

## أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي (دراس ميدانية على جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة)

### The Effect of entrepreneurship behavior on Strategic planning Study survey on in Gaza strip

<sup>1</sup> تامر حربي زكي مقاط، <sup>2</sup> إيهاب محمد ربيع أبو الخير

<sup>1</sup> كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الإسرء (فلسطين)

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الإسرء (فلسطين)

تاريخ الاستلام: 2026/05/05 تاريخ القبول: 2026/06/23 تاريخ النشر: 2026/06/30

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، تم استخدام استبانة صممت خصيصاً لقياس متغيري الدراسة (السلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي)، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في فروع الجمعية والبالغ عددهم 335 موظف، تكونت عينة الدراسة من 160 موظفاً من مختلف فروع الجمعية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين السلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي، حيث تبين أن أبعاد السلوك الريادي (الابتكار، التعرف على الفرص، تحمل المخاطرة، التخطيط، المبادرة والاستباقية) تؤثر بشكل ملحوظ على جودة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجمعية. كما كشفت النتائج عن بعض الفجوات بين الممارسات الريادية الحالية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي الفعال، خاصة فيما يتعلق بآليات التطبيق والمتابعة. أوصت الدراسة بضرورة تقديم دليلاً عملياً لإدارة الجمعيات الأهلية يعتمد على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تبني سلوكيات ريادية محفزة للابتكار واتخاذ المبادرة، بما يساهم في تحسين

كفاءة التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية أكبر. كما توفر الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لتحسين جودة اتخاذ القرار وتطوير البرامج التدريبية للموظفين، ما يساهم في رفع القدرة التنافسية للجمعية وتحقيق استدامة خدماتها الصحية والمجتمعية..

**كلمات مفتاحية:** السلوك الريادي، التخطيط الاستراتيجي، لجان العمل الصحي

## **Abstract:**

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial behavior on strategic planning at the Union of Health Work Committees Association in the Gaza Strip. The researchers used the descriptive analytical approach to collect data. A questionnaire was specifically designed to measure the study variables (entrepreneurial behavior and strategic planning).

The study population consisted of all employees working in the association's branches, totaling 335 employees. The study sample included 160 employees from various branches of the association. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results of the study revealed a positive and statistically significant relationship between entrepreneurial behavior and strategic planning. The findings indicated that the dimensions of entrepreneurial behavior—innovation, opportunity recognition, risk-taking, planning, initiative, and proactiveness—have a significant effect on the quality of strategic planning and the achievement of the association's objectives.

The results also revealed the existence of some gaps between current entrepreneurial practices and the requirements of effective strategic planning, particularly in relation to implementation and follow-up mechanisms.

The study recommended the development of a practical guide for the management of non-governmental organizations based on enhancing institutional performance through adopting entrepreneurial behaviors that encourage innovation and initiative. This would contribute to improving the efficiency of planning and the effective implementation of strategies.

In addition, the study provides applicable recommendations to improve decision-making quality and develop training programs for employees, which would enhance the association's competitiveness and ensure the sustainability of its health and community services.

**Keywords:** Entrepreneurial behavior, strategic planning, health action committees.

#### مقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تحدد مسار المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة وفعالية، إذ يساهم في توجيه الموارد واتخاذ القرارات بما يتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة (الخطيب، 2023). ومع التغيرات المستمرة في بيئات العمل والمؤسسات، أصبح من الضروري إدماج السلوك الريادي ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي لضمان استجابة المنظمة للتحديات واستغلال الفرص بشكل أمثل (أبو خضر، 2021).

ويُعرف السلوك الريادي بأنه مجموعة من الممارسات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسات، والتي تشمل الابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، والتوجه نحو الفرص، وهو سلوك يتيح للأفراد والمجموعات تطوير الحلول الإبداعية واتخاذ قرارات استراتيجية مرنة تساهم في تحسين أداء المؤسسة (Sharif & Lee, 2021). وتشير الدراسات إلى أن السلوك الريادي لا يقتصر على ريادة الأعمال الخارجية فقط، بل يمتد ليشمل الريادة الداخلية (Intrapreneurship) التي تساهم في تعزيز التنافسية المؤسسية وتحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي (Azis & Amir, 2020).

تركز هذه الدراسة على أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة ميدانية تعتمد على تحليل بيانات العاملين في الجمعية، بهدف التعرف على مدى تأثير أبعاد السلوك الريادي على جودة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجمعية. وتأتي أهمية الدراسة من كون الجمعيات الأهلية تلعب دورًا حيويًا في تقديم الخدمات الصحية وتنمية المجتمع، ولذا فإن تعزيز السلوك الريادي داخلها يمثل عنصرًا أساسيًا في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Martinez & Khan, 2022).

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الفجوات بين الممارسات الريادية الحالية في الجمعية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي الفعال، بما يوفر توصيات عملية لإدارة الجمعية لتحسين الأداء مشكلة الدراسة

يؤكد الباحثان أن السلوك الريادي بأبعاده (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) تسعى لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة وفاعلية والتي تتضمن منها تطوير التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عملياتها بتمييز واستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الريادة والتي تطور وتحسن منتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات البيئية التنافسية (Studdard, 2009)، وعليه فإن الدراسة الحالية تشخص المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي ما هو أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي؟

وينبثق منه عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما هو أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي؟

- هل تتوافر خصائص فاعلية السلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي؟

### 1.1 أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مساهمة في إثراء المكتبة العربية بمصادر للمعلومات عن أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي، بالاستناد إلى الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية، ودعم الباحثين الآخرين لتناول دراسات مكملية في هذا الموضوع، والتعرف على مفهوم السلوك الريادي وأثره على التخطيط الاستراتيجي، وتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تتناول أحد النظريات المعاصرة في السلوك الريادي وتعزيز تأثيره على التخطيط الاستراتيجي.
- 2- إضافة نوعية للمكتبة العربية بمواضيع مهمة في مجال إدارة الأعمال والريادة والاستراتيجيات.
- 3- تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال السلوك الريادي، التخطيط الاستراتيجي، من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

### 1.2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- اختبار علاقة الارتباط والتأثير للسلوك الريادي بأبعاده والتخطيط الاستراتيجي، وتحديد طبيعة هذه العلاقة إن كانت إيجابية أو سلبية.
- تحديد أثر متطلبات تطبيق السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي.
- معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤسسة).
- تقديم توصيات ومقترحات تساعد جمعية اتحاد لجان العمل الصحي على تعزيز السلوك الريادي كمدخل لتطوير التخطيط الاستراتيجي.

### 1.3 فرضيات الدراسة:

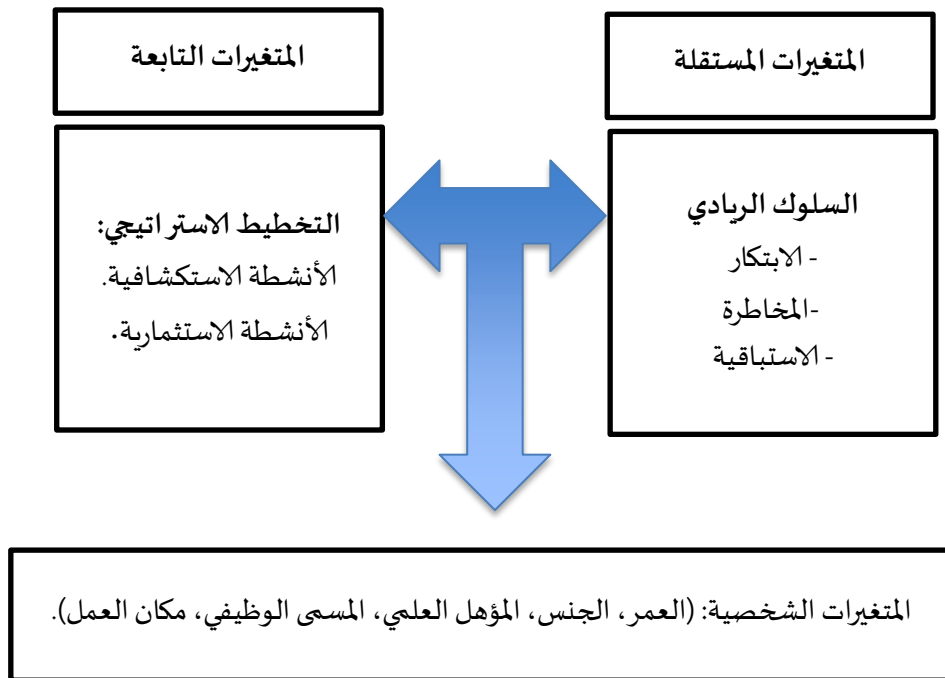
تم بناء فرضيات الدراسة بالاعتماد على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها المختلفة، ومن أجل التوصل لإجابات سليمة وحلول علمية للمشكلات المطروحة في هذه الدراسة ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منها، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض التالية:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والتخطيط الاستراتيجي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والتخطيط الاستراتيجي.
- 3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والتخطيط الاستراتيجي، تعزى للمتغيرات الشخصية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

#### 1.4 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي دراسة على جمعية اتحاد لجان العمل الصحي.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي.
- الحدود الزمنية: خلال العام 2024\2025
- الحدود المؤسساتية: ستقتصر هذه الدراسة على جمعية اتحاد لجان العمل الصحي.

#### 1.5 نموذج الدراسة:



شكل (1) يوضح نموذج الدراسة - إعداد الباحثان استناداً إلى الدراسات السابقة

#### 1.6 مصطلحات الدراسة:

- السلوك الريادي: هو الذي يحدد المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عملياتها بتميز واستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الريادة والتي تطور وتحسن منتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات البيئية التنافسية (Studdard, 2009).
- التخطيط الاستراتيجي: يمكن التعبير عنه من خلال أبعاده (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، ومشاركة القيادة) (الشريفي، 2017م).
- اتحاد لجان العمل الصحي: هي جمعية فلسطينية صحية مجتمعية معرفية رائدة تساهم في تحقيق التمكين الصحي للمجتمع وتعزيز مفهوم الصحة الشامل في قطاع غزة (موقع مؤسسة اتحاد لجان العمل الصحي، 2021م، <http://gaza-health.com/>).

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 2.1 السلوك الريادي

ارتبط مفهوم السلوك الريادي بتطور الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، وأصبح أحد الموضوعات الجوهرية في فهم كيفية نشوء المشروعات الجديدة ونجاحها، خاصة في بيئات تتسم بالتغير السريع والمنافسة وعدم اليقين. وقد ظهر الاهتمام بالسلوك الريادي بوضوح في الأدبيات العربية خلال العقدين الأخيرين، مع التركيز على تمييزه عن مفاهيم قريبة مثل الريادة والنية الريادية. ويُعرّف السلوك الريادي بأنه مجموعة التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد لاكتشاف الفرص الاستثمارية، وابتكار الحلول، واتخاذ قرارات فعالة تسهم في تطوير أو إنشاء مشروع جديد (الزيداني، 2020: 48). وقد أكدت الأدبيات أن السلوك الريادي يمثل “الفعل الريادي الحقيقي”؛ فالكثير من الأفراد يمتلكون أفكارًا أو نوايا ريادية، لكن القليل منهم يحولون هذه الأفكار إلى خطوات عملية ملموسة. ولهذا، يشير الخطيب وعلي (2022: 15) إلى أن السلوك الريادي لا يظهر إلا من خلال أفعال عملية تشمل البحث، والتحليل، والاختبار، والتنفيذ، وليس مجرد التفكير أو الطموح. كما يربط الباحثون بين السلوك الريادي وبين القدرة على التفاعل مع بيئة الأعمال ومواجهة التحديات بمرونة ومبادرة، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في تفسير نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي.

من ناحية أخرى، ترى المهدي (2021: 26) أن السلوك الريادي هو ترجمة حقيقية لمجموعة من القدرات الشخصية والمعرفية، مثل التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات في ظل المخاطرة. فالسلوك الريادي ليس صفة ثابتة، بل هو نتيجة تفاعل بين شخصية الفرد من جهة، والظروف البيئية والتنظيمية من جهة أخرى. وبالتالي، يختلف السلوك الريادي من شخص لآخر حتى لو كانت المهارات الأساسية متشابهة، وذلك تبعًا لطبيعة البيئة المحيطة والدعم المؤسسي ودرجة المخاطرة المقبولة.

#### 2.1.1 أبعاد السلوك الريادي

تشير الدراسات العربية الحديثة إلى وجود عدة أبعاد رئيسية تشكل السلوك الريادي، وهي أبعاد مترابطة ومتكاملة تؤثر في قدرة الفرد على إنشاء مشروع ريادي ناجح. ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

##### • الإبداع والابتكار

يُعد الإبداع أحد أهم ركائز السلوك الريادي، إذ يرتبط بقدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومختلفة، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في التفكير. أما الابتكار فيشير إلى تطبيق هذه الأفكار الجديدة في منتجات أو خدمات أو عمليات تحدث تغييرًا فعليًا. وتؤكد المهدي (2021: 26) أن الابتكار ليس مجرد فكرة جديدة، بل هو “عملية تحويل الفكرة إلى قيمة مضافة للمجتمع أو السوق”. ولهذا يعد الإبداع والابتكار أساسًا في قدرة الريادي على التميز وتقديم حلول جديدة للمشكلات القائمة.

#### ● التعرف على الفرص

يعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد أهمية، لأنه يمثل “البوابة” التي ينطلق منها السلوك الريادي. ويُعرف التعرف على الفرص بأنه قدرة الفرد على ملاحظة الاحتياجات غير الملبّاة أو التغيرات في السوق وتحويلها إلى فرص استثمارية قابلة للتنفيذ. ويرى القيسي (2020: 32) أن هذه القدرة تتطلب مزيجًا من الخبرة والمعرفة والتحليل، إضافة إلى التفكير الإبداعي الذي يساعد على رؤية ما لا يراه الآخرون. كما تشير الأدبيات إلى أن نجاح العديد من المشاريع في العالم العربي اعتمد على قدرة الرياديين على اكتشاف فرص لم تكن واضحة للآخرين.

يعنى بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال أدوات مثل: تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف – الفرص والتهديدات)، وتحليل PESTEL (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، والقانوني). يتيح هذا البعد فهمًا دقيقًا لما يحيط بالمؤسسة (الخطيب، 2023).

#### ● البعد التوجيهي

يركز على تحديد الرسالة والرؤية والقيم المؤسسية، والتي تمثل الإطار العام الذي تستند إليه جميع الخطط والقرارات. فالرؤية تعكس الطموحات المستقبلية، أما الرسالة فتعبر عن دور المؤسسة في الحاضر (العلوي ورفاقه، 2024).

#### ● البعد التنفيذي

يتعلق بكيفية تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى أفعال عملية من خلال برامج تشغيلية، جدول زمنية، وتوزيع الموارد، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة (السيد، 2023).

#### ● البعد التقييمي

يشمل آليات الرقابة والتقييم المستمر لأداء الاستراتيجية، وتعديل المسارات عند الحاجة لضمان الفاعلية وتحقيق النتائج (إبراهيم ومُجد، 2023).

#### ● تحمل المخاطرة

يرتبط السلوك الريادي بدرجة عالية من المخاطرة، لأن الريادي غالبًا ما يعمل في بيئات غير مستقرة أو أسواق جديدة. ويقصد بالمخاطرة استعداد الفرد للدخول في قرارات أو مشاريع تنطوي على احتمال الخسارة أو الفشل. ويشير العمري (2023: 41) إلى أن تحمل المخاطرة لا يعني التهور، بل القدرة على وزن المخاطر مقابل الفرص وإدارة احتمالات الفشل بشكل عقلائي. فالريادي الناجح لا يتجنب المخاطر تمامًا، لكنه يتخذ قرارات محسوبة توازن بين الكلفة والمنفعة.

#### ● التخطيط والتنظيم

على الرغم من الاعتقاد الشائع بأن الرياديين أشخاص يعتمدون على الجراءة أكثر من التخطيط، إلا أن الدراسات أثبتت أن التخطيط والتنظيم عنصران أساسيان للسلوك الريادي الفعال. ويرى العتيبي (2022: 57) أن القدرة على التخطيط

تساعد الريادي على تحويل أفكاره إلى خطوات عملية واضحة، بينما يتيح التنظيم استخدام الموارد بشكل فعال وتجنب الهدر. ويمكن التخطيط الجيد الريادي من تحديد أهدافه وتوقع التحديات وتخصيص الموارد، مما يزيد فرص نجاح المشروع.

#### ● المبادرة والاستباقية

تشير المبادرة إلى قدرة الريادي على اتخاذ خطوات فعلية وقرارات حاسمة قبل ظهور الحاجة إليها أو قبل قيام المنافسين بها. وهي سمة تعكس عقلية استباقية لا تنتظر الظروف المثالية بل تصنعها. ويؤكد الهاشمي (2021: 60) أن الريادي الاستباقي هو من يعمل على استكشاف فرص جديدة، والاستجابة للتغيرات بسرعة، وابتكار مسارات بديلة عندما تظهر العقبات، مما يجعله أكثر قدرة على المنافسة والتكيف في بيئات الأعمال.

### 2.1.2 أهمية السلوك الريادي في البيئات العربية

تكتسب دراسة السلوك الريادي أهمية خاصة في المجتمعات العربية، وذلك بسبب التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تتطلب حلولاً مبتكرة ومشاريع ريادية جديدة. فالسلوك الريادي يسهم في:

- خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستويات الدخل.
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية والاقتصادية.
- رفع القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير الاقتصاد المحلي عبر دعم الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشاريع قائمة.
- تحقيق التنمية المستدامة من خلال مشاريع تعالج مشكلات مجتمعية واقتصادية.
- كما تشير الأدبيات إلى أن تعزيز السلوك الريادي لدى الشباب والطلبة يمكن أن يسهم في بناء جيل قادر على قيادة التغيير والابتكار في المستقبل (الخطيب وعلي، 2022: 24).

### 2.1.3 معوقات ريادة الأعمال

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في السلعة، أو الخدمة الحالية.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسيخ الثقافة البيروقراطية، واهتمام أصحاب السلطة في المحافظة على طاعة ولاء المسؤولين لهم، ورغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- إن الريادة صفة تولد مع الإنسان تدفعه للإبداع في الأعمال وإنشاء مشاريع خلاقة، وتنمو هذه الصفة من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة من أجل تحقيق أهدافه والوصول إلى مراده (المنصور وجواد، 2000: 17-

(15). (Ghada, 2010)

## 2.2 التخطيط الاستراتيجي

تعيش المؤسسات في بيئة غير مستقرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في علمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وإن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي: كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات؟ والتخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة تقوم على دراسة الواقع لاستشراف المستقبل، وإدارة التغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتجديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة (رزق، 2020م: ص2).

### 2.2.1 ماهية التخطيط الاستراتيجي

مكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليل وتحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، وتطوير السياسات والخطط التي توجه الموارد والأنشطة لتحقيق تلك الأهداف، مع تقييم الفجوة بين الوضع الراهن والمستهدف. ويشمل التخطيط الاستراتيجي مجموعة من القرارات والسياسات التي تُشكّل أساسًا لاتخاذ القرار المستقبلي. ويؤكد الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وضع أهداف، بل هو نظام متكامل يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ومن ثم اختيار المبادرات التي تحقق القيمة القصوى للمؤسسة (العكاري، 2022).

### 2.2.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير في المنظمات المعاصرة، نظرًا لدوره في توجيه الموارد والإمكانات المتاحة نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع رؤى مستقبلية واضحة وخطط عمل منظمة تستند إلى تحليل علمي للواقع التنظيمي والبيئة المحيطة. (السالمي، 2020؛ العلاق، 2021).

#### 1. الرؤية والرسالة

يُعد تحديد الرؤية والرسالة من أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث تعبر الرؤية عن الطموح المستقبلي للمنظمة والصورة التي تسعى للوصول إليها، بينما توضح الرسالة سبب وجود المنظمة وطبيعة نشاطها والقيم التي تحكم عملها. ويساهم

وضوح الرؤية والرسالة في توجيه الجهود التنظيمية وتوحيدها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (السكرانة، 2019).

## 2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

يشكّل تحليل البيئة الداخلية والخارجية أحد الأبعاد الرئيسة في التخطيط الاستراتيجي، إذ يهدف إلى التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، إضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. ويساعد هذا التحليل الإدارة في صياغة استراتيجيات مناسبة تعتمد على استثمار الفرص المتاحة ومعالجة نقاط الضعف وتقليل أثر التهديدات المحتملة. (الطائي وquadada، 2020).

## 3. تحديد الأهداف الاستراتيجية

تُعد الأهداف الاستراتيجية من المكونات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الإدارة بتحديد أهداف طويلة المدى تتسم بالوضوح والقابلية للقياس والتحقيق. وتعمل هذه الأهداف على توجيه أنشطة المنظمة وبرامجها المختلفة، كما تُستخدم كمعايير لتقييم الأداء وقياس مدى نجاح الاستراتيجية المطبقة. (العلاق، 2021).

## 4. صياغة الاستراتيجيات

تشير صياغة الاستراتيجيات إلى عملية اختيار البدائل الاستراتيجية التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة بها. وتشمل هذه العملية تحديد السياسات والخطط التي تساعد المنظمة على تحقيق التفوق والتميز في مجال عملها. (السالمي، 2020).

## 5. تنفيذ الاستراتيجية

يمثل تنفيذ الاستراتيجية المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط الاستراتيجية إلى برامج عمل فعلية من خلال توزيع الموارد وتحديد المسؤوليات التنظيمية ووضع جداول زمنية للتنفيذ. ويُعد التنفيذ الفعال من العوامل الحاسمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النتائج المرجوة. (السكرانة، 2019). فوائد التخطيط الاستراتيجي

يتملك التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الفوائد المهمة التي تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات، من أبرزها:

توضيح الرؤية والاتجاه: يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع صورة واضحة للمستقبل، ما يمكن أصحاب القرار من توجيه المؤسسة نحو أهداف محددة بعيدة المدى (الخطيب، 2023).

تحسين اتخاذ القرار: عندما تعتمد الإدارة على تحليل متكامل للبيئة والبيانات، فإن ذلك يؤدي إلى قرارات أكثر دقة وفعالية، وتفاذي الأخطاء العفوية (العكاري، 2022).

تنمية الموارد البشرية: يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحفيز العاملين عن طريق إشراكهم في الأهداف والرؤية، ما يزيد من روح الانتماء ويطور المهارات (السيد، 2023)

تعزيز الاستدامة المؤسسية: من خلال التخطيط للمستقبل والاستعداد للتحديات، تستطيع المنظمة الاستمرار والتكيف مع المتغيرات دون خسائر كبيرة (العلوي ورفاقه، 2024).

تحقيق الميزة التنافسية: يساعد التنظيم الاستراتيجي الذي يبنى على تحليل دقيق للمنافسين في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة في السوق (إبراهيم ومُجد، 2023).

### 2.2.3 معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

بالرغم من فوائده الكبيرة، يواجه التخطيط الاستراتيجي عدة معوقات تؤثر على تطبيقه بنجاح، منها:

- 1- مقاومة التغيير: يفضل الكثير من العاملين الاستقرار على المخاطرة بتغيير العمليات القائمة، ما يمثل أحد أهم العوائق (العكاري، 2022).
- 2- ضعف الموارد: غياب الموارد المالية والتقنية والبشرية يمكن أن يعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية ويؤخر تحقيق الأهداف (الخطيب، 2023).
- 3- نقص المعلومات الدقيقة: عندما تفتقر المؤسسة إلى بيانات موثوقة عن بيئتها الداخلية والخارجية، يصبح التخطيط أقل فعالية (إبراهيم ومُجد، 2023).
- 4- غياب ثقافة التخطيط: في بعض المؤسسات، وجود ثقافة إدارية تقليدية وعدم الوعي بأهمية التخطيط يقلل من فرصة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح (السيد، 2023).
- 5- ضعف المتابعة والتقييم: غياب آليات تقييم ومؤشرات أداء واضحة يعيق معرفة مدى نجاح الاستراتيجية وتعديل المسار عند الحاجة (العلوي ورفاقه، 2024).

### 3. الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، مما تساعدها في تكوين خلفية عن موضوع دراستها، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

1. دراسة الرواضية (2024م) بعنوان: "أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي لدى الجامعات الحكومية الأردنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان مع (213) موظفًا إداريًا في ثلاث جامعات حكومية، وأظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد الريادة على الأداء الاستراتيجي، لا سيما الابتكار وتحمل المخاطرة، بينما كان تأثير الاستباقية غير كبير. وأوصت الدراسة بتشجيع ثقافة الابتكار داخل الجامعات وتحفيز المبادرات الريادية لدعم التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات التعليمية

## 2. دراسة أبو خضر (2021م). بعنوان "أثر السلوك الريادي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر السلوك الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (120) موظفًا من العاملين في الدرجات الإشرافية. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسلوك الريادي على الأداء الاستراتيجي، حيث تبين أن بُعدي الابتكار والاستباقية كان لهما التأثير الأكبر، فيما كان تأثير تحمل المخاطرة متوسطًا. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين بما ينعكس على جودة التخطيط والأداء في المؤسسات الأهلية.

## 3. دراسة عبد الله (2020م). بعنوان "أثر الشفافية التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني".

هدفت الدراسة لبيان أثر الشفافية على التخطيط الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني، حيث شملت عينة الدراسة كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في بنك الاتحاد الأردني، حيث تم الاختيار بطريقة عشوائية والبالغ عددهم (88) فردًا، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في بعده استثمار الفرص، أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بعمليات التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل إطاراً معرفياً للمنظمات الراغبة في النمو وزيادة الأرباح .

## 4. دراسة الحصري (2022م). بعنوان "دور الابتكار الريادي في تحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الابتكار الريادي على جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي في عدد من الجامعات الفلسطينية بغزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (110) من أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية. أظهرت الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا للابتكار الريادي في تحسين جودة القرار الاستراتيجي، وخاصة في المراحل المتعلقة بتحديد البدائل واختيار الخيار الأنسب. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة الابتكار في الجامعات وربطها مباشرة بعمليات التخطيط واتخاذ القرار.

5. دراسة عفيف (2018م). بعنوان " أثر التعلم التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي-دراسة حالة جامعة

العربي بن مهيدي أم البواقي".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي ببعديه (التخطيط الاستراتيجي الاستثماري، التخطيط الاستراتيجي الاستكشافي)، استهدفت الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجزائر، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم استدام أسلوب الاستبانة كأداة الدراسة و تم تحليل بواسطة برنامج (spss)، حيث تم توزيع (90) استبانة تم استرداد (85) استبانة منها، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتعليم التنظيمي بأبعاده مجتمعة على التخطيط الاستراتيجي، وأن التعلم الفرقي ليس له تأثير معنوي على التخطيط الاستراتيجي، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة قيام الجامعة بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه التعلم التنظيمي لكي يصبح جزءا من استراتيجياتها الحالية الهادفة للوصول إلى التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- Zhang, L., & Hassan, M. K. (2025).

**Title: Strategic Entrepreneurship and Its Role in Strategic Planning Effectiveness in Middle Eastern NGOs**

تهدف الدراسة إلى تقدير أثر السلوك الريادي الاستراتيجي على فاعلية التخطيط في منظمات الشرق الأوسط غير الربحية. حيث استخدم الباحثان المنهج الكمي الوصفي، وشملت العينة (210) موظفًا. ووصلت إلى نتائج منها وجود تأثيرات قوية للتوجه الريادي في تحسين التخطيط الاستراتيجي، ولا سيما أبعاد المبادرة والابتكار. ومن أبرز التوصيات تعزيز التوجه الريادي من خلال برامج التطوير المستمر.

1. دراسة (AZIS, P., & AMIR, M. T) (2020). بعنوان: دراسة دوافع واستراتيجية زيادة

الأعمال الداخلية: دراسة حالة لخدمات الملكية في إندونيسيا.

**Examining the Intrapreneurship Drivers and Strategy: Case Study of Property Services in Indonesia**

تبحث هذه الدراسة في دوافع وتنفيذ استراتيجية زيادة الأعمال الداخلية في شركة خدمات عقارية. باستخدام نهج دراسة الحالة النوعية، قابلت الدراسة أربعة مدراء مشاركين في مبادرات زيادة الأعمال الداخلية ذات الصلة. تم التحقق من صحة البيانات من قبل خبير وممارس من شركة مختلفة. يقتصر تنفيذ استراتيجية الشركة لزيادة الأعمال الداخلية على تحسين طرق العمل الجديدة وتطوير المنتجات والخدمات. ومع ذلك، لا يزال تطوير الأعمال وإنشاء نماذج أعمال جديدة محدودًا. من بين العديد من العوامل الدافعة لزيادة الأعمال الداخلية، لوحظ أن ممارسات الشركة تعتبر مناسبة فيما يتعلق بدعم الإدارة

العليا والقيادة والمرونة في تنفيذ العمل، وكذلك في الترتيبات المنسجمة إلى حد ما للعلاقات التجارية المستمرة مع مشاريع ريادة الأعمال الداخلية. من ناحية أخرى، لا تزال الموارد البشرية ذات السلوك الريادي ضئيلة.

Study by Sharif, A., & Lee, D. (2021) 2.

Title: *Entrepreneurial Behavior and Organizational Innovation: Evidence from Technology Startups in Malaysia*

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين السلوك الريادي والابتكار المؤسسي في شركات التكنولوجيا الناشئة في ماليزيا. باستخدام المنهج الكمي، جمعت البيانات من خلال استبيانات مهيكلت شملت 150 موظفًا ومؤسسًا في الشركات الناشئة. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الأبعاد الرئيسية للسلوك الريادي (تحمل المخاطرة، المبادرة، التوجه نحو الابتكار) على أداء الابتكار داخل الشركات الناشئة. أظهرت النتائج أن التوجه نحو الابتكار والمبادرة لهما تأثير إيجابي قوي على نتائج الابتكار المؤسسي مثل تطوير المنتجات، وحل المشكلات بشكل إبداعي، والاستجابة السريعة للسوق، في حين كان تأثير تحمل المخاطرة إيجابيًا لكن بدرجة متوسطة. خلصت الدراسة إلى أن السلوك الريادي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار، وأنه من الضروري أن يشجع قادة الشركات ثقافة التجريب والمرونة وتمكين الموظفين لتعزيز القدرة الابتكارية.

Study by Martinez, F., & Khan, S. (2022) 3.

Title: *Impact of Entrepreneurial Behavior on Strategic Decision-Making in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Spain*

تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير السلوك الريادي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا. استخدم الباحثون المنهج المختلط، حيث شمل الاستبيانات 200 مدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تلتها مقابلات شبه منظمة للحصول على رؤى معمقة. ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للسلوك الريادي: التعرف على الفرص، الميل إلى المخاطرة، والموقف الابتكاري. أظهرت النتائج أن التعرف على الفرص له التأثير الأكبر على جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يساعد المؤسسات على تحديد الفرص والنمو بفعالية. كما كان للموقف الابتكاري تأثير إيجابي ملموس في تشجيع التجريب الاستراتيجي والتكيف مع التغيرات، بينما أظهر الميل إلى المخاطرة تأثيرًا متباينًا، إذ حفز بعض المديرين على المبادرة، لكنه أدى بالبعض الآخر إلى تأجيل القرارات نتيجة لتقدير المخاطر. أوصت الدراسة بتدريب المديرين على تطوير مهارات التفكير الريادي وتقييم الفرص، وإنشاء أطر داعمة توازن بين المخاطرة والرؤية الاستراتيجية لتحسين النتائج طويلة الأجل.

الفجوة البحثية

بالرغم من القيمة العلمية العالية التي قدمتها الدراسات السابقة في مجالات السلوك الريادي، الشفافية التنظيمية، الابتكار، والتخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك بعض الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، والتي يشملها بحثنا الحالي: أوجه الاتفاق:

تتفق معظم الدراسات السابقة على أن السلوك الريادي والابتكار يؤثران بشكل إيجابي على جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وتشير الدراسات إلى أن الأبعاد الرئيسية مثل الابتكار والاستباقية لها التأثير الأكبر على الأداء الاستراتيجي، وهو ما يتوافق مع فرضيات بحثنا. أوجه الاختلاف:

لم تتناول الدراسات السابقة في قطاع غزة أو في المؤسسات الأهلية العلاقة بين السلوك الريادي بمختلف أبعاده وبين إدارة الموارد والبنية التحتية للتخطيط الاستراتيجي بشكل متكامل، وهو ما يركز عليه بحثنا. بينما ركزت بعض الدراسات على بيئات محددة (مثل البنوك أو الجامعات)، فإن بحثنا يطبق الإطار النظري على مؤسسات أهلية متعددة القطاعات في غزة، مما يعطي الدراسة بعداً عملياً أكثر شمولية. لم تتطرق الدراسات السابقة إلى تحليل الفجوات بين التخطيط النظري والتطبيق العملي ضمن المؤسسات الأهلية، بينما هذا يمثل محور اهتمام بحثنا.

#### 4. الإجراءات والمنهجية

##### 4.1 منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام العينة العشوائية لأن كل فرد في المجتمع المستهدف لديه فرصة متساوية للاختيار. وفقاً لعنوان الدراسة، فإن المحتوى الاجتماعي للعاملين في اتحاد لجان العمل الصحي "ذكوراً وإناثاً".

##### 4.2 مصادر جمع البيانات

استخدم الباحثان طريقتين لجمع البيانات وهما

- البيانات الثانوية" البحث عن البيانات المنشورة، بما في ذلك الأوراق والوثائق والأدبيات الأخرى المتعلقة بالقضية، على سبيل المثال "الكتب والمجلات والأطروحات والمقالات والإحصاءات وصفحات الويب".
- البيانات الأولية: "الاستبيانات" استبيان تم تصميمه وتوزيعه للحصول على استجابات من الفئة المستهدفة للبحث، حيث يقدم المستجيبون آراءهم حول متغيرات هذا البحث.

##### 4.3 مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي لها خاصية مشتركة واحدة أو أكثر، ويتم تحديد هذه السمة من خلال معايير أخذ العينات التي وضعها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف هم العاملين جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، البالغ عددهم 324 (أنظر جدول رقم 1).

جدول (1): توزيع عدد الموظفين في مؤسسة اتحاد لجان العمل الصحي

| الفرع                    | ذكر | أنثى | المجموع |
|--------------------------|-----|------|---------|
| المقر الرئيس             | 19  | 19   | 38      |
| مستودعات المركزية        | 6   | 12   | 18      |
| الصيانة                  | 4   | 0    | 4       |
| مستشفى العودة            | 90  | 75   | 165     |
| الاتصال والمناصرة        | 10  | 18   | 28      |
| العودة الصحي - غزة       | 5   | 13   | 18      |
| العودة الصحي - رفح       | 9   | 12   | 21      |
| العودة الصحي - بيت حانون | 2   | 6    | 8       |
| العودة الصحي - جباليا    | 2   | 9    | 11      |
| العودة الصحي - النصيرات  | 3   | 5    | 8       |
| العودة الصحي - بني سهيلا | 4   | 1    | 5       |
| الإجمالي                 | 154 | 170  | 324     |

#### 4.4 عينة الدراسة:

##### 4.4.1 العينة الاستطلاعية:

للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (30) من مجتمع الدراسة الأصلي بهدف التحقق من صلاحية أدوات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي - السلوك الريادي) وتطبيقها على أفراد العينة الميدانية في البيئة الفلسطينية وحساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

##### 4.4.2 عينة الدراسة

حيث بلغ حجم العينة الفعلية 175 مفردة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة عليهم للدراسة، ثم تم جمع الردود حيث بلغ إجمالي عدد الردود (160) ردًا، وحصلت على نسبة استرداد (94%) من عينة الدراسة الإحصائية.

الخصائص الديمغرافية للعينة

| جدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية للعينة |                                      |         |        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|---------|--------|
| المتغير                                 | الفئة                                | التكرار | النسبة |
| الجنس                                   | ذكر                                  | 98      | 61.3   |
|                                         | انثى                                 | 62      | 38.8   |
|                                         | Total                                | 160     | 100.0  |
| العمر                                   | أقل من 30 سنة                        | 28      | 17.5   |
|                                         | 30 - أقل من 40 سنة                   | 64      | 40.0   |
|                                         | 40 - أقل من 50 سنة                   | 36      | 22.5   |
|                                         | 50 سنة فأكثر                         | 32      | 20.0   |
|                                         | Total                                | 160     | 100.0  |
| الخبرة                                  | أقل من 10 سنوات                      | 61      | 38.1   |
|                                         | 10 - أقل من 20                       | 49      | 30.6   |
|                                         | 20 سنة فأكثر                         | 50      | 31.3   |
|                                         | Total                                | 160     | 100.0  |
| المسمى الوظيفي                          | المدير العام                         | 10      | 6.3    |
|                                         | مدير دائرة                           | 26      | 16.3   |
|                                         | مدير برنامج                          | 22      | 13.8   |
|                                         | رئيس قسم                             | 43      | 26.9   |
|                                         | إداري                                | 6       | 3.8    |
|                                         | فني                                  | 53      | 33.1   |
|                                         | Total                                | 160     | 100.0  |
| مكان العمل                              | المقر الرئيسي/غزة                    | 61      | 38.1   |
|                                         | مستشفى العودة/الشمال                 | 30      | 18.8   |
|                                         | مركز العودة التخصصي/المقوسي          | 11      | 6.9    |
|                                         | مركز القدس الصحي والمجتمعي/بيت حانون | 4       | 2.5    |
|                                         | مركز اللحيان الصحي والمجتمعي/جباليا  | 16      | 10.0   |

|       |     |                                      |
|-------|-----|--------------------------------------|
| 15.6  | 25  | مركز الخبرة الصحي والمجتمعي/النصيرات |
| 5.6   | 9   | مركز العودة الصحي والمجتمعي/ خانيونس |
| 2.5   | 4   | مركز صحي العودة/ رفح                 |
| 100.0 | 160 | Total                                |

ويتضح من الجدول رقم ( 2 ) أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة أعمارهم بين 30 - أقل من 40 سنة، وهذا مبرر ومنطقي لأن الفئة المستهدفة هم من العاملين في المنظمات الأهلية ومن الطبيعي أن تتراوح أعمار الأشخاص الذين يعملون في هذه المؤسسات ان تتراوح أعمارهم ضمن هذه الفئة العمرية. واتضح أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من الذكور وهذا يتناسب مع ثقافة العمل في المجتمع الفلسطيني والغزي على وجه الخصوص. أما النسبة الأكبر في المسميات الوظيفية كانت من نصيب الموظف الفني 33.1% ويليه العاملين بدرجة رئيس قسم ويمثلوا حوالي 26.9% من افراد العينة. كما اتضح أن ما نسبته 38.1% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات، ويعتبر هذا المستوى من الخبرة أساسي للوظائف التي يشغلها أفراد العينة وخصوصا في المؤسسات الخاصة. أما بالنسبة لمكان العمل فإن ما نسبة 38.1% يعملون في المقر الرئيسي في محافظة غزة وهي المحافظة الأكبر في قطاع غزة من حيث الكثافة السكانية وتعتبر أيضا المركز الرئيس لجميع المؤسسات العاملة في قطاع غزة.

#### 4.5 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، "وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، والتي تم تصميمها وتطويرها بواسطة الباحثان بعد إطلاعاً على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك للتعرف أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة). وتم توزيع الاستبانة بين شهري ابريل ومايو 2025، وقام الباحثان بتوزيعها على المشاركين من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية حيث تم تصميم رابط عبر جوجل درايفر، وذلك لصعوبة التواصل الشخصي نتيجة الحرب على قطاع غزة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وكانت المشاركة طوعية، وأكد الباحث بأن نتائج الدراسة سيتم استخدامها لأغراض علمية، وكذلك فإن هويات المشاركين ستبقى سرية تماماً. طُلب من المشاركين تقييم كل بند على مقياس من خمس درجات، يتراوح بين 1 (أعراض بشدة) و5 (أوافق بشدة). حيث تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية وكانت تشتمل على ثلاث أقسام كما يلي:

#### ● مكونات الاستبانة:

الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين والمتمثلة في: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)

الجزء الثاني: وهو عبارة عن مقياس (التخطيط الاستراتيجي)، ويتكون من (14) فقرة موزعة على بعدين موضحة في جدول (3)، حيث حصل الباحث على العبارات بعد اطلاعه على الدراسات السابقة المذكورة في متن البحث، حيث قام الباحث بإعادة صياغة بعض العبارات لكي تتناسب مع طبيعة واهداف الدراسة بالإضافة إلى الأخذ بتوصيات المحكمين. جدول (3): أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي

| م  | البُعد              | عدد الفقرات |
|----|---------------------|-------------|
| 1. | الأنشطة الاستكشافية | 7           |
| 2. | الأنشطة الاستثمارية | 7           |
|    | التخطيط الاستراتيجي | 14          |

الجزء الثالث: وهو عبارة عن المقياس (مقياس السلوك الريادي)، وهو مكون من (14) فقرة من بعد واحد فقط.

#### 4.6 صدق وثبات الدراسة (أداة الاستبانة):

##### 4.6.1 صدق الدراسة (أداة الاستبانة):

صدق فقرات الاستبانة: "الصدق يشير إلى المدى الذي يقيس فيه الاختبار ما وضع لقياسه والصدق لا يقيس سمة جانبية، بل يقيس صفة محددة، ويكون قادراً على التمييز بين الأداء القوي والأداء الضعيف في السمة أو الخاصية، ويقصد بصدق الاستبانة؛ أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

##### 4.6.1.1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء والمختصين ومن ذوي الخبرة، وتمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

##### 4.6.1.2 الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداء الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة التجريبية المكونة من 30 مفردة، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة

| قيمة "Sig" | معامل الارتباط | عدد الفقرات | البعد                        |                            |
|------------|----------------|-------------|------------------------------|----------------------------|
| 0.00       | 0.810          | 7           | الأنشطة الاستكشافية          | أولاً: التخطيط الاستراتيجي |
| 0.00       | 0.819          | 7           | الأنشطة الاستثمارية          |                            |
| 0.00       | 0.698          | 14          | التخطيط الاستراتيجي          |                            |
| 0.00       | 0.00           | 14          | ثانيًا: مقياس السلوك الريادي |                            |

يتبين من الجدول (4) أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الأبعاد تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

#### 4.6.1.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة؛ يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع مجالها

جدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع مجالها والدرجة الكلية لنفس المجال.

| أولاً: التخطيط الاستراتيجي |                |          |                     |                |          |
|----------------------------|----------------|----------|---------------------|----------------|----------|
| الأنشطة الاستثمارية        |                |          | الأنشطة الاستكشافية |                |          |
| الفقرة                     | معامل الارتباط | المعنوية | الفقرة              | معامل الارتباط | المعنوية |
| 1                          | .781**         | 0.000    | 1                   | .888**         | 0.000    |
| 2                          | .513**         | 0.000    | 2                   | .812**         | 0.000    |
| 3                          | .828**         | 0.000    | 3                   | .852**         | 0.000    |
| 4                          | .570**         | 0.000    | 4                   | .871**         | 0.000    |
| 5                          | .702**         | 0.000    | 5                   | .903**         | 0.000    |
| 6                          | .808**         | 0.000    | 6                   | .883**         | 0.000    |
| 7                          | .716**         | 0.000    | 7                   | .918**         | 0.000    |
| ثانياً: السلوك الريادي     |                |          |                     |                |          |
| الفقرة                     | معامل الارتباط | المعنوية | الفقرة              | معامل الارتباط | المعنوية |
| 1                          | .763**         | 0.000    | 8                   | .917**         | 0.000    |

|       |        |    |       |        |   |
|-------|--------|----|-------|--------|---|
| 0.000 | .906** | 9  | 0.000 | .918** | 2 |
| 0.000 | .835** | 10 | 0.000 | .711** | 3 |
| 0.000 | .879** | 11 | 0.000 | .786** | 4 |
| 0.000 | .905** | 12 | 0.000 | .913** | 5 |
| 0.000 | .889** | 13 | 0.000 | .875** | 6 |
| 0.000 | .809** | 14 | 0.000 | .909** | 7 |

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وُضع لقياسه.

#### 4.6.2 ثبات الاستبانة:

يُقصد بثبات المقياس هو "أن تُعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية" ويُقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه وثباته عند إعادة تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002م).

وقد تحقق الباحث من ثبات مقياس الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكذلك من خلال التجزئة النصفية. حيث تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6):

جدول رقم (6) يوضح معامل ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية | عدد الفقرات | البعد                        |                            |
|--------------|-----------------|-------------|------------------------------|----------------------------|
| 0.943        | 0.962           | 7           | الأنشطة الاستكشافية          | أولاً: التخطيط الاستراتيجي |
| 0.949        | 0.955           | 7           | الأنشطة الاستثمارية          |                            |
| 0.964        | 0.977           | 14          | التخطيط الاستراتيجي          |                            |
| 0.973        | 0.980           | 14          | ثانياً: مقياس السلوك الريادي |                            |
| 0.980        | 0.982           | 28          | الاستبانة                    |                            |

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.771 ، 0.962) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.896). وكذلك قيمة التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال،

حيث تتراوح بين (0.888 ، 0.975) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.933) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعل الاستبانة قابلة للتطبيق.

#### 4.7 اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولموروف - سمرنوف (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (15.4).

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الاستبانة

| م | البعد               | قيمة الاختبار | قيمة "Sig." |
|---|---------------------|---------------|-------------|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي | 0.065         | .119        |
| 2 | السلوك الريادي      | 0.081         | .094        |

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع المحاور أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 4.8 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل مجال التخطيط الاستراتيجي

المحور الأول: الأنشطة الاستكشافية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 5 أم لا، كما في الجدول التالي:

| جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لجميع فقرات مجال الأنشطة الاستكشافية |                                                        |               |                   |          |               |              |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------|---------------|--------------|---------|
|                                                                                                | الفقرات                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار t | المعنوية Sig. | الوزن النسبي | الترتيب |
| 1.                                                                                             | تقوم إدارة الجمعية بوضع تصور استكشافي للبيئة المنافسة. | 7.62          | 1.97              | 10.4     | 0.00          | 76.2         | 7       |

|    |                                                                                           |      |      |      |      |      |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|---|
| 2. | يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة داخلياً وخارجياً لاستكشاف كل ما هو جديد.           | 7.84 | 1.99 | 11.7 | 0.00 | 78.4 | 5 |
| 3. | تقوم إدارة الجمعية بعملية رصد وتقييم للبرامج والأنشطة لضمان نجاحها.                       | 8.44 | 1.54 | 20.0 | 0.00 | 84.4 | 1 |
| 4. | تضع إدارة الجمعية أنشطة استراتيجية استكشافية مترابطة وتتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. | 8.06 | 1.76 | 14.8 | 0.00 | 80.6 | 2 |
| 5. | تمتلك إدارة الجمعية تصور مسبق عن النتائج التي ستتحقق نتيجة أنشطتها الاستكشافية.           | 7.94 | 1.59 | 15.4 | 0.00 | 79.4 | 4 |
| 6. | تضمن أهداف إدارة الجمعية الاستراتيجية تحقيق مصلحة العاملين والمستفيدين على حدٍ سواء.      | 7.96 | 2.10 | 11.8 | 0.00 | 79.6 | 3 |
| 7. | يتم تقييم الأنشطة الاستكشافية للجمعية باستمرار لضمان فاعليتها.                            | 7.75 | 1.97 | 11.2 | 0.00 | 77.5 | 6 |
| #  | الأنشطة الاستكشافية                                                                       | 7.94 | 1.60 | 15.3 | 0.00 | 79.4 | - |

يوضح الجدول السابق أن الفقرة رقم (3) والتي تنص " تقوم إدارة الجمعية بعملية رصد وتقييم للبرامج والأنشطة لضمان نجاحها" حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي 84.4%، تليها الفقرة رقم (4) والتي تنص " تضع إدارة الجمعية أنشطة استراتيجية استكشافية مترابطة وتتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها " وحصلت على وزن نسبي 80.6%.

يوضح الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) والتي تنص " تقوم إدارة الجمعية بوضع تصور استكشافي للبيئة المنافسة " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 76.2%، تليها الفقرة رقم (7) والتي تنص " يتم تقييم الأنشطة الاستكشافية للجمعية باستمرار لضمان فاعليته " وحصلت على وزن نسبي 77.5% .

في حين حصل البعد بشكل عام والذي يقيس الأنشطة الاستكشافية على 79.4% ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجمعية تميل إلى تنفيذ الأنشطة الاستكشافية بدرجة مقبولة، إلا أن هناك فجوة بين التنفيذ وبين التخطيط الإستراتيجي والتقييم المستمر، مما قد يحد من قدرة الجمعية على التكيف مع التغيرات المحيطة والاستفادة من الفرص المتاحة.

المحور الأول: الأنشطة الاستثمارية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 5 أم لا، كما في الجدول التالي:

| جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لجميع فقرات مجال الأنشطة الاستثمارية |              |               |          |                   |               |                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|----------|-------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الترتيب                                                                                        | الوزن النسبي | المعنوية Sig. | اختبار t | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                                                                                                               |
| 7                                                                                              | 75.8         | 0.00          | 10.4     | 1.93              | 7.58          | 1. تتبنى إدارة الجمعية فكرة التخطيط الاستراتيجي من خلال الأنشطة الاستثمارية.                                          |
| 1                                                                                              | 80.8         | 0.00          | 14.5     | 1.81              | 8.08          | 2. تمتلك إدارة الجمعية القدرة على القيام بأنشطة استثمارية تعزز صدارتها وتميزها.                                       |
| 6                                                                                              | 76.7         | 0.00          | 10.2     | 2.06              | 7.67          | 3. تهيب إدارة الجمعية العاملين للتعامل مع الأنشطة الاستثمارية المقررة.                                                |
| 2                                                                                              | 80.6         | 0.00          | 13.3     | 1.95              | 8.06          | 4. تعقد إدارة الجمعية ورش عمل وتدريب لزيادة كفاءة الأنشطة الاستثمارية وآليات تنفيذها.                                 |
| 5                                                                                              | 77.6         | 0.00          | 12.0     | 1.85              | 7.76          | 5. تسمح إدارة الجمعية للعاملين والمستفيدين باقتراح أنشطة استثمارية تحقق أفضل أداء تشغيل استراتيجي لها.                |
| 4                                                                                              | 78.3         | 0.00          | 10.5     | 2.20              | 7.83          | 6. تستعين إدارة الجمعية بأصحاب الخبرات للمساعدة في إيجاد أنشطة استثمارية متطورة.                                      |
| 3                                                                                              | 79.4         | 0.00          | 12.5     | 1.96              | 7.94          | 7. تقوم إدارة الجمعية بنشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها بوضوح بما يتناسب مع التخطيط الاستراتيجي فيها للأنشطة الاستثمارية. |
| #                                                                                              | 78.4         | 0.00          | 13.5     | 1.72              | 7.84          | الأنشطة الاستثمارية:                                                                                                  |

يوضح الجدول السابق أن الفقرة رقم (2) والتي تنص " تمتلك إدارة الجمعية القدرة على القيام بأنشطة استثمارية تعزز صدارتها وتميزها " حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي 80.8%، تليها الفقرة رقم (4) والتي تنص " تعقد إدارة الجمعية ورش عمل وتدريب لزيادة كفاءة الأنشطة الاستثمارية وآليات تنفيذها " وحصلت على وزن نسبي 80.6%.

يوضح الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) والتي تنص " تتبنى إدارة الجمعية فكرة التخطيط الاستراتيجي من خلال الأنشطة الاستثمارية " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.8%، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص " تهيئ إدارة الجمعية العاملين للتعامل مع الأنشطة الاستثمارية المقررة " وحصلت على وزن نسبي 76.7% . في حين حصل البعد بشكل عام والذي يقيس الأنشطة الاستثمارية على 78.4%

يمكن تفسير ذلك بأن الجمعية على الرغم من قيامها بالأنشطة الاستثمارية، إلا أنها لا تولي اهتمامًا كافيًا للتخطيط الاستراتيجي وربط العاملين بالأنشطة، مما يحد من فعالية هذه الأنشطة ويعكس حاجة إلى تعزيز التخطيط والتدريب المستمر.

ثانياً: تحليل مجال السلوك الريادي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لجميع فقرات مجال

| الترتيب | الوزن النسبي | المعنوية Sig. | اختبار t | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                                                                                    |
|---------|--------------|---------------|----------|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2       | 85.1         | 0.00          | 18.8     | 1.69              | 8.51          | 1. تجري إدارة الجمعية تحسينات مستمرة على أنظمتها.                                          |
| 4       | 82.4         | 0.00          | 13.6     | 2.08              | 8.24          | 2. تدرك إدارة الجمعية أن السلوك الريادي ضرورة حتمية لتحقيق التميز والمنافسة.               |
| 6       | 82.1         | 0.00          | 17.5     | 1.59              | 8.21          | 3. تعمل إدارة الجمعية على تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات المجتمع.                        |
| 1       | 85.2         | 0.00          | 20.3     | 1.57              | 8.52          | 4. تبادر إدارة الجمعية بشكل مستمر إلى إدخال تغييرات تكنولوجية جديدة.                       |
| 5       | 82.3         | 0.00          | 15.9     | 1.78              | 8.23          | 5. تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجمعية خلق معرفة جديدة بشكل مستمر.                      |
| 7       | 81.1         | 0.00          | 13.7     | 1.96              | 8.11          | 6. تمتلك إدارة الجمعية ثقافة ريادية داعمة للإبداع والتميز.                                 |
| 12      | 76.9         | 0.00          | 10.8     | 1.99              | 7.69          | 7. يتمتع منتسبي الجمعية بالقدرة على تحويل التحديات التي تواجههم إلى فرص إبداعية.           |
| 11      | 77.1         | 0.00          | 10.7     | 2.02              | 7.71          | 8. تستفيد إدارة الجمعية من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في استكشاف الفرص الريادية. |

|     |                                                                                                      |      |      |      |      |      |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|----|
| 9.  | تمتلك إدارة الجمعية القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها.                                      | 7.68 | 2.09 | 10.2 | 0.00 | 76.8 | 13 |
| 10. | تتميز إدارة الجمعية بكونها سباقة في اقتناص الفرص الريادية في إقامة أنشطتها المميزة.                  | 8.08 | 1.65 | 15.9 | 0.00 | 80.8 | 8  |
| 11. | تستفيد إدارة الجمعية من المخزون المعرفي للعاملين في مواجهة التغيرات البيئية واستثمار الفرص الريادية. | 7.88 | 1.91 | 12.4 | 0.00 | 78.8 | 9  |
| 12. | تحلل إدارة الجمعية التغيرات البيئية المحيطة لاكتشاف الفرص الريادية المتاحة.                          | 7.87 | 2.01 | 11.8 | 0.00 | 78.7 | 10 |
| 13. | تضع إدارة الجمعية استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية واغتنام الفرص الريادية.         | 7.64 | 2.03 | 10.3 | 0.00 | 76.4 | 14 |
| 14. | تبادر إدارة الجمعية إلى إقامة شراكات مع مؤسسات داخلية وخارجية.                                       | 8.37 | 1.74 | 17.2 | 0.00 | 83.7 | 3  |
|     | السلوك الريادي                                                                                       | 8.05 | 1.61 | 16.1 | 0.00 | 80.5 | -  |

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 5 أم لا، كما في الجدول التالي:

| جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لجميع فقرات مجال |              |               |          |                   |               |                                                                           |   |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|----------|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|---|
| الترتيب                                                                     | الوزن النسبي | المعنوية Sig. | اختبار t | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                                                                   |   |
| 2                                                                           | 85.1         | 0.00          | 18.8     | 1.69              | 8.51          | تجري إدارة الجمعية تحسينات مستمرة على أنظمتها.                            | 5 |
| 4                                                                           | 82.4         | 0.00          | 13.6     | 2.08              | 8.24          | تدرك إدارة الجمعية أن السلوك الريادي ضرورة حتمية لتحقيق التميز والمنافسة. | 6 |
| 6                                                                           | 82.1         | 0.00          | 17.5     | 1.59              | 8.21          | تعمل إدارة الجمعية على تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات المجتمع.          | 7 |
| 1                                                                           | 85.2         | 0.00          | 20.3     | 1.57              | 8.52          | تبادر إدارة الجمعية بشكل مستمر إلى إدخال تغييرات تكنولوجية جديدة.         | 8 |
| 5                                                                           | 82.3         | 0.00          | 15.9     | 1.78              | 8.23          | تتضمن سياسات وإجراءات العمل في الجمعية خلق                                | 9 |

أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي (دراس ميدانية على جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة)

|   |      |      |      |      |      | معرفة جديدة بشكل مستمر.                                                                              |
|---|------|------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | 8.11 | 1.96 | 13.7 | 0.00 | 81.1 | تمتلك إدارة الجمعية ثقافة ريادية داعمة للإبداع والتميز.                                              |
| 1 | 7.69 | 1.99 | 10.8 | 0.00 | 76.9 | يتمتع منتسبي الجمعية بالقدرة على تحويل التحديات التي تواجههم إلى فرص إبداعية.                        |
| 2 | 7.71 | 2.02 | 10.7 | 0.00 | 77.1 | تستفيد إدارة الجمعية من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في استكشاف الفرص الريادية.              |
| 3 | 7.68 | 2.09 | 10.2 | 0.00 | 76.8 | تمتلك إدارة الجمعية القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها.                                      |
| 4 | 8.08 | 1.65 | 15.9 | 0.00 | 80.8 | تتميز إدارة الجمعية بكونها سباقة في اقتناص الفرص الريادية في إقامة أنشطتها المميزة.                  |
| 5 | 7.88 | 1.91 | 12.4 | 0.00 | 78.8 | تستفيد إدارة الجمعية من المخزون المعرفي للعاملين في مواجهة التغيرات البيئية واستثمار الفرص الريادية. |
| 6 | 7.87 | 2.01 | 11.8 | 0.00 | 78.7 | تحلل إدارة الجمعية التغيرات البيئية المحيطة لاكتشاف الفرص الريادية المتاحة.                          |
| 7 | 7.64 | 2.03 | 10.3 | 0.00 | 76.4 | تضع إدارة الجمعية استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية واغتنام الفرص الريادية.         |
|   | 8.37 | 1.74 | 17.2 | 0.00 | 83.7 | تبادر إدارة الجمعية إلى إقامة شراكات مع مؤسسات داخلية وخارجية.                                       |
|   | 8.05 | 1.61 | 16.1 | 0.00 | 80.5 | السلوك الريادي                                                                                       |

يوضح الجدول السابق أن الفقرة رقم (4) والتي تنص " تبادر إدارة الجمعية بشكل مستمر إلى إدخال تغييرات تكنولوجية جديدة." حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.2%، تليها الفقرة رقم (1) والتي تنص " تجري إدارة الجمعية تحسينات مستمرة على أنظمتها " وحصلت على وزن نسبي 85.1%.

يوضح الجدول السابق أن الفقرة رقم (13) والتي تنص " تضع إدارة الجمعية استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية واغتنام الفرص الريادية " حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 76.4%، تليها الفقرة رقم (9) والتي تنص " تمتلك إدارة الجمعية القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها " وحصلت على وزن نسبي 76.8% . في حين حصل البعد بشكل عام والذي يقيس الأنشطة الاستثمارية على 80.5%

يمكن تفسير ذلك بأن الجمعية على الرغم من تحقيق مستوى جيد في الأنشطة الريادية، إلا أنها تحتاج إلى تعزيز قدرتها على وضع استراتيجيات تنظيمية فعالة والتكيف مع التغيرات البيئية، بالإضافة إلى تحسين مهاراتها في اكتشاف واستثمار الفرص الريادية.

ثالثاً: تحليل مجالات الدراسة

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 5 أم لا، كما في الجدول التالي:

| جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لجميع المجالات |               |                   |          |               |              |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------|---------------|--------------|
| الأنشطة الاستكشافية                                                       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار t | المعنوية Sig. | الوزن النسبي |
| 79.4                                                                      | 7.94          | 1.60              | 15.3     | 0.00          | 79.4         |
| 78.4                                                                      | 7.84          | 1.72              | 13.5     | 0.00          | 78.4         |
| 78.9                                                                      | 7.89          | 1.58              | 15.2     | 0.00          | 78.9         |
| 80.5                                                                      | 8.05          | 1.61              | 16.1     | 0.00          | 80.5         |
| 79.7                                                                      | 7.97          | 1.56              | 24.2     | 0.00          | 79.7         |

يوضح الجدول السابق أن التخطيط الاستراتيجي حصل على وزن نسبي حوالي 78.9%، في حين أن السلوك الرياضي حصل على 80.5%، بمعنى آخر أن هذه المؤسسة لديها سلوك رياضي أكثر تطبيقاً من التخطيط الاستراتيجي،

يمكن تفسير ذلك على النحو التالي بأن المؤسسة تميل إلى ممارسة السلوك الرياضي بشكل فعلي من خلال المبادرة والابتكار واستغلال الفرص، بينما يظهر التخطيط الاستراتيجي بدرجة أقل، مما قد يشير إلى أن تنفيذ الأنشطة يتم بشكل عملي ومتفاعل أكثر من كونه مخططاً وممنهجاً. وهذا يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز قدراتها التخطيطية وربط السلوك الرياضي برؤية واستراتيجية واضحة لضمان استدامة النتائج وتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

رابعاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين لسلوك الرياضي

والتخطيط الاستراتيجي.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار العلاقة بين السلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي حيث تم استخدام اختبار بيرسون لدراسة هذه العلاقة

| جدول (12) يوضح العلاقة بين السلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي |                |              |
|----------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| المجالات                                                       | السلوك الريادي |              |
|                                                                | معامل الارتباط | المعنوية Sig |
| الأنشطة الاستكشافية                                            | .950**         | 0.00         |
| الأنشطة الاستثمارية                                            | .777**         | 0.00         |
| التخطيط الاستراتيجي                                            | .905**         | 0.00         |

يظهر الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين لسلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.905) وقيمة المعنوية تساوي (0.00) وهذا دال أخصائياً ويعزو الباحثان ذلك إلى أن السلوك الريادي للمؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي في عملياتها، إذ أن الأفراد أو الفرق الذين يظهرون سلوكاً ريادياً يتمتعون بالقدرة على الابتكار واتخاذ المبادرات، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً داعماً ومرشداً لأفعالهم الريادية. وبالتالي، فإن زيادة ممارسة السلوك الريادي غالباً ما تتطلب وجود خطط استراتيجية واضحة تُساعد على توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مما يفسر قوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.

الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين السلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات لمتغير الجنس.

لإيجابه هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح للمقارنة بين متوسطين، والجدول التالي يوضح ذلك.

| جدول(13) يوضح نتائج اختبار ( T ) لعيتين مستقلتين |    |               |                   |          |               |     |
|--------------------------------------------------|----|---------------|-------------------|----------|---------------|-----|
| الجنس                                            | N  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار t | المعنوية Sig. |     |
| التخطيط الاستراتيجي                              | 98 | 8.0343        | 1.48335           | 1.42     | 0.15          | ذكر |

|       |      |         |        |    |      |                |
|-------|------|---------|--------|----|------|----------------|
|       |      | 1.71162 | 7.6705 | 62 | انثى |                |
| 0.026 | 2,25 | 1.29140 | 8.2770 | 98 | ذكر  | السلوك الريادي |
|       |      | 1.97203 | 7.6959 | 62 | انثى |                |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن التخطيط الاستراتيجي لم يظهر أي فروق معنوية بالنسبة للجنس حيث كانت قيمة الاختبار ( $T=1.42$ ) والمعنوية ( $\text{sig}=0.15$ ) وهذا غير دال احصائياً، في حين اظهر السلوك الريادي للعاملين في الجمعية فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس حيث كانت قيمة الاختبار ( $t=2.25$ ) ولمعنوية ( $\text{sig}=0.026$ ) وهذا دال احصائياً، حيث كان متوسط السلوك الريادي للذكور يساوي 8.278 وللإناث يساوي 7.69 حيث كان الفرق لصالح الذكور بمعنى ان السلوك الرياد لدى الذكور كان أكثر تطبيقاً وفاعلية من الاناث

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الذكور قد يكونون أكثر ميلاً لتبني السلوك الريادي في بيئة العمل بسبب العوامل الاجتماعية والثقافية التي تعزز من انخراطهم في المبادرات واتخاذ المخاطرة، بالإضافة إلى احتمالية امتلاكهم لخبرات أو فرص عملية تمكنهم من تطبيق الأفكار الريادية بشكل أكثر فعالية مقارنة بالإناث، اللاتي قد يواجهن قيوداً أو تحديات في ممارسة نفس السلوك بشكل عملي.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي البسيط " لمعرفة أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ( 14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر لسلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي

| المتغيرات المستقلة                 | معاملات الانحدار             | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية Sig. |
|------------------------------------|------------------------------|---------------|------------------------|
| الحد الثابت                        | .739                         | -.896         | .375                   |
| السلوك الريادي                     | .889                         | 1.368         | .177                   |
| معامل الارتباط = .905 <sup>a</sup> | معامل التحديد المعدّل = .819 |               |                        |
| قيمة الاختبار F = 713.6            | القيمة الاحتمالية = 0.00     |               |                        |

- معامل الارتباط = 0.905، ومعامل التحديد المعدّل = 0.819، وهذا يعني أن 82% من التغير في التخطيط الاستراتيجي (المتغير التابع) يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل (السلوك الريادي) والنسبة المتبقية 18% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على التخطيط الاستراتيجي غير موجودة في النموذج.

- قيمة الاختبار  $F = 713.6$ ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للسلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. بمعنى آخر أن النموذج جيد بشكل عام لتوصيف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن السلوك الريادي للعاملين يسهم بشكل مباشر في تحسين التخطيط الاستراتيجي داخل الجمعية، حيث أن المبادرة والابتكار واستكشاف الفرص تساعد الإدارة على وضع خطط استراتيجية أكثر واقعية وفعالية.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والتخطيط الاستراتيجي، تعزى للمتغيرات الشخصية: (مكان العمل).

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الشخصية: (مكان العمل).

لإيجابه هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، والجدول التالي يوضح ذلك.

| جدول (15) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة الفرق بين التخطيط الاستراتيجي ومكان العمل |                |              |                |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|-------|-------|
| مصدر التباين                                                                               | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig.  |
| التباين بين المجموعات                                                                      | 51.2           | 7            | 7.314          | 3.214 | 0.003 |
| التباين داخل المجموعات                                                                     | 345.963        | 152          | 2.276          |       |       |
| مجموع التباين                                                                              | 397.163        | 159          |                |       |       |

يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، و(مكان العمل). حيث كانت قيمة الاختبار تساوي  $(F=3.214)$  وقيمة المعنوية تساوي  $(SIG=0.03)$  وهذا دال احصائياً، ولمعرفة لصالح أي الفئات كان الفرق تم استخدام اختبار (LSD) لمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD).

جدول (16): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية حسب مجال التخطيط الاستراتيجي ومكان العمل

| Sig. (p) | الفرق (I-J) | مكان العمل (J)           | مكان العمل (I)          |
|----------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| 0.027    | 1.107*      | مركز العودة/المقوسي (3)  | المقر الرئيسي/غزة (1)   |
|          |             | 7.000                    | 8.1066                  |
| 0.037    | 0.892*      | مركز اللحيدان/جباليا (5) | المقر الرئيسي/غزة (1)   |
|          |             |                          | 8.1066                  |
| 0.002    | 1.702*      | مركز العودة/خانيونس (7)  | المقر الرئيسي/غزة (1)   |
|          |             | 6.4048                   | 8.1066                  |
| 0.044    | -1.786*     | مركز القدس/بيت حانون (4) | مركز العودة/المقوسي (3) |
|          |             | 8.7857                   | 7.000                   |

يتبين من الجدول (16): وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي ومكان

العمل حيث كانت الفروق وفقاً لاختبار اقل فرق معنوي (LSD) كالتالي:

- يوضح الجدول السابق أن الفرق بين المقر الرئيسي/غزة ومركز العودة التخصصي/المقوسي حيث كان الفرق = 1.107 والمعنوية ( $p = 0.027$ ) حيث كان الفرق لصالح المقر الرئيس في غزة
- المقر الرئيسي/غزة ومركز اللحيدان/جباليا الفرق = 0.892 والمعنوية ( $p = 0.037$ ) حيث كان الفرق لصالح المقر الرئيس في غزة.
- المقر الرئيسي/غزة .مركز العودة/خانيونس حيث كان الفرق = 1.702 والمعنوية ( $p = 0.002$ ) حيث كان الفرق لصالح المقر الرئيس في غزة
- مركز العودة التخصصي/المقوسي ومركز القدس/بيت حانون الفرق = -1.786 المعنوية ( $p = 0.044$ ) حيث كان الفرق لصالح مركز العودة التخصصي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ، تعزى للمتغيرات الشخصية: (مكان العمل).

جدول (17) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة الفرق بين السلوك الريادي ومكان العمل

| مصدر التباين           | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig. |
|------------------------|----------------|--------------|----------------|-------|------|
| التباين بين المجموعات  | 65.324         | 7            | 9.332          | 4.094 | 0.00 |
| التباين داخل المجموعات | 346.492        | 152          | 2.28           |       |      |
| مجموع التباين          | 411.816        | 159          |                |       |      |

يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ، و(مكان العمل). حيث كانت قيمة الاختبار تساوي (F=4.094) وقيمة المعنوية تساوي (SIG=0.00) وهذا دال احصائياً، ولمعرفة لصالح أي الفئات كان الفرق تم استخدام اختبار (LSD) لمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD)

| جدول (18): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية حسب مجال السلوك الريادي ومكان العمل |                           |             |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|----------|
| (I) مكان العمل                                                                                    | (J) مكان العمل            | الفرق (I-J) | Sig. (p) |
| المقر الرئيسي/غزة (1)                                                                             | مركز العودة/المقوسي (3)   | 1.072*      | 0.032    |
| 8.183                                                                                             | 7.110                     |             |          |
| المقر الرئيسي/غزة (1)                                                                             | مركز اللحيان/جباليا (5)   | 1.584*      | 0        |
| 8.183                                                                                             | 6.598                     |             |          |
| مركز العودة/المقوسي (3)                                                                           | مركز القدس/بيت حانون (4)  | -1.997*     | 0.025    |
| 7.110                                                                                             | 9.107                     |             |          |
| مركز اللحيان/جباليا (5)                                                                           | مركز الخيرية/النصيرات (6) | -2.099*     | 0        |
| 6.598                                                                                             | 8.697                     |             |          |

يوضح الجدول السابق أن الفرق بين المقر الرئيسي / ومركز العودة التخصصي/المقوسي) حيث كان الفرق = 1.072 المعنوية. (p = 0.032)، حيث كان الفرق لصالح المقر الرئيسي في غزة

المقر الرئيسي/غزة و .مركز اللحيان/جباليا وكان الفرق = 1.584. (p = 0.000)، حيث كان الفرق لصالح المقر الرئيسي في غزة

مركز العودة التخصصي/المقوسي و .مركز القدس/بيت حانون وكان الفرق = - 1.997 المعنوية (p = 0.025)، حيث كان الفرق لصالح مركز القدس في بيت حانون

مركز اللحيان/جباليا ومركز الخيرية/النصيرات وكان الفرق = - 2.099. (p = 0.000) حيث كان الفرق لصالح مركز الخيرية في النصيرات.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى اختلاف الموارد والقدرات التنظيمية بين المركزين، حيث يتمتع مركز الخيرية في النصيرات ببنية إدارية ودعم ميداني أفضل، مما يعزز من فعالية الأنشطة وتحقيق النتائج المرجوة مقارنة بمركز اللحيidan في جباليا.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التخطيط الاستراتيجي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، تعزى لمتغير الفئات العمرية.

| جدول (19) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة الفرق بين التخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير الفئات العمرية |                |              |                |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|-------|------|
| مصدر التباين                                                                                              | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig. |
| التباين بين المجموعات                                                                                     | 21.422         | 3            | 7.141          | 2.965 | .034 |
| التباين داخل المجموعات                                                                                    | 375.741        | 156          | 2.409          |       |      |
| مجموع التباين                                                                                             | 397.163        | 159          |                |       |      |

يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة بين التخطيط الاستراتيجي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ، والفئات العمرية حيث كانت قيمة الاختبار تساوي ( $F=2.96$ ) وقيمة المعنوية تساوي ( $SIG=0.034$ ) وهذا دال احصائياً، ولمعرفة لصالح أي الفئات كان الفرق تم استخدام اختبار ( $LSD$ ) لمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية ( $LSD$ )

| جدول 20: نتائج اختبار LSD لمتغير التخطيط الاستراتيجي حسب الفئات العمرية |                 |                          |                    |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| الفئة (I)                                                               | الفئة (J)       | الفرق في المتوسطات (I-J) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |
| أقل من 30 سنة                                                           | 30 - أقل من سنة | 0.752                    | 0.034              | دال               |
|                                                                         |                 | 7.513                    |                    |                   |
| 30 - أقل من 40 سنة                                                      | 40 - أقل من سنة | -0.852                   | 0.009              | دال               |
|                                                                         |                 | 8.365                    |                    |                   |

يوضح الجدول السابق بأن هناك فروق بين الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة الى اقل من 40 سنة لصالح الفئة العمرية الأقل حيث كانت قيمة المعنوية تساوي 0.034 وهذا دال احصائياً.

## أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي (دراس ميدانية على جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة)

كما يوضح الجدول السابق أيضاً أن هناك فرق بين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وبين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة لصالح الفئة العمرية الأكبر حيث كانت قيمة المعنوية 0.009 وهذا دال احصائياً ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الفئة العمرية الأكبر (40 إلى أقل من 50 سنة) قد تمتلك خبرات عملية ومهارات أكبر في التعامل مع المهام والأنشطة داخل الجمعية، بالإضافة إلى مستوى أعلى من النضج الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، مما يجعل أداؤها أكثر تميزاً مقارنة بالفئة الأصغر سناً (30 إلى أقل من 40 سنة).

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، تعزى لمتغير الفئات العمرية.

| جدول (21) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة الفرق بين السلوك الريادي والفئات العمرية. |                |              |                |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|-------|------|
| مصدر التباين                                                                               | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig. |
| التباين بين المجموعات                                                                      | 40.266         | 3            | 13.422         | 5.635 | .001 |
| التباين داخل المجموعات                                                                     | 371.550        | 156          | 2.382          |       |      |
| مجموع التباين                                                                              | 411.816        | 159          |                |       |      |

يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة بين السلوك الريادي للعاملين في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والفئات العمرية، حيث كانت قيمة الاختبار تساوي ( $F=5.634$ ) وقيمة المعنوية تساوي ( $SIG=0.01$ ) وهذا دال احصائياً، ولمعرفة لصالح أي الفئات كان الفرق تم استخدام اختبار ( $LSD$ ) لمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية ( $LSD$ )

| جدول 21: نتائج اختبار LSD لمتغير السلوك الريادي حسب الفئات العمرية |                    |                          |                    |                   |        |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|--------|
| الفئة (I)                                                          | الفئة (J)          | الفرق في المتوسطات (I-J) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |        |
| أقل من 30 سنة                                                      | 30 - أقل من 40 سنة | 1.166                    | 0.001              | دال               |        |
|                                                                    |                    | 7.4464                   |                    |                   | 8.6122 |
| 30 - أقل من 40 سنة                                                 | 40 - أقل من 50 سنة | -0.996                   | 0.002              | دال               |        |
|                                                                    |                    |                          |                    |                   | 7.4464 |
|                                                                    |                    |                          |                    |                   | 8.4425 |

|     |       |        |              |                    |
|-----|-------|--------|--------------|--------------------|
| دال | 0.009 | -0.886 | 50 سنة فأكثر | 30 - أقل من 40 سنة |
|     |       |        | 8.3326       | 7.4464             |

يوضح الجدول السابق بأن هناك فروق بين الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة لصالح الفئة العمرية الأقل حيث كانت قيمة المعنوية تساوي 0.001 وهذا دال احصائياً.

كما يوضح الجدول السابق أيضاً أن هناك فرق بين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وبين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة لصالح الفئة العمرية الأكبر حيث كانت قيمة المعنوية 0.002 وهذا دال احصائياً.

كما يوضح الجدول السابق أيضاً أن هناك فرق بين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وبين الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 50 سنة فأكثر لصالح الفئة العمرية الأكبر حيث كانت قيمة المعنوية 0.009 وهذا دال احصائياً.

ويعزو الباحثان الفروق إلى أن الفئة العمرية الأكبر (50 سنة فأكثر) تتمتع بخبرة أطول ومهارات عملية أعلى في إدارة المهام واتخاذ القرارات، مما يعزز من قدرتها على الأداء بشكل أكثر فعالية مقارنة بالفئة الأصغر (30 إلى أقل من 40 سنة)، ويجعل السلوك الريادي لديهم أكثر تطبيقاً ونجاحاً.

#### النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائية بين السلوك الريادي والتخطيط الاستراتيجي في جمعية اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.905 وقيمة المعنوية 0.00، مما يدل على أن تعزيز السلوك الريادي يسهم بشكل واضح في تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- كما أظهرت الدراسة أن السلوك الريادي يختلف باختلاف الجنس والعمر، إذ كان مستوى السلوك الريادي لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث، بينما الفئات العمرية الأكبر (40-50 سنة وما فوق) أظهرت ممارسة أعلى للسلوك الريادي مقارنة بالفئات الأصغر. أما التخطيط الاستراتيجي فلم يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة للجنس، مما يشير إلى أن التطبيق العملي للسلوك الريادي أكثر وضوحاً من التخطيط الاستراتيجي في الواقع.

- وأظهرت مقارنة المراكز أن مركز الخيرية/النصيرات تفوق على مركز اللحيدان/جباليا في مستوى السلوك الريادي، مما يعكس تأثير البيئة التنظيمية والموارد المتاحة على أداء العاملين.
- كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الأنشطة الريادية أعلى من مستوى التخطيط الاستراتيجي والأنشطة الاستثمارية والاستكشافية، وهو ما يعكس أن الجمعية تمارس المبادرات الريادية بشكل عملي أكثر من كونه مخططاً ومنهجياً، وتحتاج لتعزيز التخطيط وربط الأنشطة الريادية باستراتيجيات واضحة لضمان الاستدامة وتحقيق الأهداف.

#### التوصيات:

- تعزيز التخطيط الاستراتيجي وربطه بالسلوك الريادي:
- يوصى بأن تعمل الجمعية على تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر منهجية، بحيث يتم ربطها بشكل مباشر بمبادرات السلوك الريادي والمبادرات الابتكارية، لضمان استغلال الفرص وتحقيق أهداف الجمعية بكفاءة أعلى.
- تطوير القدرات التنظيمية للمراكز ذات الأداء الأقل:
- بما أن مركز الخيرية/النصيرات تفوق على مركز اللحيدان/جباليا، يوصى بتقييم البنية التنظيمية والموارد في المراكز الأقل أداءً، والعمل على تعزيز قدراتها البشرية واللوجستية لضمان مواءمة الأنشطة الريادية والتخطيط الاستراتيجي بين جميع المراكز.

- تدريب العاملين على مهارات الريادة والابتكار:
- نظراً لأن السلوك الريادي لدى بعض الفئات مثل الذكور والفئات العمرية الأكبر كان أعلى، يوصى بتنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات جميع العاملين، مع التركيز على المبادرة، الابتكار، وتحمل المخاطرة، لضمان مشاركة جميع الأفراد في الأنشطة الريادية بشكل متكافئ.

- تطوير أنظمة تقييم ومتابعة الأنشطة الريادية والاستكشافية:
- بما أن بعض الفقرات المتعلقة بالأنشطة الاستكشافية والاستثمارية حصلت على نسب أقل، يوصى بإنشاء آليات مستمرة لتقييم ومتابعة فعالية هذه الأنشطة، ووضع مؤشرات أداء واضحة تساعد على قياس مدى نجاح المبادرات وتحسينها باستمرار.

- الاستفادة من الخبرات العملية للفئات العمرية الأكبر:
- نظراً لأن الفئات الأكبر سناً أظهرت مستوى أعلى في السلوك الريادي، يوصى بتوظيف خبراتهم في التوجيه والإشراف على العاملين الجدد، ونقل المعرفة والخبرات العملية من خلال برامج توجيه وإرشاد (Mentorship) داخل الجمعية.

- تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة داخل الجمعية:

يوصى بتبني سياسات داخلية تشجع الأفكار الجديدة والمبادرات الفردية والجماعية، وإنشاء بيئة داعمة تحفز العاملين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات، مما يرفع مستوى السلوك الريادي ويؤثر إيجابياً على التخطيط الاستراتيجي.

- إجراء بحوث مستقبلية لمتابعة أثر الريادة على التخطيط:

يوصى بإجراء دراسات مستقبلية طويلة لمتابعة أثر السلوك الريادي على التخطيط الاستراتيجي، وخاصة لقياس أثر التدخلات التدريبية والتنظيمية، لضمان استدامة النتائج وتحسين الأداء بشكل مستمر.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية (مرتبة أبجدياً)

1. أبو الخير، إيهاب. (2016). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأندية الرياضية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.

2. أبو خضر، أ. (2021). أثر السلوك الريادي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة فلسطين.

3. الأغا، محمود. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

4. الأصفري، عبد الله. (2020). أثر الشفافية التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني.

5. العبودي، صفاء إدريس. (2019). التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية. "...مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية"، 9(2)، 98.81-

6. العريفي، منصور محمد. (2017). الإدارة الاستراتيجية. مركز الأيمن للنشر والتوزيع، صنعاء.

7. العتيبي، يوسف". (2022). التخطيط والتنظيم في السلوك الريادي. "مجلة بحوث الأعمال"، 5(4)، 70.55-.
8. العجاري، فايز. (2022). أدوات ومهارات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحديثة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان.
9. العمري، سلمان". (2023). تحمل المخاطرة في السلوك الريادي: دراسة ميدانية. "مجلة العلوم الإدارية"، 15(3)، 50.37-.
10. الحارث، كاظم". (2021). التخطيط الاستراتيجي للضرائب وأثره في الحد من التهرب الضريبي. "مجلة دراسات محاسبية ومالية"، 16(57)، 13.1-.
11. الحسيني، فلاح. (2006). إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
12. الحسين". (2016). العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي...، شركة زين العراق.
13. الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي. مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
14. الخطيب، مُجّد، وعلي، سارة". (2022). أبعاد السلوك الريادي ومستقبله في البيئات التنظيمية العربية. "مجلة الإدارة والتنمية"، 10(1)، 29.10-.
15. الخطيب، منى. (2023). الاستراتيجية المؤسسية: المفاهيم والأطر النظرية. دار الفكر العربي، القاهرة.
16. الزيداني، أحمد". (2020). السلوك الريادي وأثره على أداء المشاريع الصغيرة. "مجلة الاقتصاد المعاصر"، 8(2)، 62.45-.
17. الجديان، منال. (2013). إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أمّ محمد بوقر.
18. الرواضية، و. ع. (2024). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. *Humanities and Social Sciences Series*.

19. السالمي، علاء عبد الرزاق. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. السكارنة، بلال خلف. (2019). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. الطائي، حميد عبد النبي، وقدادة، عيسى. (2020). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
22. العلاق، بشير عباس. (2021). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
23. رزق، فاطمة. (2020). درجة توافر متطلبات استخدام البيانات الضخمة في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
24. سالم، أحمد عبد العظيم". (2021). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش. "دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 129، 98.67-
25. السكارنة، بلال خلف. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. عمان: جامعة الإسرء.
26. السيد، عبد الرحمن. (2023). تحديات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العربية. مجلة الفكر الإداري، لبنان.
27. عايض، عبد اللطيف، وعمر، عمر". (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية. "المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13(44)، 101-126.
28. عبيف، سهام، وعيشوش، رياض. (2018). أثر التعلم التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
29. الطائي، يوسف حجيم، والذبحاوي، عامر عبد كريم، العلي، علي حميد هندي". (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات الإدارية. "مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(3)، 6-22.

30. غنامي، صبرينة، وسلطاني، ليلي. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ....رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة.
31. المصري، وسام مُجَّد. (2021). ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوكيات الريادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية. (دكتوراه)، جامعة الأقصى.
32. إبراهيم، أحمد، ومُجَّد، سامي. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي. منشورات جامعة دمشق.
33. النجار، فريد. (2006). الصناعات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم: مدخل لرواد الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية.
34. الهاشمي، نادر. (2021). المبادرة والاستباقية في ريادة الأعمال. دار الثقافة للنشر، الرياض.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Al-Tawil, A. (2021). The role of management ethics on administrative creativity—An applied study on a group of school administrators in the Asir educational region. *Journal of Economic Administrative and Legal Sciences*, 125–156.
2. Azis, P., & Amir, M. T. (2020). Examining the intrapreneurship drivers and strategy: Case study of property services in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 169–179.
3. Barringer, R., & Ireland, R. (2008). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (2nd ed.). Prentice–Hall.
4. Coulter, M. (2001). *Entrepreneurship in action*. Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall, 5–9.

5. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial strategies: The role of proactive and innovative behavior. *Journal of Management Studies*, 56(7), 1357–1383.
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases*. Cengage Learning.
7. Jarvi, Khoreva. (2020). The role of talent management in strategic renewal: Case study Finnish–Swedish multinational corporation. *Own Perspective. Journal of Curriculum and Teaching*, 1, 206–221.
8. Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425–445.
9. Kuratko, D. F., Fisher, G., & Audretsch, D. B. (2021). Entrepreneurial behavior and strategic management: Linking innovation to performance. *Journal of Business Research*, 129, 902–912.
10. Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2005). *Entrepreneurship: A contemporary approach* (5th ed.). Harcourt College Publishers, USA.
11. Martinez, F., & Khan, S. (2022). Impact of entrepreneurial behavior on strategic decision making in small and medium enterprises (SMEs) in Spain. *European Management Journal*, 40(3), 320–335.
12. Sharma, N., & Gogia, J. (2014). Infusing the elements of sustainability into entrepreneurial orientation construct: An approach to intensify the development of business enterprises. *Advance in Economics and Business*, 2(4), 155–163.

13. Tutar, H., et al. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *11th International Strategic Management Conference*.
14. Villaverde, P. M. G., et al. (2018). Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital. *Journal of Business Research*, 51–64.
15. Sharif, A., & Lee, D. (2021). Entrepreneurial behavior and organizational innovation: Evidence from technology startups in Malaysia. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 421–439.

Zhang, L., & Hassan, M. K. (2025). *Strategic entrepreneurship and its role in strategic planning effectiveness in Middle Eastern NGOs. Middle East Journal of Entrepreneurship*, 9(1), 10