

## أثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الريادي (الابتكاري و الاستباقي)

## دراسة ميدانية على المصارف الخاصة السورية

\* \* أنس خلوف

\* د. عمر إسماعيل

(الإيداع: 14 تشرين الأول 2018 ، القبول: 24 كانون الأول 2018)

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الريادي بشقيه (الابتكاري و الاستباقي)، وذلك من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بشبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية كجزء من رأس المال الاجتماعي الهيكلي، و أهميتها و دورها في توفير الموارد والمعرفة اللازمة للتوجه الابتكاري والتوجه الاستباقي. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و تصميم استبيان ثم وُزِعَ على أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية ومديري الفروع ونوابهم في بعض المصارف السورية الخاصة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (258)، أما الصالحة للتحليل فقد بلغت (159) استبياناً. و قد تم الاعتماد على العديد من الدراسات العالمية ، بهدف قياس المتغيرات المستقلة والتابعة وهي العلاقات مع المكاتب الحكومية عبر ثلاثة أسئلة، والتوجه الابتكاري، والتوجه الاستباقي كمتغيرات تابعة باستخدام ثلاثة أسئلة لكل منهما. وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقات مع المكاتب الحكومية تؤثر في التوجه الابتكاري بشكل معنوي، وأن العلاقات مع المكاتب الحكومية تؤثر في التوجه الاستباقي بشكل معنوي، فالعلاقات مع المكاتب الحكومية توفر الدعم للمنظمات بما تقدمه لها من موارد ومعرفة، تساعد على تحقيق توجه ابتكاري واستباقي أفضل.

الكلمات المفتاحية: العلاقات مع المكاتب الحكومية، التوجه الابتكاري، التوجه الاستباقي

\* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب

\* \* طالب دراسات عليا (دكتوراه) قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة حلب

**The Impact of Relationships With Government Offices in Entrepreneurial  
Orientation (Innovative, Proactive)  
(A Field Study: Syrian Private Banks)**

**Anas Khalouf**

**Dr.Omar Ismaeil**

**(Received: 14 October 2018 , Accepted: 24 December 2018)**

**Abstract:**

The aim of this study is to demonstrate the impact of the network of relations with government offices on the entrepreneurial orientation ( innovative and proactive) by clarifying the concepts related to the network of relations with government offices as part of the structural social capital ,and its role in providing the resources and knowledge required for the innovative orientation And proactive orientation.

To achieve the objective of the study is based on the descriptive approach and the design of a questionnaire is distributed to the members of the board of directors and executive management and managers of branches and their deputies in some Syrian private banks,The number of questionnaires distributed is (258), just (159) questionnaires are recovered for analysis.

Several international studies have been used to measure independent and dependent variables,that is ,relationships with government offices through three questions, innovative orientation, and proactive orientation as dependent variables using three questions for each variable.

The study finds that relations with government offices have a significant impact in innovative orientation, and that relations with government offices influence the proactive orientation significantly. Relations with government offices Support organizations by providing the resources and knowledge, that help them achieve an innovative and proactive orientation.

**1. المقدمة:**

التوجه الريادي هو موقف استراتيجي يتخذه المدراء في المنظمات بناء على الموارد والمعرفة المتوفرة لديهم، ويتعدل هذا الموقف باستمرار بناء على تغيرات البيئة التي تعمل بها المنظمات، حيث تعكس تلك التغيرات في بيئة المنظمات حاجة المنظمات إلى الموارد والمعرفة التي يحتاجها المدراء لاتخاذ الموقف الاستراتيجي الريادي المناسب. وتبين دراسة (Engelen,2012,p.522) أن التوجه الريادي (الابتكاري، الاستباقي) هو نشاط يستهلك الكثير من الموارد والمعرفة، وحينما ترغب المنظمات بتقديم سلع ومنتجات جديدة أو تقوم بتحديث منتجاتها فإنها تحتاج إلى الكثير من الموارد المختلفة، وعندما تسعى المنظمات إلى اكتساب أكبر حصة من الفرص الريادية في السوق فإنها تقوم بإجراء مسوحات تتعلق ببيئتها وبالمنافسين، حتى تحقق توجهاً ريادياً (ابتكارياً و استباقياً) أفضل.

وتأسيساً على ما سبق، فإنه ينبغي على المنظمات التوافق والتلاؤم مع هذه البيئات الديناميكية وتحقيق التوجه الريادي (الابتكاري، الاستباقي)، من خلال اكتساب الموارد والمعرفة من تلك البيئة المحيطة، وللوصول إلى هذا الهدف فإنها تسعى إلى البحث عن مصادر للموارد والمعلومات، عبر شبكة العلاقات التي تقيمها مع جهات مختلفة (موردين، زبائن، منظمات حكومية.....).

وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة ودوره في التوجه الريادي بشكل عام، وكذلك دور شبكات العلاقات المختلفة في التوجه الريادي في المنظمات المختلفة (الصناعية والتجارية) وفي المنظمات الصغيرة والمتوسطة، غير إنها لم تدرس وبشكل منفصل أثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في أبعاد التوجه الريادي (الابتكاري، الاستباقي).

وضمن هذا السياق يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية رأس المال الاجتماعي الهيكلي في نشاط المنظمات، وبشكل أكثر دقة، أهمية شبكة العلاقات مع المنظمات والمكاتب الحكومية (بوصفها جزءاً من رأس المال الاجتماعي الهيكلي) في توفير الموارد والمعرفة التي تسهل على المنظمات تحقيق توجعها الابتكاري والاستباقي.

**2- مشكلة البحث:**

يُعد التوجه الريادي موقفاً استراتيجياً يستهلك الكثير من الموارد في المنظمات، ويصعب على المنظمات الاعتماد على مواردها الذاتية فقط للوصول إلى ذلك الموقف، لاسيما في البيئات الديناميكية المتغيرة باستمرار، ولتحقيق هذا التوجه فلا بد لها من الاعتماد على مصادر ترفدها بالموارد والمعرفة، وبناء على ما سبق تهدف مشكلة البحث إلى دراسة أثر شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية (المدراء في المنظمات الحكومية المختلفة، المسؤولون في الهيئات الصناعية والتجارية، المدراء في الهيئات الداعمة في المنظمات الحكومية) في التوجه الريادي بأبعاده (الابتكاري، الاستباقي) للمصارف الخاصة السورية من خلال التساؤلات التالية :

1/2. هل تؤثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الابتكاري للمصارف السورية الخاصة ؟

2/2. هل تؤثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الاستباقي للمصارف السورية الخاصة ؟

**3- أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من الجانبين التاليين:

**الجانب العلمي:**

- إظهار أهمية الشبكات الاجتماعية ضمن إطار رأس المال الاجتماعي كمورد استراتيجي هام، يتمتع بمنافع خاصة وفريدة، وله دور في وصول المنظمات إلى الموارد والمعرفة، التي تدعم توجهها الريادي.
  - إيضاح أهمية العلاقات مع المكاتب الحكومية، بوصفها جزءاً من رأس المال الاجتماعي الهيكلي كنوع من العلاقات الخاصة بالمنظمات في الاقتصادات النامية التي تسعى نحو التوجه الريادي بشقيه (الابتكاري، الاستباقي).
- بالتالي يعمل هذا البحث على استكمال حاجة المكتبات العربية للمراجع في مجالات عدة، شبكة علاقات الأعمال، التوجه الريادي، موارد المنظمة.

**الجانب العملي:** تقديم التوصيات والمقترحات التي وصلت إليها الدراسة إلى المدراء في المصارف الخاصة من إدارة عليا ومدراء فروع في صورة نتائج توصيات الدراسة، وإظهار أهمية تلك المقترحات في تحسين العلاقات مع المكاتب الحكومية، والاستفادة منها بالشكل الذي يعزز توجهها الريادي (الابتكاري، الاستباقي)، والاستفادة من ثقافة العلاقات العامة كمورد إضافي في دعم منظمات الأعمال والقطاع المصرفي.

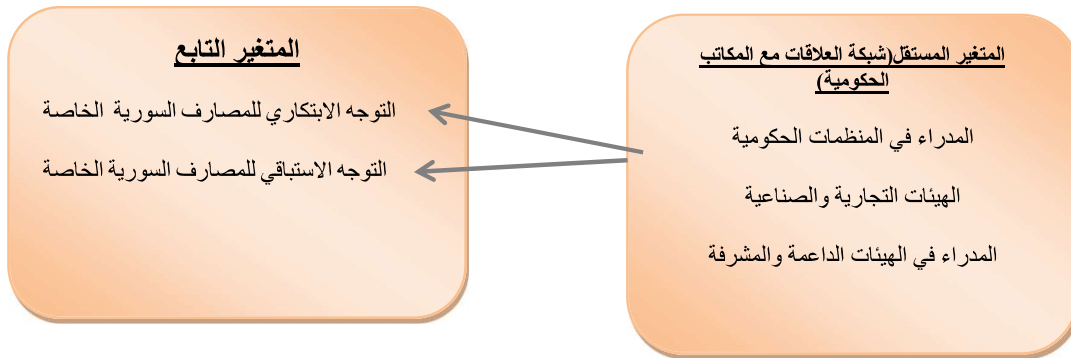
**4. أهداف البحث:**

- 1/3. التعرف إلى شبكة العلاقات مع شركاء الأعمال، ضمن إطار رأس المال الاجتماعي الهيكلي، ومدى تطبيق هذا المفهوم في المصارف السورية الخاصة.
- 2/3. اختبار أثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الابتكاري للمصارف السورية الخاصة.
- 3/3. اختبار أثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الاستباقي للمصارف السورية الخاصة.

**5. فروض البحث:**

يسعى البحث نحو إثبات الفرضيات التالية:

- 1/5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الابتكاري للمصارف السورية الخاصة ؟
- 2/5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الاستباقي للمصارف السورية الخاصة ؟

**6. نموذج البحث:**

**7. منهج الدراسة:**

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ويشمل:

1- **جانب نظري:** ويعتمد على البيانات الثانوية: وذلك من خلال الدراسات والأدبيات والكتب والمقالات العربية والأجنبية المحكمة ذات الصلة التي تناولت مفهوم شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية بوجه خاص، والتوجه الريادي ببعده الابتكاري، وبعده الآخر الاستباقي، وأثر العلاقات مع المكاتب الحكومية على هذين البعدين.

2- **جانب عملي:** ويعتمد على البيانات الأولية: وتتضمن دراسة ميدانية من خلال جمع البيانات والمعلومات، عبر استبيان تم توزيعه على مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية ومدراء الفروع ونوابهم في المصارف، ومصمم بناءً على نتائج ما سبق من دراسات، من أجل اختبار صحة فرضيات البحث.

**8. مجتمع وعينة البحث:**

يتألف مجتمع البحث من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومدراء الفروع ونوابهم، في الإدارة والفروع المنتشرة في المحافظات، ممن قبلت المشاركة في الاستبيان والدراسة وعددها احدى عشر مصرفاً، وقد اعتذرت ثلاثة مصارف، هي بنك عودة، وبنك سوريا والخليج، وبنك قطر، بحجة السرية وعدم توفر الوقت الكافي للمشاركة في الدراسة، وأهم المصارف التي شاركت هي :

**الجدول رقم(1): المصارف السورية الخاصة عينة البحث**

البركة	الشرق	فرنسبنك-سوريا	الأردن-سوريا	المصرف الدولي	بيمو
سوريا الاسلامي	الشام	بيبلوس	العربي سوريا	سوريا والمهجر	-

أما عينة البحث، فهي عينة قصدية، وتتألف هذه العينة من المدراء في الإدارات الوسطى والعلوية، وتشمل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومدراء الفروع ونوابهم، في الإدارة والفروع المنتشرة في المحافظات للمصارف المذكورة في محافظات دمشق وحلب وطرطوس واللاذقية وحمص وحماة والحسكة، وفي الإدارات العامة، وقد تم تحديد العينة المطلوبة ب(258) استمارة، حيث تم توزيعها، واستعادة (176) استمارات والصالحة للتحليل الإحصائي (159).

9. **أسلوب جمع البيانات:** قام الباحث بتصميم استبيان يشمل (3) عبارات معتمداً على مقاييس عالمية استخدمتها الدراسات السابقة مثل دراسة (Boso,2013) و (Julie,2009)، التي تغطي شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية عبر (3) عبارات، كما تم قياس التوجه الريادي لمؤشرين هما (الابتكاري، الاستباقي) بالاستعانة بالدراسات السابقة مثل دراسة (covin,2012) و (السعدي,2011)، وقد صممت جميع أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمس درجات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

10. **أساليب تحليل البيانات:** اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.Version 20) المعروف لتحليل البيانات و لاختبار صحة الفرضيات، وقد تم استخدام الأساليب التالية:

- ← اختبار ثبات المقاييس، معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha
- ← الإحصاءات الوصفية Descriptive لمتغيرات البحث والمتغيرات الديموغرافية
- ← تحليل الانحدار البسيط (Simple regression coefficient)

**11. أدبيات البحث:****1.11. العلاقات مع المكاتب الحكومية Relationships With Government Offices**

يعد رأس المال الاجتماعي مصطلحاً يحتمل مجموعة واسعة جداً من المعنى. وهو يعني "القدرة على تأمين المنافع من خلال عضوية الشبكات الاجتماعية أو غيرها من الهياكل الاجتماعية الأخرى أو من خلال الشبكات الشخصية وشبكات الأعمال" (Huang,2011,p.1619).

وثمة تعريف آخر كثيراً ما يتم الاستشهاد به في أبحاث الشبكات وهو تعريف (Ghoshal&Ghoshal,1998,p.243) الذين يصفان رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموع الموارد الفعلية والمحتملة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من شبكة العلاقات، والذي يكون متاحاً ومستمداً من شبكة العلاقات التي تمتلكها وحدة فردية أو اجتماعية".

ويشير (Engelen,2012,p.522) أن لرأس المال الاجتماعي ثلاثة أبعاد:

- البعد الهيكلي Structural Dimension ، وهو يشير إلى الروابط الإدارية الخارجية للعناصر، أو إلى الاتصالات بين الأفراد أو الوحدات والمؤسسات الخارجية.
- البعد العلائقي Relational Dimension: وهو يعكس الثقة والتقارب في العلاقات.
- البعد المعرفي Cognitive Dimension: وهي القواعد والمعتقدات المشتركة التي تسهل على الأفراد التفاهم وتقلل من النزاعات، وتعزز التماسك بين أفراد المجموعة في المنظمة.

كما يبين (Batjargal,2003,p.535) أن رأس المال الاجتماعي للمنظمات ذات التوجه الريادي هو "شبكات العلاقات والأصول الموجودة ضمن هذه الشبكات، وهذه الموارد هي بالتحديد التي تمنح هذه الشبكات القيمة وتجعلها "رأس مال" بمعنى أنها قد تؤدي في نهاية المطاف إلى فوائد مستقبلية في مجال الأعمال التجارية.

و يبين (Zhou,2007.p677) أن الشبكات الاجتماعية هي العلاقات الاجتماعية التي تؤثر في علاقات الأعمال الرسمية، وتمتد لتشمل العلاقات الشخصية مع شركاء الأعمال والمكاتب الحكومية والأقارب والأصدقاء.

أما (Dong,2013,p.42) فقد قدم تعريفاً لرأس المال الاجتماعي من خلال العلاقات مع المكاتب الحكومية بأنه "الاتصالات الاجتماعية غير الرسمية للمنظمة مع المسؤولين الحكوميين على مستويات مختلفة (على سبيل المثال، مجالس المدن والحكومة الوطنية والغرف الصناعية والتجارية"، و من هنا يتبين لنا أن المكاتب الحكومية تتكون من، المدراء في المنظمات الحكومية، وغرف التجارة والصناعة، و الغرف والهيئات الداعمة للحكومة مثل مكاتب الضرائب.

ومن خلال الآراء السابقة يمكن أن نعرف شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية بأنها "مجموع الموارد الفعلية والمحتملة التي توفرها الروابط والعلاقات الاجتماعية في المنظمة، التي يقيّمها المدراء في المصارف مع مختلف الأطراف ومنها الموردين والمشتريين والمكاتب أو المنظمات الحكومية، بهدف الوصول إلى الموارد والمعرفة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

**2.11. التوجه الريادي Entrepreneurial orientation:**

التوجه الريادي هو " مفهوم استراتيجي يعكس المدى الذي تكون به الشركات مبتكرة واستباقية وأخذة بالمخاطر، في سلوكها وفلسفتها الإدارية، أو أنها رائدة في موقفها الاستراتيجي" (Engelen,2015,p.827)، وقد اعتبر (Lumpkin,1996,137) أن أبعاد التوجه الريادي هي ( الابتكاري، الاستباقي، تقبل المخاطرة، العدوانية التنافسي، والاستقلالي).

كما يرى (Kroeger,2007,p.19) التوجه الريادي بأنه "ظاهرة تحدث على مستوى المنظمة، وتشير العمليات والممارسات و أنشطة اتخاذ القرار التي تقود إلى دخول أعمال جديدة وتتميز بثلاث سمات رئيسية هي الابتكار و تقبل المخاطرة، والاستباقية".

ويركز البحث الحالي على بعدين فقط للتوجه الريادي هما البعد الابتكاري والاستباقي، باعتبار أن هذين البعدين يشكلان الأبعاد الأكثر شيوعاً وتداولاً بين الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية .

### 1.2.11. التوجه الابتكاري (Innovative Orientation):

يرى (Boehmm,2008,173) أن مصطلح الابتكار يتصل بشكل رئيسي بأعمال جوزيف شومبتير الذي كان أول من أشار وأكد إلى أهمية الابتكار في ريادة الأعمال، وقد أطلق مصطلح التدمير الخلاق والمنتجات والخدمات الجديدة التي هي أساسية في العمليات الريادية وفي خلق القيمة الجديدة.

كما يرى (Dess-2005,p.150) أن الابتكار يكون في أشكال مختلفة : منها الابتكار التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات وعمليات جديدة، والابتكار السلي والتسويقي الذي يظهر من خلال دراسة الأسواق ، وتصميم المنتج، والابتكار في عناصر المزيج التسويقي، والابتكار الإداري وهو الابتكار الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والإجراءات التنظيمية.

فيما يعرف (Rauch,2009,p.763) التوجه الابتكاري بأنه "رغبة الشركات الرائدة لتشجيع ودعم الإبداع الذي يقوم على التجريب، ويظهر في شكل تطوير للمنتجات أو الخدمات أو في شكل السيادة التكنولوجية عبر البحث والتطوير وعبر تطوير الإجراءات التنظيمية للشركات.

المنظمات ذات التوجه الابتكاري تقدم باستمرار منتجات وخدمات، وتكون أكثر انسجاماً مع حاجات السوق الحالية الناشئة، وأكثر قدرة على الدخول بسرعة على الدخول للأسواق الجديد التي ربما قد تمثل حلاً استراتيجي أفضل للقدرة القائمة على الابتكار (Kreiser,2012,p.276).

### 2.2.11. التوجه الاستباقي (Proactive Orientations):

إن التوجه الاستباقي كأحد أبعاد التوجه الريادي تعني التطلع نحو الأمام والمستقبل، والذي يستند إلى مسح البيئة بشكل مستمر بحيث تتنبأ الشركات بالفرصة، وبذلك تطور وتحديث المنتجات الجديدة للحصول على الميزة التنافسية كشركة رائدة ، والتحريض على تغيير استراتيجياتها وتكتيكاتها، والتحري عن الاتجاهات المستقبلية في السوق (Hughes,2007).

و تتميز المنظمات ذات الخاصية الاستباقية حسب رأي (vora, 2012) بالبحث عن الفرص المستقبلية بغض النظر إن كانت تلك الفرص مرتبطة أو غير مرتبطة مع عمليات المنظمة الحالية، فالمنظمات الاستباقية هي التي تحدد وتستغل الفرص لمقابلة الطلبات المحتملة عبر الابتكار للمنتجات أو الخدمات أو الممارسات، أو عبر الدخول في أسواق جديدة بمنتجات وخدمات موجودة لديها.

وينكر (Gao,2018) أن التوجه الاستباقي يعكس استراتيجية المنظمة لتجاوز منافسيها، ويفسر على أنه سلوك القيادة وروح المبادرة للشركات الرائدة التي تؤثر بالبيئة قبل أن تتأثر، وذلك من خلال الاستجابة السريعة، والبحث عن الفرص في السوق مع تغير البيئة المحيطة، كما يعكس التوجه المستقبلي للمنظمة والتنبؤ بدقة باتجاهات الصناعة وتجنب المنتجات وقيادة سلوك المستهلك .

وهكذا نجد أن التوجه الابتكاري إذا يركز على تقديم المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الموجودة، أما التوجه الاستباقي فيركز على تجاوز المنافسين، والبحث عن الفرص الجديدة.

### 3.11. أثر شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الريادي

#### 1.3.11. شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية و التوجه الابتكاري:

يبين (Baierl,2016,p.66) أن تعاون المنظمة مع الجهات المختلفة من خلال شبكة العلاقات يعزز احتمال الوصول إلى معلومات جديدة وهو أمر ضروري للتوجه الابتكاري، وللتعرف على فرص جديدة ريادية من خلال اكتساب موارد جديدة من الشركاء وهذا يمثل جوهر ابتكار المنظمة.

كما أوضح (Jiang,2016,p106) أنه من أجل نجاح التوجه الابتكاري يجب على الشركات المشاركة في شبكة من العلاقات أن تعمل على إدماج المعارف الجديدة في المعارف القائمة وتحويلها إلى سلع وخدمات معقدة، فالشركات الشريكة ذات التوجه الريادي العالي هي أكثر انفتاحاً على معلومات جديدة، وأكثر حرصاً على الانخراط في عمليات التعلم الديناميكية، وأكثر استعداداً للاستثمار في البحث والتطوير بالتعاون مع الشركاء في شبكة من العلاقات لتطوير المنتجات، وتوليد ابتكار أقوى في نهاية المطاف.

ويؤكد (Chung,2015,p.1219) أن شبكات علاقات المنظمات الرائدة مع الجهات المختلفة ومنها الجهات الحكومية ، يمكن أن توفر المعرفة عن الصناعة والسوق التي ترتبط مع عملية التجريب كأساس للابتكار، فالمعلومات الجديدة المتعلقة بالأسواق والتكنولوجيات الجديدة والدراية المعاصرة ضرورية لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، هذه المعلومات في كثير من الأحيان يمكن الوصول إليها فقط عن طريق المنظمات الحكومية، ولا يمكن الحصول عليها من خلال قناة أبحاث السوق العادية، فالعلاقات السياسية (Political Ties) للمنظمة تسهل حصولها على المواد الخام والدراية الفنية، التي يمكن استخدامها لتعزيز ونجاح عمليات تقديم المنتجات والخدمات وفي أنشطة التسويق للمنظمة وعلاوة على ذلك، تمكن علاقات المنظمة مع المسؤولين الحكوميين من الحصول على التصاريح المطلوبة لتقديم المنتجات والخدمات، و الحصول على الموارد المالية، ولذلك فإن توفير تلك الموارد يساعد على تقديم المنتجات والخدمات الجديدة.

كما أن العلاقات مع المنظمات الحكومية تمكن المنظمات من توفير المزيد من الدعم والتأييد لأنشطتها، ويزيل العوائق والحواجز لدخول الأسواق، عند تقديم منتجات أو خدمات جديدة ، ويضمن الوصول إلى الموارد النادرة، ويمكن من الحصول على آخر الأخبار حول التشريعات الحكومية أو السياسات والقواعد ذات الصلة بنشاط المنظمة، وهذا يسهل على المنظمة ذات التوجه الابتكاري من التقاط واغتنام الفرص الريادية(Li, Y,2013,p.276).

وأخيراً، العلاقات مع المسؤولين الحكوميين تكسب المنظمة المزيد من الشرعية أمام الجهات والمنظمات الأخرى، ويجعلها جديرة بثقة الجهات الأخرى في شبكة العلاقات، الذين ينظرون إلى المنظمة كجهة فاعلة، وجذابة للتعاون، مما يمكنها من الاستفادة بشكل فعال من الموارد والمعرفة ذات القيمة التي تتوفر من خلال شبكة العلاقات، والاندماج في شبكة أوسع من العلاقات(Jiang,2018,p49).



### 2.3.11. شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية و التوجه الاستباقي:

يرى (Salaran,2009,p.6) أن الشبكات الاجتماعية تساعد في تحقيق التوجه الاستباقي من خلال التحري و التحديد للتهديدات البيئية و اتخاذ الأفعال لاستغلال الفرص و تخفيض حالة عدم التأكد البيئي، فتنوات الاتصالات تجعل من السهل على المشاركين في الشبكة نقل المعرفة وتبادلها، والتي هي أمر مهم لأي نشاط استباقي، كما يشجع رأس المال الاجتماعي تبادل المعلومات حول الفرص ويعزز التعلم ويزود بالوسائط الفعالة لتشجيع الأفعال الريادية في المنظمات.

كما يبين (Baierl,2016,p.65) أن شبكة العلاقات تؤثر على التوجه الاستباقي من خلال تمكين الشركات من توليد معلومات مفيدة في الوقت المناسب للرد على ظروف السوق المتغيرة، وتخفف من حالة عدم اليقين إلى حد كبير، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية من خلال التكيف الحالي وتوليد منتجات جديدة والاستجابة للاتجاهات الناشئة، هذا الجانب الحاسم من أهمية التوقيت المناسب بارز بشكل خاص لأنه يساعد المنظمة أن تكون الأولى من بين المنافسين.

وضمن هذا السياق فإن العلاقات مع المسؤولين الحكوميين والمكاتب هي وسيلة لاغتنام الفرص واستباق المنافسين، لأن المسؤولين الحكوميون يسيطرون على الفرص والموارد، خاصة في الدول التي تمر بمرحلة انتقالية، ولديهم السلطة للموافقة وعدم الموافقة على بعض المشاريع وإعادة توزيع الموارد النادرة، وإقامة أو إزالة حواجز الدخول إلى السوق، وتشكيل الفرص الممكنة، مما يخلق ظروفاً مواتية للتوجه الاستباقي (Li,j,2005,p.430).

بالإضافة إلى ذلك المنظمات ذات التوجه الاستباقي من المحتمل أن تكسب معلومات قيمة وامتيازات إضافية من المسؤولين الحكوميين، خصوصاً فيما يتعلق بشأن مسارات وآفاق التنمية الاقتصادية في المستقبل، و بالتالي اتجاهات تغير النشاط الذي تعمل به المنظمة، مما يمنح المنظمة فرصة البحث عن الموارد بسرعة قبل المنافسين، ويعزز من قدرتها على اكتساب الموارد من تلك العلاقات واغتنام الفرص وتحفيز التوجه الاستباقي وتوسيع أعمال المنظمة (Jiang,2018,p49).

كما أن العلاقات مع المكاتب الحكومية تمنع وجود الاعاقات البيروقراطية، وتتمتع الشركات الرائدة عبر تلك العلاقة بمزايا محلية من حيث نشر وتوليد الاستخبارات التسويقية التي تعيد بالحصول على معرفة محلية أغنى عن الأسواق المستهدفة، ويمكنها من استباق المنافسين (Boso,2013,p.713).

### 12. الدراسات السابقة:

- دراسة (Zhang,2014) بعنوان "متى يحسن الاستثمار في العلاقات السياسية من أداء الشركة؟ الأثر الطارئ لأنشطة الابتكار"، هدفت الدراسة إلى بيان أثر الاستثمار في العلاقات السياسية مع المسؤولين الحكوميين المحليين على الابتكار عبر استبيان أجري على 1500 منظمة في الصين، و افترض الباحث أن استثمار وقت المدراء في بناء العلاقات السياسية والحفاظ عليها مع المسؤولين الحكوميين المحليين سيؤدي إلى أداء أفضل للشركة عندما تتخرب الشركة في مستوى أعلى من الابتكار الاستكشافي الذي يقوم على استكشاف وجمع المعلومات من البيئة المحيطة، كما افترض أيضاً أن استثمار وقت المدراء في بناء العلاقات السياسية والحفاظ عليه مع المسؤولين الحكوميين المحليين سوف يقلل من أداء الشركة عندما تشارك الشركة في مستوى أعلى من الابتكار الاستغلالية، الذي يرتبط باستغلال المعرفة الحالية بالمنظم ووجد الباحث أن العلاقات السياسية مع المكاتب الحكومية يختلف تأثيرها باختلاف أنواع الابتكار الاستغلالي والاستكشافي

في المنظمة ومن ثم يختلف تأثيرها في الأداء، حيث تؤثر تلك العلاقات عندما تشارك المنظمة في مستويات أعلى من الابتكار الاستكشافي، وينخفض تأثيره عند المشاركة في الابتكار الاستغلالي.

• دراسة (Zhang,2017) بعنوان " البحث عن آثار العلاقات مع شركاء الأعمال والعلاقات السياسية على الابتكار" بحثت الدراسة أثر أنواع شبكة العلاقات الأعمال، وشبكة العلاقات السياسية على التوجه الابتكاري، باستخدام عينة من 264 شركة صناعية صينية، وتم قياس المتغيرات عبر استبيان، فمثلاً تم قياس شبكة علاقات الأعمال بالعلاقات والروابط مع الموردين والمنافسين والمشتريين، في حين تم قياس العلاقات مع المكاتب الحكومية بالروابط مع المدراء في الجهات الحكومية ومع مدراء الهيئات الصناعية والتجارية، أما الابتكار فتم قياسه من خلال المنتجات والخدمات الجديدة التي تقيمها المنظمات، ووجدت الدراسة أن العلاقة مع شركاء الأعمال ترتبط بشكل كبير مع الابتكار في المنظمة، كما تظهر النتائج أيضاً أن التأثير المباشر لعلاقات السياسة على الابتكار هو غير معنوي، وأن تأثير شبكة علاقات الأعمال على الابتكار هو تأثير معنوي قوي، فهو يساعد على الوصول إلى المعرفة وتعزيز الثقة بين المنظمة وشركائها، وتقليل المخاطر عند تقديم منتجات جديدة، وتوفير معلومات حول السوق والمنافسة مما يعني موقفاً تنافسياً أفضل، و توجهاً ابتكارياً يتوافق ويتسق مع تغيرات البيئة.

• دراسة (Kotabe,2016) بعنوان " دراسة أثر التكامل بين قدرة شبكة العلاقات السياسية مع القدرة الامتصاصية للمعرفة على الأداء المبتكر للشركات الناشئة في السوق "، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور القدرات التنظيمية في المنظمة وهي شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية والقدرة على امتصاص المعرفة على اكتساب الموارد اللازمة لتعزيز الابتكار الجذري و التدريجي، عبر استبيان أجري على 108 مدراء تنفيذيين للشركات الصينية المتنوعة، ووجد أن العلاقات مع المكاتب الحكومية تتكامل مع القدرة على امتصاص المعرفة للتغلب على قيود الموارد وتعزيز الابتكار، كما ان لهما دور أكثر تأثيراً على الابتكار الجذري من الابتكار التدريجي، وخصوصاً عند تزايد المنافسة.

• دراسة (Jiang,2018): أجريت الدراسة على 251 شركة صناعية متنوعة في الصين، شملت مدراء الإدارة العليا والإدارة الوسطى، بهدف معرفة الدور المعدل لاكتساب الموارد على علاقة التوجه الريادي بالأداء المالي، كما هدفت أيضاً إلى معرفة الدور المعدل لشبكة علاقات الأعمال و الشبكات السياسية(بشكل منفصل) على علاقة التوجه الريادي(الابتكاري، الاستباقي، الأخذ بالمخاطرة) باكتساب الموارد من الشبكة، وتوصلت الدراسة إلى أن شبكة شركاء الأعمال تعدل العلاقة بين التوجه الريادي واكتساب الموارد، حيث تمد المنظمات بالموارد والمعرفة اللازمة، وتتعدّل تلك العلاقة عبر مستويات منخفضة ومتوسطة وعالية من العلاقة مع شركاء الأعمال.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها أجريت في بيئات غير عربية وعلى قطاعات مختلفة، أما الدراسة الحالية يجري تطبيقها على القطاع المصرفي، كما أنها تدرس العلاقة بين أحد أشكال رأس المال الاجتماعي وكل من التوجه الابتكاري والاستباقي، حيث أن هناك قلة من الدراسات تطرقت لدراسة تلك العلاقة وشرح أثرها، وذلك لإعطاء صورة أكثر شمولاً عن طبيعة تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع.

### 13.نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

1/13- اختبار صدق وثبات المقاييس:

تمّ تصميم الاستبانة للمتغير المستقل(العلاقات مع المكاتب الحكومية) بالاعتماد على دراسة(Boso,2013) و(Julie,2009)، كما تم قياس التوجه الريادي لبعدي التوجه(الابتكاري، الاستباقي) بالاستعانة بالدراسات السابقة مثل دراسة (covin,2016) و (2011،السعدي)، وقد تم عرضها على أعضاء من الهيئة التدريسية في قسم إدارة الاعمال لكليتي

الاقتصاد بجامعة حماة وحلب لتحكيم الاستبانة من ناحية الصدق، أما ثبات الاستبانة فقد تم استخدام برنامج (spss.20)، لحساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي للمتغيرات ، حيث يجب أن لا يقل الثبات عن (0.60)، وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (2): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة**

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
العلاقات مع المكاتب الحكومية	0.893	3
التوجه الريادي	0.714	3
التوجه الاستباقي	0.787	3

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

ومن خلال الجدول السابق رقم (2) يتبين أن قيمة معامل الثبات تتراوح بين (0.893) و (0.714)، مما يشير إلى ارتفاع تلك القيمة، وبالتالي فالمقاييس المستخدمة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

2/13. وصف خصائص العينة:

**الجدول رقم(3): توزيع المفردات طبقاً للمتغيرات الديموغرافية**

العنصر	الفئات	العدد (التكرار)	النسبة
الجنس	ذكر	116	73
	أنثى	43	27
العمر	25 سنة فأقل	4	2.5
	من 26 إلى 35 سنة	66	41.5
	من 36 إلى 45 سنة	67	42.1
	من 46 إلى 55 سنة	17	10.7
المؤهل العلمي	أكثر من 55 سنة	5	3.1
	دكتوراه	4	2.5
	ماجستير	50	31.4
	إجازة جامعية	98	61.6
العمل الحالي	معهد	7	4.4
	عضو مجلس إدارة	7	4.4
	مدير عام	4	2.5
	مدير إدارة	42	26.4
	مدير فرع	54	34
	معاون مدير فرع	52	32.7

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي

**3/13. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:**

يوضح الجدول رقم(4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان، التي تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (بخمس درجات):

الجدول رقم(4): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد العبارات	المتغير
0.742	4.01	3	العلاقات مع المكاتب الحكومية
0.621	3.72	3	التوجه الابتكاري
0.673	3.86	3	التوجه الاستباقي

ويتبين من خلال الجدول أن:

1.3/13. إن مستوى إدراك المبحوثين لمتغير(العلاقات مع المكاتب الحكومية) في المصارف السورية الخاصة في عينة البحث يفوق الدرجة المتوسطة (3.4)، وهو جيد جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4.01) بانحراف معياري (0.742)، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على اهتمام أفراد العينة بشكل كبير على إقامة علاقات مع المكاتب الحكومية.

2.3/13. إن مستوى إدراك المبحوثين في المصارف السورية الخاصة لمتغير(التوجه الابتكاري) في عينة البحث هي أعلى من الدرجة المتوسطة (3.4)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.72) بانحراف معياري (0.621)، وهي نسبة مرتفعة تدل على اهتمام المدراء بالتوجه الابتكاري وتطوير الخدمات المصرفية.

3.3/13. إن مستوى إدراك المبحوثين في المصارف السورية الخاصة لمتغير(التوجه الاستباقي) في عينة البحث هي أعلى من الدرجة المتوسطة (3.4)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.86) بانحراف معياري (0.673)، وهي نسبة مرتفعة تدل على اهتمام المدراء بالتوجه الاستباقي للمصرف و استباق المنافسين.

#### 4/13- نتائج اختبار الفرضيات:

1.4/13. اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الابتكاري.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لعلاقة (العلاقة مع المكاتب الحكومية) في التوجه الابتكاري

الذالة الإحصائية	المعنوية	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	متغيرات النموذج المحسوبة
معنوي	0.000	10.238	.258	2.639	الثابت
معنوي	0.000	4.313	.063	.273	العلاقات مع المكاتب الحكومية
0.100	Adjusted R <sup>2</sup> Square	0.106	R <sup>2</sup> قيمة	0.325	قيمة R
0.000		معنوية نموذج الانحدار		18.599	قيمة F

يتضح من الجدول السابق أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار أثر العلاقة مع المكاتب الحكومية في التوجه الابتكاري، حيث بلغت قيمة (F) (18.599) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (التوجه الابتكاري)، كما يتبين أن معامل التحديد بلغ (10.6%) وهذا يعني أن العلاقة مع المكاتب الحكومية تفسر ما مقداره (10.6%) من التغير الحاصل في التوجه الابتكاري، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (89.4%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة، كما يتضح أن العلاقة مع المكاتب الحكومية تؤثر طردياً في التوجه الابتكاري، بمستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تقول بأنه يوجد أثر للعلاقة مع المكاتب الحكومية في التوجه الابتكاري، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Zhang,2014) (Zhang,2017) (jiang,2018)، ويعود ذلك إلى أن العلاقة مع المكاتب الحكومية (المدراء في المنظمات الحكومية، الغرف الصناعية والتجارية، المدراء في المنظمات الداعمة الأخرى)، سوف تساعد المصارف الخاصة السورية على الوصول إلى المعرفة والموارد وتعزيز الثقة بين المنظمة وشركائها، وتخفض من حالة عدم اليقين عند تقديم منتجات جديدة، وتوفر معلومات لتقديم خدمات مصرفية جديدة تساعد على دخول السوق والمنافسة مما يعني موقفاً تنافسياً أفضل، يتوافق مع تغيرات حاجات ورغبات الزبائن.

بالتالي فإن معادلة الانحدار المقدره تكتب كما يلي:

$$Y1 = 2.639 + 0.273.X1 \text{ (العلاقات مع المكاتب الحكومية) (التوجه الابتكاري)}$$

2/4/13. اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الاستباقي.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لعلاقة (العلاقة مع المكاتب الحكومية) في التوجه الاستباقي

متغيرات النموذج المحسوبة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.658	.279	9.536	0.000	معنوي
العلاقات مع المكاتب الحكومية	.298	.068	4.354	0.000	معنوي
قيمة R	.328	قيمة R <sup>2</sup>	.108	Adjusted R <sup>2</sup> Square	.102
قيمة F	18.957	معنوية نموذج الانحدار		0.000	

يتضح من الجدول السابق أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار أثر العلاقة مع المكاتب الحكومية في التوجه الاستباقي، حيث بلغت قيمة (F) (18.957) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (التوجه الاستباقي)، كما يتبين أن معامل التحديد بلغ (10.8%) وهذا يعني أن العلاقة مع المكاتب الحكومية تفسر ما مقداره (10.8%) من التغير الحاصل في التوجه الاستباقي، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (89.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة، كما يتضح أن العلاقة مع المكاتب الحكومية تؤثر طردياً في التوجه الاستباقي، بمستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تقول

بأنه يوجد أثر للعلاقة مع المكاتب الحكومية في التوجه الاستباقي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Li,2005) (jiang,2018)، و يتفق مع دراسة (Kotabe,2016) أيضاً ويعود ذلك إلى أن العلاقة مع المكاتب الحكومية(المدراء في المنظمات الحكومية، الغرف الصناعية والتجارية، المدراء في المنظمات الداعمة الأخرى)، سوف تساعد المصارف السورية على الوصول إلى المعرفة والموارد وتعزيز الثقة بين المنظمة وشركائها، وتخفيض من حالة عدم اليقين عند تقديم منتجات جديدة، وتوفر معلومات لتقديم خدمات مصرفية جديدة تسبق المنافسين، وأخذ مزايا التحرك الأول، و تساعد على دخول السوق والمنافسة مما يعني موقفاً تنافسياً أفضل، يتوافق مع تغيرات البيئة التي تعمل بها المصارف.

بالتالي فإن معادلة الانحدار المقدرة تكتب كما يلي:

$$(العلاقات مع المكاتب الحكومية) Y2 = 2.658 + 0.298.X1 \text{ (التوجه الاستباقي)}$$

#### 14. النتائج

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الابتكاري للمصارف السورية الخاصة وهو أثر طردي، مما يعني أن التوسع في العلاقات مع المكاتب الحكومية وإقامة علاقات مع المسؤولين السياسيين، سيساهم في زيادة قدرة المصارف على تقديم خدمات أو عمليات جديدة وتحديث الخدمات القائمة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الاستباقي للمصارف السورية الخاصة، مما يعني أن التوسع في العلاقات مع المكاتب الحكومية وإقامة علاقات مع المسؤولين السياسيين، سيساهم في تقديم الموارد والمعرفة التي تساعد المصارف على استباق المنافسين، واستغلال فرص السوق المتوفرة.
3. يقيم المدراء في المصارف السورية الخاصة علاقات مع المكاتب الحكومية بدرجة جيدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.01).
4. المدراء في المصارف السورية الخاصة يقدرّون جيداً أهمية التوجه الابتكاري في المصرف، كما أن إدارة المصرف تسعى نحو تقديم وتطوير الخدمات المصرفية خلال الفترة (2014، 2016)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.72).
5. المدراء في المصارف السورية الخاصة يقدرّون جيداً أهمية التوجه الاستباقي في المصرف، كما أن إدارة المصرف تسعى نحو سبق المنافسين خلال الفترة (2014، 2016)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.86).

#### 15. التوصيات

##### 1/15. العلاقات مع المكاتب الحكومية:

1. من الضروري أن يقوم مدراء المصارف بإقامة علاقات تفاعلية مستمرة مع المكاتب الحكومية، وليس علاقات مؤقتة، وخصوصاً في الوقت الراهن، لأن المنظمات والمكاتب الحكومية هي مصدر للمعلومات والموارد الغنية بفرص الأعمال ولتحقيق أهداف المصرف.
- 2.النظر جيداً إلى أهمية العلاقات مع المسؤولين الحكوميين (بوصفهم جزءاً من المكاتب الحكومية) والسعي نحو توطيد العلاقات معهم بمختلف الطرق الممكنة (مثلاً من خلال إقامة الندوات، المؤتمرات،) للوصول إلى المعلومات التي تمكن المدراء من اتخاذ قرارات صحيحة في حال وجود تغيرات في بيئة عمل المصرف.
3. جذب انتباه الغرف الصناعية والتجارية(بوصفهم جزءاً من المكاتب الحكومية) إلى أنشطة المصرف وخدماته المقدمة، والتعريف بشكل مستمر عن الخدمات المصرفية الجديدة(مثلاً القروض للصناعيين والتجار، خدمات مصرفية خاصة بشرائح التجار والصناعيين، .....)، وهذا يساعد على الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن(تجار وصناعيين)، ويمنح المصرف القدرة على الوصول إلى معرفة ومعلومات استراتيجية جديدة(مثل اتجاهات تطور النشاط الصناعي والتجاري، أنشطة الاستيراد والتصدير) وهذا بدوره يعزز فرص مدراء المصرف في الوصول إلى فرص ريادية جديدة.

4. الحرص على توطيد العلاقة مع المكاتب الداعمة والهيئات المشرفة على النشاط المصرفي، ومكاتب الضرائب، لأن لها تأثير مباشر على نشاط المصرف، ويتم ذلك من خلال حضور الاجتماعات والندوات وورشات العمل والمحاضرات الخاصة بالنشاط المصرفي، وأيضاً بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة، وبالتالي معرفة الاتجاهات الحالية والمستقبلية للسوق، والقوانين والتشريعات التي ممكن أن تمثل عامل محفزاً أو معرقلاً للنشاط المصرفي، وبالتالي للفرص الريادية.

#### 2/15.التوجه الابتكاري:

1. ينبغي على المصارف أن تقوم بعمليات بحث وتطوير دائم عبر مسح البيئة المستمرة كي تتمكن من التوافق والتلاؤم مع تلك التغيرات المستمرة.
2. يجب على إدارة المصرف تقديم خدمات مصرفية جديدة تواكب حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، وخصوصاً في المجال التقني.
3. أن تقوم إدارة المصرف بملاحظة التطورات التكنولوجية الحديثة، لكي تحدث وتطور خدماتها المصرفية تبعاً لتلك التطورات، ويجب أن يكون ذلك مترافقاً مع أساليب تسويقية ملائمة.

#### 3/15.التوجه الاستباقي:

1. على المصارف أن تقوم دوماً بمراقبة السوق، ونشاط المنافسين كي تكون على أتم الاستعداد للقيام بمبادرات وأنشطة سريعة، تستبق نشاط المنافسين.
2. ينبغي على المصارف أن تكون سباقة في مراقبة البيئة باستمرار لتقديم خدمات مصرفية بما يوافق تلك التغيرات.
3. ينبغي على المصارف البحث عن الفرص الريادية، و الاستعداد كي تكون أول من يتحرك ويقتنص الفرص في السوق، وذلك من خلال التنبؤ أيضاً باتجاهات السوق المصرفي.

## 16- المراجع:

1. Engelen, A., Land, S. & Brettel, M,(2012).**Top management's social capital and learning in new product development and its interaction with external uncertainties**,Industrial Marketing Management,41(3),p.522.
2. Boso.N, Story.V. M., Cadogan .John W.,(2013). **Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy**, Journal of Business Venturing, 28(6),pp.708–727.
3. Julie, Juan.Li&Zhou. Zheng, K&Shao,T. Alan,(2009).**Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China :an interactive perspective**,Journal of International Business Studies, 40(1),pp. 339–352.
4. Covin, J., & Wales, W. (2011). **The Measurement of Entrepreneurial Orientation**, Entrepreneurship Theory And Practice, 36(4),pp. 677–702.
5. السعدي، أمين خليل، (2011). أثر التوجه الريادي و تبني الأعمال المصرفية الالكترونية على أداء المصارف العاملة بالأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية،صفحة 214.
6. Huang, K., & Wang, K,(2011).**The moderating effect of social capital and environmental dynamism on the link between entrepreneurial orientation and resource acquisition**", Quality & Quantity,47(3),pp.1617-1628.
7. Nahapiet, J., and S. Ghoshal,(1998).**Social capital, intellectual capital and the organizational advantage**,The Academy of Management Review,23(2),p.243.
8. Batjargal, B. (2003).**Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: A Longitudinal Study**, Organization Studies, 24(4),p.535.
9. Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). **Internationalization and the performance of born–global SMEs: the mediating role of social networks**, Journal of international business studies, 38(4), p.677
10. Dong, M., Li, C., & Tse, D. (2013). **Do Business and Political Ties Differ in Cultivating Marketing Channels for Foreign and Local Firms in China?**, Journal Of International Marketing, 21(1),pp.39–56.
11. Engelen, A., Kaulfersch, A., & Schmidt, S,(2015).**The Contingent Role of Top Management's Social Capital on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance**, Journal Of Small Business Management,54(3),p.827.
12. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**, The Academy of Management Review, 21(1), p.137.
13. Kroeger, James W., (2007).**Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices. Ph.D. P.19.**



14. Boehm ,Jan, **Entrepreneurial Orientation in Academia**, 1th ed ,Springer, Gabler, Germany ,2008,p.173.
15. Dess, G. & Lumpkin, G.,(2005).**The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship**, Academy Of Management Perspectives,19(1),p.150
16. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. and Frese, M,(2009).**Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future**,Entrepreneurship Theory and Practice,33(3),p.763.
17. Kreiser, P., Marino, L., Kuratko, D., & Weaver, K.(2012).**Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance**, Small Business Economics,40(2),p. 276.
18. Vora, D., Vora, J. and Polley, D,(2012). **Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm**,International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research,18(3),p356.
19. Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X,(2018),**Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research**, Technological Forecasting And Social Change, 135(2), p.179.
20. Hughes, M. and Morgan, R. E. (2007).**Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth**, Industrial Marketing Management. 36(5),pp.651–661.
21. Baierl, R., Anokhin, S., & Grichnik, D. (2016). **Coopetition in corporate venture capital: the relationship between network attributes, corporate innovativeness, and financial performance**, International Journal Of Technology Management,71(1),p66.
22. Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y., & Wang, G. (2016). **Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box**, Long Range Planning,49(1),p.106.
23. Chung, H., Yang, Z., & Huang, P. (2015). **How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking**, Journal Of Business Research,68(6),p. 1219.
24. Li, Y., Chen, H., Liu, Y., & Peng, M. (2012). **Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective**, Asia Pacific Journal Of Management, 31(1),p.276.
25. Salaran, Mehdimm.Maritz, Alex,(2009). **The Role of Social Capital in Fostering Entrepreneurship in Established Organizations**",Journal Of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 94(1),p6.

26. Li, J. (2005). **The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations**", Asia Pacific Journal Of Management, 22(4),p.430.
27. Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F.(2018). **Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach**, Journal Of Business Research,87,pp. 46–57.
28. Zhang, J., & Cui, X,(2017). **IN SEARCH OF THE EFFECTS OF BUSINESS AND POLITICAL TIES ON INNOVATION AMBIDEXTERITY**, International Journal Of Innovation Management,21(02),pp.1–27.
29. Kotabe, M., Jiang, C., & Murray, J. (2016). **Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability With Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging–Market Firms**. Journal Of Management,43(4),pp.1131–1156.
30. Zhang, J., Tan, J., & Wong, P. (2014). **When does investment in political ties improve firm performance? The contingent effect of innovation activities**. Asia Pacific Journal Of Management,32(2), 363–387.