

دراسة الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية وفق تطبيق أبعاد التوجه الريادي

د. نهاد نادر* د. عتاب حسون** زينب محي قاضي***
(الإيداع: 19 آب 2021 ، القبول: 25 تشرين الأول 2021)

الملخص:

هدف البحث إلى تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيقها أبعاد التوجه الريادي. وقام هذا البحث على قياس الفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة حسب المؤشرات الشخصية للمبحوثين، واستخدمت الباحثة اختبار one way Anova واختبار LSD لدراسة الفروق بين المجموعات بالتفصيل. وقد تمثل مجتمع الدراسة العاملين بالمصارف المدرجة في السوق الموازي (المصرف العربي، مصرف سورية والخليج، مصرف الأردن)، و تم الاعتماد على قوانين العينة العشوائية التطبيقية وتم توزيع العينة على المصارف الثلاثة باستخدام التوزيع المتناسب، وبلغ حجم العينة لكل من (مصرف سورية والخليج 66 استبانة، المصرف العربي 98 استبانة، مصرف الأردن 75 استبانة). وخلصت الدراسة إلى: وجود فرق جوهري في ما يتعلق بالمخاطرة وفق المصرف وأعلى المستويات كانت لمصرف سورية والخليج إذ أنه حقق خسائر فعلية نتيجة المخاطر التي واجهها، يليه المصرف العربي ثم مصرف الأردن. ووجود فرق جوهري في ما يتعلق ببعد المبادأة، إذ حقق مصرف الأردن أعلى مستوى، بينما تساوى كل من المصرف العربي ومصرف سورية والخليج. ولا توجد فروق جوهريّة بين المصارف في ما يتعلق ببنود (الاستقلالية وتوجيه العميل وتوجيه المنافس) ، إضافة إلى أنهم تساواو بالقدرة على مواجهة بيئة العمل الحالية.

الكلمات مفتاحية: التوجه الريادي، سوق البورصة الموازي، المصارف

* أستاذ- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

** أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

*** طالبة دراسات عليا(دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

Identify The Differences between The Banks Listed on the Damascus Parallel Stock Market by Applying The Dimensions of Entrepreneurial Orientation

D.Nouhad Nader*

D. Ettab Hasoun**

Zainab M Kadi***

(Received: 19 August 2021 , Accepted: 25 October 2021)

Abstract:

This study aimed to identify the differences between the banks listed on the Damascus parallel stock market by applying the dimensions of Entrepreneurial orientation, This research measured the statistical differences between the study variables according to the personal indicators of the research, The researcher used one way Anova and LSD to study the differences between groups in detail. The study community was represented by the banks listed in the parallel market (Arab Bank, Bank of Syria and the Gulf, Bank of Jordan), and randomized sample laws were relied upon and the sample was distributed to the three banks using proportional distribution The sample size for (The Bank of Syria and the Gulf was 66 questionnaires, Arab Bank 98 questionnaires, Bank of Jordan 75 questionnaires. The study concluded with a number of results: there was a significant difference in risk-taking according to the bank and the highest levels were for the Bank of Syria and the Gulf as it achieved real losses as a result of the risks it faced, followed by Arab Bank and Bank of Jordan. There is significant difference in terms of the dimension of the pro-activeness, as the Bank of Jordan achieved the highest level, while Arab bank, Bank of Syria and the Gulf are equal. There are no significant difference between banks in terms of (autonomy, Customer orientation and rival-orientation), in addition they are equally able to cope with the current working environment.

Key words: Entrepreneurial orientation, parallel stock market, banks.

* Professor-Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria.

**Associate Professor- Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria.

*** PHD Student- Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria

1- مقدمة:

تعد أبعاد التوجه الريادي عموماً محرّكاً جوهرياً للنمو الاقتصادي القوي عبر انتشار البيئة الإبداعية، وتعد العلاقة وثيقة بين نمو الفرص على المدى الطويل وبين التوجه الريادي وذلك لأنّ منفذي استراتيجيات التوجه الريادي لا يقدمون فرص جديدة فحسب بل يحققون ثروة ونمو جديداً، وتسعى ريادة الأعمال إلى تشجيع المبادرات الإبداعية، وإعادة التفكير في توجهات المنظمات والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي. وقد أجبرت التغيرات الديناميكية في العالم سواء في الاقتصاد والتكنولوجيا والتحالفات السياسية والتغيرات الاجتماعية المنظمات للبحث عن الوسائل التي تمكنها من التكيف مع تلك البيئة والاستجابة السريعة لمتغيراتها وذلك بما يحقق لهذه المنظمات أداءً متميزاً يسهم في تعزيز التوجه الريادي من خلال المخاطرة والاستباقية وتوجه السوق والعدوانية التنافسية ومن ثم المحافظة على حصة سوقية وميزة تنافسية.

2- مشكلة البحث:

نظراً للتوجه العالمي الذي تتبعه المنظمات العالمية في إتباع نهج الريادة ورفع معدلات النمو الاقتصادي لا بد من دراسة واقع تطبيق التوجه الريادي في المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية إذ يمثل السوق الموازي قيمة مضافة ونقطة دعم محورية للسوق النظامي باعتباره مدخل تنظيمي للإدراج في السوق النظامي، إضافة إلى كونه حافزاً 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. ستقوم الباحثة بدراسة المصارف التي لم تتقدم حتى تاريخه وهي (مصرف الاردن سورية- مصرف سورية والخليج وكذلك المصرف ما واقع تطبيق التوجه الريادي في المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية؟

3- أهمية البحث وأهدافه:

3-1 أهمية البحث

3-1-1 أهمية البحث النظرية:

نظراً لأهمية الريادة ومدلولاتها الاقتصادية والاجتماعية، الفكرية والتكنولوجية، في تطوير منظمات الأعمال، فإنه من الأهمية البالغة بمكان تسليط الضوء على أبعاد التوجه الريادي، الذي من شأنه دفع المنظمات للنمو والاستمرارية من خلال تحسين الأداء المالي لها؛ وكذلك قلة الدراسات العربية التي تبحث في المصارف الريادية، الأمر الذي يؤهلها لتكون مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في إثراء المكتبة العربية والمحلية ومراكز البحث العلمي من جهة، وتشجيع الباحثين لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث في مجال التوجه الريادي في المصارف السورية.

3-1-2 الأهمية العملية: تلعب المصارف دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث ولا يمكن لأي دولة العمل بمعزل عنها لأنها تحشد المدخرات المحلية والأجنبية وتعمل على تمويل الاستثمارات لدفع عجلة الاقتصاد، وتعمل على زيادة هذه الاستثمارات ونموها والتي بدورها تسهم في دعم الاقتصاد الوطني السوري ورفده بكتل نقدية هو بأهمس الحاجة لها في الأزمة التي يمر بها؛ وإمكانية الاستفادة المصارف من نتائج الدراسة والتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق التوجه الريادي.

3-2 أهداف البحث:

تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق أبعاد التوجه الريادي، وبالتالي تسعى الدراسة إلى:

- 1- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق بعد المخاطرة.
- 2- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق بعد المبادأة.
- 3- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق بعد الابتكار.
- 4- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق العدوانية التنافسية.
- 5- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق بعد الاستقلالية.
- 6- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق بعد توجيه العميل.
- 7- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق بعد توجيه المنافس.
- 8- تحديد الفروق بين المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية من خلال تطبيق بعد البيئة.
- 5- فرضيات البحث: تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث بالآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأبعاد التوجه الريادي وفق المصرف.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد المخاطرة وفق المصرف .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد المبادأة وفق المصرف.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد الابتكار وفق المصرف.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد العدوانية التنافسية وفق المصرف.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد الاستقلالية وفق المصرف.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد توجيه العميل وفق المصرف.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد توجيه المنافس وفق المصرف.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد البيئة وفق المصرف.
- 7- منهجية البحث:

يقوم هذا البحث على الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق قياس الفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة حسب المؤشرات الشخصية للمبحوثين، وتقوم دراسة الفروق على احتساب المتوسط العام للإجابات، واستخدمت الباحثة اختبار **one way Anova** واختبار **LSD** لدراسة الفروق بين المجموعات بالتفصيل. 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 المصارف عينة الدراسة يهدف إلى قياس تقديرهم حول تطبيق أبعاد التوجه الريادي.

- 7- حدود البحث: اقتصرت الدراسة على المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الأعوام 2019-2020. الحدود البشرية: وتتمثل بعينة الدراسة.

8- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالمصارف المدرجة في السوق الموازي وهي: المصرف العربي، مصرف سورية والخليج، مصرف الأردن، وتم توجيه الاستبانة للعينة المدروسة إذ بلغ عدد الموظفين ذو القدرة على الإجابة على الاستبانة 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 هو 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 الطبقية وتم توزيع العينة على المصارف الثلاثة باستخدام التوزيع المتناسب، وبحسب حجم العينات من المصارف باستخدام العلاقة الآتية:

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

N : حجم المجتمع الكلي. N_i : حجم الطبقة (موظفي البنك). n : حجم العينة الطبقية الكلية.

وبناء على هذا القانون: حجم المجتمع لمصرف سورية والخليج ما يقارب 163 موظف وبالتالي حجم العينة 66 استبانة، وحجم المجتمع للمصرف العربي ما يقارب 243 موظف وبالتالي حجم العينة 98 استبانة، حجم المجتمع لمصرف الأردن ما يقارب 188 موظف وبالتالي حجم العينة 75 استبانة.

9-الدراسات العربية

9-1دراسة (الرجوب وآخرون، 2018) بعنوان: واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل. فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع المصارف الإسلامية في محافظة الخليل. أما كمنهجية للدراسة استخدمت البحوث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الفروع التابعة للبنوك الإسلامية، وكان من نتائج الدراسة أن العاملين لدى المصارف الإسلامية يتوفر لديهم خصائص الريادي بنسبة مرتفعة وهذا يدل على أن العاملين يتمتعون بثقة عالية حول قراراتهم.

9-2دراسة(غنام، 2017) بعنوان: أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة وينبثق عنها:

الكشف عن مدى توفر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية بقطاع غزة وقياس أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا مجتمعة معاً في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية بقطاع غزة. أما كمنهجية اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع استبانة استرد منها 133 ، واستخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ، اختبار كولمغوروف سميرنوف، معامل ارتباط بيرسون ونموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي. وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا بأبعادها(الحاجة إلى الإنجاز - المبادرة - الثقة بالنفس - الاستقلالية - تحمل المسؤولية - الابداع - المخاطر - التحكم الذاتي) مرتفع بدرجة كبيرة.

9-3دراسة(Cho & Lee,2020) بعنوان:

A Study on the Effects of Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation on Financial Performance Focusing on Mediating Effects of Market Orientation.

دراسة حول تأثير التوجه الريادي والتوجه التعليمي في الأداء المالي:

هدف البحث إلى دراسة التأثير الوسيط لتوجه السوق على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المالي، ودراسة التأثير الوسيط لتوجه السوق في العلاقة بين التوجه التعليمي والأداء المالي. أما منهجية الدراسة تم جمع 174 استبانة صالح للتحليل من رواد الأعمال الكوريين واستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد بمستوى ثقة 95% ومقياس ليكرت الخماسي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS26. وكان من نتائج البحث أن التوجيه التعليمي لم يؤثر في الأداء المالي، وكان لبعد الابتكار والاستباقية تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي ولكن اخذ المخاطرة

لا يؤثر بشكل كبير في الأداء المالي بينما توسط بعد توجه العميل بشكل كامل في العلاقات بين الابتكار والاستباقية والأداء المالي.

4-9 دراسة (Adomako, 2021) بعنوان:

Resource-Induced Coping Heuristics and Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments.

الاستدلال على التكيف الناجم عن الموارد والتوجه الريادي في البيئات الديناميكية.

هدفت الدراسة إلى تقديم مساهمتين مهمتين في التكيف مع الموارد والتوجه الريادي وإظهار أن الموارد المعرفية لرواد الأعمال هي المحركات الرئيسية للمنظمات الريادية وتسهيل الضوء على الصندوق الأسود للموارد المعرفية؛ أما المنهجية فقد جمعت البيانات من مشاريع جديدة في بلدين ناميين (غانا N=204) و(إثيوبيا N=214) وتم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد واستخدم الباحث مقياس ليكرت من سبع نقاط؛ وقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة للأساليب الاستدلالية للتأقلم الناجمة عن الموارد تتصل بشكل إيجابي بالتوجه الريادي للمنظمات وتتضخم هذه العلاقات عندما تكون الديناميكية البيئية عالية، كما أن المنظمات التي سجلت درجات عالية على مقياس التوجه الريادي تظهر موقفاً أكثر ريادية في حين أن درجة أقل تمثل موقفاً أكثر تحفظاً.

10- المراجعة النقدية: تناولت الدراسات السابقة بعض الأبعاد الآتية (الابتكار - المبادأة - الاستقلالية - أخذ المخاطر - القدرة التنافسية) بينما سترس الباحثة هذه الأبعاد إضافة لتوجه السوق والبيئة؛ (Goosen-2002) اقترح نموذجاً لأبعاد الريادة وأضاف فيه توجه السوق والبيئة (Aboosed, et al, 2018, 10). تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها 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؛ وطُبقت الدراسات السابقة في العديد من المصارف في مختلف أنحاء العالم (تركيا، سلوفينيا، رومانيا، ماليزيا، كينيا، نيجيريا، إيران، باكستان)؛ لكن دراسة الباحثة تختلف عنها بسبب اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والبيئة التي تنسم بالمخاطرة.

11- الإطار النظري للبحث:

11-1 تعريف التوجه الريادي:

هو بنية متعددة الأبعاد تعمل من حيث المتغيرات الابتكار والمخاطرة والاستباقية (المبادأة) والاستقلالية والعدوانية التنافسية وتوجه السوق والبيئة.. والتوجه الريادي هو مكون رئيس للنجاح التنظيمي؛ إذ يعد مفهوم التوجه الريادي حجر الزاوية في الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال على مستوى المنظمات، حيث يشير إلى الموقف التنظيمي الاستراتيجي الذي يستوعب العمليات والممارسات والأنشطة المحددة التي تمكن المنظمات من خلق قيمة من خلال الانخراط في مساعي الريادية. يشير (Zahra (1991, 1993) للتوجه الريادي إلى الأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي تهدف إلى المغامرة الداخلية والخارجية الجديدة من خلال ابتكارات المنتجات والعمليات، ويصاحب ذلك عمومًا تجديد الأعمال القائمة (Hosseini, et al., 2013, 4)

11-2 ريادة الأعمال والتوجه الريادي:

لاحظ (Lumpkin & Dess, 2001, 432) وجود تمييز بين التوجه الريادي وريادة الأعمال من خلال اقتراح أن التوجه الريادي يمثل عمليات ريادة الأعمال الرئيسية التي تجيب على السؤال عن كيفية تنفيذ المشاريع الجديدة، في حين يشير مصطلح ريادة الأعمال إلى محتوى قرارات ريادة الأعمال من خلال معالجة ما هو منفذ؛ كانت أدبيات الإدارة الاستراتيجية أول من ناقش التمييز بين "مفهوم ريادة الأعمال" و "توجه ريادة الأعمال" وظل الخطاب حول هذه المسألة شائعاً جداً في

أبحاث ريادة الأعمال (Basile, 2012, 3). كما أشار (Lumpkin & Dess, 1996, 136) إلى التوجه الريادي على أنه عملية صنع القرار التي ستؤدي إلى دخول جديد أو عملية مبتكرة لإنشاء حل فريد؛ وأنشطة صنع القرار التي يستخدمها رواد الأعمال والتي تؤدي إلى دخول ودعم الأنشطة التجارية وعمليات صنع الاستراتيجية التي تزود المنظمات بأساس لقرارات وإجراءات الأعمال (Mwangi & Ngugi, 2014,3).

وأشار (Jambulingam, et al. (2005) إلى أن التوجه الريادي هو موارد غير ملموسة يصعب تقليدها وتصبح رصيذاً مهماً لأداء المنظمة (Usman & Mat, 2017, 36). ويشير (Lumpkin & Dess (1996) للتوجه الريادي إلى الأساليب والممارسات وأساليب صنع القرار التي يستخدمها المديرون للعمل بروح المبادرة ويمكن التفكير فيها كنوع من التوجه الاستراتيجي من حيث أنه يوضح كيف تنوي المنظمة المنافسة (Zampetakis, et al., 2011, 898). ينظر إلى التوجه الريادي أيضاً على أنه "الموقف الاستراتيجي للمنظمة تجاه ريادة الأعمال (Anderson et al., 2015, 1579)؛ ويشار له غالباً وفقاً ل (Lumpkin & Dess (1996) كعملية صنع استراتيجية تهدف إلى توفير أساس لقرارات وإجراءات ريادة الأعمال (Schachtebeck et al., 2018, 266). 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).

11-3 أبعاد التوجه الريادي:

التوجه الريادي كما وصفه Lumpkin & Dess هو الرغبة في دعم الإبداع والتجريب لتقديم منتجات وخدمات جديدة، لتحقيق القيادة التكنولوجية والبحث والتطوير في تطوير العمليات الجديدة (Ayub, 2013, 84) وقد وضع (Miller (1983 ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي وهي: الابتكار_ الاستباقية وأخذ المخاطرة كقلب التوجه الريادي وغالباً ما يتم دمجها لإنشاء مؤشر عالي المستوى لريادة الأعمال على مستوى المنظمات، كما اقترح (Lumpkin & Dess (1996) العنصرية التنافسية والاستقلالية (Wales, 2013, 259). ترتبط هذه الخصائص 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).

يشير الابتكار "إلى أي مدى تميل المنظمة إلى القيام بالأشياء بطرق جديدة، إنها نزعاً تنظيمية إلى الانخراط في عمليات وإجراءات جديدة لتوليد حلول جديدة للمشاكل حيث تميل المنظمات التي تظهر ابتكاراً إلى السعي وراء مجموعات جديدة من الموارد، المعرفة والممارسات التي تعمل على تحسين العمليات أو تقدم أساساً جديداً لتلبية احتياجات العملاء" (Ofem, et al., 2021, 270).

العناصر الأساسية لريادة الأعمال هي في الأساس الإبداع والابتكار، والتي غالباً ما يتم الخلط بينهما، يعتقد البعض أنهما كلمتان مترادفتان لكنهما بالواقع مختلفتان تماماً. غالباً ما يكون الإبداع عملية فردية ويشير إلى توليد أفكار جديدة. قد يكون لهذه الأفكار قيمة قليلة جداً لأي شخص آخر باستثناء المبدع. بمعنى آخر يمكن تعريف الإبداع بأنه: "عملية تكون حساسة تجاه المشكلات وأوجه القصور والثغرات في المعرفة والعناصر المفقودة والتنافر وما إلى ذلك.. أما الابتكار يشير إلى العملية التي تتبع مفهوم فكرة جديدة وغالباً ما يشمل العديد من الأشخاص الذين يقدم كل منهم اقتراحات ومساهمات مختلفة (Hill, 17) 2003.

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 انحيازاً نحو احتضان ودعم الإبداع والتجريب والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات.

المبادأة هي عملية توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل بها من خلال البحث عن فرص جديدة قد تكون أو لا تكون مرتبطة بخط العمليات الحالي، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسة والقضاء استراتيجياً على العمليات التي لا تزال في مراحل النضج أو التلاشي في دورة حياة المنتج (Lumpkin & Dess, 1996, 146).

ووفقاً ل(Alvarez & Barney (2002 فإن المبادأة الريادية هي قدرة المنظمة على توقع الأماكن التي لا توجد فيها منتجات/خدمات أو أصبحت قيمة غير متوقعة للعملاء، وحيث تصبح الإجراءات الجديدة للتصنيع غير معروفة للآخرين حيث يطلق عليه Kirzner(1997) اسم "مضات البصيرة المتفوقة"، إذ تركز المنظمة الاستباقية على الماضي والحاضر والمستقبل بحماسة متساوية (Osaze, 2003, 22). واقترح (Lumpkin & Dess, 2001, 434) أن الاستباقية هي استجابة للفرص في حين أن العدوانية التنافسية هي استجابة للتهديدات؛ وعلى الأرجح تحدث العدوانية والاستباقية بشكل متسلسل وديناميكي، لكنها قد تكون موجودة في وقت واحد لأن كلاهما يعكس منظور المنظمة المستقبلي(تبحث المنظمة عن مكانة جذابة "أي استباقية" وبمجرد إنشائها تسعى إلى حمايتها "أي العدوانية التنافسية). والمبادأة هي عملية توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل بها من خلال البحث عن فرص جديدة قد تكون أو لا تكون مرتبطة بخط العمليات الحالي، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسة والقضاء استراتيجياً على العمليات التي لا تزال في مراحل النضج أو التلاشي في دورة حياة المنتج (Lumpkin & Dess, 1996, 146). ووفقاً ل (Vankatraman (1989 فإن المبادأة هو العنصر الأساسي لسفينة الريادة وقد ذكر بأن المبادأة تسعى للفرص الجديدة غير المقيدة للعملية الحالية، لذلك يطلب من رواد الأعمال إبقاء أعينهم في الأفق والاستفادة من الفرص القادمة جنباً إلى جنب مع المنافسة المؤثرة في السوق الحالية (Ali & Ali, 2014, 28).

تكون المنظمة استباقية برأي الباحثة عندما تقوم بتحديد مواقعها بشكل أفضل للاستفادة من فرص السوق المستقبلية وخلقها، ستفيد القدرة على توقع اتجاهات السوق المستقبلية المنظمة على عدم التخلف عن المنافسين، أن تكون منظمة استباقية يعني أن تكون قائداً وليس تابعاً، أن تخلق الفرصة الجديدة وتغتنمها بطريقة لا يتمكن المنافسون من تقليد الفكرة فيها، وأن تأخذ زمام المبادرة لتشكيل البيئة لمصلحتها الخاصة وخلق عائد مريح 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 بدلاً من انتظار التطورات الجديدة والاتجاهات ومن ثم الرد عليها .. وتتعلق روح المبادأة بالمنظور المستقبلي حيث تسعى المنظمات بنشاط إلى مكافحة الفرص المتاحة لتطوير وتقديم منتجات جديدة للحصول على مزايا تنافسية.

و أشار (Miller(1983 إلى المخاطرة على أنها ميل المنظمة للانخراط في المشاريع عالية المخاطر والتفضيلات الإدارية للإجراءات الجريئة مقابل الحذر من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Madhoushi, 2011, 310). إن للمخاطرة معان مختلفة، لكنها ستركز في سياق الاستراتيجية على ثلاثة مجالات: المغامرة في المجهول - الالتزام بنسبة كبيرة من الأصول - الاقتراض بشدة. (Basson, . 2015, 17). وتمثل المخاطرة إطاراً للتوجه الريادي الذي يشير إلى الرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة والتي قد تنطوي على الاستثمار في التكنولوجيا أو الدخول في أسواق غير معروفة أو مجربة سابقاً بالإضافة إلى المخاطر المالية التي قد تتعرض لها المنظمة (أبو شوصاء و الشليف، 2020، 40-41). 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 بالالتزام بالموارد بالنتائج والأنشطة غير المؤكدة.

العنوانية التنافسية هي جهد المنظمة الحثيث في التفوق على المنافسين وتتميز بوضعية هجومية قوية أو استجابات عدوانية للتهديدات التنافسية (Rauch, et al., 2009, 7). وقد جادل العديد من العلماء (MacMillan, 1982; Porter, 1985) بأن الموقف العدواني والمنافسة الشديدة أمران حاسمان لبقاء ونجاح الداخلين الجدد لذلك يجب أن تتخذ خطوات لإرساء الشرعية والقوة بالنسبة للموردين والعملاء والمنافسين الآخرين، نظرًا لأن المشروعات الجديدة أكثر عرضة للفشل من المنظمات القائمة (Lumpkin & Dess, 1996, 148).

تشير الاستقلالية إلى الإجراء المستقل لقادة المنظمة الرياديين، أو فريق الإدارة العليا، لبدء مشاريع جديدة وإدارتها من أجل تحسين وضع المنظمة الريادي والاستراتيجي (Etemad, 2015, 2). الاستقلالية بالمعنى الريادي هي العمل المستقل من قبل فريق أو فرد لإخراج رؤية أو فكرة ثم تنفيذها حتى الاكتمال (Madhoushi, 2011, 310).

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.

يعرف توجه السوق بأنه فلسفة وسلوك لإدراك وتحديد احتياجات العملاء المستهدفين وكإجابة لمؤسسات البيع حتى يتمكنوا من تلبية العملاء؛ واحتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين، ونتيجة لذلك سيخلق ميزة تنافسية (Jandaghi, et al., 2011, 1).

توجه السوق له مكونين: توجه العملاء ويركز على "الفهم الكافي للمشتريين 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). يعرف توجه السوق بأنه فلسفة وسلوك لإدراك وتحديد احتياجات العملاء المستهدفين وكإجابة لمؤسسات البيع حتى يتمكنوا من تلبية العملاء؛ واحتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين، ونتيجة لذلك سيخلق ميزة تنافسية (Jandaghi, et al., 2011, 1)؛ و يعرف Narver & Slater (1990) توجه العملاء على النحو التالي: ثقافة تنظيمية تخلق سلوكيات معينة بفعالية وكفاءة لتوليد قيمة أكبر للمشتريين.

تحتوي الأدبيات على بعض الدراسات التي تأخذ ريادة الأعمال باعتبارها سابقة لتوجه السوق Matsuno, Mentzer & Özsomer (2002) أو كمتغير معدل في العلاقة بين توجه السوق وأداء السوق (Bhuiana et al. (2005)، علاوة على ذلك يجادل González-Benito et al. (2009) بأن مفاهيم ريادة الأعمال وتوجه السوق يكمل أحدهما الآخر؛ تحتاج ريادة الأعمال إلى توجيه السوق لأنشطة الأعمال المبتكرة في السوق المستهدفة، بينما يحتاج توجيه السوق إلى ريادة الأعمال للاستجابة لفرص السوق بسرعة وبشيرة كل من Matsuno et al. (2002) و Barringer and Bluedorn (1999) إلى أن هناك علاقة مباشرة بين وضوح المنظمات في ريادة الأعمال وتوجه السوق؛ إذ تنطوي ريادة الأعمال على أنشطة مبتكرة ومعلومات تم جمعها من البيئة الخارجية ولتحليل هذه المعلومات أهمية حاسمة في تطوير استراتيجيات مبتكرة (Ventura & Soyuer, 2017, 182). كما عرف Kohil & Jaworski (1990) توجه السوق بأنه "جيل كبير من ذكاء السوق للمنظمة فيما يتعلق باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات الاستخبارية عبر الأقسام، واستجابة المنظمة لها على نطاق واسع" (Panigyrakis & Theodoridis, 2007, 138).

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.

11-4 خصائص اليقظة الريادية وفقاً ل Kirzner (Harper,2003, 38):

الجرأة، الدافع، الحدس هي المواد الأولية لنجاح زيادة الأعمال (وفشلها).. من المهم فحص الخصائص الفريدة لليقظة الريادية إذا أردنا أن نفهم أنواع المنظمات والسياسات الاقتصادية التي من المرجح أن تكون مواتية له.. نقطة عامة هي أن زيادة الأعمال ليست عامل إنتاج وليست نوع خاص من العوامل الإنتاجية.. ويمكن تلخيص خصائص اليقظة الريادية التي تتميز عن الموارد الاقتصادية التقليدية على النحو التالي:

1. لا تمثل اليقظة الريادية مجرد امتلاك المعرفة الفائقة بفرص السوق.
2. اليقظة الريادية غير قابلة للنشر وضمنية.
3. لا يوجد سوق لتوظيف الخدمات الريادية، ولا يمكن التعامل مع زيادة الأعمال من حيث منحني الطلب والعرض.
4. زيادة الأعمال غير مكلفة.

وقد شرح Kirzner مفهوم زيادة الأعمال من حيث "اليقظة للفرصة" أي اكتشاف المعرفة المجهولة سابقاً. وفقاً له فإن اكتشافات زيادة الأعمال هي إنجازات لأخطاء ما بعد التنفيذ التي ارتكبتها المشاركون في السوق.. يوفر وجود الخطأ مجالاً لفرص الربح التي يمكن للجهات الفاعلة تحقيقها. لذلك في زيادة الأعمال يستجيب رائد الأعمال للفرص بدلاً من خلقها.. والعملية التنافسية هي في جوهرها زيادة الأعمال (Sikalieh et al., 2012, 131).

11-5 فوائد وإيجابيات 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، الأمور 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 تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن في البرامج الإنمائية والإمكانات 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.

12- الأسواق المالية: تقسم الأسواق المالية من حيث طبيعة عملها إلى قسمين(نادر، 2007، 62):

12-1 السوق الأولية(سوق الإصدار) Primary Market: هي السوق التي تصدر وتباع فيه الورقة المالية لأول مرة سواء عند الإصدار الأولي، أو الإصدار اللاحق بهدف زيادة رأس مال الشركة، وهي السوق التي يتم فيها بيع الأسهم والسندات الجديدة بين البائع والشركة المصدرة لهذه الأوراق، أي أن الشركة طرف في التعامل.

12-2 السوق الثانوية(سوق التداول) Secondary Market: هي السوق التي يتم فيها تداول الورقة المالية بالبيع والشراء بسعر التداول، أو سعر السوق حيث يتقلب سعر الورقة المالية حسب آلية العرض والطلب على الورقة المالية، ويتم التعامل في هذه السوق بين المستثمرين فقط ولا علاقة للشركة بها.

أحدثت الجمهورية العربية السورية سوقاً لتداول الأوراق المالية(سوق دمشق للأوراق المالية) تتمتع هذه السوق بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، وتهدف إلى توفير المناخ المناسب لتسهيل استثمار الأموال وتوظيفها وتأمين رؤوس

الأموال اللازمة لتوسيع النشاط الاقتصادي من خلال ترسيخ أسس التداول السليم والواضح والعاقل للأوراق المالية؛ وقد جاء المرسوم التشريعي رقم 55 عام 2006 ليعطي تعريفاً واضحاً لسوق دمشق للأوراق المالية وأي سوق أخرى تنشأ وفقاً لأحكام القانون، وتشتمل على:

السوق النظامية: هي التي يتم من خلالها تنظيم التعامل في القاعة بأسهم شركات، تحكمها شروط إدراج خاصة، يحددها المجلس.

السوق الموازية: هي التي يتم من خلالها تنظيم التعامل في القاعة بأسهم شركات، تحكمها شروط إدراج ميسرة خاصة بهذه السوق تعمل على توفير السيولة المبكرة للأوراق المالية المدرجة، وذلك إلى حين توفر الشروط الخاصة بإدراجها في السوق النظامية (لم يغفل المشرع عن التعرض للسوق الموازية وبالتالي حاول أن يمنع أي خلل يسبب أزمة لسوق الأوراق المالية).

13- النتائج والمناقشة:

1-13 أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع القيام بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث، حيث تم جمع بيانات حول مدى تطبيق أبعاد التوجه الريادي في المصارف المدرجة في سوق دمشق الموازي للأوراق المالية. وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي.

2-13 اختبار صدق وثبات الاستبانة:

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

تم التأكد من "ثبات الاستبانة" من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل أسئلة الاستبانة. وعادة ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): نتيجة اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة

Cronbach's Alpha	عدد أسئلة محور أبعاد التوجه الريادي
59.8	65

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار للاستبانة بلغت (0.859) ويمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الصدق والثبات، مما يعني أنها قابلة للتوزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3-13 اختبار الفرضيات: قامت الباحثة بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة ثم اختبار الفرضيات الفرعية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمخاطرة وفق المصرف.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمخاطرة وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين أكثر من مجموعتين مثل (المصارف) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3).

الجدول رقم (2) : اختبار One Way Anova للفرضية الفرعية الأولى

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	52.377	2	26.189	548.115	.000
Within Groups	11.276	236	.048		
Total	63.653	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمخاطرة وفق المصرف. وبما أنه قد ظهر لدينا فروق جوهرية لذا يجب القيام باختبار بعد إجراء تحليل التباين للتعرف على المجموعات التي أدت إلى رفض الفرضية الابتدائية وأحدثت الاختلاف وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة حيث أن هذا الاختبار يتميز عن غيره من الاختبارات بأنه يعطي الفروقات بين المجموعات بالتفصيل وكل على حدة.

الجدول رقم (3) : اختبار LSD للفرضية الفرعية الأولى

اسم (I) المصرف	اسم (J) المصرف	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مصرف سورية والخليج	المصرف العربي	-.70161*	.03481	.000	-.7702-	-.6330-
	مصرف الأردن	-1.21957*	.03689	.000	-1.2922-	-1.1469-
المصرف العربي	مصرف سورية والخليج	.70161*	.03481	.000	.6330	.7702
	مصرف الأردن	-.51796*	.03354	.000	-.5840-	-.4519-
مصرف الأردن	مصرف سورية والخليج	1.21957*	.03689	.000	1.1469	1.2922
	المصرف العربي	.51796*	.03354	.000	.4519	.5840

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتم في هذا الجدول حساب الفروقات بين متوسط الإجابات حسب المصارف في العمود الثاني من هذا الجدول والعلامة النجمية (*) تشير إلى أن الفرق معنوي وهو الذي أدى إلى رفض فرضية العدم، ونلاحظ هنا أن الفرق المعنوي موجود في جميع الحالات وهذا ما يؤكد قيمة الاحتمال المعدومة في العمود الرابع وبالتالي يمكننا القول بأنه هناك فرق جوهري في ما يتعلق بالمخاطرة وفق المصرف ونلاحظ أن أعلى المستويات هي لمصرف سورية والخليج إذ أنه حقق خسائر فعلية نتيجة المخاطر التي واجهها، ويليه المصرف العربي وهو أيضاً حقق مخاطر عالية ولكن ليس بمستوى سابقه، أما مصرف الأردن فكان أكثر تحوط من المصارف الأخرى، وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسطات الظاهر في العمود الثاني من الاختبار السابق.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمبادأة وفق المصرف.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمبادأة وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova.

الجدول رقم (4): اختبار One Way Anova للفرضية الفرعية الثانية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17.037	2	8.519	16.146	.000
Within Groups	124.511	236	.528		
Total	141.548	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمبادأة وفق المصرف. وبما أنه قد ظهرت لدينا فروقاً جوهرية لذا يجب القيام باختبار بعد إجراء تحليل التباين للتعرف على المجموعات التي أدت إلى رفض الفرضية الابتدائية وأحدثت الاختلاف وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة.

الجدول رقم (5): اختبار LSD للفرضية الفرعية الثانية

المصرف اسم (I)	المصرف اسم (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مصرف سورية والخليج العربي	مصرف الأردن	-.14119	.11566	.223	-.3690	.0867
	مصرف الأردن	-.64630 ^a	.12259	.000	-.8878	-.4048
المصرف العربي	مصرف سورية والخليج العربي	.14119	.11566	.223	-.0867	.3690
	مصرف الأردن	-.50512 ^a	.11144	.000	-.7247	-.2856
مصرف الأردن	مصرف سورية والخليج العربي	.64630 ^a	.12259	.000	.4048	.8878
	المصرف العربي	.50512 ^a	.11144	.000	.2856	.7247

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن الفرق المعنوي موجود في معظم الحالات وهذا ما يؤكد قيمة الاحتمال المعدومة في العمود الرابع وبالتالي يمكننا القول بأنه هناك فرق جوهري يتعلق بالمبادأة وفق المصرف ونلاحظ أن أعلى المستويات هي لمصرف الأردن إذ حقق أعلى مستوى من تطبيق المبادأة، بينما تساوى كل من المصرف العربي وسورية والخليج، وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسطات الظاهر في العمود الثاني من الاختبار السابق.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالابتكار وفق المصرف.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالابتكار وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova.

الجدول رقم (6): اختبار One Way Anova للفرضية الفرعية الثالثة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.131	2	6.066	12.007	.000
Within Groups	119.218	236	.505		
Total	131.349	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig اصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالابتكار وفق المصرف. وبما أنه قد ظهر لدينا فروق جوهرية لذا يجب القيام باختبار بعد إجراء تحليل التباين للتعرف على المجموعات التي أدت إلى رفض الفرضية الابتدائية وأحدثت الاختلاف وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة.

الجدول رقم (7): اختبار LSD للفرضية الفرعية الثالثة

اسم المصرف (I)	اسم المصرف (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مصرف سورية والخليج	المصرف العربي	-.19998	.11318	.079	-.4229	.0230
	مصرف الأردن	-.57235*	.11996	.000	-.8087	-.3360
المصرف العربي	مصرف سورية والخليج	.19998	.11318	.079	-.0230	.4229
	مصرف الأردن	-.37236*	.10904	.001	-.5872	-.1575
مصرف الأردن	مصرف سورية والخليج	.57235*	.11996	.000	.3360	.8087
	المصرف العربي	.37236*	.10904	.001	.1575	.5872

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن الفرق المعنوي موجود في مصرف الأردن وهذا ما يؤكد قيمة الاحتمال المعدومة في العمود الرابع وبالتالي يمكننا القول بأنه هناك فرق جوهري في يتعلق بالابتكار وفق المصرف ونلاحظ أن أعلى المستويات هي لمصرف الأردن إذ حقق أعلى مستوى من تطبيق مبدأ الابتكار في أسلوبه وهذا ما جعل أداءه افضل من باقي المصارف المدروسة، بينما تساوى كل من المصرف العربي وسورية والخليج، وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسطات الظاهر في العمود الثاني من الاختبار السابق.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمنافسة وفق المصرف.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمنافسة وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova.

الجدول رقم (8): اختبار One Way Anova للفرضية الفرعية الرابعة:

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.169	2	.584	3.538	.031
Within Groups	38.982	236	.165		
Total	40.151	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمنافسة وفق المصرف. وبما أنه قد ظهر لدينا فروق جوهرية لذا يجب القيام باختبار بعد إجراء تحليل التباين للتعرف على المجموعات التي أدت إلى رفض الفرضية الابتدائية وأحدثت الاختلاف وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة.

الجدول رقم (9): اختبار LSD للفرضية الفرعية الرابعة

اسم المصرف (I)	اسم المصرف (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مصرف سورية والخليج	المصرف العربي	-.08055-	.06472	.214	-.2080-	.0469
	مصرف الأردن	.08505	.06859	.216	-.0501-	.2202
المصرف العربي	مصرف سورية والخليج	.08055	.06472	.214	-.0469-	.2080
	مصرف الأردن	.16560*	.06235	.008	.0428	.2884
مصرف الأردن	مصرف سورية والخليج	-.08505-	.06859	.216	-.2202-	.0501
	المصرف العربي	-.16560-*	.06235	.008	-.2884-	-.0428-

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن الفرق المعنوي موجود في عدد من الحالات وهذا ما يؤكد قيمة الاحتمال في العمود الرابع وبالتالي يمكننا القول بأنه هناك فرق جوهري في يتعلق بالمنافسة وفق المصرف ونلاحظ أن أدنى المستويات هي لمصرف الأردن إذ حقق أدنى قيمة للتنافسية وذلك بسبب وصوله إلى مرحلة من الاستقرار وكان الفرق أعظمي مع المصرف العربي، بينما تساوى كل من المصرف العربي وسورية والخليج، وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسطات الظاهر في العمود الثاني من الاختبار السابق.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالاستقلالية وفق المصرف.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالاستقلالية وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova.

الجدول رقم (10): اختبار One Way Anova للفرضية الفرعية الخامسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.094	2	.047	1.188	.307
Within Groups	9.301	236	.039		
Total	9.395	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالاستقلالية وفق المصرف، وبالتالي فقد تساوت المصارف بتطبيق الاستقلالية.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوجيه العميل وفق المصرف.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوجيه العميل وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova.

الجدول رقم (11): اختبار One Way Anova للفرضية الفرعية السادسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.009	2	.004	.582	.559
Within Groups	1.769	236	.007		
Total	1.777	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوجيه العميل وفق المصرف، وبالتالي فقد تساوت المصارف بأسلوب توجيه العميل.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوجيه المنافس وفق المصرف.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوجيه المنافس وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova.

الجدول رقم (12): اختبار One Way Anova للفرضية الفرعية السابعة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.097	2	.048	.294	.745
Within Groups	38.777	236	.164		
Total	38.874	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة البحث فيما يتعلق بتوجيه المنافس وفق المصرف، وبالتالي فقد تساوت المصارف بأسلوب توجيه المنافس.

اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببيئة العمل وفق المصرف.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببيئة العمل وفق المصرف.

وقد اخترنا اختبار Anova One Way .

الجدول رقم (13): اختبار Anova One Way للفرضية الفرعية الثامنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.012	2	.006	.100	.905
Within Groups	13.737	236	.058		
Total	13.749	238			

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق ببيئة العمل وفق المصرف، وبالتالي فقد تساوت المصارف بالقدرة على مواجهة بيئة العمل الحالية.

14 - النتائج:

1- هناك فرق جوهري ببعده المخاطرة وفق المصرف وأعلى المستويات كانت لمصرف سورية والخليج إذ أنه حقق خسائر فعلية نتيجة المخاطر التي واجهها (منها خسائر عند تقييم مركز القطع البنوي ومخاطر تغير السعر السوقي لأسهم للمصرف) ، يليه المصرف العربي ثم مصرف الأردن.

2- هناك فرق جوهري ببعده المبادأة، إذ حقق مصرف الأردن أعلى مستوى، بينما تساوى كل من المصرف العربي ومصرف سورية والخليج.

3- هناك فرق جوهري ببعده الابتكار وفق المصرف وكانت أعلى المستويات لمصرف الأردن، وهذا ما جعل أداءه أفضل من باقي المصارف.

4- هناك فرق جوهري ببعده العدوانية التنافسية وفق المصرف وكانت أدنى المستويات لمصرف الأردن، إذ حقق أدنى قيمة للتنافسية بسبب وصوله إلى مرحلة من الاستقرار.

5- لا توجد فروق جوهرية بين المصارف في ما يتعلق ببنود (الاستقلالية وتوجيه العميل وتوجيه المنافس) ، إضافة إلى أنهم تساوا بالقدرة على مواجهة بيئة العمل الحالية.

6- إن الاستثمار في بعد العدوانية التنافسية يبدو حكيماً من خلال محاولة تحويل التهديدات إلى فرص خلال فترة الأزمة.

7- المصارف التي تأخذ الابتكار بجدية وتنفذ أفكارها الجديدة تزدهر وتتجز أعمالها بشكل أفضل، ويجب ألا يكون المصرف أول من يبتكر ابتكاراً جديداً فقط بل يجب أيضاً أن يكون سباقاً في التقييم والتعلم للاستفادة من تعثر المصارف المنافسة.

8- إن أخذ زمام المبادأة في إدخال التكنولوجيا الجديدة هو المحرك الأول لاستغلال الفرص المستقبلية.

9- بلغت خسائر مصرف سورية والخليج¹ عند تقييم مركز القطع البنوي (-2394363835) عام 2017 ومخاطر تغير السعر السوقي لأسهم للمصرف حيث كان 88.21 عام 2011 وبقي يتذبذب بقيمة منخفضة حتى ارتفع بسرعة كبيرة 307.99 عام 2017 ومن ثم انخفض إلى 245 عام 2018 وعاد وارتفع ليصل إلى 310 عام 2019. وكذلك تشكلت فروقات أسعار الصرف نتيجة تكوين مخصصات بالعملة الأجنبية مقابل التسهيلات الممنوحة بالعملة الأجنبية. 10- نظرا للظروف الاستثنائية التي تشهدها بعض المناطق في الجمهورية العربية السورية تم إيقاف العمل في فروع مصرف سورية والخليج التالية (دير الزور، التل وحمص) لدواعي أمنية. وقد لحق بفرع دير الزور أضرار لم يتم التأكد من نوع الضرر وحجمه و لم تغطي شركات التأمين هذا الضرر لأنها لا تغطي هذا النوع من الأضرار.

11- كذلك مخاطر القروض المتعثرة حيث قام مصرف سورية والخليج برفع دعاوى قضائية وتكبد مصاريف هذه الدعاوى وقد بلغت (193178686) ليرة سورية عام 2019 مقابل (195842623) ليرة سورية عام 2018. 12- بنك الأردن² التاسع عربيا في المخرجات الإبداعية) مع أنه تراجع بمقدار 17 مركزا على الترتيب العالمي من المركز 67 إلى المركز 84 خلال عام 2020؛ وقد تراجعت الأصول غير الملموسة والخدمات الإبداعية من المراكز 51 و 39 إلى المراكز 90 و 68 على التوالي خلال الفترة ما بين 2013 و 2020). في حين حدد محور الإبداع عبر الانترنت من تراجع محور المخرجات الإبداعية بتقدمه خلال نفس الفترة بمقدار 24 مركزا أي من المركز 90 عام 2013 إلى المركز 66 عام 2020.

15- التوصيات:

- 1- إجراء العديد من الأبحاث لدراسة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي في سورية والعوامل المؤثرة فيها
- 2- على المصارف أن تنفذ أبعاد التوجه الريادي في أعمالها، حيث أن الصناعة المصرفية سوق متغيرة وسريعة التغيير.
- 3- على المصارف أن تدعم وتحفز التفكير الإبداعي ومبادرات القيمة المضافة من أجل مواجهة التهديدات التي تواجهها.
- 4- على المصارف أن تبحث عن فرص جديدة وإبقاء أعينهم في الأفق والاستفادة من الفرص القادمة جنبا إلى جنب مع المنافسة المؤثرة في السوق الحالية.

16- المراجع

16- المراجع العربية:

- 1- أبو شوصاء، علي، جابر محمد؛ الشليف، معاذ غالب(2020). أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية(دراسة نظرية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مأرب). مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد(1)، العدد(7): 21-55.
- 2- باغه، محمد أحمد(2021). الدور الوسيط للسلوك المخطط للنمية الريادية في العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادي لدى رواد الأعمال في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد(58)، العدد(1): 345-400.
- 3- الرجوب، أسيل، حاتم؛ الأطرش، أنوار، عبد الصمد؛ ناصر الدين، مطبعة، بشار(2018). واقع تطبيق ريادة الأعمال في قطاع المصارف الإسلامية في محافظة الخليل. جامعة بوليتكنك فلسطين، غزة، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
- 4- غنام، محمد رضوان محمود(2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.

¹المصدر من الموقع الرسمي لمصرف سورية والخليج والتقارير السنوية

²المصدر الموقع الرسمي لمصرف الأردن

5- نادر، نهاد (2007). مقومات نجاح سوق دمشق للأوراق المالية والشركات المساهمة فيه. "نظرة استشرافية مستقبلية". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (4) 2007.
16-المراجع الأجنبية:

- 1-ADOMAKO, S. (2021). Resource-induced coping heuristics and entrepreneurial orientation in dynamic environments. *Journal of Business Research*, 122, 477-487
- 2-ALI, A. Y. S., & ALI, A. H. (2014). **Entrepreneurial orientation and performance of women owned and managed micro and small enterprises in Somalia**. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 25-36
- 3-ANDERSON, B. S., KREISER, P. M., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S., & ESHIMA, Y. (2015). **Reconceptualizing entrepreneurial orientation**. *Strategic management journal*, 36(10), 1579-1596.
- 4-AYUB, A., RAZZAQ, A., ASLAM, M. S., & IFTEKHAR, H. (2013). **Gender effects on entrepreneurial -orientation and value innovation: evidence from Pakistan**. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 82-90.
- 5-BASILE, A. (2012). **Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets**. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(2), 1-17.
- 6-KREFT, S. F., & SOBEL, R. S. (2005). **Public Policy, Entrepreneurship, And Economic Freedom**. *Cato Journal*, 25(3).
- 7-BASSON, J. A. C. (2015). *An analysis of the entrepreneurial orientations of retail banks in the Tlokwe municipality area* (Doctoral dissertation). NORTH-WEST UNIVERSITY, YUNIBESITI YA BOKONE-BOPHIRIMA,
- 8-CHO, Y. H.; LEE, J.-H. (2020). **A Study on the Effects of Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation on Financial Performance: Focusing on Mediating Effects of Market Orientation**. *Sustainability* 2020, 12, 4594. <https://doi.org/10.3390/su12114594>.
- 9- ETEMAD, H. (2015). **Entrepreneurial orientation-performance relationship in the international context**. *J Int Entrep*, 13, 1-6.
- 10-HARPER, D. A. (2003). **Foundations of entrepreneurship and economic development**. Routledge
- 11-HILL, Marguerite Elizabeth, (2003), **The Development of an Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within The Corporate Setting**, the Degree Master of
- 12-HOSSEINI, M., DADFAR, H., & BREGE, S. (2013). **The role of entrepreneurial orientation on corporate performance: A moderated mediation model**. In *Australian*

Centre for Entrepreneurship (ACE) Research Exchange Conference 2013, Feb 6-8, 2013, Brisbane, Australia.

13-JANDAGHI, G., SERESHT, M. N., MOKHLES, A., & KHARAZI, H. (2011). **Market-orientation and its impact on the performance of Asia Insurance Company in Kerman province.** journal of Contemporary Business Studies ISSN 2156-7506, 2(7), 49.

14-LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. (2001). **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle.** Journal of business venturing, 16(5), 429-451.

15-LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. 1996. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.** Academy of Management review, 21(1):135-172.

16-MADHOUSHI, M., SADATI, A., DELAVARI, H., MEHDEVAND, M., & MIHANDOST, R. (2011). **Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management.** Asian Journal of Business Management, 3(4), 310-316.

17-MWANGI, M. M. A & NGUGI, K.(2014). **Influence of Entrepreneurial Orientation on Growth of Micro and Small Enterprises In Kerugoya, Kenya.** European Journal of Business Management, 1(11), 417-438.

18- Ofem, B., Arya, B., Ferrier, W. J., & Borgatti, S. P. (2020). **Entrepreneurial orientation, collaborative engagement, and performance: evidence from rural economic development organizations.** *Economic Development Quarterly*, 34(3), 269-282.

19- OSAZE, E.B.(2003). Corporate Proactive Management Lagos Centre For Management Development Performance- A Replication Study, 175-198.

20-PANIGYRAKIS, G. G., & THEODORIDIS, P. K. (2007). **Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece.** Journal of Retailing and Consumer Services, 14, 137-149

21-RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T., & FRESE, M. (2009). **Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future.** Entrepreneurship theory and practice, 33(3), 761-787

22-SCHACHTEBECK, C., GROENEWALD, D., & NIEUWENHUIZEN, C. (2018). **Assessment of entrepreneurial and intrapreneurial orientation constructs: An analysis of past research.** Journal of Business and Retail Management Research, 13(2).

23-SIKALIEH, D., MOKAYA, S. O., & NAMUSONGE, M. (2012). **The concept of entrepreneurship; in pursuit of a universally acceptable definition**

- 24-USMAN, M., & MAT, N. (2017). **Islamic Work Ethic and Public Sector Innovation: Entrepreneurial Orientation as a Moderator.** *Jurnal Internasional Bisnis Dan Technopreneurship*, Volume 6 Issue 7, July. 2017, PP—35–39
- 25-VENTURA, K., & SOYUER, H. (2017). **Enabling entrepreneurial practices with market-oriented approach: A case study.** *Marketing and Branding Research*, 4, 179–191
- 26-WALES, W. J., GUPTA, V. K., & MOUSA, F. T. (2013). **Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research.** *International small business journal*, 31(4), 357–383.
- 27-WANG, C. L. (2008). **Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance.** *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635–657.
- 28-ZAMPETAKIS, L. A., VEKINI, M., & MOUSTAKIS, V. (2011). **Entrepreneurial orientation, access to financial resources, and product performance in the Greek commercial TV industry.** *The Service Industries Journal*, 31(6), 897–910.
- 29-ZHOU, K. Z., BROWN, J. R., & DEV, C. S. (2009). **Market orientation, competitive advantage, and performance:** A. *Journal Of Business Research*, 62(11), 1063–1070..