المخاطرة (السكرانة، 2008م، ص43)

وفي ظل العولمة الاقتصادية المستمرة والمتزايدة، أصبحت فكرة الريادة المتعلقة بموضوع اهتمام القادة والمدراء ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع بل القدرة على وضع الاستراتيجيات

المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار التميز المؤسسي فيها، إذ مثلت الريادة أحد الميزات التنافسية لمنظمات اليوم ولكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية (اسماعيل، 2010م، ص66).

وتسعى هذه الدراسة للكشف عن أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين .

## 1.2 مشكلة الدراسة:

أصبحت الريادة من أهم القضايا الملحة التي تحظى باهتمام عالمي واسع، وذلك نظراً للدور الذي تؤديه في التنمية الاقتصادية، وتمثل الريادة النشاط الذي يدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة، كما تكون الريادة ضمن المؤسسة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال ايجاد أعمال جديدة، وتلعب الريادة دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي فهي التي تهتم بالإبداع الحقيقي والابتكار في العمل، وتعمل على تفعيل الموظفين بعملية التنمية والابداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل والتوسع بالنمو إلى الأسواق التنافسية الخارجية.

وتعتبر شركات الوساطة من الشركات الرائدة والتمتيز في تقديم خدمات تداول الأوراق المالية في بورصة فلسطين، ولديها (34.663) حساب مفتوح (المصدر: تقرير شركات الأوراق المالية، 2016)، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

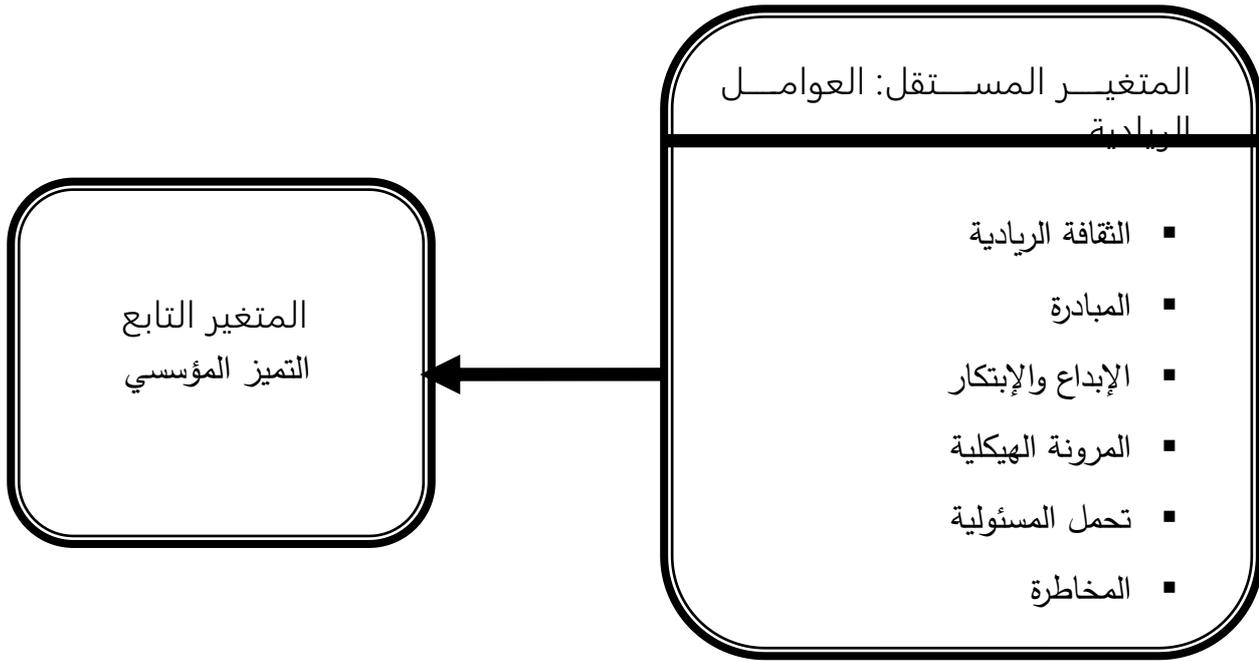
- ما أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين؟

## 1.3 متغيرات ونموذج الدراسة:

المتغير المستقل: العوامل الريادية وتتمثل في التالي:

- الثقافة الريادية
- المبادرة
- الإبداع والابتكار
- المرونة الهيكلية
- تحمل المسؤولية
- المخاطرة

المتغير التابع: التميز المؤسسي



شكل (1.1): يوضح نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

وقد قام الباحث بوضع نموذج الدراسة بناءً على الدراسات السابقة التالية: دراسة (فارس، 2016م)، ودراسة (أبو قرن، 2015م)، ودراسة (القرنة، 2014م) ودراسة (Jaafar, et..al, 2010).

#### 1.4 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين العوامل الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

**ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الثقافة الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المبادرة والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإبداع والابتكار والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المرونة الهيكلية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تحمل المسؤولية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المخاطرة والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للعوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين على تحقيق التميز المؤسسي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## 1.5 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر العوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في تحقيق التميز المؤسسي.
2. القاء الضوء حول مستوى الثقافة الريادية والمبادرة والابداع والابتكار كإحدى العوامل الريادية.
3. التعرف على مستوى المرونة الهيكلية وتحمل المسؤولية والمخاطرة كإحدى العوامل الريادية.
4. الكشف عن مستوى التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
5. الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية في قطاع غزة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية.
6. تقديم الاقتراحات والتوصيات للجهات المعنية في ضوء ما نتوصل له الدراسة من نتائج.

## 1.6 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة، وتتبثق أهمية دراسة أثر العوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في تحقيق التميز المؤسسي من زاويتين الأولى علمية، والثانية عملية.

- **الأهمية العلمية:** حيث تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال أثر العوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في تحقيق التميز المؤسسي، كما يأمل الباحث أن تؤدي هذه الدراسة إلى اضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي. وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تستهدف ذلك على حد علم الباحث.
- **الأهمية العملية:** تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم نموذج عملي خاص بتطوير العوامل الريادية وزيادة دورها في تحقيق التميز المؤسسي لشركات الوساطة للأوراق المالية.

## 1.7 مصطلحات الدراسة:

**الريادة (ريادة الأعمال):** عملية تكوين شيء ما جديد مع افتراض للمخاطر والعوائد إلا أنها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة الى الرضا الفردي (الزین، 2010م، ص4).

**الثقافة الريادية:** حجم الثقافة التي يتمتع بها الريادي والتي تمكنه من التوجه الريادي للقيام بالأعمال بدقة ووصولها للنجاح (أبو قرن، 2015م، ص23)

**المبادرة:** بناء المنظور المستقبلي للعمل والسعي لاستثمار الفرص (فارس، 2016م).

**الابداع والابتكار:** طرق جديدة في التفكير والتعلم تقوم بشكل رئيسي على عمليات المنظمة ومخرجاتها (Costese, 2001).

**المرونة الهيكلية:** القدرة على التكيف مع التغيرات المستجدة (نصير والعزاوي، 2011م).

**تحمل المسؤولية:** تحمل نتيجة الاختيار والقرارات والأعمال من الناحية الايجابية والسلبية (فارس، 2016م).

**المخاطرة:** هي مجازفة الريادي بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق (السكرانة، 2008م).

**التميز المؤسسي:** حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية، وغيرها في المنظمة بما ينتج عنها نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون (البحيصي، 2014م، ص9).

## 1.8 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول أن يفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات حول موضوع الدراسة. وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

### أ. المصادر الاولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### ب. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
3. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول ريادة الأعمال

### 1.1.1 مقدمة:

تعتبر ريادة الأعمال قوة محركة للنمو الاقتصادي في اقتصاد السوق الحر، وهي العامل الأهم في خلق فرص العمل وتشغيل الأيدي العاملة، بالإضافة لدورها الحاسم في التجديد والتطوير والابتكار، وقد اكتسبت ريادة الأعمال أهمية بارزة في السنوات الأخيرة، نظراً لدورها الحيوي في التنمية المستدامة ومساهمتها في إشراك فئات المجتمع كافة في الحراك الاقتصادي وبخاصة فئة الشباب، وإن السبب في بروز ريادة الأعمال هو تعثر المؤسسات العامة والخاصة في استيعاب المزيد من العاملين وخاصة الشباب الأمر الذي أدى إلى تنامي البطالة بين آلاف الخريجين ودفعهم للبحث عن أعمال خاصة بعيداً عن الوظيفة.

### 2.1.1 مفهوم ريادة الأعمال:

عملية تكوين شيء ما جديد مع افتراض للمخاطر والعوائد إلا أنها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة.

ويتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد (الزين، 2010م، ص4):

– **الابتكارية:** وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة

– **المخاطرة:** وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار الفرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

– **الاستباقية:** وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة.

والريادة هي ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع، أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح سواء كانت بضاعة جديدة أو قديم (السكرانة، 2008م، ص18).

كما عرفت الريادة بأنها: نشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة (Lussier, 2008, p135).

وعرفها (2011م) Rahman,et. al بأنها: عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة بما يحدث تراكم الثروة.

والريادي هو الشخص الذي يستفيد من الفرص التجارية من خلال اغتنام الدعم المالي والمادي وتحمل المخاطرة النفسية عند البدء بإنشاء عمل (Hatten, 2006, p32).

وقد أوضح Brown & Harvey (2000م) أن الريادي ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لباقي الناس.

ويرى الباحث أن الشخص الريادي هو الذي يستطيع الدخول الى اسواق جديده واغتنام الفرص التي لا يستطيع الغير الحصول عليها والعمل على ابتكار منتج او مشروع جديد قادر على ان يعود بالربح المناسب.

### 3.1.1 أهمية ريادة الأعمال:

يتصف عالمنا اليوم بحدوث التغير السريع في مجالات الحياة كافة، وبخاصة السياسية منها والاقتصادية والتكنولوجية، مما يؤكد أهمية وجود أشخاص رياديين قادرين على الاستجابة لهذه التغييرات وبحيث تكون استجاباتهم على شكل ايجاد مشاريع جديدة، وفرص عمل جديدة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي، وقد أخذت أهمية الريادة تزداد اليوم لأنه أصبح ينظر إلى المشروع الريادي على أنه وسيلة رئيسية لبناء أسواق حرة مفتوحة، ولأن مستقبل الأنشطة الريادية يعد مستقبلاً واعداً، لا بل أصبح من الممكن اعتبار عصرنا عصر الريادة، سيما وأن الريادة ليست فقط المفتاح لتطوير منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة للسوق، بل إن الأمر يتعدى ذلك إلى الاسهام في زيادة الدخل الفردي، وزيادة حجم المخرجات (العاني وآخرون، 2010م، ص28).

وتتبع أهمية الريادة من خلال التالي:

- تساهم الريادة في خلق فرص للعمل والنمو.
- تعتبر الريادة أمر حاسم في تعزيز القدرة التنافسية.
- تساهم الريادة في اشباع الحاجات المجتمعية.
- تساهم الريادة في إطلاق الامكانيات الشخصية (European Communities, 2003).

### 4.1.1 أهداف ريادة الأعمال:

- تسعى المؤسسات الريادية لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن اجمالها من خلال التالي:
- تحسين الوضع الحالي والمستقبلي للشركة.
  - التوظيف الذاتي حيث توفر للريادي مزيد من فرص العمل التي ترضي وتتاسب القوى العاملة.
  - زيادة الدخل أو النمو الاقتصادي.
  - التشجيع على تصنيع الموارد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير.
  - السعي إلى إنتاج المزيد من السلع مع خلق أسواق جديدة.
  - التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاج.
  - التقليل من هجرة الخبراء بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.
  - تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
  - إقامة المشروعات الجديدة أو استقلال المشروعات الجديدة، أو الوحدات داخل المنظمات.
  - تشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم المؤسسي.
  - إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي (العبيدي والجراح، 2014م، ص166).

### 5.1.1 أبعاد ريادة الأعمال:

تم تقسيم أبعاد ريادة الأعمال إلى الأبعاد التالية:

#### 1. الثقافة الريادية:

يختلف مفهوم الثقافة الريادية من بلد إلى آخر حسب التعليم، ومدى التطور الاقتصادي في البلد يلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه الثقافة مما يساعد على التقليل من الهجرة للخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي تلقى اهتماماً في الشركة لذا على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الأفراد والتي تعزز أدائها مع المنافسين (Darity, 2007).

وقد طور Hayton (2002م) نموذج يربط علاقة الثقافة بالريادة، حيث قام بربط المجتمع مع القيم التي تجعل الفرد يعمل ضمن مجموعات أو فردياً، أو الذكور والاناث، وتم ربط النمو الاقتصادي والظروف الصناعية في بلد ما إذا كان متطوراً أو نامياً مع الحاجات والطموحات المرتبطة بحاجة الانسان للتطور والحاجات الاجتماعية.

## 2. المبادرة:

وهي بناء المنظور المستقبلي للعمل والسعي لاستثمار الفرص (فارس، 2016م).

## 3. الإبداع والإبتكار:

الإبداع والإبتكار هي طرق جديدة في التفكير والتعلم تقوم بشكل رئيسي على عمليات المنظمة ومخرجاتها، ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي "الإبداع والإبتكار" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة، فيرى نجم (2003م، ص17) أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

إن الإبتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني، والجدة هنا أمر نسبي، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين، والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً، وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره (الزبني والجريري، 2008م، ص8).

## 4. المرونة الهيكلية:

استخدم مصطلح المرونة من قبل العديد من الباحثين، وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم.

إن المرونة هي الاستجابة لما هو غير متوقع. وقد عرف Aaker & Mascarenhas (1984م) المرونة الهيكلية على أنها إمكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة.

في حين يرى Harrigan (1985م) المرونة الهيكلية على أنها تحديد إمكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطط اللعبة، أو إلغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي

وهنا يتفق الباحث مع ما ذكر على ان المرونة الهيكلية هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية الغير متوقعة وقدرتها ايضا على تكيف وضعها مع هذه التغيرات.

إن المرونة هي تطوير وتعزيز الموارد والامكانات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير، ومن الملاحظ ان أهم ما يميز التعريف الواردة في أعلاه، تركيزها على التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة محددات صعبة وطويلة الامد، وتتطلب الشروع بعملية التكيف الاستراتيجي.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بان المرونة الهيكلية:

- خيار يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة.
- تكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.
- الاستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.
- آلية تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية الى اخرى وبأقل التكاليف.
- تطوير الموارد بأسلوب فاعل وبما يضمن تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف بشكل مستمر للتغيير (الياسري وآخرون، 2012م، ص4).

#### 5. تحمل المسؤولية:

وهي تحمل نتيجة الاختيار والقرارات والأعمال من الناحية الايجابية والسلبية (فارس، 2016م). ويميل الرياديون إلى الاستقلالية في أعمالهم وتحمل المسؤولية، ولذلك ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة متميزة وبروح المسؤولية والروح القيادية التي يتمتعون بها وبقدرتهم على مواجهة المشكلات والتصدي لها لا الهروب منها (أبو قرن، 2015م، ص18).

#### 6. المخاطرة:

هي أن يجازف الريادي أو رواد الأعمال بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق، فالمخاطرة ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع امكانية التعرض لخسارة، وتتسم المخاطرة بالتالي:

- تعد الريادة جزء من أخذ المخاطرة.
- تتجه الريادة إلى امتلاك الأعمال مع أقل قدر من المخاطرة، وبمعنى آخر إن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال مع البداية بأخذ جزء كبير من المخاطرة مثل غير الرياديين ولكن يتم

التنبؤ بتميز وضع الأعمال أكثر ايجابية.

- المخاطرة المحسوبة التي تكون فيها احتمالات النجاح أكبر من احتمالات الفشل (السكرانة، 2008م).

### 6.1.1 مميزات ريادة الأعمال:

تتميز الريادة بالصفات والمميزات التالية:

- تعتبر الريادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و التي تتميز بنوع من المخاطرة.
- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من اجل إحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية (كورتل ولجيري، 2012م، ص4).

### 7.1.1 خصائص ريادي الأعمال:

- تميز رواد الأعمال عن غيرهم بمجموعة من الخصائص تؤهلهم الى تحقيق الأرباح والنمو المستمر لمشاريعهم من خلال تطلعاتهم المستمرة لإحراز التقدم والنجاح ومن هذه الخصائص ما يلي:
- الاستقلالية والقدرة على التحكم الذاتي.
- المثابرة والاجتهاد والعمل المتواصل الدؤوب.
- الشعور بالحاجة لتحقيق الذات من خلال انجازاتهم.
- السعي لتحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي والاستفادة من التغذية الراجعة لأدائهم المتميز.
- تحمل المخاطر، وتقبل حالات الغموض.
- الثقة العالية بالنفس والشعور بطاقة كبيرة للمنافسة والاستعداد لاتخاذ مواقف صعبة.
- المرونة بالتفكير والعمل، وعدم الخوف من الفشل (العامري والغالبي، 2008م).

ويرى كورتل ولبجيري (2012م، ص5) بأن خصائص ريادي الأعمال تتمثل في التالي:

- **الاستعداد للمخاطرة:** إن القيام بمشروع جديد عادة ما يكون فيه درجة معينة من المخاطرة والتي تكون من بداية المشروع من خلال تمويل المشروع إلى انجاز المشروع وتخصيص جزء معين من الأموال اللازمة لإنجازه والملاحظ انه كلما زادت 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.
  - **الرغبة في النجاح:** يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة اكبر في تحقيق النجاح ويملك درجة أكبر من الفرد العادي حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم به الريادي والثقة بالنفس والقدرة على حل المشاكل المختلفة والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي من أجل أن تجعل نشاطه ناجحاً بالرغم من معرفته المسبقة الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها وذلك لعلمه أن الخطأ هو جزء من ضريبة الأعمال من أجل تحقيق النجاح.
  - **التفاؤل:** يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى التفكير الايجابي، ومن ثم التفاؤل يساعد على تحقيق النجاح.
- إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في مدى التزام الفرد في تحقيق مستوى معين من النجاح في العمل وكذلك الاستعداد للعمل لساعات إضافية دون الاكتفاء بالساعات الضرورية للعمل فقط، إضافة إلى القدرة التي يتميز بها الرواد في تنظيم الوقت بين الأنشطة المختلفة.

### 8.1.1 فوائد ريادة الأعمال:

يرى الاسكوا (2007م، ص8) أن فوائد ريادة الأعمال تتمثل في التالي:

1. الاستقلالية وعدم الاعتماد على وظائف الآخرين.
2. فرص للتميز وتحقيق الإنجازات العظيمة.
3. فرصة لتحقيق أقصى الطموحات.
4. فرصة لتحقيق الأرباح والمكاسب الضخمة.
5. فرصة للمساهمة في خدمة المجتمع.

6. تشجيع التصنيع سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير وخلق المزيد من المنتجات والخدمات.
7. التوظيف الذاتي وخلق فرص وظيفية للآخرين.
8. زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي.
9. تقليل هجرة الكفاءات من خلال توفير المناخ الملائم لريادة العمال محلياً.

### 9.1.1 أنواع ريادة المنظمة:

عرفت ريادة المنظمة 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" وتصف الريادة السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة. وقد صنف (الزين، 2010م) ريادة المنظمة إلى خيارين استراتيجيين هما:

- **مخاطرة المنظمة:** وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الاستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد استراتيجي. 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 بالريادة الاستراتيجية وينصرف مفهومها إلى الريادة الداخلية.

### 10.1.1 العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال:

- مما سبق يمكن اجمال العوامل الداعمة لظهور رواد الاعمال من خلال التالي:
1. رواد الأعمال كأبطال: ينظر الأوروبيون والأمريكان إلى رواد الأعمال على أنهم أبطال.
  2. ريادة الأعمال مقرر تدريسي في 1500 كلية وجامعة أمريكية.
  3. رواد الأعمال يملكون الثروات الاقتصادية.
  4. الحياة المستقلة وعدم الاعتماد على وظائف الدولة أو القطاع الخاص.
  5. التحول نحو الاقتصاد الخدمي.
  6. النمو السريع للتجارة الالكترونية واستعانة المشروعات بالإنترنت لتسويق منتجاتها وخدماتها (الزين، 2010م، ص6).

### 11.1.1 الآثار الاقتصادية والاجتماعية لريادة الأعمال:

تمثل الآثار الاقتصادية للريادة العنصر الأبرز في توجه اهتمام الدول للريادة والتي أتت كنتيجة حتمية لدور الريادة في دفع عجلة الاقتصاد، ويُعد النمو الاقتصادي على المستوى الكلي من أهم الآثار الاقتصادية التي تشكلها الريادة، وذلك بناء على الدور الذي يلعبه الرياديون في دفع عجلة النمو الاقتصادي في معظم الدول المتطورة والنامية على حد سواء، إضافة إلى اعتبار خلق فرص العمل والتشغيل الذاتي من الآثار الاقتصادية ذات الأهمية البالغة، خاصة في ظروف التقلبات الاقتصادية المختلفة للدول، كما تساهم الريادة في تقليل نسبة الفقر والحد من انتشاره خصوصاً في الدول النامية، وتحسين الأوضاع المعيشية ونوعية الحياة في مختلف المجتمعات (النتشة وحتاوي، 2014م).

وتؤثر الريادة اقتصادياً من خلال زيادة متوسط الدخل للفرد، والتغير في هياكل الأعمال والمجتمع بزيادة متوسط دخل الفرد، وما يكون مصحوباً بنمو وزيادة في المخرجات والتي تسمح بتشكيل الثروة للأفراد مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية، كذلك الزيادة في جانبي العرض والطلب أو التجديد والابتكار والقدرة على ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق، إضافة إلى توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة وتنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة ورواج الامتيازات، وتعظيم العائد الاقتصادي (النجار والعلي، 2010م).

ويرى العاني وآخرون (2010م) أنه يمكن تلخيص الآثار الاجتماعية للريادة في التالي:

- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة: حيث يُعد الرياديون ومن خلال مشروعاتهم قادرين على تهيئة تنمية إقليمية شاملة كفؤ ومتوازنة يساعدها في ذلك استغلال الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة، وعدم الحاجة إلى بنية تحتية كبيرة مما يجعلها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.
- امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة: حيث يلعبون دوراً رئيسياً في زيادة فرص العمل، وامتصاص البطالة.
- المساهمة في تشغيل المرأة: من خلال دورها الفعال في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة.
- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن: حيث تعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلاً من الهجرة إلى المدن.

## 12.1.1 دور ريادة الأعمال في تنمية المجتمع:

تتطوي التنمية على إحداث تغيير في المجتمع الذي نتوجه نحوه سواء مادياً صوب الموارد أو معنوياً يستهدف الانسان وتتجه التنمية الشاملة والمستدامة نحو رفاهية الإنسان والحفاظ على البيئة، ولا تتوقف التنمية بإنشاء المشروعات بل تواصل المعالجات المجتمعية، وذلك فإنها تختلف عن النمو الذي يمثل زيادة الناتج القومي الاجمالي ، في حين تمثل التنمية الزيادة التي تحدث بسبب العمل والمعالجة للموارد من أجل تحويلها إلى سلع وخدمات أساسية وضرورية، ومن هنا فان التنمية قد لا تزيد في بدايتها من الناتج القومي إلا بتوفر الخدمة والبنية التي تهيئ لزيادة دخل الفرد ومن ثم الناتج المحلي والاجمالي مستقبلاً ذلك أن الإنسان يمثل رأس المال البشري والمعرفي والموارد الاستراتيجية في عملية التنمية، المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده بإمكانياته وقدراته ومهاراته (أحمد وآخرون، 2007م، ص3).

ويعد رأس المال البشري أساس التقدم والنمو من حيث إعداد الامكانيات البشرية القادرة على التكيف والتطوير والتجديد من خلال منظومة التعليم، وتمثل التنمية الشاملة الدمج بين عناصر التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية فلا يمكن إنشاء المشروعات في معزل عن المجتمع والسلطات المحلية ويكون مصدر اقتراح المشروعات التنموية هو الحاجات الأساسية للمستفيدين على المستوى المحلي وعلى مستوى الدولة، كما يركز على الاهتمام بالموارد المحلية والتدريب وإشراك المواطن المحلي في ذلك، وبذلك يتم استيعاب نهضة شاملة وتغيير ايجابي في الحياة، إلا أن التطور المعرفي الذي شهده المفهوم يقود نحو مزيد من التخصص، وهذا ما استوجب تناول مفهوم التنمية بعيداً عن العمومية والشمولية والتحول الى واجهات عدة للتنمية، منها التنمية المحلية والتنمية الاقتصادية والثقافية والسياسية (أحمد وآخرون، 2007م، ص6).

وتواجه كثير من المجتمعات تحديات كبيرة في جهودها المبذولة لدفع عجلة التنمية بأبعادها المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها نحو مزيد من تحقيق النمو والاستدامة، وتؤثر الريادة ايجابياً في التنمية الاقتصادية من خلال إنشاء منظمات أعمال محلية فاعلة مما يساهم في التطور المحلي عن طريق توفير فرص العمل وزيادة العوائد، إذ تلعب التشريعات الريادية دوراً هاماً في الاقتصاديات العالمية كونها من أبرز محركات النشاط والنمو الاقتصادي والمساهم الأكبر في توفير فرص العمل، ذلك أن من أبرز ما يميز المشروعات الريادية قدرتها الاستيعابية للأيدي العاملة وكونها تعد ذات كثافة في عنصر العمل وميدان لتطوير القدرات والامكانيات البشرية مما

يجعلها مكاناً مناسباً لاستثمار الطاقات البشرية ويساهم مساهمة فاعلة في الحد من ظاهرتي الفقر والبطالة، وهما ظاهرتان تزدادان عمقاً واتساعاً في ظروف تشهد بطناً في النمو الاقتصادي، وارتفاعاً في معدل النمو السكاني، كما هو الحال في العديد من بلدان العالم المختلفة (المحروق، 2011م، ص2).

وقد تبدو أهمية الدور الذي يؤديه مشروع منفرد من هذه المشروعات صغيرة، ولكن أهمية ما تقوم به هذه التشريعات مجتمعة على درجة كبيرة من الأهمية ولا يمكن تجاهلها، ولذلك حاولت مختلف دول العالم سن تشريعات وقوانين تضمن وجود هكذا مشروعات نشطة وقوية وفاعلة (ملاوي، 2008م، ص260).

وترتكز الريادة على الابتكار والإبداع كمرتكزات أساسية في بقاء منظمات الأعمال، إذ ينتج عن الروح الإبداعية حسن استغلال الفرص المتاحة مما يدعم المنافسة في الأسواق، وزيادة القدرة على التكامل ويعزز من فرص الأمن الاقتصادي وحماية النسيج الاجتماعي، لذلك ازدهرت المبادرات الفردية والأعمال الريادية في أماكن عديدة من العالم، وقد كان تأسيس الأعمال الريادية من أهم الأسباب المسؤولة عن النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة خلال السنوات الأخيرة.

كما ساهمت هذه المشروعات الريادية في خلق عدد كبير من فرص العمل في الاقتصاد الأمريكي تجاوزت 15 مليون فرصة عمل في مجال الخدمات عام 1992 إذ تشير الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية، أن كل شخص من بين اثنين قد حاول أن يبدأ عملاً جديداً في وقت معين من حياته، كما تشكل المشروعات الريادية ما نسبته 27% من إجمالي قوة العمل في بريطانيا، في حين يمثل قطاع الأعمال الريادية في الصين أكثر من 50% من الدخل القومي، وتعتمد بلاد كثيرة مثل سنغافورة وماليزيا واندونيسيا وغيرها اعتماداً كبيراً في اقتصادها الوطني على المشروعات التي تخص الأعمال الريادية ويتطلب الابتكار المستدام رأس مال تمويلي وقدرة معرفية لذا تدعم الجامعات والحكومة والجيش في البلدان المتقدمة الشركات الناشئة من خلال مجموعة واسعة ومتنوعة من برامج التدريب ونقل المعرفة في سبيل خلق المستويات اللازمة من رواد الأعمال ذوي المهارات إضافة إلى تمويل الأبحاث من أجل تطوير الابتكار (الاسكوا، 2007م، ص23).

وعلى الرغم من تعدد واختلاف المعايير المستخدمة في تعريف المشروعات الريادية من جانب، والخلاف على أهميتها ودورها الاقتصادي والاجتماعي من جانب آخر، إلا أن لهذه المشروعات خصائص ومزايا جعلتها على قدر من التميز والأهمية لدورها الفاعل في تنمية المجتمع وتظهر

- أهميتها عبر استثمار الطاقات والإمكانيات، وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعد أحد أهم روافد العملية التنموية كما وأنها من أبرز المصادر التي توفر فرص عمل في الاقتصاد ومن أبرز خصائص المجموعات الريادية في تنمية المجتمع ما يلي:
- مالك المنشأة هو مديرها.
  - تدني حجم رأس المال المطلوب لتنفيذ مثل هذه المشروعات.
  - تعتمد هذه المشروعات على عناصر العمل بصورة أكبر، وبهذا توفر فرص عمل أكثر من المشروعات الكبيرة.
  - تساعد على الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار.
  - المرونة والمقدرة على الانتشار الجغرافي.
  - المرونة والمقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسوقية.
  - تعد المشروعات الريادية مكملتها لبعضها وللمشروعات الكبيرة على حد سواء.
  - حقل ملائم للتدريب وبناء الخبرات المتكاملة.
  - سهولة الدخول والخروج من السوق.
  - ارتباط الريادة والمبادرة.
  - توفير بيئة عمل ملائمة إذ يعمل صاحب المشروع والعاملون جنباً إلى جنب (المحروق، 2011م، ص3).

## المبحث الثاني التميز المؤسسي

### 1.2.2 مقدمة:

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية الى واقع ملموس من اجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها الى دعم وتشجيع التميز والابداع فى مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري ان نؤكد في البداية ان الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية او غير حكومية. ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الاداء فقط، انما التميز في الاداء كضرورة من اجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول الى الاداء الافضل او المتميز (غازي، 2014م، ص8).

### 2.2.2 مفهوم التميز:

التميز مفهوم جامع يشير الى الغاية الاساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب ان تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استُعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة، الى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم آليات مؤسسية ومحفزة للتميز والابداع ، وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة. وقد استمرت الجهود العلمية في تطوير المفهوم حتى ظهر مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية آخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة (زايد، 2003م).

والتميز المؤسسي هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (الضلاعين، 2010م، ص73).

ويرى العديلي (2009م) بأن التميز هو الريادة والابداع في تقديم الخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والموظفين.

ومن أهم المفاهيم الرئيسية للتميز ما يلي:

– القيادة وثبات الغاية: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

– التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

– التوجه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

– التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

– التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة

(Harrington, 2008, p56).

ويرى الباحث ان التميز هو فعل ما هو متميز عن المنافسين بحيث يحقق الميزة التنافسية.

### 3.2.2 نشأة التميز المؤسسي ومراحل تطوره:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير من المفاهيم الادارية نتيجة تحولات حادة وعميقة في السوق. فمن التوجه بالإنتاج اصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي الى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري (زايد، 2003م، ص6).

وتسعى كثير من المنظمات نحو التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعزى ذلك إلى إدارة تلك المنظمات التي لا تعي بشكل كامل متطلبات التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهج للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمدائل الفكرية المختلفة.

ففي عام 1950م قدم ديمينج الجودة كمييار اساسي للتميز عن المنظمات الاخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية اثر في دراسة فلسفة الغدارة اليابانية، فظهرت على إثرها نظريات تنتقد الفكر الإداري الغربي حتى أدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز (جرينبرج، 2004م، ص727).

ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات الى تميزها مع طرح الأمريكيان (Porter & Weterman) في عام 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز.

استنادا إلى بعض المفاهيم فان المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساس من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تعتمد على الإدارة.

وبرزت الحاجة إثر ذلك إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التحسين المستمر.

واستنادا إلى ما سبق فإن التميز يعتبر مرحلة لما بعد الجودة باعتبار المعايير والصفات الفريدة التي تتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول لمستوى التميز، وتبقى هناك علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسة المشتركة بينهما كالقيادة

والتركيز على العميل والتحسين المستمر... إلخ. فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة (آل مزروع، 2010م، ص23).

## 4.2.2 أهداف ومزايا إدارة التميز المؤسسي:

- تحقق ادارة التميز المؤسسي أهدافاً ومزايا كثيرة للمنظمة منها:
- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الاعمال المحلية ، وأيضاً المنافسة في السوق العالمي.
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف المنافع، وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة (جاد الرب، 2013م، ص116).

## 5.2.2 أنواع التميز المؤسسي:

### 1. التميز القيادي:

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه

القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini, 2005).

## 2. التميز بتقديم الخدمة:

إذ إن فئات المتعاملين كافة يُعتبرون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة وآخرون، 2008م، ص43).

إن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء (Hughes, 2003, p22).

## 6.2.2 خصائص التميز المؤسسي:

- ان المنظمات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:
- قبول الاعمال الصعبة، اذ ان قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.
- توفر القيادة الكفوة، اذ ان القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات، اذ ان ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- ان المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الاداء.
- برامج التدريب التي تعزز من تميز المنظمات.
- الدقة ، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المنظمة (النسور، 2010م، ص33).

### ومن أهم خصائص التميز أيضا:

- أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.
- مستوى عال من الرضا والتقدير للذات.
- التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
- التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات عن الشركات والمؤسسات المماثلة.
- تحقيق الإنجازات التي تضع الشركة في مصاف الشركات ذات الاسهم عالية القيمة (العديلي، 2009م).

## 7.2.2 دواعي تحقيق التميز المؤسسي:

وبمناقشة أهم اسباب تحقيق التميز المؤسسي فقد حددها زايد (2003م، ص28) بصفة عامة بما يلي:

#### أ- التغيرات البيئية السريعة:

حيث يعتبر التغير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي، لكون البيئة نقطة البداية، إضافة إلى اعتبار بيئة الأعمال المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق.

#### ب- المنافسة المفتوحة:

والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، والمستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق، بدلاً من انتقال الأسواق إليه، مما فرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة علاجها التميز في أداء المؤسسة.

#### ج- حفظ المكان والمكانة:

يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان يجسد القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، أما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.

#### د- تنامي الشعور بالجودة:

لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

#### هـ - تكنولوجيا المعلومات:

يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، وبالتالي فإن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، كبيرة أو صغيرة .

## 8.2.2 معايير التميز المؤسسي:

في الواقع، لا يوجد معايير دولية موحدة لقياس التميز، بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير حتى ان هذه الدول اصبحت تمتلك جوائز للتميز (جائزة ديمنج اليابانية، جائزة بالدريج الامريكية، جائزة التميز الأوروبي) تمنحها للمنظمات المحلية او الخارجية التي تلتزم بمعاييرها (بن عبود، 2009م، ص12).

## 9.2.2 تكاليف التميز المؤسسي:

لم يعد التميز احد الخيارات المطروحة امام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، حتى اصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والاولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، 2012م، ص28). وعلى الرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية الا ان تكلفة عدم التميز بالتأكد اعلى. وهي في هذه الحالة تعني القضاء التام على مستقبل المنظمة.

ويمكن تقسيم تكاليف التميز على نوعين من التكاليف هما:

### 1. تكاليف مباشرة، وتتضمن:

- تكاليف الوقاية: كتكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.
- تكاليف التقييم: كتكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الاداء.
- تكاليف الفشل: منها الداخلية ( كالتلف والهالك وإعادة التصنيع)، والخارجية (كتكاليف علاج شكاوى العملاء واسترداد الأموال).

### 2. تكاليف غير مباشرة: وتتضمن:

- تكاليف فقد العملاء.
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات وطاقات ومهارات العاملين.
- تكاليف ضمان السلع.

## 10.2.2 التميز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية.

وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية (سيد، 2000م):

1. **في مجال تقديم خدمة جديدة:** إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم خدمة متميزة أصبحت ترتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، غير أن رغبة المؤسسة في تقديم خدمات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ليصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم ميزة تنافسية لا تقارن.

2. **في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة:** إن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حالياً تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري.

ليجعل المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو "امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة" حيث تزداد أهمية المورد البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا.

3. **في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:** من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين هي تكاثف القوى الدولية - وخاصة الدول الصناعية الكبرى - على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، ومن هذا المنطلق فإن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة.

فإن سيطرة الأسواق المحمية، وحالة "اللامنافسة" لن تضمن البقاء أو الاستمرار للمؤسسات الحالية، ليكون خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة سلاحاً فعالاً في مواجهة هذه المشكلة.

## 11.2.2 إدارة التميز المؤسسي:

مع ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والانفتاح الاقتصادي، والضغط وقوى التغيير المؤثرة في المنظمات والمتمثلة في القوى الخارجية: العوامل الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية المتمثلة بتغيير أهداف المنظمة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل وازدادت معها حاجات المجتمع وندرة الموارد والتحولت الاقتصادية والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات، والعمل على تكريس وتعزيز القدرة على تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والمتطورة التي تركز على التميز وخدمة العملاء وتحقيق رضاهم (Swanwick, John, 2005).

وبمناقشة زايد (2003م) يتضح لنا أن إدارة التميز: هي مجموعة الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والميزات التنافسية الدائمة. فقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها، كما أن هناك هدفاً بأن تكون المنظمات الحاصلة علي الجائزة مثلاً يحتذى به.

وتعد جائزة مالكوم بالدريج "Malcolm Baldrige" هي الجائزة الوطنية الرئيسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي أشهر الجوائز في هذا المجال.

وفي بريطانيا توجد جائزة التميز البريطانية "UK Quality Award"

وفي أوروبا توجد "الجائزة الأوروبية للجودة The European Foundation for Quality Management Award EFQM"

أما في اليابان وهو مكان ولادة "جائزة ديمينج" للجودة فتوجد "جائزة اليابان للجودة".

وقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة (National Quality Awards) مثل سنغافورة والفلبين وأستراليا وبعض البلدان العربية، وعلى سبيل المثال: دولة الإمارات العربية المتحدة ممثلة في إمارة دبي (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز) والمملكة الأردنية الهاشمية (جائزة الملك عبدالله الثاني للجودة).

حيث يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز و الريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها كما أن هناك هدفاً آخر يتمثل في إيجاد وسائل لقياس الأداء وتعميم

التوجه نحو تطبيق مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" وجعل المنظمات الحاصلة على الجائزة مثلاً يحتذى به (George P. Laszlo, 1999).

وتسهم هذه الجوائز في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2001م).

## 12.2.2 معوقات التميز المؤسسي:

تسعى كافة المنظمات منذ بداية التسعينات تقريباً الى تحقيق التميز المؤسسي، الا انه ثبت عدم قدرة عدد من المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها (الرشيد، 2004م، ص24):

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات العربية.
- تقرير التطبيق قبل اعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري.
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين يعتبر ايضاً سبباً كافياً لعدم نجاحها.

## المبحث الثالث

### شركات الوساطة للأوراق المالية

#### 1.3.2 شركة الوساطة للأوراق المالية:

تعتبر شركة الوساطة للأوراق المالية شركة رائدة في تقديم خدمات تداول الأوراق المالية في بورصة فلسطين للأوراق المالية وعدد من الأسواق الإقليمية المختارة والبارزة ومنذ نشأتها كانت مثلاً للنمو والابتكار والعمل الجاد مما جعلها تزخر بسمعة ومكانة مرموقة في فلسطين مهنيًا.

تأسست شركة الوساطة للأوراق المالية في 29 تشرين ثاني/نوفمبر 2005م، وحصلت على عضوية بورصة فلسطين بتاريخ 23 كانون ثاني/يناير 2007م.

باشرت شركة الوساطة عملها يوم الأحد 28 كانون ثاني / يناير 2007م برأس مال 3,560,000 دولار، وهي عضو في سوق فلسطين للأوراق المالية وحاصلة على ترخيص هيئة سوق رأس المال الفلسطينية كوسيط لحساب الغير ومدير محافظ وأمين إصدار حيث تقوم بممارسة أعمال الوساطة المالية للمستثمرين من خلال تنفيذ تداولاتهم بأسهم الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وأسواق إقليمية مختارة، وتحتل الشركة مركزاً متقدماً من حيث حجم وقيم تداول مستثمريها في هذه الأسواق.

- وشركة الوساطة للأوراق المالية هي شركة تابعة لبنك فلسطين البنك الوطني الأول والاكثر انتشاراً في فلسطين، والذي تأسس منذ 50 عاماً وتستمد شركة الوساطة للأوراق المالية جودة خدماتها من عراقة بنك فلسطين (م. ع. م) وهي بذلك تجمع بين حداثة التقنيات المستخدمة وعراقة المؤسسة المالية المنتمية لها لتمنح الثقة وسهولة الاستثمار. وتعمل الشركة وبشكل دائم على توسيع خدماتها الاستثمارية لتشمل أسواق اقليمية أخرى وفقاً لرؤية الشركة ورغبة المستثمرين. (الموقع الإلكتروني لشركة الوساطة للأوراق المالية، بتاريخ 2017/5/25م).

كما تقدم الشركة خدماتها الاستثمارية حالياً في خمسة أسواق تضم كل من الأسواق التالية:

- بورصة فلسطين للأوراق المالية.

- سوق دبي المالي.

- سوق ابوظبي للأوراق المالية.

- سوق عمان المالي.

- بورصتي القاهرة والاسكندرية.

تقدم الشركة خدماتها من خلال فروعها في غزة ورام الله وخانيونس بالإضافة لبرنامجها المتطور للتداول الإلكتروني عبر الانترنت.

وتحتل الشركة مركزاً متقدماً من حيث حجم وقيم تداول مستثمريها في هذه الأسواق حيث تعتبر قيمة الاسهم المتداولة في بورصة فلسطين والأسواق الاقليمية من خلال الشركة من أعلى احجام التداول في هذا القطاع، ومنذ انطلاقتها حصلت الشركة على المركز الأول في عدد المستثمرين الجدد الذين استطاعت استقطابهم للدخول في بورصة فلسطين، وتبلغ قيمة محافظ المستثمرين لدى الشركة حالياً حوالي 500 مليون دولار أمريكي، وحصلت الشركة على جوائز عديدة منها (برشور شركة الوساطة، 2016م):

- تصنيف مجلة EMEA Finance للشركة كأفضل شركة وساطة في فلسطين.

- جائزة أفضل وسيط مالي في فلسطين من مؤسسة Global Investor / ISF Middle .Fast

**الخدمات التي تقدمها شركة الوساطة للأوراق المالية:**

- تنفيذ أوامر البيع والشراء بناءً على رغبة المستثمرين.
- توفير خدمات التداول الإلكتروني.
- توفير خدمات أمين الاصدار للشركات والمؤسسات.
- إدارة المحافظ الاستثمارية.
- توفير خدمات الاستعلام عن الأرصدة الكترونياً.
- تزويد المستثمرين بأسعار الاغلاقات اليومية والصفقات المنفذة من خلال الرسائل القصيرة.
- تزويد المستثمرين بتقارير عن أداء الاسواق من خلال البريد الإلكتروني وموقع الشركة على الانترنت وصفحة الشركة على الفيس بوك (برشور شركة الوساطة، 2016م).

**الرؤية والرسالة:**

**الرؤية:**

أن نكون الشركة الرائدة محلياً و المتميزة اقليمياً في تداول الاوراق المالية

## الرسالة:

شركة الوساطة للأوراق المالية هي مؤسسة مالية تابعة لبنك فلسطين تقدم أفضل خدمات تداول الأسهم في سوق فلسطين للأوراق المالية وأسواق إقليمية مختارة.

### وتتحقق الرسالة من خلال:

- الالتزام الكامل بالجودة.
- كادر مهني مدرب وملتزم.
- تطبيق واستخدام أفضل وأحدث تقنيات التداول.
- توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب للمستثمرين.
- السرية التامة في التعامل مع بيانات المستثمرين وتداولاتهم.

### أهداف شركة الوساطة للأوراق المالية:

- زيادة الوعي الاستثماري في فلسطين.
- استقطاب مستثمرين محليين وإقليميين بما يعزز دور سوق فلسطين للأوراق المالية.
- توفير بيئة استثمارية آمنة ومتقدمة تقنياً.
- الارتقاء بالخدمات المالية المقدمة.
- المحافظة على ثروات المستثمرين وتنمية عوائدها.
- توفير كل ما هو جديد في مجال الأوراق المالية.

### قيم وفلسفة شركة الوساطة للأوراق المالية:

- الاستفادة من أفضل التقنيات المتاحة.
- المحافظة على ثقة المستثمرين .
- تقديم الخدمات بنزاهة وشفافية وجودة عالية.
- الاستثمار في فريق عمل مؤهل أكاديمياً ذو خبرة مهنية عالية على استعداد لوضع خبراتهم بين أيدي المستثمرين.
- احترام مجتمعنا المحلي وقيمه والمساهمة في رقيه (الموقع الإلكتروني لشركة الوساطة للأوراق المالية، بتاريخ 2017/5/25م).

### 2.3.2 شركة الهدف الاردن وفلسطين للاستثمارات المالية:

تم إعلان تأسيس شركة الهدف الأردن فلسطين للأوراق المالية برأس مال مدفوع قدره 3 مليون دينار أردني في أيلول عام 2011 بعد اندماج شركتين أعضاء في بورصة فلسطين هما شركة الهدف للاستثمار والأوراق المالية وشركة الأردن وفلسطين للاستثمارات المالية. وتم تخفيض رأس المال الى 2.5 مليون دينار أردني كما في نهاية العام 2015م والحاصلة على التراخيص التالية الصادرة من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية:

- الوساطة المالية لنفسه.
- الوساطة المالية للغير.
- ادارة محافظ العملاء.

حيث من أهم أعمالها شراء وبيع كافة أنواع أسهم الشركات المساهمة العامة المدرجة في:

- بورصة فلسطين.
- سوق عمان.
- سوق أبوظبي.
- سوق دبي المالي.
- سوق السعودية - تداول (الموقع الالكتروني لشركة الهدف الاردن وفلسطين للاستثمارات المالية بتاريخ 2017/5/25م).

### 3.3.2 المتحدة للأوراق المالية:

الشركة المتحدة هي جزء من مجموعة مسروجي، وهي من أولى الشركات الأعضاء المرخصة من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية للعمل في بورصة فلسطين منذ انطلاقتها في 1997م. تسعى الشركة المتحدة إلى توفير جميع خدمات الوساطة لعملائها والتطوير المستمر في أقسامها وخدماتها وخبرات موظفيها من أجل أن يكون الفريق قادرا على خدمة المستثمر بأفضل طريقة ممكنة.

حملت الشركة في السنوات الخمس الماضية شعار " كن مطمئنا " وذلك لتعكس به مدى تحسها لحاجات المستثمرين في الحصول على الأفضل، وكذلك لتعكس الدرجة العالية من الثقة التي تتكون بين المستثمر والشركة، وكذلك مدى حرص الشركة في الحفاظ على تعاملات المستثمرين

المالية وعلى استثماراتهم، وأيضا في سلاسة التعامل مع الشركة وعدم وجود أي تضارب مصالح بين الشركة والمستثمر .

هذا الشعار ما هو إلا تتويج للمستوى الخدماتي المتميز الذي وصلت إليه المتحدة من ناحية تقديم خدمات التداول في بورصة فلسطين والأردن والإمارات ومصر وغيرها من الأسواق الإقليمية والعالمية. كذلك التميز في تقديم المعلومات والتقارير الأساسية المعتمدة على اداء ونتائج الشركات.

#### **الأسواق التي تتداول بها:**

- بورصة فلسطين
- بورصة عمان
- سوق دبي المالي
- البورصة المصرية
- سوق ابو ظبي المالي
- السوق المالية السعودية (تداول)

#### **الخدمات التي تقدمها الشركة:**

- خدمة التداول العادي
- خدمة التداول الالكتروني
- خدمة تأكيد الأوامر
- خدمة الرسائل القصيرة (الاعلانات واهم الاخبار)
- خدمة المحفظة الالكترونية
- تقارير التداول
- التقارير الدورية والملخصات
- ابحاث وتقارير خاصه
- ادارة محافظ (الموقع الالكتروني لشركة المتحدة للأوراق المالية، بتاريخ 2017/5/25م).

### **4.3.2 الوطنية للأوراق المالية:**

الشركة الوطنية للأوراق المالية هي شركة مملوكة لبنك القاهرة عمان وهي الذراع الاستثماري له في بورصة فلسطين ومن أوائل شركات الوساطة في فلسطين تأسست في العام (1997م) منذ انطلاق البورصة وهي عضو في بورصة فلسطين ومرخصة من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية.

تقدم الشركة الوطنية للأوراق المالية خدمات الوساطة المالية في بورصة فلسطين لجميع انواع المستثمرين من افراد وشركات وصناديق استثمارية .. الخ وكذلك تقدم خدمات الوساطة في بورصة عمان و مجموعة من الاسواق المالية الاقليمية والعالمية من خلال الشركة الشقيقة في الاردن (شركة أوراق للاستثمار) وهي من الشركات الرائدة في هذا المجال.

يقع مقر الشركة الوطنية للأوراق المالية الرئيسي في مدينة رام الله ولها فرع في مدينة غزة وتقدم خدمات التداول الالكتروني لتمكين العملاء من بيع وشراء الاسهم والسندات من اي مكان في العالم.

### **الخدمات التي تقدمها الشركة:**

تقدم الشركة الوطنية للأوراق المالية مجموعة من الخدمات والتي تلبي احتياجات المستثمر:

- فتح حساب تداول في بورصة فلسطين
- فتح حساب في بورصة عمان
- فتح حساب اقليمي وعالمي ويشمل (بورصة دبي، ابوظبي، مصر، الاسواق الامريكية)
- اجراء جميع المعاملات التي تخص الاسهم والسندات
- التداول الالكتروني في بورصة فلسطين
- حساب الخدمات الالكترونية
- الرسائل الالكترونية
- رسائل الجوال (الموقع الالكتروني لشركة الوطنية للأوراق المالية، بتاريخ 2017/5/25م).

### **5.3.2 العالمية للأوراق المالية:**

تأسست الشركة العالمية للأوراق المالية بتاريخ 1996/12/5م وبرأس مال 2.5 مليون دينار (مدفوع بالكامل)، وهي مملوكة بالكامل لبنك الاستثمار الفلسطيني.

وتعتبر الشركة العالمية للأوراق المالية من أوائل الشركات العاملة في قطاع الأوراق المالية في فلسطين، حيث بدأت نشاطها بتاريخ 1997/12/1م وتعتبر الشركة العالمية من الشركات الرائدة بالعمل في قطاع الأوراق المالية في فلسطين، حيث تتمتع الشركة بالخبرات الإدارية والفنية المؤهلة.

### **الخدمات التي تقدمها الشركة :**

تقدم الشركة خدماتها من خلال مقرها في نابلس، كما إنها تقدم خدماتها في كافة محافظات الوطن بالتنسيق مع فروع بنك الاستثمار الفلسطيني حيث تتم خدمة المتعاملين في بورصة فلسطين بفتح

الحساب وتنفيذ عمليات البيع والشراء بالسرعة والدقة العالية. وتقوم بمتابعة الحسابات لإعطاء العملاء الفرصة المناسبة لإدارة استثماراتهم. وتقوم أيضا بالوساطة لصالح محفظة الشركة الخاصة وإدارة محافظ العملاء.

كما وتقدم الشركة خدمة التداول عبر الانترنت وخدمة الاطلاع على الحساب عبر موقع الشركة (الموقع الالكتروني لشركة العالمية للأوراق المالية، بتاريخ 2017/5/25م).

### 6.3.2 سهم للاستثمار والأوراق المالية:

تأسست شركة سهم للاستثمار والأوراق المالية عام 1999م من قبل مجموعة من ذوي الخبرة من مديري الاستثمار، كشركة وساطة متكاملة لتداول الأوراق المالية، مرخصة قانونياً كشركة وساطة عضو في بورصة فلسطين من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. شركة سهم هي واحدة من أكبر الشركات التابعة لمجموعة مسار العالمية - شركة قابضة تستثمر في الأسواق المالية والعقارات والخدمات - في فلسطين والأردن ومصر والمغرب والإمارات العربية المتحدة وأوروبا الشرقية.

شركة سهم هي إحدى كبرى شركات الوساطة الفلسطينية والتي تنفرد بتوفير الخدمات المالية والاستثمارية للمستثمرين والشركات الاستثمارية في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية عن طريق شراكة حصرية مع " اورباك غرايسون"؛ شركة وساطة مقرها نيويورك متخصصة في توفير التداول العالمي والبحوث للمستثمرين المؤسسيين في الولايات المتحدة.

تقوم شركة سهم بتوفير خدمات شاملة في التداول والاستثمار محلياً في بورصة فلسطين، كما وتقوم بتوفير فرص التداول على صعيد الأسواق الإقليمية تحديداً: بورصة عمان وبورصة مصر وسوق دبي المالي وسوق أبو ظبي.

في نيسان 2007م، كانت شركة سهم السبّاقة في إطلاق خدمة التداول عبر الإنترنت مع بورصة فلسطين، لتكون أول شركة في فلسطين تقدم هذه الخدمة للعملاء.

تفخر شركة سهم كونها المصدر رقم واحد للبيانات والأبحاث للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، لأننا نؤمن بقوة المعرفة كعنصر أساسي لاتخاذ القرارات بشأن توزيع الاستثمارات. يتم نشر أبحاثنا على قاعدة البيانات زاوية؛ شركة تابعة لشركة داو جونز للأبحاث في الشرق الأوسط وكابيتال أي كيو التابعة لستاندرد آند بورز وفاكتسيت للأبحاث وشركة EMIS التابعة ليوروموني وتومسون رويترز واورباك غرايسون، ويتم الوصول إليها من قبل مديري أكبر الصناديق

والمحللين ذوي التركيز على الأسواق الناشئة في العالم. بالإضافة إلى ذلك، توفر شركة سهم خدمة إدارة الاكتتاب الأولي العام ولديها سجل حافل في ذلك.

تشارك شركة سهم من خلال دورها الصلب في تعريف المستثمرين الأجانب بالفرص الاستثمارية المتاحة في الشركات المدرجة في البورصة الفلسطينية بجميع أشكالها من خلال الجولات الترويجية. كما وباستمرار، تحاول الشركة عرض فلسطين على خريطة الاستثمارات الدولية من خلال ترتيب زيارات ترويجية على أعلى المستويات.

خلال عام 2016م، قامت شركة سهم باستحداث خدمة إدارة المحافظ الاستثمارية في فلسطين بعد استكمال جميع المتطلبات القانونية والمهنية والموافقات اللازمة من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وذلك ضمن رؤيتها في رفع مستوى الخدمات المالية في فلسطين. وتعرف إدارة المحافظ الاستثمارية بأنها واحدة من أهم الأدوات الاستثمارية المستخدمة عالمياً من المؤسسات المالية، والتي تساعد فئات المستثمرين على الاستفادة من خبرة ودراية تلك المؤسسات بآليات الاستثمار المالي الناجح وطرق تحقيق العائد التراكمي على رأس مال المحفظة. لدى شركة سهم فريق عمل ذو خبرات مهنية واسعة وتأهيل عالي في هذا المجال للعمل على تصميم الحلول الاستثمارية.

وتقدم شركة سهم خدمة إدارة المحافظ بشكل مصمّم خصيصاً لتلبية المتطلبات المحددة لكل مستثمر على حدة، وتستهدف نطاقاً متنوعاً من الفرص الاستثمارية في عدد من أسواق المال، بما يحقق أفضل عائد على رأس المال والذي هو في طبيعة أهدافها كمدير استثمار. (الموقع الإلكتروني لشركة سهم للاستثمار والأوراق المالية، بتاريخ 2017/5/25م).

### 7.3.2 لوتس للاستثمارات المالية:

تأسست شركة لوتس للاستثمارات المالية المحدودة في مايو 2005م برأس مال مدفوع بالكامل وصل إلى 7 ملايين دولار مؤخراً كأول شراكة كويتية-فلسطينية مهنية في مجال الاستثمار المالي في الشرق الأوسط لتعزيز الاستثمارات في المنطقة العربية.

الشركة مرخصة كشركة خاصة من قبل وزارة الاقتصاد والصناعة والتجارة الوطنية الفلسطينية ومقرها في رام الله، فلسطين.

تعمل شركة لوتس للاستثمار المالي كشريك مالي للمؤسسات الكبيرة والأفراد الذين يتركزون أساساً في السوق الفلسطيني والأردني والمصري.

تدير الشركة بشكل استراتيجي الأموال من خلال تقديم خدمات الوساطة عالية الجودة والدعم المستمر لجميع شركائها.

وفي الآونة الأخيرة، وبمساعدة من بيت الاستثمار العالمي؛ بدأت شركة لوتس للاستثمار المالي في التركيز على السوق المالية الخليجية وسيوفر هذا التحالف للشركاء التجاريين خبرة فريدة من نوعها وإدارة صناديق متفوقة للأصول المتنوعة في سوق دول مجلس التعاون الخليجي.

وتعمل الشركة بجد لضمان رضا العملاء عالية والاحتفاظ بها. لتقديم أفضل الخدمات للعملاء في الشركة ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المالية؛ وتستخدم شركة لوتس فينانشيل إنفستمنت فريقاً من المهنيين الخبراء الذين يقدرون بشدة السلوك الأخلاقي والنزاهة والسرية.

#### الخدمات التي تقدمها الشركة:

- خدمات الوساطة
- نشرات التحليل الأساسي والتقني
- إدارة الأموال والمحافظ
- خدمات تكنولوجيا المعلومات (الموقع الإلكتروني لشركة لوتس للاستثمارات المالية، بتاريخ 2017/5/25م).

### 8.3.2 شركة العربي جروب للاستثمار:

تأسست شركة العربي جروب للاستثمار في سنة 2009م برأس مال قدره 1.7 مليون دينار، وهي شركة تابعة للبنك العربي - فلسطين صاحب التاريخ المصرفي العريق والرائد بين البنوك المحلية والأجنبية.

جاء تأسيس الشركة لتكون بمثابة الذراع الاستثماري للبنك العربي - فلسطين وبهدف توجيه وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية ليطمئئنها في الاقتصاد الوطني الفلسطيني، كما أنها الشركة التوأم لشركة AB Invest في الأردن التابعة للبنك العربي (ش.م.ع) الأردن وذراعه الاستثماري والتي تعد واحدة من أفضل شركات الوساطة والخدمات المالية في الأردن.

يقع مقر الشركة في مدينة رام الله - البلدة القديمة، فوق البنك العربي ، حيث تعد هذه المدينة مركزاً للاقتصاد الوطني الفلسطيني.

الشركة حاصلة على عضوية بورصة فلسطين وترخيص هيئة سوق راس المال لممارسة أنشطة الوساطة لحساب الغير ومدير اصدار وأمين اصدار.

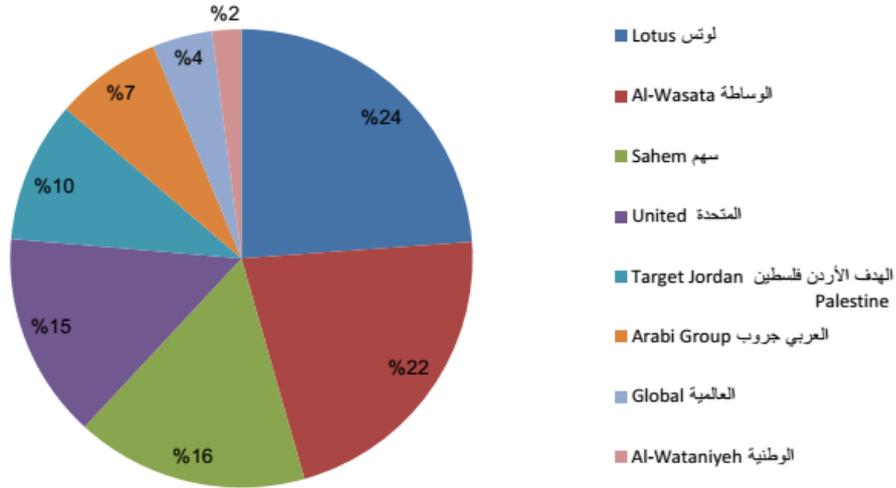
## الخدمات التي تقدمها الشركة:

- التداول في السوق الفلسطيني والسوق الاردني والامارات، والتداول في الاسواق الاقليمية والاجنبية الاخرى من خلال الشركة الشقيقة - مجموعة العربي للاستثمار/ الاردن.
- تزويد المستثمر بمعلومات السوق اليومية والأسبوعية والشهرية.
- توفير طاقم متخصص لخدمة الزبائن والإجابة على كافة استفساراتهم.
- تقديم خدمات الوساطة بسرية ومصداقية مع عملائنا وبمهنية عالية في التعامل.
- عرض حركات الأسواق وأسعار الأسهم مباشرة من السوق الفلسطيني والأردني في قاعات التداول الخاصة بالشركة.
- قاعة خاصة للمستثمرين مزودة بأحدث الأجهزة لمراقبة الأسواق الخارجية.
- توفير أحدث الأنظمة والتقنيات لخدمة عملائنا. (الموقع الالكتروني لشركة العربي جروب للاستثمار، تاريخ 2017/5/25م).

## 9.3.2 حصة شركات الوساطة للأوراق المالية من التداول:

جدول (2.1) حصة شركات الوساطة للأوراق المالية من التداول

م	شركات الأوراق المالية	عام 2016م	
		\$\$	%
1	لوتس	205,760,077	24%
2	الوساطة	187,683,258	22%
3	سهم	140,317,713	16%
4	المتحدة	125,010,452	15%
5	الهدف الأردن فلسطين	85,877,473	10%
6	العربي جروب	64,451,500	7%
7	العالمية	36,039,961	4%
8	الوطنية	17,639,372	2%
	المجموع	862,779,806	100%



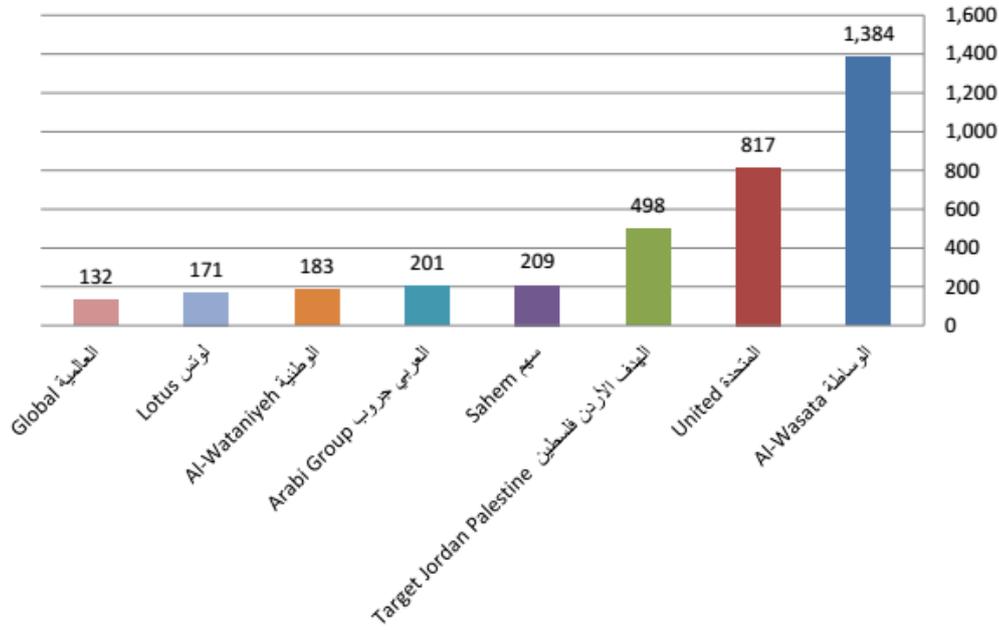
شكل (2.1) حصة شركات الوساطة للأوراق المالية من التداول

المصدر: (تقرير شركات الأوراق المالية الأعضاء في بورصة فلسطين عام 2016م)

## 10.3.2 عدد الحسابات المفتوحة في شركات الوساطة للأوراق المالية:

جدول (2.2) عدد الحسابات المفتوحة في شركات الوساطة للأوراق المالية

م	شركات الأوراق المالية	عام 2016م	2009م-2016م
1	الوساطة	1,384	12,409
2	المتحدة	817	5,735
3	الهدف الأردن فلسطين	498	3,288
4	سهم	209	3,695
5	العربي جروب	201	3,132
6	الوطنية	183	2,991
7	لوتس	171	1,797
8	العالمية	132	1,616
	المجموع	3,595	34,663



شكل (2.2) عدد الحسابات المفتوحة في شركات الوساطة للأوراق المالية

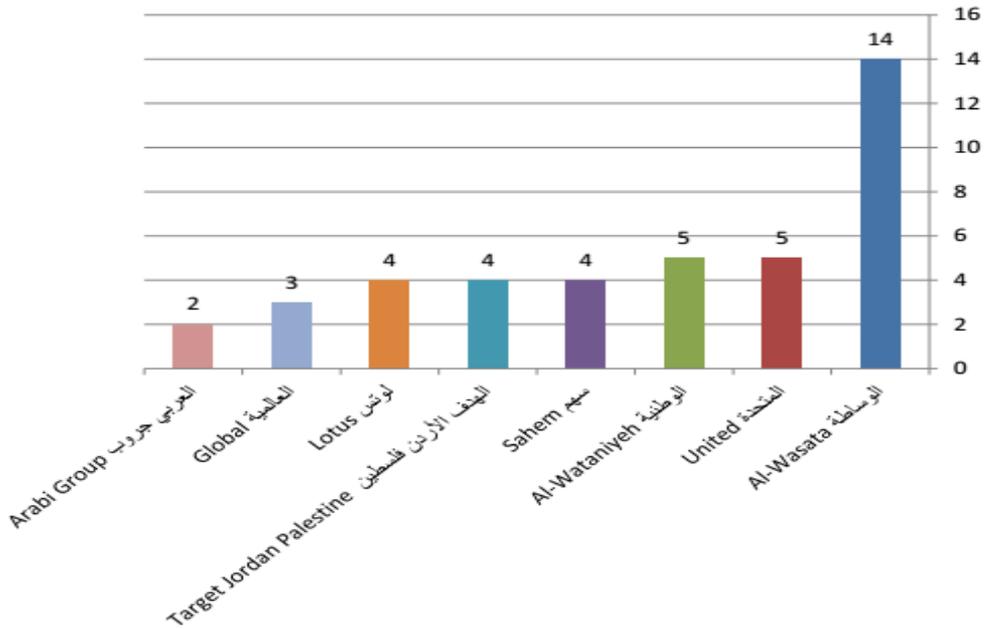
المصدر: (تقرير شركات الأوراق المالية الأعضاء في بورصة فلسطين عام 2016م)

## 11.3.2 عدد الوسطاء المعتمدون في شركات الوساطة للأوراق المالية:

جدول (2.3) عدد الوسطاء المعتمدون في شركات

الوساطة للأوراق المالية

م	شركات الأوراق المالية	عام 2016م
1	الوساطة	14
2	المتحدة	5
3	الوطنية	5
4	سهم	4
5	الهدف الأردن فلسطين	4
6	لوتس	4
7	العالمية	3
8	العربي جروب	2
	المجموع	41



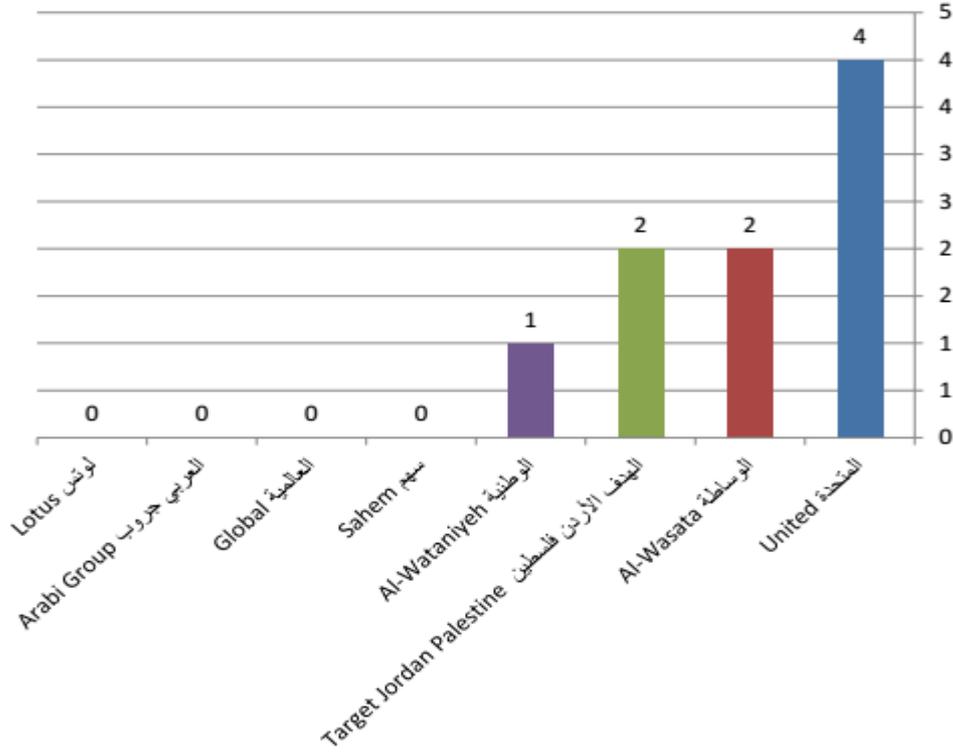
شكل (2.3) عدد الوسطاء المعتمدون في شركات الوساطة للأوراق المالية

المصدر: (تقرير شركات الأوراق المالية الأعضاء في بورصة فلسطين عام 2016م)

## 12.3.2 عدد الفروع في شركات الوساطة للأوراق المالية:

جدول (2.4) عدد الفروع في شركات الوساطة للأوراق المالية

م	شركات الأوراق المالية	عام 2016م
1	المتحدة	4
2	الوساطة	3
3	الهدف الأردن فلسطين	2
4	الوطنية	1
5	سهم	0
6	العالمية	0
7	العربي جروب	0
8	لوتس	0
	المجموع	10



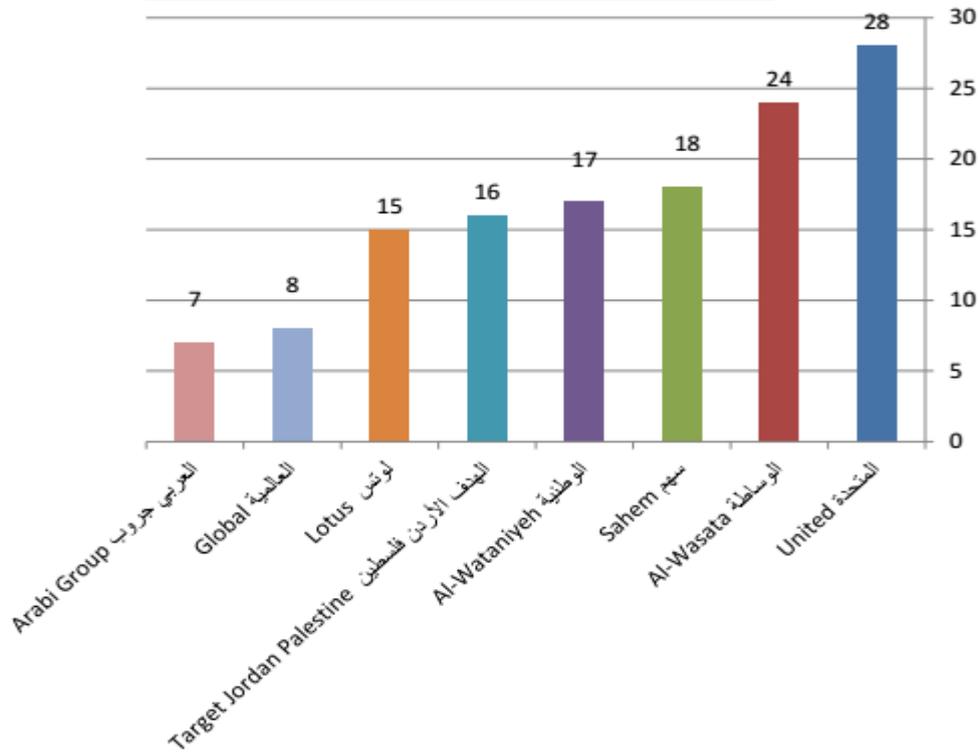
شكل (2.4) عدد الفروع في شركات الوساطة للأوراق المالية

المصدر: (تقرير شركات الأوراق المالية الأعضاء في بورصة فلسطين عام 2016م)

## 13.3.2 عدد الموظفين في شركات الوساطة للأوراق المالية:

جدول (2.5) عدد الموظفين في شركات الوساطة للأوراق المالية

م	شركات الأوراق المالية	عام 2016م
1	المتحدة	28
2	الوساطة	24
3	سهم	18
4	الوطنية	17
5	الهدف الأردن فلسطين	16
6	لوتس	15
7	العالمية	8
8	العربي جروب	7
	المجموع	133



شكل (2.5) عدد الموظفين في شركات الوساطة للأوراق المالية

المصدر: (تقرير شركات الأوراق المالية الأعضاء في بورصة فلسطين عام 2016م)

## 14.3.2 النشاطات التي حصلت شركات الأوراق المالية على ترخيص لها من هيئة سوق رأس المال:

جدول (2.6) النشاطات التي حصلت شركات الأوراق المالية على ترخيص لها من هيئة سوق رأس المال

شركات الأوراق المالية								النشاطات المرخصة من الهيئة
العربي جروب	الوساطة	فوتس	سهام	العالمية	الوطنية	المتحدة	الهدف الأول فلسطين	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	1 الوساطة المالية لحسابه
<input type="checkbox"/>	2 الوساطة المالية لحساب الغير							
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>					3 مدير اصدار
		<input type="checkbox"/>						4 وكيل اصدار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							5 أمين اصدار
خدمات الوساطة المالية								
<input type="checkbox"/>	بورصة عمان							
<input type="checkbox"/>	سوق دبي المالي							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سوق ابوظبي للأوراق المالية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		البورصة المصرية
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سوق المملكة العربية السعودية
		<input type="checkbox"/>						سوق قطر
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		السوق الامريكي

المصدر: (تقرير شركات الأوراق المالية الأعضاء في بورصة فلسطين عام 2016م)

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### 1.3 مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث، لأنها تُستخدم في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات وفروض الدراسة وأهدافها، وقد قام الباحث بالاطلاع في المكتبات والانترنت على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتوصل لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وفي ضوء ما سبق فقد قسم الباحث الدراسات السابقة لدراسات عربية وأجنبية، ويمكن إيجاز هذه الدراسات كما يلي:

#### 2.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (فارس، 2016م) بعنوان: العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في

البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، وذلك على المدراء في البنوك التجارية، واشتملت عينة الدراسة على (164) من المدراء العاملين في البنوك التجارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى أن توفر التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين العاملين في البنوك التجارية بمحافظات غزة بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الخصائص الريادية متوفر بدرجة كبيرة، وأن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الخصائص الريادية للمديرين العاملين في البنوك التجارية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص).

2. دراسة (ثابت، 2016م) بعنوان: العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشاريع الريادية ضمن

برنامج "مبادرون"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء معايير الاختيار ومراحل الفرز للمشاريع الريادية لاستقطاب أكثر الأشخاص والمشاريع ملائمة للاستفادة من برامج الدعم والاحتضان موضوع الدراسة، وتحديد المعايير التي تساهم في اختيار المشاريع والأشخاص الرياديين. وانطلاقاً من طبيعة

الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث مثل مجتمع الدراسة جميع الأشخاص الرياديين المشاركين في مراحل الفرز والاختيار لمشروع مبادرون بنسخته الأولى والثانية باستخدام طريقة الحصر الشامل لجميع المشاركين والذين اختبروا المراحل المختلفة لمراحل الفرز والاختبار، وبلغت عينة الدراسة (110) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل (أصالة الفكرة، التخصص/التعليم، النوع الاجتماعي، الخبرة المهنية، القدرة على التنفيذ، دراسة الجدوى، الدراسة التسويقية، الدراسة الفنية، الدراسة المالية، فريق العمل)، ونجاح اختيار المشاريع الريادية ضمن برنامج مبادرون. كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة محل الدراسة في نجاح اختيار المشاريع الريادية تعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الريادي).

### 3.دراسة (عمار، 2016م) بعنوان: مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية

#### الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (254) موظف من الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة التالية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة).

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الإدارة بالاستثناء المؤثرة على تنمية الخصائص الريادية هي (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) وأن متغير تقييم الأداء وتقييمه تأثره ضعيف.

#### 4.دراسة (أبو قرن، 2015م) بعنوان: واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية ومركز التعليم المستمر بجامعة الأزهر. وقد بلغت عينة الدراسة (160) طالب وطالبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى وجود دور متوسط للإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية، في حين تبين وجود دور قليل للمجالات المذكورة أعلاه على التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر.

#### 5.دراسة (البلعاوي، 2015م) بعنوان: أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (78) مفردة بأسلوب الحصر الشامل.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الخصائص الريادية والنمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، وأن سمة الإبداع هي السمة الأكثر تأثيراً على النمو، وسمة الاستقلالية ليس لها علاقة بالنمو في شركات تكنولوجيا المعلومات.

#### 6.دراسة (المصري، 2015م) بعنوان: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة.

وخلصت الدراسة إلى أن نسبة توافر التميز المدني في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تعزى للعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى

الإشرافي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التميز المؤسسي تعزى للعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الإشرافي.

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

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم والواقعة في مدينة عمان، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة ملائمة من العاملين البالغ عددهم (156) مبحوثاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان. ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان

#### 8. دراسة (البحيصي، 2014م) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغيرات الكلية والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة والعمر، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

9.دراسة (رمضان، 2012م) بعنوان: تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم

### للمشروع بأعمال ريادية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل متغيرات نظرية السلوك العقلاني ونظرية السلوك المخطط، وهما الأكثر استخداماً في الدراسات التي تُجرى عن ريادة الأعمال، وبلغت عينة الدراسة 406 طالب وطالبة من طلاب جامعة دمشق وبعض الجامعات الخاصة.

وخلصت الدراسة إلى أن نسبة الطلاب الذين يفضلون العمل لحسابهم الخاص أكبر من الذين يفضلون العمل لدى غيرهم سواء كان قطاعاً عاماً أم خاصاً، و بينت نتائج الدراسة وجود نية لدى طلاب الجامعة للبدء بمشروع ريادي، كما ظهر تأثير لمتغير موقف الطالب من العمل الريادي في نيته للبدء بمشروع ريادي، ووجود تأثير للأهل والأصدقاء في نية الطلاب، ووجود تأثير لمتغير الفعالية الذاتية، وتبين نتائج الدراسة أن هناك فروقاً في نية الطالب نحو ريادة الأعمال، تعود لمتغير الجنس.

10.دراسة (اسماعيل، 2010م) بعنوان: خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها

### على الابداع التقني.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، وذلك من خلال دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الخصائص الشخصية والابداع التقني، ووجود علاقة بين الخصائص السلوكية والابداع التقني، ووجود علاقة بين الخصائص الادارية والابداع التقني.

### 3.3 الدراسات الأجنبية:

1.دراسة (Blanchard, 2013) بعنوان: المميزات الريادية في الشركات الصغيرة ومتوسطة

الحجم: منظور ريفي وريفي نائي وحضري عن أعمال لنكولنشاير.

### Entrepreneurial Characteristics in SMEs: A Rural, Remote Rural, and Urban Perspective of Lincolnshire Businesses

هدفت هذه الدراسة لتقديم مؤشر مركب ذي صلة بثلاث مناطق محددة من الاختبار: الابتكار، واكتشاف الفرص، والمخاطرة من خلال التركيز على الهدف الرئيسي من هذا البحث - المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية، ولقد اتبعت الدراسة مراجعة الأدبيات لـ (100) منطقة

من الخصائص والسمات الريادية، والتي شكلت أساس منهجية البحث حسب الموقع الجغرافي، من خلال جمع البيانات لمسح لـ (3600) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تقع في مقاطعة لنكولنشاير شرق إنجلترا، ولقد ركزت الدراسة على الخصائص الريادية المعروفة من قبل رواد الأعمال للمناطق الجغرافية من أجل تحديد إذا ما كان موقع معين لديه أي تأثير على النشاط الريادي.

وخلصت الدراسة إلى إيضاح عناصر مختلفة للسلوك الريادي والعادات التجارية للأعمال الواقعة ضمن المناطق الريفية؛ ومع هذه النتائج تشير إلى أن بعض المناطق تسيطر عليها نظرة معينة، وتشير هذه النتائج أن بعض شركات الأعمال تبدي مستوى من القدرة الريادية ضمن الأنشطة التجارية اليومية والاستراتيجية؛ كما أشارت نتائج الدراسة أن هناك مزيجاً من الأعمال الجديدة التي يجري إنشاؤها من قبل المهاجرين إلى جانب أنشطة تجارية عريقة، مع إشارة الدلائل إلى أن الأعمال الجديدة تقيد السلوك الريادي للمناطق.

2. دراسة (Gibb & etc, 2013) بعنوان: قيادة الجامعة الريادية: مواجهة احتياجات تنمية

ريادية المشاريع في مؤسسات التعليم العالي

### **Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الاحتياجات والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لإنشاء الجامعات الرائدة عالمياً على مستوى مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل المحتوى، واستعان الباحثون في إجراء دراستهم بعينة عشوائية مختارة من المقالات التربوية المنشورة في الدوريات المحكمة علمياً خلال الفترة الزمنية الممتدة بين (2013-1998م).

وخلصت الدراسة إلى أن الاحتياجات والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لدى مؤسسات التعليم العالي لإنشاء الجامعات الرائدة عالمياً هي: تحديد رسالة ورؤية مؤسسية تدعم التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل من أجل تعميم المعرفة، وعقد الشراكات الخارجية التي تعمل على توفير القدر الكافي من التمويل.

3.دراسة (Hill, 2011) بعنوان: أثر تعليم ريادة الأعمال \_ دراسة استكشافية على خريجي

ماجستير ادارة الأعمال في ايرلندا

### **The impact of entrepreneurship education- an exploratory study of MBA graduates in Ireland**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تعليم ريادة الأعمال على المدى الطويل على خريجي ادارة الأعمال في ايرلندا، واكتشاف ما اذا كان هناك علاقة بين تعرض الخريجين لتعليم ريادة الأعمال وبين السلوك الريادي للخريجين.

وخلصت الدراسة إلى أنه ليس هناك ما يشير إلى وجود علاقة بين التعليم الريادي والسلوك الريادي للخريجين بعد مرورهم بالخبرة التعليمية في برنامج الماجستير في ادارة الأعمال في ايرلندا.

4.دراسة (Álvarez-Herranz, ett.al, 2011) بعنوان: تحليل أثر العوامل الديموغرافية

الاجتماعية على السلوكيات الريادية

### **How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation**

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر العوامل الديموغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (22) مدينة، وقد تكونت عينة الدراسة من الأفراد ذوي النشاطات الريادية. وخلصت الدراسة إلى أن الخصائص الريادية تؤثر على السلوكيات الريادية بشكل ايجابي ودال في الحالات التالية: الخبرة السابقة، العمر، التعليم.

5.دراسة (Tajeddini & Mueller, 2009) بعنوان: مدى الاختلاف في الخصائص الريادية

لعينة من الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في سويسرا والمملكة المتحدة.

### **Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK.**

هدفت هذه الدراسة لتحليل مدى الاختلاف في الخصائص الريادية لعينة من الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في سويسرا والمملكة المتحدة، وقد تكونت عينة الدراسة من (253) فرداً ريادياً يعملون في تلك الشركات في كل من سويسرا والمملكة المتحدة لتحديد الاختلاف في المجموعتين. وخلصت 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، وأن الخصائص المرتبطة بالحاجة إلى الانجاز والبراعة والابداع والثقة هي أعلى في الشركات السويسرية منها في الشركات البريطانية.

### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتنوعت الدراسات السابقة بين دراسات عربية وأجنبية، وكان أحدث هذه الدراسات عام (2016م)، وكان أقدمها عام (2009م)، وقد وجد الباحث بأن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف والقطاعات والبيئات والمتغيرات التي تناولتها والمنهجيات التي اتبعتها، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ويرى الباحث أن أهم يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول دراسة عدة متغيرات للعوامل الريادية التي تؤثر على التميز المؤسسي مثل (الثقافة الريادية، المبادرة، الابداع والابتكار، المرونة الهيكلية، تحمل المسؤولية، المخاطرة)، كذلك تعتبر على حد علم الباحث المحاولة الأولى لدراسة ذلك الموضوع، ويأمل الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي.

### 5.3 أوجه استفادة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- بناء أداة الدراسة.
- عرض الإطار النظري للدراسة.
- تحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

### 6.3 الفجوة البحثية

جدول (3.1): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
اهتمت بدراسة أثر العوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين على التميز المؤسسي، وذلك من خلال	قلة وندرة الدراسات بشكل عام - على حد علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.	- ركزت على المتغير المستقل: العوامل والخصائص الريادية وعلاقته بمتغيرات متعددة على اعتبارها مستقلة في بعض الدراسات وتابعة في أخرى.
- تحديد مستوى استخدام شركات الوساطة للأوراق المالية للعوامل الريادية.	- تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق حيث لا يوجد دراسة فلسطينية	- ركزت على المتغير التابع: وذلك بقياسه منفرد، أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة.
- تحديد مستوى التميز المؤسسي لشركات الوساطة للأوراق المالية.	ركزت على اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي لدى شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.	- كان مجال تطبيق الدراسات السابقة (البنوك، الجامعات، الوزارات، المؤسسات الخاصة وغيرها).
- دراسة وتحليل علاقة أثر العوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين على التميز المؤسسي.		

المصدر: من إعداد الباحث، 2017

## الفصل الرابع

### اجراءات ومنهجية الدراسة

## الفصل الرابع اجراءات ومنهجية الدراسة

### 4.1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

### 4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

#### ج. المصادر الاولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### د. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

5. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

6. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.

7. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.

8. شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها

### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين والبالغ عددهم (133) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، ونظراً لعدم استجابة هذه الشركات لطلب الباحث في تعبئة الاستبانة، فقد تم توزيع (133) استبانة، وبلغ عدد الاستبانة المستردة (96) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (%72.1)، وبعد تفحص الاستبانة المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (96) استبانة، أي نسبة الاستبانة التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

#### 1. عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (4.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
نكر	66	68.8
أنثى	30	31.3
المجموع	96	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.1) أن 68.8% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 31.3% من عينة الدراسة.

#### 2. عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 30 سنة	18	18.8
30 إلى أقل من 40 سنة	64	66.7
40 سنة فاكتر	14	14.6
المجموع	96	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.2) أن 18.8% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما 66.7% تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، في حين أن 14.6% أعمارهم من (40 سنة فأكثر).

### 3. عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (4.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
16.7	16	دبلوم
70.8	68	بكالوريوس
12.5	12	دراسات عليا
100.0	96	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.3) أن 16.7% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 70.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن 12.5% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

### 4. عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (4.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة%	التكرار	المسمى الوظيفي
2.1	2	مدير عام
4.2	4	نائب مدير عام
2.1	2	مدير مالي
41.7	40	وسيط معتمد
50.0	48	أخرى
100.0	96	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.4) أن 2.1% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام، بينما 4.2% مساهم الوظيفي نائب مدير عام، و2.1% مدير مالي، و41.7% وسيط معتمد، في حين أن 50% مساهم الوظيفي غير ذلك.

## 5. عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (4.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
22.9	22	أقل من 5 سنوات
20.8	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
56.3	54	10 سنوات فأكثر
100.0	96	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.5) أن 22.9% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، بينما 20.8% تتراوح خبرتهم العملية بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين أن 56.3% خبرتهم العملية (10 سنوات فأكثر).

### 4.5 أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين" حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتكون من 7 محاور مكونة من 63 فقرة وهي على النحو التالي:

المحور الأول: الثقافة الريادية

المحور الثاني: المبادرة

المحور الثالث: الابداع والابتكار

المحور الرابع: المرونة الهيكلية

المحور الخامس: تحمل المسؤولية

المحور السادس: المخاطرة

المحور السابع: التميز المؤسسي

وقد تمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (4.6):

جدول (4.6): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	غير موافق بشدة	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	غير موافق	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%
3	محايد	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%
4	موافق	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%
5	موافق بشدة	أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%

#### 4.6 العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، بهدف اختبار صدق وثبات الاستبانة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وقام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بالتأكد من الصدق البنائي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم حساب معامل الارتباط المصحح وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

#### 4.7 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

##### 1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (ملحق رقم 1)، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور العوامل الريادية:

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الثقافة الريادية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الثقافة الريادية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الثقافة الريادية"

والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تُرسخ الشركة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في انجاز المهام.	0.77	*0.000
2	تعزز الشركة من تمكين العاملين الرياديين فيها لتحسين انجاز المهام.	0.81	*0.000
3	تتبنى الشركة الثقافة الريادية وتعمل على تدعيمها وتميئتها.	0.88	*0.000
4	تعطي الشركة أهمية كبيرة للتفكير الريادي.	0.66	*0.000
5	تشجع الشركة ثقافة المجازفة في ريادة الأعمال.	0.53	*0.000
6	تعمل الشركة على زيادة الوعي بأهمية الأعمال الريادية والعمل الحر.	0.59	*0.000
7	تتميز الشركة بثقافة ريادية تساعد على الإبداع والتطوير في العمل.	0.79	*0.000
8	تمنح الشركة حوافز مجدية لدى العاملين ذات السمة المتوقعة بالأداء.	0.71	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المبادرة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المبادرة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المبادرة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تبادر الشركة بالاستفادة من التطورات العلمية الخاصة بالعمل.	0.72	*0.000
2	تسعى الشركة إلى بناء منظور مستقبلي للعمل.	0.72	*0.000
3	تعمل الشركة على استثمار الفرص الجيدة في العمل.	0.80	*0.000
4	تبادر الشركة بتطوير امكانياتها.	0.75	*0.000
5	تعمل الشركة على بناء علاقات جيدة مع العملاء لتطوير الخدمات المقدمة.	0.75	*0.000
6	تدفع ثقافة المبادرة في الشركة نحو مستويات متقدمة من الابتكار.	0.74	*0.000
7	تبادر الشركة بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين تقديم خدماتها.	0.74	*0.000
8	لدى الشركة أساليب مبتكرة في استقطاب العملاء مقارنة بغيرها من المنافسين.	0.66	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### - نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الابداع والابتكار:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الابداع والابتكار" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الابداع والابتكار" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تساعد الموارد والمصادر المتاحة في الشركة على الرقي بمستوى الابداع والابتكار.	0.74	*0.000
2	تحرص الشركة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي.	0.65	*0.000
3	تشجع الشركة على استخدام أساليب جديدة في العمل.	0.84	*0.000
4	تدعم الشركة الأنشطة التطويرية المقدمة.	0.80	*0.000
5	تشجع الإدارة الافكار المبتكرة والمشاريع الطموحة.	0.81	*0.000
6	تعطي الشركة الفرص لذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل.	0.77	*0.000
7	تعمل الشركة على عقد اجتماعات مع رواديين ناجحين للاستفادة منهم.	0.60	*0.000
8	تعمل الشركة على تنمية روح الابداع والابتكار بما يعزز دور الريادة.	0.79	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المرونة الهيكلية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المرونة الهيكلية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المرونة الهيكلية"

والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسمح الشركة بأشراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات.	0.72	*0.000
2	تستجيب الشركة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للشركة.	0.79	*0.000
3	تعمل الشركة على تطوير الموارد بأسلوب فاعل يضمن تحسين كفاءتها وقدرتها.	0.71	*0.000
4	تسمح الشركة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الأعمال الريادية.	0.82	*0.000
5	تتابع الشركة جميع التغيرات التي تطرأ في السوق لتقديم خدمات مميزة.	0.51	*0.000
6	تضع الشركة الخطط والبرامج التي تحقق حضوراً فاعلاً للمشاريع الريادية.	0.50	*0.000
7	تؤكد الشركة على الاستجابة للحاجات المتجددة للعملاء.	0.73	*0.000
8	تعمل الشركة على إعادة تشكيل برامجها الريادية بما يتوافق مع السوق.	0.74	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحمل المسؤولية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحمل المسؤولية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحمل المسؤولية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تشجع ثقافة الشركة العاملين على التفكير بشكل مستقل.	0.65	*0.000
2	تشجع الشركة على الاستقلالية المادية في برامجها الريادية.	0.63	*0.000
3	تمنح الشركة العاملين حرية كافية في الشركة لتطبيق الأفكار الجديدة.	0.73	*0.000
4	توجد حرية كاملة في طريقة تنفيذ العاملين لأعمالهم.	0.65	*0.000
5	تشجع ثقافة الشركة على تحمل المسؤولية في المشاريع الريادية.	0.73	*0.000
6	تعزز الشركة من السمات القيادية لدى العاملين فيها.	0.75	*0.000
7	تدعم الشركة سمة التحدي لدى العاملين فيها لتطوير العمل.	0.68	*0.000
8	يتم التفاوض مع ادارة الشركة بشأن تبني مشاريع ريادية جديدة دون تحفظات.	0.83	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### - نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المخاطرة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المخاطرة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المخاطرة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسعى الشركة إلى ارضاء العملاء حتى لو تحملت أعباء أكبر من امكانياتها.	0.63	*0.000
2	تقوم الشركة بتبني خطوات عقلانية في احتساب المخاطر.	0.48	*0.000
3	تتحمل الشركة المخاطرة في مشاريع ريادية واضحة النتائج.	0.77	*0.000
4	تعمل الشركة بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	0.79	*0.000
5	تدعم الشركة المشاريع الريادية حتى وإن كان لديها احتمالية للفشل.	0.66	*0.000
6	تتبنى الشركة دراسة أولية قبل البدء بالمشاريع الريادية.	0.47	*0.000
7	تميل الشركة للمخاطرة في المشاريع الريادية مهما كانت النتائج.	0.62	*0.000
8	تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من حالات عدم التأكد التي تحيط بالعمل.	0.75	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

### ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي للتميز المؤسسي:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التميز المؤسسي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التميز المؤسسي" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتولى الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	0.64	*0.000
2	تسعى الشركة لتبني فلسفة التغيير والتطوير.	0.74	*0.000
3	تقوم الشركة بتطوير كفاءات العاملين لتحقيق التميز.	0.84	*0.000
4	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	0.83	*0.000
5	تتميز الشركة بحصتها من التداول.	0.53	*0.000
6	تهتم الشركة بعدد العملاء والوسطاء لديها.	0.44	*0.000
7	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي.	0.59	*0.000
8	تهتم الشركة بقياس رضا العملاء.	0.68	*0.000
9	تعمل الشركة على نشر رؤية ورسالة الشركة وقيمتها والالتزام بها.	0.72	*0.000
10	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة والدقة.	0.70	*0.000
11	تهتم الشركة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين.	0.77	*0.000
12	تساهم الشركة في تحديد استراتيجيات العمل وفقاً لاحتياجات العملاء.	0.48	*0.000
13	تعمل الشركة على تقييم وتطوير أنظمة العمل بشكل دوري.	0.79	*0.000
14	تعمل الشركة على تحسين أداء العاملين بشكل مستمر.	0.77	*0.000
15	تهتم الشركة ببناء شراكات خارجية مما يعود بالنفع عليها.	0.75	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

### 3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (4.14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
*0.000	0.62	الثقافة الريادية
*0.000	0.72	المبادرة
*0.000	0.86	الابداع والابتكار
*0.000	0.82	المرونة الهيكلية
*0.000	0.56	تحمل المسؤولية
*0.000	0.76	المخاطرة
*0.000		التميز المؤسسي

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### 4.8 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

##### 1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.96)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (4.15): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.86	8	الثقافة الريادية
0.87	8	المبادرة
0.88	8	الابداع والابتكار
0.84	8	المرونة الهيكلية
0.85	8	تحمل المسؤولية
0.79	8	المخاطرة
0.91	15	التميز المؤسسي
0.96	63	جميع فقرات الاستبانة

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown. معامل الارتباط المصحح =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

ويبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (4.16): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	المحور
0.78	0.64	الثقافة الريادية
0.83	0.71	المبادرة
0.82	0.70	الابداع والابتكار
0.88	0.79	المرونة الهيكلية
0.84	0.72	تحمل المسؤولية
0.78	0.64	المخاطرة
0.89	0.80	التميز المؤسسي
<b>0.86</b>	<b>0.76</b>	جميع فقرات الاستبانة

## 4.9 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة ، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package

(SPSS) for the Social Sciences، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.

- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار (Independent - Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي - one- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- اختبار (LSD) للتعرف على طبيعة الفروق.
- اختبار تحليل الانحدار باستخدام طريقة (Stepwise).

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

#### 5.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفرغها وتحليلها احصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

#### 5.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

فيما يلي اختبار كولمغروف سمرنوف لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.58	0.77	الثقافة الريادية
0.19	1.07	المبادرة
0.50	0.82	الابداع والابتكار
0.51	0.81	المرونة الهيكلية
0.53	0.80	تحمل المسؤولية
0.94	0.52	المخاطرة
0.57	0.78	التميز المؤسسي
0.58	0.77	جميع فقرات الاستبانة

### 5.3 تحليل محاور الاستبانة:

النتائج التالية توضح التحليل الاحصائي لجميع محاور الاستبانة، حيث تم اختبار هذه المحاور من خلال اجابات المبحوثين على الفقرات، وقد تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما اذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد (3) أم لا.

#### 1. تحليل فقرات محور الثقافة الريادية:

جدول (5.2) يوضح تحليل فقرات محور الثقافة الريادية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
2	*0.000	5.598	73.3	1.17	3.67	تُرسخ الشركة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في انجاز المهام.	1
1	*0.000	6.299	73.8	1.07	3.69	تعزز الشركة من تمكين العاملين الرياديين فيها لتحسين انجاز المهام.	2
3	*0.000	5.178	71.3	1.06	3.56	تتبنى الشركة الثقافة الريادية وتعمل على تدعيمها وتميئتها.	3
5	*0.000	4.273	68.8	1.00	3.44	تعطي الشركة أهمية كبيرة للتفكير الريادي.	4
7	//0.860	0.177	60.4	1.15	3.02	تشجع الشركة ثقافة المجازفة في ريادة الأعمال.	5
6	*0.011	2.600	65.4	1.02	3.27	تعمل الشركة على زيادة الوعي بأهمية الأعمال الريادية والعمل الحر.	6
3	*0.000	5.084	71.3	1.08	3.56	تتميز الشركة بثقافة ريادية تساعد على الابداع والتطوير في العمل.	7
8	//0.228	-1.212	57.1	1.18	2.85	تمنح الشركة حوافز مجدية لدى العاملين ذات السمة المتوقعة بالأداء.	8
	<b>*0.000</b>	<b>4.129</b>	<b>67.7</b>	<b>0.91</b>	<b>3.38</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$   
 // المتوسط الحسابي غير دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

#### يتضح من خلال جدول (5.2) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعزز الشركة من تمكين العاملين الرياديين فيها لتحسين انجاز المهام" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.69 من 5)، وبوزن نسبي (73.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (6.299)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "تمنح الشركة حوافز مجدية لدى العاملين ذات السمة المتفوقة بالأداء" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.85 من 5)، وبوزن نسبي (57.1%)، وبلغت قيمة اختبار T (-1.212)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.228)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.38)، والوزن النسبي (67.7%)، وقيمة اختبار T (4.129)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "الثقافة الريادية" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركات الوساطة تعزز من تمكين العاملين الرياديين فيها وترسخ من قيمهم للوصول للأداء الريادي، وترجع كذلك لتميز شركات الوساطة بالثقافة الريادية التي تساعد على الابداع والتطوير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرنة، 2014م)

## 2. تحليل فقرات محور المبادرة:

جدول (5.3) يوضح تحليل فقرات محور المبادرة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
2	*0.000	6.708	75.0	1.10	3.75	تبادر الشركة بالاستفادة من التطورات العلمية الخاصة بالعمل.	1
5	*0.000	5.377	71.7	1.06	3.58	تسعى الشركة إلى بناء منظور مستقبلي للعمل.	2
4	*0.000	6.679	73.8	1.01	3.69	تعمل الشركة على استثمار الفرص الجيدة في العمل.	3
6	*0.000	4.330	70.4	1.18	3.52	تبادر الشركة بتطوير امكانياتها.	4
1	*0.000	8.238	76.7	0.99	3.83	تعمل الشركة على بناء علاقات جيدة مع العملاء لتطوير الخدمات المقدمة.	5
7	*0.000	4.164	68.3	0.98	3.42	تدفع ثقافة المبادرة في الشركة نحو مستويات متقدمة من الابتكار.	6
8	*0.000	3.184	67.5	1.15	3.38	تبادر الشركة بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين تقديم خدماتها.	7
2	*0.002	6.708	75.0	1.10	3.75	لدى الشركة أساليب مبتكرة في استقطاب العملاء مقارنة بغيرها من المنافسين.	8
	<b>*0.000</b>	<b>6.014</b>	<b>71.6</b>	<b>0.95</b>	<b>3.58</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال جدول (5.3) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعمل الشركة على بناء علاقات جيدة مع العملاء لتطوير الخدمات المقدمة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.83 من 5)، وبوزن نسبي (76.7%)، وبلغت قيمة اختبار T (8.238)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
  - الفقرة التي تنص على "تبادر الشركة بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين تقديم خدماتها" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.38 من 5)، وبوزن نسبي (67.5%)، وبلغت قيمة اختبار T (3.184)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
  - بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.58)، والوزن النسبي (71.6%)، وقيمة اختبار T (6.014)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "المبادرة" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركات الوساطة تعمل على بناء علاقات جيدة مع العملاء، وتبادر بالاستفادة من التطورات العلمية الخاصة بالعمل، وتتبع أساليب مبتكرة في استقطاب العملاء، وتسعى لبناء منظور مستقبلي للعمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م).

### 3. تحليل فقرات محور الابداع والابتكار :

جدول (5.4) يوضح تحليل فقرات محور الابداع والابتكار

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
5	*0.000	3.800	67.9	1.02	3.40	تساعد الموارد والموارد المتاحة في الشركة على الرقي بمستوى الابداع والابتكار .	1
1	*0.000	6.910	74.2	1.00	3.71	تحرص الشركة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي .	2
1	*0.000	6.514	74.2	1.07	3.71	تشجع الشركة على استخدام أساليب جديدة في العمل .	3
3	*0.000	4.682	70.0	1.05	3.50	تدعم الشركة الأنشطة التطويرية المقدمة .	4
4	*0.000	4.879	69.6	0.96	3.48	تشجع الإدارة الافكار المبتكرة والمشاريع الطموحة .	5
7	*0.014	2.501	65.4	1.06	3.27	تعطي الشركة الفرص لذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل .	6
8	//0.411	0.826	62.1	1.24	3.10	تعمل الشركة على عقد اجتماعات مع رواديين ناجحين للاستفادة منهم .	7
6	*0.003	3.063	67.1	1.13	3.35	تعمل الشركة على تنمية روح الابداع والابتكار بما يعزز دور الريادة .	8
	<b>*0.000</b>	<b>4.801</b>	<b>68.8</b>	<b>0.90</b>	<b>3.44</b>	الدرجة الكلية	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

#### يتضح من خلال جدول (5.4) ما يلي:

- الفقرات التي تنص على "تحرص الشركة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي" و "تشجع الشركة على استخدام أساليب جديدة في العمل" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.71 من 5)، وبوزن نسبي (74.2%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عند درجة الحياذ وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات.
- الفقرة التي تنص على "تعمل الشركة على عقد اجتماعات مع رواديين ناجحين للاستفادة منهم" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.10 من 5)، وبوزن نسبي (62.1%)، وبلغت قيمة اختبار T (0.826)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.411)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على

أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.44)، والوزن النسبي (68.8%)، وقيمة اختبار T (4.801)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "الابداع والابتكار" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركات الوساطة حريصة على مواكبة التغيرات المستمرة في السوق، وتشجع على استخدام الأساليب الجديدة في العمل والأفكار المبتكرة، وتساعد على تنمية روح الابداع والابتكار بما يعزز دور الريادة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م)، ودراسة (البلعاوي، 2015م)، ودراسة (Tajeddini & Mueller, 2009).

#### 4. تحليل فقرات محور المرونة الهيكلية:

جدول (5.5) يوضح تحليل فقرات محور المرونة الهيكلية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
8	//0.999	0.000	60.0	1.14	3.00	تسمح الشركة باشتراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات.	1
6	*0.000	3.643	68.3	1.12	3.42	تستجيب الشركة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للشركة.	2
4	*0.000	5.520	70.8	0.96	3.54	تعمل الشركة على تطوير الموارد بأسلوب فاعل يضمن تحسين كفاءتها وقدرتها.	3
7	//0.082	1.760	64.2	1.16	3.21	تسمح الشركة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الأعمال الريادية.	4
2	*0.000	5.800	72.1	1.02	3.60	تتابع الشركة جميع التغيرات التي تطرأ في السوق لتقديم خدمات مميزة.	5
5	*0.000	5.250	69.6	0.89	3.48	تضع الشركة الخطط والبرامج التي تحقق حضوراً فاعلاً للمشاريع الريادية.	6
1	*0.000	6.910	74.2	1.00	3.71	تؤكد الشركة على الاستجابة للحاجات المتجددة للعملاء.	7
3	*0.000	5.493	71.3	1.00	3.56	تعمل الشركة على إعادة تشكيل برامجها الريادية بما يتوافق مع السوق.	8
	<b>*0.000</b>	<b>4.943</b>	<b>68.8</b>	<b>0.87</b>	<b>3.44</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### يتضح من خلال جدول (5.5) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تؤكد الشركة على الاستجابة للحاجات المتجددة للعملاء" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.71 من 5)، وبوزن نسبي (74.2%)، وبلغت قيمة اختبار T (6.910)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "تسمح الشركة باشتراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3 من 5)، وبوزن نسبي (60%)، وبلغت قيمة اختبار T (0.000)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.999)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.44)، والوزن النسبي (68.8%)، وقيمة اختبار T (4.943)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "المرونة الهيكلية" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركات الوساطة تستجيب للحاجات المتجددة للعملاء وتتابع التغيرات التي تطرأ في السوق وتعمل على إعادة تشكيل برامجها الريادية بما يتوافق مع السوق، وتعمل على تطوير الموارد بأسلوب فاعل يضمن تحسين كفاءتها وقدرتها، وتضع الخطط والبرامج التي تحقق حضوراً فاعلاً للمشاريع الريادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرنة، 2014م)

## 5. تحليل فقرات محور تحمل المسؤولية:

جدول (5.6) يوضح تحليل فقرات محور تحمل المسؤولية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
3	*0.006	2.788	65.8	1.03	3.29	تشجع ثقافة الشركة العاملين على التفكير بشكل مستقل.	1
4	*0.012	2.574	65.0	0.95	3.25	تشجع الشركة على الاستقلالية المادية في برامجها الريادية.	2
5	*0.035	2.136	64.6	1.05	3.23	تمنح الشركة العاملين حرية كافية في الشركة لتطبيق الأفكار الجديدة.	3
8	//0.607	0.516	61.3	1.19	3.06	توجد حرية كاملة في طريقة تنفيذ العاملين لأعمالهم.	4
6	*0.051	1.916	64.2	1.07	3.21	تشجع ثقافة الشركة على تحمل المسؤولية في المشاريع الريادية.	5
2	*0.008	2.717	66.3	1.13	3.31	تعزز الشركة من السمات القيادية لدى العاملين فيها.	6
1	*0.000	3.758	68.8	1.14	3.44	تدعم الشركة سمة التحدي لدى العاملين فيها لتطوير العمل.	7
7	//0.299	1.045	62.5	1.17	3.13	يتم التحاور مع ادارة الشركة بشأن تبني مشاريع ريادية جديدة دون تحفظات.	8
	<b>*0.012</b>	<b>2.568</b>	<b>64.8</b>	<b>0.91</b>	<b>3.24</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### يتضح من خلال جدول (5.6) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تدعم الشركة سمة التحدي لدى العاملين فيها لتطوير العمل" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.44 من 5)، وبوزن نسبي (68.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (3.758)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "توجد حرية كاملة في طريقة تنفيذ العاملين لأعمالهم" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.06 من 5)، وبوزن نسبي (61.3%)، وبلغت قيمة اختبار T (0.516)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.607)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.24)، والوزن النسبي (64.8%)، وقيمة اختبار T (2.568)، والقيمة الاحتمالية (0.012)، لذلك يعتبر محور "تحمل المسؤولية" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركات الوساطة تدعم سمة التحدي لدى العاملين فيها وتعزز من السمات القيادية وتشجع على التفكير بشكل مستقل والاستقلالية المادية في برامجها الريادية، كذلك تمنح الحرية الكافية لتطبيق الأفكار الجديدة، وتشجع ثقافة الشركة على تحمل المسؤولية في المشاريع الريادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م)، ودراسة (البلعاوي، 2015م)، ودراسة (Tajeddini & Mueller, 2009).

## 6. تحليل فقرات محور المخاطرة:

جدول (5.7) يوضح تحليل فقرات محور المخاطرة

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3	*0.015	2.482	66.3	1.23	3.31	تسعى الشركة إلى ارضاء العملاء حتى لو تحملت أعباءً أكبر من امكانياتها.	1
1	*0.000	9.134	75.4	0.83	3.77	تقوم الشركة بتبني خطوات عقلانية في احتساب المخاطر.	2
2	*0.001	3.489	67.1	0.99	3.35	تتحمل الشركة المخاطرة في مشاريع ريادية واضحة النتائج.	3
5	//0.868	0.167	60.4	1.22	3.02	تعمل الشركة بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	4
7	*0.002	-3.236	52.5	1.14	2.63	تدعم الشركة المشاريع الريادية حتى وإن كان لديها احتمالية للفشل.	5
3	*0.005	2.863	66.3	1.07	3.31	تتبنى الشركة دراسة أولية قبل البدء بالمشاريع الريادية.	6
7	*0.002	-3.043	52.5	1.21	2.63	تميل الشركة للمخاطرة في المشاريع الريادية مهما كانت النتائج.	7
6	//0.208	-1.269	56.7	1.29	2.83	تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من حالات عدم التأكد التي تحيط بالعمل.	8
	//0.219	1.238	62.1	0.85	3.11	الدرجة الكلية	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال جدول (5.7) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تقوم الشركة بتبني خطوات عقلانية في احتساب المخاطر" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.77 من 5)، وبوزن نسبي (75.4%)، وبلغت قيمة اختبار T (9.134)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- الفقرات التي تنص على "تدعم الشركة المشاريع الريادية حتى وإن كان لديها احتمالية للفشل" و "تميل الشركة للمخاطرة في المشاريع الريادية مهما كانت النتائج" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.63 من 5)، وبوزن نسبي (52.5%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.002)، لذلك تعتبر هذه الفقرات غير دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد قل عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.11)، والوزن النسبي (62.1%)، وقيمة اختبار T (1.238)، والقيمة الاحتمالية (0.219)، لذلك يعتبر محور "المخاطرة" غير دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني حياد عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركات الوساطة لا تميل للمخاطرة بالشكل المطلوب في المشاريع الريادية، ولا تتخذ قرارات في حالات عدم التأكد التي تحيط بالعمل، وتعمل بجرأة غير كافية في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية، ودعمها للمشاريع الريادية التي لديها احتمالية للفشل غير كافي، وكذلك تقوم بتبني خطوات عقلانية في احتساب المخاطر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو قرن، 2015م).

## 7. تحليل فقرات محور التميز المؤسسي:

جدول (5.8) يوضح تحليل فقرات محور التميز المؤسسي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
11	*0.000	5.992	72.9	1.06	3.65	تتولى الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	1
13	*0.000	5.084	71.3	1.08	3.56	تسعى الشركة لتبني فلسفة التغيير والتطوير.	2
8	*0.000	5.701	73.8	1.18	3.69	تقوم الشركة بتطوير كفاءات العاملين لتحقيق التميز.	3
15	*0.007	2.757	66.7	1.18	3.33	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	4
12	*0.000	4.759	72.1	1.24	3.60	تتميز الشركة بحصتها من التداول.	5
2	*0.000	9.471	80.4	1.06	4.02	تهتم الشركة بعدد العملاء والوسطاء لديها.	6
8	*0.000	6.679	73.8	1.01	3.69	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي.	7
4	*0.000	6.906	75.8	1.12	3.79	تهتم الشركة بقياس رضا العملاء.	8
3	*0.000	8.159	77.1	1.03	3.85	تعمل الشركة على نشر رؤية ورسالة الشركة وقيمها والالتزام بها.	9
1	*0.000	12.789	83.8	0.91	4.19	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة والدقة.	10
5	*0.000	7.185	75.4	1.05	3.77	تهتم الشركة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين.	11
7	*0.000	7.388	74.2	0.94	3.71	تساهم الشركة في تحديد استراتيجيات العمل وفقاً لاحتياجات العملاء.	12
6	*0.000	6.829	75.0	1.08	3.75	تعمل الشركة على تقييم وتطوير أنظمة العمل بشكل دوري.	13
8	*0.000	5.881	73.8	1.15	3.69	تعمل الشركة على تحسين أداء العاملين بشكل مستمر.	14
13	*0.000	4.482	71.3	1.23	3.56	تهتم الشركة ببناء شراكات خارجية مما يعود بالنفع عليها.	15
	<b>*0.000</b>	<b>7.864</b>	<b>74.5</b>	<b>0.90</b>	<b>3.72</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### يتضح من خلال جدول (5.8) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تتسم إجراءات تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة والدقة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.19 من 5)، وبوزن نسبي (83.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (12.789)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.33 من 5)، وبوزن نسبي (66.7%)،

وبلغت قيمة اختبار T (2.757)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.007)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.72)، والوزن النسبي (74.5%)، وقيمة اختبار T (7.864)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "التميز المؤسسي" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اجراءات تقديم الخدمات في شركات الوساطة تتسم بالسرعة والدقة، ورضا العملاء، وترجع هذه النتيجة إلى تحديد شركات الوساطة لاستراتيجيات عملها وفقاً لاحتياجات العملاء، وتقييمها لأنظمة العمل بشكل دوري وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014م).

## 8. تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة:

جدول (5.9) يوضح تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	*0.000	4.129	67.7	0.91	3.38	الثقافة الريادية	1
2	*0.000	6.014	71.6	0.95	3.58	المبادرة	2
3	*0.000	4.801	68.8	0.90	3.44	الابداع والابتكار	3
3	*0.000	4.943	68.8	0.87	3.44	المرونة الهيكلية	4
6	*0.012	2.568	64.8	0.91	3.24	تحمل المسؤولية	5
7	//0.219	1.238	62.1	0.85	3.11	المخاطرة	6
1	*0.000	7.864	74.5	0.90	3.72	التميز المؤسسي	7
	<b>*0.000</b>	<b>5.365</b>	<b>69.0</b>	<b>0.82</b>	<b>3.45</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتبين من جدول (5.9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على جميع محاور الاستبانة يساوي (3.45)، وبوزن نسبي (69%)، وبلغت قيمة اختبار T (5.365)،

والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

واحتل محور التميز المؤسسي المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.5%)، يليه محور المبادرة بوزن نسبي (71.6)، ثم محور الابداع والابتكار ومحور المرونة الهيكلية بوزن نسبي (68.8%)، ثم محور الثقافة الريادية بوزن نسبي (67.7%)، ثم محور تحمل المسؤولية بوزن نسبي (64.8%)، في حين احتل محور المخاطرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.1%).

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين العوامل الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العوامل الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.10): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العوامل الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين

التميز المؤسسي		العوامل الريادية
0.90	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.10) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. بمعنى أنه كلما زادت العوامل الريادية كلما أدى ذلك لزيادة التميز المؤسسي.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الثقافة

الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الثقافة الريادية والتميز

المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والنتائج موضحة من خلال الجدول

التالي:

جدول (5.11): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين

الثقافة الريادية والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		الثقافة الريادية
0.78	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.11) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الريادية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. بمعنى أنه كلما زادت الثقافة الريادية كلما أدى ذلك لزيادة التميز المؤسسي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المبادرة

والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المبادرة والتميز المؤسسي

في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.12): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين

المبادرة والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		المبادرة
0.87	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.12) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المبادرة والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. بمعنى أنه كلما زادت المبادرة كلما أدى ذلك لزيادة التميز المؤسسي.

**الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الابداع والابتكار والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.**

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الابداع والابتكار والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.13): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين

الابداع والابتكار والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		الابداع والابتكار
0.89	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.13) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الابداع والابتكار والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. بمعنى أنه كلما زاد الابداع والابتكار كلما أدى ذلك لزيادة التميز المؤسسي.

**الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المرونة الهيكلية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.**

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المرونة الهيكلية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.14): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المرونة الهيكلية والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		المرونة الهيكلية
0.92	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.14) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. بمعنى أنه كلما زادت المرونة الهيكلية كلما أدى ذلك لزيادة التميز المؤسسي.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تحمل المسؤولية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تحمل المسؤولية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.15): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تحمل المسؤولية والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		تحمل المسؤولية
0.78	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.15) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تحمل المسؤولية والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. بمعنى أنه كلما زاد تحمل المسؤولية كلما أدى ذلك لزيادة التميز المؤسسي.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المخاطرة والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المخاطرة والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.16): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المخاطرة والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		المخاطرة
0.66	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.16) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. بمعنى أنه كلما زادت المخاطرة كلما أدى ذلك لزيادة التميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للعوامل الريادية لشركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين على تحقيق التميز المؤسسي. تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الثقافة الريادية، المبادرة، الابداع والابتكار، المرونة الهيكلية، تحمل المسؤولية، المخاطرة) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5.17): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.382	2.677	*0.009	*291.617	0.86
المرونة الهيكلية	0.711	8.305	*0.000		
المبادرة	0.250	3.164	*0.002		

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5.17) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (المرونة الهيكلية، المبادرة) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (التميز المؤسسي) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول السابق قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي 0.86، وهذا يعني أن محاور (المرونة الهيكلية، المبادرة) فسرت 86% من التباين الكلي في (التميز المؤسسي) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0.382 + (0.711 \times \text{المرونة الهيكلية}) + (0.250 \times \text{المبادرة})$$

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات درجات استجابات المبحوثين حول أثر العوامل الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).  
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova).

أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) للعوامل الريادية والتميز المؤسسي وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (5.18): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
العوامل الريادية	ذكر	3.27	0.93	1.781	//0.078
	أنثى	3.58	0.45		
التميز المؤسسي	ذكر	3.70	1.05	0.330	//0.742
	أنثى	3.77	0.44		

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.18) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للعوامل الريادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في العوامل الريادية وفقاً لمتغير الجنس.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للتميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في التميز المؤسسي وفقاً لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في أثر العوامل الريادية على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م).

ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للعوامل الريادية والتميز المؤسسي وفقاً لمتغير العمر.

جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
العوامل الريادية	بين المجموعات	2.519	2	1.259	1.913	//0.153
	داخل المجموعات	61.224	93	0.658		
	المجموع	63.743	95			
التميز المؤسسي	بين المجموعات	4.763	2	2.382	3.057	//0.068
	داخل المجموعات	72.446	93	0.779		
	المجموع	77.209	95			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.19) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الريادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في العوامل الريادية وفقاً لمتغير العمر.
  - أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للتميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في التميز المؤسسي وفقاً لمتغير العمر.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير العمر عامل غير مؤثر في أثر العوامل الريادية على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م).

ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للعوامل الريادية والتميز المؤسسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.032	3.556	2.264	2	4.529	بين المجموعات	العوامل الريادية
		0.637	93	59.214	داخل المجموعات	
			95	63.743	المجموع	
//0.335	1.107	0.897	2	1.795	بين المجموعات	التميز المؤسسي
		0.811	93	75.414	داخل المجموعات	
			95	77.209	المجموع	

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.20) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الريادية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في العوامل الريادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.21)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، والفروق كانت لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس لديهم المعرفة والخبرة بالعوامل الريادية بشكل أكبر من الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للتمييز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمييز المؤسسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل مؤثر في التمييز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية.

جدول (5.21) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
العوامل الريادية	دبلوم	3.84	1	*	//
	بكالوريوس	3.25		1	//
	دراسات عليا	3.36			1

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للعوامل الريادية والتمييز المؤسسي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (5.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
//0.411	1.001	0.672	4	2.687	بين المجموعات	العوامل الريادية
		0.671	91	61.056	داخل المجموعات	
			95	63.743	المجموع	
//0.126	1.849	1.451	4	5.804	بين المجموعات	التميز المؤسسي
		0.785	91	71.405	داخل المجموعات	
			95	77.209	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### تبيين من النتائج الموضحة في جدول (5.22) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الريادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الريادية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للتميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التميز المؤسسي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير المسمى الوظيفي عامل غير مؤثر في أثر العوامل الريادية على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م).

#### خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للعوامل الريادية والتميز المؤسسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (5.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
//0.429	0.854	0.575	2	1.150	بين المجموعات	العوامل الريادية
		0.673	93	62.593	داخل المجموعات	
			95	63.743	المجموع	
//0.179	1.751	1.401	2	2.801	بين المجموعات	التميز المؤسسي
		0.800	93	74.407	داخل المجموعات	
			95	77.209	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.23) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الريادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الريادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للتميز المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التميز المؤسسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخبرة عامل غير مؤثر في أثر العوامل الريادية على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 2016م).

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### 6.1 مقدمة:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد اجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، كما يقترح الباحث خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي يرى بأنها مهمة وتساهم في تنمية العوامل الريادية والتميز المؤسسي.

#### 6.2 نتائج الدراسة:

- ارتفاع مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور الثقافة الريادية.
- ارتفاع مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور المبادرة.
- ارتفاع مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور الابداع والابتكار.
- ارتفاع مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور المرونة الهيكلية.
- ارتفاع مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور تحمل المسؤولية.
- مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور المخاطرة كان متوسطاً.
- ارتفاع مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور التميز المؤسسي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور العوامل الريادية التالية حسب الترتيب (المرونة الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل الريادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول العوامل الريادية والتميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### 6.3 توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وفي ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة التي عرضها الباحث فإنه يقترح التوصيات التالية:
- تعزيز وترسيخ الثقافة الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية من خلال زيادة الوعي بأهمية الأعمال الريادية، ومنح الحوافز لدى العاملين ذات السمة المتفوقة بالأداء، وتشجع ثقافة المجازفة في ريادة الأعمال.
- ضرورة مبادرة شركات الوساطة للأوراق المالية بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمات المقدمة، والاستفادة من التطورات العلمية الخاصة بالعمل.
- توعية العاملين في شركات الوساطة بأهمية الابتكار والابداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل.
- زيادة المرونة في شركات الوساطة المالية من خلال اشراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات، والسماح بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الأعمال الريادية.
- إعطاء الحرية للعاملين في تنفيذ مهامهم وتحميلهم للمسئولية وتشجيعهم على ثقافة التفكير بشكل مستقل.
- الميل للمخاطرة والجرأة في دعم المشاريع الريادية من خلال اتخاذ القرارات الجريئة بالرغم من حالات عدم التأكد التي تحيط بالعمل.
- زيادة البحث والتطوير في شركات الوساطة للأوراق المالية لتعزيز التميز المؤسسي لديها.

## المراجع

## قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

أبو قرن. سعيد (2015م). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة.

أحمد. الأمين. والعض. الطاهر. وكمال. الطاهر (2007م). الأطر المؤسسية للمجتمع المحلي والشراكة في تحقيق التنمية. ورقة بحثية مقدمة للجنة الاقتصادية لغرب آسيا. الرياض. أغسطس.

اسماعيل. عمر (2010م). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 4 (12).

آل مزروع. بدر (2010م). بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الأجهزة الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.

البيحيصي. عبد المعطي (2014م). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة.

البلعاوي. صالح (2015م). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة.

بن عبود. علي (2009م). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض. المملكة العربية السعودية.

ثابت. طارق (2016م). العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشاريع الريادية ضمن برنامج "مبادرون" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة.

- جاد الرب. سيد (2013م). *إدارة الإبداع والتميز التنافسي*. ط1. مصر: مطابع الدار الهندسية.
- جرينبرج. جيرالد. وبارون روبيرت (2004م). *إدارة السلوك في منظمات الأعمال*. ط1. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- حسين. قيس (2009م). *دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي*. عمادة البحث العلمي. جامعة السليمانية. عمان.
- الرشيد. صالح بن سليمان (2004م). *نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الغدرة بعنوان: *الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز*. شرم الشيخ. مصر.
- رمضان. ريم (2012م). *تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع بأعمال ريادية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 2 (28).
- زايد. عادل (2003م). *الأداء التنظيمي المتميز. الطريق الى منظمة المستقبل*. ط1. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزعيبي. فلاح. والجريري. عبد العزيز (2008م). *دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية منظور مستقبلي*. بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا.
- الزين. منصور (2010م). *آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية*. الملتقى العلمي الدولي. الجزائر.
- السكرانة. بلال (2008م). *استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية*. دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 77 (17).
- السكرانة. بلال (2008م). *الريادة ومنظمات الأعمال*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سيد. مصطفى (2000م). إدارة الموارد البشرية. منظور القرن الواحد والعشرين. ط1. عمان.

الضلاعين. علي (2010م). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي. دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات في العلوم الإدارية. 1 (37).

العامري. صالح والغالبي. طاهر (2008م). الإدارة والأعمال. ط1. عمان: دار وائل للنشر.

العاني. مزهر. وجودا. شوقي. وحجازي هيثم (2010م). إدارة المشروعات الصغيرة (منظور ريادي تكنولوجي). ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

العبيدي. رأفت. والجراح. أضواء (2014م). رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال. مجلة الدورة 12 (6).

العديلي. ناصر (2009م). تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات (نسخة الكترونية). جريدة الاقتصادية. العدد 5733.

عمار. أحمد (2016م). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية. دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.

غازي. علي (2014م). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح. سلسلة التميز. 1 (3).

فارس. نادين (2016م). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية. غزة.

الفاعوري. اسماء (2012م). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

- القرنة. لميس (2014م). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- كورتل. فريد. ولجيري. نصيرة (2012م). الابداع والريادة في المؤسسة الصناعية. مجلة جامعة دمشق، 1 (2).
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا" (2007م). الموارد المالية. ورأس المال المخاطر. وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. الأمم المتحدة. نيويورك.
- المحروق. ماهر (2011م). سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة. أثر دعم المبادرات العربية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة. "المؤتمر العربي الرابع لتنمية الموارد البشرية. مركز الملك فيصل للمؤتمرات. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- المصري. ابراهيم (2015م). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة.
- ملاوي. ابراهيم (2008م). أهمية متطلبات المجتمع المدني في التنمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 2 (24).
- النتشة عبدالله. وحتاوي باسل (2014م). سياسة النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين. القدس معهد اجاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- النجار. فايز. والعلي. عبدالستار (2010م). الريادة وادارة الأعمال الصغيرة. ط1. عمان: الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم. عبود (2003م). إدارة الابتكار. المفاهيم والخصائص الحديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النسور. اسماء (2010م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط. الاردن.

نصير . طلال . والعزاوي . نجم (2011م). أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية . (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا . عمان .

النعيمي . محمد . وصويص . راتب (2008م). تحقيق الدقة في ادارة الجودة مفاهيم وممارسات . ط1 . عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع .

موقع شركة الوساطة للأوراق المالية (2017م). نبذة عن شركة الوساطة للأوراق المالية. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.alwasata.ps> .

موقع شركة الهدف للاستثمارات المالية (2017م). نبذة عن شركة الهدف للاستثمارات المالية. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.tjps.ps> .

موقع شركة المتحدة للأوراق المالية (2017م). نبذة عن شركة المتحدة للأوراق المالية. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.united.ps> .

موقع شركة الوطنية للأوراق المالية (2017م). نبذة عن شركة الوطنية للأوراق المالية. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.alwatanieh.ps> .

موقع شركة العالمية للأوراق المالية (2017م). نبذة عن شركة العالمية للأوراق المالية. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.gsc.ps> .

موقع شركة سهم للاستثمار والأوراق المالية (2017م). نبذة عن شركة سهم للاستثمار والأوراق المالية. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.sahem-inv.ps> .

موقع شركة لوتس للاستثمارات المالية (2017م). نبذة عن شركة لوتس للاستثمارات المالية. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.lotus-invest.ps> .

موقع شركة العربي جروب للاستثمار (2017م). نبذة عن شركة العربي جروب للاستثمار. تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م، الرابط: <http://www.abinvest.ps> .

الياسري . أكرم وآخرون (2012م). أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية . 1 (4).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.
- Álvarez-Herranz, A., Valencia-De-Lara, P., & Martínez-Ruiz, M. P. (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*, 12(3), 529-545.
- Blanchard, K. (2013). Entrepreneurial characteristics in SMEs: a rural, remote rural, and urban perspective of Lincolnshire businesses. *Strategic Change*, 22(3-4), 191-201.
- Borghini, E.C. (2005), "A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", *The Journal of Creative Behavior*, 31,(1): 226-289.
- Brown, D. R., & Harvey, D. F. (2000). *An experiential approach to organization development*.
- EUROPE, E. I. (2003). Green Paper Entrepreneurship in Europe.
- Costese, A., Master of Innovation, Business week, spring Issue, (3726 A): 158. 2001.
- Bogan, V., & Darity, W. (2007). Culture and entrepreneurship? African American and immigrant self-employment in the United States. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1999-2019.
- Laszlo, G. P. (1999). Quality awards-recognition or model?. *The TQM Magazine*, 8(5), 14-18.
- Gibb, A., Haskins, G. & Robertson, I. (2013). „Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions“. In A. Altmann & B. Ebersberger (Eds.), *Universities in Change, Innovation, Technology, and Knowledge Management*, pp. 9-45. New York, Springer.
- Harrigan, K. R. (1985). Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of Management Journal*, 28(4), 914-925.

- Harrington, J, (2008), "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh:King Abdulaziz Quality Award: 56.
- Hatten, s. T. (2006). Small Business Management. Entrepreneurship and Beyond, third edition.
- Hayton,J.,George,G.,Zahra,S.(2002).National culture and entrepreneurship a review of behavioral research: ET&P Journal, Baylor university, p 33-52.
- Hill, S. (2011). The impact of entrepreneurship education: an exploratory study of MBA graduates in Ireland.
- Hughes, A. M. (2003). *The customer loyalty solution: What works (and what doesn't) in customer loyalty programs*. McGraw-Hill.
- Jaafar, Mastura; Maideen, Siti Aishah and Sukarno, Siti Zaleha Mohd, (2010), "Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers", *World Applied Sciences Journal*, 10: 54-62.
- Lussier, Robert N. (2008), "Management Fundamentals: Concepts, application, Skill Development", South-Western, Mason, USA.
- Parvin, L., Jinrong, J., & Rahman, M. W. (2011). Women entrepreneurship development in Bangladesh: What are the challenges ahead?. *African Journal of Business Management*, 6(11), 3862.
- Swanwick, John (2005). Introducing the Fundamental Concepts of Excellence , 'Integrating for Excellence15 ,'the Jun..
- Tajeddini, K., & Mueller, S. L. (2009). Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: a comparative study of techno-entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 1.

## الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
2	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
3	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
4	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية
5	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
6	د. محمد اشتوي	القدس المفتوحة
7	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
8	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر
9	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
10	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
11	د. طارق أبو حجير	جامعة غزة
12	د. ابراهيم أبو رحمة	جامعة غزة
13	د. أمال الحيلة	كلية فلسطين التقنية
14	د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
15	د. نضال عبدالله	جامعة الأقصى
16	د. علاء السيد	جامعة الأقصى

ملحق رقم (2): خطاب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

السيد الدكتور/.....المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي) من خلال دراسة حالة : موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي.

ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإعداد الاستبانة وأرجو من سيادتكم التفضل بتحكيم هذه الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة وعلم، فان الباحث يأمل من سيادتكم التعاون معه بإبداء رأيكم حول ما يلي:

- مدى انتماء العبارة لكل محور.
- مدى مناسبة العبارة لكل محور.
- اقتراح التعديلات المناسبة في صياغة العبارات.
- اضافة ما ترونه مناسباً من عبارات.

هذا ويرحب الباحث باقتراحاتكم وتوصياتكم كما ويشركم على هذه الاقتراحات والتوصيات التي ستخدم الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: باسم عمر اللوح

### ملحق رقم (3): الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أخي الفاضل ..... أختي الفاضلة  
تحية طيبة و بعد...

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي أعد بهدف الحصول علي البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي"، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وتعتبر هذه الدراسة كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له أثر وفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

الباحث: باسم اللوح

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى
2. العمر : ( ) أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة ( ) 40 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي : ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي: ( ) مدير عام ( ) نائب المدير العام ( ) مدير مالي ( ) وسيط معتمد ( ) أخرى...
5. سنوات الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنة ( ) 10 سنوات فأكثر

ثانياً: متغيرات الدراسة:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الجزء الأول: العوامل الريادية</b>						
<b>المحور الأول: الثقافة الريادية</b>						
1.	تُرسخ الشركة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في انجاز المهام.					
2.	تعزز الشركة من تمكين العاملين الرياديين فيها لتحسين انجاز المهام.					
3.	تتبنى الشركة الثقافة الريادية وتعمل على تدعيمها وتتميتها.					
4.	تعطي الشركة أهمية كبيرة للتفكير الريادي.					
5.	تشجع الشركة ثقافة المجازفة في ريادة الأعمال.					
6.	تعمل الشركة على زيادة الوعي بأهمية الأعمال الريادية والعمل الحر.					
7.	تتميز الشركة بثقافة ريادية تساعد على الابداع والتطوير في العمل.					
8.	تمنح الشركة حوافز مجدية لدى العاملين ذات السمة المتفوقة بالأداء.					
<b>المحور الثاني: المبادرة</b>						
1.	تبادر الشركة بالاستفادة من التطورات العلمية الخاصة بالعمل.					
2.	تسعى الشركة إلى بناء منظور مستقبلي للعمل.					
3.	تعمل الشركة على استثمار الفرص الجيدة في العمل.					
4.	تبادر الشركة بتطوير امكانياتها.					
5.	تعمل الشركة على بناء علاقات جيدة مع العملاء لتطوير الخدمات المقدمة.					
6.	تدفع ثقافة المبادرة في الشركة نحو مستويات متقدمة من الابتكار.					
7.	تبادر الشركة بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين تقديم خدماتها.					
8.	لدى الشركة أساليب مبتكرة في استقطاب العملاء مقارنة بغيرها من المنافسين.					
<b>المحور الثالث: الابداع والابتكار</b>						
1.	تساعد الموارد والمصادر المتاحة في الشركة على الرقي بمستوى الابداع والابتكار.					
2.	تحرص الشركة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي.					
3.	تشجع الشركة على استخدام أساليب جديدة في العمل.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	تدعم الشركة الأنشطة التطويرية المقدمة.					
5.	تشجع الإدارة الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة.					
6.	تعطي الشركة الفرص لذوي الأفكار الإبداعية لتطوير العمل.					
7.	تعمل الشركة على عقد اجتماعات مع رواديين ناجحين للاستفادة منهم.					
8.	تعمل الشركة على تنمية روح الابداع والابتكار بما يعزز دور الريادة.					
<b>المحور الرابع: المرونة الهيكلية</b>						
1.	تسمح الشركة باشتراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات.					
2.	تستجيب الشركة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للشركة.					
3.	تعمل الشركة على تطوير الموارد بأسلوب فاعل يضمن تحسين كفاءتها وقدرتها.					
4.	تسمح الشركة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الأعمال الريادية.					
5.	تتابع الشركة جميع التغيرات التي تطرأ في السوق لتقديم خدمات مميزة.					
6.	تضع الشركة الخطط والبرامج التي تحقق حضوراً فاعلاً للمشاريع الريادية.					
7.	تؤكد الشركة على الاستجابة للحاجات المتجددة للعملاء.					
8.	تعمل الشركة على اعادة تشكيل برامجها الريادية بما يتوافق مع السوق.					
<b>المحور الخامس: تحمل المسؤولية</b>						
1.	تشجع ثقافة الشركة العاملين على التفكير بشكل مستقل.					
2.	تشجع الشركة على الاستقلالية المادية في برامجها الريادية.					
3.	تمنح الشركة العاملين حرية كافية في الشركة لتطبيق الأفكار الجديدة.					
4.	توجد حرية كاملة في طريقة تنفيذ العاملين لأعمالهم.					
5.	تشجع ثقافة الشركة على تحمل المسؤولية في المشاريع الريادية.					
6.	تعزز الشركة من السمات القيادية لدى العاملين فيها.					
7.	تدعم الشركة سمة التحدي لدى العاملين فيها لتطوير العمل.					
8.	يتم التحاور مع ادارة الشركة بشأن تبني مشاريع ريادية جديدة دون تحفظات.					
<b>المحور السادس: المخاطرة</b>						
1.	تسعى الشركة إلى ارضاء العملاء حتى لو تحملت أعباءً أكبر من امكانياتها.					
2.	تقوم الشركة بتبني خطوات عقلانية في احتساب المخاطر.					
3.	تتحمل الشركة المخاطرة في مشاريع ريادية واضحة النتائج.					
4.	تعمل الشركة بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.					
5.	تدعم الشركة المشاريع الريادية حتى وإن كان لديها احتمالية للفشل.					
6.	تتبنى الشركة دراسة أولية قبل البدء بالمشاريع الريادية.					
7.	تميل الشركة للمخاطرة في المشاريع الريادية مهما كانت النتائج.					
8.	تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من حالات عدم التأكد التي تحيط بالعمل.					

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الجزء الثاني: التميز المؤسسي</b>						
1.	تتولى الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.					
2.	تسعى الشركة لتبني فلسفة التغيير والتطوير .					
3.	تقوم الشركة بتطوير كفاءات العاملين لتحقيق التميز .					
4.	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز .					
5.	تتميز الشركة بحصتها من التداول .					
6.	تهتم الشركة بعدد العملاء والوسطاء لديها .					
7.	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي .					
8.	تهتم الشركة بقياس رضا العملاء .					
9.	تعمل الشركة على نشر رؤية ورسالة الشركة وقيمها والالتزام بها .					
10.	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة والدقة .					
11.	تهتم الشركة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين .					
12.	تساهم الشركة في تحديد استراتيجيات العمل وفقاً لاحتياجات العملاء .					
13.	تعمل الشركة على تقييم وتطوير أنظمة العمل بشكل دوري .					
14.	تعمل الشركة على تحسين أداء العاملين بشكل مستمر .					
15.	تهتم الشركة ببناء شراكات خارجية مما يعود بالنفع عليها .					