

أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة الاسكندرية

ملخص البحث

استهدف البحث اختبار ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده المتمثلة في (الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية)، معاً يؤديان إلى زيادة وتحسين الأداء بالبنوك العامة بمدينة الاسكندرية (محل التطبيق)، استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ إجمالي عدد القوائم المستردة ١٣٤ قائمة من أصل ١٣٩ بمعدل استجابة ٩٦%

وقد كشف البحث عن النتائج التالية:

- قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث والذي ينص على "تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد المخاطرة، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد الابتكار.
- قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث والذي ينص على "تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد الابتكار، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد المخاطرة.

وقد توصل البحث إلى العديد من التوصيات أهمها:

- الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في تشجيع القيادة والإصرار الأفضل على التعاون والبدائل الاستراتيجية واعتبار التخطيط الاستراتيجي أساس البقاء في بيئة الأعمال.
- ضرورة أن تكون الإدارة العليا أكثر نشاطاً في تبني التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي بدورها تسهل من نمو وتطور المنظمات.
- ضرورة بذل المساعي نحو ريادة الأعمال مع الاستفادة منها في دفع عجلة التنمية الشاملة بالمجتمع، بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز ثقافة ريادة الأعمال.

الكلمات الإفتتاحية: التخطيط الاستراتيجي- ريادة الأعمال- اداء المنظمات.

“The Effect of Strategic Planning and Entrepreneurial Thought on the Performance of Organizations Applied to the Banking Sector in Alexandria”

Abstract

The research aimed to test whether strategic planning and entrepreneurial thought with its dimensions: (innovation, risk-taking and proactiveness) together lead to increase and improve performance in public banks in Alexandria (under application). The researcher used the questionnaire as a data collection tool. The total number of recovered lists is **134** lists out of **139** with a response rate of **96%**

The research revealed the following results:

- Accepting the first main research hypothesis, which states that “strategic planning and entrepreneurial thought with its dimensions: (innovation, risk-taking and proactiveness) have a significant positive effect on the financial performance of public banks in part with regard to strategic planning and risk-taking, and its rejection in innovation.
- Accepting the first main research hypothesis, which states that “strategic planning and entrepreneurial thought with its dimensions: (innovation, risk-taking and proactiveness) have a significant positive effect on the financial performance of public banks in part with regard to strategic planning, innovation and proactiveness, and its rejection in risk-taking.

The research reached several recommendations, the most important of which are:

- Taking advantage of strategic planning to encourage leadership, better determination to cooperate, strategic alternatives and considering strategic planning as basis for survival in the business environment.
- The senior management should be more active in adopting strategic planning and entrepreneurial thought in order to achieve organizational goals which in turn facilitate the growth and development of organizations.
- The need to make efforts towards entrepreneurship while benefiting from them in advancing the comprehensive development of society, as well as the need to foster the entrepreneurship culture.

Keywords: Strategic Planning - Entrepreneurship - Organizational Performance

١- مقدمة

إن الواقع الذي تعيشه منظمات الأعمال الحديثة في ظل بيئة متسارعة في كافة النواحي، ولتحقيق التنمية الشاملة يتطلب من المنظمات التوجه نحو الإقدام والابتكار من خلال التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي حيث يساهم كلا منهما في رفع أداء المنظمات، فالتخطيط الاستراتيجي نوع من أنواع التخطيط الذي يستند إلى فهم واقعي لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر، وذلك لإقتناص الفرص وتجنب المخاطر، وأن طرق التخطيط تمكن المدراء من تحويل البيانات إلى قرارات ذات قيمة وإجراءات مناسبة، ولقد تم المناداة باستخدام التخطيط لإدخال الأهداف أو الخطط الاستراتيجية التنظيمية والبحث عن الموارد التي من شأنها أن تكون مناسبة على أفضل وجه لتحقيق الأهداف التنظيمية كما هو موضح في الخطط الاستراتيجية يجب أن يكون لكل هدف تطلعات مالية وموارد بشرية مرتبطة بإنجازها حتى يتحقق بنجاح، بالإضافة إلى أن ريادة الأعمال تلعب دوراً رئيسياً للمنظمات في تحقيق مستويات أعلى من أداء المنظمات والنمو، حيث أصبحت فكرة الريادة ذات الصلة بالمنظمات موضعاً لاهتمام المدراء والقادة (Lubis, 2017).

إن ريادة الأعمال للمنظمات ترمز إلى فلسفة إدارية جديدة تعزز المرونة الإستراتيجية والإبداع المستمر لتغيير فكر الموظفين الموجهين للإدارة. وهكذا، فإن ريادة الأعمال لها قابلية للتطبيق على المنظمات بمختلف الأحجام، ولا تشير هذه العمليات إلى إنشاء مشاريع تجارية جديدة فحسب، بل إلى تطوير منتجات وخدمات وتقنيات إدارية واستراتيجيات جديدة كأنشطة مبتكرة. لقد أصبح الابتكار السريع والفعال من حيث التكلفة هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن من خلاله للمنظمات أن تظل قادرة على المنافسة، وهي فكرة يدعمها (Mokaya 2012 & Lubis, 2017) بأن المنظمات تحتاج إلى إنشاء ميزة من خلال التميز والابتكار المستمر، سواء كان ذلك يرتبط بإنشاء منتجات وخدمات جديدة والعمليات التنظيمية. حيث تُعد ريادة الأعمال عملية تسهل الجهود للابتكار، ويمكن أن تساعد المنظمات على التعامل مع الحقائق التنافسية في الأسواق. أما رائد الأعمال، فهو الشخص الذي يركز على الابتكار والإبداع والقدرة على تغيير الحلم أو فكرة في الأعمال التجارية في المنظمة.

ومن جانب آخر، يؤكد (Ijeoma, & Onuoha, 2018) على أنه لا يمكن إغفال دور التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي في الاقتصادات، وأن جوهر ريادة الأعمال هو خلق قيمة من الفرص، وأن السلوكيات الريادية هي عامل نجاح حاسم للحفاظ على الميزة التنافسية، وأنه، لا بد من تعزيز حالة الأعمال المركزة للصناعة المصرفية بشكل كبير وبما أن القطاع المصرفي هو جزء من النظام المالي تتحول البنوك إلى قوة مالية حول العالم، ويقوم التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بدور مهم في تحسين أداء القطاع المصرفي، وفي الواقع، يلعب القطاع المصرفي دوراً حيوياً في تمويل التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى ذلك، فإن التوجه نحو القطاع المصرفي يؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي في أي اقتصاد.

وبناء على ما تقدم سعي البحث الحالي اختبار ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده (الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية) معاً يؤديان إلى زيادة فاعلية أداء المنظمات (المالي / غير المالي) وتحسينه بالبنوك العامة بمدينة الاسكندرية (محل التطبيق)؟.

٢- مشكلة البحث

تتعدد المشكلات التي تواجه المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التطورات في بيئة الأعمال، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل المواءمة بين استمرار المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ويعتبر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي، هو الطريق السليم، والفعال لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمنظمات عبر خطط وبرامج مختلفة حتى تتمكن المنظمات من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها. إن انتشار مفهوم فكريادة الأعمال بأبعاده (الإبتكار، والمخاطرة، والاستباقية) في البحوث والدراسات التي تناولت هذا المصطلح تشير إلى أن وجود هذا الفكر لدى المديرين يزيد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم أداء المنظمة، والذي يؤثر بدوره في دعم التنمية، لذا يهدف هذا البحث اختباراً ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي معاً يؤديان إلى زيادة فاعلية الأداء وتحسينه، ولاسيما تزايد حدة المنافسة في القطاع المصرفي المصري خلال السنوات القليلة الماضية سواء كان ذلك من خلال المصارف القائمة، أو من خلال المصارف التي دخلت حديثاً إلى السوق المصري نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي، مما استدعى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإبداعية التي يكون في العادة مصدرها الأساسي الإنسان، لذا فإن تبني التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي هما أحد الدعامات الأساسية في تطوير بيئة العمل المصرفي، ومن ثم خلق ميزة تنافسية.

وعلى ضوء ذلك يحاول هذا البحث الإجابة على هذا التساؤل:

- هل يؤدي التخطيط الاستراتيجي وفكريادة الأعمال (الإبتكار، والمخاطرة، والاستباقية) معاً إلى زيادة فاعلية أداء المنظمات في البنوك العامة بمدينة الاسكندرية؟

٣- أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث من أهمية الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، ويعتبر هذا البحث محاولة للتعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكريادة الأعمال (الإبتكار، والمخاطرة، والاستباقية) على أداء المنظمات (المالي/ غير المالي).

الأهمية العلمية للبحث:

هناك ندرة نسبية في معالجة هذا الموضوع على مستوى المنظمات العربية، وبالتالي يمكن اعتبار هذا البحث من الأبحاث التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

• الأهمية التطبيقية للبحث:

- الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكريادة الأعمال (الإبتكار، والمخاطرة، والاستباقية) على أداء المنظمات (المالي، وغير المالي) للبنوك العامة بمدينة الاسكندرية.
- تشجيع فكر ريادة الأعمال بدلاً من التركيز على التخطيط الاستراتيجي بمفرده.
- فكر ريادة الأعمال يساعد على تحسين التخطيط الاستراتيجي نفسه وبالتالي يعمل على تحسين الأداء.
- الكشف عن مدى وجود تفاعل أو عدم تفاعل بين التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال.
- تحسين أداء القطاع المصرفي لما له من أهمية بالغة في المساعدة على تحسين الاقتصاد المصري

٤ - أهداف البحث

- التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات (المالي، وغير المالي) للبنوك العامة بمدينة الاسكندرية (محل التطبيق).
- التعرف على تأثير فكريادة الأعمال بأبعاده على اداء المنظمات (المالي/غير المالي) للبنوك العامة بمدينة الاسكندرية (محل التطبيق).
- اختبار ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده (الإبتكار، والمخاطرة، والاستباقية) معاً يؤديان إلى زيادة فاعلية الأداء وتحسينه.

٥- الإطار النظري

٥-١- الإطار النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

٥-١-١- التخطيط الاستراتيجي (مفهوم وأهمية)

■ مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي طريقة تتضمن تقنيات وعوامل مختلفة لأداء مهام محددة بشكل منهجي. وهو نوع من أنواع التخطيط الذي يستند إلى فهم واقعي وعميق بما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والتهديدات وذلك لإقتناص الفرص وتجنب المخاطر. هذا التعريف يشير إلى أن التخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويراه (Bryson, 2011) أداة يمكن وصفها بأنها دليل لتحقيق رؤية الأعمال. وينص على الخطوات والبرامج الإجرائية التي تسعى المنظمة إلى متابعتها لتحريك المنظمة من حالتها الراهنة إلى نتيجة مستقبلية متوقعة في عملية الزمن. ويركز على أفضل الوسائل وأكثرها فعالية للوصول إلى النجاح التنظيمي (Chinyamurindi, 2016).

كما يمكن تعريفه بأنه إجراء لخلق الاتساق بين أهداف المنظمة وممتلكاتها والتمسك بها وأفاقها المتغيرة. تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي، بشكل عام، من أهداف العمل، ورؤية وتصميم واضح لتحقيق الأهداف تستلزم عملية التخطيط الاستراتيجي أيضاً مسح البيئة، وهذا يساعد المؤسسة على إعداد إجراء مناسب يعتمد على هذه المعلومات. بينما يشير (Haccou, 2007) إلى التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه جهد منظم من أجل اتخاذ القرارات الأساسية واتخاذ إجراءات تكون بمثابة مبادئ توجيهية للمنظمة. ويضيف بأنه عملية اجتماعية تتعامل من خلالها المجتمعات المحلية مع التحديات الخارجية والداخلية. التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطلعية ويجب أن يشارك جميع المديرين بها إذا كانت الخطة الاستراتيجية متاحة ومنفذة بشكل جيد، فلن تواجه المنظمة أي تحديات في التغييرات الخارجية (Chinyamurindi, 2016).

حتى تتمكن المنظمات من البقاء، يجب أن تكون قادرة على العمل بنجاح مع القوى البيئية غير المستقرة وغير القابلة للسيطرة عليها والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار. بذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو المحرك الذي يركز عليه أداء المنظمات. وهو بوصلة لإدارة المنظمة نحو النتيجة المستقبلية المرغوبة يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحقيق أولاً، يمكن فهم ما تعتمزم المنظمة تحقيقه أثناء عملية التخطيط.

ثانياً، يشمل التخطيط الاستراتيجي تكوين دليل شامل خطوة بخطوة لتحقيق الأهداف المحددة. وأخيراً، فإن التخطيط الاستراتيجي له غرض أساسي هو تحديد الأولويات وتوفير التوجيه لمستقبل المنظمة. وقد تم الاعتراف على نطاق واسع بأهمية التخطيط الاستراتيجي في جميع أنحاء العالم حيث يُعد المحرك الذي يلهم أداء أفضل للأعمال (Chinyamurindi, 2016).

وفي هذا السياق يري الباحث أنه إذا كانت البنية التحتية هي بمثابة العمود الفقري للتنمية في المجتمعات فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل العمود الفقري للإدارة، وأن التخطيط ليس مقصوراً على مستوى معين من المستويات القيادية، ولكن أهميته تختلف من مستوى ادارى لأخر، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الإستعداد المبكر بحلول عديدة لمواجهة المشاكل المتوقعة والعمل على حلها قبل حدوثها.

٥-٢- الإطار النظري المتعلق بريادة الأعمال

٥-٢-١- ريادة الأعمال (المفهوم والأهمية والأبعاد)

■ مفهوم وأهمية ريادة الأعمال

وجد الباحثون أن ريادة الأعمال تؤثر بشكل إيجابي على أداء وقدرات المنظمات. من الواضح أن الباحثين قد تجاوزوا ابتكارات المنتجات والخدمات التقليدية لريادة الابتكار في العمليات، وسلاسل القيمة ونماذج الأعمال وجميع وظائف الإدارة. تواجه جميع المنظمات واقعاً عالمياً جديداً يتطلب الابتكار والشجاعة والمخاطرة والقيادة الريادية. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المنظمات أن تدرك "الحمية الريادية في القرن الواحد والعشرين". عادة ما يتم النظر إلى المنظمات التي تعرض ريادة الأعمال على أنها كيانات ديناميكية ومرنة تم إعدادها للاستفادة من الفرص التجارية الجديدة عند ظهورها، ومع ذلك، وعلى الرغم من حقيقة أن ريادة الأعمال والابتكار توصف بدرجة عالية بأنها أكثر الاستراتيجيات قابلية للتطبيق لتحقيق نتائج ناجحة في المنظمات في العصر الحالي، تظل الحقيقة هي أن التنفيذ الناجح للابتكار المؤسسي أمر بعيد المنال بالنسبة لمعظم المنظمات (Ijeoma, & Onuoha, 2018).

ويري (Prange & Pinho, 2017) ريادة الأعمال للمنظمات هي "مصطلح يستخدم لوصف السلوك الريادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة"، ويمكن تعريف الريادة بأنها " مجموعة من الخصائص التي تتعلق ببداية الأعمال والتخطيط والتنظيم لها وتحمل المخاطر والابداع في أدائها"، لقد تطور مفهوم الريادة مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، لذا يمكن أن ننظر إلى المفهوم ببعض المرونة عند التعامل معه إذ يكون في الدول المتطورة مرتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والتحرك، ويخاطر وينشئ عملاً جديداً يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية ريادياً (Ijeoma, & Onuoha, 2018).

يرى الباحث أنه، في ظل البيئة متسارعة في كافة النواحي، ولتحقيق التنمية الشاملة المستدامة يجب على المنظمات تحقيق الابتكار والقيادة، وان تدرك أن الحمية الريادية تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

■ أبعاد ريادة الأعمال

تلعب ريادة الأعمال للمنظمات دوراً رئيسياً في تحقيق مستويات أعلى من النمو حيث أن الميل إلى المخاطرة والاستباقية والابتكار والدافع نحو الإنجاز هي سمات رواد الأعمال، تشير الدراسات التجريبية منها دراسة (Jeoma & Onuoha, 2018) والتي استهدفت تحليل ريادة أعمال المنظمات وأداء

المنظمات للقطاع المصرفي وتناولت أبعاد الريادة (المخاطرة والربحية والابتكار)، ودراسة (Aboosedo., et al, 2018) التي ناقشت تأثير زيادة الأعمال في المنظمات (مقاسة بالابتكار والمخاطرة والاستباقية) على الأداء للمصارف، ودراسة (Yunis, et al, 2017) والتي كان الغرض منها هو تطوير إطار عمل يختبر طبيعة العلاقة بين استخدام نظم الاتصالات والمعلومات وأداء المنظمات في السوق اللبناني مع أهمية الدور الذي تلعبه زيادة الأعمال والابتكار في تلك العلاقة.

وهدفت دراسة (Kim, & Ryu. 2017)، إلى توفير تداعيات لتصميم منظمة مبتكرة من خلال تعزيز زيادة الأعمال للمنظمات من خلال التحقيق في الابتكار العملية التنظيمية التي تم تنفيذها مؤخرًا بالتطبيق على شركة نافير الكورية. ووفرت دراسة (Karimi & Walter, 2015) رؤية نظرية مدعومة بالأدلة التجريبية من صناعة الصحافة حول مدى تأثير السمات البارزة في زيادة الأعمال على اعتماد نموذج الابتكار في الأعمال، وكيف يؤثر ذلك على أداء نموذج الأعمال. في ضوء ما سبق، من خلال بعض الدراسات التجريبية التي تم عرضها وتناولت زيادة الأعمال اتضح للباحث أن معظم هذه الدراسات أكدت أن التوجه نحو زيادة الأعمال، باعتباره بناء مركب، له ثلاثة أبعاد هي: الابتكار والاستباقية والمخاطرة، وبناء عليه استند البحث الحالي في إطاره النظري لتلك الدراسات في تناول تلك الأبعاد، وفيما يلي عرض مختصر لتلك الأبعاد:-

■ المخاطرة Risk Taking

يُعرف (Frohberger & Voss, 2016) المخاطرة على أنها اتخاذ القرارات والإجراءات دون معرفة معينة بالنتائج المحتملة أو الاقتران بكثافة أو تخصيص موارد كبيرة للمشاريع في بيئات غير مؤكدة. وبدون درجة من المجازفة، تؤخر المنظمات أو تحجم عن إدخال الابتكارات ومن الاضطلاع بأنشطة زيادة الأعمال. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تفاعل متحفظ مع ظروف السوق المتغيرة وفي الأداء الضعيف نتيجة لفرص السوق الضائعة. ارتبطت مواجهة المخاطر في الوقت المناسب بسرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتم ربطها فيما بعد بتحسين أداء الأعمال. ويمكن تقسيم المخاطر إلى ثلاث فئات: تتعلق مخاطر العمل في المقام الأول بالقدرة على الدخول في سوق أو إنشاء سوق أو صناعة جديدة بنجاح أو لتطوير تقنيات جديدة. المخاطر المالية تعني استثمارات مالية عالية أو مدخلات مرتفعة من الموارد لقطاع الأعمال، وقد ترتبط بالمخاطر بالعائد. المخاطر الشخصية تشير إلى الشخص الذي يتخذ قرارًا بشأن المنظمة. هذا الخطر يتعلق بالشركة والفرد نفسه. تشير إمكانات المخاطرة في التوجه نحو زيادة الأعمال إلى رغبة المنظمة في استغلال الفرصة التي تكون نتائجها غير مؤكدة والرغبة في التصرف دون معرفة النتائج بالكامل مقدمًا.

■ الاستباقية Pro-activeness

يري (Njagi., 2016) أن الاستباق سلوك يسعى إلى البحث عن الفرص ويتطلع إلى المستقبل لإدخال منتجات أو خدمات جديدة أو قدرات تكنولوجية متقدمة على المنافسة تحسبًا للطلب المستقبلي، مما قد يؤدي إلى فرص جديدة للمجازفة. غالبًا ما ترتبط الاستجابة لإشارات السوق والوعي باحتياجات العملاء والرصد الدقيق للمسح البيئي وإجراء أبحاث جدوى موسعة بالاستراتيجية الاستباقية الناجحة للمنظمة. من خلال التوقع والتحضير الفعالين للتغيير وتعبئة الموارد قبل المنافسين بوقت طويل، فإن المنظمات الاستباقية تكون في خطوة متقدمة على المنافسين في تحقيق أنشطة المنظمة، ويضيف إلى أن الاستباقية هي حالة ذهنية، مدفوعة إلى حد كبير بالوعي، تهدف إلى الحفاظ على الرؤية والقيام بالمهام وتحقيق هدف صعب أو محدد.

إنها تصوراً مستقبلياً وتصميمياً على التفوق في المجالات المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة. يمكن أيضاً أن ينظر إلى الاستباقية الريادية باعتبارها درجة يقظة المنظمة. فهي قدرة المنظمة على التنبؤ بالمكان الذي لا توجد فيه منتجات أو خدمات أو أصبحت غير ذات قيمة بالنسبة، ويُفترض أن تكون المنظمة استباقية عندما تكون منظمات مختلفة لديها رؤى في قيمة الموارد التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، مشيراً إلى إن الاستباقية الريادية مهمة بقدر ما هي مقياس للأداء التنظيمي (Njagi, 2016).

▪ الابتكار Innovativeness

يُعرف (Kamatigam, 2017) الابتكار على أنه الاستعداد والجاهزية للانخراط في السلوكيات الإبداعية من الناحية التجريبية من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة، أو في القيادة التكنولوجية عبر البحث والتطوير في العمليات الجديدة. ويتحقق ذلك عندما تسعى المنظمات إلى التنفيذ النشط للأفكار أو المنتجات أو العمليات الجديدة. الابتكار هو أحد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أنشطة الشركة وأداء المنظمات. بدون الابتكار، لن تتحقق قيادة الأعمال بغض النظر عن وجود سمات قيادة الأعمال الأخرى من عدمه. والإبداع هو العنصر الأساسي والأكثر أهمية في الابتكار، ويُعرّف الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، ويبنى الابتكار على الأفكار الإبداعية. هناك عدة تعريفات للابتكار، فيمكن تعريفه على أنه "تطوير وتنفيذ مفاهيم جديدة من قبل الأشخاص الذين ينخرطون مع مرور الوقت في المعاملات مع الآخرين من خلال نظام مؤسسي". كما يمكن تعريفه على أنه "العملية التي تجلب أي أفكار جديدة لحل المشاكل". وتعتبر ظواهر الإبداع والابتكار مترابطة وغير منفصلة. تعتمد المهارات الإبداعية على عدة عوامل أبرزها الخصائص الشخصية الفردية المتعلقة بالاستقلالية والانضباط الذاتي. يشير الابتكار إلى محاولة لاحتضان الإبداع والتجريب والحدثة والقيادة التكنولوجية في كل من المنتجات والعمليات.

٣-٥- الاطار النظري المتعلق بأداء المنظمات

٣-٥-١- اداء المنظمات (مفهوم وأهمية ومؤشرات)

▪ مفهوم وأهمية

يقاس أداء المنظمات من خلال تنفيذ مجموعة من التدابير التي تمثل النتيجة النهائية لنشاط المنظمة. حدد (Peterson, Gijbers, & Wilks 2003) أداء المنظمات على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات تتفق مع أهدافها. ووفقاً لـ (Antony & Bhattacharyya, 2010)، فإن أداء المنظمات هو المقياس المستخدم لتقييم وقياس نجاح المؤسسة في إعداد وتقديم القيمة لعملائها الخارجيين والداخليين (Bello & Adeoye, 2018).

يُعرف أداء المنظمات بأنه تحقيق بعض المعايير المالية وغير المالية خلال فترة زمنية محددة. أداء المنظمة هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، فالإتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء، كما يعد أداء المنظمة مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمة، بل ويكاد الظاهرة الشمولية لجميع مجالات المعرفة الإدارية، ويُعرف أداء المنظمة بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، لذا فأداء المنظمة يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم (Bello & Adeoye, 2018).

■ مؤشرات أداء المنظمات

يتناول (Sink and Tuttle 1989) سبعة مؤشرات تحدد أداء المنظمات. وهي الفعالية والكفاءة والجودة والإنتاجية وجودة حياة العمل والابتكار والربحية. وقد أدى كثرة الأبحاث في أداء المنظمات إلى نظريات مختلفة له. فعلى سبيل المثال، يمكن تصنيف تقييم الأداء إلى فعالية مالية وتشغيلية وتنظيمية، وجادل (Kaplan & Noorton, 2005) بأن أداء المنظمات يتحدد من خلال قدرة المنظمة على استخدام مواردها للتنبؤ بمستقبلها. وعلى نحو مماثل لمجموعة التعريفات، هناك أيضاً العديد من الطرق لتقييم أداء المنظمات أكثر من مجرد تحديد الأداء، فإن قياس أبعاد الأداء المدروسة سيكون حاسماً لنجاح المنظمات. تميل المؤشرات الأكثر شيوعاً لتقييم أداء المنظمات إلى أن تكون ملموسة مثل الأرباح أو حجم المبيعات أو دوران الأسهم.

أما المؤشرات غير الملموسة مثل تطوير المنتجات ورضا العملاء، فهي أقل استخداماً حدد (Lusthaus et al, 2002) أربعة عناصر لتحليل أداء المنظمات وهي: الفعالية والكفاءة والأهمية التنظيمية المستمرة والصلاحية المالية، تم تمثيل الأداء لدى (Koech & Namusonge, 2012) بدرجة تحقيق أهداف الأعمال في السنة المالية السابقة للمنظمة، قام أيضاً (Hong & Ling, 2010) بقياس أداء المنظمات فقط مع المؤشرات المالية مثل العائد على حقوق الملكية (Ho, 2008).

قام (Ejere and Abasilim, 2013) أيضاً بتقييم أداء المنظمات على أساس مؤشرات الجهد والرضا والفعالية، قام (Alsughayir, 2014) بتقييم الأداء مقارنة بالمنافسين من حيث الفعالية التنظيمية والأداء المالي، وبما أن البعد المالي هو النتيجة النهائية لجميع العناصر الأخرى، فإن معظم الأكاديميين اعتمدوا على الأداء المالي باعتباره المقياس الوحيد لأداء المنظمات منهم (Neely, 2007)؛ Akyuz and Erkan, 2010). وقد انتقد العديد من المؤلفين هذا الاتجاه لأداء المنظمات عادة ما يتم قياسه بناءً على مؤشرات الأداء المالي التقليدية مثل إيرادات المبيعات والعائد على الاستثمار والقدرة على الربح عند تقييم الأداء، فإن القياسات غير المالية لها أيضاً أهمية خاصة في العمليات طويلة المدى للمؤسسات، بما في ذلك جودة المنتج وأداء القوى العاملة. وبالتالي، يجب أخذ كل من المقاييس المالية وغير المالية بعين الاعتبار عند تقييم الأداء (Ho, 2008).

٦- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من البحث حصر للدراسات السابقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، ريادة الأعمال، أداء المنظمات، وفيما يلي تصنيفات هذا البحث وفقاً لهذه المعايير:

٦-١- الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

تناولت دراسة (Mattheussen, & Spontak, 2018) والتي تختبر ممارسات التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في السويد وتحديد مدى فهم طبيعتها. وتناولت سبع متغيرات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي مثل أهميته والأفق الزمني والطبيعة والمحتوى والمتابعات. انتهت البحث باستخدام مقابلات شخصية مع ستة مشروعات صغيرة ومتوسطة من أجل جمع البيانات التجريبية، واعتمدت الاستنتاجات على تحليل البيانات بشكل أدق في ممارسات التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة أنه من أجل الحصول على أفكار أكثر عمومية عن ممارسات التخطيط

الاستراتيجي يجب تركيز الأبحاث المستقبلية على الاختلافات بين الصناعات أو التفضيلات في ممارسات التخطيط الاستراتيجي عن طريق إجراء دراسات مقارنة.

بينما تناولت دراسة (Gomera, et al, 2018) والتي تهدف إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في بافالو سيتي بجنوب أفريقيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لتلك المشروعات. في حين تناولت دراسة (King, & Adetayo, 2018) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات بالتطبيق على شركتين في نيجيريا في قطاع التصنيع، وهدفت إلى فحص تأثير التوجه الخارجي على حصة السوق للمنظمة وتحديد دور الثقافة التنظيمية الوسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات في بيئة المنظمات الحالية. ومن جانب آخر تناولت دراسة (Esfahani, et al 2018) مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي في منظمات الرعاية الصحية وكانت أهم النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط إيجابياً بأداء المنظمات، وأكدت على أن التخطيط الاستراتيجي مؤثر ويوفر توجهاً واضحاً ومركزاً للمنظمات.

ولقد هدفت دراسة (Kisia, 2017) إلى تناول العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأداء شركة تأمين في كينيا عبر استخدام المقابلات الشخصية مع أعضاء الإدارة العليا المشاركين في التخطيط الاستراتيجي. توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ينتج عنه سياسات فعالة وذات كفاءة في صنع القرار تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء، بينما هدفت دراسة (Acur & Englyst, 2006) عرض واستخدام أداة تقييم لعمليات صياغة الاستراتيجية التي تضمن جودة عالية في نواتج العمليات، وكانت أهم النتائج صحة المناهج المستخدمة في التقييم وأنه ينبغي استيعاب التعلم من التجربة في التفكير الاستراتيجي، حيث يتم تقييم مرحلة التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي على أساس المنهج المرتكز على الهدف.

٦-٢- الدراسات السابقة المتعلقة بريادة الأعمال

تناولت دراسة كل من (Jeoma, & Onuoha, 2018) تحليل ريادة أعمال المنظمات وأداء المنظمات للقطاع المصرفي في بنيجيريا وكان من أهم النتائج وجود علاقة مؤثرة بين المخاطرة والربحية والابتكار وهي بدورها تؤثر على الربحية في القطاع المصرفي، بينما ناقشت دراسة (Abosedo, et al, 2018) تأثير ريادة الأعمال (الابتكار والمخاطرة والاستباقية والتجديد الاستراتيجي) على الأداء الدولي للمصارف الدولية النيجيرية. وكانت أهم النتائج أن عناصر ريادة الأعمال جميعها لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء الدولي للبنوك، وتناولت دراسة (Munyoro, et al 2017) دور ريادة الأعمال في استدامة عمليات المنظمات غير الحكومية في زيمبابوي، وأظهرت الدراسة أن ريادة الأعمال مهمة من أجل استدامة تلك العمليات، وبالتالي يجب تطبيق ثقافة ريادة الأعمال، كما أن أهمية ريادة الأعمال ترجع إلى أن المنظمات غير الحكومية تتخبط حالياً في الأنشطة التجارية لخلق مسارات للدخل وتحسين استدامتها المالية. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن دعم الإدارة يؤدي إلى تطوير ثقافة ريادة الأعمال في المنظمات غير الحكومية. أوصى البحث بالحاجة إلى تعزيز ثقافة ريادة الأعمال عبر تنفيذ السياسات التي تشجع ذلك، كما أوصت بضرورة تنويع الدخل بالمنظمات غير الحكومية وإنشاء شبكات مالية مع منظمات أخرى.

وتمثل الغرض من دراسة (Yunis, et al, 2017) تطوير إطار عمل يختبر طبيعة العلاقة بين استخدام نظم الاتصالات والمعلومات وأداء المنظمات في السوق اللبناني مع أهمية الدور الذي تلعبه ريادة الأعمال

والابتكار في تلك العلاقة. أشارت النتائج إلى أن نظم الاتصالات والمعلومات والابتكار بمثابة موارد استراتيجية تساهم في الميزة التنافسية المستدامة اعتماداً على السلوك نحو ريادة الأعمال لدى المشاركين فيها. اقترحت نتائج تلك البحث من الناحية التجريبية أهمية تطبيقها للمدراء وموردي التكنولوجيا والابتكار للمساهمة في فهم أفضل للعوامل التي قد تؤثر على التطبيق والإدارة واستخدام موارد نظم الاتصالات والمعلومات لتحسين مستوى التنافسية بالمؤسسة. وسعت دراسة (Yusuf, & Albanawi, 2017) إلى مناقشة ريادة الأعمال كواحد من العوامل التي تؤثر على اقتصاد الشعوب ، وركزت الدراسة على بحث مدى تأثير ريادة الأعمال على اقتصاد المملكة العربية السعودية وانتهت البحث بمناقشة الآثار السلبية لريادة الأعمال على الاقتصاد. توصي البحث بمزيد من الدراسات المستقبلية الموسعة في هذا المجال نظراً لتنوع وعدم تحديد الجوانب التي تتناولها الدراسات الحالية عن موضوع البحث.

ولقد اهتمت دراسة (Kim, & Ryu, 2017) إلى توفير تداعيات لتصميم منظمة مبتكرة من خلال تعزيز ريادة الأعمال للمنظمات من خلال التحقيق في الابتكار العملية التنظيمية التي تم تنفيذها مؤخراً بالتطبيق على شركة نافير الكورية. وكان أهم ما توصلت إليه أن توفير فرص تنظيم المشاريع لن يؤدي فقط إلى زيادة التأثير الإيجابي للهيكل التنظيمي الأفقي على الابتكار، بل سيزيد أيضاً من الحاجة إلى التعاون والحافز لمشاركة المعرفة، وفرت دراسة (Karimi & Walter, 2015) رؤية نظرية مدعومة بالأدلة التجريبية من صناعة الصحافة حول مدى تأثير السمات البارزة في ريادة الأعمال على اعتماد نموذج الابتكار في الأعمال، وكيف يؤثر ذلك على أداء نموذج الأعمال. وكان أهم ما توصلت إليه وجدت أنه في حين أن الاستقلالية والمخاطرة والقدرة على اتخاذ المبادرة لها ارتباطات إيجابية مع مدى تبني ابتكار نموذج الأعمال بالنظام.

٦-٣- الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المنظمات المالي/ غير المالي

لقد تمثل الهدف من دراسة (Ebongkeng, 2018) تقييم أثر التغيير التنظيمي على أداء مؤسسات التمويل الأصغر، مع النظر في التحديات التي تواجه معظم مؤسسات التمويل الأصغر وكيف يمكن أن يتم وضع التغييرات للتغلب على مثل هذه التحديات، وقد استند البحث أيضاً إلى استكشاف العلاقة بين مفهوم التغيير التنظيمي وإدارة الأداء. وتوقعت البحث أنه من المرجح أن يؤدي التغيير التنظيمي إلى تحسين أداء مؤسسات التمويل الأصغر حيث أنه سيؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية. بينما تمثل الهدف من دراسة (Diddenige, et al, 2018) إلى تحسين فهم أثر العلاقة بين جودة الإدارة وجودة القوى العاملة على أداء المنظمات. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من موظفي الإدارة في شركة هندسية مرموقة في سريلانكا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين جودة الإدارة وجودة القوى العاملة وأداء المنظمات بجانب العلاقة بين جودة الإدارة والأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بما بالتحقق من سياسات الرواتب والترقيات لضمان عدالتها، كما أوصت بضرورة إدخال مفاهيم نظام الحوافز المبني على الأداء والإدارة في الخطة الرئيسية لتحفيز الموظفين.

بينما بحثت دراسة (Siran, 2017) العلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية والأداء في البنوك التجارية بكينيا وتوصلت إلى أن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية أثرت على أداء المنظمات للبنوك التجارية إلى حدٍ معقول. ولقد سلطت دراسة (Abubakar, et al, 2017) الضوء على الحاجة إلى تطوير إطاراً لإدارة المعرفة وأسلوب صنع القرار من خلال مراجعة أبحاث الإدارة الحالية. واقترح هذا البحث تعاون

المؤسسات التنظيمية والمهارات والتعلم ودعم التكنولوجيا والأداء التنظيمي، ودراسة (Taiw, 2017) تمثلت في تحديد دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في الكفاءة التشغيلية للمصارف التجارية، وكان أهم النتائج أن إدخال قنوات جديدة في عملياتهم المصرفية قد زاد بشكل كبير من أداء البنك، حيث أنه كلما كان العملاء أكثر نشاطاً في معاملاتهم الإلكترونية كلما زادت الربحية للبنوك.

وهدفت دراسة (Gogan., et al, 2016) إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المنظمات وكانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وأداء المنظمات، وتناولت دراسة (Ahmed, & Shafiq, 2014) أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات في شركات الاتصالات من أجل معرفة مدى مساعدة ثقافة المنظمة في تحسين الأداء التنظيمي. أشارت النتائج إلى أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي.

والجدير بالذكر أن البحث الحالي يختلف في عدة جوانب التي تناولتها الدراسات السابقة لعل أهمها:

أظهرت الدراسات السابقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وريادة الأعمال، وأداء المنظمات، وجود ندرة نسبية في الدراسات والتطبيقات العربية، ولذلك اعتمد الباحث على الدراسات الأجنبية التي كان لها عظيم الأثر في إضافة أفقاً أوسع ونظرة أشمل لموضوع البحث.

• أن معظم الدراسات السابقة - على علم الباحث- قامت بإختبار التخطيط الاستراتيجي، وريادة الأعمال بأبعادهما منفرداً دون الآخر كمتغير مستقل، أو اعتبار ريادة الأعمال متغيروسيط، ولم تركز على اختبار ما إذا كان فكر التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال بأبعادهما معاً يؤديان إلى زيادة فاعلية أداء المنظمات في دراسة واحدة. الأمر الذي تم تجاوزه في هذا البحث باستخدام التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي باعتبارهما متغيرات مستقلة في حين تناول أداء المنظمات كمتغير تابع قد يعتبره الدراسات متغير مستقل.

• البحث الحالي يجمع متغيرات متعددة بهدف التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي على أداء المنظمات المالي / الغير مالي أملاً من الباحث أن تتوافق تلك المتغيرات مع البيئة المصرية، وهذا يعتبر مدخلاً وتحليلاً مغايراً لما تم في الدراسات الأجنبية السابقة.

٧- فروض البحث

في ضوء استعراض الأدبيات والأطر النظرية سالفة الذكر، يسعى البحث إلى إختبار الفروض التالية:

• **الفرض الأول (H₁):** يؤثر التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإبعاده المتمثلة في الإبتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة.

وأمكن للباحث تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة (H_{1a})

- يؤثر بُعد الابتكار لريادة الأعمال تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة (H_{1b})

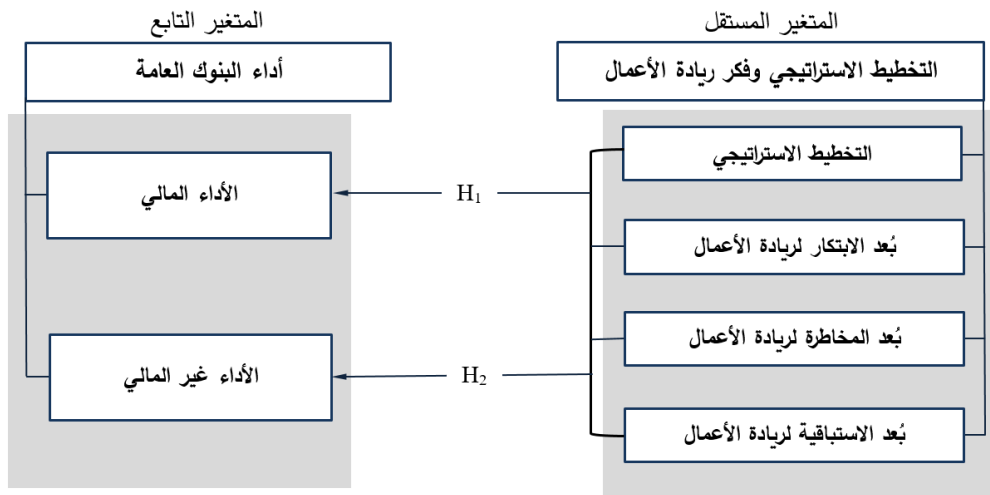
- يؤثر بُعد المخاطرة لريادة الأعمال تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة (H_{1c})

- يؤثر بُعد الاستباقية لريادة الأعمال تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة (H_{1d})

- **الفرض الثاني (H₂):** يؤثر التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العامة. وأمكن للباحث تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العامة (H_{2a})
- يؤثر بُعد الابتكار لريادة الأعمال تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العامة (H_{2b})
- يؤثر بُعد المخاطرة لريادة الأعمال تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العامة (H_{2c})
- يؤثر بُعد الاستباقية لريادة الأعمال تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العامة (H_{2d})

وبناءً على الأدبيات والفروض السابقة، يوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث.



٨- حدود البحث

تتمثل حدود هذا البحث فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تتمثل في الفترة التي تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهرى أغسطس، وسبتمبر ٢٠١٨
- **الحدود المكانية:** يقتصر هذا البحث على قطاع البنوك العامة بمدينة الاسكندرية، لقد تم الاختيار لهذا القطاع ، وذلك لكونه الأكثر استقراراً، والتزاماً بتعليمات البنك المركزى بصفتها بنوك حكومية، بالإضافة إلى أنها أقدم البنوك المتعارف عليها في مجتمع الأعمال المصرى. ويرجع اسباب اختيار تلك البنوك بمدينة الاسكندرية تحديداً، وذلك لإعتبرات الوقت والتكلفة، وأيضاً لكونها تأتي في المرتبة الثانية بعد القاهرة من حيث عدد الفروع لتلك البنوك وقوة الحركة الاقتصادية والتجارية به.
- **الحدود البشرية:** المديرين في الادارة العليا والادارة الوسطى فى البنوك العامة بمدينة الاسكندرية.

٩- منهجية البحث

٩-١- مجتمع وعينة البحث وجمع البيانات

يتمثل المجتمع المستهدف للبحث الحالي في جميع المديرين في البنوك العامة العاملة بمدينة الاسكندرية والبالغ عددهم ٢١٨ مدير، ولغرض جمع البيانات الأولية اللازمة لإتمام البحث، قام الباحث باختيار عينة بلغت ١٣٩ مفردة وفقاً لمعادلة اختيار العينة، وذلك في البنوك العامة داخل مدينة الاسكندرية والتي تتمثل في (البنك الأهلي المصري، وبنك القاهرة، وبنك مصر) حيث استهدف جميع فروع البنوك الثلاثة محل البحث وتم استهداف المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ مسموح به $\pm ٥\%$ اعتماداً على المعادلة التالية: (Richard., et al ,1996)

$$n = \left(Z_{\alpha/2} \right)^2 \times \frac{P(1-P)}{D^2} \quad n = (1.96)^2 \times \frac{0.50 \times 0.50}{(0.05)^2} = 384$$

والتصحيح بالنسبة لحجم المجتمع البالغ عددهم ٢١٨ مدير تم كالتالي:

$$n = \frac{n}{1 + n/N} \quad n = \frac{384}{384/218} = 139$$

ولقد تم الإتصال بالمشاركين المحتملين عن طريق المقابلة الشخصية، وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة ولقد بلغ إجمالي عدد المشاركين في البحث ١٣٤ مفردة من أصل ١٣٩ بمعدل استجابة بلغ ٩٦%، ولقد قام الباحث باستبعاد (٥) قائمة استقصاء بسبب تجاوز حجم البيانات المفقودة في تلك القائمة نسبة الـ ١٥% من إجمالي عدد عبارات الاستبيان والتي تبلغ ٢٦ عبارة. تنقية البيانات من أنماط الاستجابة المريبة أو المشكوك فيها suspicious response patterns والتي تمثل قيام المستقصى منه بالرد بنفس الإجابة على نسبة عالية من أسئلة قائمة الاستقصاء أدت إلى تخفيض عدد المشاهدات (Hair et al., 2014b). الخصائص الديموجرافية لعينة البحث يمكن استعراضها فيما يلي: غالبية المشاركين بالبحث من الذكور (٦٧,٤%)، ٦٣,٦% من المشاركين بالبحث حاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل ١٣,٦%، ١,٥% حاصلين على درجة الماجستير والدكتوراة على التوالي.

٩-٢- مقاييس متغيرات البحث

قام الباحث بقياس المتغير المستقل الأول محل البحث والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي باستخدام نموذج قياس يتضمن أربعة عبارات (Acur & Englyst, 2006). بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بقياس المتغير المستقل الثاني محل البحث والمتمثل في فكر ريادة الأعمال من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي: الابتكار، المخاطرة، والاستباقية، بحيث تم قياس كلٍ منها باستخدام نموذج قياس يتضمن ثلاثة عبارات (Barringer & Bluedorn, 1999). وأخيراً تم قياس المتغير التابع محل البحث والمتمثل في الأداء من خلال بعدين فرعيين هما: الأداء المالي، والأداء غير المالي، بحيث تم قياس بُعد الأداء المالي باستخدام نموذج قياس يتضمن ثلاثة عبارات، بينما تم قياس بُعد الأداء غير المالي باستخدام نموذج قياس يتضمن عشرة عبارات (Tseng & Lee, 2014). ولقد قام المستقصى منهم بتحديد مدي اتفاهم أو اختلافهم مع العبارات الممثلة

لبنود نماذج القياس وذلك على مقياس ترتيبي ذو مسافات متساوية Equidistant Ordinal Scale (مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية Five-Point Likert Scale) والذي يتراوح ما بين ١ = غير موافق على الإطلاق، ٥ = موافق تماماً (أنظر الملاحق).

١٠ - تحليل البيانات والنتائج

١٠-١ - التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis باستخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية Principal Component Analysis وذلك لغرض استكشاف البيانات وإمداد الباحث بمعلومات حول عدد العوامل المطلوبة لتمثيل المتغيرات المستقلة والتابعة قيد البحث أفضل تمثيل ممكن (التخطيط الاستراتيجي - فكر ريادة الأعمال - الأداء)، وذلك من خلال استخلاص الهيكل الأمثل للعوامل Optimal factor structure والمتغيرات التي تنتمي إلى كلٍ منها.

١٠-١-٢ - التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي - فكر ريادة الأعمال)

إستناداً إلى نتائج معيار "كايزر" Kaiser Criterion أو ما يعرف بمعيار "الجذر الكامن" latent Root Criterion، والتي يوضحها جدول رقم (١)، وباللجوء إلى التدوير المتعامد للعوامل Orthogonal Rotation بطريقة "الفارماكس" Varimax للوصول إلى الهيكل الأمثل للعوامل المستخلصة، تبين للباحث إمكانية استخلاص أربعة عوامل، الأمر الذي يتفق مع النموذج المقترح للدراسة، بحيث تساهم تلك العوامل في تفسير ٧٣,١٠٢% من التباين الكلي للمتغيرات الداخلة في التحليل والبالغ ١٣ وحدة معيارية وهو ما يعد نتيجة جيدة (Mooi & Sarstedt, 2014). بالإضافة إلى ذلك، وبمعلومية حجم العينة البالغ ١٣٤ مفردة، فإن معاملات التحميل (التشبع) التي تساوي ٠,٥٠ أو أكثر تعتبر دالة إحصائياً Statistically significant عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبقوة إحصائية ٨٠%، كما أن معاملات التحميل التي تساوي ٠,٥٠ على الأقل تعتبر ذات أهمية من الناحية العملية (Practically significant Hair et al., 2014). علاوة على ذلك، يجب ألا تقل قيم الشبوع Communalities لأي من المتغيرات عن من ٠,٥٠ (Mooi & Sarstedt, 2014). وبالتعبية، يتعين إسقاط المتغيرات صاحبة معاملات التحميل المنخفضة (أقل من ٠,٥٠) وتلك التي لها معاملات تحميل مرتفعة على عاملين أو أكثر Cross-loading (أكبر من ٠,٥٠)، بالإضافة إلى المتغيرات التي لها قيم شيوخ أقل من ٠,٥٠. باستخدام المعايير سألفة الذكر، لم يتم إسقاط أي متغير من المتغيرات الداخلة في التحليل، وعليه، تبين للباحث أن الهيكل الأمثل للعوامل يتحقق باستخلاص أربعة عوامل يوضحها جدول رقم (١)؛ العامل الأول "التخطيط الاستراتيجي"، والذي يمثل المتغير المستقل الأول محل البحث، يتضمن ٤ متغيرات ويساهم في تفسير ٤٦,٣٣٣% من التباين الكلي (الجذر الكامن ٦,٠٢٣ ÷ ١٣ متغير)، أما العامل الثاني "الاستباقية"، والذي يمثل البعد الثالث للمتغير المستقل الثاني محل البحث (فكر ريادة الأعمال)، فيتميز بـ ٣ متغيرات ويساهم في تفسير ١٠,٤٨٥% إضافية من التباين الكلي (١,٣٦٣ ÷ ١٣)، أما العامل الثالث "الابتكار"، والذي يمثل البعد الأول لمتغير فكر ريادة الأعمال، فيتميز بـ ٣ متغيرات ويساهم في تفسير ٨,١٩٤% من التباين الكلي (١,٠٦٥ ÷ ١٣)، وأخيراً العامل الرابع "المخاطرة"، والذي يمثل البعد الثاني لمتغير فكر ريادة الأعمال، فيتميز بـ ٣ متغيرات ويساهم في تفسير ٨,٠٩٠% إضافية من التباين الكلي (١,٠٥٢ ÷ ١٣).

جدول رقم (١): مصفوفة العوامل بعد التدوير المتعامد بطريقة "الفاريماكس": (المتغيرات المستقلة)

الرمز	المتغيرات	معاملات التحميل (التشبع)			قيم الشيع
		التخطيط الاستراتيجي	الاستباقية	الابتكار	
SP التخطيط الاستراتيجي					
SP_1	تساعد صياغة الاستراتيجية في تسهيل إعادة تصميم هدف المنظمة	٠,٨٠٦			٠,٨١٠
SP_2	تساعد صياغة الاستراتيجية في تسهيل تطوير الخطة الجيدة لتسهيل فهمها	٠,٨٢٩			٠,٨٠٩
SP_3	تساعد صياغة الاستراتيجية في تسهيل تطوير خطة واضحة مع مسؤوليات واضحة	٠,٧٣٢			٠,٦٩٢
SP_4	تساعد صياغة الاستراتيجية في تسهيل تطوير الخطة التفصيلية للمنظمة	٠,٨٤٣			٠,٧٧٦
Innov بُعد الابتكار لريادة الأعمال					
Innov_1	يفضل مدراء الإدارة العليا بالبنك بصفة عامة التركيز القوي على التطوير والقيادة التكنولوجية والابتكار		٠,٦٨٣		٠,٦٠١
Innov_2	يوجد العديد من الخطوط الجديدة للمنتجات أو الخدمات التي يقوم البنك بتسويقها في الفترة الأخيرة		٠,٧٩١		٠,٧٣٩
Innov_3	التغييرات التي طرأت في المنتج أو الخدمة للبنك هي تغييرات طفيفة		٠,٨٠٩		٠,٧٤٣
Risk بُعد المخاطرة لريادة الأعمال					
Risk_1	يفضل مدراء الإدارة العليا في البنك بصفة عامة المشروعات عالية المخاطر مع تغييرات ذات عوائد عالية جداً			٠,٨٦٩	٠,٨١٢
Risk_2	يفضل مدراء الإدارة العليا في البنك بصفة عامة الوضع الحذر "لننتظر ونرى" من أجل تقليل احتمالية اتخاذ قرارات مكلفة عند مواجهة حالة من عدم التأكد			٠,٧١٥	٠,٦٥٣
Risk_3	يعتقد مدراء الإدارة العليا في البنك بصفة عامة أنه نظراً لطبيعة البيئة المحيطة، فإن الإجراءات الجريئة واسعة النطاق تعد ضرورية لتحقيق أهداف البنك			٠,٦٤٩	٠,٦٨٤

يتبع في الصفحة التالية

جدول رقم (١): مصفوفة العوامل بعد التدوير المتعامد بطريقة "الفاريماكس": (المتغير المستقل) تابع

الرمز	المتغيرات	معاملات التحميل (التشبع)			
		التخطيط الاستراتيجي	الاستباقية	الابتكار	المخاطرة
PA	بُعد الاستباقية لريادة الأعمال				
PA_1	في التعامل مع المنافسين، يبادر البنك بشكل نموذجي بالإجراءات التي يستجيب لها المنافسون		٠,٧٦٨		٠,٧٠٩
PA_2	في التعامل مع المنافسين، لا يبادر البنك في الظهور كأول بنك يقوم بعرض منتجات/خدمات جديدة أو تشغيل تكنولوجيات، إلخ		٠,٨٤٢		٠,٧٨٩
PA_3	في التعامل مع المنافسين، يتخذ البنك موقفاً شديداً التنافسية بشكل نموذجي		٠,٧٦٧		٠,٦٨٥
	مجموع مربعات معاملات التحميل (الجذر الكامن)	٦,٠٢٣	١,٣٦٣	١,٠٦٥	١,٠٥٢
	نسبة التباين المُفسَّر	٤٦,٣٣٣	١٠,٤٨٥	٨,١٩٤	٨,٠٩٠
	متجمع نسبة التباين المُفسَّر	٤٦,٣٣٣	٥٦,٨١٧	٦٥,٠١٢	٧٣,١٠٢

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

١٠-١-٣- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع محل البحث (الأداء)

إستناداً إلى نتائج معيار "كايزر"، وبالجوء إلى التدوير المتعامد للعوامل بطريقة "الفاريماكس" للوصول إلى الهيكل الأمثل للعوامل المستخلصة، تبين للباحث إمكانية استخلاص عاملين إثنيين (أنظر الملاحق)، الأمر الذي يتفق مرة أخرى مع النموذج المقترح للدراسة، بحيث يساهم هذين العاملين في تفسير ٦٥,٤٦٩% من التباين الكلي للمتغيرات الداخلة في التحليل والبالغ ١٣ وحدة معيارية وهو ما يعد نتيجة جيدة (Mooi & Sarstedt, 2014).

باستخدام معايير إسقاط المتغيرات سالفه الذكر، قام الباحث بإعادة تحديد نموذج التحليل العاملي وذلك بإسقاط متغير وحيد من العامل الأول؛ نظراً لانخفاض قيمة الشيوخ الخاصة به عن الحد الأدنى البالغ ٠,٥٠، وإعادة حساب معاملات التحميل، كما يوضحها جدول رقم (٢).

وعليه، تبين للباحث أن الهيكل الأمثل للعوامل يتحقق باستخلاص عاملين فقط وذلك بعد استبعاد المتغير السابق الإشارة إليه؛ العامل الأول "الأداء غير المالي"، والذي يمثل البعد الثاني للمتغير التابع محل البحث (الأداء)، يتضمن ٩ متغيرات ويساهم في تفسير ٥٥,٣٦٠% من التباين الكلي (الجذر الكامن ٦,٦٤٣ ÷ ١٢ متغير)، أما العامل الثاني "الأداء المالي"، والذي يمثل البعد الأول للأداء، فيتميز بـ ٣ متغيرات ويساهم في تفسير ١٢,١١٩% إضافية من التباين الكلي (١,٤٥٤ ÷ ١٢).

ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بالتحقق من مدى توافر الافتراضات اللازمة للقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي والتي تتعلق بكل من مدى ملائمة مستوى قياس المتغيرات، مدى كفاية حجم العينة، وأخيراً مدى كفاية الارتباط بين المتغيرات وذلك كما يلي:

من حيث مدى ملائمة مستوى قياس المتغيرات، استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية في قياس المتغيرات والذي يتراوح من ١ = غير موافق على الإطلاق إلى ٥ = موافق تماماً والذي يعد مقياس ترتيبي ذو مسافات متساوية قريب من المقياس الفترى، ومن ثم إمكانية استخدام المتغيرات المقاسة به في إجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

أما من حيث مدى كفاية حجم العينة، وفقاً للقاعدة العامة المقترحة من قبل Hair et al. (2014a)، والتي تنص على إن حجم العينة اللازم لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي يجب ألا يقل عن عشرة أضعاف عدد المتغيرات الداخلة في التحليل، ولما كان عدد المتغيرات الداخلة في التحليل سواء الخاص بالمتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، وفكر ريادة الأعمال) أو المتغير التابع (الأداء) يبلغ ١٣ متغير، فإن ١٣٠ مشاهدة صالحة تعتبر كافية لإجراء التحليل، ولما كانت قاعدة البيانات البحث تضم ١٣٤ مشاهدة، لذا شرع الباحث كخطوة تالية في التحقق من مدى ارتباط المتغيرات الداخلة في التحليل، حيث قام الباحث باختبار مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix فيما بين المتغيرات (أنظر الملاحق).

جدول رقم (٢): مصفوفة العوامل بعد التدوير المتعامد بطريقة "الفاريماكس": مجموعة المتغيرات بعد الاسقاط (المتغير التابع)

قيم الشيع	معاملات التحميل (التشبع)		الرمز المتغيرات
	الأداء المالي	الأداء غير المالي	
			FP الأداء المالي
٠,٨٠٤	٠,٨٥٩		FP_1 حجم مبيعات البنك مرتفع جداً
٠,٨٤٤	٠,٨٩٠		FP_2 معدل أرباح البنك مرتفع جداً
٠,٨٠٤	٠,٨٥٩		FP_3 العائد على الإستثمار لدى البنك مرتفع جداً
			NFP الأداء غير المالي
٠,٦٢٠	٠,٧٦٦		NFP_2 البنك لديه القدرة على تطوير منتجات جديدة عالية الجودة
٠,٦٢٩	٠,٧٢٩		NFP_3 سرعة عرض المنتجات الجديدة أعلى من بنوك أخرى في نفس المجال
٠,٥١٤	٠,٦٢٤		NFP_4 درجة خدمة التشغيل الآلي أعلى بكثير من البنوك الأخرى في نفس المجال
٠,٦٢٩	٠,٧٦٣		NFP_5 البنك قادر على تعديل أو تغيير عملية الإدارة لدينا بناءً على منافسة السوق
٠,٧٠٣	٠,٨٠٥		NFP_6 البنك قادر على الإبقاء على الموظفين المميزين
٠,٦٦٨	٠,٨٠٠		NFP_7 البنك لديه القدرة على تعزيز القيادة للمدراء
٠,٦٦٩	٠,٦٦٩		NFP_8 يتبع البنك سياسة متميزة لرفاهية الموظفين
٠,٦١٦	٠,٧٦٤		NFP_9 يمتلك البنك خططاً شاملة لمستقبلنا
٠,٥٩٧	٠,٧٣٠		NFP_10 يستثمرالبنك بشكل قوي في تطوير التكنولوجيا الجديدة
	١,٤٥٤	٦,٦٤٣	مجموع مربعات معاملات التحميل (الجذر الكامن)
	١٢,١١٩	٥٥,٣٦٠	نسبة التباين المُفسَّر
	٦٧,٤٧٩	٥٥,٣٦٠	متجمع نسبة التباين المُفسَّر

ملاحظة: تم اسقاط متغير وحيد من أصل ١٣ بسبب انخفاض قيمة الشيع الخاصة به عن الحد الأدنى البالغ ٠,٥٠

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

وتبين للباحث وجود علاقات ارتباط متوسطة (معاملات الارتباط التي تتراوح بين ٠,٣٠ ، ٠,٤٩) أو قوية (معاملات الارتباط التي تزيد عن ٠,٤٩) فيما بين الغالبية العظمى من المتغيرات التي تنتمي لكل عامل من العوامل الأربعة المستخلصة، في حين كانت علاقات ارتباطها ببقية المتغيرات أقل وضوحاً (Cohen, 1988)، ومع ذلك، فإنه ليس بالضرورة أن تمثل الارتباطات الضعيفة إشكالية في التحليل، حيث أن مصفوفة معاملات الارتباط هي مجرد نظرة أولية لهيكل الارتباط بين المتغيرات (Mooi & Sarstedt, 2014). ولغرض الوصول إلى استنتاج نهائي بشأن كفاية الارتباط بين المتغيرات، لجأ الباحث إلى كلٍ من إحصائي "كايزر- ماير- أولكين" (Kaiser-Meyer-Olkin Statistic (KMO) أو ما يعرف بمقياس كفاية المعاينة Measure of Sampling Adequacy (MSA) واختبار "بارتليت" Bartlett Test، هذا بالإضافة إلى قيم مقياس كفاية المعاينة لكل متغير Variable-specific MSA values (أنظر الملاحق)، ولقد اتضح للباحث أن قيمة إحصائي KMO بلغت ٠,٨٥٩ بالنسبة للتحليل الخاص بالمتغيرات المستقلة بينما بلغت ٠,٩١٩ بالنسبة للتحليل الخاص بالمتغير التابع مما يشير إلى وجود درجة عالية Marvelous من كفاية الارتباط بين المتغيرات الداخلة في التحليل (Kaiser, ١٩٧٤). وبالمثل، يتضح أن قيم مقياس كفاية المعاينة لكل متغير والتي تمثل القيم القطرية لمصفوفة معاملات الارتباط المقابلة بين المتغيرات Anti-image correlation matrix جاءت جميعها أعلى من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠,٥٠، وبالتالي من غير المُستغَرَب أن اختبار "بارتليت" كان دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، الأمر الذي يعني رفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود ارتباط بين جميع المتغيرات بالمجتمع (Mooi & Sarstedt, 2014).

وأخيراً قام الباحث بتقييم جودة توفيق التحليل العاملي الاستكشافي Goodness-of-fit وذلك باختبار مصفوفات البواقي Residuals والتي تمثل الفروق المطلقة بين معاملات الارتباط المشاهدة Observed والمشتقة Reproduced (أنظر الملاحق). بالنسبة للتحليل الخاص بالمتغيرات المستقلة، تبين للباحث وجود عدد ٢٤ فرق مطلق بين معاملات الارتباط المشاهدة والمشتقة يزيد عن ٠,٥٥ بنسبة ٣٠% من إجمالي عدد الفروق وهي نسبة تقل عن ٥٠%، أما فيما يتعلق بالتحليل الخاص بالمتغير التابع فلقد تبين وجود عدد ٢٤ فرق مطلق بين معاملات الارتباط المشاهدة والمشتقة يزيد عن ٠,٥٥ بنسبة ٣٦% من إجمالي عدد الفروق وهي نسبة تقل أيضاً عن ٥٠%، وبالتالي أمكن للباحث التأكد من جودة توفيق التحليل (Mooi & Sarstedt, 2014).

١٠-٢- نتائج تقييم ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات

إن الهدف من تقييم نموذج القياس إنما يتمثل في تخفيض خطأ القياس Measurement error إلى أدنى مستوى ممكن وذلك بشقية، العشوائي Random error والذي يمثل تهديداً للثبات Reliability والمنتظم Systematic error والذي يمثل تهديداً للصدق Validity، ولقد لجأ الباحث إلى كلٍ من مؤشر الثبات المركب (Composite Reliability (CR)، ومعامل "كرونباخ ألفا" Cronbach's Alpha كمعايير لتقييم ثبات الاتساق الداخلي لنماذج القياس Internal Consistency Reliability، كما لجأ إلى كلٍ من حجم معاملات التحميل (التشبع) Loadings، ومتوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) كمعايير لتحقيق صدق التقارب لتلك النماذج Convergent Validity، ويوضح جدول رقم (٣) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (٣): نتائج تقييم ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لنماذج القياس

ثبات الاتساق الداخلي		صدق التقارب	متغيرات البحث
كرونباخ ألفا	مؤشر الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص	
المتغيرات المستقلة			
٠,٩٠٠	٠,٨٧٩	٠,٦٤٦	التخطيط الاستراتيجي
٠,٧٧٣	٠,٨٠٦	٠,٥٨٢	بُعد الابتكار لزيادة الأعمال
٠,٧٧٠	٠,٧٩٢	٠,٥٦٣	بُعد المخاطرة لزيادة الأعمال
٠,٨٠٧	٠,٨٣٥	٠,٦٢٩	بُعد الاستباقية لزيادة الأعمال
المتغيرات التابعة			
٠,٨٩٣	٠,٩٠٣	٠,٧٥٦	الأداء المالي
٠,٩٢١	٠,٩١٦	٠,٥٤٩	الأداء غير المالي

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

كما سبق الإشارة، وبمعلومية حجم العينة البالغ ١٣٤ مفردة، فإن معاملات التحميل (التشبع) التي تساوي ٠,٥٠ أو أكثر تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبقوة إحصائية ٨٠%، كما أن معاملات التحميل التي تساوي ٠,٥٠ على الأقل تعتبر ذات أهمية من الناحية العملية (Hair et al., 2014a)، وكحد أدنى يجب أن تكون جميع معاملات التحميل (التشبع) دالة إحصائياً، ولكن نظراً لأن معاملات التحميل ذات الدلالة الإحصائية قد تكون ضعيفة إلى حد ما، فإن القاعدة الشائعة تنص على وجوب بلوغ معامل التحميل ٠,٧٠٨ كحد أدنى (Hair et al., 2014b). وبالنظر إلى معاملات التحميل الواردة بجدول رقم (١) وجدول رقم (٢) يتضح أنها جاءت جميعاً أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠,٧٠٨ وذلك باستثناء معاملات تحميل المتغيرات Innov_1، Risk_3، NFP_4، وNFP_8 والتي بلغت ٠,٦٨٣، ٠,٦٤٩، ٠,٦٢٤، و٠,٦٦٩ على التوالي، ومع ذلك قرر الباحث الإبقاء على تلك المتغيرات وعدم إسقاطها نظراً لكون هذا الإسقاط سيؤدي إلى انخفاض قيم كل من مؤشر الثبات المركب وكرونباخ ألفا، كما يتضح أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخلص لجميع المتغيرات هي أعلى من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠,٥٠. هذه النتائج تقدم دليلاً حاسماً على تحقق صدق التقارب لجميع متغيرات البحث (Hair et al., 2011; Hair et al., 2014b) إن النتائج الموضحة بجدول رقم (٣) تدعم ثبات الاتساق الداخلي لجميع المقاييس المستخدمة بالبحث، حيث جاءت قيم مؤشر الثبات المركب وكرونباخ ألفا أعلى من ٠,٧٠ لجميع المتغيرات (Nunally & Bernstein, 1994). وأخيراً، قام الباحث بتقييم صدق التمايز Discriminant Validity مستعيناً بمعيار "فورنيل-لاركر" Fornell-Larcker criterion، حيث تشير النتائج كما يوضحها جدول رقم (٤) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغيرات البحث (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات محل البحث (Fornell & Larcker, 1981).

جدول رقم (٤): نتائج معيار "فورنيل-لاركر" لتقييم صدق التمايز متغيرات البحث

التخطيط الاستراتيجي	الابتكار	المخاطرة	الاستباقية	الأداء المالي	الأداء غير المالي	متوسط التباين المستخلص
التخطيط الاستراتيجي	٠,٨٠٤					٠,٦٤٦
الابتكار	٠,٥٨٠	٠,٧٦٣				٠,٥٨٢
المخاطرة	٠,٥٥٠	٠,٤٨١	٠,٧٥٠			٠,٥٦٣
الاستباقية	٠,٤٨٦	٠,٤٥٦	٠,٥٠٥	٠,٧٩٣		٠,٦٢٩
الأداء المالي	٠,٥٩٠	٠,٤٦٤	٠,٥٥٧	٠,٤٩٤	٠,٨٦٩	٠,٧٥٦
الأداء غير المالي	٠,٥٨٧	٠,٥٨٠	٠,٤٤١	٠,٥٩٤	٠,٥٧٨	٠,٥٤٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

١٠-٣- نتائج الإحصاء الوصفي

يوضح جدول رقم (٥) نتائج الإحصاء الوصفي ممثلاً في قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المتغيرات محل البحث، فضلاً عن معاملات الارتباط فيما بين تلك المتغيرات. يمكن ملاحظة أن قيم الوسط الحسابي للأبعاد الممثلة لفكر ريادة الأعمال (الابتكار، المخاطرة، والاستباقية)، بالإضافة إلى قيم الوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي وكذلك الأبعاد الممثلة للأداء (الأداء المالي، والأداء غير المالي) تعتبر جميعاً قيم أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (٣) والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بانحرافات معيارية صغيرة.

جدول رقم (٥): الإحصاء الوصفي ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التخطيط الاستراتيجي	الابتكار	المخاطرة	الاستباقية	الأداء المالي	الأداء غير المالي
٤,١٦٣	٠,٧١٠	١					
٣,٩٢٨	٠,٧١٥	**٠,٥٨٠	١				
٣,٧٠٥	٠,٦٧٠	**٠,٥٥٠	**٠,٤٨١	١			
٣,٧٤٩	٠,٦٩٩	**٠,٤٨٦	**٠,٤٥٦	**٠,٥٠٥	١		
٣,٩٣٢	٠,٨٤٨	**٠,٥٩٠	**٠,٤٦٤	**٠,٥٥٧	**٠,٤٩٤	١	
٣,٨٥٣	٠,٦٨٦	**٠,٥٨٧	**٠,٥٨٠	**٠,٤٤١	**٠,٥٩٤	**٠,٥٧٨	١

**معاملات الارتباط معنوية عند $p < ٠,٠١$ (طرفين)

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

علاوة على ذلك، وبناءً على معاملات الارتباط الموضحة بجدول رقم (٥)، رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين التخطيط الاستراتيجي وُبعدي المخاطرة والاستباقية لريادة الأعمال من ناحية والأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية من

ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين التخطيط الاستراتيجي وُبُعد الابتكار والاستباقية لريادة الأعمال من ناحية والأداء غير المالي لتلك البنوك من ناحية أخرى، حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من ٠,٤٩، كما رصد الباحث وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين بُعد الابتكار لريادة الأعمال والأداء المالي للبنوك محل البحث، هذا فضلاً عن وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين بُعد المخاطرة لريادة الأعمال والأداء غير المالي لتلك البنوك، حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من ٠,٣٠ ولكنها أقل من ٠,٤٩ (Cohen, 1988)، الأمر الذي يعد مؤشراً للأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية على أداء البنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية. كما يتضح أيضاً أنه من بين المتغيرات المستقلة، يعد التخطيط الاستراتيجي صاحب أعلى ارتباط بالأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية، كما يعد بُعد الاستباقية لريادة الأعمال صاحب أعلى ارتباط بالأداء غير المالي لتلك البنوك، الأمر الذي يعد مؤشراً لكون التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأعلى تأثيراً على الأداء المالي للبنوك محل البحث، ولكون بُعد الاستباقية لريادة الأعمال هو البعد الأعلى تأثيراً على الأداء غير المالي لتلك البنوك. وأخيراً، يتضح من معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وُبُعد الابتكار لريادة الأعمال يعد الأعلى بين تلك المتغيرات (معامل ارتباط = ٠,٥٨٠ ، ٠,٠١ p) وبغض النظر عن الدلالة الإحصائية لهذا المعامل إلا أنه ليس كبير بشكلٍ كافي (أصغر من ٠,٩) لتوقع وجود علاقات التعدد الخطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Field, 2013).

١٠-٤- نتائج اختبارات فروض البحث

لغرض اختبار فروض البحث قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك لتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية كمتغيرات مستقلة على كلٍ من الأداء المالي (الفرض الرئيسي الأول) والأداء غير المالي (الفرض الرئيسي الثاني) للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية كمتغيرات تابعة.

في البداية يستعرض الباحث نتائج التحقق من توافر متطلبات البيانات اللازمة لإجراء تحليل الانحدار المتعدد وذلك فيما يتعلق بكلٍ من مدى كفاية حجم العينة، تباين مشاهدات المتغيرات المستقلة والتابعة، وأخيراً مدى ملائمة مستوى قياس المتغيرات التابعة وفقاً للقاعدة العامة التي اقترحها (Green 1991) بشأن أحجام العينة في تحليل الانحدار، والتي تنص على أن حجم العينة اللازم لتقييم معاملات الانحدار يجب أن يساوي على الأقل ١٠٤ مشاهدة مضافاً إليها عدد المتغيرات المستقلة بالنموذج. ولما كان عدد المتغيرات المستقلة بالبحث الحالية يبلغ ٤ متغيرات، لذا فإن حجم العينة اللازم لاختبار فروض البحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد يجب ألا يقل عن ١٠٨ مشاهدة (١٠٤ + ٤)، ومن ثم فإن حجم العينة البالغ ٣٦٨ مفردة يعتبر كافي لإجراء تحليل الانحدار المتعدد. ولقد قام الباحث بالتحقق من وجود تباين في مشاهدات المتغيرات المستقلة والتابعة محل البحث وذلك من خلال حساب الانحراف المعياري لتلك المتغيرات، حيث تبين أن جميع المتغيرات لها انحرافات معيارية بقيم موجبة (أنظر جدول رقم ٥). وأخيراً، من حيث مدى ملائمة مستوى قياس المتغيرات التابعة، مرة أخرى استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية في قياس المتغيرات التابعة والذي يعد مقياس ترتيبي ذو مسافات

متساوية قريب من المقياس الفترى، ومن ثم إمكانية استخدام المتغيرات المقاسة به في إجراء تحليل الانحدار المتعدد. وعليه قام الباحث باختبار فروض البحث من خلال تقدير نموذج الانحدار باستخدام إجراء المربعات الصغرى الاعتيادي (Ordinary Least Squares Regression (OLS). وفيما يلي النتائج التي توصل إليها:

نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول للبحث (H₁)

ينص الفرض الرئيسي الأول للبحث على وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية كمتغيرات مستقلة على الأداء المالي للبنوك العامة كمتغير تابع. ولقد قام الباحث بالتحقق من مدى تحيز نموذج الانحدار بفعل المشاهدات الشاذة Outliers وتلك التي لها تأثير غير محمود على تقديرات معاملات النموذج Influential cases وذلك من خلال تشخيص المشاهدات باستخدام مجموعة من المقاييس تمثلت في كلٍ من البواقي المعيارية Standardized Residuals، فروق "كوك" Cook's distances، الرافعة Leverage (أنظر الملاحق). ولقد تبين من النتائج أن هناك عدد ٧ مشاهدات تزيد بواقيها المعيارية المطلقة عن ٢ بنسبة ٥,٣% من حجم العينة البالغ ١٣٤ مشاهدة وهو ما يزيد بنسبة ٠,٣% فقط عما هو متوقع (٥%)، كما يتضح أيضاً أن هناك مشاهدة واحدة تزيد بواقيها المعيارية المطلقة عن ٢,٥ بنسبة ٠,٨% من حجم العينة وهو ما يقل بنسبة ٠,٢% عما هو متوقع (١%)، الأمر الذي يقدم دليلاً على أن بيانات عينة البحث تتفق إلى حد بعيد مع ما هو متوقع للحصول على نموذج انحدار دقيق. تلك النتائج لا تقدم أي سبب حقيقي للقلق (Field, 2013). كما يتضح أيضاً أن جميع المشاهدات لها فروق "كوك" تقل بوضوح عن الواحد الصحيح، الأمر الذي يقدم دليلاً على عدم وجود أي مشاهدات لها تأثير غير محمود على نموذج الانحدار (Cook & Weisberg, 1982). وبحساب متوسط الرافعة Average Leverage من خلال إيجاد ناتج قسمة (عدد المتغيرات المستقلة بالنموذج + ١) على إجمالي عدد المشاهدات (٤ ÷ ١٣٤ = ٠,٣٨) يتضح أن جميع المشاهدات لها قيم رافعة في حدود ثلاثة أمثال المتوسط (٠,٣٨ × ٣ = ٠,١١٤)، الأمر الذي يؤكد على عدم تأثير أي من المشاهدات على نموذج الانحدار (Stevens, 2002).

بناءً على ما سبق، خلص الباحث إلى عدم وجود تحيز بنموذج الانحدار بفعل مشاهدات شاذة أو مشاهدات ذات تأثير غير محمود على تقديرات معاملات النموذج، ومن ثم إمكانية الاستمرار بتفسير نتائج تحليل الانحدار سواء فيما يتعلق بتقييم جودة توفيق النموذج أو بتفسير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ويعرض جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي الأول للبحث.

يتضح من جدول رقم (٦) وجود ارتباط قوي بين القيم المشاهدة للأداء المالي كمتغير تابع والقيم المقدره لهذا المتغير بواسطة النموذج، حيث أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) قد بلغت ٠,٦٧٣، الأمر الذي يشير إلى إتساق القيم المشاهدة والمقدرة للمتغير التابع بواسطة نموذج الانحدار ومن ثم افتراض جودة توفيق النموذج (Field, 2013).

كما يتضح من جدول رقم (٦) أن قيمة معامل التحديد (R^٢) Coefficient of determination (R^٢) لمتغير الأداء المالي قد بلغت ٠,٤٥٣، الأمر الذي يعني أن التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تساهم في تفسير ٤٥,٣% من التباين المشاهد في

متغير الأداء المالي، ومن ثم يمكن القول بأن ٥٤,٧% من التباين المشاهد في هذا المتغير يمكن إرجاعه لعوامل أخرى بخلاف التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال، الأمر الذي يعد دليلاً قوياً على جودة توفيق النموذج وتمتعه بالدقة التنبؤية نظراً لكون قيمة معامل التحديد جاءت أعلى من القيمة المرضيه والتي تبلغ ٠,١٠ (Falk & Miller, 1992). واتباع القاعدة العامة المقترحة من قبل Mooi & (Sarstedt 2014)، يمكن اعتبار قيمة معامل التحديد لمتغير الأداء المالي قيمة صغيرة حيث أنها جاءت أقل من ٠,٥٠.

كما تبين للباحث أن نموذج الانحدار يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١% (قيمة $F = ٢٦,٣٢٦$ ، $p < ٠,٠٠١$)، وذلك استناداً إلى النتائج الموضحة في جدول رقم (٦)، مما يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على معنوية معامل إنحدار واحد أو أكثر، الأمر الذي يدعم جودة توفيق النموذج، ومن ثم إمكانية المتابعة في تفسير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الأول للبحث (H_{1})، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (٦) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لكلٍ من التخطيط الاستراتيجي (معامل انحدار = ٠,٣٨٤، قيمة $t = ٣,٦٢٠$ ، $p < ٠,٠٠١$)، بُعد المخاطرة (معامل انحدار = ٠,٣٢٤، قيمة $t = ٣,٠٣٣$ ، $p < ٠,٠٠١$)، وبُعد الاستباقية لريادة الأعمال (معامل انحدار = ٠,٢١٢، قيمة $t = ٢,١٦٠$ ، $p < ٠,٠٥$) على الأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية، الأمر الذي يدعم الفرض الفرعي الأول (H_{1a}) والثالث (H_{1c}) والرابع (H_{1d}).

وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر التخطيط الاستراتيجي صاحب أعلى تأثير على الأداء المالي (معامل إنحدار معياري = ٠,٣٢١)، يليه بُعد المخاطرة (معامل إنحدار معياري = ٠,٢٥٦)، ويأتي بُعد الاستباقية لريادة الأعمال في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على الأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية (معامل إنحدار معياري = ٠,١٧٤).

جدول رقم (٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية على الأداء المالي

الفروض	المتغير التابع	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيم t	قيم p	الترتيب	نتيجة اختبار الفروض	معامل تضخم التباين (VIF)
	قيمة ثابت الانحدار Constant	-0,009	0,393		-0,023	0,981			
H _{1a}	التخطيط الاستراتيجي	**0,384	0,106	0,321	3,620	0,000	١	قبول الفرض	١,٨٢٨
H _{1b}	بُعد الابتكار لريادة الأعمال	0,090	0,100	0,075	0,895	0,373	---	رفض الفرض	١,٦٥١
H _{1c}	بُعد المخاطرة لريادة الأعمال	**0,324	0,107	0,256	3,033	0,003	٢	قبول الفرض	١,٦٥٤
H _{1d}	بُعد الاستباقية لريادة الأعمال	*0,212	0,098	0,174	2,160	0,033	٣	قبول الفرض	١,٥١٥
	قيمة معامل الارتباط R	0,673							
	قيمة معامل التحديد R^2	0,453							
	قيمة معامل التحديد المعدل	0,436							
	قيمة معامل التحديد المعدل وفقاً لمعادلة "شتاين"	0,414							
	تحليل التباين ANOVA	قيمة F	**26,326						
		قيمة p	0,000						

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 ، * دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير بُعد الابتكار لريادة الأعمال على الأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية وذلك عند مستوى معنوية ٥%، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الثاني (H_{1b}). بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث والذي ينص على "تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد المخاطرة، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد الابتكار.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني للبحث (H₂)

ينص الفرض الرئيسي الثاني للبحث على وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية كمتغيرات مستقلة على الأداء غير المالي للبنوك العامة كمتغير تابع. ولقد قام الباحث بالتحقق من مدى تحيز نموذج الانحدار بفعل المشاهدات الشاذة وتلك التي لها تأثير غير محمود على تقديرات معاملات النموذج وذلك من خلال تشخيص المشاهدات باستخدام مجموعة من المقاييس سألقة (أنظر الملاحق).

ولقد تبين من النتائج أن هناك عدد ١٠ مشاهدات تزيد بواقئها المعيارية المطلقة عن ٢ بنسبة ٧,٦% من حجم العينة البالغ ١٣٤ مشاهدة وهو ما يزيد بنسبة ٢,٦% عما هو متوقع (٥%)، كما يتضح أيضاً أن هناك عدد ٥ مشاهدات تزيد بواقئها المعيارية المطلقة عن ٢,٥ بنسبة ٣,٨% من حجم العينة وهو ما يزيد بنسبة ٢,٨% عما هو متوقع (١%)، الأمر الذي يقدم دليلاً على أن بيانات عينة البحث تتفق إلى حد بعيد مع ما هو متوقع للحصول على نموذج انحدار دقيق. تلك النتائج لا تقدم أي سبب حقيقي للقلق ربما باستثناء المشاهدات رقم ٤٠، ٥٧ والتي تزيد بواقئها المعيارية عن ٣ ومن ثم قد تمثل مشاهدات شاذة محتملة، الأمر الذي يستوجب مزيد من التحري عن تلك المشاهدات (Field, 2013).

كما يتضح أيضاً أن جميع المشاهدات لها فروق "كوك" تقل بوضوح عن الواحد الصحيح بما في ذلك المشاهدات رقم ٤٠، ٥٧، الأمر الذي يقدم دليلاً على عدم وجود أي مشاهدات لها تأثير غير محمود على نموذج الانحدار (Cook & Weisberg, 1982).

يتضح أيضاً أن جميع المشاهدات لها قيم رافعة في حدود ثلاثة أمثال المتوسط (١١٤، ٠)، وذلك باستثناء المشاهدات رقم ٣٧، ٥٧ الأمر الذي يدل على أن تلك المشاهدات قد تكون مؤثرة بشكل غير مرغوب فيه على تقديرات معاملات النموذج، ومع ذلك قرر الباحث الإبقاء عليها وعدم حذفها نظراً لعدم زيادة فروق "كوك" لها عن الواحد الصحيح ومن ثم عدم تأثيرها الجوهرية على النموذج (Stevens, 2002).

بناءً على ما سبق، خلص الباحث إلي عدم وجود تحيز بنموذج الانحدار بفعل مشاهدات شاذة أو مشاهدات ذات تأثير غير محمود على تقديرات معاملات النموذج، ومن ثم إمكانية الاستمرار بتفسير نتائج تحليل الانحدار سواء فيما يتعلق بتقييم جودة توفيق النموذج أو بتفسير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ويعرض جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي الثاني للبحث.

يتضح من جدول رقم (٧) وجود ارتباط قوي بين القيم المشاهدة للأداء غير المالي كمتغير تابع والقيم المقدرة لهذا المتغير بواسطة النموذج، حيث أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) قد بلغت ٠,٧١٨، الأمر الذي يشير إلى إتساق القيم المشاهدة والمقدرة للمتغير التابع بواسطة نموذج الانحدار ومن ثم افتراض جودة توفيق النموذج (Field, 2013).

كما يتضح من جدول رقم (٧) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير الأداء غير المالي قد بلغت ٠,٥١٥، الأمر الذي يعني أن التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الإبتكار، المخاطرة، والاستباقية تساهم في تفسير ٥١,٥% من التباين المشاهد في متغير الأداء غير المالي، ومن ثم يمكن القول بأن ٤٨,٥% من التباين المشاهد في هذا المتغير يمكن إرجاعه لعوامل أخرى بخلاف التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال، الأمر الذي يعد دليلاً قوياً على جودة توفيق النموذج وتمتعه بالدقة التنبؤية نظراً لكون قيمة معامل التحديد جاءت أعلى من القيمة المرضيه والتي تبلغ ٠,١٠ (Falk & Miller, 1992). وبتابع القاعدة العامة المقترحة من قبل (Mooi & Sarstedt 2014)، يمكن إعتبار قيمة معامل التحديد لمتغير الأداء غير المالي قيمة متوسطة حيث أنها جاءت أعلى من ٠,٥٠ ولكنها أقل من ٠,٧٥

كما تبين للباحث أن نموذج الانحدار يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١% (قيمة $F = ٣٣,٧٤٢$ ، $p < ٠,٠٠١$)، وذلك استناداً إلى النتائج الموضحة في جدول رقم (٨)، مما يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على معنوية معامل إنحدار واحد أو أكثر، الأمر الذي يدعم جودة توفيق النموذج، ومن ثم إمكانية المتابعة في تفسير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

جدول رقم (٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية على الأداء غير المالي

الفروض	المتغير التابع	معاملات الانحدار اللامعيارية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيم <i>t</i>	قيم <i>p</i>	الترتيب	نتيجة اختبار الفروض
	قيمة ثابت الانحدار Constant	٠,٥٢١	٠,٣٠٠		١,٧٣٨	٠,٠٨٥		
H _{2a}	التخطيط الاستراتيجي	** ٠,٢٥٨	٠,٠٨١	٠,٢٦٧	٣,١٩٣	٠,٠٠٢	٣	قبول الفرض
H _{2b}	بُعد الابتكار لريادة الأعمال	** ٠,٢٦٢	٠,٠٧٦	٠,٢٧٣	٣,٤٣٩	٠,٠٠١	٢	قبول الفرض
H _{2c}	بُعد المخاطرة لريادة الأعمال	٠,٠١٢-	٠,٠٨١	٠,٠١٢-	٠,١٤٩-	٠,٨٨٢	---	رفض الفرض
H _{2d}	بُعد الاستباقية لريادة الأعمال	** ٠,٣٤٠	٠,٠٧٥	٠,٣٤٦	٤,٥٥١	٠,٠٠٠	١	قبول الفرض
	قيمة معامل الارتباط <i>R</i>	٠,٧١٨						
	قيمة معامل التحديد <i>R</i> ^٢	٠,٥١٥						
	قيمة معامل التحديد المعدل	٠,٥٠٠						
	قيمة معامل التحديد المعدل وفقاً لمعادلة "شتاين"	٠,٤٨٠						
	تحليل التباين <i>ANOVA</i>	قيمة <i>F</i>	** ٣٣,٧٤٢					
		قيمة <i>p</i>	٠,٠٠٠					

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني للبحث (H_2)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (٧) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لكلٍ من التخطيط الاستراتيجي (معامل انحدار = ٠,٢٥٨، قيمة $t = ٣,١٩٣$ ، $p < ٠,٠١$)، بُعد الابتكار (معامل انحدار = ٠,٢٦٢، قيمة $t = ٣,٤٣٩$ ، $p < ٠,٠١$)، وبُعد الاستباقية لريادة الأعمال (معامل انحدار = ٠,٣٤٠، قيمة $t = ٤,٥٥١$ ، $p < ٠,٠٠١$) على الأداء غير المالي للبنوك العاملة بمدينة الاسكندرية، الأمر الذي يدعم الفرض الفرعي الأول (H_{1a}) والثاني (H_{2b}) والرابع (H_{2d}).

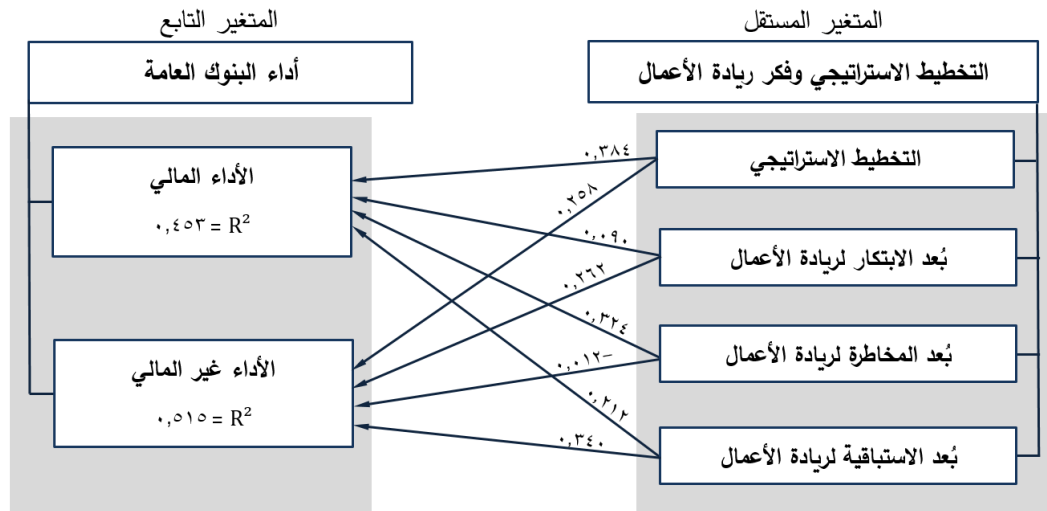
وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر بُعد الاستباقية لريادة الأعمال صاحب أعلى تأثير على الأداء غير المالي (معامل إنحدار معياري = ٠,٣٤٦)، يليه بُعد الابتكار (معامل إنحدار معياري = ٠,٢٧٣)، ويأتي التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على الأداء غير المالي للبنوك العاملة بمدينة الاسكندرية (معامل إنحدار معياري = ٠,٢٦٧).

كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير بُعد المخاطرة لريادة الأعمال على الأداء غير المالي للبنوك العاملة بمدينة الاسكندرية وذلك عند مستوى معنوية ٥%، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الثالث (H_{2c}).

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث والذي ينص على "تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العاملة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد الابتكار، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد المخاطرة.

ويوضح شكل رقم (٢) النموذج المفاهيمي ومعاملات الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال على الأداء، بالإضافة إلى قيم معامل التحديد R^2 لمتغير الأداء.

شكل رقم (٢): النموذج المفاهيمي ومعاملات الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال على الأداء



علاوة على ما سبق، هناك مجموعة من الافتراضات لتحليل الانحدار لا بد من الوفاء بها للحصول على نتائج صالحة، ومن ثم القدرة على التعميم خارج نطاق عينة البحث. هذه الافتراضات هي:

الافتراض الخاص بالخطية *Linearity*، لقد تحقق الباحث من وجود علاقات خطية بين الأداء المالي والأداء غير المالي كمتغيرات تابعة من ناحية، والتخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية كمتغيرات مستقلة من ناحية أخرى، وذلك من خلال تمثيل تلك العلاقات بيانياً (أنظر الملاحق).

الافتراض الخاص بعلاقات التعدد الخطي *Multicollinearity*، لجأ الباحث إلى معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor (VIF)* بغرض تقييم علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة بنماذج الانحدار، حيث تشير النتائج الموضحة بجدول رقم (٦) إلى أن جميع قيم معامل تضخم التباين (*VIF*) جاءت أقل من الحد الأقصى المقبول (١٠)، مما يعد دليلاً على أن علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة بالنموذج لا تمثل مشكلة (Myers, 1990).

الافتراض الخاص بتجانس تباين البواقي *Homoskedasticity*، قام الباحث بالتمثيل البياني للعلاقة بين البواقي المعيارية لنماذج الانحدار *Regression Standardized Residuals* كمتغير تابع والقيم المقدرية المعيارية لتلك النماذج *Regression Standardized Predicted Values* كمتغير مستقل (أنظر الملاحق)، حيث يشير نمط انتشار النقاط إلى تجانس بواقي النماذج إلى حد بعيد.

الافتراض الخاص إعتدال توزيع الأخطاء *Normally distributed errors*، لجأ الباحث إلى التمثيل البياني للبواقي المعيارية لنماذج الانحدار باستخدام المدرج التكراري مصحوباً بمنحنى التوزيع الطبيعي *Normal curve* (أنظر الملاحق) والذي يشير إلى اقتراب توزيع تلك البواقي بشكل كبير من التوزيع الطبيعي. علاوة على ذلك يمكن القول بأن توزيع أخطاء النموذج يقترب من التوزيع الطبيعي نظراً لزيادة عدد المشاهدات عن ١٠٠ مشاهدة (Field, 2013) وذلك استناداً إلى نظرية النهاية المركزية *Central limit theorem*

وكمعيار أخير للحكم على مدى قابلية نموذجي الانحدار للتعميم خارج نطاق عينة البحث، لجأ الباحث إلى قيمة معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted

فيما يتعلق بنموذج الانحدار الأول (المتغير التابع: الأداء المالي)، يتضح من جدول رقم (٦) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت ٠,٤٣٦ بفارق يبلغ ٠,٠١٧ فقط عن قيمة معامل التحديد المشاهدة (٠,٤٥٣ - ٠,٤٣٦ = ٠,٠١٧)، مما يعني أن نموذج الانحدار والمشتق من المجتمع يساهم في تفسير ٤٣,٦% من التباين المشاهد في الأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية وبانخفاض قدرة ١,٧% فقط عن التباين المفسر في هذا المتغير عند اشتقاق النموذج من العينة، الأمر الذي يدعم قابلية تعميم النموذج. كما يتضح أيضاً أن قيمة معامل التحديد المعدل وفقاً لمعادلة "شتاين" (أنظر Field, 2013) كما يوضحها جدول رقم (٦)، قد بلغت ٠,٤١٤ بفارق يبلغ ٠,٠٤٠ فقط عن قيمة معامل التحديد المشاهدة (٠,٤٥٣ - ٠,٤١٤ = ٠,٠٤٠)، الأمر الذي يدعم قدرة نموذج الانحدار على تقدير الأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية باستخدام عينات مختلفة مسحوبة من نفس المجتمع.

وفيما يتعلق بنموذج الانحدار الثاني (المتغير التابع: الأداء غير المالي)، يتضح من جدول رقم (٧) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت ٠,٥٠٠ بفارق يبلغ ٠,٠١٥ فقط عن قيمة معامل التحديد المشاهدة (٠,٥١٥ - ٠,٥٠٠ = ٠,٠١٥)، مما يعني أن نموذج الانحدار والمشتق من المجتمع يساهم في تفسير ٥٠% من التباين المشاهد في الأداء غير المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية وبانخفاض قدرة ١,٥% فقط عن التباين المفسر في هذا المتغير عند اشتقاق النموذج من العينة، الأمر الذي يدعم قابلية تعميم النموذج. كما يتضح أيضاً أن قيمة معامل التحديد المعدل وفقاً لمعادلة "شتاين" كما يوضحها جدول رقم (٧)، قد بلغت ٠,٤٨٠ بفارق يبلغ ٠,٠٣٥ فقط عن قيمة معامل التحديد المشاهدة (٠,٥١٥ - ٠,٤٨٠ = ٠,٠٣٥)، الأمر الذي يدعم قدرة نموذج الانحدار على تقدير الأداء غير المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية باستخدام عينات مختلفة مسحوبة من نفس المجتمع.

- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية :

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في التعرف تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال على أداء المنظمات في قطاع البنوك العامة بمدينة الإسكندرية.

أ- نتائج البحث الميدانية:

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني تمكن الباحث من التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي:

[١] رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين التخطيط الاستراتيجي وبعدي المخاطرة والاستباقية لريادة الأعمال من ناحية والأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين التخطيط الاستراتيجي وبعدي الابتكار والاستباقية لريادة الأعمال من ناحية والأداء غير المالي لتلك البنوك من ناحية أخرى، حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من ٠,٤٩، كما رصد الباحث وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين بُعد الابتكار لريادة الأعمال والأداء المالي للبنوك محل البحث، هذا فضلاً عن وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين بُعد المخاطرة لريادة الأعمال والأداء غير المالي لتلك البنوك، حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من ٠,٣٠ ولكنها أقل من ٠,٤٩، الأمر الذي يعد مؤشراً للأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإعادة المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية على أداء البنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية.

[٢] يتضح أيضاً أنه من بين المتغيرات المستقلة، يعد التخطيط الاستراتيجي صاحب أعلى ارتباط بالأداء المالي للبنوك العامة العاملة بمدينة الإسكندرية، كما يعد بُعد الاستباقية لريادة الأعمال صاحب أعلى ارتباط بالأداء غير المالي لتلك البنوك، الأمر الذي يعد مؤشراً لكون التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأعلى تأثيراً على الأداء المالي للبنوك محل البحث، وكون بُعد الاستباقية لريادة الأعمال هو البعد الأعلى تأثيراً على الأداء غير المالي لتلك البنوك.

[٣] وأخيراً، يتضح من معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وبعدي الابتكار لريادة الأعمال يعد الأعلى بين تلك المتغيرات (معامل ارتباط = ٠,٥٨٠).

، $p < 0,01$) وبغض النظر عن الدلالة الإحصائية لهذا المعامل إلا أنه ليس كبير بشكلٍ كافي (أصغر من 0,9) لتوقع وجود علاقات التعدد الخطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

ثانياً: نتائج الفروض الإحصائية :

[١] قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث والذي ينص على "تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإبعاده المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي للبنوك العامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد المخاطرة، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد الابتكار، وقد يرجع سبب رفض بُعد الابتكار كتأثير إيجابي معنوي على الأداء المالي إلى مرحلة التقديم ، وذلك عن تقديمه لأول مرة ، حيث تمثل هذه المرحلة تلك البداية الخاصة بكل منتج . وعادة ما يتم تقديم المنتج للسوق في هذه المرحلة على نطاق تجاري واسع بعد فترة طويلة من التفكير فيه وتنميته، وتكون المبيعات صفرًا في بداية هذه المرحلة وتظل منخفضة في نهايتها فالمستهلك لا يعرف عن المنتج ، أو منافعه أو حتى استخداماته المحتملة. لذا لا بد من الإنفاق بكثرة على الإعلان وأنشطة الترويج الأخرى لتعليم المستهلك المحتمل، والإقناع بتجربة هذا المنتج.

[٢] قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث والذي ينص على "تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بإبعاده المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء غير المالي للبنوك العامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد الابتكار، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد المخاطرة، وقد يرجع ذلك إلى المخاطر الشخصية تشير إلى الشخص الذي يتخذ قرارًا بشأن المنظمة. هذه المخاطر تتعلق بالمنظمة والفرد نفسه. وقد تكون النتائج غير مؤكدة والرغبة في التصرف دون معرفة النتائج بالكامل (Frohberger & Voss, 2016) (هذا مما قد يؤثر سلباً على الأداء الغير مالي).

ثالثاً : مقارنة نتائج البحث الحالي بالدراسات السابقة:

بعض نتائج الدراسات المتفقة مع البحث الحالي:

[١] دراسة كل من (Jeoma, & Onuoha, 2018) تحليل ريادة أعمال المنظمات وأداء المنظمات للقطاع المصرفي في ريفرز ستيت بنيجيريا وتوصلت إلى وجود علاقة مؤثرة بين المخاطرة والربحية والابتكار وهي بدورها تؤثر على الربحية في القطاع المصرفي بشكل واضح.

[٢] دراسة (Abosedo., et al, 2018)، تأثير ريادة الأعمال في الشركات (الابتكار والمخاطرة والاستباقية والتجديد الاستراتيجي) على الأداء الدولي للمصارف الدولية النيجيرية. وتوصلت إلى أن عناصر ريادة الأعمال جميعها لها تأثير إيجابي على الأداء الدولي للبنوك.

[٣] دراسة (Munyoro, et al 2017) دراسة دور ريادة الأعمال في استدامة عمليات المنظمات غير الحكومية في زيمبابوي، وتوصلت إلى أن ريادة الأعمال مهمة من أجل استدامة تلك العمليات، وبالتالي يجب تطبيق ثقافة ريادة الأعمال.

[٤] دراسة (Gomera, et al, 2018) تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في بافالو سيتي بجنوب أفريقيا، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لتلك المشروعات.

[٥] دراسة (King, & Adetayo, 2018) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات بالتطبيق على شركتين في نيجيريا في قطاع التصنيع، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم عرض توصيات البحث من خلال توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي، والآخري تتعلق بالجانب التطبيقي بشأن دعم أداء المنظمات من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وفكرريادة الأعمال.

أولاً: التوصيات التي تتعلق بالجانب الأكاديمي:

- الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الانفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي واشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في تشجيع القيادة والإصرار الأفضل على التعاون والبدائل الاستراتيجية واعتبار التخطيط الاستراتيجي أساس البقاء في بيئة الأعمال.
- ضرورة أن تكون الإدارة العليا أكثر نشاطاً في تبني التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي بدورها تسهل من نمو وتطور المنظمات.
- ضرورة بذل المساعي نحو ريادة الأعمال مع الاستفادة منها في دفع عجلة التنمية الشاملة بالمجتمع.
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة ريادة الأعمال عبر تنفيذ السياسات التي تشجع ذلك.

ثانياً: توصيات تتعلق بتحسين الأداء من خلال الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي قد تؤدي إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال ومن ثم تحسين أداء المنظمات في البنوك التي لها نفس ظروف التماثل، والجدول التالي يوضح برنامج عمل مقترح لتنفيذ هذه التوصيات والجهة المسؤولة عن التطبيق وآليات وإجراءات التنفيذ المقترحة، والنتيجة المستهدفة من هذا التطبيق.

جدول رقم (٨) برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

النتيجة	ألية واجراءات التنفيذ المقترحة	من المسؤول	المجال
- التحول إلى بنوك ريادية - تكوين مخزون استراتيجي من رأس مال بشري يتصف بالأداء المتميز	- زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لوصول البنوك إلى الريادة، والتأكيد على إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بما يتلائم مع رؤيتها المستقبلية. - التأكد من معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بأهمية الوقوف على نقاط القوة والضعف بالبنوك عند إعداد الخطط الاستراتيجية - دعم وسائل الاتصال بين واضعي الخطط والمنفذين لها لتسهيل نقل الخطط من الواقع إلى المأمول، الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في التخطيط بصفة عامة والعمليات الإدارية الأخرى لرفع مستوى المهارات للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة. - تعزيز الثقافة الريادة وربطها بالاستراتيجية والأهداف ونتائج الأداء على المدى القصير والبعيد، وتقديم حوافز ابتكارية منها التعويضات المباشرة، والتقديرية.	• إدارة عليا • الموارد البشرية	١- تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بشكل فعال

	<p>- التركيز على تطبيق استراتيجيات محددة قائمة على التوجه نحو السوق ، لتعزيز مبدأ السلوك الإبداعي لدى الأفراد وفرق العمل والتحول إلى بنوك ريادية.</p> <p>- وجود بنية أساسية تعليمية وعلمية وتقنية ومعلوماتية حديثة، مع توفير قاعدة للموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأفكار المبدعة، مع أهمية تبادل الأفكار بين المؤسسات الأكاديمية ومنظمات الأعمال الريادية.</p> <p>- تعزيز دور البنوك للجهود الريادية المستندة إلى اقتصاد المعرفة وإلى قاعدة متقدمة للبحث والتطوير وبيئة لتشجيع الابتكار، والتحسين المستمر، واتباع مدخل التسويق الريادي في الإبداع.</p>		
<p>- تطوير أساليب الأداء ونوعيته وذلك يعمل على تحقيق أهداف البنوك</p> <p>- تحسين الأداء ككل</p>	<p>- سعى البنوك جاهدة لتحسين قدرات الموظفين لزيادة الأداء، مع ضرورة خلق القيمة للبنوك بواسطة الخلط بين الموارد والقدرات الحالية، وبالتالي الاعتماد على قدرة إدارة المعرفة بها لتحسين الأداء ككل.</p> <p>- توليد الشعور لدى المدراء بالحاجة إلى دراسة أداء المنظمة وقناعة تامة بأهميتها، وتحفيزهم على القيام ببحوث ودراسات في مجال أداء المنظمة.</p> <p>- ضرورة التفاعل والاتصال البناء ودعم الروح المعنوية والمهنية العالية للعاملين نحو المزيد من الجهود وأداء الواجبات بكفاءة واستغلال الطاقات في العمل في ظل أهداف محددة وواضحة ضمن منهج تنافسي من أجل تطوير أساليب الأداء ونوعيته وبما يحقق أهداف البنوك</p>	<p>● إدارة عليا</p> <p>● الموارد البشرية</p>	<p>٣- أداء المنظمات</p>

--- البحوث المستقبلية

أظهرت نتائج هذا البحث العديد من المجالات التي تستحق البحث من قبل الباحثين بعدد من القضايا الهامة ومن بين تلك هذه القضايا هي قضية التخطيط ، والريادة ، والأداء للمنظمات في ظل بيئة الأعمال.

يوصى الباحث باقتراحات للباحثين للاهتمام بالجوانب التالية:

■ البحوث المستقبلية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال .

- ركز هذا البحث على ثلاث مؤسسات في القطاع البنكي بمدينة الاسكندرية بجميع أفرعها، ولذلك قد يكون من المفيد القيام بدراسات أخرى مماثلة عبر الصناعة البنكية بصفة عامة في مصر.
- التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط لديناميكية السوق.
- العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي: دراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- أدوار التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية: بالتطبيق على القطاع المصرفي.
- دور الفكر الريادي في التميز المؤسسي للمنظمات.
- العلاقة بين التوجه نحو ريادة الأعمال وكفاءات ريادة الأعمال والقيادة في ريادة الأعمال والأداء
- دور التوجه نحو ريادة الأعمال في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

■ البحوث المستقبلية الخاصة بأداء المنظمات

- العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المنظمات بالتطبيق على شركات مالية.
- العلاقة بين إدارة المعرفة وأسلوب صنع القرار والأداء التنظيمي.
- العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمات.
- العلاقة بين رأس المال النفسي وأداء المنظمات.

المراجع

المراجع الأجنبية

- Abosedo, J. Fayose, J. & Eze, B. (2018). **Corporate Entrepreneurship and International Performance of Nigerian Banks**. Journal of Economics and Management, Nigeria, p. 7
- Abubakar, A. Elrehail, H. & Alatailat, M. (2017). **Knowledge Management, Decision-making Style and Organizational Performance**. Journal of Innovation & Knowledge, Spain, p. 2
- Acur, N., & Englyst, L. (2006). **Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome**. International journal of operations & production management, 26(1), 69-91.
- Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014). **The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector**. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 14 Issue 3 Version 1.
- Alaarj, S., Mohamed, Z. & Bustamam, U. (2016) .**Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance**. the 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey, Elsevier Ltd., Procedia - Social and Behavioral Sciences, Malaysia.
- Arasa, R. and K'Obonyo, P. (2012). **The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance**. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 22, pp. 201-213
- Bagheri, J. (2016). **Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations**. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Elsevier Ltd., the 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, Dubai, UAE, p. 433
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). **The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management**. Strategic Management Journal.
- Bello, O. & Adeoye, A (2018). **Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria**. Journal of Economics and Management, ISSN 1732.
- Busaya V, (2015). **Global Challenges, Sustainable Development, and their Implications for Organizational Performance**. Emerald

Publishing Limited, European Business Review, Vol. 27, Issue: 4, Thailand.

- Chinyamurindi, W., (2016). **A Narrative Investigation on the Motivation to become an Entrepreneur amongst A Sample of Black Entrepreneurs in South Africa: Implications for Entrepreneurship Career Development Education.** Acta Commercial 16(1), p. 1–9
- Cohen, J. (1988). **Statistical power analysis for the behavioral sciences.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cook, R. D., & Weisberg, S. (1982). **Residuals and influence in regression.** New York: Chapman and Hall.
- Devi, S. (2017). **Impact of Talent Management on Organizational Performance: Role of Employee Engagement.** International Journal of Management Studies, India, p. 19
- Diddenige, H., Indrajith1, U. & Fairoz, F. M. (2018). **Impact of Management Quality and Workforce Quality on Organizational Performance: A Case Study of Sri Lanka.** Journal of Human Resource Management, Sri Lanka, p. 1
- Ebongkeng, H. (2018). **Organizational Change and Performance: A Case Study.** Thesis at Centria University of Applied Science, Finland.
- Esfahani, P., Mosadeghrad, A. & Akbarisari, A. (2018). **The Success of Strategic Planning in Health Care Organizations of Iran.** Emerald Publishing Limited, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 31, Issue: 6, Iran.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). **A primer for soft modeling.** University of Akron Press.
- Field, A. (2013). **Discovering statistics using IBM SPSS statistics.** sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.** Journal of marketing research, 39-50.
- Frohberger, B. & Voss, T. (2016). **How A Company Can Successfully Implement Corporate Entrepreneurship: The Interrelations of Different Approaches.** Master Thesis
- Fry, L. (2003). **Toward A Theory of Spiritual Leadership.** the Leadership Quarterly, Vol. 14 No. 6, pp. 693-727
- Gogan, L. ,Arente, A., Sarca, L. and Draghici, A. (2016). **The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance.** Elsevier Ltd., Procedia - Social and Behavioral Sciences, Romania, p. 194
- Gomera, S., Chinyamurindi, W. & Mishi, S. (2018). **Relationship between Strategic Planning and Financial Performance: The Case of Small, Micro and Medium-scale Businesses in the Buffalo City**

Metropolitan. South African Journal of Economic and Management Sciences, USA, p. 2

- Green, S. B. (1991). **How many subjects does it take to do a regression analysis?** *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
- Ha, S. T., Lo, M. C., and Wang, Y. (2016). **Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia.** Elsevier Ltd., *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, the 6th International Research Symposium in Service Management, UiTM Sarawak, Kuching, Malaysia, p. 185.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014a). **Multivariate data analysis.** Pearson Education Limited
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014b). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). **PLS-SEM: Indeed a silver bullet.** *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Ho, L. (2008). **What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management.** *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), pp. 1234-1254
- Ijeoma, O. & Onuoha, B. (2018). **Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance of the Banking Sector in Rivers State.** *International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences*, Vol. 4, Issue 5, p. 170
- José s., (2012). **The Influence of Entrepreneurial Competencies on Small Firm Performance.** *Revista Latinoamericana de Psicología* 44(2)
- Kabiru, F. (2018). **The Influence of Planning on the Organizational Performance of Agricultural State Owned Corporations in Kenya.** *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, Volume 3, Issue 1, Kenya, p. 72, 73
- Kaiser, H. F. (1974). **An index of factorial simplicity.** *Psychometrika*, 39(1).
- Kamatigam, C. (2017). **Corporate Entrepreneurship: Exploring the role of leaders' supervision by means of employee creativity and innovation.** Master Thesis, Oslo University.
- Karimi, J. & Walter, Z. (2015). **Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry.** Elsevier Ltd., USA, p. 3

- Kim, Y. & Ryu, M. (2017). **Towards Entrepreneurial Organization: From the case of Organizational Process Innovation in Naver**. Elsevier, Procedia Computer Science, Korea, p. 664.
- King, A & Adetayo, S. (2018). **Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: A Study Of Unilever Nigeria Plc and May & Baker Nigeria Plc**. International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 9, Issue 2, <http://www.ijser.org>
- Kisia, M. (2017). **Strategic Planning Practices and Performance of Liberty Life Assurance in Kenya**. Master Thesis, University of Nairobi, Kenya, p. 9
- Koochang, A., & Goluchowski, J. (2017). **The Impact of Leadership on Trust, Knowledge Management, and Organizational Performance: A Research Model**. Industrial Management & Data Systems, Emerald Publishing Limited, Vol. 117, Issue: 3, USA, p. 523.
- Kuratko, D. & Audretsch, D. (2013). **Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship**. International Entrepreneurship and Management Journal.
- Kuratko, D. (2017). **Corporate Entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions**. Now Publishers Inc., USA.
- Lubis, R. (2017). **Assessing Entrepreneurial Leadership and the Law: Why are these Important for Graduate Students in Indonesia?**. International Journal of Arts, 41–76.
- Mahmood, R., & Wahid, R. (2012). **Applying Corporate Entrepreneurship to Bank Performance in Malaysia**. Journal of Global Entrepreneurship, 3(1).
- Mattheussen, S. & Spontak, T. (2018). **Strategic Planning in Small and Medium-sized Enterprises in Sweden**. Master Thesis, Lund University, School of Economics and Management, Sweden.
- Mooi, E. A., & Sarstedt, M. (2014). **A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics**. Berlin: Springer.
- Munyoro, G., & Chaibva, M., & Langton, I., & Chenyika, W., (2017). **The Role of Entrepreneurship in Sustaining Non Governmental Organizations' Operations in Zimbabwe: A Case Study of Harare**. IMPACT: International Journal of Research in Business Management, Vol. 5, Issue 11, Zimbabwe.
- Myers, R. (1990). **Classical and modern regression with applications**. Boston, MA: Duxbury
- Nazarian, A., Soares, A. & Lottermoser, B. (2017). **Inherited Organizational Performance? the Perceptions of Generation Y on the**

Influence of Leadership Styles. Emerald Publishing Limited., Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Issue: 8, UK.

- Njagi, K. (2016). **Influence of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance Among Small and Medium Enterprises in The Automobile Industry in Nairobi County, Kenya.** Master Thesis, University of Nairobi, Kenya, p. 9
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. (1994). **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill.
- Nwachukwu, C., & Chladkova, H. & Zufan, P. (2017). **The Relationship between Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Entrepreneurial Leadership, and Firm Performance: A Proposed Model.** Business Trends, vol.7, no. 1, Czech Republic.
- Ogunlana, F. (2018). **The Role Of Entrepreneurship As the Driver of Economic Growth.** Thesis, Centria University of Applied Sciences, Business Management, Finland, p. 1
- Permana, A. & Mursitama, T. (2018). **The Influence of Ideological Entrepreneurship to Social Enterprise's Success.** IOP Publishing Ltd., Indonesia, p. 3
- Richard. L. & William. M. & R. layman ott, 1996, " **Elementary Survey Sampling** ", USA
- Saunders, L., (2015). **Academic Libraries' Strategic Plans: Top Trends and under-recognized Areas.** The Journal of Academic Librarianship, 41
- Siran, T. (2017). **Outsourcing and Performance of Commercial Banks in Kenya.** Master Thesis, School of Business, University of Nairobi, Kenya, p. 3.
- Stevens, J. P. (2002). **Applied multivariate statistics for the social sciences.** Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Taiwo, J., Agwu, M. (2017). **The Role of E-banking on Operational Efficiency of Banks in Nigeria.** Basic Research Journal of Business Management and Accounts, Vol. 6(1), Nigeria
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). **The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance.** Journal of Enterprise Information Management, 27(2), 158-179.
- Yunis, M., & El-Kassar, A & Abbas T, (2017). **Impact of ICT-based Innovations on Organizational Performance: The Role of Corporate Entrepreneurship.** Journal of Enterprise Information Management, Vol. 30 Issue: 1, pp.122-141
- Yusuf, N. & Albanawi, N. (2016). **The Role of Entrepreneurship in Economic Development in Saudi Arabia.** Business and Economics Journal, Vol. 7, Issue,1, Saudi Arabia, p. 1

ملاحق البحث

قائمة الاستقصاء

السادة / المشاركون

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة الاسكندرية"، وذلك بهدف التعرف على ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده (الإبتكار، والمخاطرة، والاستباقية) معاً يؤديان إلى زيادة فاعلية أداء المنظمات (المالي/ غيرالمالي) وتحسينه بقطاع البنوك العامة بمدينة الاسكندرية (محل التطبيق)؟، ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام البحث وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علماً بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلاً عن عدم إستخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

أولاً: قائمة الاستقصاء: برجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك حول العبارات التالية:-

م	السؤال	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تساعد صياغة الإستراتيجية في تسهيل إعادة تصميم هدف المنظمة					
٢	تساعد صياغة الإستراتيجية في تسهيل تطوير الخطة الجيدة لتسهيل فهمها					
٣	تساعد صياغة الإستراتيجية في تسهيل تطوير خطة واضحة مع مسؤوليات واضحة					
٤	تساعد صياغة الإستراتيجية في تسهيل تطوير الخطة التفصيلية للمنظمة					
٥	يفضل مدراء الإدارة العليا بالبنك بصفة عامة التركيز القوي على التطوير والقيادة التكنولوجية والابتكار					
٦	يوجد العديد من الخطوط الجديدة للمنتجات أو الخدمات التي يقوم البنك بتسويقها في الفترة الأخيرة					
٧	التغييرات التي طرأت في المنتج أو الخدمة للبنك هي تغييرات طفيفة					
٨	يفضل مدراء الإدارة العليا في البنك بصفة عامة المشروعات عالية المخاطر مع تغييرات ذات عوائد عالية جداً					
٩	يفضل مدراء الإدارة العليا في البنك بصفة عامة الوضع الحذر "لننتظر ونرى" من أجل تقليل احتمالية اتخاذ قرارات مكلفة عند مواجهة حالة من عدم التأكد					
١٠	يعتقد مدراء الإدارة العليا في البنك بصفة عامة أنه نظراً لطبيعة البيئة المحيطة، فإن الإجراءات الجريئة واسعة النطاق تعد ضرورية لتحقيق أهداف البنك					
١١	في التعامل مع المنافسين، يبادر البنك بشكل نموذجي بالإجراءات التي يستجيب لها المنافسون					
١٢	في التعامل مع المنافسين، لا يبادر البنك في الظهور كأول بنك يقوم بعرض منتجات/خدمات جديدة أو تشغيل تكنولوجيات، إلخ					
١٣	في التعامل مع المنافسين، يتخذ البنك موقفاً شديداً التنافسية بشكل نموذجي					
١٤	حجم مبيعات البنك مرتفع جداً					
١٥	معدل أرباح البنك مرتفع جداً					
١٦	العائد على الإستثمار لدى البنك مرتفع جداً					
١٧	البنك قادر على تحديد التوقيت السليم لعرض منتجات أو خدمات جديدة					
١٨	البنك لديه القدرة على تطوير منتجات جديدة عالية الجودة					
١٩	سرعة عرض المنتجات الجديدة أعلى من بنوك أخرى في نفس المجال					
٢٠	درجة خدمة التشغيل الآلي أعلى بكثير من البنوك الأخرى في نفس المجال					
٢١	البنك قادر على تعديل أو تغيير عملية الإدارة لدينا بناءً على منافسة السوق					
٢٢	البنك قادر على الإبقاء على الموظفين المميزين					
٢٣	البنك لديه القدرة على تعزيز القيادة للمدراء					
٢٤	يتبع البنك سياسة متميزة لرفاهية الموظفين					
٢٥	يمتلك البنك خططاً شاملة لمستقبلنا					
٢٦	يستثمر البنك بشكل قوي في تطوير التكنولوجيا الجديدة					

ثانياً: بيانات شخصية:

١	الإسم (اختياري)	
٢	النوع	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثي
٣	المؤهل الدراسي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة <input type="checkbox"/> ائري
٤	هل تريد معرفة نتائج هذا البحث	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
	في حالة الموافقة، يرجى كتابة ال E-mail الخاص بك بحروف واضحة.	

مصنوفة العوامل بعد التدوير المتعامد بطريقة "الفاريماكس": المجموعة الكاملة للمتغيرات (المتغير التابع)

قيم الشيع	معاملات التحميل (التشبع)		الرمز المتغيرات
	الأداء المالي	الأداء غير المالي	
			FP الأداء المالي
٠,٨٠٥	٠,٨٦٠		FP_1 حجم مبيعات البنك مرتفع جداً
٠,٨٤٤	٠,٨٩٠		FP_2 معدل أرباح البنك مرتفع جداً
٠,٨٠٢	٠,٨٥٥		FP_3 العائد على الإستثمار لدى البنك مرتفع جداً
			NFP الأداء غير المالي
٠,٤٦٠	٠,٦٤٠		NFP_1 البنك قادر على تحديد التوقيت السليم لعرض منتجات أو خدمات جديدة*
٠,٦٤٩	٠,٧٨٨		NFP_2 البنك لديه القدرة على تطوير منتجات جديدة عالية الجودة
٠,٦٣٣	٠,٧٣٣		NFP_3 سرعة عرض المنتجات الجديدة أعلى من بنوك أخرى في نفس المجال
٠,٥١١	٠,٦٢٢		NFP_4 درجة خدمة التشغيل الآلي أعلى بكثير من البنوك الأخرى في نفس المجال
٠,٦٢٤	٠,٧٥٩		NFP_5 البنك قادر على تعديل أو تغيير عملية الإدارة لدينا بناءً على منافسة السوق
٠,٦٧٦	٠,٧٨٦		NFP_6 البنك قادر على الإبقاء على الموظفين المميزين
٠,٦٦٣	٠,٧٩٦		NFP_7 البنك لديه القدرة على تعزيز القيادة للمدراء
٠,٦٥٥	٠,٦٥٣		NFP_8 يتبع البنك سياسة متميزة لرفاهية الموظفين
٠,٦٠٠	٠,٧٥٢		NFP_9 يمتلك البنك خططاً شاملة لمستقبلنا
٠,٥٨٩	٠,٧٢٥		NFP_10 يستثمر البنك بشكل قوي في تطوير التكنولوجيا الجديدة
	١,٤٦٨	٧,٠٤٣	مجموع مربعات معاملات التحميل (الجذر الكامن)
	١١,٢٩٠	٥٤,١٧٨	نسبة التباين المُفسَّر
	٦٥,٤٦٩	٥٤,١٧٨	متجمع نسبة التباين المُفسَّر

الإحصاءات الوصفية ومصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الداخلة في التحليل العاملي الاستكشافي (المتغير التابع)

الابتكار										التخطيط الاستراتيجي			الانحراف	الوسط	المتغيرات	
NFP_10	NFP_9	NFP_8	NFP_7	NFP_6	NFP_5	NFP_4	NFP_3	NFP_2	NFP_1°	FP_3	FP_2	FP_1	المعياري	الحسابي		
									١			١	٠,٩٢٠	٣,٩٧٧	FP_1	الأداء المالي
									١	٠,٧٤٤	١	٠,٩٦٧	٣,٩٣١	FP_2		
									١	٠,٧٦١	٠,٧٠٥	٠,٩١٣	٣,٨٨٦	FP_3		
									١	٠,٤٠٣	٠,٣٣٨	٠,٣٥٣	٠,٧٧٥	٣,٨٦٩	NFP_1°	الأداء غير المالي
								١	٠,٦١٩	٠,٤١٦	٠,٣٣١	٠,٣٢٤	٠,٨٣٧	٣,٩٠١	NFP_2	
							١	٠,٦٥٢	٠,٥٢٢	٠,٤٤٩	٠,٤٣٩	٠,٤٣٤	٠,٨٠٦	٣,٧٤٠	NFP_3	
						١	٠,٥٧٣	٠,٥٩٥	٠,٤٢٩	٠,٤٥٢	٠,٤١٠	٠,٤٢٣	٠,٨٥١	٣,٨٠٣	NFP_4	
					١	٠,٤٤٠	٠,٥٧٦	٠,٥٩٧	٠,٤٨٢	٠,٣٥٣	٠,٤٢٢	٠,٣٩٦	٠,٨٢٩	٣,٧٨٦	NFP_5	
				١	٠,٦٢١	٠,٥٢٢	٠,٥٦١	٠,٥٧١	٠,٤١٥	٠,٤٥٥	٠,٣٧٤	٠,٤٠١	٠,٨٦٩	٤,٠٢٣	NFP_6	
			١	٠,٦٧٧	٠,٦١٨	٠,٤٧٤	٠,٥٥٠	٠,٥٤٣	٠,٥٠٢	٠,٣٥٢	٠,٣٥٨	٠,٣٨٥	٠,٨٧٥	٣,٨٥٦	NFP_7	
		١	٠,٥٧٨	٠,٦٦١	٠,٥٧٥	٠,٥٤٩	٠,٥٨٧	٠,٤٩٥	٠,٤١٨	٠,٥١٢	٠,٥٤٦	٠,٥٦٦	٠,٩٩٦	٤,٠٠٠	NFP_8	
	١	٠,٦٧٤	٠,٥٨٠	٠,٦٩٣	٠,٥٣٩	٠,٤٥١	٠,٥٦٧	٠,٤٨١	٠,٤٣٥	٠,٣٥٣	٠,٣٣٨	٠,٣٥٨	٠,٩٠٩	٣,٧٥٨	NFP_9	
١	٠,٥٠٨	٠,٥٠٧	٠,٦٤٠	٠,٥٥٧	٠,٥٨٧	٠,٥٠٣	٠,٥٥٤	٠,٥٨٩	٠,٤٥١	٠,٣٨٦	٠,٤٠٩	٠,٤٣٢	٠,٨٩٢	٣,٨١١	NFP_10	

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

* تشير إلى المتغير الذي تم اسقاطه نظراً لانخفاض قيمة الشبوع الخاصة به عن الحد الأدنى البالغ ٠,٥٠

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

نتائج اختبار "كايزر- ماير- أولكين" واختبار "بارتليت"

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة		
٠,٩١٩	٠,٨٥٩	مقياس "كايزر- ماير- أولكين" لكفاية المعاينة (KMO)	
١٠٨٣,٥٣٠	٨٩٠,١٠٦	قيمة مربع كاي التقريبية	اختبار "بارتليت"
٧٨	٧٨	عدد درجات الحرية	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة (قيمة p)	

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

قيم مقياس كفاية المعاينة لكل متغير

المتغير التابع		المتغيرات المستقلة	
قيم مقياس كفاية المعاينة	المتغير	قيم مقياس كفاية المعاينة	المتغير
٠,٩٠٨	FP_1	٠,٨٩٦	SP_1
٠,٨٥٥	FP_2	٠,٨٨٣	SP_2
٠,٨٥٩	FP_3	٠,٨٦٦	SP_3
٠,٩١٩	NFP_1	٠,٨٦٣	SP_4
٠,٩٠٠	NFP_2	٠,٨٦٢	Innov_1
٠,٩٦١	NFP_3	٠,٨٤٣	Innov_2
٠,٩٥٤	NFP_4	٠,٨٢٤	Innov_3
٠,٩٤١	NFP_5	٠,٧٧١	Risk_1
٠,٩٠٧	NFP_6	٠,٨٨٦	Risk_2
٠,٩٣٤	NFP_7	٠,٩١٣	Risk_3
٠,٩٣٨	NFP_8	٠,٨٤٣	PA_1
٠,٩١٨	NFP_9	٠,٨٢٠	PA_2
٠,٩٤٦	NFP_10	٠,٨٥٣	PA_3

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

مصفوفة البواقي Residuals (المتغيرات المستقلة)

PA_2	PA_1	Risk_3	Risk_2	Risk_1	Innov_3	Innov_2	Innov_1	SP_4	SP_3	SP_2	SP_1	
											٠,٠٣٤-	SP_2
										٠,٠٤٧-	٠,٠٩٠-	SP_3
									٠,٠٩٣-	٠,١٠١-	٠,٠٣٤-	SP_4
								٠,٠٦٧-	٠,٠٤٨	٠,٠١٤-	٠,٠٣٥-	Innov_1
							٠,١٥٦-	٠,٠٤٨	٠,٠٧٤-	٠,٠٢٨	٠,٠٠٥	Innov_2
						٠,١١٥-	٠,١٧٠-	٠,٠٢٠	٠,٠٠٢	٠,٠٢١-	٠,٠١٧	Innov_3
					٠,٠٢٦	٠,٠٣٠	٠,٠٦٣-	٠,٠١٠	٠,٠٢٤	٠,٠٢٤	٠,٠٢٧	Risk_1
				٠,١٦٠-	٠,٠٦٠-	٠,٠٠٨-	٠,٠١٦	٠,٠٦٧	٠,٠٢٠-	٠,٠١٨-	٠,٠١٥-	Risk_2
			٠,١٢٥-	٠,١٠٠-	٠,٠١٧	٠,٠٢٤	٠,٠٢٣	٠,٠٢٣-	٠,٠٨٥-	٠,٠٠٧-	٠,٠٥١-	Risk_3
		٠,٠٤١-	٠,٠٦٠-	٠,٠١٤	٠,٠٠٨	٠,٠٣١-	٠,٠٥٥	٠,٠٤٨-	٠,١٠٣	٠,٠٢٦-	٠,٠١٠-	PA_1
	٠,١٠٢-	٠,٠٢٠	٠,٠١٣-	٠,٠٠٣-	٠,٠٥٠-	٠,٠٢٤	٠,٠٢٧	٠,٠١٨	٠,٠٣٠-	٠,٠١٣	٠,٠١٩	PA_2
٠,١٤٠-	٠,١٥٨-	٠,٠٢١	٠,٠٤٩	٠,٠٠٧-	٠,٠٧٣	٠,٠٤٣-	٠,٠٥٨-	٠,٠٠٦	٠,٠٤٦-	٠,٠٠١	٠,٠٠٢-	PA_3

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

مصنوفة البواقي Residuals (المتغير التابع)

NFP_9	NFP_8	NFP_7	NFP_6	NFP_5	NFP_4	NFP_3	NFP_2	FP_3	FP_2	FP_1	
											٠,٠٧٩- FP_2
									٠,٠٦٣-	٠,٠٩٩-	FP_3
								٠,٠٦١	٠,٠٠٨-	٠,٠٢٨-	NFP_2
						٠,٠٣٦	٠,٠٠٨-	٠,٠٠٨-	٠,٠٢٢-		NFP_3
				٠,٠٠٨	٠,٠٥٣	٠,٠١٣-	٠,٠٤٨-	٠,٠٤٠-			NFP_4
					٠,١١٣-	٠,٠٤٨-	٠,٠٢٧-	٠,٠٣١-	٠,٠٥٣	٠,٠١٤	NFP_5
				٠,٠٤٤-	٠,٠٦٢-	٠,٠٩٩-	٠,٠٨٨-	٠,٠٤٧	٠,٠١٨-	٠,٠٠٥-	NFP_6
			٠,٠٠٦-	٠,٠٢٨-	٠,٠٨٤-	٠,٠٨٦-	٠,١٠٠-	٠,٠٠٠	٠,٠٢٤	٠,٠٣٥	NFP_7
		٠,٠٣٦-	٠,٠١٣	٠,٠٣٨-	٠,٠٣٤-	٠,٠٤٨-	٠,١٠٣-	٠,٠٦٥-	٠,٠٢٦-	٠,٠٠٩-	NFP_8
	٠,٠٧٨	٠,٠٦٢-	٠,٠٣٦	٠,٠٨٣-	٠,٠٨٩-	٠,٠٤٦-	٠,١٣٧-	٠,٠٠١	٠,٠٠٢	٠,٠٠٨	NFP_9
٠,٠٩٦-	٠,١٠٠-	٠,٠١٣	٠,٠٩٠-	٠,٠٢٥-	٠,٠٤١-	٠,٠٥٧-	٠,٠١٦-	٠,٠٢٠-	٠,٠١٧	٠,٠٢٨	NFP_10

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

مقاييس تشخيص المشاهدات (الفرض الرئيسي الأول)

رقم المشاهدة	البواقي المعيارية	فروق "كوك"	قيمة الرافعة
٨	٢,٠٨٢	٠,٠١٧	٠,٠١١
٣٢	٢,١٨٧	٠,٠١٥	٠,٠٠٧
٤٠	٢,٦٨٢-	٠,٠٣٦	٠,٠١٦
٤٦	٢,٢٨٣-	٠,٠٣٧	٠,٠٢٦
٨٣	٢,٠٠٧-	٠,٠٤١	٠,٠٣٩
١٢٨	٢,٢٨٣-	٠,٠٣٧	٠,٠٢٦
١٢٩	٢,٠٢٦-	٠,٠٣٨	٠,٠٣٤

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي

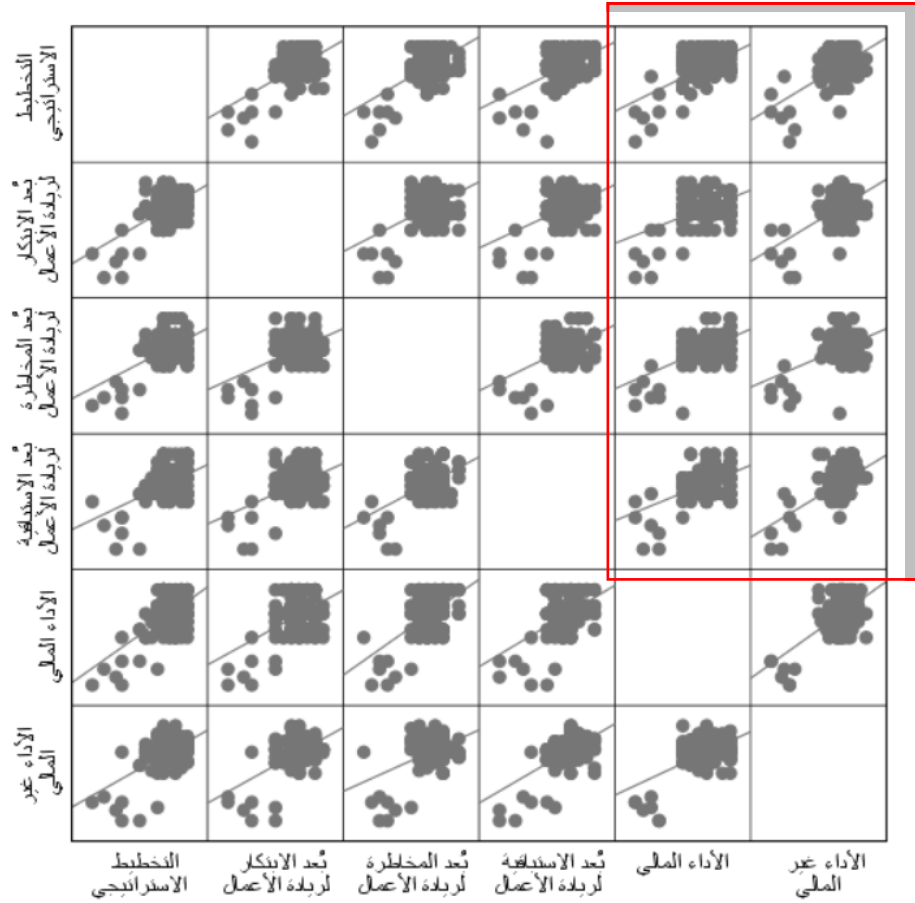
SPSS 25

مقاييس تشخيص المشاهدات (الفرض الرئيسي الثاني)

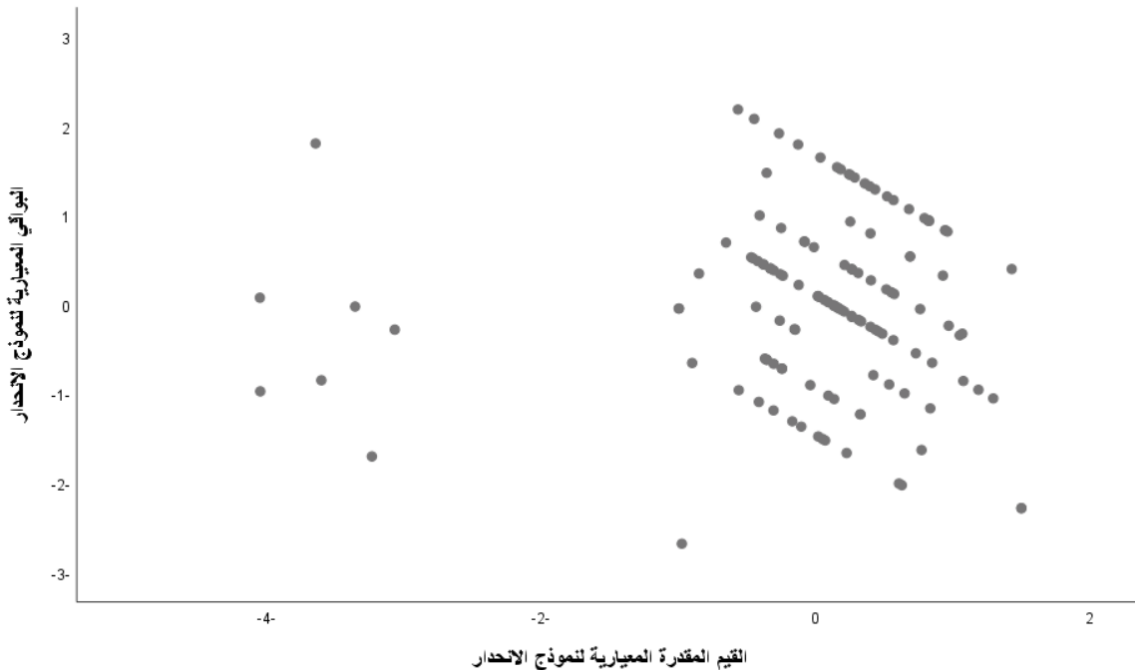
رقم المشاهدة	البواقي المعيارية	فروق "كوك"	قيمة الرافعة
٣	٢,٥٢٨-	٠,٠٦٥	٠,٠٣٩
١١	٢,١٧٠	٠,٠٢٤	٠,٠١٧
١٦	٢,١٤٢	٠,٠٢١	٠,٠١٤
٣٧	٢,٣٣٨-	٠,٢١٢	٠,١٣٥
٤٠	٣,٧٤١-	٠,٠٧٠	٠,٠١٦
٤٤	٢,٩٣١-	٠,١٠٠	٠,٠٤٥
٥٧	٣,٠٥٦	٠,٣٥٠	٠,١٣١
١١١	٢,٢٤٤	٠,٠١٣	٠,٠٠٥
١١٦	٢,٩٥٥-	٠,٢٥٠	٠,١٠٥
١١٩	٢,١٣٦-	٠,٠١٥	٠,٠٠٨

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25

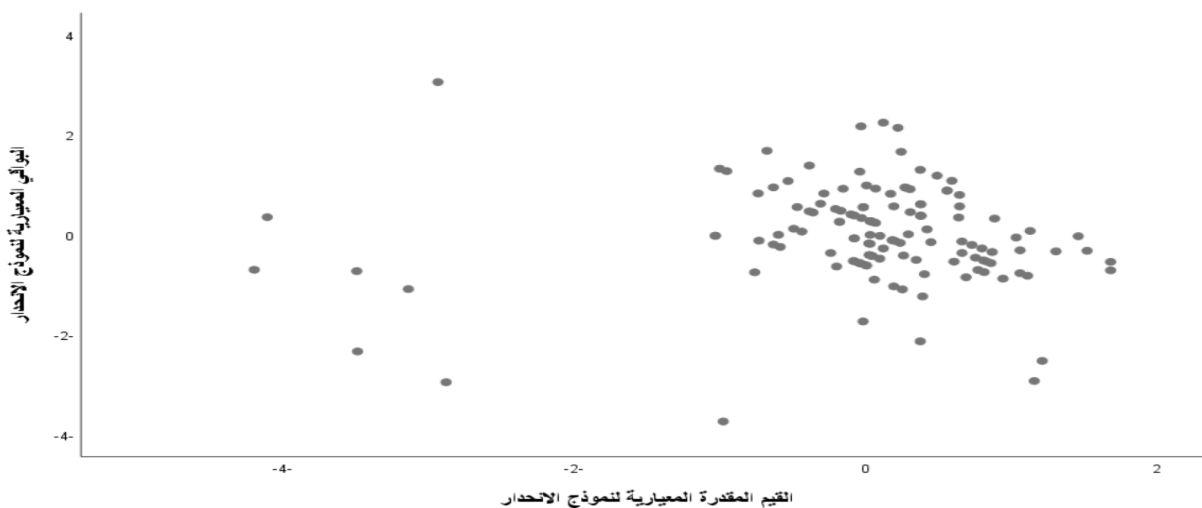
طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد فكر ريادة الأعمال كمتغيرات مستقلة والأداء كمتغير تابع



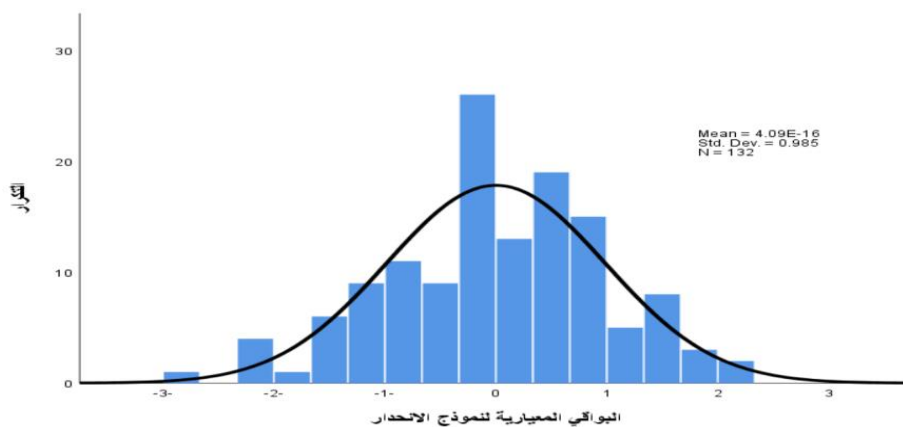
العلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المقدره المعيارية لنموذج الانحدار (المتغيرالتابع: الأداء المالي)



العلاقة بين البواقي المعيارية والقيم المقدرة المعيارية لنموذج الانحدار (المتغير التابع: الأداء غير المالي)



المدج التكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار (المتغير التابع: الأداء المالي)



المدج التكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار (المتغير التابع: الأداء غير المالي)

