مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير التوجه الريادي في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية
اسم الكاتب: د. نهاد نادر، د. عتاب حسون، زينب محي قاضي.
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5696
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:33 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Impact Of Entrepreneurial Orientation On The Profitability Of Banks Listed On The Damascus Parallel Stock Exchange

Dr. Nouhad Nader[*]
Dr. Ettab Hasoun[**]
Zainab M Kadi[***]

(Received 25 / 4 / 2021. Accepted 30 / 1 / 2022)

□ ABSTRACT □

This study aimed to analyze the impact of entrepreneurial orientation on the Profitability of banks, by studying seven dimensions of entrepreneurship which are(risk-taking, pro-activeness, innovations, competitive aggressiveness, autonomy, market orientation and environment).The research was based on the descriptive and analytical approach, whereby an electronic questionnaire was designed directed to the study sample, which is the Arab Bank, the bank of Syria and the Gulf, and the Bank of Jordan. It reached 239 items, with the aim of measuring their estimate of the impact of the entrepreneurial orientation. The researcher used multiple linear regression and SPSS program to analyze the data. The results showed that each of (competitive aggressiveness, rival- orientation, environment) has a positive and significant impact on Profitability of banks, meanwhile, for autonomy had a negative effect on the Profitability of banks. In contrast, we found that (risk-taking, pro-activeness, innovations and customer-orientation) had no significant impact on Profitability of banks.

Key words: Entrepreneurial Orientation, the Profitability of banks

[*] **Professor-Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria** dr.nouhadnader@gmail.com
[**]**Associate Professor- Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria.** etaab.hasson@yahoo.com
[***]**postgraduate Student- Department t of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria.** kadizainab1@gmail.com

تأثير التوجه الريادي في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية

الدكتورة نهاد نادر [*]
الدكتورة عتاب حسون [**]
زينب محي قاضي [***]

(تاريخ الإيداع 25 / 4 / 2021. قُبِل للنشر في 30 / 1 / 2022)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه الريادي في ربحية المصارف، من خلال دراسة سبعة أبعاد للريادة وهي(أخذ المخاطرة، الاستباقية، الابتكار، العدوانية التنافسية، الاستقلالية، توجه السوق، البيئة). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة إلكترونية موجهة إلى عينة مختارة من الموظفين العاملين في المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي وهي البنك العربي، بنك سورية والخليج، بنك الأردن؛ وقد بلغت 239 مفردة بهدف قياس تقديرهم حول مدى تأثير أبعاد التوجه الريادي في ربحية هذه المصارف. واستخدمت الباحثة الانحدار الخطي المتعدد وبرنامج SPSS في تحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن لكل من (العدوانية التنافسية، توجه المنافس، البيئة) تأثير ايجابي في ربحية المصارف؛ بينما كان للاستقلالية تأثير سلبي في ربحية المصارف؛ وعلى النقيض وجدنا أن (المخاطرة، الاستباقية، الابتكار، توجه العميل) ليس لهم تأثير معنوي في ربحية المصارف.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، ربحية المصرف.

[*] **أستاذ– عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد–جامعة تشرين –اللاذقية– سورية.**
dr.nouhadnader@gmail.com
[**] **أستاذ مساعد– عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد–جامعة تشرين –اللاذقية– سورية.**
etaab.hasson@yahoo.com
[***] **طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد–جامعة تشرين –اللاذقية– سورية.**
kadizainab1@gmail.com

مقدمة:

شهدت سورية منذ 2011 تغيرات هائلة اقتصادية واجتماعية وسياسية كان لها انعكاساتها السلبية على أداء المنظمات والمصارف العاملة فيها من دون استعدادات كافية، ورافق ذلك تنافس محموم بين المصارف التي تريد لخدماتها حضوراً فعالاً وحصة سوقية كبيرة، ومع هذه التطورات المتسارعة اتسع تبني مفهوم التوجه الريادي باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي أن يرتبط بالإدارة التي تتبنى الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق القيمة والميزة التنافسية والرفاهية للمجتمع ككل؛ وتعد الريادة المرتكز الأساس في تدعيم توجهات المنظمة نحو بلوغ النجاح وضمان التفوق من خلال ديمومة الأبعاد الريادية التي تمتلكها.. ونظراً للدور الذي تلعبه المصارف كونها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني، ولها تأثير فعال في تنمية وإدارة الاقتصاد في مختلف الأصعدة سواء التنموية أو الاستثمارية؛ لذلك لا بد من توفير البيئة المناسبة لنجاحها وتطورها وضرورة توجيه الأفكار الإبداعية لضمان استمراريتها كما تزداد أهمية المصارف كلما تطور الاقتصاد ويعتمد نجاحها أساسا على الاستباقية والابتكار والإبداع وتمثل هذه العناصر الركائز الأساسية للتوجه الريادي الذي يعّبر عن فهم واقعي لما يدور في الأسواق والتعرف على الفرص والمخاطر التي بدورها تساعد على استشراف المستقبل؛ ويعد موضوع التوجه الريادي من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في سورية على وجه الخصوص لذلك هنالك ضبابية رؤيا لدى غالبية الإداريين وضعف مواكبة التطور الناتج عن غياب التوجه الريادي.

الدراسات السابقة: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة.

1 الدراسات العربية:

1-1دراسة(أبو شوصاء والشليف، 2020):

أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية؛(دراسة على البنوك العاملة بمدينة مأرب)

تحددت مشكلة الدراسة بما هو مستوى التوجه الريادي لدى المصارف اليمنية العاملة في مدينة مأرب وكيف يمكن للمصارف تفعيل التوجه الريادي ورفع مستوى جودة خدماتها، وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى التوجه الريادي في المصارف العاملة في مدينة مأرب وقياس أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية إضافة لقياس مستوى تطبيق جودة الخدمات المصرفية وقد اكتفى الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال الدراسة النظرية المسحية للوثائق الأولية والثانوية نظرا للظروف التي تمر بها اليمن وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية وإن جميع المصارف لا تمتلك رؤى واضحة وغياب القيم المؤسسية وتم التأكيد أن الخدمات المصرفية لا تزال تقليدية.

1-2دراسة(بلل والمشرقي، 2021)

عدم التأكد البيئي كمتغير معدل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية

تمثلت مشكلة الدراسة في اختبار أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي في عدم التأكد البيئي كمتغير معدل وهدفت الدراسة إلى اختبار الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي بجانب التعرف على أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي. تم تكوين نموذج الدراسة بناء على نظرية الموارد ومنها طورت فرضيات الدراسة وقد اتبعت الدراسة المنهج السببي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات اليمنية الصناعية والبالغ عددها 729 وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية ميسرة وزعت على 252 شركة وأظهرت نتائج البحث بأن عدم التأكد البيئي يضعف العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي كما أن التوجه الريادي يؤثر ايجابا على الأداء.

2 الدراسات الأجنبية:

2-2-1 دراسة (Hameed and Ali, 2011):

Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance.

أثر التوجه الريادي، إدارة ريادة الأعمال والديناميكية البيئية على الأداء المالي للشركة.

تمثلت مشكلة الدراسة في إيجاد صلة بين التوجه الريادي وإدارة الأعمال وديناميكية البيئة بالاشتراك مع الأداء المالي و قد هدفت الدراسة إلى تأسيس رابطة من العوامل مثل خصائص التوجه الريادي(الابتكار وأخذ المخاطرة)، وإدارة ريادة الأعمال والديناميكية البيئية مع الأداء المالي للشركة؛ ودراسة التأثير المعدّل لأعمال الريادة على الأداء المالي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة 140 مفردة تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والانحراف المعياري للعناصر والانحدار الهرمي. تم دراسة بعدين للريادة فقط هما(الابتكار وأخذ المخاطرة) أما الأداء المالي شمل الربحية ونمو المبيعات. وأظهرت نتائج الدراسة: يقل تأثير الابتكار على الأداء المالي للشركة في وجود المخاطرة. ووجود علاقة إيجابية مباشرة بين بعدي الريادة(الابتكار وأخذ المخاطرة) مع الأداء المالي.

2-2-2دراسة (Shamsuddin et al., 2012):

The Dimensions of Corporate Entrepreneurship and the Performance of Established Organization

أبعاد التوجه الريادي وأداء المنظمات الناشئة

تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي "ماهي العلاقة بين الأداء المالي وأبعاد ريادة الأعمال للشركات في ماليزيا؟" وهدف البحث إلى تحليل أنشطة ريادة أعمال الشركات في مجموعة القرار في ماليزيا من أجل زيادة تعزيز روح المبادرة بين الشركات وتحديد وتأكيد آثار أبعاد ريادة الأعمال للشركات على الأداء المالي لمجموعة شركات. وشمل مجتمع الدراسة 24 شركة تصنيع متوسطة الحجم، تم اختيارها لتمثل 14 قطاعا صناعياً و39 شركة كيميائية. استخدم الباحث تحليل الانحدار لتحليل البيانات الأولية والثانوية، ومقياس ليكرت الخماسي؛ تم دراسة بعدين للريادة(الاستباقية وأخذ المخاطرة) أما الأداء المالي تم قياسه من خلال نمو المبيعات، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية. ومن نتائج البحث: الاستباقية الايجابية لها تأثير ايجابي وكبير على الأداء المالي للشركة. كما إن توافر الموارد، الهيكل التنظيمي الداعم والمكافآت تعمل على تعديل العلاقة بين الاستباقية والأداء المالي.

2-3 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تناولت الدراسات السابقة الأبعاد الآتية(الابتكار- التجديد الذاتي- المبادأة- الاستقلالية- أخذ المخاطر- القدرة التنافسية) بينما ستدرس الباحثة الأبعاد المذكورة إضافة **لتوجه السوق والبيئة** **Goosen(2002)** وضع نموذجاً لأبعاد الريادة وأضاف فيه توجه السوق(Abosede, et al, 2018, 10).

تتميز الدراسة الحالية عن سابقاتها من حيث مجتمع الدراسة الذي يتمثل بالمصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية ؛ وهذه أول دراسة لحالة المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية على حد علم الباحثة كما طُبقت الدراسات السابقة في العديد من المصارف في مختلف أنحاء العالم(تركيا، سلوفيينا، رومانيا، ماليزيا، كينيا، نيجيريا، إيران، باكستان)؛ لكن دراسة الباحثة تختلف عنها بسبب اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والبيئة التي تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

مشكلة البحث:

يمثل السوق الموازي قيمة مضافة ونقطة دعم محورية للسوق النظامي باعتباره مدخل تنظيمي للإدراج في السوق النظامي، إضافة إلى كونه حافزًا للمنظمات المدرجة في السوق النظامي في المحافظة على أدائها ونشاطها من التراجع

وبالتالي الاضطرار إلى الانتقال من السوق النظامي إلى السوق الموازي وما لذلك من انعكاسات سلبية على أسعار أسهم تلك المنظمات وإقبال المستثمرين عليها، وكذلك له آثار سلبية على عمق وسيولة وتركيز السوق النظامي. قامت الباحثة بدراسة المصارف التي لم تتقدم حتى تاريخه وهي(مصرف الاردن سورية– مصرف سورية والخليج وكذلك المصرف العربي سورية الذي تعثر وانتقل إدراجه من السوق النظامي إلى السوق الموازي). حيث لاحظت أن هذه المصارف لديها مشكلة حقيقية في أدائها المالي وغير المالي وذلك لأنها منذ إدراجها بالسوق الموازي لم تتقدم ولم تتحسن لتحقق شروط الإدراج في السوق النظامي حسب ما ورد في تقارير الإدراج التي اطلعت عليها الباحثة؛ وهذه مشكلة حقيقية تستدعي الدراسة بجدية للوقوف على واقع عمل هذه المصارف؛ لأنه لا يمكن إغفال التأثير السلبي لضعف الرقابة مقروناً بطبيعة ارتفاع المخاطر والتذبذب وانخفاض مستوى الثقة والأمان المتأصلة في الأسواق الموازية.
وقد تمثلت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما دور التوجه الريادي في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية؟

ومنه تتفرع الأسئلة البحثية الآتية:

1–ما مدى تأثير الابتكار في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية ؟
2–ما مدى تأثير العدوانية التنافسية في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية ؟
3– ما مدى تأثير الاستقلالية في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية؟
4– ما مدى تأثير المبادأة في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية ؟
5– ما مدى تأثير أخذ المخاطرة في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية؟
6– ما مدى تأثير توجه السوق في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية ؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث النظرية من خلال تسليطه الضوء على أبعاد التوجه الريادي للمنظمات وهو موضوع حديث نسبياً، وكذلك مهم لما للريادة من مدلولات اقتصادية واجتماعية، فكرية وتكنولوجية، في تطوير منظمات الأعمال، ودفعها للنمو والاستمرارية من خلال تحسين الأداء المالي للشركات؛ وكذلك قلة الدراسات العربية التي تبحث في المنظمات الريادية. إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري والاقتصادي في مكتبة الجامعة، ومراكز البحث العلمي.

الأهمية العملية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المصارف في الحياة الاقتصادية من خلال حشد المدخرات المحلية والأجنبية والعمل على تمويل الاستثمارات لدفع عجلة الاقتصاد، والعمل على زيادة هذه الاستثمارات ونموها والتي بدورها تسهم في دعم الاقتصاد الوطني السوري ورفده بكتل نقدية هو بأمّس الحاجة لها في الأزمة التي يمر بها؛ ويمكن عد نتائج هذه الدراسة بمثابة مبادئ توجيهية للمصارف التي ستكون حريصة في غرس الفكر الريادي في هيكلها. كما ستساهم هذه الدراسة في فهم ريادة الأعمال للشركات من قبل المديرين في هيكلة وحدات تنظيم المشاريع.

أهداف البحث: هدف البحث إلى تحديد دور التوجه الريادي في تحسين كفاءة المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية وبالتالي تسعى الدراسة إلى:

اختبار تأثير (المخاطرة، المبادأة، الابتكار، العدوانية التنافسية، الاستقلالية، توجه السوق، البيئة) في تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

فرضيات البحث: تتمثّل **الفرضية الرئيسة** للبحث بالآتي:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي على تحسين ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية. ومن هذه الفرضية الرئيسة تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

لا يوجد تأثير معنوي (**المخاطرة، المبادأة، الابتكار، العدوانية التنافسية، الاستقلالية، توجه السوق ببعديه** (توجيه العميل، توجيه المنافس)، **البيئة**) في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع البحث، وتوأمة ذلك مع دراسة البيانات الأولية الناتجة عن الدراسة الميدانية حيث تم فيها تصميم استبانة موجهة إلى موظفي البنوك عينة الدراسة يهدف إلى قياس تقديرهم حول مدى تأثير أبعاد التوجه الريادي في الأداء المالي للمصارف، ولغرض تحليل البيانات تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

حدود البحث: تم تعيين مجال الدراسة بالحدود المكانية: المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية– الحدود الزمانية: الدراسة في اعوام 2019–2020. الحدود البشرية: وتتمثل بعينة الدراسة. الحدود الموضوعية تمثلت بتأثير التوجه الريادي بأبعاده السبعة في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

الإطار النظري للبحث:

1 مفهوم التوجه الريادي: يستخدم مصطلح التوجه الريادي للإشارة إلى مجموعة السمات والقيم والصفات والمواقف النفسية الشخصية التي ترتبط بقوة بدافع الانخراط في أنشطة ريادة الأعمال(Vij, 2012, 18)؛ يشير التوجه الريادي إلى "العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول جديد في السوق؛ وأشار Jambulingam, *et al.* (2005) إلى أن التوجه الريادي هو موارد غير ملموسة يصعب تقليدها وتصبح رصيداً مهماً لأداء المنظمة (Usman & Mat, 2017, 36). ووفق Ferreira وآخرون يعني التوجه الريادي قدرة الفرد أو المجموعة أو المنظمة على انتهاج منهجية لتوليد الأفكار الجديدة الإبداعية والمبتكرة ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يتم تطبيق هذه الأفكار وإخراجها للوجود، وهذا يعني أنه عند وصول الفرد أو المنظمة للريادية فهذا يعني التفوق عبر عبور المحيط الأحمر(أي الصراع والمنافسة القوية) والانتقال إلى المحيط الأزرق(ويعني الاستباقية والتفرد في الأداء والأعمال)(باغه، 2021، 360).

2 مقاييس الأداء في التوجه الريادي: إن الأداء المالي هو هيكل متعدد الأبعاد إذ يصفونه بأنه مزيج من الربحية والنمو والكفاءة والسيولة والحجم والرافعة المالية والتي يتم قياسها بالتدابير ذات الصلة، التدابير المذكورة أعلاه هي العائد على الأصول ونمو المبيعات و المبيعات لكل موظف و النسبة الحالية و عدد الموظفين و الدين إلى حقوق الملكية (Soininen, 2013, 28).

3 التوجه الريادي والأداء المالي:

أدت أنشطة التوجه الريادي في المنظمات إلى منتجات وأسواق متنوعة، فضلًا عن كونها مفيدة في تحقيق نتائج مالية رائعة. حيث يرتبط التوجه الريادي بشكل إيجابي بالنتائج غير الملموسة أيضًا مثل المعرفة وتنمية المهارات والرضا الوظيفي.. أشار Awang et al. (2010) إلى أن قدرة المنظمة على الحفاظ على المنافسة ترتبط بشكل مباشر باستعداد المنظمة في تحمل المخاطر المحسوبة.. أشار Fairoz et al. (2010) و Hung & Chiang (2010)

إلى أن الابتكار في منظمة المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة.. وجد Zampetakis et al. (2011) أن المنظمات ذات التوجه الأكثر ريادة الأعمال تعمل بشكل أفضل من المنظمات التي ليست كذلك (Fatoki, 2014, 126). نظرًا لأهمية ريادة الأعمال في أداء المنظمة، يمكن أن يكون التوجه الريادي مقياسًا مهمًا لكيفية تنظيم المنظمة لاكتشاف واستغلال فرص السوق (Li, 2008, 1). وقد حدد كل من Lumpkin & Dess(1996) و Covin & Miles(1999) أنه يمكن استخدام ريادة الأعمال في المنظمات لتغيير المؤسسات والأسواق والصناعات والمركز التنافسي طالما أنها ترفع فرص خلق القيمة واستخدامها Özdemirci & Özcan & İldaş,2014,155).

4 أبعاد التوجه الريادي: وضع Miller(1983) ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي وهي: الابتكار، الاستباقية، والمخاطرة لإنشاء مؤشر عالي المستوى لريادة الأعمال، كما اقترح Lumpkin & Dess(1996) العدوانية التنافسية والاستقلالية(Wales, 2013, 259). ترتبط هذه الأبعاد بتحسين أداء المنظمة في بيئات العمل الحالية حيث يتم تقصير دورات حياة المنتج ونموذج الأعمال وحيث تكون تدفقات الأرباح المستقبلية من العمليات الحالية غير مؤكدة وتحتاج المنظمات إلى البحث باستمرار عن فرص جديدة(Wang, 2008, 1). وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

الابتكار: يشير "إلى أي مدى تميل المنظمة إلى القيام بالأشياء بطرق جديدة، إنها نزعة تنظيمية إلى الانخراط في عمليات وإجراءات جديدة لتوليد حلول جديدة للمشاكل حيث تميل المنظمات التي تظهر ابتكارا إلى السعي وراء مجموعات جديدة من الموارد، المعرفة والممارسات التي تعمل على تحسين العمليات أو تقدم أساسا جديدا لتلبية احتياجات العملاء" Ofem, et al., (2021, 270). **يشير بعد الابتكار كما تراه الباحثة** إلى رغبة المنظمة وقدرتها على التساؤل والتخلي عن الظروف القائمة أو المعطاة، وخلق مساحة للإبداع والأفكار الجديدة والتجارب والهدف هو التفكير بشكل مبتكر والذي يمكن أن يتجلى في إطلاق منتجات جديدة وفي استغلال الأسواق الجديدة وفي عمليات الابتكار كما تجسد الابتكارات انحيازًا نحو احتضان ودعم الإبداع والتجريب والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات.

الاستباقية(المبادأة): هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، منها عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع والمفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير ومحاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم(الرجوب وآخرون، 21،2018). **تكون المنظمة استباقية برأي الباحثة** عندما تقوم بتحديد مواقعها بشكل أفضل للاستفادة من فرص السوق المستقبلية وخلقها، ستفيد القدرة على توقع اتجاهات السوق المستقبلة المنظمة على عدم التخلف عن المنافسين، أن تكون منظمة استباقية يعني أن تكون قائدًا وليس تابعًا، أن تخلق الفرصة الجديدة وتغتنمها بطريقة لا يتمكن المنافسون من تقليد الفكرة فيها، وأن تأخذ زمام المبادرة لتشكيل البيئة لمصلحتها الخاصة وخلق عائد مربح على الاستثمار لتحديد الاحتياجات المستقبلية.. يشير البعد الاستباقي إلى رغبة المنظمة وقدرتها على توقع التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن والعمل كالمحرك الأول تجاه المنافسين بدلًا من انتظار التطورات الجديدة والاتجاهات ومن ثم الرد عليها .. وتتعلق روح المبادأة بالمنظور المستقبلي حيث تسعى المنظمات بنشاط إلى اقتناص الفرص المتاحة لتطوير وتقديم منتجات جديدة للحصول على مزايا تنافسية.

أما **المخاطرة:** أشار Miller(1983) إلى أنها ميل المنظمة للانخراط في المشاريع عالية المخاطر والتفضيلات الإدارية للإجراءات الجريئة مقابل الحذر من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Madhoushi, 2011, 310)؛ **يشير بعد المخاطرة كما تراه الباحثة** إلى رغبة المنظمة وقدرتها على تكريس موارد متزايدة للمشاريع التي يصعب التنبؤ بنتائجها،

وتعكس المخاطرة قبول عدم اليقين والمخاطر الكامنة في النشاط الأصلي وتتميز عادة بالتزام الموارد بالنتائج والأنشطة غير المؤكدة.

والعدوانية التنافسية هي جهد المنظمة الحثيث في التفوق على المنافسين وتتميز بوضعية هجومية قوية أو استجابات عدوانية للتهديدات التنافسية(Rauch, 2009, 7)؛ أما **الاستقلالية:** تشير إلى جهود المنظمة في تشجيع العاملين على المشاركة في تخطيط المنظمة، حيث العاملون أحرار في اتخاذ قرارات بشأن فكرة جديدة دون الرجوع لأي سلطة أعلى، كما يشجع العاملين على تنفيذ أفكار جديدة حتى لو اضطروا لكسر قواعد أو لوائح المنظمة؛ تعد الأجيال الجديدة من الأفكار ذات أهمية قصوى في المنظمة حيث يمكن للجميع المساهمة فيها وتتجاهل المنظمة قواعد وإجراءات العمل لإشراك العاملين في تطوير الفكرة الجديدة (Awang, 2010, 133). **تصف الباحثة الاستقلالية** بأنها السلطة والاستقلالية الممنوحة للفرد أو الفريق داخل المنظمة لتطوير مفاهيم ورؤى الأعمال. الاستقلالية تشير إلى القدرة والإرادة على التوجيه الذاتي في السعي وراء الفرص.. وهي الاجراءات المتخذة بحرية بغض النظر عن القيود التنظيمية لإنشاء المشروع وتشغيله بسلاسة.

توجه السوق: وفقًا ل(1994) Day المنظمة التي تحركها السوق هي إحدى المنظمات التي تضع أولوية عالية على خلق قيمة للعملاء الحاليين والمحتملين(Hult et al., 2003, 404)؛ توجه السوق له مكونين: توجيه العملاء ويركز على "الفهم الكافي للمشترين المستهدفين"، بينما يؤكد توجيه المنافسين على فهم "نقاط القوة والضعف على المدى القصير والقدرات والاستراتيجيات طويلة المدى لكل من التيار الرئيس والمنافسين المحتملين (Zhou et al., 2008, 5). **ترى الباحثة أن توجه السوق** هو النهج الموجه نحو السوق والذي يتضمن ضمان التدفق المستمر للمعلومات الاستخباراتية حول العملاء والسوق والمنافسين للأعمال للتكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة والمتطورة باستمرار ونقل هذه المعلومات إلى جميع وحدات الأعمال لضمان الاستجابة السريعة للسوق، أصبح من المهم اكتساب ميزة تنافسية... هناك حاجة إلى توجه السوق من أجل فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات السوق وتحويل المعلومات التي تم الحصول عليها إلى قيمة أفضل لتصبح منظمة رائدة أكثر.. توجه السوق يبدأ بالحاجة إلى معرفة السوق ومتطلباته.

5 فوائد وايجابيات التوجه الريادي في المنظمات المصرفية: ذكر الحلواني(2017) أهم الايجابيات في توافر ظاهرة الابداع في المنظمات المصرفية(أبو شوصاء والشليف، 2020، 37):

1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة والتي تجعل التنظيم مستقر حيث يكون لديه الاستعداد لمقابلة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2- يساعد توافر البيئة الابداعية في التنظيم على تطور وتحسن في الخدمات، الأمو الذي يعود بالنفع على الأفراد والتنظيم.

3- المساهمة في تنمية القدرات العقلية والفكرية عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار تلك القدرات.

4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية وذلك عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة.

5- القدرة على إحداث التوازن في البرامج الإنمائية والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجالات العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات البيئية المحيطة.

5 مفهوم الربحية المصرفية: تعد الربحية هدف أساسي وضروري لبقاء عمل المصرف واستمرارها وغاية يتطلع إليها المساهمون، وهو عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي يحققها المصرف والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح لذلك نجد أن جهداً كبيرًا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن

للمساهمين لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطرة(الشيخ، 2008، 41)؛ وتعكس الربحية قدرة المصرف على توليد أرباح في مجموعها وليس لكل استثمار على حدة(السعيد، 2000، 63).

تعد الربحية مؤشراً هاماً للدائنين وأداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدامها لمواردها، ولتحقيقه لا بد للمدير المالي من أن يحصل على الأموال المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر واستثمار هذه الأموال بطريقة تمكن المصرف وكوحدة واحدة من تحقيق عائد لا يقل في مستواه عما يستطيع أصحاب الأسهم تحصيله من استثمار أموالهم في مشاريع أخرى تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر؛ تهتم إدارة المصرف ومستثمروها ومقرضوها بالقوة الإيرادية للمصرف لأنها المقياس الأهم للحكم على كفاءة الإدارة وقدرتها على استخدام الموارد المتاحة والمستثمر المهتم بالعائد المتحقق على استثماراته في المصرف مقارنة بالعائد في مصارف منافسة والمقرض المهتم بربحية المصرف كمصدر مضمون لتسديد الالتزامات المترتبة على القروض؛ وهناك عدة نسب للربحية منها: نسب ربحية المبيعات(من خلال تحليل قائمة الدخل باستخراج النسب المئوية لكل بند من البنود القائمة إلى صافي المبيعات) ونسب التغطية (وهي تقيس مدى قدرة المصرف على سداد اعباءها المالية الثابتة وهذه النسب تعد مؤشر للمخاطر المالية التي يتعرض لها المصرف) ونسبة العائد على حق الملكية(بما أن حق الملكية عرضة للتغير من سنة لأخرى خصوصا الاحتياطات فإنه يفضل متوسط حق الملكية لكي يكون مؤشر أكثر دقة وتعبير عن الواقع. (نوري، 2020، 11-13).

النتائج والمناقشة:

1 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على توزيع استبانة إلكترونية عبر المواقع الخاصة بالمصارف عينة الدراسة، وهذه المصارف هي: البنك العربي، بنك سورية والخليج، بنك الأردن، وتم توجيه الاستبانة للعينة المدروسة إذ بلغ عدد الموظفين ذو القدرة على الإجابة على الاستبيان وهم من الشهادة الجامعية وأعلى ما يقارب 594 موظف وفق تقارير المصارف، وقد تم تحديد حجم العينة وفق قانون حجم العينة الذي يعتمد على إجمالي عدد الأفراد الممثلين للمجتمع المطلوب، (Yamane,1967) والقانون كما يلي:

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)} = \frac{594}{1+594(0.05^2)} \approx 239$$

وقد تم الاعتماد على قوانين العينة العشوائية الحصصية وتم توزيع العينة على المصارف الثلاثة باستخدام التوزيع المتناسب، ويحسب حجم العينات من البنوك باستخدام العلاقة الآتية:

$$n_i = n\,\frac{N_i}{N}$$

N: *حجم المجتمع الكلي* N_i: *حجم حصة موظفي المصرف* n_i *حجم العينة الحصصية الكلية.*

وبناءً على هذا القانون: إن *حجم المجتمع لبنك سورية والخليج ما يقارب 163 موظف وبالتالي حجم العينة 66 استبانة. حجم المجتمع للبنك العربي ما يقارب 243 موظف وبالتالي حجم العينة 98 استبانة. و حجم المجتمع لبنك الأردن ما يقارب 188 موظف وبالتالي حجم العينة 75 استبانة.*

2 أداة البحث:

تضمنت الاستبانة محورين: المحور الأول: أبعاد التوجه الريادي والهدف التعرف على مستوى تقييم الموظفين لهذه الأبعاد(أخذ المخاطرة، المبادأة، الابتكار، العدوانية التنافسية، الاستقلالية، توجه السوق، بيئة العمل)؛ والمحور الثاني

ربحية المصارف والهدف منه التعرف على مستوى الرضا عن الربحية الفعلية للمصارف. تضمن بعد المخاطرة 9 أسئلة، وبعد المبادأة 10 أسئلة، بعد الابتكار 8 أسئلة وبعد التنافسية 6 أسئلة ، وبعد الاستقلالية 14 سؤال وبعد توجه العميل 5 أسئلة وبعد توجيه المنافس 3 أسئلة وبعد بيئة العمل 10 أسئلة أما محور الربحية تضمن 4 أسئلة.

تجدر الإشارة إلى أن بنود الاستبانة كانت مغلقة تضمنت خيارات متعددة يقوم من تجري عليه الباحثة اختبارها باختيار أحدها وتتباين عدد الخيارات من اثنين إلى خمسة وفقاً لطبيعة كل سؤال، واعتمد مقياس ليكرتLikert الخماسي للتعبير عن كل إجابة في السؤال الواحد. وذلك كما يأتي:

الجدول (1) مقياس ليكرت

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8إلى 2.5	من 2.6إلى 3.3	من 3.4إلى 4.1	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة.

3 اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة حيث قامت الباحثة بعرضها على (4) من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وفي ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي تركزت معظمها في تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

لاختبار الثبات لأسئلة الاستبانة نستخدم معامل ألفا كرونباخ، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، ولاختبار الثبات في مجمل الاستبانة وكل محور من محاور الاستبانة نستخدم اختبار ألفا كرونباخ على الشكل التالي:

جدول (2) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبانة والمحاور

المحور	Cronbach's Alpha
إجمالي الاستبانة	.866
محور أبعاد التوجه الريادي	.859
محور الربحية	.665

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلاحظ أن قيمة الاختبار للاستبانة ولجميع المحاور هي جيدة وهذا دليل على ثبات محاور الاستبانة و جودة نتائجها.

1) **محور المخاطرة** : نجد أنَّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (3) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور المخاطرة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أن أسلوب تقدير المخاطر في المصرف يعطي صورة إيجابية لك.	239	1	5	3.53	.995

يتم تشجيع الأشخاص الذين يعملون في المصرف على خلق أفكار جديدة بالرغم من تحمل المخاطر المحسوبة.	239	1	5	4.24	.782
يركز المصرف بقوة على كل من الاستكشاف والتجريب للفرص الجديدة.	239	2	5	4.03	.997
لدى المصرف ميل قوي للأعمال منخفضة المخاطر مع معدلات عادية للعوائد)بدلا من الأعمال عالية المخاطر مع فرص عوائد عالية جدا.	239	1	5	4.07	.874
بسبب ديناميكية البيئة فإن الأعمال الواسعة النطاق ضرورية لتحقيق أهداف المصرف	239	1	5	3.65	.971
يعتقد كبار مديرو المصرف أنه نظرا لطبيعة البيئة ، من الأفضل استكشاف البيئة تدريجيا عن طريق سلوك تدريجي دقيق.	239	1	5	4.09	.781
يعتمد المصرف الحذر والترقب من أجل تقليل احتمال اتخاذ قرارات مكلفة)مقارنة مع موقف جريء لتعظيم احتمال استغلال الفرص المحتملة.	239	1	5	3.39	1.047
تمتلك إدارة المصرف خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات البيئية الطارئة.	239	1	5	3.42	1.303
يتم الاتصال والتشاور بين قيادات المصرف والعاملين أثناء التعامل مع الخطر.	239	1	5	3.54	1.133
أخذ المخاطرة	**239**	**2.71**	**4.86**	**3.8565**	**.51716**

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وترى الباحثة في تفسيرها لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على المصرف من ناحية المخاطر المأخوذة وأن هناك موافقة على أن المصرف يتبع أساليب جيدة في التحوط ومن أهم العوامل الإيجابية التي قيمّها الموظفون هي التركيز الاستكشاف والتجريب للفرص الجديدة، ميل للأعمال منخفضة المخاطر، استكشاف البيئة تدريجيًا عن طريق سلوك تدريجي دقيق، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على تخفيض المخاطر بشكل عام، أما من ناحية العوامل السلبية أو العوامل التي كان الموظفين أقل موافقة على تواجدها هي مستوى الحذر المعتمد، خبرة الإدارة من ناحية التعاطي مع المستجدات إذ أن الوضع الراهن قلق ويحمل تغيرات سريعة، إضافة إلى أسلوب تقدير المخاطر وأسلوب التشاور مع الموظفين، ولكن بقيت الإجابات بشكل عام ضمن اطار الموافقة ولكن بالحد الأدنى أو الحد الأعلى للحيادية على وجود هذه العوامل. وقد أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في وجهات النظر حيث يرى البعض أن أسلوب المصرف يتمتع بمستوى جيد جدا في أخذ المخاطرة، بينما يرى أخرون أن الأسلوب المتخذ في المصرف هو غير جيد ولا يتم اعتماد معايير لضبط المخاطر وهذا ما أدى إلى وصوله إلى حد الإحراج من ناحية حجم المخاطر.

2) **محور المبادأة :** نجد أنّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (4) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور المبادأة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تستجيب المصارف للإجراءات المطلوبة من الأشخاص داخل المصرف.	239	1	5	3.45	1.002
يتفوق المصرف في تحديد الفرص.	239	1	5	4.04	.963
يحاول الأشخاص داخل المصرف دائمًا أخذ زمام المبادرة في كل موقف	239	1	5	3.73	1.262
التعامل مع المنافسين :عادة ما يبدأ المصرف بالإجراءات التي يستجيب لها المنافسون	239	1	5	2.61	1.232
التعامل مع المنافسين :غالبا ما يكون المصرف سبّاق في تقديم خدمات جديدة، تقنيات إدارية ....الخ	239	1	5	3.70	1.069
يتم وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها	239	1	5	2.71	1.315
يسهم المصرف في بناء روح المبادأة بين العاملين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها.	239	1	5	3.13	1.181
يتميز المصرف عن المنافسين من حيث السرعة والدقة والمبادأة بتوفير المعلومات المستجدة يوميا للعاملين خلال الأزمة.	239	1	5	3.63	1.279
يعمل المصرف بتحوط للاحتياجات المستقبلية.	239	1	5	4.03	.965
يأخذ المصرف زمام المبادرة ثم يتبع المنافسين.	239	1	5	3.94	1.069
المبادأة	**239**	**1.50**	**4.70**	**3.4971**	**.77119**

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وترى الباحثة في تفسيرها لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على المصرف من ناحية المبادأة المأخوذة وأن هناك موافقة على أن المصرف يتبع أساليب جيدة في المبادأة في العمل ومن أهم العوامل الإيجابية التي قيمها الموظفون هي عمل المصرف بتحوط للاحتياجات المستقبلية، يأخذ المصرف زمام المبادرة ثم يتبع المنافسين، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على تحسن ظروف العمل بشكل عام، أما من ناحية العوامل السلبية أو العوامل التي كان الموظفين أقل موافقة على تواجدها هي وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، إضافة إلى مساهمة المصرف في بناء روح المبادأة بين العاملين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها، ولكن بقيت الإجابات بشكل عام ضمن اطار الموافقة ولكن بالحد الأدنى أو مجال الحيادية على وجود هذه العوامل ولم ينخفض لمجال عدم الموافقة. وقد أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في وجهات النظر حيث يرى البعض أن أسلوب المصرف يتمتع بمستوى جيد جدا في أخذ المبادأة، بينما

يرى أخرون أن الأسلوب المتخذ في المصرف هو غير جيد وأن عنصر المبادأة ضعيف وأن المصرف يعمل على تطوير أعماله الحالية فقط.

3) **محور الابتكار** : نجد أنّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (5) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور الابتكار

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هناك نشاط من قبل الأشخاص داخل المصرف من ناحية التحسينات والابتكارات	239	1	5	3.85	1.131
المصرف مبدع في أساليب عمله.	239	1	5	3.75	1.120
يبحث المصرف باستمرار عن طرق جديدة للقيام بإدارة مثلى.	239	1	5	2.95	1.155
يفضّل كبار المديرون في المصرف التركيز على القيادة التكنولوجية والابتكارات	239	1	5	4.05	.988
لدى المصرف العديد من الخدمات الجديدة التي تم تسويقها في السنوات الخمس الماضية	239	1	5	3.95	.947
عادة ما تكون التغييرات في خطوط الخدمات ذات اهتمام كبير	239	1	5	3.77	1.183
كانت التغييرات في خطوط الخدمات في الغالب ذات طبيعة ثانوية بالمقارنة مع التغييرات الدراماتيكية في البيئة.	239	1	5	3.81	1.091
يفضل مديرو المصرف التركيز القوي على تسويق الخدمات المجربة والحقيقية	239	1	5	3.25	1.248
الابتكار	**239**	**1.75**	**5.00**	**3.6726**	**.74289**

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وترى الباحثة في تفسيرها لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على المصرف من ناحية أسلوب الابتكار وأن هناك موافقة على أن المصرف يتبع أساليب جيدة ومبتكرة في العمل ومن أهم العوامل الإيجابية التي قيمها الموظفون هي نشاط الموظفين داخل المصرف من ناحية التحسينات والابتكارات، التغييرات في خطوط الخدمات في الغالب ذات طبيعة ثانوية بالمقارنة مع التغييرات الدراماتيكية في البيئة، أما من ناحية العوامل السلبية أو العوامل التي كان الموظفين أقل موافقة على تواجدها هي تفضيل مديرو المصرف التركيز القوي على تسويق الخدمات المجربة والحقيقية، إضافة إلى المصرف مبدع في أساليب عمله، ولكن بقيت الإجابات بشكل عام ضمن اطار الموافقة ولكن بالحد الأدنى أو مجال الحيادية على وجود هذه العوامل ولم ينخفض لمجال عدم الموافقة.

وقد أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في وجهات النظر حيث يرى البعض أن أسلوب المصرف يتمتع بمستوى جيد جدا في الابتكار، بينما يرى أخرون أن الأسلوب المتخذ في المصرف هو غير جيد وأن عنصر الابتكار ضعيف وأن المصرف يعمل على ترميم ما مر به سابقا.

4) **محور التنافسية** : نجد أنَّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (6) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور التنافسية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بشكل عام ، يتخذ المصرف نهجًا جريئًا أو قوياً جدًا في إنجاز مهمته.	239	4	5	4.27	.444
يحاول المصرف أن يتفوق على المصارف المماثلة بأفضل ما يستطيع.	239	3	5	3.56	.568
يمتلك المصرف قوة تنافسية كبيرة	239	3	5	3.55	.547
يعرف المصرف متى يكون في خطر التصرف التنافسي المفرط ويتجنب الأعمال التي تؤدي إلى تآكل سمعة المصرف واستغلال المصارف الأخرى نقاط ضعفه.	239	2	5	3.30	.846
يستخدم المصرف بشكل فعال المواقف التنافسية لمكافحة اتجاهات المنافسين التي قد تهدد بقائه وتضعف موقفه التنافسي.	239	3	5	3.92	.443
عادة ما يتبنى المصرف وضعية غير تنافسية) التراجع عن المنافسين.(	239	3	5	3.79	.585
العدوانية التنافسية	239	3.00	5.00	3.7336	.41073

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وترى الباحثة في تفسيرها لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على المصرف من ناحية أسلوب المنافسة وأن هناك موافقة على أن المصرف قادر على المنافسة بشكل جيد ومن أهم العوامل الإيجابية التي قيمّها الموظفون هي يستخدم المصرف بشكل فعال المواقف التنافسية لمكافحة اتجاهات المنافسين التي قد تهدد بقائه وتضعف موقفه التنافسي، أما من ناحية العوامل السلبية أو العوامل التي كان الموظفين أقل موافقة على تواجدها هي امتلاك المصرف قوة تنافسية كبيرة، إضافة إلى محاولة المصرف أن يتفوق على المصارف المماثلة بأفضل ما يستطيع، ولكن بقيت الإجابات بشكل عام ضمن اطار الموافقة ولكن بالحد الأدنى أو مجال الحيادية على وجود هذه العوامل ولم ينخفض لمجال عدم الموافقة. وقد أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في وجهات النظر حيث يرى البعض أن أسلوب المصرف يتمتع بمستوى جيد جدا في المنافسة، بينما يرى أخرون أن الأسلوب التنافسي في المصرف هو غير جيد وأن المصرف لديه عدة نقاط ضعف يعمل على ترميمها.

5) **محور الاستقلالية:** نجد أنّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (7) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور الاستقلالية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

يُسمح للأشخاص داخل المصرف بالتصرف والتفكير بدون تدخل.	239	4	5	4.56	.498
يُمنح الأشخاص داخل المصرف الكثير من الحرية للتواصل دون تدخل.	239	2	5	3.42	.841
يقوم الأشخاص داخل المصرف بوظائف تتيح لهم إجراء تغييرات كبيرة والتحريض عليها في الطريقة التي نؤدي بها مهام العمل.	239	3	5	3.87	.528
يُمنح الأشخاص داخل المصرف الكثير من الحرية والاستقلالية لاتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بالعمل، دون الرجوع باستمرار إلى المشرفين عليهم.	239	3	5	3.84	.479
العاملون بالمصرف يتمتعون بالكثير من السلطة والمسؤولية للعمل بمفردهم إذا كنا نعتقد أنهم في مصلحة المصرف.	239	2	4	2.58	.588
المصرف لديه حق الوصول إلى جميع المعلومات الحيوية.	239	1	3	2.20	.487
لدى المصرف فريق عمل مستقل في تحقيق فكرة أو رؤيا واستكمالها حتى النهاية	239	1	2	1.72	.448
يتخذ المصرف إجراءات خالية من القيود التنظيمية الخانقة	239	1	2	1.58	.495
يلعب فريق الإدارة العليا دور رئيسي في تحديد واختيار فرص ريادة الأعمال التي يسعى لها المصرف.	239	1	5	4.26	.726
يعتقد مدراء المصرف أن أفضل النتائج تحدث عندما يقرر فريق العمل بأنفسهم ماهي الفرص المتاحة ليستغلوها	239	2	3	2.20	.398
يحتفظ مدراء المصرف بسلطة قوية مركزية.	239	3	5	3.31	.488
يمتلك المدراء القدرة والإرادة ليكونوا الموجه الذاتي في السعي وراء الفرص.	239	3	5	3.30	.485
يسمح المصرف بتجاوز الإجراءات للحصول على عاملين ملتزمين بتنفيذ أفكار جديدة.	239	3	5	3.95	.486
يشارك المصرف العاملين في اتخاذ إجراءات خارج سلسة القيادة.	239	2	4	2.98	.724
الاستقلالية	**239**	**2.64**	**3.57**	**3.1246**	**.19868**

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وترى الباحثة في تفسيرها لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على المصرف من ناحية الاستقلالية وأن هناك حيادية على أن المصرف يتبع أساليب جيدة في منح الثقة بالاستقلالية للعاملين بالتصرف ومن أهم العوامل الإيجابية التي قيمها الموظفون هي أن فريق الإدارة العليا يلعب دور رئيس في تحديد واختيار فرص ريادة الأعمال التي يسعى

لها المصرف، يسمح المصرف بتجاوز الإجراءات للحصول على عاملين ملتزمين بتنفيذ أفكار جديدة، أما من ناحية العوامل السلبية أو العوامل التي كان الموظفين أقل موافقة على تواجدها هي لدى المصرف فريق عمل مستقل في تحقيق فكرة أو رؤيا واستكمالها حتى النهاية، إضافة إلى انخفاض في مستوى اعتقاد مديري المصرف أن أفضل النتائج تحدث عندما يقرر فريق العمل بأنفسهم ماهي الفرص المتاحة ليستغلوها، ولكن الإجابات بشكل عام قد تقلبت بين مجال الموافقة و مجال عدم الموافقة وهذا ما أضعف مستوى الاستقلالية في المصرف. وقد أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في وجهات النظر حيث يرى البعض أن أسلوب المصرف يتمتع بمستوى جيد في منح الاستقلالية، بينما يرى أخرون أن الأسلوب المتخذ في المصرف هو غير جيد وهناك تحفظ كبير وأن عنصر الاستقلالية هو ضعيف.

6) **محور توجيه العميل:** نجد أنَّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (8) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور توجيه العميل

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤمن المصرف بالالتزام التام تجاه العميل	239	4	5	4.28	.448
ان خطة التعويضات للموظفين وللمديرين الملتزمين برضا العملاء هي عادلة	239	4	5	4.48	.501
نقوم بقياس رضا العميل بانتظام	239	4	5	4.25	.432
ننفق الكثير من الجهد في محاولة فهم احتياجات العملاء	239	3	4	3.72	.452
نحن نعمل كل ما يلزم لخلق قيمة لعملائنا	239	4	5	4.53	.500
توجيه العميل	**239**	**4.20**	**4.40**	**4.2494**	**.08642**

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلافات بسيطة في وجهات النظر حيث يرى البعض أن أسلوب المصرف يتمتع بمستوى جيد جدا في تحقيق رضا العميل، بينما يرى أخرون أن الأسلوب المتخذ في المصرف هو جيد وبحاجة لمتابعة مستمرة.

7) **محور توجيه المنافس:** نجد أنّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (9) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور توجيه المنافس

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقوم موظفو التسويق لدينا بمشاركة معلومات المنافس مع الأقسام الأخرى	239	4	5	4.29	.456
نحن نستجيب بسرعة لإجراءات منافسينا	239	4	5	4.77	.419
نحن نبحث باستمرار عن فرص لاكتساب ميزة على منافسينا	239	3	5	3.59	.586
توجيه المنافس	239	3.67	5.00	4.2190	.40415

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلافات بسيطة في وجهات النظر حيث يرى البعض أن أسلوب المصرف يتمتع بمستوى جيد جدا في دراسة العميل، بينما يرى أخرون أن الأسلوب المتخذ في المصرف هو جيد وبحاجة لاستغلال الفرص بطريقة أفضل.

8) **محور بيئة العمل:** نجد أنّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (10) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور بيئة العمل

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تأثر المصرف بحالة عدم الاستقرار السياسي والأمني التي تواجه البلد	239	4	5	4.23	.422
تؤثر السياسات الضريبية على حجم التعاملات والاستثمارات لدى المصرف.	239	2	5	3.11	.820
تذبذب سعر الصرف الأجنبي مقابل الليرة السورية تؤثر على التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية للعمليات التي يقوم بها المصرف	239	3	4	3.74	.439
عانى المصرف من مخاطر التضخم والانكماش الاقتصادي في سورية	239	3	4	3.82	.385
حالة الركود خلال الأزمة قللت من أعمالنا، وتعرّض مستقبلنا للخطر.	239	4	5	4.28	.452
جعلت الأزمة والإرهاب أعمالنا وتوسعنا أصعب بشكل عام.	239	3	5	4.05	.706
زادت الأزمة من مخاطر التمويل والاستثمارات.	239	2	4	3.75	.463
زادت الأزمة من مخاطر إفلاسنا.	239	3	5	3.95	.495
يشعر المصرف بالرهبة من الوضع الجديد خلال الأزمة.	239	3	5	3.56	.569
تؤثر الزيادة في معدل التضخم على أعمال المصرف.	239	3	5	3.54	.570
بيئة العمل	239	3.40	4.70	3.8021	.24035

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وترى الباحثة في تفسيرها لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على المصرف من ناحية أسلوب الابتكار وأن هناك موافقة على أن المصرف واجه ظروف صعبة ومن أهم العوامل التي قيمها الموظفون والتي كانت الأكثر تأثيرا على أداء المصرف هي حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني التي تواجه البلد، صعوبة العمل والتوسع بشكل عام بسبب الأزمة والإرهاب، أما من ناحية العوامل التي كان الموظفين أقل موافقة على تواجدها هي شعور المصرف بالرهبة من الوضع الجديد خلال الأزمة، والزيادة في معدل التضخم ولكن بقيت الإجابات بشكل عام ضمن اطار الموافقة وهذا ما يثبت التأثر الشديد للمصرف بظروف العمل. وقد أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في

العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلافات بسيطة في وجهات النظر حيث يرى البعض أن ظروف المصرف كان صعبة جدا وقد واجه مخاطر كبيرة، وقد وافقهم بذلك البعض الأخر ولكن بدرجة أقل إذ يرون أن هناك أخطاء مرتكبة من قبل المصرف وعززتها بيئة العمل.

محور الربحية: نجد أنّ هذا المحور قد عُبّر عنه بالعبارات التالية، وهي كما يلي:

الجدول (11) مقاييس الإحصاء الوصفي لمحور الربحية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أدى تقديم أفكار جديدة ومشاريع تجارية إلى تحسين خدماتنا بشكل ملحوظ	239	4	5	4.03	.157
أدت المخاطرة التي لا يمكن تصورها إلى زيادة أرباحنا إلى أقصى حد	239	4	5	4.27	.444
اتخاذ خطوات متنوعة لبدء مشاريع جديدة في بنكنا يحسن أرباحنا بمرور الوقت	239	3	5	3.56	.568
هناك رضا عن هامش الربح الإجمالي.	239	3	5	3.55	.547
الربحية	**239**	**3.50**	**5.00**	**3.8525**	**.32403**

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وتُرجع الباحثة في تفسيرها لهذه النتيجة أن المصرف يسعى إلى الربح في ظل حالة عدم التأكد التي تعانيه البلاد وأن المصرف يعمل على دراسة العميل بشكل جيد والإقدام على المنح بالرغم من أن هناك هامش للمخاطرة. من جهة ثانية، كان السبب الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو (الرضا عن هامش الربح الإجمالي) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.55 أي هناك موافقة حول قدرة المصرف على تحقيق هامش ربح جيد، ومن هذه النتيجة يجب على المصرف أن يسعى جاهدا إلى تحقيق قيم أعلى من الربحية دون الدخول بمخاطر مرتفعة.

وقد أظهرت القيم إجابات أفراد العيّنة وخاصة القيم الصغرى والكبرى في العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلافات في وجهات النظر حيث يرى البعض أن ربحية المصرف جيدة جدا مقارنة بما عاناه المصرف في الفترة الماضية، بينما يرى أخرون أن ربحية المصرف لا تزال في موقع حرج وتحتاج للمزيد من العمل الرشيد لرفع مستوياتها.

اختبار الفرضية الرئيسة:

H0 :لا يوجد تأثير معنوي للمخاطرة في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي للمخاطرة في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

1- شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد:

الارتباط بين المتغيرات المستقلة: إن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة كلما كانت منفصلة كلما زاد من القوة التفسيرية للنموذج فلذلك سنختبر هذه العلاقات ونستبعد المتغيرات ذات الارتباط القوي، يظهر لنا الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وهو كما يلي:

الجدول (12) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة

		اخذ المخاطرة	المبادأة	الابتكار	العدوانية التنافسية	الاستقلالية	توجيه العميل	توجيه المنافس	بيئة العمل
اخذ المخاطرة	Pearson Correlation	1	.296**	.262**	-.117-	.069-	.013-	.036	-.001-
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.071	.288	.844	.579	.988
	N	239	239	239	239	239	239	239	239
المبادأة	Pearson Correlation	.296**	1	.903**	-.034-	-.078-	-.089-	.000	-.081-
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.605	.229	.172	.997	.214
	N	239	239	239	239	239	239	239	239
الابتكار	Pearson Correlation	.262**	.903**	1	.001	-.011-	-.063-	.037	-.030-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.991	.870	.333	.565	.645
	N	239	239	239	239	239	239	239	239
العدوانية التنافسية	Pearson Correlation	-.117-	-.034-	.001	1	.564**	-.030-	.163*	.297**
	Sig. (2-tailed)	.071	.605	.991		.000	.640	.012	.000
	N	239	239	239	239	239	239	239	239
الاستقلالية	Pearson Correlation	-.069-	-.078-	.011-	.564**	1	-.140-*	.218**	.062
	Sig. (2-tailed)	.288	.229	.870	.000		.031	.001	.342
	N	239	239	239	239	239	239	239	239
توجيه العميل	Pearson Correlation	-.013-	-.089-	.063-	-.030-	-.140-*	1	-.239-**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.844	.172	.333	.640	.031		.000	.000
	N	239	239	239	239	239	239	239	239
توجيه المنافس	Pearson Correlation	.036	.000	.037	.163*	.218**	-.239-**	1	.408**
	Sig. (2-tailed)	.579	.997	.565	.012	.001	.000		.000
	N	239	239	239	239	239	239	239	239
بيئة العمل	Pearson Correlation	-.001-	-.081-	.030-	.297**	.062	.529**	.408**	1
	Sig. (2-tailed)	.988	.214	.645	.000	.342	.000	.000	
	N	239	239	239	239	239	239	239	239

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق بأن جميع المتغيرات هي ذات علاقة ارتباط ضعيفة ومقبولة ولم يتعدَ أي منها القوية وبالتالي لن يتم استبعاد أي منها وهذا من شأنه أن يعزز نتائج الانحدار وترفع من قوتها التفسيرية.

شرط عدم وجود الارتباط الذاتي: هناك عدة طرق للكشف عن الارتباط بين المتغيرات ومنها:

- **معامل تضخم التباين VIF:** إن معامل تضخم التباين من أهم المؤشرات المستخدمة من اجل الكشف من الارتباط بين المتغيرات المستقلة وهو مقلوب قيمة tolerance وتتراوح قيمته بين الواحد واللانهاية، وفي حال تجاوز هذه القيمة عن /10/ دل ذلك على وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، وباستخدام برنامج SPSS تمكنا من الحصول على النتائج التالية:

الجدول(13) اختبار عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة لنموذج الربحية

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		

اخذ المخاطرة	.896	1.116
المبادأة	.173	5.770
الابتكار	.179	5.581
العدوانية التنافسية	.564	1.772
الاستقلالية	.618	1.618
توجيه العميل	.440	2.271
توجيه المنافس	.515	1.943
بيئة العمل	.351	2.846

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن جميع قيم vif هي أقل من 10، وجميع قيم tolerance أكبر من 10%، وهذا دليل كاف على عدم وجود ارتباط خطي مرتفع بين المتغيرات المستقلة، ويمكننا إدخال كافة المتغيرات بالنموذج.

معادلة الانحدار:

المقدرة التفسيرية للنموذج: يتبين لنا من الجدول التالي الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد R^2

الجدول (14): معامل تفسير نموذج ربحية المصارف

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.931[a]	.867	.862	.12037

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد معامل التحديد يساوي 0.867 وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر 86.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ربحية المصارف) وغالبا ما يؤخذ معامل التحديد المعدل في معرفة القوة التفسيرية للنموذج، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في التحليل والقوة التفسيرية لها 13.8% وتعتبر هذه النسبة منخفضة وبالتالي يدل ذلك على جودة النموذج وقدرته التفسيرية المرتفعة.

المعنوية الكلية للنموذج:

الفروض الإحصائية: الفرضية العدم : نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرضية البديلة : نموذج الانحدار معنوي.

جدول (15) : جدول تحليل التباين لنموذج ربحية المصارف

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.656	8	2.707	186.826	.000[b]
	Residual	3.333	230	.014		
	Total	24.988	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من جدول تحليل التباين السابق: أن قيمة sig تساوي الصفر وهي أقل من 0.05 الذي يعبر عن مستوى الدلالة لهذا البحث، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار هو معنوي وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.

المعنوية الجزئية للمتغيرات المستقلة: يمكننا معرفة كل من المعنوية الإحصائية لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج وقيمة الأثر الذي يحدثه كل متغير على المتغير التابع من خلال قيمة β وذلك عند تغير قيمة التابع المستقل بمقدار واحد، ويظهر لنا الجدول التالي معنوية وقيم الثوابت لكل من المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قيمة ثابت المعادلة.

الجدول (16) جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة لنموذج ربحية المصارف

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.155	.545		3.956	.000
	اخذ المخاطرة	-.007-	.016	-.011-	-.426-	.670
	المبادأة	.019	.024	.046	.792	.429
	الابتكار	-.015-	.025	-.035-	-.618-	.537
	العدوانية التنافسية	.779	.025	.988	30.811	.000
	الاستقلالية	-.148-	.050	-.091-	-2.964-	.003
	توجيه العميل	-.121-	.136	-.032-	-.888-	.375
	توجيه المنافس	.065	.027	.081	2.409	.017
	بيئة العمل	-.130-	.055	-.096-	-2.370-	.019

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

– **بالنسبة للثابت** : نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للثابت.

– **تأثير المتغيرات المستقلة:**

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 :لا يوجد تأثير معنوي للمخاطرة في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي للمخاطرة في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.670 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الأول (أخذ المخاطرة).

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير معنوي للمبادأة في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي للمبادأة في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.429 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثاني (المبادأة).

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي للابتكار في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1 :يوجد تأثير معنوي للابتكار في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.537 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثاني (الابتكار).

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي للعدوانية التنافسية في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي للعدوانية التنافسية في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الرابع (العدوانية التنافسية).

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي للاستقلالية في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي للاستقلالية في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.003 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الخامس (الاستقلالية).

الفرضية الفرعية السادسة:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي لتوجه العميل في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي لتوجه العميل في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.375 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل السادس (توجه العميل).

الفرضية الفرعية السابعة:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي لتوجه المنافس في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي لتوجه المنافس في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.017 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل السابع (توجه المنافس).

الفرضية الفرعية الثامنة:

H0 : لا يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

H1: يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل في ربحية المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.019 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثامن (بيئة العمل).

صيغة نموذج الانحدار صيغة نموذج الانحدار: بعد أن أوجدنا أن جميع شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة وان جميع المتغيرات المستقل ذات معنوية إحصائية يمكننا كتابة صيغة النموذج كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8$$

Y : المتغير التابع. β_0 : الثابت.

β_1, β_2 , β_3 , β_4, β_5, β_6 , β_7, β_8: ثوابت المتغيرات المستقلة.

X_1 ,X_2 ,X_3 ,X_4,X_5,X_6 ,X_7,X_8 : المتغيرات المستقلة.

ومن الجدول (16) يمكننا استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد وذلك على الشكل التالي:

$$Y = 2.155 + 0.779\ X_4 - 0.148\ X_5 + 0.065\ X_7 - 0.130\ X_8$$

ويمكننا استنتاج المتغير الأكثر تأثيرا على المتغير التابع من خلال قيمة الثابت المرافقة له حيث أنه كلما كبرت قيمة الثابت كلما ازداد التأثير على المتغير التابع ، ويكون هذا التأثير ايجابيًا عندما تكون إشارة الثابت موجبة وسلبيًا عندما تكون إشارة الثابت سالبة، ومن معادلتنا الأخيرة نستنتج أن كل من التنافسية وتوجيه المنافس وبيئة العمل لها تأثير إيجابي في المتغير التابع، وان الاستقلالية ذو تأثير سلبي، حيث أن التنافسية هو الأعلى تأثير، أما من ناحية المتغير المستقل الأول (المخاطرة) والمتغير الثاني (المبادأة) والمتغير الثالث (الابتكار) والمتغير السادس (توجيه العميل) فنلاحظ أنه تم استبعادهم من المعادلة وذلك بسبب عم وجود تأثير معنوي لهم في مستوى الربحية وسنوضح تأثير كل من المتغيرات:

أولا- المتغير الأول (المخاطرة): أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي للمخاطر في ربحية المصارف، حيث استبعدت من المعادلة، والسبب في ذلك قد يعود إلى اختلاف حدة المخاطر خلال الفترة الزمنية السابقة وانخفاض الكفاءة في بداية الأزمة وارتفاعها في السنوات الأخيرة بالرغم من وجود مخاطر حادة في فترات زمنية متعددة.

ثانيا- المتغير الثاني (المبادأة): أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي للمبادأة في ربحية المصارف، حيث استبعدت من المعادلة، والسبب في ذلك قد يعود إلى أن المبادأة قد تحمل في طياتها خطر انخفاض الربحية بسبب المغامرة في الإقدام على التفوق على المنافسين ولكن إن سياسة التحوط قد تؤثر على تفعيل روح المبادأة في المصرف.

ثالثا- المتغير الثالث (الابتكار): أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي للابتكار في ربحية المصارف، حيث استبعدت من المعادلة، والسبب في ذلك قد يعود إلى أن الابتكار قد يحمل في طياته انخفاض في الربحية في الأجل القريب وارتفاعها في الأجل البعيد نتيجة الأفكار الجديدة، ولكن إن المزج بين تمكين أعمال المصرف السابقة والحاجة إلى مستويات ربحية مرتفعة فورية أدى إلى انخفاض تأثير الابتكار في الأجل الحالي. **رابعا- المتغير الرابع (التنافسية):** أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للتنافسية في ربحية المصارف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0,779 ، أي أن كل زيادة في القدرة التنافسية بمقدار نقطة واحدة ((1) سيؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الربحية بمقدار (0.779). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية بين التنافسية ومستوى الربحية بسبب إن ارتفاع المقدرة التنافسية للمصرف يعني قدرته على الحصول على حصة سوقية أعلى واكتساب العملاء وهذا من شأنه أن يرفع معدلات الربحية.

خامسا- المتغير الخامس (الاستقلالية): أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي للاستقلالية في ربحية المصارف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0,148، أي أن كل زيادة في الاستقلالية بمقدار نقطة واحدة (1) سيؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الربحية بمقدار (0.148). وأن سبب هذه العلاقة السلبية بين الاستقلالية ومستوى الربحية بسبب إن التصرفات الفردية قد تكون مكلفة اذا لم تكن ضمن قالب فريق العمل وهذا بالفعل ما عاناه المصرف في مرحلة الأزمة إذ أن الاستقلالية أدت إلى انخفاض الربحية وما زال المصرف يعالج هذه الإشكاليات في الآونة الأخيرة.

سادسا– المتغير السادس (توجيه العميل): أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي لتوجيه العميل في ربحية المصارف، حيث استبعدت من المعادلة. وأن سبب ذلك هو التفاوت في نسب الربحية التي تحققه الخدمات المصرفية سواء من ناحية نوع الخدمة أو نوع العميل وذلك سعيا من المصرف لكسب أعلى مستوى من رضا العملاء وهذا ما أضعف تأثيره على الربحية.

سابعا– المتغير السابع (توجيه المنافس): أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لتوجيه المنافس في ربحية المصارف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0,065، أي أن كل زيادة في توجيه المنافس بمقدار نقطة واحدة (1) سيؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الربحية بمقدار (0.065). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية بين توجيه المنافس في ربحية المصارف بسبب إن ارتفاع المقدرة التنافسية للمصرف سيساهم في تحقيق فرص ربح مرتفعة. **ثامنا– المتغير الثامن (بيئة العمل):** أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لبيئة العمل في ربحية المصارف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0,130 ، أي أن كل زيادة في بيئة العمل بمقدار نقطة واحدة (1) سيؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الربحية بمقدار (0.130). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية بين بيئة العمل ومستوى الربحية بسبب إن تحسن الأوضاع الاقتصادية والسياسية والإجراءات المتخذة ستؤدي إلى تحسن أعمال المصارف ورفع مستوى ربحيتها.

الاستنتاجات والتوصيات:

1–وجود تأثير معنوي ايجابي بين العدوانية التنافسية والمتغير التابع وهو ربحية المصارف، حيث أن المصارف تمارس سلوكيات العدوانية التنافسية من أجل الحصول على حصة في السوق إما من خلال تحفيز الطلب على خدماتها أو من خلال تصيدّ كبار الموظفين من المصارف المنافسة، واعتماد موقف تنافسي.

2–وجود تأثير معنوي ايجابي بين توجيه المنافس والمتغير التابع وهو ربحية المصارف، حيث أن المصارف تؤكد على فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين على المدى القصير والاستراتيجيات طويلة المدى لكل من التيار الرئيس والمنافسين المحتملين.

3–وجود تأثير معنوي ايجابي بين بيئة العمل وربحية المصارف وهذه نقاط قوة يجب على المصارف استغلالها.

4–وجود تأثير معنوي سلبي بين (الاستقلالية) والمتغير التابع وهو ربحية المصارف ولها، لأن المصارف الريادية تتطلب درجة عالية من الاستقلالية لما لها من تأثير أقوى على الأداء الوظيفي، بينما المصارف في سورية ما زالت تعاني من الإدارة المركزية والتسلسل الهرمي والمراقبة المستمرة لعملهم.

5–عدم وجود أي تأثير معنوي لكل من الأبعاد (المخاطرة– المبادأة– الابتكار– توجيه العميل) في مستوى ربحية المصارف.

6–وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي ايجاباً وسلباً على ربحية المصارف.

7–تعد ربحية المصرف من أهم المقاييس المالية التي تمّكن المصرف من معرفة مدى قدرته على توليد الأرباح من مبيعات والموجودات وحق الملكية، ومدى كفاءته التشغيلية في أعماله كافة.

التوصيات:

1– دعم العاملين المبتكرين وتقديرهم والسماح لهم باتخاذ قراراتهم باستقلالية وحرية مع الحد الأدنى من الإشراف، ودعم البيئة المواتية لهم للعمل باستقلالية.

2– يجب أن تركز الإدارات في البنوك المبحوثة على المقاييس الكمية للربحية المصرفية بشكل ريادي ومستدام من أجل تحقيق ميزة تنفسية مستدامة.

3-في ظل عدم اليقين واضطراب السوق، فإن الاستثمار في بعد العدوانية التنافسية وتوجه المنافس تبدو حكيمة، من خلال محاولة تحويل التهديدات غلى فرص خلال فترة الأزمة.

4- ضرورة تدريب العاملين في البنوك المبحوثة في مجالات التميز المصرفي وماهيته وكذلك التوجه الريادي لرفد القدرات لديهم بكل المعلومات الجديدة.

5-لا توجد أبحاث حول العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي في سورية على حد علم الباحثة، لذلك يوصى بإجراء العديد من الأبحاث لدراسة هذه العلاقة والعوامل المؤثرة فيها.

References:

Arabic references:

1-ABU SHUSA, A. J. M; AL-SHALEEF, M. GH. The Impact of the Pioneering Trend on the Quality of Banking Services (Documentary Theoretical Study on Operating Banks in Marib). Journal of the Arabian Peninsula Center For Educational Humanitarian Research. Vol(1) N(7). 2020, 21-55. http://www.apera.org.

2-Al- RAJOUB, A. H; AL-ATRASH, A. A.; NASSER AL-DIN, M. B.*The Reality of the Application of Corporate Entrepreneurship in the Islamic Banking Sector in Hebron Governorate*. Palestine Polytechnic University. Faculty of Management Sciences and Information Systems, 2018,21.

3-AL-MASHRAQI, A.A.A.; BALAL, S.B.I. Environmental Uncertainty as a Modified Variable between the Entrepreneurial Orientation and the Market Performance of Yemeni Industrial Companies. Journal of the Arabian Peninsula Center For Educational Humanitarian Research. Vol(1) N(8). 2021, 59-80. http://www.apera.org.

4 -AL-SAEED, F. *Principles of Financial Management; Second Edition, Scientific Library of Publishing,* Riyadh, Saudi Arabia, King Saud University, 2011, 63.

5-BAGHA, M. A. The Mediating Role of Planned Behavior of Entrepreneurial Intention in the Relationship between Entrepreneurial Characteristics and Entrepreneurial Orientation among Entrepreneurs in Egypt. Journal of Alexandria University for Administrative Sciences. Vol(58) N(1), 2021, 345-400.

6-BASHIR, S, Z (2003). Your Guide to the Statistical Program SPSS Version 10, Baghdad. Arab Institute for Training and Scientific Research.

7-NOURI, R. S. *Measure the Company's Profitability Using Financial Indicators*. Al-Qadissiya University, Faculty of Management and Economics, Faculty of Business Administration. 2018, 23.

8-SHEIKH, M.R. *Financial Analysis, First Edition*, Ramallah-Palestine, 2008, 41.7-

Foreign references:

9-ABOSEDE, J. A; FAYOSE, J; EZE, B. U**.** *Corporate Entrepreneurship and International Performance of Nigerian Banks***.** Journal of Economics & Management. Vol(32) N(5), 2018, 17.

10-AWANG, A; AHMAD, Z. A; ASGHAR, A. R. S; SUBARI, K. A. *Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro-Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia*. International Journal of Business and Management. Vol(5)N(5), 2010,130-143.

11-FATOKI, O. *The Entrepreneurial Orientation of Micro Enterprises in the Retail Sector in South Africa*. Journal of Sociology and Social Anthropology. Vol(5) N(2), 2014, 125-129.

12-HAMEED, I; ALI, B. *Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance*. Journal of Economics and Behavioral Studies. Vol(3) N(2), 2011, 101-114.

13-HULT, G. T. M; SNOW, C. C; KANDEMIR, D. *The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types*. Journal of Management. Vol(29) N(3), 2003, 401-426.
14-LI, Y. H; HUANG, J. W; TSAI, M. T. *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role Of Knowledge Creation Process***.** Industrial Marketing Management. Vol(38) N(4), 2009, 440-449.
15-MADHOUSHI, M; SADATI, A; DELAVARI, H; MEHDIVAND, M; MIHANDOST, R. *Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management*. Asian Journal of Business Management, Vol(3) N(4), 2011, 310-316.
16-MILLER, D; FRIESEN, P. H. *Archetypes of Strategy Formulation.* Management Science. Vol(24) N(9), 1978, 921-933.
17-ÖZDEMIRCI, A; DINÇ ÖZCAN,E; İLDAŞ,G. (2014).*The Relationship between World Views of Rectors with Corporate Entrepreneurship and Strategic Management in Turkish Universities* International Journal of Business and Management. Vol(9) No(1), 2014, 149-167.
18-RAUCH, A; WIKLUND, J; LUMPKIN, G. T; FRESE, M. *Entrepreneurial Orientation and business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol(33) N(3), 2009, 761-787.
19-SOININEN, J. *Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises during Economic Crisis*. Lappeenranta University of Technology,2013, PP 190.
20-USMAN, M.; MAT, N. Islamic Work Ethic and Public Sector Innovation: Entrepreneurial Orientation as a Moderator.*Jurnal Internasional Bisnis Dan Technopreneurship*, Vol (6) N(7), 2017, 35-39
21-VIJ, S; BEDI, H. S. *Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance*: A Review of Literature. The IUP Journal of Business Strategy. Vol(9) N(3), 2012, 17-31.
22-WALES, W. J; GUPTA, V. K; MOUSA, F. T. *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*. International Small Business Journal. Vol(31) N(4), 2011, 357-383.
23 - YAMANE, T.(1967). Statistics; An Introductory Analysis, 2nd Ed. New York: Harper and Row.
24-ZHOU, K. Z; BROWN, J. R; DEV, C. S.*Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance*: A. Journal Of Business Research.Vol(62) N(11), 2009, 1063-1070.