

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الإدارة المرئية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة

رغدة محمد ديب طه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2020 م

الإدارة المرئية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة

إعداد:

رغدة محمد ديب طه

بكالوريوس أنظمة المعلومات الحاسوبية - تكنولوجيا المعلومات من جامعة
القدس المفتوحة / فلسطين

إشراف الدكتورة: سامية عبدالله عبدالمنعم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/
جامعة القدس

1442هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الإدارة المرئية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة

اسم الطالبة: رغدة محمد ديب طه

الرقم الجامعي: 21620309

المشرف: الدكتورة: سامية عبدالله عبدالمنعم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21/12/2020 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1- رئيس اللجنة: الدكتورة: سامية عبدالله عبدالمنعم

2- ممتحناً داخلياً: الدكتور: أحمد محمد حرز الله

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور: اسماعيل عبدالله قاسم

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2020 م

الإهداء

إلى الغائب الحاضر .. الرجل القدوة الذي فارقنا بجسده ولكن روحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي،
إلى مَنْ تمنيت أن أهديه نجاحي وهو على قيد الحياة.. والدي القدير الأستاذ الأول محمد ديب طه)
رحمة الله عليه.

إلى مَنْ قدمت سعادتي وراحتي على سعادتها، إلى مَنْ لم أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي
ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء، إلى مَنْ علمتني الصبر مهما تبدلت الظروف..
أمي الغالية (الأستاذة الأولى صديقة مصطفى عمر).

إلى كافة أخوتي وأخواتي .. سندي وعضدي.

إلى صديقاتي وأصدقائي وزملائي وزميلاتي الأعزاء.

إلى جميع مَنْ تلقيت منهم النصح والإرشاد والدعم.

أهدى إليكم جميعاً ثمرة جهدي البحثي المتواضع.

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حينما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: رعدة محمد ديب طه

التاريخ:

الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد أكمله، ولك الثناء أجمله، ولك القول أبلغه، ولك العلم أجمله، ولك السلطان أقومه، ولك الجلال أعظمه. فالشكر أولاً وأخيراً لله وحده الذي أعانني على إتمام هذا العمل.

بأسمى آيات التقدير والاحترام أقدم شكري لكل من قدم لي يد العون خلال مسيرتي التعليمية من أساتذة وأقارب وأصدقاء، ولكل من كان له الفضل علي وأرشدني أثناء إجراء هذا البحث وأخص بالذكر الدكتورة **تهاني جفال** ممثلة برنامج التنمية المستدامة وبناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس أبو ديس.

ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفتي وأستاذتي الفاضلة الدكتورة: **سامية عبدالله عبدالمنعم** بتفضلها بالإشراف على هذا البحث إذ كانت عوناً لي بتعليمي طرق ومناهج البحث العلمي مما كان له عظيم الأثر في إثراء هذا البحث بالأفكار القيمة وإخراجه بشكل علمي.

كما أتقدم بالامتنان والعرفان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما سيكون لآرائهم وملاحظاتهم القيمة دوراً في إثراء وتجويد هذا البحث.

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة كل باسمه ولقبه لما قدموه من ملاحظات قيمة.

كما أشكر الأخوة في المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) لتمويل المشاريع الصغيرة لما قدموه لي وتزويدي بالمعلومات اللازمة وتوفير الدعم اللوجستي لإتمام إجراء هذا البحث وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة: **منى العلمي** مساعد المدير العام لإدارة فروع قطاع غزة، والأستاذ: **باسل عليان** مدير منطقة شمال غزة.

والله أسأل أن يوفقني لما فيه خير للجميع...

مصطلحات الدراسة

ورد في الدراسة المصطلحات التالية:

الإدارة المرئية:

نمط إداري ياباني حديث نسبياً، يعمل على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين والإدارة، ويحفز الجميع، ويعظم إنجازاتهم، ويتيح الفرص لحرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ أو الفشل، ويحرر الطاقات الإبداعية والقدرات الخلاقة، ويضيف عناصر التطهير أثناء العمل (زينو، 2020، ص 7).

الريادة الاستراتيجية:

تُعرف الريادة الاستراتيجية بأنها عملية واستعداد تنظيمي مستمر لاكتشاف المجالات التنافسية والفرص المتاحة، ومعرفة الإمكانيات والقدرات اللازمة لاستغلالها، وتحقيق الاستباقية في هذه المجالات، واعتماد أساليب إبداعية من أجل النمو والاستمرارية والتفرد والتميز في الأداء (شمس الين وخضر وطه، 2016، ص 387).

المشروعات الصغيرة:

مشروعات صغيرة الحجم وتوظف عدد قليل من الأشخاص، يغلب عليها الطابع الشخصي أو الأسري، وغالباً ما تقوم بتسويق منتجاتها من خلال بيع التجزئة أو عبر الأسواق العامة، تتميز بسهولة عمليات الانتاج، وبساطة في الإجراءات الإدارية والتنظيمية (أبو كميل، 2014، ص 24).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة المرئية، ومستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة بمحافظة غزة، وتوضيح دور الإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (215) مشروعاً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (67.60%)، وحصل بعد التطهير في العمل على المرتبة الأولى (80.34%)، يليه بعد استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة (67.24%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد وضوح قواعد ولوائح نظام العمل (55.12%)، كما تبين أن مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة جاء أعلى من المتوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (68.14%)، وحصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى (75%)، يليه بعد النمو (74.40%)، ثم بعد تحديد واغتنام الفرص (68.16%)، يليه بعد تحمل المخاطر (66.80%)، ثم بعد الاستباقية بوزن نسبي (64.14%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد التفرد والتميز بوزن نسبي (60.42%)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة المرئية ومستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة، وأظهرت النتائج أن هناك أثر دال إحصائياً للإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية. أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وظهرت فروق تعزى لمتغير حجم المشروع، ولنطاق عمل المشروع.

وتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والدراسات العليا، وظهرت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (11 - 15 سنة)، وفروق تعزى لمتغير حجم المشروع، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير نطاق عمل المشروع.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة مؤسسات الإقراض بمتابعة المشروعات الصغيرة التي تمولها، وتقديم الدعم الفني والإداري لها، وتدريب القائمين على المشروعات وفق برامج مخططة لتحسين قدراتهن الإدارية والفنية، وأوصت مديري المشروعات باستقطاب موظفين على قدر كاف من المهارة والخبرة والمؤهلات المناسبة.

الكلمات المفتاحية:- الإدارة المرئية - الريادة الاستراتيجية - المشروعات الصغيرة.

The Study Title: Visual Management and its Role on Promoting Strategic Pioneering at Small Projects.

Preparation: Raghda M. Taha

Supervision: Prof. Samia A. Abdel Moneim

Abstract

The study aimed to identify the reality of visual management, the level of strategic pioneering, and clarification the role of visual management on prompting strategic pioneering at small projects. To achieve the study objectives descriptive analytical approach was used. The study sample was consisted of (215) small projects. Where the study toll was a questionnaire.

The study results indicated that the reality of visual management at small projects in Gaza strip was middle (67.60%). Disinfection at work domain was ranked first (80.34%), then exploiting wealth and directing activities domain (67.24%), finally clarity of work system rules and regulations domain (55.12%). The results also showed that the level of strategic pioneering was high (6816%). Creative domain was ranked first (75%), then growth domain (74.40%), seize the opportunities domain (68.10%), take risks (66.80%), preemptive domain (64.14%), finally uniqueness and distinction domain (60.42%). The results also showed that there were a statistically significant relation between visual management and its domain and strategic pioneering and its domain, also visual management has a strong effect on promoting strategic pioneering among small projects. Also there were a statistically significant differences between study sample estimates about visual management due to qualification in favor bachelor, but there were no differences due to experience, also there were differences due to number of employees, and work sector.

The results indicated that there were a statistically significant differences between study sample estimates about the level of strategic pioneering due to qualification in favor BA and postgraduate studies, differences due to experience in favor (11 - 15) group, and differences due to number of employees. But there where no differences due to work sector.

In light of the results of the study, the researcher recommended lending institutions to follow up on small projects, provide technical and administrative support to them, and train project managers according to planned programs to improve their administrative and technical capabilities, and recommended project managers to attract employees with sufficient skill, experience and appropriate qualifications.

Keywords:- visual management - strategic pioneering – small projects.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعد الإدارة علم وفن، حيث تتبع عمليات منظمة تبدأ بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والقيادة، والرقابة، وبرزت نظريات مختلفة ومتعددة في علوم الإدارة، خاصةً في ضوء التطورات والتغيرات التي طرأت على منظمات الأعمال واختلاف خصائصها وأحجامها، ومن بين هذه المداخل الإدارة المرئية.

وتعد الإدارة المرئية منهج حديث نسبياً بسيطاً في متطلباته عميقاً في آثاره، ويتم من خلالها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية (الكردي، 2010، ص 1). وبالتالي فإن الإدارة المرئية تحقق الفهم والوضوح لأهداف ورسالة المشروع بالنسبة للعاملين. كما إنها تركز على اطلاع جميع العاملين، وذوي العلاقة بالمؤسسة على أي معلومات تخص المؤسسة سواء من حيث موقفها التنافسي وإيراداتها وخسائرها، أو علاقاتها المختلفة (اشتوي، 2011، ص 1).

والإدارة المرئية أحد أبرز التوجهات الإدارية، سواء على المستوى القيادي أو الإداري، وتعمل على التطور والتحسين المستمر للمنظومة من خلال العاملين والقادة (القحطاني، 2019، ص 2). ولقد أشارت العديد من الدراسات أن الإدارة المرئية لها مزايا متعددة أهمها، ما أشارت إليه نتائج دراسة (العبادي، 2007) تحقيق أداء متميز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأكدت نتائج دراسة (زينو، 2020) أن الإدارة المرئية تعزز ثقافة الإنجاز. وأكدت نتائج دراسة (الهنلي، 2016، ص 7) أن الإدارة المرئية ترفع مستوى دافعية العاملين.

وتعد المشروعات الصغيرة ذات أهمية بالغة، خاصةً في الدول النامية؛ لأنها تحقق نجاحات مستمرة وسريعة، وتحد من البطالة والفقر، وتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، لكن التقرير العالمي الصادر عن الأمم المتحدة في عام (2018) أشار إلى أن نجاح المشروعات الصغيرة يتوقف على قدرتها على المنافسة، وأن اخفاقها يرجع إلى عدة عوامل أهمها سوء التطبيقات العملية للإدارة، وأن المشروعات الصغيرة بحاجة إلى إدارة واعية وقادرة على استغلال الفرص، واغتنامها بشكل سليم، وأن تقوم فكرة المشروع على أنشطة وبرامج ريادية.

وتبني الريادة الاستراتيجية يسهم في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، ويعزز القدرة التنافسية من خلالها تحديد السرعة والكيفية التي ستكون عليها في المستقبل، وتسهم في استغلال الفرص المتاحة (Kuratko & Audretsch, 2009, p. 10- 12).

وتواجه المشروعات الصغيرة في محافظات فلسطين الجنوبية مواقف وتحديات غير عادية، ويتطلب لنجاحها تبني أفكار جديدة أصيلة إبداعية، واغتنام للفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة، وقبول التحديات، والمخاطرة. ولقد أشار (السكرانة، 2010، ص 50 - 51) إلى أن الريادة الاستراتيجية لها سياسات واستراتيجيات يمكن أن تكون ذات توجه استراتيجي ريادي. وأشارت نتائج المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية أهمية الريادة الاستراتيجية في تعزيز التحول والتغيير ومواكبة التطورات، وضمان النمو والاستمرارية والجودة والتوجه الاستراتيجي. كما أكد كل من (رسمي وصالح وغالي، 2019، ص 108-109) أن الريادة الاستراتيجية آلية تغيير وتطوير استراتيجي، وتسهم في قبول المخاطرة، ولها أثر إيجابي في استقرار المنظمة، ونموها واستمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية، وهي بيئة لتقديم وتطبيق الإبداع.

كذلك فإن المشروعات الصغيرة التي تمولها مؤسسات الاقراض الصغير ومتناهي الصغر في محافظات فلسطين الجنوبية بحاجة إلى أفكار ريادية تساعدها على تحقيق النجاح، وعدم الخوض في منافسات قوية، إضافة إلى إدارة قائمة على الوضوح والموضوعية؛ لأنها غالباً ما تكون عبارة عن مشروع عائلي صغير، ومن الجوانب التي دفعت الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة هو أهمية هذه المشروعات في قطاع غزة، وأهمية تطبيق قواعد ولوائح واضحة بالنسبة للقائم على المشروع والعاملين معه، وأن تكون هذه المشروعات ذات أفكار جديدة يمكنها الدخول إلى السوق والاستمرار. وانطلاقاً من ذلك تسعى الدراسة الحالية للوقوف على واقع تطبيق قادة ورواد المشروعات الصغيرة في قطاع غزة لعناصر الإدارة المرئية، كأحدى الأدوات والاستراتيجيات التي تسهم في بناء علاقة قوية بين القائد والمرؤوسين، وتجمع بين آراء كافة العاملين والإدارة ضمن إطار وهدف استراتيجي يتمثل بالنمو والاستمرارية لتحقيق الريادة الاستراتيجية كمتطلب للنمو والمنافسة والنجاح.

2.1 مشكلة الدراسة:

يواجه المجتمع الفلسطيني تحديات عظيمة، ويمر بظروف استثنائية انعكست على معدلات البطالة والفقر، حيث أشارت نتائج مسح القوى العاملة لعام (2019) الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصائي الفلسطيني أن معدل البطالة في محافظات غزة يبلغ (45%)، وأشارت تقارير مركز المعلومات الفلسطيني أن معدل الفقر في محافظات غزة نهاية عام (2019) يتجاوز (33%)، منهم (21%) يصنف ضمن الفقر المدقع.

وتعد المشروعات الصغيرة ذات طابع خاص بالنسبة للمجتمع الفلسطيني؛ لأنها تحافظ على بعض أنواع الأنشطة والصناعة الفلسطينية، وتحقق التنمية الاقتصادية، ويمكن من خلال هذه المشروعات استغلال طاقات الشباب والخريجين، لكن هذه المشروعات أيضاً ستواجه التحديات والظروف الاستثنائية.

ومن خلال مقابلات غير رسمية أجريت مع بعض المؤسسات التي تمول المشروعات الصغيرة تبين للباحثة أن فرص نجاحها مرتبط بريادة الأعمال التي تقوم بها، وتطبيقاتها الإدارية والتنظيمية؛ لأن معظم المشروعات التي فشلت كان بسبب ضعف الهياكل الإدارية والتنظيمية، وسوء استخدام الموارد، وضعف متابعة الإدارة لمجريات العمل اليومي. حيث شهدت السنوات (2010 إلى 2017) زيادة في عدد المشروعات الممولة، وحجم التمويل المقدم لها من مؤسسات الإقراض، لكن شهدت تراجعاً ملحوظاً خلال الفترة (2018 - 2020)، ومن خلال المقابلات التي قامت بها الباحثة تبين أن التراجع كان بسبب إخفاق عدد كبير من رواد المشروعات الصغيرة، وعدم قناعة مؤسسات الإقراض بالأفكار التي يقدمها بعض الشباب والخريجين والنشطاء، والسبب الرئيسي للإخفاق كان بسبب ضعف الهياكل الإدارية، واتباع أساليب إدارية تقليدية إضافة إلى أن الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة فإن هناك حاجة لتفكير عميق في قيمة وطبيعة المشروع، وأن يكون مقنعاً للجهات الممولة لضمان السداد والنجاح والاستمرارية.

ومن هذا المنطلق فإن هذه المشروعات بحاجة إلى إدارة واعية وقادرة على مواجهة التحديات بطرق جماعية وتغليب لغة الحوار والمشورة بين إدارتها والعاملين، لذا فإن هناك حاجة ماسة للبحث عن نظرية إدارية تساعد القائمين على مواجهة تلك التحديات، ولعل ما يميز الإدارة المرئية أنها تضع العاملين على مسؤولياتهم، وتفوض لهم الصلاحيات بشكل دقيق، كما إنها لا تحتاج إلى تقنيات وتكلفة عالية، وفي سياق آخر فإن نجاح المشروعات الصغيرة يتوقف على عدة عوامل أهمها القدرة على تحمل المخاطر واغتنام الفرص المتاحة، والابداع، والاستباقية، والرؤية الخلاقة، لذا تسعى الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور الإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة؟

3.1 مبررات الدراسة:

تعد المشروعات الصغيرة أحد مقومات الاقتصاد في الدول النامية، ومن أهم مبررات إجراء الدراسة الحالية حاجة المجتمع الفلسطيني لهذه المشروعات، حيث يمكن لهذه المشروعات تجاوز بعض تحديات الحصار وعلاج جزء من مشكلات البطالة والفقر، كذلك ترى الباحثة أنها الأداة والأسلوب الأمثل لتجاوز مشكلات الحصار الاسرائيلي والتبعية للاقتصاد الاسرائيلي، وأن هذه المشروعات لا تحتاج سوى لإدارة جيدة قادرة على توفير مناخ عمل جيد، ورفع مستوى الابداعية والاستباقية وتحقيق الريادة الاستراتيجية، ومن أهم مبررات ودوافع إجراء هذه الدراسة ما يلي:-

- 1- المشروعات الصغيرة تحظى بأهمية بالغة في الاقتصاد الفلسطيني، والرقي بها من شأنه أن يحد من خطورة الحصار الاسرائيلي، ويحقق التنمية الاقتصادية المنشودة.
- 2- تطبيق الإدارة المرئية يسهم في تفعيل كافة العاملين، وتساعد على استغلال الإمكانيات المتاحة، وهي منهج وأسلوب إداري جدير بالتجربة لسهولة تطبيقها، وعدم حاجتها لأدوات وإمكانات كبيرة.
- 3- الإدارة المرئية تعد أسلوب علمي في تحديد الأهداف، وربطها برسالة ورؤية المشروعات، والاهتمام بالحالة النفسية للعاملين، ودمجهم في خطط المشروع.
- 4- تعزيز الريادة الاستراتيجية ينعكس على قدرة المشروعات في مواجهة التحديات، وابتكار أساليب عمل مناسبة للظروف، كما إنها تسهم في تعزيز النمو والاستمرارية وتحقيق الأهداف، وتساعد على اغتنام الفرص المتوفرة.
- 5- لم تجد الباحثة دراسات تربط بين تطبيقات الإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية على المستوى المحلي والعربي - في حدود علم الباحثة -.

4.1 أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف إلى دور الإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:-

- 1- توضيح مستوى تطبيق أبعاد الإدارة المرئية في المشروعات الصغير في قطاع غزة.
- 2- التعرف إلى أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجة توافرها في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

3- الكشف عن قوة ودلالة العلاقة بين الإدارة المرئية وأبعادها والريادة الاستراتيجية وأبعادها في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

4- اختبار أثر الإدارة المرئية وأبعادها على الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

5- اختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة باختلاف متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع.

6- التحقق من وجود الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة باختلاف متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع.

5.1 نموذج متغيرات الدراسة:

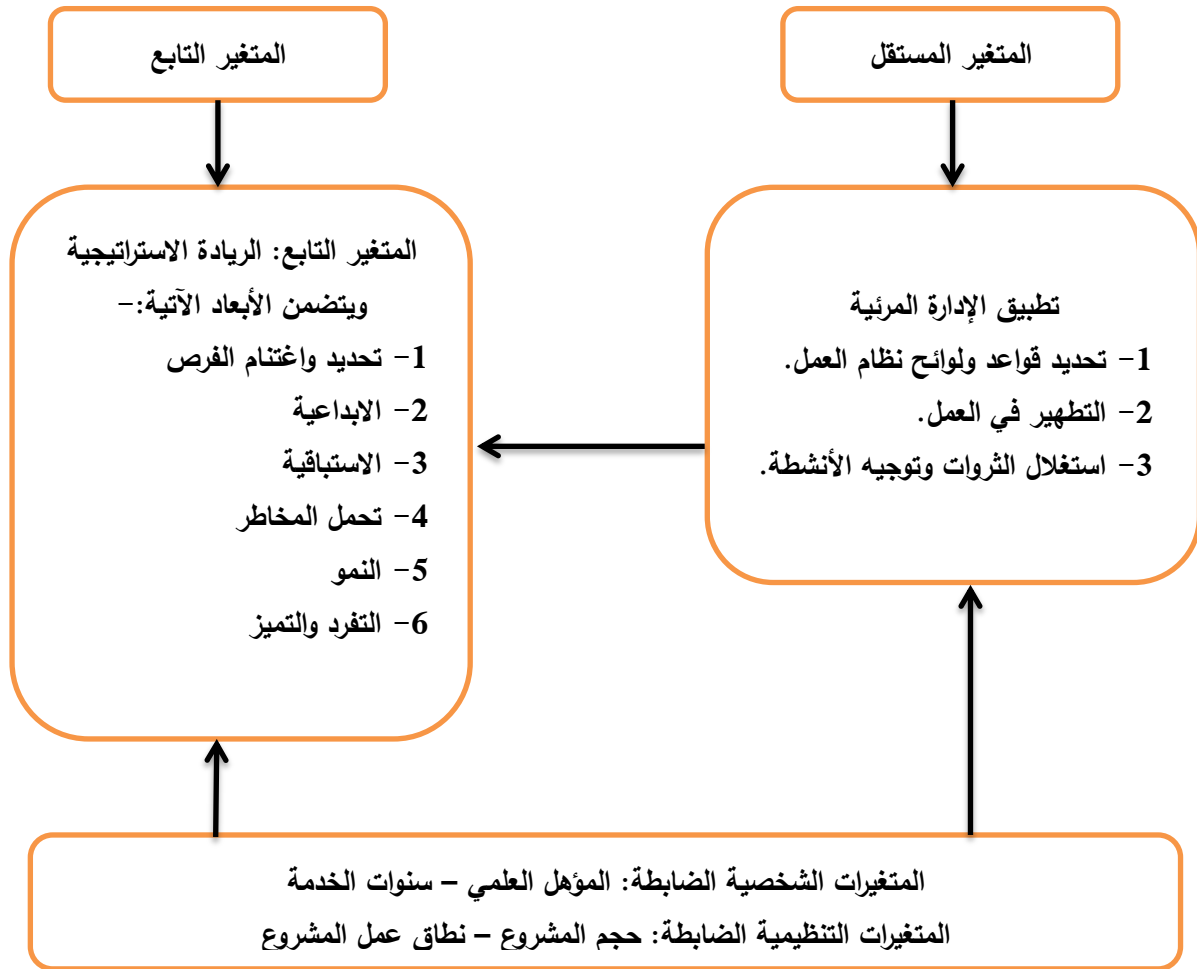
جرى الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والبحوث ذات العلاقة بمتغيري الإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية، وتبين أن الإدارة المرئية منهج وفلسفة إدارية مصممة وفق أبعاد محددة استخدمها جميع الباحثين والدراسات التي توصلت إليها الباحثة، أما الريادة الاستراتيجية فتبين وجود بعض التباين في الأبعاد التي تناولها الباحثون؛ لذا قامت الباحثة ببناء مصفوفة لأبعاد الريادة الاستراتيجية، ووفي ضوء ذلك أعدت الباحثة أنموذج لمتغيرات الدراسة:

جدول (1.1) مصفوفة أبعاد الريادة الاستراتيجية في ضوء الدراسات التطبيقية

م.	الدراسة	الأبعاد
1	شبات والمصري، 2020	اغتنام الفرص - الاستباقية - الإبداعية - تحمل المخاطر
2	Alayoubi, Al Shobaki, & Abu-Naser, 2020	القيادة الريادية - التفكير الريادي - الثقافة الريادية - إدارة الموارد الاستراتيجية ريادياً
3	أبو زايد، 2019	الإبداعية - الاستباقية - تحمل المخاطر - المرونة
4	أحمد، 2019	اغتنام الفرص - الإبداعية - الاستباقية - المرونة
5	Shirokova, Ivonen, & Gafforova, 2019	العقلية الريادية - الابتكار والنمو - إدارة الموارد استراتيجياً - الميزة التنافسية "المنافسة الهجومية".
6	Westgren, & Wuebker, 2019	القيادة الريادة - التفكير الريادي - النمو المدروس - التفرد والتميز من أجل المنافسة
7	الحالمة والخفاجي، 2018	التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه العدائي التنافسي، التوجه الاستقلالي
8	أيوب، 2017	اغتنام الفرص - الاستباقية - الإبداعية - تحمل المخاطر - التوجه الاستراتيجي

وفي ضوء ما سبق ومن خلال دراسة واعية لخصائص المشروعات الصغيرة تم تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية بعد مشورة ذوي الاختصاص خاصة مشرفة الدراسة: اغتنام الفرص، والاستباقية، والابداعية، وتحمل المخاطر، والنمو، والتفرد والتميز.

وبالنسبة لأبعاد الإدارة المرئية فضلت الباحثة اتباع الدراسات والنموذج الأصلي والمكون من ثلاث أبعاد: تحديد قواعد ولوائح نظام العمل، والتطهير في العمل، واستغلال الثروات وتوجيه الأنشطة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (1.1) التالي:



شكل (1.1): أنموذج متغيرات الدراسة

جاءت بواسطة الباحثة في ضوء بعض الدراسات السابقة

6.1 أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وسؤال الدراسة الرئيس، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:-

- 1- ما واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟
- 2- ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟
- 3- ما العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وأبعادها (تحديد قواعد ولوائح نظام العمل، والتطهير في العمل، واستغلال الثروات وتوجيه الأنشطة) وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟
- 4- ما أثر تطبيق الإدارة المرئية وأبعادها (تحديد قواعد ولوائح نظام العمل، والتطهير في العمل، واستغلال الثروات وتوجيه الأنشطة) على تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع؟

7.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، وفروضها وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية للدراسة:-
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة المرئية وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
وينفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد قواعد ولوائح نظام العمل وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطهير في العمل وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق الإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع.

8.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية:

1.8.1 أهمية نظرية:

1. تبرز أهمية الدراسة من أهمية الإدارة المرئية؛ حيث إنها تسهم في نجاح المشروعات، وتعزيز العمل ضمن فريق، وتجعل الإدارة قادرة على متابعة مجريات العمل اليومي والمساهمة في علاج مشكلاته.

2. تكمن أهمية الدراسة في أنها توضح بعض مفاهيم الريادة الاستراتيجية؛ حيث إن فرص نجاح المشروعات يتوقف على ريادتها للأسواق وقدرتها على تحمل المخاطر والمنافسة.

3. تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية المشروعات الصغيرة في علاج مشكلات البطالة والحد من معدلات الفقر في محافظات فلسطين الجنوبية.

2.8.1 أهمية تطبيقية:

1- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على المشروعات الصغيرة، حيث تبين لهم مؤشرات ومعايير وتطبيقات الإدارة المرئية، كما قد تتوصل الدراسة إلى نتائج وتوصيات تعزز الريادة الاستراتيجية وسبل تحقيقها في مشروعاتهم.

- 2- تفيد الدراسة القائمين على مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة؛ حيث يمكن الاستناد إلى نتائج الدراسة في صياغة برامج تمويل تتناسب مع خصائص المشروعات الصغيرة، وتقديم استشارات يمكن أن تساعد في نجاح المشروعات الممولة. ويمكن من خلال نتائج الدراسة الحالية تشجيع مؤسسات الإقراض على تمويل المشروعات الصغيرة الريادية بطرق إبداعية.
- 3- قد يستفيد من نتائج الدراسة الحالية القائمين على وزارة الاقتصاد؛ حيث تبين لهم سبل لمنح المشروعات الصغيرة وتوجيه عملها، وإنشاء حاضنات تسهم في الحد من البطالة والفقر بمحافظات فلسطين الجنوبية.
- 4- تفيد نتائج الدراسة الباحثين والمختصين؛ حيث تقدم مجموعة من المقترحات التي تفتح لهم آفاقاً لدراسات مستقبلية حول متغيري الدراسة الإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية.

9.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في إطار التالي:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع تطبيق الإدارة المرئية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- 2- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام (2020م).
- 3- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على محافظات فلسطين الجنوبية.
- 4- الحدود المؤسسية: طبقت الدراسة على المشروعات الصغيرة الممولة من مؤسسة فاتن للإقراض خلال الفترة (2015 - 2019م).
- 5- الحدود البشرية: طبقت أدوات الدراسة على عينة من القائمين على إدارة المشروعات الصغيرة الممولة من مؤسسة فاتن للإقراض.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تتناول الدراسة الإدارة المرئية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة، وبالتالي تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث؛ تناولت الباحثة من خلال المبحث الأول الإطار الفلسفي للإدارة المرئية، وتناولت من خلال المبحث الثاني الريادة الاستراتيجية، واستهدف المبحث الثالث عرض لمفاهيم وأنشطة المشروعات الصغيرة، واختص المبحث الرابع بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

1.2 المبحث الأول: الإطار الفلسفي للإدارة المرئية:

تناول المبحث الأول تطور الإدارة المرئية وتداعيات ظهورها، ومفهومها، وأهميتها، وأهدافها، إضافة إلى المتطلبات الأساسية لتطبيقها، وأبرز الخطوات لتطبيقها، وأبعادها.

1.1.2 ظهور وتطور الإدارة المرئية:

تعمل الإدارة المرئية على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة، وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

وظهرت الإدارة المرئية نتائج جهود لتايشي أوهونو (Taiichi Ohno) (1984)، وعبر عنه بنموذج أسماه (KAIZEN)، وهي كلمة يابانية تنقسم إلى كاي وتعني التغيير، وزين وتعني الأفضل، أي التغيير من أجل التحسين، وتهدف إلى تفادي الهدر، ومحاربة الفساد الإداري (kain, 2010, p. 1).

وأشار (Single & Singh, 2009, p. 52 - 54) أن نموذج كايزن يتضمن جميع الموظفين خلال حالة من التغيير معتمداً على التغييرات التدريجية وتحديد المشاكل في مصدرها والعمل على تغيير المعايير من أجل ضمان إستمراريتها والعمل على توفير الحلول المشكلات في نفس الوقت والتي ترجع بفوائد كبيرة كأن تؤدي إلى تحسين الإنتاج وتحسين النوعية وتحسين سلامة وسرعة التسليم في مواعده وانخفاض التكلفة وزيادة رضا العملاء والرضا الوظيفي سهولة العثور على عمل والمتعة في نفس الوقت مما أدى ذلك إلى ارتفاع نسبة الموظفين وجذبهم.

2.1.2 مفهوم الإدارة المرئية:

يعرض جدول (1.2) أهم التعريفات التي وردت حول الإدارة المرئية عند بعض الباحثين والمختصين:

جدول (1.2): تعريف الإدارة المرئية:

الباحث	التعريف
(Imai, 2007, p. 1)	منهج إدارياً حديثاً يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها "الحالة النفسية للعاملين" على تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة
(Tezal et. al, 2010,) (p. 2)	نمط الإدارة الذي يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الإدارية بهدف رفع فاعلية وكفاءة العملية الإدارية وتطوير رؤية مشتركة للإدارة، والشمولية في تحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الأهداف
(Nick, 2011, p. 13)	أحد المناهج الحديثة للإدارة ويتم من خلالها فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها فيسعون إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة
(برهمين، 2012، ص 12)	جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة ومبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل
(الهنلي، 2016، ص 9)	أسلوب إداري يعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال المتطلبات الإدارية والفنية للتواصل المرئي والتأثير الذهني المتعمق للرؤية في إدارات المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق الرؤى والأهداف العامة بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل
(الحيلة وأبو عجوة، 2018، ص 407)	منهج إداري حديث يهدف إلى الخروج من النمط التقليدي للإدارة نحو أسلوب إبداعي، يسهم في وضع قواعد للعمل بهدف التخلص من الأشياء غير الضرورية ومن ثم القضاء على الهدر وتحقيق أهداف المؤسسة

يتضح من عرض التعريفات السابقة أن هناك باحثين اعتبروا الإدارة المرئية منهج أو نمط إداري، وهناك من اعتبرها ممارسات أو أساليب؛ لكن حسب اطلاع الباحثة فإن الإدارة المرئية عبارة عن نظرية وفلسفة إدارية متكاملة لها متطلبات مختلفة، ومراحل وخطوات تطبيق، وفي ضوء التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن الإدارة المرئية هي نمط إداري يقوم على أساس التحسين المستمر وتوفير كافة متطلبات الشفافية ونقل المعلومات للعاملين والتواصل المرئي مع ذوي الاهتمام بشؤون المشروع، بهدف تقليل فرص الفساد وخفض مستوى الهدر.

3.1.2 أهمية الإدارة المرئية:

تعد الإدارة المرئية نهجاً إدارياً يحفز العاملين ويعظم الإنجاز، فالجميع يتحدثون نفس اللغة، ويجمعهم هدف استراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الأرقام، إذ تدار الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية ودرجة إسهام تلك الأهداف بتحقيق الرؤية المستقبلية، حتى وإن كان ذلك على حساب الأرقام على المدى القريب (الكردي، 2010، ص 1).

والإدارة المرئية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً، بل أصبح ضرورة حيوية تمليها الظروف والأحوال سريعة التغير سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية وغيرها، وبحيث يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، وبالتالي يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد، بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019, p. 5576).

وأكدت برهمين (2012، ص 34 - 35) بأن أهمية الإدارة المرئية يكمن في أنها تعالج المشكلات، وتحقق التأقلم المطلوب داخل المؤسسة، وتزيد ثقة وولاء العاملين، وتحفز الموظفين نحو العمل، وترفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وتسهم في كسب رضا العملاء.

أيضاً؛ تؤدي الإدارة المرئية إلى اعطاء منظمة المستقبل قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الادارية وخدمة المجتمع الى الدرجة التي تجعل التغيير جزءا من ثقافة المؤسسة (Bititci, Cocca, & Ates, 2016, p 1582). وهنا يجب التنويه على أن الوضع القائم أو الراهن يمثل شبكة الأمان لبعض القيادات التي تجهل قيمة التغيير والمخاطرة، نظراً لخوفهم من فقدان مكانتهم الوظيفية كما انهم لا يرون في المنهج أية فرصة لترقيتهم وظيفياً أو مالياً، الأمر الذي يجعلهم يقاومون تطبيقه. كما قد تأتي المقاومة أيضاً من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، لا سيما غير المتفهمين منهم لمنهج الادارة على المكشوف (الكردي، 2010، ص 2).

كما إن الإدارة المرئية تحمل في ثناياها عوامل بقائها واستمرارها ونجاحها، لأنها لا تخفي وراءها شيئاً ولا تدع مجالاً لا للظن ولا للشك ولا للتأويل، فهي واضحة وشفافة للجميع. ومقاومتها لا تأتي إلا - فقط - من المتسللين الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الكسالى الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط على أدائهم الحالي، أو من الانتهازيين الذين لا يرون في هذا المنهج أية فرصة لمكاسب وظيفية أو مالية غير مشروعة، أو أصحاب الغموض السلبي والبيروقراطية السيئة وسواهم ممن يضرهم العمل المرئي المكشوف (Bititci, Cocca, & Ates, 2016, p 1590).

وترى الباحثة أن زمن الإدارة بالغموض والعمل غير المرئي قد ولى ولم يعد له في عصر الانفتاح والشفافية والديموقراطية والتقنية والإعلام والعولمة أية قابلية، حيث أصبح مثل هذا المنهج الإداري بغيضاً ومستهجناً ومرفوضاً من جميع أفراد المجتمع الإداري الذين لديهم حس ورؤية ورسالة وأهداف إدارية واضحة.

وحيثما تكون الإدارة مرئية، يهتم العاملون في كافة المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح العمل وأساليب تطوير الأداء، ولا ينتظرون أحداً ليشرح لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول، حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم، ويكون كل عضو في المنشأة خبيراً بالأرقام ويفهم لعبة الخبراء، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة. ولأن الإدارة على المكشوف تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، فهي تحقق التكامل والترابط العام، وبالتالي وحدة اللغة والهدف (الكردي، 2010، ص 3).

والإدارة المرئية تنمي روح الولاء والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاز العمل، وبذلك يمكن القول إن منهج الإدارة على المكشوف يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين، وليس هناك غرابة في ذلك لأن الإنسان يدعم كل شيء قد شارك في إنجازه، ويزداد هذا الدعم إذا اتصف بإنجازه بالابتكار والإبداع.

كما إن منهج الإدارة المرئية، يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات، ويقلل التوتر والصراع المخفضان للإنتاجية، وتكلفة أنظمة الإشراف والرقابة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل المؤسسي في العديد من أبعاده، خاصة البعد الذي ينمي قيمة ثقافة التغيير والتسامح والاختلاف والحوار والديموقراطية لدى الأجيال المقبلة من خلال القدوة داخل بيئة العمل. هذا بالإضافة إلى أنها تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديموقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل، ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل. كما أنها أيضاً تمكن من إسقاط

الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منشأة إدارية.

4.1.2 أهداف الإدارة على المكشوف "الإدارة المرئية":

رأت برهمين (2012، ص 33 - 34) أن الإدارة المرئية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- جعل المشاكل مرئية ومحسوسة.
- 2- معايشة الواقع وملاسته.
- 3- تهيئة بيئة العمل بأسلوب مناسب.
- 4- الاتصال والتواصل مع الموظفين.
- 5- مراقبة ومتابعة الأداء.
- 6- ترسيخ المبادئ وقيم المؤسسة في نفوس العاملين فيها.
- 7- تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- 8- بناء الثقة والولاء المؤسسي للعاملين فيها.
- 9- كسب ثقة العملاء وولائهم للمؤسسة.
- 10- علاج المشكلات.
- 11- التقليل من ضغط العمل.
- 12- اشاعة روح المرح في نفوس العاملين في المؤسسة.

فيما أكد نيتي وآخرون (Titu et. al, 2010, p. 1) أن الهدف الأساسي من نمط الإدارة المرئية في إدارة المؤسسات يتمثل في تحسين ولاء المستفيد، وتحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرارات، وتقليل وقت الدورة والهدر، وتوفير قاعدة بيانات للقرارات وسرعة اتخاذها، وإدارة الوقت، كما وتعد طريقة منظمة لحل المشاكل والتسويق بشكل أسرع، وتصميم وإعادة تصميم الخدمات تطوير المهارات القيادية إزالة الحواجز بين الأقسام والوظائف، وتطوير مهارات إدارة المشاريع والعمليات، وزيادة هامش الربح وحصّة سوقية أعلى، تقليل تكاليف تجهيز الخدمات، انخفاض في عدد شكاوى المستفيدين.

وأضاف (Bititci, Cocca, & Ates, 2016, p 1590) أن من أهداف الإدارة المرئية أن يكون هناك رؤية واضحة متفق عليها بين الإدارة والعاملين، وأنها منهج إداري لا يقتصر على مؤسسة دون أخرى، فهي تطبق بالمؤسسات العامة والخاصة، والكبرى والصغيرة؛ لأنها تعطي فلسفة متكاملة وممارسات متباينة يمكن الاستفادة منها كخطوات تطبيقية في أي منظمة حسب ظروفها وواقعها والعوامل المحيطة بها.

كما أشار الهذلي (2016، ص 18) أن أهداف الإدارة المرئية تنحصر في الآتي:

- 1- تقديم خدمة ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضى المستفيد وزيادة ولائه للمؤسسة والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المؤسسة.
 - 2- تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيد وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط لتقديم الخدمة ووضع السياسات المتعلقة بها.
 - 3- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد من الخدمة ومقدميها.
 - 4- تمكين المؤسسات من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
 - 5- تحقيق مستويات أداء أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الخدمة المقدمة الهدف الأساس من تطبيق الإدارة المرئية.
 - 6- كسب رضى المستفيد إذ أن هناك قيم أساسية للإدارة المرئية لابد من توفرها في أي مؤسسة تعمل على اتخاذ قرارات لتحسين أدائها وتطبيق استراتيجيات لتطوير وتقييم أداء العمل.
- وتضيف الباحثة أن الإدارة المرئية تحقق أهدافاً أخرى أهمها تحسين معنويات موظفي المؤسسة والتي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج ومستوى أداء فاعل في العمل.

5.1.2 المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة المرئية.

حدد (Single & Singh, 2009, p. 53 - 55) المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة المرئية بالنقاط التالية:

- 1- توفير مناخ عمل متوافق مع ثقافة المؤسسة، وتحقيق التوافق بين رسالتها وقيمها وثقافتها التنظيمية وأهدافها وسياساتها ورؤيتها.
- 2- دعم وقناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة المرئية، وذلك لتوفير الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المؤسسة.
- 3- التركيز على المستفيد وتحقيق رضاه وإساعده.
- 4- توفر قاعدة بيانات كبيرة عن المستفيدين واحتياجاتهم، وتفعيل ذلك في نظام التغذية العكسية الراجعة.
- 5- توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة وذلك لأن تطبيق منهجية الإدارة المرئية يعتمد أساساً على فرق العمل.

- 6- ممارسة النمط القيادي الديمقراطي المناسب لتطبيق الإدارة المرئية الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.
- 7- وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الأداء يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- 8- أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المؤسسة وخارجها قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيه بمضمونها في أقرب وقت "أو في وقت مناسب".

فيما حدد تيزل وآخرون (Tezal et. al, 2010, p 8 - 10) أن هذه المتطلبات تتضمن ما يلي:

- 1) التزام الإدارة العليا: يتطلب تطبيق الإدارة المرئية دعماً من الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يحفز العاملين على الإنتاج، وتشكيل فرق العمل المتعددة الوظائف والمهام والتركيز على أولويات توفير الموارد الضرورية لتنفيذ البرامج والتطبيقات.
- 2) تغيير في ثقافة المؤسسة وتغيير أفكار الموظفين نحو تطبيق الإدارة المرئية: من خلال تحفيز وتوجيه وتدريب جميع العاملين بالمؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصال بين العاملين والإدارة والحث على العمل والتخلص من فكرة رفض التغيير بالمؤسسة.
- 3) التعليم والتدريب: الذي يعطى الأفراد إحساساً واضحاً بفهم أساسيات ومبادئ الإدارة المرئية، وعليه يجب تدريب العاملين ورفع مستوى الخبرة المطلوبة وإقناعهم بجدوى الإدارة المرئية وتطبيقها في المؤسسة حتى يتم إنجاز العمل بحماس وهمة عالية.
- 4) فهم السبب والنتيجة واتخاذ قرارات واعية مبنية على البيانات والمعلومات.
- 5) تركيز الإدارة المرئية على رضا المستفيدين عن المخرجات التي تقدمها عبر تحديد العمليات والمخرجات الرئيسية وتحديد العملاء المهمين، وتحديد احتياجات العملاء المتجددة.
- 6) اختيار الإدارة المرئية من أجل زيادة منافع التطبيق ويجب أن يكون هناك تحديد واضح للمقاييس والاجراءات بحيث تشمل متطلبات العملاء، ويجب مراجعة تكلفة المشروع وجدولة الزمن وهدفه.
- 7) ربط الإدارة المرئية بالموارد البشرية: للارتقاء به في أحسن الصور؛ وهذا يعتبر أحد الفلسفات التي يركز عليها مفهوم الإدارة المرئية.
- 8) تكنولوجيا المعلومات: والذي يعنى الاستقبال والتنظيم والمساعدة في اتخاذ قرارات فعالة للمنظمة. مثل نظم مساندة القرار، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار.
- 9) ربط الإدارة المرئية بالعملاء: حيث أن هناك تأييد قوي وبناء مشاركة قوية وعلاقة نجاح مع العملاء.

كما أشار الهذلي (2016، ص 21 - 22) أن هذه المتطلبات يجب أن تتضمن ما يلي:

- 1- القيادة: إتباع أسلوب الإدارة المرئية منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة الإدارة المرئية.
- 2- الالتزام: من قبل الإدارة العليا بمبادئ الإدارة المرئية والالتزام من قبل العاملين أيضاً.
- 3- فرق العمل: العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح حيث تعد وسيلة مهمة لاندماج العاملين.
- 4- التصميم الفعال: أولت الإدارة المرئية السلعة والخدمة المقدمة للعملاء اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق المحلية والدولية.
- 5- التركيز على العمليات: توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع لتحقيق الاستثمار الأمثل ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

6.1.2 أدوات تطبيق الإدارة المرئية:

أوردت شقورة مجموعة من الأدوات والأساليب التي يمكن من خلالها توفير متطلبات الإدارة المرئية وتطبيقها وهي على النحو الآتي (شقورة، 2016، ص 22 - 23)، و (Bititci, Cocca, & Ates, 2016, p 1582):

أولاً: مكان عمل مهيب ليكن مكشوفاً: الإشارات تتضمن التعليمات واللوائح التنظيمية والهيكل التنظيمي للمنظمة، تحديد خطوات العمل المتبعة بشكل لوحات معلقة على الجدران، تحديد قائمة بأهم الأغراض المستخدمة بشكل غالب، تصنيف الأجهزة وأماكنها من أجل تسهيل الحصول عليها كخراطم التدفق وغيرها.

ثانياً: بيانات مرئية: تتضمن وثائق العمل، تحديد جيد لإجراءات وسياسات العمل في صفحة واحدة مختصرة، المهارات والتدريبات التي تتطلبها العملية الإدارية من أجل خلق تنافس بينهم، تحديد جيد لأنظمة التدريب، تحديد جيد للمعلومات ومستوى سريتها ومن يحق له الاطلاع عليها بشكل أكثر تفصيلاً.

ثالثاً: تقييم أداء مرئي: بحيث تعرض نتائج تقييم الأداء وفق رسوم بيانية متعلقة بالجودة، ورسوم بيانية مرتبطة بالأداء، وتوضيح نتيجة تقييم الأداء بشكل جماعي للمؤسسة ككل، وللوحدة التنظيمية على حدة، ولكل موظف على حدة، ورغم أن هذا يتطلب جهداً كبيراً إلا أنه مفيد جداً لتحفيز العاملين.

رابعاً: توفير عناصر الأمان المناسبة للعاملين: بحيث يكن الموظف آمناً في عمله، ومحافظاً على صحته النفسية والجسمية.

وتضيف الباحثة إلى الأدوات والوسائل السابقة منح الحوافز بشكل مرئي، ومكشوف للجميع، وهو يحفز الموظف، وتقدير جهود الموظف المثابر، وضرورة توفر أنظمة اتصال وتواصل فعالة، والاعتماد على الاتصالات الشفوية والكتابية والتقنية وفق الحاجة.

7.1.2 خطوات تنفيذ الإدارة المرئية:

أكد العديد من الباحثون أن الخطوات التنفيذية للإدارة المرئية، وهي على النحو التالي كما وردت عند (Rock, 2000, p. 55) (الكردبي، 2010، ص 4)، و(الهذلي، 2016، ص 16 - 17):

1- النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.

2- الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.

3- اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.

4- البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشآتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.

5- وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

يتضح من عرض خطوات الإدارة المرئية أنها متسلسلة ومتراصة؛ بحيث أن تطبيقها بحاجة إلى دراسة هذه الخطوات، والعمل على تطبيقها خطوة تلو الأخرى، وتقييم النتائج يكون وفق هذه الخطوات، وليس خطوة واحدة دون الأخرى.

8.1.2 أبعاد الإدارة المرئية:

اطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالإدارة المرئية، وذلك بهدف تحديد أهم أبعاد الإدارة المرئية وتطبيقها، ووجدت الباحثة وجود اتفاق إلى حد ما حول أبعاد الإدارة المرئية، ومن أهم الدراسات التي انفتحت على هذه الأبعاد (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019؛ وحمادة، 2018؛ والهذلي، 2016؛ و Bititci, Cocca, & Ates, 2016؛ وSchultz, 2013؛)، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:-

البعد الأول: وضوح قواعد ولوائح نظام العمل

تتبع كافة المؤسسات لوائح وقوانين تنظم عملها، والإدارة المرئية تتطلب أن تكون هذه القواعد واللوائح والقوانين والإجراءات والسياسات واضحة لكافة الأطراف، ويفضل صياغتها بطرق تشاورية، حتى يتسنى تطبيقها والامتنال لها بطرق جماعية تعاونية. ولقد أشار (Single & Singh, 2009, p. 53) إلى أن ذلك يتطلب توفير مناخ تنظيمي مناسب، وأن يكون هذا المناخ متفق مع الثقافة التنظيمية، وأن تتبع المنظمة قيم ورسالة ورؤية تتوافق مع أهدافها.

كما أشار كل من (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019) إلى ضرورة أن تكون لوائح وأنظمة العمل مكتوبة ضمن مدونات خاصة، وأن تتبع المنظمة هيكل تنظيمي واضح ومرن بحيث يمكن أن يتم تغيير مكوناته وفقاً لمتطلبات الظروف المحيطة والأوضاع والتغيرات التي تطرأ.

أما (Bititci, Cocca, & Ates, 2016) فأشاروا إلى جوانب تتعلق بأنظمة الحوافز والمكافآت والثواب والعقاب، وأنها يفترض أن تكون واضحة لكافة العاملين، وأن تكون الإدارة قريبة من العاملين، بحيث تشرح وتوضح لهم طبيعة هذه الأنظمة، ويفترض أن لا يكون هناك تداخل في المهام والمسؤوليات والصلاحيات حتى يتم تطبيق الإدارة المرئية بشكل مناسب.

البعد الثاني: التطهير في العمل.

يقصد بالتطهير أن يكون القائد قادراً على تلبية حاجات المنظمة، وأن تكون لديه أفكار واضحة، حيث بين (Vineet, 2011, p. 120) أن التطهير استراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع، وتشخيص المشكلات وأسبابها بدقة، وعلاجها بأساليب علمية، وأكد كل من (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019) أن التطهير في العمل يتطلب إدارة عمليات التغيير على اعتباره وسيلة للتطوير والتحسين الإداري، والتطهير يتطلب فهم مشكلات العمل، وتحديدتها بدقة، ومن ثم اقتراح وتطبيق الحلول المناسبة، والتطهير يعني ممارسة أفضل طرق العمل، وبالتالي تم تحديد خطوات عملية لعمليات التطهير في العمل كأحد أبعاد الإدارة المرئية، وجاءت هذه الخطوات على النحو الآتي:-

- التصنيف: تقسيم أدوات ومعدات العمل إلى ضرورية وغير ضرورية، وتقسيم الأولويات، والتخلص من المعدات والأجهزة والأدوات غير الضرورية.
- الترتيب: ترتيب كافة الإجراءات والأدوات التي يحتاجها العاملون.

- التنظيم: وتعني أن يهتم كل موظف بأدواته، وأن يكون هناك لوائح مكتوبة حول مسؤوليات العاملين عن تلك الأدوات.
- الاستمرار: تعني الاستمرار في التطهير نفسه، وأن تتم عمليات التطهير بناءً على سياسات التحسين المستمر.
- التقنين: تعني وضع قواعد مبنية على التطهير في صياغة الثقافة التنظيمية وتحديد هوية المنظمة.

فيما أشار (Daiya, 2012, p. 5) إلى أن خطوات التطهير يجب أن تتضمن: الذهاب لموقع المشكلة، التحقق من الآلات والمعدات واستقبال شكاوى الزبائن والعاملين، اتخاذ الإجراءات الوقائية، معرفة سبب المشكلات، وتوحيد معايير وآليات لمنع تكرار المشكلات.

البعد الثالث: استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة.

تتفق معظم المداخل الإدارية على أهمية استغلال الثروات، وعدم الهدر في الموارد المتاحة؛ على اعتبار أن الموارد المتاحة نادرة. لأن استغلال الثروات يعزز مبدأ إدارة التكلفة، وخفض التكاليف.

وهدف هذه الخطوات إدخال القيمة سريعة في ثقافة المنظمة؛ لذا فإن النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة، ووضع الحدود بين الأساليب والأهداف، والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة والعاملين، ومشاركة كافة الأطراف في الرؤية والرسالة والخطط المستقبلية، وأن تكون ثقافة المنظمة نابعة من مبادئ الشفافية والنزاهة، ومن أهم خطوات تحقيق استغلال الثروات ما يلي:-

- النزول إلى موقع الأحداث من القائد، وبصفة مستمرة، ومفاجئة.
- الاهتمام بكافة عناصر العمل، واستخدام أساليب واضحة في الرقابة.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية، بغرض علاج المشكلات التي تعمل على الهدر؛ وترى الباحثة أن النزول إلى موقع العمل يمنح القائد أو المسؤول فرص فهم هذه المشكلات وعلاجها.
- البحث عن الأسباب الحقيقية لمشكلات الهدر، ومن ثم التوصل إلى حلول وقائية، وتدارك الأحداث.

ويرى (الحري، 2017م، ص 25) أن الوقوف على طرق وأساليب الهدر يتطلب العمل الجماعي، واتباع أساليب قيادية تتناسب مع ظروف المنظمة. كما أضاف كل من (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019) أن استغلال الثروات بحاجة إلى دائرة رقابة وتحديد الانحراف عن أساليب وإجراءات العمل، على أن تشمل هذه الثروات كافة المعدات والأجهزة والمواد الخام حتى الوقت يجب أن يأخذ بعين الاعتبار، بأن يستغل الموظف وقته بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.

ومن خلال عرض أبعاد الإدارة المرئية يتضح أن تطبيقها يكون بشكل متكامل، ولا يمكن الأخذ ببعد دون آخر، وأن هذه الأبعاد متناسقة إلى حد ما، وأن تطبيق هذه الأبعاد يكون ضمن كافة مراحل الإدارة المرئية، فعلى سبيل الذكر لا الحصر فإن متابعة المدير لمجريات العمل وعلاج مشكلاتها يكون من بداية دورة المشروع إلى نهايته، ولا تقتصر المتابعة عند الإنتاج، فهناك مشكلات تتعلق بالتخزين عليه متابعتها.

9.1.2 تجارب في الإدارة المرئية:

أولاً: التجربة الأصل "تجربة اليابان".

الإدارة المرئية نهج ياباني من أجل تحسين الأداء، وكان الهدف من تطوير الإدارة المرئية ارساء مبادئ المشاركة بين الإدارة والعاملين نحو هدف تحقيق الجودة، ولتكن التجربة أكثر دقة وضعت اليابان معايير للجودة، أطلق عليها المعايير اليابانية للجودة أو جمبا كايزن.

حيث وضعت مبادئ الإدارة المرئية في عام (1984م) أي أنها حديثة النشأة، ووضعت اليابان أهدافاً تدريجية يمكن أن تستند إليها المؤسسات العامة والخاصة، أو حتى المؤسسات الصغيرة، ومن بين هذه الأهداف نشر القيم التنظيمية وتفعيل عمليات التنشئة التنظيمية، وتدريب العاملين بشكل مستمر على الأداء العالي ومبادئ الجودة وتطبيقاتها، كما أرست هذه التجربة بعض القواعد التي يمكن الاستناد إليها في حالة الأزمات والتحديات، واهتمت تجربة اليابان بهدف عظيم أطلق عليها التحسين المستمر، بمعنى أنه مهما بلغ الأداء من الدقة والجودة إلا أنه ذلك يبقى نسبياً، ولازال هناك مجالاً للتحسين، وأسفرت هذه الإدارة عن نتائج سريعة أهمها: تحقيق الجودة العالية، تضافرت الجهود داخل المنظمة، شارك العاملون في صنع القرار، قبول التغيير، انضباط شخصي وتنظيمي، الالتزام بالأهداف، رفع الروح المعنوية للعاملين، العمل بروح الفريق نحو أهداف جماعية، تبني اقتراحات العاملين في التحسين (Single & Singh, 2009, p. 53 - 55).

ثانياً: تجربة الإدارة المرئية في جنوب أفريقيا.

استفادت كثير من الدول من التجربة اليابانية، ومن بين هذه الدول جنوب أفريقيا التي قامت بتعديل بعض مبادئ الإدارة المرئية اليابانية لتنطق مع ظروف جنوب أفريقيا، واعتمدت على الاستراتيجيات ذاتها: وضوح قواعد ولوائح نظام العمل، والتطهير في العمل، واستغلال الثروات ومنع الهدر، لكن ركزت التجربة في جنوب أفريقيا على استراتيجية استغلال الثروات ومع الهدر؛ لأن أوائل المؤسسات التي طبقت هذه التجربة كانت مؤسسات كبرى تعمل لصالح الدولة، واعتمدت التجربة في جنوب أفريقيا على حلقة أطلق عليها حلقة التطوير بالإدارة المرئية تبدأ الحلقة بالمكان المرئي، والإدارة

المرئية، والمعلومات المرئية، والضبط الانتاجي المرئي، وقياس الأداء المرئي، ويقصد بهذه الحلقة أن يكون مكان العمل مناسب، وأن يتوفر إدارة واعية ولديها قدرات وإدراك بمتطلبات العمل وإيراداته ومصروفاته، وأن تجمع المعلومات بشكل دقيق ويتم تقييمها باستمرار ووضع كافة العاملين على هذه المعلومات للاستفادة منها، إضافة إلى الضبط المرئي وهي آلية للرقابة الفعالة، ومن ثم قياس الأداء ونشر النتائج علناً، والأخذ بعين الاعتبار بالتغذية الراجعة لتحسين الأداء بشكل دوري.

ثالثاً: تجربة بعض الجامعات في المملكة العربية السعودية.

أوردت المملكة العربية السعودية ضمن خططها الاستراتيجية والتي تم تجميعها في خطة تنمية أطلق عليها خطة المملكة (2030م) أن كافة مؤسسات الدولة والمؤسسات الخاصة ملزمة أن تحقق الرؤية من واقع مسؤولياتها الاجتماعية، وبينت هذه الخطة دور المؤسسات الأكاديمية البارز في تطبيقها، وانطلقت المؤسسات الأكاديمية مثل السباق نحو تطبيق أحدث التقنيات، واستحداث واعتماد أفضل المداخل الإدارية، وكان من بين الجامعات التي ركزت على الإدارة المرئية كأسلوب معتمد في هياكلها لتنظيمية جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة نجران، وغيرها من الكليات والجامعات.

وتم في ضوء ذلك تغيير رؤى هذه الجامعات وخططها وأهدافها، ووضعت قواعد من أجل تطبيق بعض استراتيجيات الإدارة المرئية مثل الاهتمام بمناخ العمل الأكاديمي، وتوفير أحدث التقنيات، التحفيز المستمر للعاملين، تغيير الثقافة التنظيمية لتكون مرئية ومستوحاه من أفكار العاملين، والتعليم والتدريب المستمر، وتحفيز البحث العلمي، واتخاذ قرارات مرئية مبنية على أسس واضحة، وتركيز العمل على المستفيد وقياس المخرجات، ووضع أدلة للقياس معيارية مناسبة، وتوفير أنظمة اتصال وتواصل فعالة. ولقد نجحت هذه الجامعات في تطبيق الإدارة المرئية، فاكتملت الميزة التنافسية، ونالت عدة جوائز وأوسمة في تطبيقات الجودة في برامجها، ولحقت بركب السباق في التعليم العالي على المستوى العالمي.

رابعاً: تجربة جامعة بلغراد.

تعد جامعة بلغراد من أقدم الجامعات في صربيا، وثاني جامعة في مناطق البلقان، تأسست في عام (1808) كمعهد تربوي، ثم توسعت فأصبحت من كبرى المؤسسات الأكاديمية في العالم، ولديها مراكز بحوث متنوعة تنشر الحضارة بكافة أرجاء العالم، بداية عام (2000) تراجعت الجامعة في تصنيفها العالمي، وعقد لأجل ذلك مؤتمر أطلق عليه مؤتمر المسار الصحيح، وأوصى المؤتمر بإرساء قواعد لتحقيق الجودة ينطلق من الإدارة المرئية لكن بصورة مطورة.

وكانت الصورة المطورة تتمثل باعتماد استراتيجيات تنبثق عن اجتماعات دورية بين كافة رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية، بمعنى أن هذه الاجتماعات تضع الاستراتيجيات اليابانية ومن ثم تقييمها ومدى مناسبتها بالنسبة للجامعة، ومن ثم تعديلها ووضع الإجراءات المناسبة في تنفيذها، وكان من بين الإجراءات تفعيل السياسات الخضراء التي تحمي البيئة، والتوسع الأفقي والعمودي واستقطاب القدرات والمؤهلات، وبعد التطبيق تطورت الجامعة في غضون ثلاث سنوات فقط، وأصبحت تقدم أكثر الخدمات التعليمية جودة عبر العالم، وأصبح لها 10 مكاتب، و11 غرفة قراءة ضخمة، و9 متاحف تاريخية، وعيادات ومستشفيات، وامتلكت 21 مركز بحثي، و26 مختبراً، و3 مراكز مشتركة لتصنيع المعدات العلمية، وأصبحت ضمن التصنيف العالمي لأول (100) جامعة (Živković, Nikolić, Djordjević, Mihajlović, & Savić, 2015, p. 200 - 208).

يتضح من عرض التجارب للإدارة المرئية، بأنها قد تكون منهج متكامل على مستوى وحدات اقتصادية كبيرة ومتناثرة، كما يمكن حصرها في مؤسسة واحدة، ويمكن الاستفادة من هذه التجارب من خلال دراسة آفاق وتحديات كل تجربة، وأن الإدارة المرئية خلال هذه التجارب ذللت الصعاب أمام المدراء والعاملين، والإدارة المرئية حسب هذه التجارب عبارة عن إدارة بالمرآة، بمعنى أن سلوك القائد ينعكس على العاملين، وأن وضوح القائد وفهمه لرؤية ورسالة المؤسسة ينعكس على ممارسات العاملين لتحقيق هذه الرؤية وتحقيق الأهداف.

خلاصة المبحث الأول:

الإدارة المرئية نهج ومدخل إداري حديث نسبياً، يمكن تطبيقه بأساليب ميسرة، لكن بدقة وموضوعية ووضوح؛ والإدارة المرئية تسهم في تحفيز العاملين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المشروع.

وتبين من خلال عرض المبحث الأول أن للإدارة المرئية خطوات عملية يمكن الاستعانة بها عند التطبيق، وأنه يجب تطبيقها بشكل متكامل، وألا تغفل إدارة المشروع عن خطوة من خطواتها، وللإدارة المرئية أبعاد متفق عليها تتمثل بوضوح قواعد العمل ولوائحه، إضافة إلى تطبيق التطهير في العمل، بحيث يكون المدير أو الرئيس مباشر على صلة مباشرة بقنوات الإنتاج، وأماكن العمل، ومراقبة الأداء بنفسه، وعلاج مشكلات العمل اليومي خاصة مشكلات الهدر، أما البعد الثالث فهو عبارة عن استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة، فاستغلال الثروات يحقق الاستفادة القصوى من الموارد، وأن يتم توجيه الأنشطة للحفاظ على الجهد والوقت.

2.2 المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية:

تناول المبحث الثاني من الإطار النظري مفهوم الريادة بشكل عام، إضافة إلى المنظور الاستراتيجي للريادة، ومفهوم الريادة الاستراتيجية، وأهميتها، متطلبات تطبيقها، إضافة إلى أبعادها التي تتناسب مع المشروعات الصغيرة.

1.2.2 مفهوم الريادة:

وردت تعريفات متعددة حول مفهوم الريادة، وتعرض الباحثة بعض من هذه التعريفات من خلال الجدول رقم (2.2):

جدول (2.2): تعريف الريادة:

التعريف	الباحث
النشاط الذي ينشئ ويدير منظمة جديدة؛ من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومنفردة ويطلق عليها ريادة خارجية، كما تكون الريادة ضمن منظمة قائمة ويطلق عليها الريادة الداخلية وتمثل القيام بأعمال وأنشطة جديدة تحقق النجاح والتميز	(Quick, 2007, p 11)
مجموعة من الصفات والخصائص التي تتعلق ببدء الأعمال، والتخطيط والتنظيم لها، وتحمل المخاطر والابداع في أدائها	(الغالبى وإدريس، 2007، ص 83)
مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة من الأشخاص لإيجاد مشروع ريادي جديد، بهدف تقديم شيء مميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق القيمة المضافة، وتضاف إلى المنتج أو الخدمة أو حتى طريقة وإجراءات تقديم المنتج والخدمة	(العاني وآخرون، 2010، ص 56)
غاية تجسد مستوى طموح المنظمة، وتعمل على تحفيز سلوك البحث لدى العاملين في المنظمة عبر مجموعة من الأنشطة والبرامج الداعمة لتحقيق الابداع والتميز والابتكار	(الدوري، 2010، ص 11)
أنشطة تتضمن خلق منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، أو الدخول لأسواق جديدة، أو إيجاد وتصميم مشاريع جديدة	(Lussier, 2011, p 135)
عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص لوقت والجهد والمال والموارد للمشروع من تحمل للمخاطر المصاحبة، واستقبال المكافآت الناتجة بما يحقق تراكم الثروة وتعظيم الأرباح	(Rachman et. al,) (2011, p 139)

ويتضح من عرض التعريفات المتعلقة بالريادة فإنها تتفق على أن الريادة تتعلق بإنتاج جديد، وأنها تسهم في تعزيز الميزة التنافسية وموقف المنظمة داخل السوق.

2.2.2 مفهوم الريادة الاستراتيجية:

يختلف مفهوم الريادة الاستراتيجية عن مفهوم الريادة في عدة اعتبارات أهمها أن الريادة الاستراتيجية ترتبط بأساليب التفكير والسلوك، التي يعتمده المدير من أجل تحقيق التميز والمنافسة (Rezaian & Naeiji, 2010, p 4).

وتكامل الريادة مع الاستراتيجية يسهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ويعزز فرص الاستمرارية، كذلك فإن التوافق والتكامل بين الريادة والأفكار الاستراتيجية يعد محور رئيس يحقق الريادة الاستراتيجية ذاتها (Barney, et. al, 2014, p 14). ووردت عدة تعريفات للريادة الاستراتيجية تعرض الباحثة بعض منها من خلال الجدول (3.2):

جدول (3.2): تعريف الريادة الاستراتيجية

التعريف	الباحث
القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية، وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة على اكتشاف الفرص، بل خلقها وتعظيمها واستغلالها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة، والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة المحيطة والتعامل مع كافة الظروف الغامضة؛ من أجل إضافة القيمة وتعظيمها في سبيل تحقيق الأهداف	(الحكيم وعلي، 2017، ص 51)
المنظور الاستراتيجي للأنشطة الريادية، ونشاط استراتيجي من خلال التفكير والعقلية الريادية	(Chang, et. al, 2013, p) (31)
فلسفة للممارسات الاستراتيجية بهدف التكامل بين الرؤية والأفكار والممارسات والريادة والسلوكيات؛ من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة، وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانات القادة والعاملين إلى عمل فعلي واقعي مميز، وإحداث التغييرات الجذرية، وخلق الميزة التنافسية، وتقديم الإضافة لتحقيق النجاح	(عبد الحسين، 2015، ص 85)
سلوكيات البحث عن الفرص وعن الميزة، وتشير إلى الأنشطة الريادية من منظور استراتيجي، وتقود إلى تحقيق الفعالية المتوجه نحو الحداثة التي تكون مصدراً للتنافسية المستدامة	(الشمري، 2015، ص 178)
القدرة على البحث عن نقاط القوة والضعف والاعتراف بها للعمل على تنميتها وتعزيزها، والحفاظ عليها، وتهيئة الظروف للتجديد والتميز والنمو والابتكار والابداع، بما يضمن تأهيل الذات للنجاح والتفوق والتميز والمنافسة وإيجاد البدائل للمشاكل التنظيمية، والبحث في الفرص والتحديات، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات	(شبات والمصري، 2020، ص 32)

ويتضح من عرض التعريفات أن هناك تباين بينها حيث اعتبرها البعض سلوكيات، أو قدرات، وهناك من أشار بأنها منظور للأعمال، ويتضح أيضاً أن الريادة الاستراتيجية من متطلبات نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة والدخول إلى الأسواق العالمية، وأنها تعد فلسفة ومجموعة إجراءات يتم من خلالها التكامل بين الريادة والأعمال والمواقف الجديدة من جهة والتوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والقيم والأهداف من جهة أخرى، وترى الباحثة بأنه عملية توافق بين ريادة الأعمال والمنظور أو التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

وتتفق الباحثة مع الرأي الذي يعتبر الريادة الاستراتيجية بأنها ريادة الأعمال بتوجه ورؤى استراتيجية؛ وأن تكون ريادة متكاملة لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة أو المشروع.

3.2.2 أهمية الريادة الاستراتيجية:

تسهم الريادة الاستراتيجية في تطوير وتوليد المعرفة، وتسمح للمنظمة بتطبيق المعرفة على منتجاتها أو خدماتها، وتجعلها قادرة على العمل في سياق البيئة السائدة، وفي نفس الوقت تسهم في اكتشاف الفرص، واستغلال هذه الفرص لتحقيق النجاح (Hitt et. al, 2011, p 69).

وأشار (Djordjevic, 2013, p 241) إلى التطور والتسارع والتقنيات الحديثة وتعقيد الأسواق العالمية جعل الريادة الاستراتيجية أكثر تأثيراً على المنافسة؛ إذ إن الريادة تعد من أهم أساليب ووسائل البقاء والنمو والتنافس، إذ إن التوجه الريادي والاستراتيجي يتكاملان لمساعدة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل؛ كما تمنح الريادة الاستراتيجية مجموعة من البدائل للحصول على الموارد وبناء أطر وإجراءات تسمح باتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة.

والسلوك الريادي الاستراتيجي يحدد أهداف المنظمة بشكل واضح وواقعي، ويشكل مجال عملياتها بتميز واستثمار الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع، وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الريادة، والتي تطور وتحسن خدماتها باستمرار استجابة للتغيرات (حسين، 2013، ص 392).

ولقد أشار (McFadzean et. al, 2005, p 351) إلى أن الريادة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فقط، بل إنما على المستوى الاقتصادي بشكل عام. وأكد (Hitt et. al, 2011, p 68) أن الأنشطة الريادية تسهم بشكل رئيس في نمو الاقتصاد وخلق الوظائف وعلاج الفقر والبطالة، وبالإمكان تقديم فوائد كثيرة وسريعة للمجتمع بشكل عام.

وأوضح (Kyrgidou & Hughes, 2010, p 45) أن الريادة الاستراتيجية تساعد المنظمات للتخصص واكتساب الميزة التنافسية واغتنام الفرص المتاحة بطرق مميزة.

ولقد نقل الكرعوي (2015، ص 55) بعض المجالات التي تفيد في فهم أهمية الريادة الاستراتيجية بالمجالات الآتية:-

1- تعد عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة؛ إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، ونموها، وتقديم الفرص للعاملين للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم الإبداعية، وصياغة ثقافة تعزز الأداء داخل السوق.

2- تسهم في تعزيز الموقف التنافسي في ظل الأسواق المفتوحة.

3- تسد الفجوة المعرفية بين الفكر الإداري، والتطبيق العملي بالمنظمات، وتربط بين متغيري الريادة والتنافس بطرق يمكن اتخاذ قرارات حولها.

4.2.2 متطلبات الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية ذات طابع يرتبط بمهارات وقدرات الأفراد، وإمكانات المنظمة، وبالتالي فإن التوجه نحو الريادة الاستراتيجية له متطلبات مختلفة، ومتباينة من منظمة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، نظراً لتباين حدة المنافسة، أو طبيعة النشاط ذاته، حيث اتفق ، وفيما يلي عرض لأهم متطلبات التوجه الريادي في شركات العمل عن بعد كما ذكرها كل من (زغمار، 2017، ص 14 - 15؛ وشمس الدين وشهاب وأزاد، 2016، ص 389):

1- **وجود قيادة تتمتع بالريادية:** يوجد عناصر وعوامل مشتركة بين القيادة والريادة، حيث إن أهم هذه العوامل تتمثل بالرؤية الريادية، والابداع، والقيادة الذاتية، وقبول التحديات والمخاطرة.

2- **تبني تفكير ريادي:** تعتبر أهم متطلبات نجاح الريادة الاستراتيجية، إذ يشير التفكير الريادي الاستراتيجي إلى المرونة في عرض الأفكار، وتبني الأفكار الإبداعية، والاعتماد على سياسات التغيير والتجديد بما يتناسب مع الموقف، والتفكير الريادي يساعد على استغلال الفرص المتاحة، والاستفادة منها في حالات عدم التأكد.

3- **إدارة الموارد المتاحة:** لا يمكن لأي منظمة أن تنجح في تطبيق وتبني الريادة الاستراتيجية على المستوى البعيد، دون أن تمتلك إمكانات نادرة ومتميزة، في المقابل فإن النجاح يتوقف على قدرتها في استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثالية، ومن أهم هذه الموارد العنصر البشري وما يمتلكه من

القدرات الفردية والمهارات والمعرفة والخبراء والمؤهلات، بجوار المورد التقني، وما يتضمنه من وسائل وأساليب حديثة في الانتاج.

يتضح من عرض متطلبات الريادة الاستراتيجية أنها تتعلق بوجود قيادة ريادية؛ بمعنى أن الريادة الاستراتيجية بحاجة إلى قناعة من القائد، وأن يكون ريادياً ليتمكن من تطبيقها وفق رؤية مشتركة من العاملين، وأن يعزز الثقافة الريادية داخل المشروع، وأن يهتم بإدارة الموارد بطرق ريادية واستراتيجية.

5.2.2 عوامل المحافظة على الريادة الاستراتيجية:

تسعى كافة المنظمات على اختلاف أنواعها، وأحجامها إلى الوصول لمكانة ريادية، ثم تضع لنفسها هدفاً بالمحافظة على الريادية والمكانة التي وصلت إليها، واستمرار النمو والتحسين المستمر، وهناك عدة عوامل تحافظ على الريادة الاستراتيجية وتجعلها في تطور، ذكرها (جديان، 2014، ص 197) على النحو الآتي:

- 1- **المرونة:** المنظمات المرنة هي القادرة على مواجهة التحديات، وتغيير أنماط وأساليب العمل بما يتفق مع طبيعة التغيرات والواقع المحيط، والمرونة من عوامل الحفاظ على الريادة، والمرونة تعني الاستجابة السريعة للتغيرات، والقدرة على مواجهة التحديات، والمرونة يجب أن تشمل الهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات وإجراءات العمل، وأساليبه وأدواته.
- 2- **القيادة:** قناعة القيادة بالريادة والتوجه الريادي الاستراتيجي من عوامل نجاحها واستمرارها، كذلك فإن القيادة التي تتمتع بتوجه ريادي يجب أن تضع أهداف واقعية، وتخطط للمستقبل بشكل أكثر موضوعية ودقة، وتجند الإمكانيات اللازمة وتستغل الموارد المتاحة بذكاء وحكمة.
- 3- **الميزة التنافسية الريادية:** تحقيق الريادة الاستراتيجية في العمل يعزز التنافس، ويحقق الميزة التنافسية للمنظمات.

ويتضح من عرض عوامل المحافظة على الريادة الاستراتيجية بأنها متجددة؛ لأن من متطلباتها المرونة والتكيف والاستجابة للتغيرات التي تطرأ، وأن تكون القيادة على وعي تام بهذه التغيرات وأن يكون رد فعلها على تلك التغيرات بطرق استجابة واستباقية، وأن تحقق الريادة الميزة التنافسية للمشروع؛ لضمان النمو والاستمرارية والتميز.

6.2.2 مكونات وعناصر الريادة الاستراتيجية:

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والبحوث التي استهدفت تفسير أهم عوامل ومكونات وعناصر الريادة الاستراتيجية ومن أكثر النماذج شيوعاً نموذج (Kraus & Kauranen, 2009, p)

41؛ و 3 و Kuratko & Audretsch, 2009, p 88 و Hoglund, 2013, p 88) حيث أشارت هذه النماذج أن الريادة الاستراتيجية تتكون من التعلم التنظيمي، والابداع، والتحالف الاستراتيجي، والنمو، والمرونة. ولقد وجدت الباحثة اتفاق إلى حد ما حول الأبعاد والمكونات التالية للريادة الاستراتيجية:-

1- **تحديد واغتنام الفرص:** تعني قدرة الإدارة على تبني ثقافة ريادية، والوصول إلى منتجات وخدمات يمكنها النجاح في السوق، وأن يكون لديها رؤية لتحديد الفرص المتاحة، وسبل استغلالها، على أن تكون عمليات اغتنام الفرص لها مكونات تحقق النجاح السريع، وهذا يتطلب إدارة لديها رؤية استشرافية ثاقبة، ولديها قدرات ريادية في تبني هذه الفرص والعمل على استغلالها.

2- **الابداع:** الابداع عنصر أساسي وبعد رئيسي من أبعاد التوجه الريادي، حيث رأى الإبداع يعني. فالإبداع كبعد من أبعاد التوجه الريادي يعني عملية خلق وتطبيق طرق وأساليب وممارسات وتقنيات جديدة، تمكن المنظمة من تحسين خدماتها، ورفع مستويات الجودة، والإبداع سمة من سمات رواد الأعمال، إذ تمكنهم من توفير قدر من الأفكار الجديدة ويكون المبدع أكثر تفتحاً على أفكار الآخرين، وقادراً على عرض أفكاره ومقارنة المواقف وإدراك البديل الأفضل. حيث أشار الزهراني (2002: 246) أن التوجه الابداعي عبارة عن قدرة المنظمة على تقديم حلول فريدة للمشكلات والتحديات، واستغلال الفرص بطرق ابداعية، ورأى كل من (Hult, Snow & Kandemir, 2003, p. 404) أن التوجه الابداعي يعني دفع قيم ومعتقدات وسياسات المنظمة باتجاه العمليات الابداعية، فالإبداع يقصد به قابلية المنظمة على التطوير والتجديد وصياغة أفكار وحلول جديدة، أما الابداعية كأحد أبعاد التوجه الريادي عبارة عن ثقافة سابقة للإبداع؛ لأنها تقدم التسهيلات اللازمة للتطوير، والابداع، واستكشاف آليات وسياسات عمل مناسبة لطبيعة الظروف، وأشار كل من (Wang & Ahmed, 2004, p. 304; Salavou, 2004, p. 35;) والمطيري، (2012، ص 8) أن التوجه الريادي يسبق الابداع ويمهد طريق الابداع داخل المنظمة، ويتضمن عدة خطوات: النية للإبداع، والبنية التحتية للإبداع، والمناخ الإبداعي، وتأثير الإبداع، وتنفيذ الأفكار الإبداعية) وهذه الخطوات لها تأثير مباشر في قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والتميز في تقديم المنتجات والخدمات. كذلك فإن التوجه الإبداعي أحد أهم عوامل نجاح فرق العمل، وهو ما يميز موقف المنظمات تجاه الإبداع ذاته (الياسري وكامل، 2013، ص 101)

3- **الاستباقية:** التوجه الاستباقي عبارة عن القدرة على أخذ زمام المبادرة وتحمل المخاطرة وظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، وتتضمن أكثر من عنصر: إقرار الملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والتطوير، محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتواء السوق (Caruan et. al, 1998, p. 16). بينما أشار جندب (2013، ص 13) أن الاستباقية تعني المبادرة التي تتبناها المنظمة على أساس الابتكار والتجديد، وأشار السائير

(2017، ص 430) إلى أن المنظمات الاستباقية لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد والنجاح، من خلال متابعة التغييرات المحيطة وبناء خطط وسياسات العمل في ضوءها، والاستباقية تختلف عن المبادرة، لأن السلوك الاستباقي هو ردة فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة، ولا بد من إجراء سريع استباقي لمواجهة تلك التغييرات، أو الاستفادة منها، كما أكد رشيد والزيادي (2014، ص 209) أن الاستباقية عبارة عن مجموعة جهود من أجل تحديد الاحتياجات المستقبلية، وتحولها إلى فرص جديدة، والاستجابة لها قبل المنظمات الأخرى، وأكد جلاب (2014، ص 26) أن الريادة الاستراتيجية عبارة عن توجهاً استباقياً، فالاستباقية تعني توقع المنظمة لحاجات ورغبات المستقبل، والتصرف على أساسها بقصد الحصول على أكبر قدر ممكن من الفوائد، وتحقيق الأهداف.

4- تحمل المخاطرة: المخاطرة لها معاني كثيرة ومتنوعة، ويمكن استخدامها حسب المجال والاستراتيجية، والمخاطر تتمثل في المغامرة في مواقف مجهولة، والتعهد والتدوين، والالتزام بالقوانين والمعاهدات والالتزامات، وأكد (Martens et. al, 2010, p. 4) أن المخاطرة الريادية تتمثل بالمخاطر المالية، ومخاطر الأنشطة والأعمال؛ حيث وصف المخاطر المالية بأنها الحصول على تمويل والاقتراض بهدف تنفيذ أنشطة وبرامج، وقد تواجه المنظمة مخاطر في طرق السداد والالتزامات، أما مخاطر الأعمال فتعني المجازفة في المجهول دون معرفة نسب النجاح مسبقاً، أي إجراء الأعمال والأنشطة والبرامج في ظروف اللاتأكد. بينما قسم زيدان (2006، ص 125) المخاطر الريادية إلى ثلاثة أنواع: المخاطر التشغيلية في تنفيذ الأنشطة وتطبيق القرارات، والمخاطر المتعلقة بصناعة القرار الريادي، ومخاطر سوق العمل والظروف البيئية المحيطة. ورأى نجم (2013، ص 225) أن المخاطرة الريادية تعني وتتضمن الرغبة في توفير الإمكانيات والموارد الأساسية لاستغلال فرصة يتبعها تحمل للمسؤوليات بهدف تحقيق النجاح، والمخاطرة ملازمة لكافة أنواع الأعمال، والشخص المخاطر ليس متشائم بل لديه طموح مرتفع، وأمل في تحقيق النجاح بالمستقبل. ولقد أورد السكارنة (2006، ص 65) أن الشخص المخاطر يجب أن يتمتع بعدة مهارات وقدرات أهمها: الرؤية الإيجابية للمستقبل والمواقف، وقبول المخاطرة والعمل في ظروف صعبة، وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها في ظل المخاطر المحيطة.

5- النمو: يقصد به التحسين المستمر لكافة مدخلات وعمليات ومخرجات العمل داخل المنظمة، وأن يتضمن النمو جوانب تتعلق بالتعلم التنظيمي، وأن يتم إجراء مسوح خاصة بسبل التطوير والاستمرارية، إضافة إلى دخول أسواق جديدة، وإنتاج منتجات أو خدمات تتسم بالتميز. وأكد (الحكيم وعلي، 2017، ص 52) أن النمو يجب أن يتضمن على عمليات التخطيط والتصميم من أجل رفع فاعلية المنظمة وقوتها، وأن تتضمن عمليات النمو التنظيمي الأفراد والعاملين في

المنظمة، وجماعات أو فرق العمل، والتنظيم ذاته، بحيث تتبنى الإدارة الاستجابة والتكيف مع عمليات النمو، وأن يكون النمو على مستوى الوظيفة والقسم والمنظمة بشكل عام.

6- **التفرد والتميز**: يقصد بالتفرد أن تتمتع المنظمة بقدرات تطوير وتحسين لا يمكن أن تصل لها منظمات أخرى، والتميز أو ما يسمى "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديثاً لاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال شجاعة، وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري، 2009، ص 33). وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز Excellence. ويشير التميز كما أوضحنا إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة (السلمي، 2002، ص 11): حيث عرف (السلمي، 2002، ص 21) إدارة التميز على أنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. والتميز أيضاً عبارة عن محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية" (الجعبري، 2009، ص 40). والتميز ينظر له بأنه الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan, 2013, p. 8).

7.2.2 تجارب وتطبيقات للريادة الاستراتيجية:

يبدو الحديث عن تبني الريادة بشكل عام سهلاً؛ لكن في الواقع فإنها تشكل تحدياً عظيماً لأي منظمة تتجه نحو الريادة؛ لأنها تواجه منافسة قوية تجعلها غير قادرة على الريادة واغتنام الفرص، والإبداعية والاستباقية، ومن هذا المنطلق تعرض الباحثة بعض تطبيقات الريادة الاستراتيجية:

أولاً: التجربة الريادية في سنغافورة.

وضعت سنغافورة مرحلة الفقر والبطالة جانباً، وتبنت أساسيات يمكن من خلالها تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، وكان متوسط دخل الفرد (500) دولار، وبعد لاعتماد على الأعمال الريادية إلى متوسط دخل وصل إلى (70) ألف دولار، بمعنى أن دخل الفرد زاد 140 ضعفاً خلال أقل من 50 عام، وعلى الرغم من فقرها بالموارد الطبيعية، لكن قيادة الريادة كانت من فئة شباب

مُتقنين تعلم معظمهم في بريطانيا والصين، والغريب في تجربة سنغافورة أن الريادة بدأت في القطاع السياحي فأنشأ الشباب المنتجعات، واستغلوا الطبيعة لبناء الجسور البسيطة وفتح الأسواق على العالم، ثم انتقلت الريادة للتصنيع، ومن ثم إلى الخدمات، وبعد مرور 10 سنوات على تبني الريادة، أنشأت الدول حاضنات ريادية تقدم الاستشارات للشباب لتطبيق أفكارهم بغض النظر عن مؤهلاتهم وخبراتهم، ومساعدتهم على تطبيقها خاصة في مجال التقنيات والحدائق، كما امتدت الريادة إلى كافة المؤسسات وتطورت إلى ريادة استراتيجية أي ريادة بكافة أرجاء المنظمة ضمن المستويات الإدارية الثلاث (Wong, 1999).

ثانياً: التجربة الكورية في الريادة.

تقصد الباحثة بتوجه كوريا الجنوبية بعد حالة الحرب إلى تحسين فرصها في مواكبة التطورات وإنقاذ اقتصادها، والتقدم نحو التنمية الاقتصادية، وتبنت كوريا الجنوبية الريادة كجزء من خططها التنموية.

وبدأت الريادة من المؤسسات التعليمية والجامعات، ودعت الجهات الحكومية أن الجامعة عليها أن تقدم مقررات تتناسب مع ظروف الدولة، وأن حاجة الدولة للريادة يجب أن تأخذها الجامعات بعين الاعتبار.

وكانت الريادة تنطلق من أسس أهمها التركيز على الفرص والإمكانات المتاحة، والتحفيز المستمر للشباب والأفكار الريادية، وإصلاح النظام التعليمي، وأنظمة التدريب، واعتبرت كوريا أنه لا يلتقي الريادة مع الفساد فحاربت الفساد بكافة مظاهره، وتكلفت التجربة الكورية بالنجاح، وانتشرت ثقافة الريادة بكافة أرجاء المؤسسات، والأنشطة (Mathews, 2012, p. 763).

ومن خلال عرض التجارب الريادة ترى الباحثة أن سنغافورة صغيرة المساحة لديها كثافة سكانية كبيرة ونجحت في تحقيق التنمية والريادة في كافة الأنشطة وقطاعات الاقتصاد؛ وواجهت حصاراً وتحديات سياسية كبيرة؛ لكن الإرادة والنهج السليم، وإيمان الفرد بقدراته، والاهتمام بالتعليم والتدريب أثبت أن القيود والتحديات مهما بلغت فإن الريادة يمكن أن تكون عنواناً لتجاوز التحديات، وليس الوقوف عند هذه التحديات.

ويمكن الاستفادة من تجربة كوريا الجنوبية أن الفساد لا يلتقي مع الريادة، والفساد الذي كانت تحارب كوريا كان منتشراً بكافة قطاعات الدولة، وسيطرت عليه لتحقيق أهداف الريادة، واهتمت بفئة الشباب من تدريب وتعليم وتنمية مهارات.

خلاصة المبحث الثاني:

الريادة بمفهومها العام تعني استثمار فرصة بشكل استباقي وتقديم أفكار أصيلة مبتكرة تسهم في تحقيق النجاح، والريادة الاستراتيجية هي منظور استراتيجي للريادة، وتتمثل بممارسات إدارية وفنية تسهم في تحقيق نجاح وتفرد وتميز عن المشروعات الأخرى.

لذا تستهدف الريادة الاستراتيجية تبني أهداف ريادية، واستثمار الفرص بطرق مبدعة، ولتحقيق الريادة الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات تبين أن أهمها أن تكون الإدارة العليا والقيادة لديها فكر ريادي، وتميل إلى التجديد والتفكير برطق ريادية، وأن تقوم بإدارة موارد المشروع بطرق استراتيجية، ولتفعيل تطبيقات وممارسات الريادة الاستراتيجية يجب أن تتمتع المنظمة أو المشروع بالمرونة الكافية، وأن تكون القيادة مقتنعة بالريادة كأسلوب لتحقيق التميز، وأن تتجه الريادة نحو النمو والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية للمشروع، واتضح من عرض المبحث الثاني أن للريادة الاستراتيجية أبعاد متعددة وبالنسبة للمشروعات الصغيرة تبين أن أهم هذه الأبعاد اغتنام الفرص، والإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، والتفرد والتميز، وتبين من خلال عرض تجارب الريادة الاستراتيجية بأنها أسلوب يسعى للتحسين المستمر، وتبني مداخل أكثر تميزاً وتنافسية.

3.2 المبحث الثالث: واقع المشروعات الصغيرة في محافظات غزة:

تعيش محافظات غزة حالة استثنائية؛ حيث تتفاقم المشكلات الاقتصادية والاجتماعية؛ نتيجة الحصار والانقسام الفلسطيني، وأصبحت المشروعات الصغيرة أحد أهم الحلول التي يلجأ لها الخريجين للهروب من واقع الفقر والبطالة، وما زاد من أهمية هذه المشروعات أن هناك كثير من مؤسسات الاقراض التي تعنتي بتنمية وتمويل هذه المشروعات مثل مؤسسة فاتن للاقراض، ومؤسسة أصالة، ومؤسسة ريادة.

ورغم اهتمام عديد من مؤسسات الاقراض بالمشروعات الصغيرة إلا أنها واجهت تحديات كبيرة؛ منها يتعلق بتنظيمها الداخلي، ومنها يتعلق بحالة الركود التي تشهدها الأراضي الفلسطينية بشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص حسب ما أشارت إليه دراسة (المشهوراي والرملاوي، 2015)، ومن خلال اطلاع الباحثة على واقع هذه المشروعات وجدت أسباب أخرى لعدم قدرتها على تلبية حاجات المجتمع المحلي وعلاج مشكلاته أهمها عدم وجود تعريف واضح للمشروعات الصغيرة، وضعف الدعم الحكومي لهذه المشروعات، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة إدارية تقليدية، وتناولت الباحثة من خلال هذا المبحث الإطار المفاهيمي للمشروعات الصغيرة من خلال معرفة مفهومها وأهميتها وخصائصها، كما تناولت واقعها في محافظات غزة.

1.3.2 مفهوم المشروعات الصغيرة:

وجدت الباحثة اختلاف وتباين في مفهوم المشروعات الصغيرة؛ وذلك لاختلاف البيئة والقطاع المستهدف، والجدول (4.2) يبين هذه التعريفات:

جدول (4.2): تعريف المشروعات الصغيرة:

التعريف	الباحث
كل نشاط لإنتاج سلع وخدمات تستعمل فيه تقنية غير معقدة، ويتميز بقلّة رأس المال المستثمر، ويعتمد على تشغيل العمالة بشكل أكبر	(المحروق ومقابلة، 2006، ص 21)
وحدة اقتصادية تتألف من مجموعة من العناصر البشرية يستخدمون وسائل وطرائق مختلفة وفق سياسات وإجراءات، وبرامج، وأشكال تنظيمية محددة؛ لتحقيق أهداف المدراء والعاملين، إلى جانب الأهداف الاجتماعية	(النمرطي وصيدم، 2012، ص 11)
مجموعة من الأعمال البسيطة التي تقوم بها الأسر الفقيرة والأسر ذات الدخل المتدنية والمحدود، كالأعمال الحرفية واليدوية، والزراعية، بحيث تمول عن طريق وزارة أو مؤسسات مهتمة بأساليب وطرق مدروسة	(النسور، 2015، ص 68 - 69)

يتضح من عرض التعريفات عدم اتفاقها حول مفهوم المشروعات الصغيرة حيث اقتصر تعريف (المحروق ومقابلة، 2006) المشروعات الصغيرة بأنها تتبع أنظمة غير معقدة، بينما اقتصر تعريف (النمروطي وصيدم، 2012) على أنها تسعى لتحقيق أهداف المدراء والعاملين وأهداف اجتماعية، أما (النسور، 2015) فاعتبرها كيان أسري وحرفي يدوي وزراعي، وتمول من وزارة أو مؤسسة خاصة. وستقوم الباحثة بتعريف المشروعات الصغيرة بعد عرض معايير تصنيفها وخصائصها وواقعها في قطاع غزة.

2.3.2 معايير تصنيف المشروعات:

كما اختلفت الأدبيات حول مفهوم المشروعات الصغيرة فإن هناك اختلاف كبير في تصنيف المشروعات واعتبارها بأنها صغيرة أو غير صغيرة، فهناك كثير من المشاريع تبدو كبيرة في مجتمع ما، تجد أنها تصنف ضمن المشروعات الصغيرة في مجتمع آخر.

ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة وغيرها معيار عدد العاملين، أو حجم رأس المال المستثمر، الإيرادات، القيمة المضافة، درجة التخصص في الإدارة، مستوى التقدم التكنولوجي، والاستناد إلى هذه المعايير يختلف باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية من مجتمع لآخر، ومن وضع اقتصادي لآخر، فكثير من المشروعات في دول شرق آسيا كانت تصنف بأنها كبيرة وبعد التحول الاقتصادي والصناعي الذي طرأ لهذه الدول أعادت تصنيف مشروعاتها واعتبرت كثير منها بأنها صغيرة، كذلك يختلف التصنيف باختلاف عدد السكان، والتقدم الصناعي (James, 2011).

وعلى مستوى دول الشرق الأوسط والدول العربية فإن معظمها يعتمد على عدد العاملين لتصنيف المشروعات، وعدد قليل منها مثل الإمارات العربية المتحدة، ودولة قطر تعتمد على قيمة رأس المال المستثمر بمعيار للتصنيف، ولا تأخذ الدول العربية بمعايير أخرى مثل المبيعات والإيرادات أو التكنولوجيا المعتمدة في تصنيف المشروعات.

كذلك تختلف المجتمعات في تصنيف المشروعات حسب المعيار الواحد، فعلى سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا تعتبر المشروع صغيراً إذا كان عدد العمالة لا يتجاوز (499) عاملاً، أما في الدنمارك، وإيرلندا، وبلجيكا، وألمانيا فإن المعيار المستخدم ألا يتجاوز عدد العاملين (49) فرداً، وفي اليابان (300) عاملاً، وفي جمهورية مصر العربية (50) عاملاً، وفي العراق (10) عمال، وفي الأردن (20) عاملاً (أبو ذياب، 2003، ص 4).

3.3.2 أهمية المشروعات الصغيرة:

تتضح أهمية المشروعات الصغيرة في جوانب متعددة؛ أهمها أنها تسهم في الناتج المحلي الإجمالي، كما إنها تساعد على مواجهة الفقر والبطالة، وتوفر فرص عمل لفئات مختلفة، إضافة إلى أنها توفر سلع وخدمات لا تقدمها المشروعات الكبيرة، وبالتالي لها دور في خفض معدلات الاستيراد، ولقد اطلعت الباحثة على مجموعة من الأدبيات التي تناولت أهمية المشروعات الصغيرة، واتضح أن أهميتها في البلدان النامية تتمثل بالتالي (هيكل، 2003، ص 82؛ والسكارنة، 2006، ص 9؛ والنسور، 2015، ص 70):

- 1- تعمل في مجال الأنشطة الانتاجية والخدمية والسلعية والفكرية.
- 2- تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.
- 3- تسهم في إعداد العمالة الماهرة.
- 4- تسهم في حل مشكلة البطالة.
- 5- تعد من المكونات الأساسية في الهياكل الانتاجية والاقتصادية للمجتمع.
- 6- تستوعب عدد من العمالة في مختلف القطاعات.
- 7- تسهم في تطوير التقنيات والفنون الانتاجية المحلية؛ الأمر الذي يدفع المشاريع إلى مواقف تنافسية جيدة.

كما تبرز أهمية المشروعات الصغيرة بأنها تنمي المواهب والابداع والابتكار، وتؤسس للتنمية الاقتصادية (فزح، 2013، ص 133)، وتخلق المشروعات الصغيرة مناخ تنافسي قوي يسهم في تنمية ابتكار المنتجات والخدمات وتحسين الريادة، وتخفف الضغط على الوظائف الحكومية (المقداد، 2011، ص 19).

وترى الباحثة بأن حاجة المجتمع الفلسطيني بقطاع غزة لمثل هذه المشروعات تفوق حاجة البلدان الأخرى، لأن حالة الحصار الاسرائيلي تبني أسس لمواجهة بطرق ابتكارية وعبر مجهودات فردية وجماعية تقدم المنتجات والخدمات النادرة، خاصة أن الحصار أصبح واقعاً وامتدت فترته لأكثر من (15) سنة، وبالتالي إن لم تقدم هذه المشروعات المنتجات الابتكارية التي تسد حاجة القطاع من السلع والخدمات التي كانت تستورد فإن الحالة الاقتصادية ستقوى في حالة ركود وتراجع.

4.3.2 خصائص المشروعات الصغيرة:

تتميز المشروعات الصغيرة عن المشروعات الأخرى بعدد من الخصائص والسمات، ومن أهمها ما يلي (السكرانة، 2006، ص 9؛ وJames, 2011؛ أحمد وبرهم، 2012، ص 77؛ والمصري، 2018، ص 23-24):

- 1- صغر حجمها مقارنة بالمشاريع الكبيرة.
- 2- تجمع بين الإدارة والملكية غالباً.
- 3- الإدارة فيها مستقلة.
- 4- لا تحتاج إلى تمويل كبير.
- 5- قلة عدد العاملين فيها.
- 6- تتميز بنطاق جغرافي محدود نسبياً.
- 7- درجة المخاطرة فيها قليلة.
- 8- تعتمد على تقنيات بسيطة.
- 9- تقدم المشاريع الصغيرة منتجاتها وخدماتها بشكل مباشر للمجتمع المحلي.
- 10- قدرات كبيرة على الابتكار؛ وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكار الذاتي والسعي لتنمية مشروعهم.
- 11- تتميز بأنها ذات طابع شخصي.
- 12- مصادر تمويلها محدودة ذاتية أو بالاعتماد على مؤسسات اقراض مختصة بتمويل المشروعات الصغيرة.
- 13- اعتماد آليات اتصال وتواصل مباشرة بين القائمين والعاملين.
- 14- مركزية عمليات اتخاذ القرار.
- 15- لا توجد للمشروعات الصغيرة قوانين ولوائح معقدة.
- 16- أدوات التحفيز والمكافآت فيها بسيطة.
- 17- شكلها القانوني فردي أو شركات تضامن.

كما تتميز المشروعات الصغيرة بأنها أداة من أدوات النمو والتنمية الاقتصادية السريعة، وتختص بأن العلاقات التنظيمية غير معقدة وبسيطة، وغالباً ما يكون العاملين في المشروعات الصغيرة من فئة متقاربة مثل أفراد الأسرة الواحدة، أو مجموعة أقارب أو أصدقاء، وبالتالي تتميز بأنها لا تحتوي على صراعات تنظيمية، وتتمتع أيضاً مرونة عالية، فمالك المشروع قد يكون مديراً ومتابعاً لسياسات وإجراءات العمل ويتبع أساليب تقليدية وبسيطة في إعداد الخطط والأنشطة، كما إن المشروعات

الصغيرة تعتمد على بناء علاقات قوية مع المستهلكين، وتتميز بسرعة التغيير والتطوير، وقد تنتقل من حالة عادية إلى حالة نشطة بسرعة

5.3.2 أهداف المشروعات الصغيرة:

ترتبط أهداف المشروعات الصغيرة بأهداف القائمين، وتحقق أهداف اقتصادية واجتماعية وتنموية، ومن أهم الأهداف ما ذكره كل من (المصري، 2018، ص 20 - 21؛ ورقاني ونرميان، 2013، ص 20؛ والدماغ، 2010، ص 24) بالتالي:

1. استحداث فرص عمل بصورة مباشرة، وتحقيق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال التشغيل.
2. تحفيز روح المبادرات الفردية والجماعية، باستحداث أنشطة اقتصادية غير متوفرة بالسوق المحلي.
3. تشكيل مصادر دخل ذاتية مستحدثة.
4. رفع مستوى العائدات المالية للدولة من خلال الضرائب المختلفة، وبالتالي تتجه هذه الضرائب نحو موازنة الدولة وتسيير شؤون مؤسساتها.
5. تعد وسيلة من وسائل دمج القطاعات غير المنظمة في المجال الاقتصادي.
6. أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النامية من الدولة، وهي بذلك أداة لترقية الثروة المحلية، وتحقيق التكامل الاقتصادي بين المناطق الجغرافية للدولة.
7. حلقة وصل داخل النسيج الاقتصادي من خلال شبكة العلاقات التي تكونها هذه المشروعات مع باقي المشاريع المحيطة.
8. تعزز المهارات الفنية والإدارية لدفع عجلة التنمية الصناعية والخدمية.
9. نشر مفاهيم وثقافة النمو الاقتصادي بأكبر قدر ممكن من مناطق الدولة.
10. تلبية جزء كبير من متطلبات السوق المحلي.
11. إعادة توزيع الدخل والثروة بشكل أكثر عدالة.
12. المساهمة في تغذية المشاريع الكبيرة ببعض المنتجات.
13. تسهم في تعزيز الابتكار الانتاجي والتكنولوجي.

يتضح من أهداف المشروعات الصغيرة بأنها أداة حقيقة لتعزيز قدرات الدولة الاقتصادية، وحل من حلول البطالة والفقر، كما إن مساهمتها في إعادة توزيع الدخل والثروة يعزز العدالة الاجتماعية، ويعمل على التقريب بين الطبقات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا من شأنه أن يسهم في التنمية الإنسانية.

6.3.2 واقع المشروعات الصغيرة في محافظات غزة:

تصنف الإدارة العامة للشركات والتراخيص في وزارة الاقتصاد الوطني المشروعات حسب طبيعة عملها، وتصنف وزارة المالية المشاريع حسب الشرائح الضريبية للمكلفين، وورد في قانون تشجيع الاستثمار أن الامتياز يشمل فئات رأس المال والعمالة (شعلان، 2016، ص 22).

وهذا يوضح أنه لا يوجد اتفاق بين مؤسسات الدولة حول تصنيف المشروعات، كما تشهد الأراضي الفلسطينية عدم وجود قوانين وبرامج تموية حقيقية وموضوعية لتعزيز المشروعات الصغيرة، ولعل ذلك يرجع إلى الانقسام الفلسطيني، وارتباط الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي.

كما إن أعداد هذه المنشآت والمشروعات لم تتضح بشكل دقيق؛ لعدة عوامل أهمها قيام كثير من المشروعات دون الحصول على تراخيص من المؤسسات والجهات المختصة، وغياب عمل السلطة الوطنية الفلسطينية في بعض المناطق المسيطر عليها الاحتلال الإسرائيلي، أو بسبب الانقسام الفلسطيني، لكن ورد في تعداد المنشآت عام (2012م) أن نحو (89%) من المشروعات في فلسطين هي منشآت صغيرة تشغل أقل من (5) عاملين، وأن المنشآت التي تشغل ما بين (5 - 9 عاملين) تشكل ما نسبته (7.6%) من إجمالي المنشآت (الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني، 2013).

وفي دراسة أعدها مركز الدراسات والأبحاث الفلسطيني (2014، ص 10) أن مجالات المشروعات الصغيرة في فلسطين تنقسم إلى:

1. مشروعات صناعية: استهلاكية أو مهن وحرفية.
2. المشروعات التجارية: تجارة الجملة والتجزئة والوكلاء والسماسة.
3. المجالات الخدماتية: مكاتب الخدمات، وكالات السياحة، التأمين، الفنادق، الخدمات الشخصية والنقل، مكاتب التوكيات.
4. المشاريع النسوية الصغيرة.
5. الحيازات الزراعية المملوكة للسكان المحليين، ومهنة الصيد.

وضمن قرار مجلس الوزراء الفلسطيني في جلسته المنعقدة بتاريخ (4/ أكتوبر/ 2011م) صنف المشروعات في فلسطين إلى أربع فئات:

جدول (5.2): تصنيف المشروعات حسب مجلس الوزراء

رأس المال بالدولار	حجم الأعمال السنوي	العمالة	فئة الحجم
5000	20000	1 - 4 عمال	متناهية الصغر
50000 - 5001	200000 - 20001	5 - 9 عمال	صغيرة
100000 - 50001	500000 - 200001	10 - 19	متوسطة
100001 فأكثر	500001 فأكثر	20 فأكثر	الكبيرة

وبناءً على قرار مجلس الوزارة يمكن الوصول إلى تعريف دقيق للمشروعات الصغيرة في محافظات غزة بأنها كيان اقتصادي يتراوح عدد العاملين فيه ما بين (5 - 9 عمال)، ورأس مال لا يتجاوز (50000 دولار)، وتتبع ملكية فردية أو مستقلة، وتعتمد على سياسات وإجراءات عمل مرنة بسيطة قابلة للتغيير، وتقدم منتجات للمجتمع المحلي تتميز بالفنية والحرفية.

وبناءً على التصنيف السابق فإن التقارير والاحصاءات المتوفرة حول المشروعات الصغيرة في فلسطين بأن إجمالي عدد المنشآت المرخص لها بلغ (151066) منشأة، منها (102344) منشأة بالضفة الغربية، و(48722) منشأة في قطاع غزة.

ويمكن تقسيم المنشآت في قطاع غزة بأنها تشكل (7.6%) من إجمالي المنشآت أي أنها (3703) منشأة حسب تصنيف الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، يتركز معظمها في محافظة غزة بنسبة (40.40%)، ثم محافظة خان يونس بنسبة (18.50%)، ثم محافظة شمال غزة بنسبة (16.10%)، يليها محافظة الوسطى (13.20%)، وأخيراً محافظة رفح (11.80%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

وتبين الباحثة من خلال الجدول التالي عدد المنشآت والنسب المئوية في محافظات قطاع غزة بنهاية عام (2018) حيث لم تتوفر إحصاءات ومؤشرات تتعلق بعام (2019م)، كما بين الجدول مقارنة لتعداد هذه المنشآت بإحصاءات عام 2013:

جدول (6.2): تصنيف المشروعات حسب مجلس الوزراء:

حجم الزيادة	النسبة المئوية	عدد المنشآت	النسبة المئوية	عدد المنشآت	المحافظة
	2018		2013		
642	38.82	19449	40.40	18807	محافظة غزة
427	18.09	9062	18.50	8635	محافظة خان يونس
1167	17.30	8670	16.10	7503	محافظة الشمال
590	13.47	6748	13.20	6158	محافظة الوسطى
696	12.32	6173	11.80	5477	محافظة رفح
3522	100.0	50102	100.0	46580	الإجمالي

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018.

يتضح من العرض السابق أن نسب الزيادة في عدد المشروعات الصغيرة جاء متباين بين المحافظات، ويتضح أن إجمالي عدد المنشآت الصغيرة في محافظات غزة خلال عام (2018) بلغت (50102) منشأة.

7.3.2 تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة:

أشارت كثير من الأدبيات السابقة أن الإدارة المرئية منهج إداري وفلسفة متكاملة بسيطة في متطلباتها عميقة في تطبيقها وآثارها ونتائجها. حيث أشار (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019, p. 5579) أنها ممكنة التطبيق في المشروعات الصغيرة والكبيرة؛ وعلى القادة تكييف الظروف لأجل ذلك، بمعنى أن دراسة العوامل المحيطة الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء من أهم أسباب وعوامل نجاح الإدارة المرئية، خاصةً فهم ومعرفة خصائص العاملين وتحديد واضح لمهاراتهم الإدارية والفنية.

كما بين (Bititci, Cocca, & Ates, 2016, p 1588) أن الإدارة المرئية لا تقف على حجم المشروع أو المنشأة؛ إنما تتوقف عند قناعة الإدارة العليا بها، والاعتماد على آليات لتطبيقها وفق رؤية واضحة لدى العاملين، وأشار كل من (Single & Singh, 2009, p. 53 - 55) أن متطلبات تطبيقها في المشروعات الصغيرة ينعكس إيجاباً على الأداء ومخرجات العمل وتسهم في نجاح المشروع على المنافسة والنمو والاستمرارية؛ لأنها مبنية على أسس واضحة، وأهداف مشتركة بين القادة والعاملين، وتطبيقها بحاجة إلى: توفير مناخ مناسب، التوفيق بين الرؤية والرسالة والأهداف والأنشطة والقيم والخطط حتى لو كانت بسيطة، شرح هذه الرؤى والخطط للعاملين، توفير المعلومات

الكافية وتغييرها حسب الحاجة، ورفع مستوى العمل الجماعي، ووجود قيادة شورية، ونظام لتقييم الأداء يمكن من خلاله فهم أوجه القصور وعلاجها، وتطبيق الإدارة المرئية يتطلب نظام اتصال وتواصل مناسب وفعال حسب إمكانات المشروع.

8.3.2 تمويل المشروعات الصغيرة من مؤسسة فاتن للإقراض:

تأسست الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" في العام 1999، كشركة مساهمة خاصة غير ربحية مسجلة في وزارة الاقتصاد الفلسطينية، وأولى مؤسسات الإقراض التي حصلت على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية في شهر أيار من العام 2014. حيث بدأت المؤسسة مسيرتها بالتركيز على المرأة من خلال برنامج قروض المجموعات، وقد أخذت تسعى للنهوض بمستوى خدمات التمويل في فلسطين بتمويل المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، الى أن توسعت خدماتها لتلبي جميع الاحتياجات المالية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية؛ لتصبح بذلك قائدة قطاع التمويل الأصغر في فلسطين.

كما تسعى مؤسسة فاتن منذ تأسيسها للمساهمة الفاعلة في محاربة الفقر وتخفيض نسب البطالة في فلسطين؛ وذلك من خلال توجيه تمويلها المباشر للمشاريع الإنتاجية المختلفة مع إعطاء الأولوية للفئات الأقل حظاً في الأرياف والمخيمات والمناطق المهمشة، مما ساهم في خلق فرص عمل جديدة للعائلات الفلسطينية الأكثر فقراً وبالتالي المساهمة الحقيقية في تخفيض نسب الفقر والبطالة.

وتُعد مؤسسة فاتن اليوم من أكبر المؤسسات المالية الوطنية والأكثر انتشاراً بعدد (40) فرعاً في مختلف محافظات الوطن تغطي أكثر من (500) موقع في المخيمات والأرياف والمناطق المهمشة، ويكاد يصل إلى (310) موظف وموظفة يعملون على خدمة ما يقارب (30) ألف مستفيد/ة.

كما تعمل مؤسسة فاتن على مواكبة التطورات المعلوماتية والتكنولوجية في مجال التمويل وتسعى إلى رقمنة كافة خدماتها المقدمة للجمهور، وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية، بما يلبي متطلبات الحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية.

وفي نهاية عام 2017 قامت مؤسسة فاتن بأستحداث منصب المراقب الشرعي، لضبط خدمات التمويل الاسلامي (المرابحة الاسلامية) في المؤسسة، ولتطويرها بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية والمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية.

وتلتزم المؤسسة دائماً بعهدتها "تساعد الناس ليساعدوا أنفسهم"، وهذا الشعار نابع من رؤيتها لخدمة شرائح المجتمع الفلسطيني الأقل حظاً، حيث تؤمن أن ازدهار هذه الشرائح ونجاحها لا ينفصلان عن

ازدهار المؤسسة ونجاحها. أما بالنسبة لرؤية مؤسسة فاتن فهي تتمثل بالتالي: نحو وجود نظام شمول مالي متكامل لتحسين جودة حياة الفلسطينيين. ورسالتها: تقديم خدمات مالية متنوعة تلبي إحتياجات الفلسطينيين الأفراد والنشطاء إقتصادياً من ذوي الدخل المحدود والمتوسط⁽¹⁾.

ويوضح الجدول التالي حجم القروض التي قدمتها مؤسسة فاتن لدعم المشروعات الصغيرة في فلسطين؛ حيث لم تتحصل الباحثة على بيانات تراكمية تتعلق بمحافظات فلسطين الجنوبية:

جدول (7.2): تطور تمويل المشروعات في مؤسسة فاتن للإقراض في فلسطين:

السنة	عدد المشروعات الممولة	حجم الزيادة	المحفظة النشطة/ \$	حجم الزيادة
2010	11007	--	21109777	--
2011	14114	3107+	27057330	5947553
2012	17840	3726+	32434684	5377354
2013	24395	6555+	45300283	12865599
2014	28751	4356+	59556681	14256398
2015	31575	2824+	82680670	23123989
2016	39713	8138+	116917125	34236455
2017	42222	2509+	121865108	4947983
2018	35945	6277-	101038962	20826146-
2019	29594	6351-	103090736	2051774

المصدر: مؤسسة فاتن، 2020م.

يتضح من جدول (7.2) أن عدد المشروعات الصغيرة الممولة في فلسطين تراكمياً كانت في زيادة ما بين السنوات (2010 - 2016)، ثم انخفضت في عامي (2018 - 2019)، ويتضح أن أعلى زيادة كانت خلال السنة (2016). وبالنسبة للمحفظة النشطة بالدولار يتضح أن جميع السنوات شهدت زيادة عدا سنة (2018)، ويتضح أن أعلى محفظة نشطة كانت بعام (2017).

وبالنسبة للمشروعات الريادية فإن مؤسسة فاتن تقدم برامج متنوعة من برامج الإقراض، وهي برنامج تمويل المشاريع متناهية الصغر بحد أقصى (\$25000)، وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحد أقصى (\$50000)، إضافة إلى تمويل ابدأ معنا بحد أقصى (\$25000)، وتمويل المشاريع الزراعية بحد أقصى (\$50000)، وتمويل طموحي (\$15000)؛ وهذا يتعلق فقط بالنساء وذوي

(1) للمزيد أنظر: (<https://www.faten.org>).

الاحتياجات الخاصة، وهو مخصص للمشروعات الأكثر ريادة، وتقدم تمويل للقطاع الصناعي بحد أعلى (\$100000)⁽²⁾.

من خلال عرض نبذة حول مؤسسة فاتن، والبرامج التي تقدمها يتضح أنها تهتم بعدة فئات؛ مثل الشباب، والنساء، وذوي الأفكار الريادية، إضافة إلى المشروعات القائمة، وتولي اهتمام خاص بالصناعة والزراعة؛ لأنها من القطاعات التي تعزز الناتج المحلي الإجمالي.

وانتشار فروع مؤسسة فاتن بعدد (40) فرع يبين مدى قدرتها على توفير خدمات التمويل لكافة فئات المجتمع الفلسطيني، ومن خلال زيارات الباحثة المتعددة لأفرع المؤسسة وجدت أن هناك بعض الشروط التي تضعها مؤسسة فاتن لمقدمي الطلبات منها، التحقق من وجود خطط عمل، أو دراسات جوى اقتصادية.

كذلك يوجد لجان خاصة تقوم بتقييم الطلبات، ولجان خاصة تقوم بتقديم الاستشارات لضمان الاستخدام الأمثل للتمويل، كما تمنح بعض أنواع التمويل بنظام المراجعة وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية. والجدير بالذكر أن مؤسسة فاتن الأكثر انتشاراً من حيث عدد الأفرع، والأكثر تمويلياً حسب إحصاءات وزارة الاقتصاد الفلسطيني، كما إنها المؤسسة الوحيدة التي قدمت للباحثة التسهيلات اللازمة في تطبيق أدوات الدراسة والحصول على الإحصاءات والمستفيدين من المشروعات الصغيرة.

خلاصة البحث الثالث:

عرضت الباحثة من خلال البحث الثالث مفهوم وأهمية وخصائص المشروعات الصغيرة، وتبين أنها وحدات اقتصادية تدعم الناتج القومي الإجمالي، ولها أهمية بالغة في الحد من البطالة والفقر، وتقدم سلع لا غنى عنها، ويوجد اختلاف حول تعريفات وخصائصها نظراً لاختلاف المجتمعات، والمشروعات الصغيرة في فلسطين تصنف من عدة جهات بشكل غير متفق عليه، ولا مجالات مختلفة منها: صناعي، وتجاري، وخدمي، ونسوي، وحيازات زراعية.

لكن المشروعات الصغيرة في فلسطين تواجه تحديات مختلفة منها الحصار والممارسات الإسرائيلية وتكاليف النقل، وضعف الدعم الحكومي، والظروف الاستثنائية التي تمر بها الأراضي الفلسطينية والمتمثلة اقتصادياً بحالة الركود.

وتعتمد المشروعات الصغيرة في فلسطين على التمويل الشخصي أو الأسري، ومنها يلجأ إلى مؤسسات الإقراض مثل مؤسسة فاتن وأصالة وأنيرا وغيرها، وتبين من خلال عرض بعض الإحصاءات ذات العلاقة أنها في زيادة مطردة من سنة لأخرى.

(2) للمزيد أنظر: (https://www.faten.org/our_products).

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

1.4.2 دراسات الإدارة المرئية:

أولاً: دراسات عربية:

دراسة زينو (2020) بعنوان: الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز.

هدفت الدراسة التعرف إلى تطبيق الجامعات الفلسطينية للإدارة المرئية، وقياس علاقتها بثقافة الإنجاز، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما اختيرت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة فلسطين، بلغت (276) عضو هيئة تدريس، طبقت عليهم استبانة. فتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية للإدارة المرئية مرتفعاً (70.20%)، وكان الترشيح والحد من الهدر بالمرتبة الأولى، ثم تحديد قواعد العمل، ثم المشاركة في اتخاذ القرار، وأخيراً الشفافية، ومستوى ثقافة الإنجاز جاءت مرتفعة، وتبين وجود علاقة طردية بين الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية وثقافة الإنجاز، ولم تظهر فروق في استجابات المبحوثين على تطبيق الإدارة المرئية تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والمنصب الإداري، بينما ظهرت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة الفحطاني (2019) بعنوان: واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030م.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقاتها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة (2030)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (137) رئيس قسم في بعض الجامعات الحكومية بالرياض، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية جاءت متوسطة، وحصل بعد استراتيجيات وضوح قواعد العمل، ثم التطهير، وأخيراً القضاء على الهدر، وتبين أن درجة معوقات تطبيق الإدارة المرئية متوسط، كما اتضح وجود فروق بين استجابات رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة الحيلة وأبو عجوة (2018) بعنوان: أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (68) عاملاً بالفرع الرئيسي من الإداريين، طبقت عليهم استبانة، فاستجاب منهم (50) عاملاً، فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن تطبيق الإدارة المرئية في الشركة جاء مرتفعاً، وحصلت استراتيجيات التطهير على المرتبة الأولى، ثم القضاء على الهدر، وأخيراً وضع قواعد العمل، وأن تحقيق التنمية المستدامة مرتفعاً. وتبين وجود أثر دال إحصائياً للإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة، وكان أقوى تأثير لاستراتيجية وضع قواعد العمل، والتطهير، بينما كان أثر استراتيجية القضاء على الهدر ضعيفاً، كما تبين عدم وجود فروق بين استجابات الباحثين حول أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، ومستوى الراتب.

دراسة حمادة (2018) بعنوان: الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر الإدارة المرئية على الكلية الجامعية وعلى أداء العاملين، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (155) تم اختيارهم بطريقة طبقية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. فتوصلت الدراسة إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، وجاءت بوزن نسبي (77.6%)، كما تبين أن أداء العاملين جاء مرتفعاً، وتبين أن العمل الجماعي يسهم في تحسين الأداء، كما تبين أن تطبيق الإدارة المرئية يساعد على تحسين أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها توفير أخصائين لتعزيز الجوانب النفسية وتحقيق الرفاهية النفسية.

دراسة أحمد والجمل وعبدالعزيز (2018) بعنوان: تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء على تحسين الانتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء على تحسين الانتاجية في مصانع الملابس الجاهزة، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي والتجريبي، حيث أجريت التجربة بتطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء بإشراف الباحثين بمصنع مخصص لإنتاج الملابس بمنطقة العامرية بمحافظة الإسكندرية، ومتابعة التطورات لمدة تجاوزت (6 شهور)، وتوصلت

الدراسة إلى أن بيئة العمل لها أثر في زيادة انتاجية العمال، وتبين أن إتقان العمل يتطلب إدارة مرئية وخمسة تاء، وتبين أن سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء لها أثر واضح في تقليل الجهد المبذول، وتوفير الوقت والتكلفة، ورفع مستوى الإنتاجية بالنسبة للعامل الواحد، وبالنسبة للمصنع بشكل عام.

دراسة سعيد (2017) بعنوان: الإدارة المرئية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة المرئية وأساليبها وانعكاسها على الثقافة التنظيمية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (61) فرداً من العاملين في دائرة البحث والتطوير، وكانت الأداة الأساسية عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن هناك إمكانية لتطبيق أسلوب الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلبات إدارية وفنية، وتبين وجود أثر للإدارة المرئية في تحقيق عناصر الثقافة التنظيمية، وتبين أن الإدارة العليا تشجع على تطبيق الإدارة المرئية من خلال التواصل المستمر وتبادل المعلومات مع الموظفين ورسم الخطط والسياسات بالمشاركة.

دراسة الهذلي (2016): إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية الإيفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف إلى علاقة تطبيق الإدارة المرئية على دافعية العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة، طبقت على عينة بلغت (45) مديراً ومساعداً بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. وأسفرت نتائج الدراسة أن هناك إمكانية مرتفعة لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من النواحي الإدارية والفنية، وتبين أنه لا توجد فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة المرئية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وتبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متطلبات تطبيق الإدارة المرئية ودافعية العاملين.

دراسة الموسوي والشيباوي (2016) بعنوان: أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة من موقع الحدث في جودة الأداء بالجامعات العراقية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (62) عضو هيئة تدريس بجامعات عراقية أهلية، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لاستراتيجية وضوح قواعد العمل على جودة الأداء، وأثر لاستراتيجية القضاء على الهدر على جودة الأداء، وتبين أن الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير ودال إحصائياً على جودة أداء الجامعات العراقية.

دراسة عبد الفتاح ورشاد (2008): متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها.

هدفت الدراسة الكشف عن واقع إدارة المنظومة الجامعية في مصر في الوقت الحاضر، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظومة الجامعية في مصر في الوقت الحاضر، والتعرف على أهم الممارسات العلمية والإدارية الحديثة، استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب تحليل النظم والأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الدراسة، واستعانت الباحثة بعدة أدوات للدراسة كالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، حيث أجريت هذه الأدوات على المسؤولين في جامعة السويس والبالغ عددهم (145) مسؤولاً. واقتصرت الدراسة على مجتمع من أفراد الجهاز الإداري المسؤول عن تسيير أمور العملية الإدارية داخل إدارة جامعة قناة السويس. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يهتمون بقواعد العمل بدرجة كبيرة وأن درجة تمكنهم من القضاء على الهدر كانت عالية، وأن نتائج التحليل تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي، بمعنى ذلك أنه لا يوجد اتفاق لدى أفراد العينة ذات المؤهلات العلمية المختلفة في تقديرهم لدرجة متطلبات الإدارة المرئية. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية تعزى إلى المؤهل العلمي، كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى وعلى كافة المحاور التي تحتويها الاستبانة حيث تعود لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة العبادي (2007): دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية استراتيجيات الإدارة المرئية في تحسين مستوى الأداء التدريسي الجامعي، أجريت الدراسة على مجتمع من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد) في جامعة الكوفة، وقد صممت استبانة لأغراض جمع البيانات والتحليل بمقياسين، يقيس الأول استراتيجيات الإدارة المرئية، ويقاس الثاني مستوى الأداء التدريسي الجامعي، وجمع الباحث (177) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: علاقة الارتباط القوية بين استراتيجيات

الإدارة المرئية والأداء التدريسي الجامعي، مبرراً العمل على وفق هذه الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: دراسات بلغات أجنبية:

دراسة كوريجويت وريث وشميدت ووانجير (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019) بعنوان: تنفيذ الإدارة المرئية من أجل التحسين المستمر: الحواجز وعوامل النجاح وأفضل الممارسات.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة المرئية في نجاح المنظمات الصغيرة في شركات التصنيع السويدية، وتحديد أهم الحواجز والمعوقات والممارسات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي حيث أجريت دراسة حالة نوعية لخمس شركات تصنيع، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة المرئية تعزز التحسين المستمر، وأن أهم الحواجز تتمثل بقناعات الإدارة، وأهم معوقات ممارستها أنها تمارس لفترة ثم يتم التخلي عنها عند تجاوز المعوقات، بينما توصلت الدراسة إلى أن تبني الإدارة المرئية يجب أن يكون مستمراً لتقدم التحسين المستمر، ووفرت الدراسة تصوراً لتعزيز رؤية ممارسة الإدارة المرئية بسياسات أكثر فعالية.

دراسة بيتيشتي وكوكا وأتيس (Bititci, Cocca, & Ates, 2016) بعنوان: تأثير نظم الإدارة المرئية على ممارسات إدارة الأداء في المنظمات الصغيرة.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الإدارة المرئية على تقنيات إدارة الأداء وممارسات الإدارة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث أجريت الدراسة على سبعة شركات تصنف بأنها صغيرة من دول مختلفة بأوروبا، وتم ارسال أدوات الدراسة المتمثلة باستبانة ومقابلة مفتوحة عبر البريد الإلكتروني لهذه الشركات. فأظهرت النتائج أن نظم الإدارة المرئية تعمل على دعم وتطوير الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة، وأنها تعزز التحسين المستمر، وتسهل عمليات قياس الأداء وتحديد انحرافاته، كما تبين أن الإدارة المرئية تعزز التعاون والتكامل بين أقسام الشركة، وتعمل على دعم ثقافة التطوير، وتعزيز الابتكار.

دراسة شالتز (Schultz, 2013): تقنيات تطبيق الإدارة المرئية في إدارة الجامعات.

هدفت الدراسة التعرف إلى أنظمة ونماذج الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة، وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح. واستخدم الباحث أسلوب المقابلة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع حيث تكونت مجتمع الدراسة من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة

النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، ويؤدي الى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة. لذلك إنشاء نظام الإدارة المرئية كان أكثر كفاءة ونجاحا حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية.

دراسة ماوكا موساماس وكافو (Mwaka, Musamas, & Kafwa, 2011): أزمة التعليم في كينيا ودور الإدارة المرئية في علاجها.

هدفت الدراسة للكشف عن دور القيادة والإدارة المرئية في الحد من أزمة التعليم في كينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة جمع الباحثون المعلومات والبيانات من مجموعة من الخبراء، ومراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بأزمات التعليم، والأدبيات السابقة المتعلقة بالإدارة المرئية. وأسفرت نتائج الدراسة أن الإدارة المرئية تتطلب وجود قيادات وصفات ومؤهلات شخصية، ولها دور هام في حل مشكلات أزمة التعليم في كينيا، وتبين أن الإدارة المرئية تطور الأعمال، وتحافظ على جدية الموارد البشرية، وفاعلية الأداء، وتطور دافعتهم نحو العمل.

2.4.2 دراسات الريادة الاستراتيجية:

أولاً: دراسات عربية:

دراسة شبات والمصري (2020) بعنوان: دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، واعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توظيف استبانة لجمع البيانات، حيث أجريت على عينة مكونة من (39) موظفاً وموظفة. فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الريادة الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع، وأن الذاكرة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر للريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

دراسة أحمد (2019): ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على بناء التوجهات الريادية "دراسة تطبيقية على العاملين في جامعات قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على بناء التوجهات الريادية في جامعات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من الجهات الإشرافية في جامعات قطاع غزة والبالغ عددهم (218) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعات قطاع غزة بوزن نسبي (67.6%). وجود موافقة بدرجة كبيرة على بناء التوجهات الريادية لدى العاملين في جامعات قطاع غزة بوزن نسبي (66.6%). وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على بناء التوجهات الريادية لدى العاملين في جامعات قطاع غزة وقد بلغ معامل التحديد (0.798)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات قطاع غزة تُعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (سنوات الخبرة، مكان العمل، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول بناء التوجهات الريادية لدى العاملين في جامعات قطاع غزة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، سنوات الخبرة، مكان العمل، المؤهل العلمي).

دراسة الحلامة والخفاجي (2018) بعنوان: أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الوعي بالتوجه الريادي بأبعاده (الوعي بالتوجه الإبداعي، الوعي بالتوجه نحو المخاطرة، الوعي بالتوجه الاستباقي، الوعي بالتوجه العدائي التنافسي، الوعي بالتوجه الاستقلالي) على جودة العمليات بأبعادها (جودة القيادة، جودة الموارد البشرية، جودة خدمة الزبون، التخطيط الاستراتيجي للجودة، جودة العمليات، جودة التصميم). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي، وحصل التركيز على آراء (295) مديراً فيها. اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها تميز بمستوى وعي المديرين بأبعاد التوجه الريادي، وتميز بمستوى اهتمام المديرين بجودة العمليات وأبعادها، وتبين وجود أثر للوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات بصورة إجمالية وجزئية، واحتل

الوعي بالتوجه الاستباقي والاستقلالي مرتبة الأولوية في تفسير مجالات جودة العمليات. كما وأوصت الدراسة العمل على استدامة وعي المديرين بالتوجه الريادي وجودة العمليات وفق نظرة تكاملية.

دراسة ماضي (2018): التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والتحليلية لدى (Miles & Snow) ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة لدى الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى توضيح التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والتحليلية لدى (Miles & Snow) ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة لدى الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (45) مفردة، وتم الحصول على (37) استبانة بنسبة استرداد 82.2 %، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن فقرات مجال التوجهات الاستراتيجية الإبداعية وكذلك التحليلية حازت على درجة موافقة كبيرة، كما حصلت فقرات مجال جودة الخدمة المقدمة على درجة موافقة مرتفعة، وتبين أنه يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والتحليلية وجودة الخدمة المقدمة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوعات البحث تعزى للبيانات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة ومدة العمل).

دراسة أيوب (2017) بعنوان: دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر، حيث استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (143) ريادياً، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها وجود علاقة أثر بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولم تظهر فروق بين استجابات عينة الدراسة حول دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى لمتغيرات العمر، والمستوى التعليمي، وطبيعة التخصص، والوضع الاجتماعي، كما وأوصى الباحث بضرورة الاعتماد الفعال لعنصري الإبداع والاستباقية التي من شأنها تعزيز موقف المؤسسة وتنافسيتها.

دراسة الحكيم وعلي (2017) بعنوان: الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً.

هدفت الدراسة إلى بناء تصور واضح حول كيفية تطوير عمل مفوضية الانتخابات في العراق من منظور ريادي، وتوضيح الإطار المفاهيمي والنظري للريادة الاستراتيجية، وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الريادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي)، كما استخدم المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة (100) من العاملين في مكتب انتخابات النجف الأشرف، ولقد وزعت عليهم استبانة تم صياغة فقراتها بالاستناد إلى مقاييس محكمة تتعلق بمتغيري البحث، لتتلاءم مع بيئة المنظمة المبحوثة، وتم استرجاع (76) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات، كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها إن الريادة الإستراتيجية لها تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي. وهذا ما يشير إلى إن مكتب انتخابات النجف الأشرف من الممكن أن يحقق التطوير التنظيمي عبر الريادة الإستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في التطوير التنظيمي ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات.

دراسة كائكان ومرعي (2017) بعنوان: أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية والتعرف إلى مدى توافر رأس المال الفكري ومتطلباته، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة الدراسة بطريقة المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة حيث وزع الباحثان (150) استبانة، وتم استرداد (121) منها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى أبعاد رأس المال الفكري مرتفعة وتحظى بأهمية بالنسبة لشركات الاتصالات، وتبين أن هناك علاقة طردية بين كل أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد ريادة الأعمال.

دراسة كوين والكعبي (2017) بعنوان: الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى المهارات الإدارية والريادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية والدور التفاعلي بينهم، حيث استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (44) فرداً

بالإدارات العليا والوسطى ببعض المصارف ببغداد، وأجريت عليهم استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء أهمها أنه لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية دون توفر مهارات إدارية مختلفة، ومرونة تنظيمية تواكب المتغيرات البيئية، وتبين امتلاك مدراء المصارف للمهارات الإدارية وأبعادها، وكان لها أهمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية، وتبين امتلاك المرؤنة التنظيمية بالمصارف مما هيا الظروف لتطبيق الريادة الاستراتيجية، وتبين وجود أثر غير مباشر للمهارات الإدارية والمرؤنة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

دراسة نصر (2017) بعنوان: أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن.

هدفت الدراسة قياس أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية بالأردن، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على (65) شركة مسجلة في بورصة الأوراق المالية الأردنية ضمن القطاع الصناعي، وتم الاعتماد على البيانات المالية الصادرة عن البورصة وتحليل هذه التقارير والبيانات من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الريادة الاستراتيجية، وتبين عدم وجود علاقة أثر بين عناصر الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وتبين أن لخصائص الشركة حجم وعمر ورأس المال دور وساطة في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المالي.

دراسة سلطان وحجي (2016) بعنوان: دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (79) قيادي إداري اختيروا من (4) جامعات أهلية بإقليم كردستان العراق، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. فتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم العالي، وتبين وجود أثر دال إحصائياً لمكونات الريادة الاستراتيجية في تحسين أبعاد جودة التعليم العالي.

ثانياً: دراسات بلغات أجنبية:

دراسة الأيوبي والشوبكي وأبو ناصر (Alayoubi, Al Shobaki, & Abu-Naser, 2020) بعنوان: متطلبات زيادة الأعمال الاستراتيجية كنقطة دخول لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر متطلبات تنفيذ زيادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، حيث وزع الباحثون (149) استبانة، فاستجاب منهم (115)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين متطلبات تطبيق زيادة الأعمال الاستراتيجية (القيادة، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ زيادة الأعمال الاستراتيجية وتحقيق الابتكار، وتبين أن أقوى أثر لبعد الثقافة الرائدة وإدارة الموارد استراتيجياً.

دراسة أوكونر (O'Connor, 2019) بعنوان: الريادة الاستراتيجية في السياقات التربوية: منظور احترافي.

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة الربحية في المناطق الريفية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم اسقاط أبعاد الريادة الاستراتيجية على (5) مدارس خاصة ربحية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة ببطاقة ملاحظة، واستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن دور المدير كقائد يمكنه تعزيز الريادة الاستراتيجية في مدرسته، وأن الريادة الاستراتيجية من شأنها تعزيز الممارسات الاحترافية في الإدارة المدرسية، وتحسين الأداء.

دراسة ويستجرين وويكير (Westgren, & Wuebker, 2019) بعنوان: نموذج اقتصادي لريادة الأعمال الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى مراجعة نماذج ريادة الأعمال الاستراتيجية، والوصول إلى نموذج أكثر تكيفاً مع متطلبات الظروف العالمية، وقام الباحثان باستخدام المنهج البنائي، والتصور المستقبلي في اعداد الدراسة، وجرى مراجعة بعض الدراسات التي قدمت نماذج لريادة الأعمال الاستراتيجية، وتم إجراء مقابلات غير رسمية مع بعض الخبراء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار السوق المحلي، والبيئة والوقت، وحالات التأكد وعدم التأكد، وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج الأمثل هو الذي يركز على أربعة آليات: الابتكار، تحمل المخاطر، الأعمال الجديدة الأصيلة، المراجعة للصناعات المتوفرة، وأن تعتبر المؤسسة أن الريادة تتمثل في خلق قيمة جديدة واكتسابها.

دراسة شيروكوفا وإيففونين وجافوروا (Shirokova, Ivonen, & Gafforova, 2019)
بعنوان: ريادة الأعمال الاستراتيجية في روسيا خلال الأزم الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المكونات المختلفة لريادة الأعمال الاستراتيجي (العقلية الريادية، والابتكار، وإدارة الموارد استراتيجياً، والميزة التنافسية) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال الأزمة الاقتصادية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستندت الدراسة إلى البيانات التي تم سحبها من (300) شركة صغيرة ومتوسطة في روسيا خلال فترة (2015-2016)، فأشارت النتائج إلى مكونات ريادة الأعمال الاستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الظروف العادية والاستثنائية مثل الأزمة الاقتصادية، وتبين أن أهم مكون تأثيراً في الأداء هو الميزة التنافسية.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 - من حيث الأهداف:-

تسعى الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة المرئية وهي من خلال هذا الهدف تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل (العبادي، 2007؛ و Schultz, 2013؛ و Bititci, Cocca, & Ates, 2016؛ والموسوي والشيباوي، 2016؛ والهزلي، 2016؛ وسعيد، 2017؛ وحمادة، 2018؛ والحيلة وأبو عجوة، 2018؛ والقحطاني، 2019؛ وزينو، 2020).

كما تسعى الدراسة إلى معرفة مستوى الريادة الاستراتيجية وهي من خلال هذا الهدف تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل (سلطان وحجي، 2016؛ ونصر، 2017؛ والحكيم وعلي، 2017؛ وشبات والمصري، 2020).

2 - من حيث المنهج المستخدم:-

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق من خلال ذلك مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (العبادي، 2007؛ وعبد الفتاح ورشاد، 2008؛ و Bititci, Cocca, & Ates, 2016؛ والموسوي والشيباوي، 2016؛ والهزلي، 2016؛ وسعيد، 2017؛ وحمادة، 2018؛ والحيلة

وأبو عجوة، 2018؛ والقحطاني، 2019؛ وزينو، 2020؛ وشبات والمصري، 2020؛ وأحمد، 2019؛ وO'Connor، 2019؛ والحلامة والخفاجي، 2018؛ وماضي، 2018؛ وأيوب، 2017؛ والحكيم وعلي، 2017؛ وكائنات ومرعي، 2017؛ ونصر، 2017؛ وسلطان وحجي، 2016).

3 - من حيث الفئة المستهدفة:-

اهتمت الدراسة الحالية بالمشروعات الصغيرة، وهي بذلك تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل (أيوب، 2017؛ وBititci, Cocca, & Ates, 2016).

4 - من حيث الأدوات:-

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات ولقد اتفقت بذلك مع بعض الدراسات السابقة مثل (زينو، 2020؛ والقحطاني، 2019؛ والحيلة وأبو عجوة، 2018؛ وحمادة، 2018؛ وسعيد، 2017؛ والهذلي، 2016؛ والموسوي والشيباوي، 2016؛ والعبادي، 2007؛ وشبات والمصري، 2020؛ وأحمد، 2019؛ والحلامة والخفاجي، 2018؛ وماضي، 2018؛ وأيوب، 2017؛ والحكيم وعلي، 2017؛ وكائنات ومرعي، 2017؛ وكوين والكعبي، 2017؛ وسلطان وحجي، 2016).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 - من حيث الأهداف:-

تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بأنها تسعى للوقوف على دور الإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية؛ حيث لم تتوصل الباحثة إلى دراسات ربطت بين متغيري الدراسة.

2 - من حيث المنهج المستخدم:-

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي استخدمت مناهج علمية غير المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (كوين والكعبي، 2017) التي استخدمت المنهج الارتباطي، ودراسة (عبد النفاح ورشاد، 2008) حيث استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم، ودراسة (أحمد والجمل وعبدالعزیز، 2018) والتي اعتمدت على المنهج التجريبي.

3 - من حيث الفئة المستهدفة:-

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تطبق على المشروعات الصغيرة خاصة دراسة (زينو، 2020؛ والقحطاني، 2019؛ والحيلة وأبو عجوة، 2018؛ وحمادة، 2018؛ وسعيد، 2017؛

والهذلي، 2016؛ والموسوي والشيباوي، 2016؛ والعبادي، 2007؛ وشبات والمصري، 2020؛ وأحمد، 2019؛ والحلامة والخفاجي، 2018؛ وماضي، 2018؛ والحكيم وعلي، 2017؛ وكائنات ومرعي، 2017؛ وكوين والكعبي، 2017؛ وسلطان وحجي، 2016).

4 - من حيث الأدوات المستخدمة:-

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية وبالتالي فهي تختلف عن بعض الدراسات السابقة التي استخدمت مقابلات شخصية مثل (عبد الفتاح ورشاد، 2008؛ و Bititci, Cocca, & Ates, 2016) أو زيارات ميدانية مثل (عبد الفتاح ورشاد، 2008) أو بطاقات ملاحظة ودراسات حالة (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019) أو تقارير مالية بياناتها (نصر، 2017).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب أهمها:

- أنها تربط بين الإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية.
 - أنها تطبق على مشروعات صغيرة في محافظات غزة.
 - تتميز من حيث زمن ومكان التطبيق.
 - تتميز بالأدوات التي طورتها الباحثة في ضوء البيئة والحالة الفلسطينية.
 - أنها تأتي في ظروف وحالة عدم تأكد مرتفعة.
 - أنها تطبق على مشروعات صغيرة ممولة من مؤسسات إقراض.
- وفي إطار مراجعة الباحثة للدراسات السابقة يمكن أن توضح الفجوة البحثية على النحو التالي:-

جدول (8.2): يوضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية:

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية مختلفة ومنها أجري في البيئة المحلية	تغطي الدراسة الحالية المشروعات الصغيرة في محافظات فلسطين الجنوبية
الفجوة النظرية	قدمت الدراسات السابقة أدب نظري متباين وبمراجع متباينة	أضافت الباحثة إلى الأدب النظري واقع المشروعات الصغيرة وتمويلها من مؤسسات الإقراض، كما أوضحت الدراسة الحالية بعض التجارب المتعلقة بالإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة، كذلك قامت الباحثة بتفصيل أبعاد كل متغير حيث اكتفت معظم الدراسات السابقة بذكر هذه الأبعاد وتعريفها
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة متغيري الدراسة شرحاً وتفصيلاً وتأصيلاً	استفادت الباحثة من التعريفات والإطار المفاهيمي الذي ورد في الدراسات السابقة وقدمت رأياً في هذه المفاهيم، كما قدمت الباحثة تعريفات تتعلق بأبعاد متغيري الدراسة
الفجوة المعرفية	ساهمت الدراسات السابقة بإثراء المكتبة العربية والإدارية في متغيري الدراسة	أسقطت الباحثة معظم المعارف التي جمعتها على المشروعات الصغيرة
الفجوة المنهجية	اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج علمية وأدوات وإجراءات متنوعة	استفادت الباحثة من الإطار المنهجي للدراسات السابقة، وطورت منهجيتها في ضوء ما ورد في هذه الدراسات كما قدمت إضافة حول آلية اختيار عينة الدراسة واتبعت أسلوب الاتصال المباشر والهاتفي مع عينة الدراسة
الفجوة التطبيقية	أجريت الدراسات السابقة على شركات ومصارف ومؤسسات أكاديمية وهي من المؤسسات التي لديها الإمكانيات لتطبيق الإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية ولديها من الكفاءة في العاملين والأدوات والأساليب	قدمت الدراسة بالإضافة في هذا المجال بأنها طبقت على مشروعات صغيرة إمكانياتها المتاحة بسيطة، وهياكلها التنظيمية والإدارية ميسرة، لتبين الباحثة أساليب جديدة في تطبيق الإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية وأنها لا تتوقف على المشروعات الكبرى
الفجوة التحليلية	أشارت الدراسات السابقة إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها في ضوء واقع المؤسسة والبيئة المستهدفة	أضافت الدراسة الحالية طرق وأساليب تحليل تتعلق بواقع المشروعات الصغيرة والحالة الفلسطينية في ظل ظروف استثنائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تسعى الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة المرئية، وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية للمشروعات الصغيرة في محافظات غزة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية. وعرضت الباحثة من خلال هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب علمي يتناول الظاهرة بالوصف والتفسير كما هي في الواقع، ويتعدى الوصف بحيث يتيح الحرية للباحثة بجمع البيانات اللازمة من مصادرها الخاصة، والتفاعل مع هذه البيانات من خلال التنبؤ والتحليل، وصولاً لنتائج وتعميمات وعلاقات جديدة تفيد في إيجاد حلول لمشكلة الدراسة وأسئلتها دون تدخل الباحثة بمجرياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشروعات الصغيرة التي تم تمويلها من مؤسسة فانتن للإقراض في محافظات غزة خلال الفترة (2015 - 2019)، ولم تنتهي بعد فترة التمويل. والبالغ عددها نحو (2263) مشروعاً. ويوضح جدول رقم (1.3) مجتمع الدراسة حسب المحافظة:

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة:

النسبة المئوية	العدد	البيان
13.80	312	محافظة رفح
19.60	444	محافظة خان يونس
15.70	355	محافظة الوسطى
33.40	756	محافظة غزة
17.50	396	محافظة شمال غزة
100.0	2263	الإجمالي

يبين جدول (1.3) توزيع المشروعات الممولة من مؤسسة فائن للإقراض على المحافظات، ويتضح أن أكثر المحافظات جاءت محافظة غزة بنسبة (33.40%)؛ لأنها الأكثر كثافة وعدد سكان، كما إنها تتمتع بحيوية أكبر من المحافظات الأخرى، وفرص نجاح المشروعات فيها أكبر، كذلك فإن عدد الخريجين فيها أكبر، وتركز مؤسسات الإقراض على المشروعات في محافظة غزة؛ لاسيما وأن معظم المقرات الرئيسية لهذه المؤسسات في محافظة غزة، فعلى سبيل المثال مؤسسة فائن لديها ثلاث أفرع بمحافظة غزة، وبالنسبة لمؤسسات مثل أصالة وريادة فيوجد لها فرع رئيسي بغزة ولا يوجد لديها أفرع بكافة المحافظات، وأقل المحافظات رفح بنسبة (13.80%)؛ لأن عدد مؤسسات الإقراض فيها أقل من المحافظات الأخرى.

3.3 عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية، حيث اعتمدت الباحثة على تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات تبعاً لمتغير المحافظة، ثم جرى تحديد نسبة كل محافظة، واختيار العينة حسب هذه النسبة، والجدول التالي يبين نسب المحافظات والأدوات التي طبقتها الباحثة، والأدوات التي استردتها. وجدير بالذكر أن الباحثة تواصلت مع (500) مشروع لتطبيق الأدوات، فتعاون منهم فقط (265) مشروع، وبعد التطبيق تم حذف (50) استجابة لعدم استيفاء شروط التطبيق، والجدول التالي يبين العينة الفعلية التي جرى تحليل بياناتها:

جدول (2.3): طريقة اختيار عينة الدراسة ونسب الاستجابة الصحيحة:

المحافظة	مجتمع الدراسة	النسبة المئوية	الأدوات المطبقة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاسترداد
محافظة رفح	312	13.80	37	31	83.8
محافظة خان يونس	444	19.60	52	44	84.60
محافظة الوسطى	355	15.70	42	34	80.95
محافظة غزة	756	33.40	88	70	79.55
محافظة شمال غزة	396	17.50	46	36	78.30
الإجمالي	2263	100.0	265	215	81.13

يتضح من جدول (2.3) أن عينة الدراسة بلغت (265) مشروع، بنسبة (11.7%) من المجتمع الأصلي للدراسة، طبقت عليهم أدوات الدراسة، فاستجاب منهم (215) مشروع استجابة صحيحة قابلة للتعامل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (81.13%)، كذلك يتضح أن عينة الدراسة الفعلية التي جرى عليها التحليل تساوي (9.5%) من المجتمع الأصلي للدراسة. والجدول رقم (3.3) يوضح الخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة:

جدول (3.3): الخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة:

النسبة المئوية	العدد	البيان
28.80	62	ثانوية عامة فأقل
19.50	42	دبلوم
46.00	99	بكالوريوس
5.60	12	دراسات عليا
27.00	58	5 سنوات فأقل
22.80	49	6 - 10 سنوات
20.50	44	11 - 15 سنة
29.80	64	16 سنة فأكثر
56.30	121	1 - 3 عمال
26.50	57	4 - 6 عمال
17.20	37	أكثر من 6 عمال
10.20	22	صناعة
27.00	58	خدمات
34.90	75	تجارة
27.90	60	أخرى
100.0	215	الإجمالي

يبين جدول (3.3) أن عينة الدراسة تتباين من حيث المؤهلات العلمية، فكان هناك (28.80%) لديهم مؤهل الثانوية العامة فما دون من المستجيبين، وكان من بين العينة (19.50%) دبلوم، و(46%) بكالوريوس، و(5.60%) دراسات عليا.

كما يتضح من الجدول أن سنوات الخدمة في المشروعات الصغيرة لدى المستجيبين جاءت متباينة أيضاً فكان منهم (27%) لديه سنوات خدمة لم تتجاوز (5 سنوات)، و(22.80%) ضمن الفئة (6-10 سنوات)، و(20.50%) ضمن الفئة (11-15 سنة)، و(29.80%) ضمن الفئة (16 سنة فأكثر).

وكان من بين المشروعات التي أجريت عليها الدراسة (56.30%) لديها ثلاث عمال فأقل، و(26.50%) لديهم عاملين ما بين (4 إلى 6)، و(17.20%) كان لديهم أكثر من 6 عمال.

كما يبين الجدول أن معظم المشروعات تعمل في نطاق التجارة بنسبة (34.90%)؛ لأن قطاع غزة يعتمد على التبادل التجاري بشكل رئيسي، ولأن التجارة تلبى حاجات المواطن الفلسطيني، أو الصناعة بنسبة (10.20%)؛ لأن الحصار الإسرائيلي المفروض أوقف كثير من المنشآت الصناعية بسبب عدم توفر مواد خام، وأصبحت المشروعات تهتم بمجالات أخرى مثل التجارة والخدمات خوفاً من الإغلاق ونقص الموارد والمواد اللازمة للصناعة، أو الخدمات بنسبة (27%)، وجاءت بنسبة مرتفعة نسبياً؛ لأن قطاع الخدمات في محافظات غزة في تطور مستمر نظراً لظهور التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات والانترنت، وكان هناك مشروعات تعمل بأنشطة أخرى مثل التعليم، ويتضح من عرض الخصائص الشخصية والتنظيمية للمشروعات التي أجريت عليها الدراسة والمستجيبين أن هذه الخصائص تتوافق مع ظروف العمل في محافظات غزة.

4.3 أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على استبانة لمعرفة واقع الإدارة المرئية، واستبانة لقياس مستوى الريادة الاستراتيجية، واتبعت مجموعة من الخطوات والإجراءات من أجل تصميم وتطبيق الأدوات، وكانت هذه الخطوات على النحو التالي:

1.4.3 استبانة واقع الإدارة المرئية:

أولاً: تصميم استبانة واقع الإدارة المرئية:

اعتمدت الباحثة على عدة مراجع ودراسات من أجل تحديد أبعاد الإدارة المرئية، والمفاهيم المرتبط بها مثل دراسة (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2019؛ وحمادة، 2018؛ والهذلي، 2016؛ وSchultz, 2013). ثم قامت الباحثة بصياغة تعريفات مناسبة لفئة الدراسة والبيئة الفلسطينية، وفي ضوء هذه التعريفات تم صياغة استبانة الإدارة المرئية في صورتها الأولية، وكانت عبارة عن (37 فقرة)، تتوزع إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: وضوح قواعد ولوائح نظام العمل (12 فقرة).
- البعد الثاني: التطهير في العمل (12 فقرة).
- البعد الثالث: استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة (13 فقرة).

وتحقت الباحثة من صدق استبانة الإدارة المرئية وثباتها، من خلال مجموعة من الخطوات، أهمها تطبيق الاستبانة في صورتها بعد التحكيم على (35) مشروع استطلاعياً.

ثانياً: صدق استبانة واقع الإدارة المرئية.

يقصد بالصدق أن تعبر الاستبانة عن الظاهرة المراد قياسها "واقع الإدارة المرئية"، وأن تكون الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجله، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس الدرجة الكلية للاستبانة، وأن تكون الاستبانة دقيقة لغوية، وشاملة لكافة جوانب الظاهرة، وتحقت الباحثة من صدق الاستبانة من خلال الخطوات التالية:

1 - صدق المحكمين:

صدق المحكمين هو أحد أنواع الصدق الظاهري؛ حيث عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (11) عضو هيئة تدريس بالجامعات الفلسطينية، وطلبت منهم إبداء الرأي حول دقة الفقرات، ووضوحها وصدقها، وقدرتها على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأجرت التعديلات التي انفق عليها المحكمون، حيث حذفت بعض الفقرات، وأضافت فقرات جديدة، وعدلت بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً. ويوضح ملحق (1) أدوات الدراسة قبل التحكيم، ويوضح ملحق رقم (2) أعضاء لجنة التحكيم، وملحق (3) أدوات الدراسة بعد التحكيم.

2 - صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي أن تكون الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تكون مناسبة لفئة الدراسة، ومنتمية للأبعاد، وجرى تحليل بيانات العينة الاستطلاعية، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد، والنتائج كالتالي:

جدول (4.3): معاملات الارتباط والقيم الاحتمالية بين فقرات استبانة الإدارة المرئية والدرجة الكلية للبعد:

م.	البعد الأول: وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتوفر للمشروع هيكل تنظيمي مرن.	**0.798	0.000
2	يتفق الهيكل التنظيمي مع أهداف وخطط المشروع.	**0.834	0.000
3	يوجد وصف وظيفي لكافة أقسام المشروع.	**0.877	0.000
4	يعتمد المشروع على قوانين عمل تتفق مع ظروف العاملين.	**0.831	0.000
5	يوجد لوائح عمل تخضع لقوانين وزارة العمل من حيث الحقوق والواجبات.	**0.793	0.000
6	يلتزم المشروع بمدونات للسلوك الإداري والأخلاقي.	**0.837	0.000
7	يتبع المشروع قيم تنظيمية نابعة من ثقافة المجتمع المحلي.	**0.756	0.000
8	يعرف كل موظف موقعه في الهيكل التنظيمي للمشروع.	**0.929	0.000
9	يتضمن الوصف الوظيفي مهام ومسؤوليات كافة العاملين بالمشروع.	**0.944	0.000
10	تتسم إجراءات العمل بالمشروع بالوضوح المناسب للعاملين.	**0.920	0.000
#	البعد الثاني: التطهير في العمل	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يقدم المدير تعليمات واضحة لإجراءات العمل اليومي وبشرحها.	**0.641	0.000
2	يمتلك المدير الحكمة لإصدار قرارات مرنة.	**0.540	0.001
3	يصنف المدير أدوات ومعدات العمل حسب ضرورتها للمشروع.	**0.702	0.000
4	يقسم المدير الأعمال من حيث أولويتها.	**0.714	0.000
5	يؤمن المدير أن عمليات التطهير مستمرة.	**0.681	0.000
6	يحدد المدير هوية المنظمة في ضوء متطلبات التغيير.	**0.752	0.000
7	يعتبر المدير أن التحديات جزء من إجراءات العمل.	**0.637	0.000
8	ينزل المدير إلى موقع العمل لتحديد المشكلات التي تواجه العاملين.	**0.741	0.000
9	يضع المدير خطط وسياسات لتفادي مشكلات العمل.	**0.541	0.001
10	يصدر المدير تعليماته وتوجيهاته لتصحيح المشكلات المتكررة.	**0.694	0.000

#	البعد الثالث: استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يشجع المدير على استغلال الموارد المتاحة بالطريقة الملائمة.	**0.798	0.000
2	ينزل المدير لموقع العمل ليقوم مدى استغلال الموارد المتاحة.	**0.753	0.000
3	يعالج المدير مشكلات ندرة الموارد المتاحة بطرق أصيلة.	**0.689	0.000
4	يقدم المدير حلول واضحة وواقعية تمنع حالات الهدر.	**0.878	0.000
5	يبتكر المدير أساليب عمل تحافظ على الموارد المتاحة.	**0.834	0.000
6	يكون المدير فرق عمل ليستغل مواهب كل موظف.	**0.889	0.000
7	يقسم المدير المهام والمسؤوليات بطريقة مثالية عادلة بين العاملين.	**0.861	0.000
8	يقوم المدير بتنفيذ بعض المهام أمام الموظفين كنموذج للاحتذاء به.	**0.831	0.000
9	يضع المدير أنظمة لتخفيض معدلات الهدر.	**0.871	0.000
10	يشجع المدير على استغلال وقت العمل بإنجاز المهام.	**0.641	0.000

* الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.382

** الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.432

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن جميع فقرات استبانة الإدارة المرئية تتمتع بصدق اتساق داخلي.

3 - الصدق البنائي:

يقصد بالصدق البنائي أن تكون الاستبانة شاملة لكافة أبعاد الظاهرة، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وتم التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط البينية لأبعاد استبانة الإدارة المرئية والدرجة الكلية لفقراتها، والجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط البينية:

جدول (5.3): معاملات الارتباط البنينة لأبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية:

م.	أبعاد الإدارة المرئية	وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	التطهير في العمل	استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	الدرجة الكلية
1.	وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	1			
2.	التطهير في العمل	**0.696	1		
3.	استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	**0.801	**0.723	1	
	الدرجة الكلية	**0.939	**0.844	**0.933	1

* الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.382

** الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.432

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، حيث كانت معاملات الارتباط البنينة لأبعاد استبانة الإدارة المرئية دالة إحصائياً، ويتضح أيضاً أن معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية دالة أيضاً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي جيد.

ثالثاً: ثبات استبانة واقع الإدارة المرئية.

يقصد بالثبات الاستقرار، وثبات الاستبانة يعني استقرار النتائج لو أعيد تطبيقها، وتم التحقق من ثبات استبانة الإدارة المرئية من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية وبالاعتماد على الطرق التالية:

أ - الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:

تم حساب معاملات كرونباخ ألفا لكافة أبعاد استبانة الإدارة المرئية والدرجة الكلية لفقراتها، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (6.3): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد استبانة الإدارة المرئية ودرجتها الكلية:

م.	أبعاد الإدارة المرئية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	10	0.957
2.	التطهير في العمل	10	0.827
3.	استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	10	0.939
	الدرجة الكلية	30	0.968

يبين جدول (6.3) أن جميع معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.7)، وهذا يدل على أن أبعاد استبانة الإدارة المرئية تتمتع بثبات مرتفع، ويتضح أن كرونباخ ألفا لجميع فقرات الاستبانة بلغ (0.968)، وهو معدل مرتفع.

ب - الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة: $\frac{2R}{R+1}$ في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة: $2 \left(\frac{2\epsilon_1 + \epsilon_2}{\epsilon} - 1 \right)$ ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (7.3): معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد استبانة الإدارة المرئية والدرجة الكلية لفقراتها وتصحيحها:

أبعاد الإدارة المرئية	الفقرات	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل الارتباط المصحح
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	10	0.905	0.942	0.895	0.945
التطهير في العمل	10	0.739	0.673	0.694	0.819
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	10	0.887	0.917	0.795	0.886
الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.950	0.941	0.831	0.908

يبين جدول (7.3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية، وأن معاملات الارتباط بين الفقرات فردية رتب والفقرات زوجية رتب لكافة أبعاد الاستبانة تراوحت ما بين (0.694 إلى 0.895)، وبعد التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان براون بلغت (0.819 إلى 0.945)، وكان معامل الارتباط بين فقرات استبانة الإدارة المرئية الفردية والزوجية (0.831)، وبعد التصحيح باستخدام سبيرمان براون (0.908)، وجميعها معدلات تشير إلى ثبات الاستبانة.

رابعاً: الصورة النهائية لاستبانة واقع الإدارة المرئية وتصحيحها.

كانت أداة قياس واقع الإدارة المرئية عبارة عن استبانة، تتكون في صورتها النهائية بعد التحكيم وإجراءات الصدق والثبات من (30) فقرة تتوزع بالتساوي إلى ثلاث مجالات رئيسية: وضوح قواعد ولوائح نظام العمل (10 فقرات)، والتطهير في العمل (10 فقرات)، واستغلال الثروات وتوجيه الأنشطة (10 فقرات). واعتمدت الباحثة على سلم استجابة خماسي الترتيب (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة،

منخفضة، منخفضة جداً)، وجرى تصحيح البيانات وترميزها حسب إلى الحاسب الآلي التالي (5، 4، 3، 2، 1).

2.4.3 استبانة الريادة الاستراتيجية:

أولاً: تصميم استبانة الريادة الاستراتيجية.

اعتمدت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة لتحديد أنسب الأبعاد للريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة مثل (أحمد، 2019؛ وO'Connor, 2019؛ وأيوب، 2017؛ والحكيم وعلي، 2017)، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بصياغة تعريفات اصطلاحية وإجرائية للريادة الاستراتيجية وأبعادها، وصممت استبانة تتكون من (34) فقرة وتتنوع إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تحديد واغتنام الفرص (5 فقرات).
- البعد الثاني: الإبداعية (5 فقرات).
- البعد الثالث: الاستباقية (5 فقرات).
- البعد الرابع: تحمل المخاطر (6 فقرات).
- البعد الخامس: النمو (6 فقرات).
- البعد السادس: التفرد والتميز (7 فقرات).

وتحقت الباحثة من صدق استبانة الريادة الاستراتيجية وثباتها؛ من خلال مجموعة من الإجراءات، أهمها تطبيق الاستبانة في صورتها بعد التحكيم على عينة استطلاعية (35) مشروعاً.

ثانياً: صدق استبانة الريادة الاستراتيجية.

تحقت الباحثة من صدق استبانة الريادة الاستراتيجية من خلال التالي:

1 - صدق المحكمين:

جرى تحكيم استبانة الريادة الاستراتيجية، وتعديلها حسب آراء لجنة التحكيم، من حذف وإضافة وإعادية صياغة.

2 - صدق الاتساق الداخلي:

جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويوضح الجدول رقم (3. 8) صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة الريادة الاستراتيجية:

جدول (8.3): معاملات الارتباط والقيم الاحتمالية بين فقرات استبانة الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد:

م.	البعء الأول: تحديد واغتنام الفرص	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	ينمتع المدير برؤية مستقبلية واضحة.	**0.665	0.000
2	يستغل المدير الفرص المتاحة في السوق.	**0.797	0.000
3	يعمل على إيجاد سلع أو خدمات جديدة تشبع رغبات المستهلكين.	**0.862	0.000
4	يمتلك قدرة على ريادة الأسواق الجديدة.	**0.884	0.000
5	يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم	**0.722	0.000
#	البعء الثاني: الابداعية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يشجع المدير على استخدام التقنيات الحديثة في المشروع.	**0.736	0.000
2	يمتلك المرونة الكافية لتغيير وجهة نظره حسب متطلبات الواقع.	**0.859	0.000
3	يؤمن بأن الإبداع سمة من سمات المشروع النجاح.	**0.860	0.000
4	يوفر مناخ تنظيمي داعم للإبداع.	**0.857	0.000
5	يستجيب للتغيرات بسرعة.	**0.843	0.000
#	البعء الثالث: الاستباقية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يأخذ المدير زمام المبادرة في استحداث منتجات أو خدمات جديدة.	**0.863	0.000
2	يقيم أنشطة وبرامج عمل تعزز الميزة التنافسية.	**0.821	0.000
3	يبادر بتقديم أفكار لمنتجات يحتاجها المجتمع في المستقبل القريب.	**0.961	0.000
4	يراعي موسمية بعض المنتجات في خطط العمل.	**0.810	0.000
5	يضع أهداف وخطط تطوير مستمرة.	**0.943	0.000
#	البعء الرابع: تحمل المخاطر	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يؤمن أن المخاطرة جزء من طبيعة عمل المشروعات الصغيرة.	**0.556	0.001
2	يقترح أنشطة وبرامج في ظروف وحالات عدم التأكد.	**0.878	0.000
3	يبيد رغبة في استغلال الفرص التي تحمل منافسة قوية.	**0.964	0.000
4	يؤمن بقدراته على تجاوز مشكلات وتحديات الركود الاقتصادي.	**0.893	0.000
5	ينحمل مسؤولية قراراته والمخاطر المترتبة عليها.	**0.837	0.000

#	البيد الخامس: النمو	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يشجع المدير على اكتساب المعرفة حول إجراءات العمل.	**0.838	0.000
2	يؤمن بأن التحسين يجب أن يكون مستمراً.	**0.743	0.000
3	يتمتع بطموح لتوسيع المشروع أفقياً وعمودياً.	**0.809	0.000
4	يخوض تجارب جديدة لتحقيق النمو في المشروع.	**0.912	0.000
5	يضع لنفسه أهداف عظيمة.	**0.916	0.000
#	البيد السادس: التفرد والتميز	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يضع خطط لمنافسة المشروعات الأخرى.	**0.897	0.000
2	يقدم آليات وإجراءات عمل لتحسين جودة منتجات وخدمات المشروع.	**0.904	0.000
3	ينفرد بتقديم أفكار لمواجهة الظروف الصعبة في قطاع غزة.	**0.924	0.000
4	يقدم أفكار لتمييز منتجات المشروع عن منتجات المشروعات الأخرى.	**0.971	0.000
5	يبتعد عن التقليد بكافة ممارساته الإدارية.	**0.936	0.000

* الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.382

** الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.432

يتضح من الجدول رقم (8.3) أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأن جميع فقرات استبانة الإدارة الريادة الاستراتيجية تتمتع بصدق اتساق داخلي.

3 - الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط البيئية لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها، والجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط البيئية:

جدول (9.3): معاملات الارتباط البنينة لأبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية:

م.	أبعاد الريادة الاستراتيجية	تحديد واغتنام الفرص	الابداعية	الاستباقية	تحمل المخاطر	النمو	التفرد والتميز	الدرجة الكلية
1.	تحديد واغتنام الفرص	1						
2.	الإبداعية	**0.823	1					
3.	الاستباقية	**0.888	**0.872	1				
4.	تحمل المخاطر	**0.819	**0.893	**0.881	1			
5.	النمو	**0.676	**0.755	**0.741	**0.813	1		
6.	التفرد والتميز	**0.898	**0.892	**0.916	**0.891	**0.807	1	
	الدرجة الكلية	**0.916	**0.933	**0.955	**0.946	**0.854	**0.973	1

*ر الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.382

**ر الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.432

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، حيث كانت معاملات الارتباط البنينة لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية دالة إحصائياً، ويتضح أيضاً أن معاملات الارتباط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية دالة أيضاً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي جيد.

ثالثاً: ثبات استبانة الريادة الاستراتيجية.

تم التحقق من ثبات استبانة الريادة الاستراتيجية من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية وبالاعتماد على الطرق التالية:

أ - الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:

تم حساب معاملات كرونباخ ألفا لكافة أبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها، والجدول التالي (10.3) يوضح النتائج:

جدول (10.3): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية:

م .	أبعاد الريادة الاستراتيجية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	تحديد واغتنام الفرص	5	0.843
2.	الإبداعية	5	0.882
3.	الاستباقية	5	0.941
4.	تحمل المخاطر	5	0.886
5.	النمو	5	0.878
6.	التفرد والتميز	5	0.958
	الدرجة الكلية	30	0.979

يبين جدول (10.3) أن جميع معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.7)، وهذا يدل على أن أبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية تتمتع بثبات مرتفع، ويتضح أن كرونباخ ألفا لجميع فقرات الاستبانة بلغ (0.979)، وهو معدل مرتفع.

ب - الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة: $\frac{2R}{R+1}$ في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة: $2 \left(\frac{E^2 + 1}{E^2} - 1 \right)$ ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (11.3): معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها وتصحيحها:

أبعاد الريادة الاستراتيجية	الفقرات	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل الارتباط المصحح
تحديد واغتنام الفرص	5	0.749	0.641	0.774	0.862
الإبداعية	5	0.787	0.780	0.813	0.865
الاستباقية	5	0.924	0.844	0.865	0.855
تحمل المخاطر	5	0.778	0.747	0.881	0.884
النمو	5	0.794	0.918	0.740	0.840
التفرد والتميز	5	0.915	0.973	0.897	0.928
الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.959	0.963	0.931	0.963

يبين جدول (11.3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية، وأن معاملات الارتباط بين الفقرات فردية رتب والفقرات زوجية رتب لكافة الأبعاد الاستبانة تراوحت ما بين (0.774 إلى 0.897)، وبعد التصحيح باستخدام معادلة جتمان بلغت (0.862 إلى 0.928)، وكان معامل الارتباط بين فقرات استبانة الريادة الاستراتيجية الفردية والزوجية (0.931)، وبعد التصحيح باستخدام سبيرمان براون (0.963)، وجميعها معدلات تشير إلى ثبات الاستبانة.

رابعاً: الصورة النهائية لاستبانة الريادة الاستراتيجية وتصحيحها.

كانت الصورة النهائية لاستبانة الريادة الاستراتيجية عبارة عن (30) فقرة تتوزع إلى ستة مجالات بالتساوي: تحديد واغتنام الفرص (5 فقرات)، والابداعية (5 فقرات)، والاستباقية (5 فقرات)، وتحمل المخاطر (5 فقرات)، والنمو (5 فقرات)، والتفرد والتميز (5 فقرات).

وكانت الاستبانة مصممة وفقاً لسلم استجابة خماسي الترتيب (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وجرى إدخال البيانات وترميزها إلى الحاسب الآلي وفقاً للتصحيح التالي (5، 4، 3، 2، 1).

5.3 الصعوبات التي واجهت الباحثة في إجراء الدراسة:

لا يخلو عمل علمي أو بحثي من صعوبات؛ لأن عملية البحث العلمي أساس لحل المشكلات التي تواجه المجتمع، ومن أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة ما يلي:

1. ندرة المراجع والدراسات حول متغير الإدارة المرئية.
2. تعدد وجهات النظر حول أبعاد ومجالات الإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية، مما جعل الباحثة تبذل جهداً كبيراً في الوصول إلى الأبعاد التي تتناسب مع الدراسة الحالية.
3. قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة خلال حالة الطوارئ بسبب انتشار وباء كورونا، مما شكل صعوبات في الوصول إلى فئة الدراسة، والحصول على العدد الكاف من الأدوات.
4. رفض بعض مؤسسات الإقراض منح الباحثة معلومات حول المشروعات الممولة، مثل مؤسسة ريادة، ومؤسسة أصالة، مما جعل التطبيق فقط على المشروعات الممولة من مؤسسة فاتن للإقراض فقط.
5. صعوبة التواصل مع أصحاب المشروعات الصغيرة بشكل مباشر؛ مما دفع الباحثة إلى التواصل معهم عبر الهاتف النقال أو مواقع التواصل الاجتماعي.

6. رفض كثير من أصحاب المشروعات التعاون مع الباحثة؛ حيث اتصلت الباحثة بنحو (500) صاحب مشروع، ولم يتعاون معها سوى (260)، وتم حذف إجابات كثيرة لعدم استيفاء الشروط اللازمة.

6.3 المحك المعياري المعتمد للحكم على النتائج:

اعتمدت الدراسة على استبانة لقياس واقع الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة، واستبانة للتعرف إلى مستوى الريادة الاستراتيجية في هذه المشروعات، واعتمدت الباحثة على سلم استجابة خماسي الترتيب حسب (ليكارت)، واعتمدت على الأوزان النسبية في تمثيل البيانات وتحديد واقع الإدارة المرئية، ومستوى الريادة الاستراتيجية، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول (12.3): طريقة تصنيف الدرجات والحكم على النتائج وتفسيرها:

درجة الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
التصحيح	5	4	3	2	1
الوزن النسبي المقابل	More than 84%	68%-84%	52%-68%	36%-52%	Less than 36%

7.3 المعالجات والأساليب المعتمدة في الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Sciences For Social studies)؛ وتحديداً الإصدار (SPSS IBM- Version 22.0). وتم ترميز البيانات وادخالها بهدف إجراء بعض الاختبارات الاحصائية، حيث اعتمدت الباحثة على الأساليب والاختبارات الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percent): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى تكرار استجابات الفئة.
- معاملات الارتباط (Correlation Coefficient): للتحقق من صدق المقياس وثباته، والعلاقة بين المتغيرات.
- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتعرف إلى ثبات الاستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف إلى ثبات استبانة الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة البيانات إذا كانت تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، حيث تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) لمناسبته لطبيعة العينة.
- المتوسط الحسابي (Mean): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة استجابات العينة على فقرات ومجالات المقياس.
- الانحراف المعياري (Standard deviation): ويستخدم للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.
- الوزن النسبي (Percentage): ويستخدم هذا الاختبار للتعرف إلى الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات ومجالات المقياس وتفاعلهم حولها.
- اختبار (One Way ANOVAs): للتعرف إلى الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر.
- اختبار شيفيه أو اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، بهدف الوقوف على اتجاه الفروق.
- اختبار تحليل الانحدار (Regression)، وتم استخدام عدة طرق منها الخطي البسيط، والخطي المتعدد.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

تناولت الباحثة من خلال هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، ومناقشة النتائج في ضوء الواقع والأدب الإداري، كما واعتمدت على أنسب لاختبارات الاحصائية لأجل ذلك.

1.4 اعتدالية منحني البيانات:

استخدمت الباحثة اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)، للتعرف إلى اعتدالية منحني البيانات، لمناسبته لطبيعة عينة الدراسة، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات الواجب استخدامها معلمية أو غير معلمية، والجدول التالي يوضح النتائج:-

جدول (1.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة:

م.	البيان	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)
1	الإدارة المرئية	30	0.101	0.920
2	الريادة الاستراتيجية	30	1.296	0.195

** (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) تساوي (2.58)

* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (1.96)

يوضح الجدول (1.4) أن جميع قيم (Sig.) الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ($sig. > 0.05$)، وكانت قيم (Z) المحسوبة أقل من قيمة (Z) الجدولية، وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه يجب استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على: "ما واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟". للإجابة عن السؤال الأول استخدمت الباحثة الاحصاء الوصفي المناسب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات وأبعاد محور الإدارة المرئية، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	2.756	1.045	55.12	3
التطهير في العمل	4.017	0.648	80.34	1
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	3.362	0.875	67.24	2
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	3.380	0.792	67.60	

يبين جدول (2.4) أن واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (67.60%)، وحصل بعد التطهير في العمل على المرتبة الأولى بوزن نسبي مرتفع (80.34%)، يليه بعد استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة بوزن نسبي متوسط (67.24%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد وضوح قواعد ولوائح نظام العمل بوزن نسبي متوسط (55.12%).

والنتائج الواردة في الجدول تشير إلى ضعف النظام الإداري للمشروعات الصغيرة، وأن إدارتها لا تقوم على أسس مرئية، حيث يوجد ضعف في استغلال الثروات والموارد المتاحة، كما إن قواعد ولوائح العمل غير واضحة فيها، وهذا يرجع إلى طبيعة ملكية هذه المشروعات فمعظمها يرجع إلى الإدارة الشخصية أو تابعة لأسرة، ولا يتم اختيار القيادات والإدارة بناءً على المؤهلات العلمية أو الخبرات والقدرات والمهارات، مما يجعلها ضعيفة من النواحي الإدارية، كذلك يتحكم في معظم المشروعات الصغيرة شخصاً واحداً، وبالتالي لا يوجد تطبيق مناسب للإدارة المرئية، ولا يقدم هذا الشخص المعلومات الكافية للعاملين، لذا ظهرت قواعد العمل ولوائحه غير واضحة، حتى إن بعض المشروعات لا تضع قواعد ولوائح تنظم عملها إنما تعتمد على التعليمات اليومية لتسيير أمور العمل فقط. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (القحطاني، 2019) والتي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية متوسطاً

وتختلف النتائج الواردة في الجدول مع نتائج دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2018)، ودراسة (حمادة، 2018)، وترجع أسباب الاختلاف إلى طبيعة المؤسسات المستهدفة. كما اختلفت مع نتائج دراسة (زينو، 2020) ولعل سبب الاختلاف أن هذه الدراسة طبقت على الجامعات، وهي مؤسسات لديها مستوى إداري وهيكل تنظيمي كبير مقارنة بالمشروعات الصغيرة.

وللتوضيح أكثر قامت الباحثة بتحليل بيانات أبعاد الإدارة المرئية باستخدام الاحصاء الوصفي المناسب، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لفقرات البعد الأول "وضوح قواعد ولوائح نظام العمل":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يتوفر للمشروع هيكل تنظيمي مرن.	2.100	1.194	42.00	10
2	يتفق الهيكل التنظيمي مع أهداف وخطط المشروع.	2.381	1.193	47.62	9
3	يوجد وصف وظيفي لكافة أقسام المشروع.	2.414	1.250	48.28	8
4	يعتمد المشروع على قوانين عمل تتفق مع ظروف العاملين.	2.577	1.243	51.54	7
5	يوجد لوائح عمل تخضع لقوانين وزارة العمل من حيث الحقوق والواجبات.	2.674	1.182	53.48	6
6	يلتزم المشروع بمدونات للسلوك الإداري والأخلاقي.	2.953	1.181	59.06	4
7	يتبع المشروع قيم تنظيمية نابعة من ثقافة المجتمع المحلي.	3.291	1.072	65.82	1
8	يعرف كل موظف موقعه في الهيكل التنظيمي للمشروع.	2.920	1.212	58.40	5
9	يتضمن الوصف الوظيفي مهام ومسؤوليات كافة العاملين بالمشروع.	3.075	1.319	61.50	3
10	تتسم إجراءات العمل بالمشروع بالوضوح المناسب للعاملين.	3.179	1.351	63.58	2
	وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	2.756	1.045	55.12	

يتضح من جدول (3.4) أن الأوزان النسبية جاءت متوسطة إلى منخفضة لمعظم الفقرات وتراوح ما بين (65.82% إلى 65.22%)، وحصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأولى وتتص على (يتبع المشروع قيم تنظيمية نابعة من ثقافة المجتمع المحلي)، بوزن نسبي متوسط (65.82%)، وعلى الرغم أنها حصلت على المرتبة الأولى إلا أنها جاءت بمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المشروعات الصغيرة جزء من المجتمع المحلي، وتسعى الإدارة لتبني بعض القيم التنظيمية التي تتفق مع ثقافة المجتمع، لكن التحولات الاقتصادية والتقنية قد تجعلها تتبني قيم تنظيمية مغايرة لثقافة المجتمع، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (10) وتتص على (تتسم إجراءات العمل بالمشروع بالوضوح

المناسب للعاملين)، بوزن نسبي متوسط (63.58%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء أن المشروعات الصغيرة في محافظات غزة لازالت تعاني من بعض المشكلات الإدارية والفنية، لذا فإن قواعد وإجراءات العمل غالباً متغيرة بتغير الظروف المحيطة، لذا جاءت الفقرة بمستوى متوسط.

بينما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة ما قبل الأخيرة، وتنص على (يتفق الهيكل التنظيمي مع أهداف وخطط المشروع)، بوزن نسبي منخفض (47.62%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء بعض المقابلات التي أجرتها مع إدارة المشروعات الصغيرة، حيث إنها لا تعتمد على هيكل تنظيمي، وهذا سبب رئيس لضعف أنظمتها الإدارية والمالية، وجاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة وتنص على (يتوفر للمشروع هيكل تنظيمي مرن)، بوزن نسبي منخفض (42%)، وترى الباحثة أن صغر حجم المشروعات السبب الرئيس في عدم توفر هيكل تنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (القحطاني، 2019) والتي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجية وضوح قواعد العمل في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية متوسطاً

وتختلف النتائج الواردة في الجدول مع نتائج دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2018)، ودراسة (حمادة، 2018)، وترجع أسباب الاختلاف إلى طبيعة المؤسسات المستهدفة. كذلك اختلفت مع نتائج دراسة (زينو، 2020) ولعل سبب الاختلاف أن دراسة زينو أجريت على مؤسسات أكاديمية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني "التطهير في العمل":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يقدم المدير تعليمات واضحة لإجراءات العمل اليومي ويشرحها.	4.290	1.035	85.80	3
2	يمتلك المدير الحكمة لإصدار قرارات مرنة.	4.293	0.793	85.86	2
3	يصنف المدير أدوات ومعدات العمل حسب ضرورتها للمشروع.	4.099	0.879	81.98	8
4	يقسم المدير الأعمال من حيث أولويتها.	4.181	0.875	83.62	6
5	يؤمن المدير أن عمليات التطهير مستمرة.	3.261	1.026	65.22	9
6	يحدد المدير هوية المنظمة في ضوء متطلبات التغيير.	3.155	1.141	63.10	10
7	يعتبر المدير أن التحديات جزء من إجراءات العمل.	4.312	0.809	86.24	1
8	ينزل المدير إلى موقع العمل لتحديد المشكلات التي تواجه العاملين.	4.238	0.885	84.76	4
9	يضع المدير خطط وسياسات لتفادي مشكلات العمل.	4.121	0.834	82.42	7
10	يصدر المدير تعليماته وتوجيهاته لتصحيح المشكلات المتكررة.	4.228	0.906	84.56	5
	التطهير في العمل	4.017	0.648	80.34	

يتضح من جدول (4.4) أن الأوزان النسبية جاءت متوسطة لمعظم الفقرات وتراوحت ما بين (65.82% إلى 42%)، وحصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأولى وتنص على (يعتبر المدير أن التحديات جزء من إجراءات العمل)، بوزن نسبي (86.24%)، وترى الباحثة أن هذه الفقرة حصلت على المرتبة الأولى لأن المشروعات في محافظات غزة تواجه تحديات داخلية وخارجية، كما إن مصادرها متنوعة، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (2) وتنص على (يمتلك المدير الحكمة لإصدار قرارات مرنة)، بوزن نسبي مرتفع (85.86%)، وترى الباحثة أن كثير من مدراء المشروعات الصغيرة لديهم خبرات طويلة في مجال عملهم، وهذا يمنحهم الحكمة باتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل.

بينما حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة ما قبل الأخيرة، وتنص على (يؤمن المدير أن عمليات التطهير مستمرة)، بوزن نسبي متوسط (65.22%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء انشغال المدير وعدم قدرته على التطهير بشكل مستمر، أو أنه يفوض فرداً آخر بالمشروع لعمليات التطهير، خاصةً وأن عمليات التطهير تتضمن زيارات لموقع العمل والانتاج، وجاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأخيرة وتنص على (يحدد المدير هوية المنظمة في ضوء متطلبات التغيير)، بوزن نسبي متوسط (63.10%)، وترى الباحثة أن إغلاق المعابر والحصار الإسرائيلي يجعل من عمليات التغيير مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً لذا يضع المدير مؤشرات للتغيير في حالة سنحت له الفرص لذلك.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (القحطاني، 2019) والتي أشارت إلى أن مستوى التطهير في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية متوسطاً

وتختلف النتائج الواردة في الجدول مع نتائج دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2018)، ودراسة (حمادة، 2018)، وترجع أسباب الاختلاف إلى طبيعة المؤسسات المستهدفة. كذلك اختلفت مع نتائج دراسة (زينو، 2020) ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف المؤسسة المستهدفة.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني "استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يشجع المدير على استغلال الموارد المتاحة بالطريقة الملائمة.	3.684	0.939	73.68	3
2	ينزل المدير لموقع العمل ليقوم بمدى استغلال الموارد المتاحة.	3.724	0.879	74.48	2
3	يعالج المدير مشكلات ندرة الموارد المتاحة بطرق أصيلة.	3.210	1.043	64.20	6
4	يقدم المدير حلول واضحة وواقعية تمنع حالات الهدر.	3.056	1.033	61.12	8
5	يبتكر المدير أساليب عمل تحافظ على الموارد المتاحة.	2.728	1.292	54.56	10
6	يكون المدير فرق عمل ليستغل مواهب كل موظف.	3.312	1.250	66.24	5
7	يقسم المدير المهام والمسؤوليات بطريقة مثالية عادلة بين العاملين.	3.150	1.188	63.00	7
8	يقوم المدير بتنفيذ بعض المهام أمام الموظفين كنموذج للاحتذاء به.	3.667	1.208	73.34	4
9	يضع المدير أنظمة لتخفيض معدلات الهدر.	3.005	1.101	60.10	9
10	يشجع المدير على استغلال وقت العمل بإنجاز المهام.	4.056	1.017	81.12	1
	استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	3.362	0.875	67.24	

يتضح من جدول (5.4) أن الأوزان النسبية جاءت متوسطة لمعظم الفقرات وتراوحت ما بين (81.12% إلى 54.56%)، وحصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة الأولى وتتنص على (يشجع المدير على استغلال وقت العمل بإنجاز المهام)، بوزن نسبي مرتفع (81.12%) وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء حاجة المشروعات الصغيرة لاستغلال وقت العاملين من أجل خفض تكلفة الانتاج لتحقيق أرباح مناسبة، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (2) وتتنص على (ينزل المدير لموقع العمل ليقوم بمدى استغلال الموارد المتاحة)، بوزن نسبي مرتفع (74.48%)، وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء أن إدارة المشروعات الصغيرة تؤمن بأن هناك نقص في الموارد، وأن النجاح يكمن في الاستغلال الأمثل لكافة الموارد.

بينما حصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة ما قبل الأخيرة، وتتنص على (يضع المدير أنظمة لتخفيض معدلات الهدر)، بوزن نسبي متوسط (60.10%)، وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء أن معظم المشروعات الصغيرة لا تتبع أدلة ومعايير قياسية لحالات الهدر، وبالتالي يصعب عليها مواجهة

حالات الهدر رغم الإيمان بأهميتها، وجاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة وتتص على (يبتكر المدير أساليب عمل تحافظ على الموارد المتاحة)، بوزن نسبي متوسط (54.56%).

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (القحطاني، 2019) التي أكدت على أن هناك مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية القضاء على الهدر، وهذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2018)، وترجع الباحثة سبب الاختلاف إلى اختلاف المؤسسة المستهدفة، حيث هناك اختلاف بين المشروعات الصغيرة ومنشأة مثل شركة بشير السكسك وشركاه، كما اختلفت مع نتائج دراسة (حمادة، 2018) ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف المؤسسة المستهدفة، حيث استهدفت دراسة حمادة مؤسسة أكاديمية. واختلفت أيضاً لنفس الأسباب مع نتائج دراسة (زينو، 2020)

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: "ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟". للإجابة عن السؤال الثاني قامت الباحثة باستخدام الاحصاء الوصفي المناسب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات وأبعاد محور الريادة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
تحديد واغتنام الفرص	3.408	0.895	68.16	3
الإبداعية	3.750	0.822	75.00	1
الاستباقية	3.207	1.046	64.14	5
تحمل المخاطر	3.340	0.856	66.80	4
النمو	3.720	0.850	74.40	2
التفرد والتميز	3.021	1.111	60.42	6
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	3.407	0.865	68.14	

يبين جدول (6.4) أن مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة جاء أعلى من المتوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (68.14%)، وهي نسبة تمثل أدنى درجات المرتفع، وحصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي مرتفع (75%)، يليه بعد النمو بوزن نسبي مرتفع (74.40%)، ثم بعد تحديد واغتنام الفرص بوزن نسبي مرتفع (68.16%)، يليه بعد تحمل المخاطر

بوزن نسبي متوسط (66.80%)، ثم جاء بعد الاستباقية بوزن نسبي متوسط (64.14%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد التفرد والتميز بوزن نسبي (60.42%).

وترى الباحثة بأن المشروعات الصغيرة في محافظات غزة تسعى لتطبيق وتحقيق الريادة الاستراتيجية، لكن جهودها لم تصل للمستوى المرغوب، لعدة عوامل أهمها إدارتها الشخصية أو الأسرية، إضافة إلى ظروف المنافسة، وطبيعة الأوضاع الاقتصادية التي تمر على القطاع، حيث يعيش قطاع غزة ظروف استثنائية منها يتعلق بالانقسام الفلسطيني، أو الحصار ونقص الموارد وصعوبة استيراد كثير من المواد الخام، إضافة إلى الدخل المحدود لهذه المشروعات؛ لأن تطبيق الريادة الاستراتيجية قد يتضمن برامج وأنشطة لها تكلفة لا تستطيع عليها كافة المشروعات، وحصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى لأن المشروعات الصغيرة تسعى جاهدة لاغتنام الفرص المتاحة عبر أفكار متجددة أصيلة، وجاء بعد التفرد والتميز بالمرتبة الأخيرة؛ لأن معظم المشروعات الصغيرة تبنى على أساس أسري أو شخصي، وبالتالي قدراتها على تسويق منتجاتها وخدماتها محدودة، كذلك فإن نقص الموارد يجعلها تطبق أنشطة تقليدية بعيدة عن التفرد والتميز، وجاءت هذه النتائج متفقة إلى حد ما مع نتائج دراسة (شبت والمصري، 2020)، ومقاربة مع نتائج دراسة (أحمد، 2019، ونصر، 2017)، بينما جاءت مختلفة مع نتائج دراسة (الحلامه والخفاجي، 2018). وفيما يلي توضيح لذلك من خلال تحليل فقرات الريادة الاستراتيجية:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول "تحديد واغتنام الفرص":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يتمتع المدير برؤية مستقبلية واضحة.	3.716	0.885	74.32	3
2	يستغل المدير الفرص المتاحة في السوق.	3.061	1.144	61.22	4
3	يعمل على إيجاد سلع أو خدمات جديدة تشبع رغبات المستهلكين.	3.791	1.0358	75.82	2
4	يملك قدرة على ريادة الأسواق الجديدة.	2.512	1.259	50.24	5
5	يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم	3.963	1.151	79.26	1
	تحديد واغتنام الفرص	3.408	0.895	68.16	

يتضح من الجدول أن الأوزان النسبية لفقرات بعد تحديد واغتنام الفرص جاءت متباينة وتراوح ما بين (79.26% إلى 50.24%)، وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الأولى وتتص على (بنيح الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم)، بوزن نسبي مرتفع (79.26%)، وهذا يرجع إلى إيمان المدير

بأن أفكار العاملين قد تحمل حلول لمشكلات العمل، بينما حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأخيرة وتنص على (يملك قدرة على ريادة الأسواق الجديدة)، بوزن نسبي متوسط (50.24%)، وترى الباحثة أن ريادة أسواق جديدة تحمل جزء من المخاطرة التي لا يمكن للمشروعات الصغيرة تحملها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد، 2019، ونصر، 2017)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (كوبن والكعبي، 2017).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات البعد الثاني "الإبداعية":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يشجع المدير على استخدام التقنيات الحديثة في المشروع.	3.614	1.052	72.28	4
2	يملك المرونة الكافية لتغيير وجهة نظره حسب متطلبات الواقع.	3.329	1.026	66.58	5
3	يؤمن بأن الإبداع سمة من سمات المشروع النجاح.	4.181	0.854	83.62	1
4	يوفر مناخ تنظيمي داعم للإبداع.	3.967	0.898	79.34	2
5	يستجيب للتغيرات بسرعة.	3.647	0.945	72.94	3
	الإبداعية	3.750	0.822	75.00	

يتضح من الجدول (8.4) أن الأوزان النسبية لفقرات بعد الإبداعية جاءت معظمها مرتفعة وتراوح ما بين (83.62% إلى 66.58%)، وحصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأولى وتنص على (يؤمن بأن الإبداع سمة من سمات المشروع النجاح)، بوزن نسبي مرتفع (83.62%)، وترى الباحثة أن المشروعات الصغيرة تقوم على أسس إبداعية ونتاج خدمات و سلع جديدة مبتكرة، وبالتالي هناك إيمان بأن الإبداع من سمات المشروع الذي يحقق نجاح وانتشار ومناصفة، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأخيرة وتنص على (يملك المرونة الكافية لتغيير وجهة نظره حسب متطلبات الواقع)، بوزن نسبي مرتفع (66.58%)، وترى الباحثة أن خصائص المشروعات الصغيرة وطبيعة عمليات الانتاج تعتبر أن التغيير من استراتيجية إلى أخرى مكلفة، كذلك فإن تصميم هذه العمليات يقوم على مبادئ ومعايير تقليدية لا تحقق المرونة اللازمة لإجراء تغييرات هيكلية وجذرية، وغالباً ما يكون في خطوط الانتاج فقط، أو في آليات وطرق إدارة المشروع، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (ماضي، 2018؛ وأحمد، 2019؛ وكوبن والكعبي، 2017).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لفقرات البعد الثالث "الاستباقية":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتبة
1	يأخذ المدير زمام المبادرة في استحداث منتجات أو خدمات جديدة.	3.107	1.224	62.14	3
2	يقيم أنشطة وبرامج عمل تعزز الميزة التنافسية.	2.786	1.227	55.72	5
3	يبادر بتقديم أفكار لمنتجات يحتاجها المجتمع في المستقبل القريب.	2.926	1.288	58.52	4
4	يراعي موسمية بعض المنتجات في خطط العمل.	3.847	1.081	76.94	1
5	يضع أهداف وخطط تطوير مستمرة.	3.372	1.064	67.44	2
	الاستباقية	3.207	1.046	64.14	

يتضح من الجدول (9.4) أن الأوزان النسبية لفقرات بعد الاستباقية جاءت مرتفعة إلى متسطة وتراوح ما بين (76.94% إلى 55.72%)، وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى وتنص على (يراعي موسمية بعض المنتجات في خطط العمل)، بوزن نسبي مرتفع (76.94%)، وترى الباحثة أن موسمية المنتجات يؤثر في منحى الانتاج لذا تحظى موسمية السلع باهتمام كبير لأنها تؤثر في شكل ومحتوى وكميات المخزون، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأخيرة وتنص على (يقيم أنشطة وبرامج عمل تعزز الميزة التنافسية)، بوزن نسبي متوسط (55.72%)، وترى الباحثة أن هذه الفقرة حصلت على المرتبة الأخيرة لكن بوزن نسبي متوسط، وهذا يرجع إلى طبيعة المنافسة في الأسواق المحلية، فهي تنافسية وتضع المشروعات الصغيرة أنشطة للمنافسة، لكنها لا تولي اهتمام للأنشطة المكلفة؛ لأن ذلك يؤثر في ربحية المشروعات الصغيرة، وطبيعة وخصائص المشروعات الصغيرة تجعلها بحاجة إلى تحقيق أرباح سريعة، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (نصر، 2017).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الرابع "تحمل المخاطر":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يؤمن أن المخاطرة جزء من طبيعة عمل المشروعات الصغيرة.	4.223	0.818	84.46	1
2	يقترح أنشطة وبرامج في ظروف وحالات عدم التأكد.	2.381	1.016	47.62	5
3	ييدي رغبة في استغلال الفرص التي تحمل منافسة قوية.	2.837	1.248	56.74	4
4	يؤمن بقدراته على تجاوز مشكلات وتحديات الركود الاقتصادي.	3.065	1.079	61.30	3
5	يتحمل مسؤولية قراراته والمخاطر المترتبة عليها.	4.196	0.861	83.92	2
تحمل المخاطر		3.340	0.856	66.80	

يتضح من الجدول (10.4) أن الأوزان النسبية لفقرات بعد تحمل المخاطر جاءت متباينة ما بين مرتفعة إلى متوسطة وتراوح ما بين (84.46% إلى 47.62%)، وحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى وتنص على (يؤمن أن المخاطرة جزء من طبيعة عمل المشروعات الصغيرة)، بوزن نسبي مرتفع (84.46%)، وتفسر الباحثة ذلك في ضوء الظروف المحيطة بالمشروعات الصغيرة فهي تواجه الحصار والانقسام الفلسطيني ونقص الموارد، وتكلفة الانتاج المرتفعة، وجميع هذه العوامل تعتبر من مصادر المخاطرة لذا يحرص المدير على تحمل هذه المخاطر، ويدرك أن المخاطرة جزء مهم من عمل المشروعات الصغيرة، ولولا المخاطرة يصعب تحقيق النجاح والاستمرارية، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأخيرة وتنص على (يقترح أنشطة وبرامج في ظروف وحالات عدم التأكد)، بوزن نسبي مرتفع (47.62%)، وترى الباحثة أن ظروف وحالات عدم التأكد التي تواجه المشروعات الصغيرة ذات مصدر خارج إطار السيطرة، وهذا ينعكس على قدرة المدير على اقتراح أنشطة وبرامج لمواجهة، وهذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة (كوبن والكعبي، 2017).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الخامس "النمو":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يشجع المدير على اكتساب المعرفة حول إجراءات العمل.	3.926	1.095	78.52	3
2	يؤمن بأن التحسين يجب أن يكون مستمراً.	4.400	0.682	88.00	1
3	يتمتع بطموح لتوسيع المشروع أفقياً وعمودياً.	4.205	0.857	84.10	2
4	يخوض تجارب جديدة لتحقيق النمو في المشروع.	3.224	1.107	64.48	4
5	يضع لنفسه أهداف عظيمة.	2.842	1.213	56.84	5
النمو		3.720	0.850	74.40	

يتضح من الجدول (11.4) أن الأوزان النسبية لفقرات بعد النمو جاءت متباينة ما بين مرتفعة إلى متوسطة وتراوح ما بين (88% إلى 56.84%)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وتنص على (يؤمن بأن التحسين يجب أن يكون مستمراً)، بوزن نسبي مرتفع (88%)، وترى الباحثة أن التحسين المستمر من أهم عوامل تلبية رغبات المستهلكين وبالتالي لدى المدير إيمان بأن التحسين المستمر من عوامل ومتطلبات المنافسة والنمو وتحقيق الأرباح، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأخيرة وتنص على (يضع لنفسه أهداف عظيمة)، بوزن نسبي مرتفع (56.84%).

وترى الباحثة أن وضع أهداف عظيمة يتطلب ظروف مستقرة، وهذه الظروف غير متوفرة خلال المدى القريب لذا تتبع المشروعات الصغيرة وضع أهداف واقعية، ولم تناقش الدراسات السابقة بعد النمو.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لفقرات البعد السادس "التفرد والتميز":

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يضع خطط لمنافسة المشروعات الأخرى.	3.256	1.158	65.12	2
2	يقدم آليات وإجراءات عمل لتحسين جودة منتجات وخدمات المشروع.	3.433	1.265	68.66	1
3	ينفرد بتقديم أفكار لمواجهة الظروف الصعبة في قطاع غزة.	2.800	1.185	56.00	4
4	يقدم أفكار لتمييز منتجات المشروع عن منتجات المشروعات الأخرى.	2.837	1.274	56.74	3
5	يبتعد عن التقليد بكافة ممارساته الإدارية.	2.776	1.177	55.52	5
التفرد والتميز		3.021	1.111	60.42	

يتضح من الجدول (12.4) أن معظم الأوزان النسبية لفقرات بعد النمو جاءت متوسطة وتراوح ما بين (68.66% إلى 55.22%)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وتنص على (يقدم آليات وإجراءات عمل لتحسين جودة منتجات وخدمات المشروع)، بوزن نسبي مرتفع (68.66%)؛ لأن الجودة من متطلبات تسويق المنتجات وكسب رضا المستهلكين والزبائن، وبالتالي فهي جزء من المنافسة ويمكن من خلال الجودة تحقيق مبيعات وإيراد أكبر، بينما حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الأخيرة وتنص على (يبتعد عن التقليد بكافة ممارساته الإدارية)، بوزن نسبي مرتفع (55.52%)، وترى الباحثة أن مدراء المشروعات الصغيرة يميلون لتجربة أساليب وممارسات إدارية سبق لها النجاح، لعدم المجازفة والمخاطرة بممارسة إجراءات وأساليب مبتكرة، ولم تناقش الدراسات السابقة بعد النمو والتفرد.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على: "ما العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وأبعادها (تحديد قواعد ولوائح نظام العمل، والتطهير في العمل، واستغلال الثروات وتوجيه الأنشطة) وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟". للإجابة عن السؤال الثالث استخدمت الباحثة معاملات الارتباط العادي والجزئي من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وفيما يلي توضيح لمصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات والأبعاد:

جدول (13.4): مصفوفة معاملات الارتباط بين الإدارة المرئية وأبعادها والريادة الاستراتيجية وأبعادها:

البيان	تحديد واغتنام الفرص	الإبداعية	الاستباقية	تحمل المخاطر	النمو	التفرد والتميز	الدرجة الكلية
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	**0.722	**0.615	**0.742	**0.678	**0.700	**0.742	**0.756
التطهير في العمل	**0.732	**0.730	**0.724	**0.711	**0.732	**0.703	**0.775
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	**0.845	**0.803	**0.852	**0.809	**0.813	**0.845	**0.891
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	**0.831	**0.769	**0.841	**0.793	**0.810	**0.833	**0.875

يتضح من الجدول (13.4) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية، وهذا يبين أن هناك علاقة قوية بين الإدارة المرئية وأبعادها والريادة الاستراتيجية وأبعادها، ويمكن من خلال الجدول قبول الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة المرئية وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد قواعد ولوائح نظام العمل وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطهير في العمل وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

وترى الباحثة أن الإدارة المرئية لها تأثير قوي في فهم وإدراك أهداف المشروع، ومتطلبات النجاح لكافة العاملين، ومن هذا المنطلق يكون كل أفراد المشروع مشاركين في نجاحه، والإدارة المرئية تمنح الإدارة

العليا فهم عميق للسوق المحلي، وقدرة على تحليل أساليب وطرق النجاح، واغتنام الفرص المتاحة، وتحقيق الاستباقية في طرح المنتجات الجديدة ودخول أسواق جديدة، كذلك فإن الإدارة المرئية تساعد المدير على اتخاذ القرارات المتعلقة بحالات عدم التأكد، وبالتالي تسهم في تحمله للمخاطر، والإدارة المرئية من متطلبات فهم مشكلات العمل والعمل على مواجهتها، وهذا يعزز مبادئ النمو، كما إنها تساعد على تكوين علاقات إنسانية جيدة بين المشاركين بالمشروع، مما يجعله قادرين على الوصول للهدف بأقصر الطرق وهذا يعزز التفرد والتميز للمشروع، لذلك ظهرت علاقة بين الإدارة المرئية وكافة أبعادها والريادة الاستراتيجية وأبعادها.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على: "ما أثر تطبيق الإدارة المرئية وأبعادها (تحديد قواعد ولوائح نظام العمل، والتطهير في العمل، واستغلال الثروات وتوجيه الأنشطة) على تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة؟". للإجابة عن السؤال الرابع استخدمت الباحثة اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للوقوف على تأثير الإدارة المرئية وأبعادها على الريادة الاستراتيجية، حيث أوجدت الباحثة نموذج انحدار الدرجة الكلية للإدارة المرئية على الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية، ثم تحققت من تأثير أبعاد الإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:

جدول (14.4): معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لمعادلة انحدار الدرجة الكلية للإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الإدارة المرئية	0.875	0.766	698.78	0.000
الريادة الاستراتيجية				

يبين جدول (14.4) أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للإدارة المرئية والريادة الاستراتيجية جاء قوياً ودالاً إحصائياً (0.875)، وهذا يدل على أن معامل التفسير يساوي (0.766)، بمعنى أن الإدارة المرئية تفسر ما نسبته (76.60%) من التباين في الريادة الاستراتيجية، وكانت قيمة الاحتمال أقل من (0.05)، بمعنى أن هناك علاقة خطية ويمكن بناء نموذج الانحدار من خلال المعامل التي تظهر بالجدول التالي:

جدول (15.4): نموذج انحدار الدرجة الكلية للإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:

النموذج	المعامل	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	0.172	1.368	0.173
الإدارة المرئية	0.957	26.435	0.000

يبين جدول (15.4) أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً، وأن الإدارة المرئية لديها قدرة تأثير قوي في تعزيز الريادة الاستراتيجية، وبناءً على المعالم التي وردت في الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الريادة الاستراتيجية} = 0.172 + (0.957 \times \text{الإدارة المرئية})$$

وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار المتعدد؛ والذي يبين تأثير أبعاد الإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:

جدول (16.4): معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لمعادلة انحدار أبعاد الإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الإدارة المرئية	0.900	0.810	299.81	0.000
الريادة الاستراتيجية				

يتضح من الجدول (16.4) أن قيمة الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبلغ معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة المرئية مجتمعة والدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية (0.900)، وهو معامل ارتباط قوي، وبالتالي فإن معامل التفسير (0.81)، أي أن أبعاد الإدارة المرئية تفسر ما نسبته (81%) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية بالمشروعات الصغيرة، ويوضح الجدول أنموذج الانحدار:

جدول (17.4): نموذج انحدار أبعاد الإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:

النموذج	المعامل	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	0.091	0.524	0.601
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	0.018	0.394	0.694
التطهير في العمل	0.263	4.057	0.000
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	0.711	11.506	0.000

يبين الجدول (17.4) أن قيمة الاحتمال لبعده وضوح قواعد ولوائح نظام العمل أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن تأثير البعد الأول ضعيفاً وغير دال إحصائياً، بينما جاء تأثير البعد

الثاني والثالث دال إحصائياً، ومن خلال الجداول يجب قبول الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق الإدارة المرئية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، ونموذج الانحدار كالتالي:

يتضح من عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس أن الإدارة المرئية لها تأثير على الريادة الاستراتيجية، وجاءت أكثر الأبعاد تأثيراً استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة، ثم بعد التطهير في العمل، وفي ضوء تأثير البعدين يضعف تأثير بعد وضوح قواعد ولوائح نظام العمل، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن النتائج التي تحصلت عليها الباحثة أشارت إلى عدم وجود وضوح كاف في إجراءات ولوائح العمل لذا فإن تأثيرها على الريادة الاستراتيجية جاء ضعيفاً وغير دال إحصائياً. وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي من نتائج دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2018)، ونتائج دراسة (حمادة، 2018)، كما تفتت مع نتائج دراسة (الموسوي والشياوي، 2016)

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع؟". للإجابة عن السؤال الخامس تم اختبار الفرضيات المنبثقة عنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر، وفيما يلي عرض للنتائج:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (18.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	بين المجموعات	15.174	3	5.058	4.88	0.003
	داخل المجموعات	218.494	211	1.036		
	الإجمالي	233.668	214			
التطهير في العمل	بين المجموعات	6.201	3	2.067	5.209	0.002
	داخل المجموعات	83.728	211	0.397		
	الإجمالي	89.929	214			
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	بين المجموعات	6.784	3	2.261	3.036	0.030
	داخل المجموعات	157.183	211	0.745		
	الإجمالي	163.967	214			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	7.823	3	2.608	4.355	0.005
	داخل المجموعات	126.325	211	0.599		
	الإجمالي	134.148	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (18.4) أن قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه توجد فروق في تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويجب قبول الفرض البديل التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللوقوف على اتجاه هذه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (19.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للإدارة المرئية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

البيان	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	المتوسط الحسابي	3.1377	3.275	3.535	3.717
	ثانوية عامة فأقل	--			
	دبلوم	//0.138	--		
	بكالوريوس	*0.397	//0.259	--	
	دراسات عليا	//0.579	0.441	//0.182	--

يبين الجدول (19.4) أن الفروق جاءت لصالح البكالوريوس وعلى حساب فئة الثانوية عامة فأقل، كذلك يتضح من الجدول أنه كلما زاد مستوى التعليم ارتفع متوسط الاستجابات على الإدارة المرئية، وهذا يعبر عن أن حملة المؤهلات العلمية لديهم معرفة وإدراك بأهمية تطبيق الإدارة المرئية؛ لأن فرص تعليمهم بالمؤسسات الأكاديمية زاد معرفتهم بمزايا وإيجابيات الإدارة المرئية، وتطبيقاتها الفعلية بالمشروع. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (القحطاني، 2019) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تطبيق الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للإدارة المرئية. كما تختلف مع نتائج دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2018) والتي أشارت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وترى الباحثة أن سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف حجم العينة. كما اختلفت مع نتائج دراسة (الهذلي، 2016).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (20.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
وضوح قواعد ولائح نظام العمل	بين المجموعات	4.838	3	1.613	1.487	0.219
	داخل المجموعات	228.829	211	1.084		
	الإجمالي	233.668	214			
التطهير في العمل	بين المجموعات	1.570	3	0.523	1.249	0.293
	داخل المجموعات	88.359	211	0.419		
	الإجمالي	89.929	214			
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	بين المجموعات	14.052	3	4.684	6.593	0.000
	داخل المجموعات	149.915	211	0.710		
	الإجمالي	163.967	214			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	4.439	3	1.480	2.407	0.068
	داخل المجموعات	129.709	211	0.615		
	الإجمالي	134.148	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (20.4) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويجب قبول الفرض الصفري التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فقط ظهرت فروق على البعد الثالث وللوقوف على اتجاه هذه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (21.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على بعد استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

البيان	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	10 - 6	15 - 11	16 فأكثر
المتوسط الحسابي		3.026	3.234	3.684	3.544
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	5 سنوات فأقل	--			
	10 - 6	//0.207	--		
	15 - 11	*0.658	//0.451	--	
	16 فأكثر	*0.518	//0.311	//0.140	--

يبين الجدول (21.4) أن الفروق جاءت لصالح الفئات (11 - 15، و 16 سنة فأكثر) وعلى حساب الفئة (5 سنوات فأقل)، وهذا يفيد أنه مع تقدم المستجيب بالعمل وسنوات الخدمة، يصبح أكثر توجهاً نحو الإدارة المرئية وتطبيقاتها، ولعل سنوات الخدمة تساعده على الاستخدام الأمثل لها.

والنتائج السابقة تتفق مع نتائج دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2018) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين على الإدارة المرئية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة (الهدلي، 2016)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (زينو، 2020) ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف الفئة المستهدفة، كما اختلفت مع نتائج دراسة (القحطاني، 2019) التي أشارت إلى وجود فروق في تطبيق الجامعات السعودية للإدارة المرئية، وتبرر الباحثة سبب الاختلاف نظراً لاختلاف خصائص عينة الدراسة المستهدفة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير حجم المشروع "عدد العاملين".

جدول (22.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير حجم المشروع:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	بين المجموعات	52.406	2	26.203	30.647	0.000
	داخل المجموعات	181.261	212	0.855		
	الإجمالي	233.668	214			
التطهير في العمل	بين المجموعات	11.982	2	5.991	16.294	0.000
	داخل المجموعات	77.947	212	0.368		
	الإجمالي	89.929	214			
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	بين المجموعات	29.754	2	14.877	23.500	0.000
	داخل المجموعات	134.213	212	0.633		
	الإجمالي	163.967	214			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	28.550	2	14.275	28.658	0.000
	داخل المجموعات	105.598	212	0.498		
	الإجمالي	134.148	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (2 - 212) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (2 - 212) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (22.4) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه توجد فروق في تعزى لمتغير حجم المشروع، ويجب قبول الفرض البديل التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير حجم المشروع، وللوقوف على اتجاه هذه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (23.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للإدارة المرئية تبعاً لمتغير حجم المشروع:

البيان	حجم المشروع	1 - 3 عمال	4 - 6	أكثر من 6
المتوسط الحسابي		3.107	3.50	4.093
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	1 - 3 عمال	--		
	4 - 6 عمال	*0.388	--	
	أكثر من 6 عمال	*0.986	*0.598	--

يبين الجدول (23.4) أن هناك فروق بين كافة الفئات، ويتضح أنه مع زيادة حجم المشروع وعدد العاملين فيه ترتفع الاستجابة على الإدارة المرئية، وهذا يعزز أن عدد العاملين كلما كان أكبر كلما كان هناك فرص أكبر لتطبيق الإدارة المرئية، لأن الإدارة المرئية بحاجة إلى تفويض الصلاحيات، ومع زيادة عدد العاملين تتسع دائرة قدراتهم وخصائصهم ومهاراتهم، وبالتالي تكون الإدارة قادرة على تطبيق الإدارة المرئية بشكل أكثر توسعاً.

ويمكن تفسير هذه النتائج أن المشروعات الصغيرة الكبيرة يكون التنقل بين العاملين والأقسام أكثر سهولة، ويمكن توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم المتنوعة في تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي تحقق الإدارة المرئية، لأن كثرة العمال يزيد فرص تنوع القدرات والمهارات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير نطاق عمل المشروع.

جدول (24.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير نطاق عمل المشروع:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل	بين المجموعات	10.925	3	3.642	3.450	0.018
	داخل المجموعات	222.742	211	1.056		
	الإجمالي	233.668	214			
التطهير في العمل	بين المجموعات	4.841	3	1.614	4.002	0.008
	داخل المجموعات	85.088	211	0.403		
	الإجمالي	89.929	214			
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة	بين المجموعات	6.223	3	2.074	2.775	0.042
	داخل المجموعات	157.744	211	0.748		
	الإجمالي	163.967	214			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	6.881	3	2.294	3.803	0.011
	داخل المجموعات	127.267	211	0.603		
	الإجمالي	134.148	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (24.4) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه توجد فروق في تعزى

لمتغير حجم المشروع، ويجب قبول الفرض البديل التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير نطاق عمل المشروع، وللوقوف على اتجاه هذه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (25.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للإدارة المرئية تبعاً لمتغير نطاق المشروع

البيان	نطاق عمل المشروع	صناعة	خدمات	تجارة	أخرى
	المتوسط الحسابي				
	صناعة	--			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	خدمات	//0.258	--		
	تجارة	//0.127	*0.386	--	
	أخرى	//0.250	//0.009	//0.377	--

يبين الجدول (25.4) أن هناك فروق بين مشروعات الخدمات والتجارة لصالح مشروعات الخدمات، وأن تطبيقها للإدارة المرئية جاء بشكل أكبر.

7.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها:

ينص السؤال السادس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وحجم المشروع، ونطاق عمل المشروع؟". وللإجابة عن السؤال السادس قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر، والجدول التالي تبين نتائج الفرضيات المنبثقة عن السؤال السادس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (26.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير نطاق عمل المشروع:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
تحديد واغتنام الفرص	بين المجموعات	9.062	3	3.021	3.928	0.009
	داخل المجموعات	162.243	211	0.769		
	الإجمالي	171.305	214			
الإبداعية	بين المجموعات	5.670	3	1.890	2.869	0.037
	داخل المجموعات	139.003	211	0.659		
	الإجمالي	144.672	214			
الاستباقية	بين المجموعات	17.099	3	5.700	5.537	0.001
	داخل المجموعات	217.209	211	1.029		
	الإجمالي	234.308	214			
تحمل المخاطر	بين المجموعات	13.699	3	4.566	6.726	0.000
	داخل المجموعات	143.256	211	0.679		
	الإجمالي	156.954	214			
النمو	بين المجموعات	1.975	3	0.658	0.910	0.437
	داخل المجموعات	152.683	211	0.724		
	الإجمالي	154.658	214			
التفرد والتميز	بين المجموعات	9.547	3	3.182	2.639	0.051
	داخل المجموعات	254.464	211	1.206		
	الإجمالي	264.010	214			
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	8.237	3	2.746	3.807	0.011
	داخل المجموعات	152.173	211	0.721		
	الإجمالي	160.411	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (26.4) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه توجد فروق في تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويجب قبول الفرض البديل التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللوقوف على اتجاه هذه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، فلم يكتشف الفروق فتم الاعتماد على اختبار (L.S.D) لأنه يهتم بأقل الفروق الدالة إحصائياً. والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (27.4): اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

البيان	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	3.27	3.145	3.558	3.803
	ثانوية عامة فأقل	--	--	--	--
	دبلوم	//0.122	--	--	--
	بكالوريوس	*0.291	*0.413	--	--
	دراسات عليا	*0.535	*0.658	//0.245	--

يبين الجدول (27.4) أن الفروق لصالح البكالوريوس والدراسات العليا وعلى حساب الثانوية العامة فأقل والدبلوم، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحمد، 2019)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (شبات والمصري، 2020) ولعل سبب الاختلاف إلى اعتماد دراستهما على عينة صغيرة تمثلت في (39) موظفاً وموظفة، إضافة إلى اختلاف المنظمة المستهدفة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (28.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
تحديد واغتنام الفرص	بين المجموعات	14.750	3	4.917	6.626	0.000
	داخل المجموعات	156.555	211	0.742		
	الإجمالي	171.305	214			
الإبداعية	بين المجموعات	13.237	3	4.412	7.084	0.000
	داخل المجموعات	131.435	211	0.623		
	الإجمالي	144.672	214			
الاستباقية	بين المجموعات	15.441	3	5.147	4.962	0.002
	داخل المجموعات	218.868	211	1.037		
	الإجمالي	234.308	214			
تحمل المخاطر	بين المجموعات	12.894	3	4.298	6.295	0.000
	داخل المجموعات	144.060	211	0.683		
	الإجمالي	156.954	214			
النمو	بين المجموعات	10.879	3	3.626	5.322	0.001
	داخل المجموعات	143.779	211	0.681		
	الإجمالي	154.658	214			
التفرد والتميز	بين المجموعات	15.533	3	5.178	4.397	0.005
	داخل المجموعات	248.477	211	1.178		
	الإجمالي	264.010	214			
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	13.310	3	4.437	6.364	0.000
	داخل المجموعات	147.101	211	0.697		
	الإجمالي	160.411	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (211 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (28.4) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه توجد فروق في تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويجب قبول الفرض البديل التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة

الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللوقوف على اتجاه هذه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (29.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

البيان	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	10 - 6	15 - 11	16 فأكثر
المتوسط الحسابي		3.178	3.199	3.488	3.830
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	5 سنوات فأقل	--			
	10 - 6	//0.021	--		
	15 - 11	*0.648	*0.627	--	
	16 فأكثر	//0.310	//0.289	//0.338	--

يبين الجدول (27.4) أن الفروق لصالح الفئة (11 - 15 سنة) وعلى حساب الفئات (5 سنوات فأقل، و6 - 10 سنوات)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحمد، 2019) التي أشارت إلى وجود فروق في التوجهات الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير حجم المشروع "عدد العاملين".

جدول (30.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير حجم المشروع:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
تحديد واغتنام الفرص	بين المجموعات	22.197	2	11.098	15.779	0.000
	داخل المجموعات	149.108	212	0.703		
	الإجمالي	171.305	214			
الإبداعية	بين المجموعات	13.078	2	6.539	10.534	0.000
	داخل المجموعات	131.594	212	0.621		
	الإجمالي	144.672	214			
الاستباقية	بين المجموعات	31.477	2	15.739	6.450	0.000
	داخل المجموعات	202.831	212	0.632		
	الإجمالي	234.308	214			
تحمل المخاطر	بين المجموعات	23.010	2	11.505	18.209	0.000
	داخل المجموعات	133.945	212	0.632		
	الإجمالي	156.954	214			
النمو	بين المجموعات	13.636	2	6.818	10.249	0.000
	داخل المجموعات	141.022	212	0.665		
	الإجمالي	154.658	214			
التفرد والتميز	بين المجموعات	22.863	2	1.431	10.050	0.000
	داخل المجموعات	241.148	212	1.137		
	الإجمالي	264.010	214			
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	20.487	2	10.243	15.520	0.000
	داخل المجموعات	139.924	212	0.660		
	الإجمالي	160.411	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (2 - 212) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (2 - 212) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (30.4) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه توجد فروق في تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويجب قبول الفرض البديل التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير حجم المشروع، وللوقوف على اتجاه هذه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (31.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير حجم المشروع:

البيان	حجم المشروع	1 - 3 عمال	4 - 6	أكثر من 6
المتوسط الحسابي		3.163	3.56	3.978
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	1 - 3 عمال	--		
	4 - 6 عمال	*0.392	--	
	أكثر من 6 عمال	*0.814	//0.423	--

يبين الجدول أن هناك فروق لصالح الفئات (4 - 6 عمال)، و (أكثر من 6 عمال) وعلى حساب الفئة (1 - 3 عمال).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير نطاق عمل المشروع.

جدول (32.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير نطاق عمل المشروع:

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
تحديد واغتنام الفرص	بين المجموعات	1.449	2	0.483	0.600	0.616
	داخل المجموعات	169.856	212	0.805		
	الإجمالي	171.305	214			
الإبداعية	بين المجموعات	4.216	2	1.405	2.111	0.100
	داخل المجموعات	140.456	212	0.666		
	الإجمالي	144.672	214			
الاستباقية	بين المجموعات	1.866	2	0.622	0.565	0.639
	داخل المجموعات	232.442	212	1.102		
	الإجمالي	234.308	214			
تحمل المخاطر	بين المجموعات	0.468	2	0.156	0.210	0.889
	داخل المجموعات	156.487	212	0.742		
	الإجمالي	156.954	214			
النمو	بين المجموعات	0.553	2	0.184	0.252	0.860
	داخل المجموعات	154.105	212	0.730		
	الإجمالي	154.658	214			
التفرد والتميز	بين المجموعات	3.409	2	1.136	0.920	0.432
	داخل المجموعات	260.601	212	1.235		
	الإجمالي	264.010	214			
الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.320	2	0.440	0.584	0.626
	داخل المجموعات	159.090	212	0.754		
	الإجمالي	160.411	214			

** (F) الجدولية عند درجات حرية (2 - 212) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

* (F) الجدولية عند درجات حرية (2 - 212) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

ينتضح من الجدول (32.4) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويجب قبول الفرض الصفري التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير نطاق عمل المشروع، ولم تناقش الدراسات متغير نطاق العمل.

الفصل الخامس

الخلاصة والاستنتاجات

عرضت الباحثة من خلال هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، كما تضمن الفصل توصيات الدراسة، ومقترحاتها.

1.5 ملخص لنتائج الدراسة:

تسعى الدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة وتعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، حيث جرى تطوير أدوات الدراسة وتطبيقها على عينة من المشروعات الصغيرة التي تمولها مؤسسة فاتن للإقراض، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

1.1.5 نتائج المتغير المستقل "الإدارة المرئية":

- 1- أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (67.60%).
- 2- حصل بعد التطهير في العمل على المرتبة الأولى بوزن نسبي مرتفع (80.34%)، يليه بعد استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة بوزن نسبي متوسط (67.24%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد وضوح قواعد ولوائح نظام العمل بوزن نسبي متوسط (55.12%).

2.1.5 نتائج المتغير التابع "الريادة الاستراتيجية":

- 1- أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة جاء أعلى من المتوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (68.14%)، وهي نسبة تمثل أدنى درجات المرتفع.
- 2- حصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي مرتفع (75%)، يليه بعد النمو بوزن نسبي مرتفع (74.40%)، ثم بعد تحديد واغتنام الفرص بوزن نسبي مرتفع (68.16%)، يليه بعد تحمل المخاطر بوزن نسبي متوسط (66.80%)، ثم جاء بعد الاستباقية بوزن نسبي متوسط (64.14%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد التفرد والتميز بوزن نسبي (60.42%).

3.1.5 نتائج فرضيات الدراسة:

- 1- أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الإدارة المرئية وأبعادها (تحديد قواعد ولوائح نظام العمل، والتطهير في العمل، واستغلال الثروات وتوجيه الأنشطة) وتعزيز الريادة الاستراتيجية وأبعادها (تحديد واغتنام الفرص، والإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، والنمو، والتفرد والتميز) في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- 2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الإدارة المرئية على تعزيز الريادة الاستراتيجية للمشروعات الصغيرة في قطاع غزة، وجاء بعد استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة الأكثر تأثيراً، ثم بعد التطهير في العمل، بينما كان تأثير بعد وضوح قواعد ولوائح نظام العمل ضعيفاً وغير دال إحصائياً.
- 3- أشارت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس وعلى حساب فئة الثانوية عامة فأقل.
- 4- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 5- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير حجم المشروع، وتبين أنه مع زيادة حجم المشروع وعدد العاملين فيه ترتفع الاستجابة على الإدارة المرئية.
- 6- أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير نطاق عمل المشروع، حيث كانت الفروق بين مشروعات الخدمات والتجارة لصالح مشروعات الخدمات.

- 7- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والدراسات العليا.
- 8- أشارت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (11 - 15 سنة).
- 9- أشارت النتائج أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير حجم المشروع، وكانت تلك الفروق لصالح الفئات (4 - 6 عمال)، و(أكثر من 6 عمال).
- 10- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة تعزى لمتغير نطاق عمل المشروع.

2.5 الاستنتاجات:

من خلال عرض نتائج الدراسة يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

1. مداخل الإدارة الحديثة مثل الإدارة المرئية يمكن تطبيقها بكافة المشروعات الصغيرة أو المتوسطة وكبيرة الحجم.
2. النظام الإداري والهياكل التنظيمية تعزز قدرة الشركة على إدارة مواردها، ومنع حالات الهدر وتسهيل إجراءات تطبيق الإدارة المرئية.
3. توصيف وظائف المشروع بما يتفق مع أهدافه؛ يعزز تطبيقات الإدارة المرئية.
4. أهمية توفر مدونات للسلوك الإداري والأخلاقي بالنسبة لنجاح المشروعات الصغيرة.
5. صياغة إجراءات العمل اليومي بالمشروع على أسس واضحة وموضوعية يعزز قدرة العاملين على فهم مهامهم ومسئولياتهم.
6. متابعة المدير لمجريات العمل اليومي يجعله قادراً على صياغة حلول لمشكلات العمل.
7. تصنيف المدير لأدوات ومعدات العمل حسب أولوياتها يمنع حالات الهدر ويحافظ على الموارد.
8. الاقتناع بأن التحديات والمخاطر جزء من إجراءات العمل، ومواجهتها أولاً بأول من متطلبات النجاح.
9. الاهتمام بتصحيح الأخطاء المتكررة، والعمل الجاد على عدم تكرارها مستقبلاً.

10. استغلال الثروات والموارد يكون من خلال التوجيه الأمثل لأنشطة المشروع.
11. الابتكار من متطلبات علاج مشكلات ندرة الموارد.
12. تكوين فرق العمل يسهم في استغلال قدرات العاملين، وتشجيع العمل الجماعي وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المشروع.
13. تحديد المدير للفرص المتاحة ودراستها جزء أصيل من تطبيق الريادة الاستراتيجية.
14. الدخول إلى أسواق جديدة يتطلب فهم وتحليل هذه الأسواق وسبل المنافسة فيها.
15. امتلاك المدير للمرونة الكافية يمكنه من إجراء التغيير بالوقت المناسب.
16. توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع يعزز فرص نجاح الأفكار الإبداعية.
17. استباقية المشروع يكون من خلال مراعاة موسمي المنتجات، وتقديم أنشطة وبرامج مستحدثة.
18. تحقيق معدلات نمو مناسبة جزء من تطبيق الريادة الاستراتيجية، وتحسين قدرة المشروع على خوض تجارب جديدة.
19. تطبيق الإدارة المرئية يكون بشكل متكامل وليس جزئي.
20. تطبيق الإدارة المرئية يسهم بشكل مباشر في قدرة المشروع على المنافسة ودخول أسواق جديدة وتحقيق ريادة الأعمال الاستراتيجية.

3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، حددت الباحثة أدنى الفقرات من حيث الوزن النسبي، وتوصلت إليه التوصيات التالية:

م.م	التوصيات	جهة التنفيذ
التوصيات التي تتعلق بالإدارة المرئية		
1	تصميم هيكل تنظيمي مرن للمشروع يتناسب مع حجم المشروع وخصائصه	مدير المشروع مؤسسات التمويل
2	تبني أهداف وخطط عمل تتوافق مع الهيكل التنظيمي ينبثق عنها أنشطة واضحة لكافة أقسام المشروع والعاملين	مدير المشروع
3	عقد اجتماعات دورية داخل المشروع من أجل وضع القوانين ولوائح العمل اليومية	مدير المشروع العاملين في المشروع
4	استشارة ذوي الاختصاص عند وضع قوانين ولوائح المشروع بحيث تتوافق مع معايير وزارة العمل والجهات المختصة	مدير المشروع المستشارين
5	إجراء جرد وتصنيف دوري لمعدات العمل وأصول المشروع حسب أولويتها	العاملين بالمشروع
6	متابعة العمل بشكل مستمر ليتسنى فهم المشكلات وتحليلها ومعرفة مصادرها والحد منها	مدير المشروع نائب المدير
7	يضع المدير آليات لتبني التحسين المستمر وإدارة عمليات التغيير ومواكبة التطورات	مدير المشروع
8	استحداث طرق عمل يمكن من خلالها توفير الجهد والوقت	مدير المشروع
9	مشاركة العاملين في تحليل حالات الهدر من موقع العمل والتوصل إلى حلول للحد منها	مدير المشروع العاملين
10	تصميم إجراءات العمل بحيث تحافظ هذه الإجراءات على موارد المشروع	مدير المشروع
11	أن يتمتع مدير المشروع بالنزاهة والعدل وأن يبني علاقات إنسانية قوية داخل المشروع	مدير المشروع
12	تكوين فرق عمل متنوعة القدرات والخصائص والخبرات والمؤهلات لتحقيق أقصى استفادة من طاقات العاملين	مدير المشروع
التوصيات التي تتعلق بالريادة الاستراتيجية		
13	أن تصمم مؤسسات الإقراض برامج تدريبية لتحسين القدرات الابتكارية لدى مديري المشاريع	مؤسسات الإقراض
14	تشجيع المشروعات الصغيرة على دخول أسواق ريادة بمنتجات تنافسية	مؤسسات الإقراض وزارة الاقتصاد الوطني
15	التحلي بالمرونة اللازمة لتغيير وجهات النظر حسب متطلبات العمل اليومي	مدير المشروع
16	إجراء دراسات حول السوق والمنافسين ووضع أنشطة وبرامج لتعزيز قدرات المشروع التنافسية	العاملين في تسويق المنتجات
17	اتخاذ القرارات وفق أسس علمية حتى لو كانت تحمل جزء من المخاطرة في ظل ظروف عدم التأكد	مدير المشروع
18	دعم المشروعات الصغيرة لتكون أكثر قدرة على تحمل المخاطر التي تتعرض	مؤسسات الإقراض

م.م	التوصيات	جهة التنفيذ
	لها بسبب الظروف الاقتصادية والبيئية	الجهات الحكومية مثل وزارة الاقتصاد والعمل
19	يتبع المدير خطوات عملية لتطوير مشروعه، وأن يضع لنفسه أهداف كبيرة يسعى لتحقيقها من خلال الأداء العالي	مدير المشروع
توصيات أخرى		
20	تبني مداخل إدارية حديثة تسهم في تعزيز الجودة وتسهم في التطوير مثل مدخل إدارة التكلفة المستهدفة والانتاج في الوقت المحدد وإدارة الجودة وغيرها.	مدير المشروع
21	عقد دورات وورش عمل لأصحاب المشروعات الصغيرة لمناقشة ظروف المشروعات الصغيرة وخصائصها ومشكلاتها	مؤسسات التعليم العالي مؤسسات المجتمع المدني مؤسسات الإقراض
22	تسهيل إجراءات الحصول على تمويل للمشروعات الصغيرة ومنحها فترة سماح مناسبة من أجل ضمان النجاح والنمو	مؤسسات الإقراض
23	تخصيص برامج وحزم تمويل تتناسب مع الظروف المحيطة	مؤسسات الإقراض
24	إنشاء حاضنات للمشروعات الصغيرة تساعد على إدارة شؤونها وعلاج مشكلاتها	الغرفة التجارية وزارة الاقتصاد
25	دعم أفكار الشباب الريادية من خلال برامج تتبنى هذه الأفكار بتمويل مناسب	مؤسسات الإقراض وزارة الاقتصاد وزارة الشباب والرياضة

4.5 البحوث المستقبلية:

- 1- إجراء مزيد من الدراسات حول واقع تطبيق الإدارة المرئية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الفعالية التنظيمية، والأداء العالي، والأداء الفردي والسياقي وفي مؤسسات ومشروعات أخرى.
- 2- إجراء دراسات حول العوامل الفردية والتنظيمية المساهمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة.
- 3- إجراء دراسات حول القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية.
- 4- إجراء دراسات حول الإدارة بالأهداف وأثرها في تعزيز الريادة الاستراتيجية.
- 5- إجراء دراسات حول دور الإدارة المرئية في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المشروع.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أبو ذياب، نبيل. (2003). تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات نجاحها والمعوقات التي تواجهها. الملتقى السنوي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. 27 - 29 / أيلول / 2003، عمان، الأردن.

أبو كميل، سامي محمد. (2014). المساعدات الدولية وعلاقتها في استمرارية المشروعات الصغيرة المتعثرة العاملة في قطاع غزة الممولة من مؤسسات الإقراض: دراسة حالة برنامج ESAF لمساعدة المشروعات الصغيرة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

أحمد، محمد. (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على بناء التوجهات الريادية "دراسة تطبيقية على العاملين في جامعات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة.

أحمد، مروة ويرهم، نسيم. (2012). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

أحمد، نسرين نصر الدين والجمال، غادة إسماعيل وعبدالعزیز، إبراهيم صابر. (2018). تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة. مجلة العمارة والفنون. ع(13)، 529 - 544.

اشتوي، محمد (2011). الإدارة على المكشوف، خلاصة فكرية متوفرة في مدونة الدكتور محمد اشتوي الإلكترونية، متوفرة على الرابط الإلكتروني التالي: (<http://blog.amin.org/meshteiwy/2011/12/17/>)، تاريخ الدخول: 29 / 6 / 2019.

أيوب، مسيخ. (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). م(31)، ع(11): 1990 - 2040.

- برهمن، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد. (2012). مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- جديان، منال. (2014). اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوقرة بومرداس بالجزائر.
- الجعبري، تغريد عيد. (2013). إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.
- جلاب، احسان داهش. (2014). العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. م(16)، ع (2)، ص 22-58.
- جندب، عبدالوهاب أحمد. (2013). أثر التوجهات الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013). تعداد المنشآت لعام (2012). نتائج نهائية، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020). نتائج مسح القوى العاملة للعام 2019، فلسطين.
- الحاج، محمد أحمد سيد أحمد (2006). الاصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق "دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية، الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري (2000 - 2005). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخرطوم، السودان.
- الحري، محمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن. مجلة العلوم التربوية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة. م(2)، ع(1)، ص 233 - 262.
- حسين، ميسون. (2013). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة بابل. م(21)، ع(2).

الحكيم، ليث علي وعلي، أحمد راضي. (2017م). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً. مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية. م(14)، ع(2): 47 - 86.

الحلامه، محمد عزات والخفاجي، نعمة عباس. (2018). أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. ع(22): 159 - 188.

حمادة، سوزان. (2018م). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

الحيلة، أمال عبدالمجيد وأبو عجوة، حسام كامل. (2018). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. ع(5)، ص 399 - 436.

الدماغ، حنين. (2010). دور التمويل في تنمية المشاريع الصغيرة: دراسة تطبيقية على المشاريع النسائية الممولة من مؤسسات الإقراض في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة.

الدوري، زكريا ملك. (2010). الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر للأعمال، جامعة زيتونة الأردنية، المنعقد بتاريخ 26-29 نيسان، الأردن.

رسمي، محمد حسن وصالح، هال السيد، وغالي، عزة عادل. (2019). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية بينها. م(1)، ع(119)، ص 105 - 116.

رشيد، صالح والزيادي، صباح (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. م(16)، ع (1)، ص 6-30.

رقاني، بوخطة وخمقاني، نريمان. (2013). تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية: دراسة حال بعض مؤسسات بورقلة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة قاصدي مرباح.

زغمار، سلمى. (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن بقالمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر.

الزهراني، رنده. (2002). الابداع الاداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر. مج (30)، ع (3)، ص232-282.

زيدان، عمرو علاء. (2006). ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات. القاهرة.

زينو، سارة عبد الحميد. (2020). الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

الساير، عمر ياسين. (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع (51)، ص423-446.

سعيد، هدى قاسم. (2017). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. م(23)، ع(98)، ص236-260.

السكرانة، بلال خلف. (2006). المشاريع الصغيرة والريادة. دراسة متوفرة على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=51061>. تاريخ الزيارة: 14/ أكتوبر / 2019م.

السكرانة، بلال خلف. (2010). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

سلطان، حكمت رشيد وحجي، آفان يوسف. (2016). دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. مجلة جامعة التنمية البشرية. م(2)، ع(2)، ص167-188.

السلمي، علي (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

شبات، جلال إسماعيل والمصري، نضال حمدان. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. م(28)، ع(2)، ص 23 - 50.

الشعلان، عماد. (2016). واقع التمويل الإسلامي للمشاريع الصغيرة: دراسة حالة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

شقورة، محمد. (2015). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة.

الشمري، صادق. (2015). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. م(21)، ع(83)، ص 170 - 196.

شمس الدين، فارس يونس وخضر، شهاب أحمد وطه، آزاد حسين. (2016). تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات التربوية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين - أربيل. مجلة العلوم الإنسانية - *Journal of Humanity Sciences*. م(20)، ع(5)، ص 381 - 406.

شمس الدين، فارس يونس وشهاب، أحمد خضر وأزاد، حسن طه. (2016). تأثير الخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين، مجلة الإدارة والريادة والأعمال. م(20)، ع(5)، ص 377 - 413.

العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي وإرشيد، حسين عليان وحجازي، هيثم علي. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العبادي، هاشم فوزي (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز "دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة". مجلة دراسات الإدارية، (1)(3): 84 - 117.

العبد الفتاح، منال والرشاد، منال (2008). متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها "دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس.

عبدالحسين، عادل عباس. (2015). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة كربلاء، العراق.

الغالبي، محمد وإدريس، عبد الرحمن. (2007). تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العربية. مجلة الإدارة والاقتصاد. م(17)، ع(4)، ص512-541.

فزع، عمر. (2013). مشروعات الأعمال الصغيرة في العراق التوطن والتمويل. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.

القحطاني، ريم بنت ثابت. (2019). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030م. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية. م(3)، ع(17)، ص 1 - 29.

القحطاني، سالم بن سعيد. (2018م). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المحور الثاني: التحول والتغيير في القطاع الحكومي. جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

الكردي، أحمد السيد (2010): بحث في الإدارة على المكشوف، موسوعة الإسلام والتنمية، موقع أحمد الكردي، متوفرة على الرابط الإلكتروني (<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/189774>)، تاريخ الدخول 2019 /7 /1.

الكرعاوي، محمد ثابت. (2015). إستراتيجية ريادية الأعمال لتنبئ أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات المتنقلة في العراق. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة كربلاء، العراق.

كوين، عبد الكاظم محسن والكعبي، حميد سالم. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة. مجلة دراسات محاسبية ومالية. م(12)، ع(40)، ص 208 - 234.

ماضي، خليل. (2018). التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والتحليلية لدى (Miles & Snow) ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة لدى الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الانسانية. م(20)، ع خاص (A)، ص 63-92.

مجلس الوزراء الفلسطيني. (2011). قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (8/74/13/م.و/س.ف)، رام الله فلسطين.

المحروق، ماهر حسن ومقابلة، إيهاب. (2006). المشروعات الصغيرة والمتوسطة - أهميتها ومعوقاتهما. عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة للطباعة والنشر.

محمد، نسرین جاسم وخلف، أبو علي زينب. (2017). دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد. مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية والادارية. م(9)، ع(17): 247 - 275.

مرعي، كائكان فواز وحسن، حنان أسامة. (2017). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. م(1)، ع(6)، 1 - 24.

مركز الدراسات والأبحاث. (2014). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين. تقرير مقدم من منتدى الأعمال الفلسطيني، رام الله: منتدى الأعمال الفلسطيني.

مركز المعلومات الفلسطيني. (2020). الفقر في الأراضي الفلسطينية: دراسات وتقارير حول الشؤون الاجتماعية، فلسطين.

المشهوروي، أحمد حسين والرملاوي، وسام أكرم. (2015). أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية. م(19)، ع(2)، 125 - 160.

المصري، بلال محمد. (2018). واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

المطيري، فيصل غازي. (2012). أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط بعمان.

المقداد، طارق. (2011). *إدارة المشاريع الصغيرة الأساسية والمواضيع المعاصرة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. المملكة المتحدة.

الموسوي، سعد والشيباوي، حامد. (2016). أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. م(13)، ع(40)، ص 235 - 255.

نجم، مبارك. (2013). *الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية*. ط(2). عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

النسور، لانا أحمد. (2015). دور المشاريع الصغيرة في تنمية المجتمع المحلي في الأردن: بحث ميداني في محافظة البلقاء. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الأندلس*. م(10)، ع(6)، ص 63 - 106.

نصر، غدير فؤاد. (2017). *أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك بالأردن.

النمروطي، خليل أحمد وصيدم، أحمد محمود. (2012). *بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في علاجها*. مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، المنعقد بالجامعة الإسلامية بغزة.

الهدلي، واجد مطر (2016). *إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

هيكل، محمد. (2003). *مهارات إدارة المشروعات الصغيرة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

الياسري، أكرم محسن وكامل، سهار برقي. (2013). أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد*. م(2)، ع(8)، ص 90 - 122.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية.

- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(3), 1 – 17.
- Westgren, R., & Wuebker, R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(4), 507-528.
- Shirokova, G., Iyvonen, L., & Gafforova, E. (2019). Strategic entrepreneurship in Russia during economic crisis. *Foresight and STI Governance*, 13(3), 62-76.
- Barney, J.B., Burgelman, R.A., Sapienza, H. (2014) The Strategic Management Society, in conjunction with John Wiley & Sons, is pleased to announce the launch of a new quarterly journal: *Strategic Entrepreneurship Journal*. 3(1), 324 – 338.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organizations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593.
- Caruana, A., Morris, M., & Vella, A. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of small business management*, 36(1), 17-29.
- Daiya, M. B. K. (2012). Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in cement plant. *A case study. IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)*, 2(9), 01-06.
- Egan, G. (2013). Leadership characteristics of an Excellent Principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2 (4), 2 - 17.
- Hitt, ET AL, (2007). *strategic management*, 7th edition by Thomson Learning, Inc , P: 406 – 410 – 422.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1-16.
- Höglund, L. (2013). *Discursive practices in strategic entrepreneurship: discourses and the use of repertoires in two firms* (Doctoral dissertation, Örebro universitet).

- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, 29(3), 401-426.
- Imai, M. (2007). The Kaizen approach to Quality. *Going for Gold~ Tutorial on Gemba Kaizen*.
- Iyer Hemalata. (2007). *Core Competencies for Visual Resources Management*, University at Albany, Suny.
- James A. Wilcox, U. (2011). *The Increasing Importance of Credit Unions in Small Business Lending, Study of Business Administration, from the United States government*, on line ,available at: www.sba.gov/sites/default/files/files/rs387tot.pdf.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 4(1), 37-50.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.
- Kurpjuweit, S., Reinerth, D., Schmidt, C. G., & Wagner, S. M. (2019). Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices. *International Journal of Production Research*, 57(17), 5574-5588.
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European business review*.22(1), 43 – 63.
- Lussier, R. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. Cengage Learning.
- Martens, Cristina del pra, Henrigus mello Rodrigo de Freitas, eloni jose salvi, Gustavo menegaz lajus, jean pierre Boissim. (2010). entrepreneurial orientation in food industries, exploratory study on medium and large size in south of Brazile.
- Mathews, J. A. (2012). Green growth strategies - Korean initiatives. *Futures*, 44(8), 761-769.

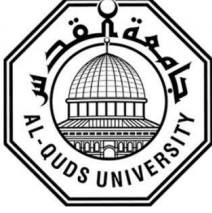
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European journal of innovation management*. 8(3), 350 – 372.
- Mwaka, M., Musamas, J., & Kafwa, N. V. (2011). Crisis in Value Education in Kenya: What It Portends For Educational Leadership and Management. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 1(1), 1-14.
- Nick, L. (2011). *An Based Taxonomy of Virtual Organizations and the Implications for Effective Management*. School of Management Information Systems, Edith Cowan University, Australia.
- O'Connor, J. (2019). Entrepreneurship Strategic in educational contexts: Professional perspective. *Sustainability*, 11(22), 6230.
- Quick, M. B. A. (2007). *Entrepreneurship*. Internet Center for Management & Business Administration. Inc.
- Rachman, K, & Taghizadeh, S. K. (2011). Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies. *Management decision*.
- Rezaian, A. N., Naeiji, M. J. (2012). Strategic Entrepreneurship and Intellectual Capital as Determinants of Organizational Performance: Empirical Evidence from Iran steel Industry. *Global Entrepreneurship Research, Winter & Spring*, 2(1).
- Rock, M. L. (2000). Effective crisis management planning: Creating a collaborative framework. *Education and treatment of children*, 248-264.
- Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 33-44.
- Schultz, Audrey (2013). *Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice*. University of Salford, Greater Manchester, UK.
- Single, J., & Singh, H. (2009). Kaizen Philosophy: A Review of Literature: The Icfai University of Operations Management.
- Tezel, B. A., Koskela, L. J., & Tzortzopoulos, P. (2010). *Visual management in construction: Study report on Brazilian cases*.
- Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010, March). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. In *Proceedings of the International*

Multi Conference of Engineers and Computer Scientists (Vol. 3, pp. 17-19).

- Vineet, K. V. (2011). An overview of kaizen concept. *VSRD international journal of mechanical. Automobile & production engineering*, 1(3), 120-125.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Wong, P. K. (1999, June). National innovation systems for rapid technological catch-up: an analytical framework and a comparative analysis of Korea, Taiwan and Singapore. *In DRUID Summer Conference (pp. 9-12).*
- Živković, Ž., Nikolić, D., Djordjević, P., Mihajlović, I., & Savić, M. (2015). Analytical network process in the framework of SWOT analysis for strategic decision making (Case study: Technical faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia). *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(7), 199-216..

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الأخوة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية.

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "الإدارة المرئية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية بجامعة القدس.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أدوات الدراسة من خلال اعداد مصفوفة أبعاد لكل متغير، وتعريف كل متغير تعريفاً اصطلاحياً وإجرائياً، وصياغة الفقرات بعد مراجعة بعض الدراسات والبحوث ذات العلاقة.

وتعرض عليكم الباحثة أدوات الدراسة بهدف تحكيمها، ووضع تعليماتكم ومقترحاتكم حولها، علماً أنه بإمكانك حذف فقرات، وإضافة فقرات جديدة، وتعديل الفقرات المتوفرة بكل استبانة، كما يمكنك إبداء الرأي حول الأبعاد ومناسبتها، وستكون تعليقاتكم ومقترحاتكم محط عناية الباحثة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: رعدة طه

.....	الاسم:
.....	الدرجة العلمية:
.....	مكان العمل:

أولاً: استبانة الإدارة المرئية.

تعرف الباحثة الإدارة المرئية في الدراسة الحالية بأنها نمط إداري يقوم على أساس التحسين المستمر وتوفير كافة متطلبات الشفافية ونقل المعلومات للعاملين والتواصل المرئي مع ذوي الاهتمام بشؤون المشروع، بهدف تقليل فرص الفساد وخفض مستوى الهدر.

م.	أبعاد وفقرات الإدارة المرئية	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	تعديلات
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل: توفر الهيكل التنظيمي الذي يتضمن وصفاً وظيفياً واضحاً، وأن يتبع المشروع قواعد وقوانين ولوائح تنظم العمل داخله.						
1	يتوفر للمشروع هيكل تنظيمي مرن.					
2	يتفق الهيكل التنظيمي مع أهداف وخطط المشروع.					
3	يوجد وصف وظيفي لكافة أقسام المشروع.					
4	يعتمد المشروع على قوانين عمل تتفق مع ظروف العاملين.					
5	يوجد لوائح عمل تخضع لقوانين وزارة العمل من حيث الحقوق والواجبات.					
6	يلتزم المشروع بمدونات للسلوك الإداري.					
7	يتبع المشروع قيم تنظيمية نابعة من المجتمع المحلي.					
8	يعتمد المشروع على مدونات للسلوك الأخلاقي للرئيس والمرؤوسين.					
9	توجد قوانين ولوائح عمل تنظم علاقة الرئيس بالمرؤوسين.					
10	يعرف كل موظف موقعه في الهيكل التنظيمي للمشروع.					
11	يتضمن الوصف الوظيفي مهام ومسؤوليات كافة العاملين بالمشروع.					
12	يتسم العمل بالمشروع بالوضوح المناسب للعاملين.					
التطهير في العمل: قدرة القائد على تلبية حاجات المشروع، وأن يتمتع بحكمة ويقدم أفكاره بوضوح، ولديه رؤية حول سياسات العمل ومتطلبات التغيير.						
1	يقدم الرئيس تعليمات واضحة لإجراءات العمل اليومي.					
2	يمتلك الرئيس الحكمة لإصدار قرارات مرنة.					
3	يصنف الرئيس أدوات ومعدات العمل حسب ضرورتها للمشروع.					
4	يقسم الرئيس الأعمال من حيث أولويتها.					
5	يشرح الرئيس ترتيب إجراءات العمل للعاملين.					
6	يوجد لوائح مكتوبة حول سبل التخلص من النفايات.					

م.	أبعاد وفقرات الإدارة المرئية	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	تعديلات
7	يؤمن الرئيس أن عمليات التطهير مستمرة.					
8	يحدد الرئيس هوية المنظمة في ضوء متطلبات التغيير.					
9	يعتبر الرئيس أن التحديات جزء من إجراءات العمل.					
10	ينزل الرئيس إلى موقع العمل لتحديد المشكلات التي تواجه العاملين.					
11	يضع الرئيس خطط وسياسات لتفادي مشكلات العمل.					
12	يصدر الرئيس تعليماته لتصحيح المشكلات المتكررة.					
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة: أن يشجع الرئيس على استغلال موارد العمل بالطرق المناسبة، وأن ينزل إلى موقع العمل بصفة مستمرة للحفاظ على هذه الموارد، واستحداث أساليب عمل جديدة أقل هدراً للموارد.						
1	يؤمن الرئيس بأن استغلال الموارد المتاحة بالطرق المثالية يحقق أهداف المشروع.					
2	يعمل الرئيس على استغلال ندرة الموارد بالطريقة المثلى.					
3	يشجع الرئيس مرؤوسيه لاستغلال الموارد المتاحة بأفضل الطرق.					
4	ينزل الرئيس لموقع العمل ليقوم بمدى استغلال الموارد المتاحة.					
5	يعالج مشكلات ندرة الموارد المتاحة بطرق أصيلة.					
6	يقدم حلول واضحة تمنع حالات الهدر.					
7	يبتكر أساليب عمل تحافظ على الموارد المتاحة.					
8	يكون فرق عمل ليستغل مواهب كل موظف.					
9	يقسم المهام والمسؤوليات بطريقة مثالية عادلة بين العاملين.					
10	يقوم بتنفيذ بعض المهام أمام الموظفين كنموذج للاحتذاء به.					
11	يضع أنظمة لتخفيض معدلات الهدر.					
12	يشجع على استغلال وقت العمل بإنجاز المهام.					
13	يضع خطط زمنية لكافة المهام.					

ثانياً: استبانة الريادة الاستراتيجية.

تُعرف الباحثة الريادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بأنها فلسفة ومجموعة إجراءات يتم من خلالها التكامل بين الريادة والأعمال والمواقف الجديدة من جهة والتوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والقيم والأهداف من جهة أخرى.

م.	الريادة الاستراتيجية	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	تعديلات
تحديد واغتنام الفرص: قدرة الرئيس على تبني ثقافة ريادية وتحديد الأسواق والفرص المتاحة واستغلالها بالوقت المناسب لتحقيق النجاح السريع.						
1	يتمتع الرئيس برؤية مستقبلية ثابتة.					
2	يستغل الرئيس الفرص المتاحة في السوق.					
3	يعمل على إيجاد سلع جديدة تشبع رغبات المستهلكين.					
4	يملك قدرة على ريادة الأسواق الجديدة.					
5	يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم					
الابداعية: عملية خلق وتطبيق طرق وأساليب وممارسات وتقنيات جديدة، بحيث يتمكن المشروع من تحسين منتجاته وخدماته.						
6	يشجع الرئيس على استخدام التقنيات الحديثة في المشروع.					
7	يملك المرونة الكافية لتغيير وجهة نظره حسب متطلبات الواقع.					
8	يؤمن بأن الإبداع سمة من سمات المشروع النجاح.					
9	يوفر مناخ تنظيمي داعم للإبداع.					
10	يستجيب للتغيرات بسرعة.					
الاستباقية: مجموع الجهود والإجراءات التي يتخذها الرئيس لتحديد الفرص السوقية الجديدة واستباق المشروعات الأخرى في تلبيتها.						
11	يأخذ الرئيس زمام المبادرة في استحداث منتجات أو خدمات جديدة.					
12	يقيم أنشطة وبرامج عمل تعزز الميزة التنافسية.					
13	يبادر بتقديم أفكار لمنتجات يحتاجها المجتمع في المستقبل القريب.					
14	يراعي موسمية بعض المنتجات في خطط العمل.					

م.	الريادة الاستراتيجية	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	تعديلات
15	يضع أهداف وخطط تطوير مستمرة.					
تحمل المخاطر: أن يؤمن الرئيس بأن التحديات جزء من العمل، وأن يبادر بتقديم أنشطة في ظروف الركود الاقتصادي وحالات اللاتأكد ويتحمل مسؤولية الأنشطة التي يقدمها.						
16	يؤمن أن المخاطرة جزء من طبيعة عمل المشروعات الصغيرة.					
17	يقترح أنشطة وبرامج في ظروف وحالات اللاتأكد.					
18	يبيد رغبة في استغلال الفرص التي تحمل منافسة قوية مع المشروعات الأخرى.					
19	يؤمن بقدرات على تجاوز مشكلات وتحديات الركود الاقتصادي.					
20	يتمتع بطموح عال في تحقيق النجاح السريع لمبادراته.					
21	يتحمل مسؤولية قراراته.					
النمو: أن يشجع على اكتساب معارف ومهارات وقدرات جديدة، وأن يتمتع بقدرات على تحسين ظروف العمل وتوسيع المشروع.						
22	يشجع الرئيس على اكتساب المعرفة حول إجراءات العمل.					
23	يؤمن بأن التحسين يجب أن يكون مستمراً.					
24	يتمتع بطموح لتوسيع المشروع أفقياً وعمودياً.					
25	يخوض تجارب جديدة لتحقيق النمو في المشروع.					
26	يضع لنفسه أهداف عظيمة.					
27	يبيد حماساً لتحقيق أهداف المشروع التنموية.					
التفرد والتميز: القدرة على منافسة المشروعات الأخرى، وتبني مبادئ الجودة واستخدام أنظمة إدارية حديثة في عمليات الإنتاج، وأن يواجه الظروف الصعبة، والابتعاد عن التقليد.						
28	يضع معايير لمنافسة المشروعات الأخرى.					
29	يقدم آليات وإجراءات عمل لتحسين جودة منتجات وخدمات المشروع.					
30	يحاكي أنظمة ومداخل إدارية حديثة في إدارته للمشروع.					
31	ينفرد بتقديم أفكار لمواجهة الظروف الصعبة في قطاع غزة.					
32	يقدم أفكار لتمييز منتجات المشروع عن منتجات المشروعات الأخرى.					
33	يميز منتجات المشروع لإدراكه بأنها تتمتع بجودة كافية.					
34	يبتعد عن التقليد بكافة ممارساته الإدارية.					

ملاحظات أخرى يمكن للباحثة الاستفادة منها في بناء الاستبانة:

1.
2.
3.
4.
5.

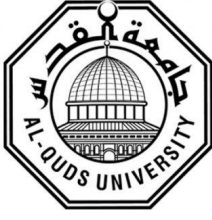
شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر بغزة
د. وائل ثابت	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر بغزة
د. إسماعيل قاسم	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية بغزة
د. حسن عاطف أبو ناصر	أستاذ مساعد	جامعة غزة
د. خلود الفليت	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية بغزة
د. رامز بدير	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر بغزة
د. رمزي مزهر	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. طارق مفلح أبو حجير	أستاذ مساعد	جامعة غزة
د. محمد زعنون	أستاذ مساعد	جامعة غزة
د. نبيل اللوح	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
د. وائل الداية	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية بغزة

* ترتيب أسماء لجنة التحكيم جاء أولاً حسب الدرجة العلمية ثم الأحرف الأبجدية

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الأخوة والأخوات العاملين والقائمين على المشروعات الصغيرة.

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "الإدارة المرئية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية بجامعة القدس.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، علماً بأنه لا توجد عبارات صحيحة وعبارات خاطئة إنما هي بمثابة مواقف تتعرض لها في عملك، والمطلوب من سيادتكم قراءة العبارات ووضع علامة (✓) أمام الدرجة المناسبة، حيث وضعت الباحثة تعريفات للمتغيرات والأبعاد تفيدك في الاستجابة على العبارات بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي ستدلون بها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: رغدة طه

أولاً: البيانات الديمغرافية.

المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة فأقل	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	5 - 10 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
عدد العاملين:	<input type="checkbox"/>	1 - 3 موظفين	<input type="checkbox"/>	4 - 6 موظفين	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 6 موظفين	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
نطاق عمل المشروع:	<input type="checkbox"/>	صناعة	<input type="checkbox"/>	خدمات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	تجارة	<input type="checkbox"/>	غير ذلك حدد (.....)	<input type="checkbox"/>

ثانياً: استبانة الإدارة المرئية.

تعرف الباحثة الإدارة المرئية في الدراسة الحالية بأنها نمط إداري يقوم على أساس التحسين المستمر وتوفير كافة متطلبات الشفافية ونقل المعلومات للعاملين والتواصل المرئي مع ذوي الاهتمام بشؤون المشروع، بهدف تقليل فرص الفساد وخفض مستوى الهدر.

م.	أبعاد وفقرات الإدارة المرئية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
وضوح قواعد ولوائح نظام العمل: توفر الهيكل التنظيمي الذي يتضمن وصفاً وظيفياً واضحاً، وأن يتبع المشروع قواعد وقوانين ولوائح تنظم العمل داخله.						
1	يتوفر للمشروع هيكل تنظيمي مرن.					
2	يتفق الهيكل التنظيمي مع أهداف وخطط المشروع.					
3	يوجد وصف وظيفي لكافة أقسام المشروع.					
4	يعتمد المشروع على قوانين عمل تتفق مع ظروف العاملين.					
5	يوجد لوائح عمل تخضع لقوانين وزارة العمل من حيث الحقوق والواجبات.					
6	يلتزم المشروع بمدونات للسلوك الإداري والأخلاقي.					
7	يتبع المشروع قيم تنظيمية نابغة من ثقافة المجتمع المحلي.					
8	يعرف كل موظف موقعه في الهيكل التنظيمي للمشروع.					
9	يتضمن الوصف الوظيفي مهام ومسؤوليات كافة العاملين بالمشروع.					
10	تتسم إجراءات العمل بالمشروع بالوضوح المناسب للعاملين.					
التطهير في العمل: قدرة القائد على تلبية حاجات المشروع، وأن يتمتع بحكمة ويقدم أفكاره بوضوح، ولديه رؤية حول سياسات العمل ومتطلبات التغيير.						
1	يقدم المدير تعليمات واضحة لإجراءات العمل اليومي ويشرحها.					
2	يمتلك المدير الحكمة لإصدار قرارات مرنة.					
3	يصنف المدير أدوات ومعدات العمل حسب ضرورتها للمشروع.					
4	يقسم المدير الأعمال من حيث أولويتها.					
5	يؤمن المدير أن عمليات التطهير مستمرة.					
6	يحدد المدير هوية المنظمة في ضوء متطلبات التغيير.					
7	يعتبر المدير أن التحديات جزء من إجراءات العمل.					

م .	أبعاد وفقرات الإدارة المرئية				
	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
8					ينزل المدير إلى موقع العمل لتحديد المشكلات التي تواجه العاملين.
9					يضع المدير خطط وسياسات لتفادي مشكلات العمل.
10					يصدر المدير تعليماته وتوجيهاته لتصحيح المشكلات المتكررة.
استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة: أن يشجع المدير على استغلال موارد العمل بالطرق المناسبة، وأن ينزل إلى موقع العمل بصفة مستمرة للحفاظ على هذه الموارد، واستحداث أساليب عمل جديدة أقل هدراً للموارد.					
1					يشجع المدير على استغلال الموارد المتاحة بالطريقة الملائمة.
2					ينزل المدير لموقع العمل ليقوم بمدى استغلال الموارد المتاحة.
3					يعالج المدير مشكلات ندرة الموارد المتاحة بطرق أصيلة.
4					يقدم المدير حلول واضحة وواقعية تمنع حالات الهدر.
5					يبتكر المدير أساليب عمل تحافظ على الموارد المتاحة.
6					يكون المدير فرق عمل ليستغل مواهب كل موظف.
7					يقسم المدير المهام والمسؤوليات بطريقة مثالية عادلة بين العاملين.
8					يقوم المدير بتنفيذ بعض المهام أمام الموظفين كنموذج للاحتذاء به.
9					يضع المدير أنظمة لتخفيض معدلات الهدر.
10					يشجع المدير على استغلال وقت العمل بإنجاز المهام.

ثالثاً: استبانة الريادة الاستراتيجية.

تُعرف الباحثة الريادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بأنها فلسفة ومجموعة إجراءات يتم من خلالها التكامل بين الريادة والأعمال والمواقف الجديدة من جهة والتوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والقيم والأهداف من جهة أخرى.

م.	الريادة الاستراتيجية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
تحديد واغتنام الفرص: قدرة المدير على تبني ثقافة ريادية وتحديد الأسواق والفرص المتاحة واستغلالها بالوقت المناسب لتحقيق النجاح السريع.						
1	يتمتع المدير برؤية مستقبلية واضحة.					
2	يستغل المدير الفرص المتاحة في السوق.					
3	يعمل على إيجاد سلع أو خدمات جديدة تشبع رغبات المستهلكين.					
4	يمتلك قدرة على ريادة الأسواق الجديدة.					
5	يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم					
الابداعية: عملية خلق وتطبيق طرق وأساليب وممارسات وتقنيات جديدة، بحيث يتمكن المشروع من تحسين منتجاته وخدماته.						
6	يشجع المدير على استخدام التقنيات الحديثة في المشروع.					
7	يمتلك المرونة الكافية لتغيير وجهة نظره حسب متطلبات الواقع.					
8	يؤمن بأن الإبداع سمة من سمات المشروع الناجح.					
9	يوفر مناخ تنظيمي داعم للإبداع.					
10	يستجيب للتغيرات بسرعة.					
الاستباقية: مجموع الجهود والإجراءات التي يتخذها المدير لتحديد الفرص السوقية الجديدة واستباق المشروعات الأخرى في تلبيتها.						
11	يأخذ المدير زمام المبادرة في استحداث منتجات أو خدمات جديدة.					
12	يقيم أنشطة وبرامج عمل تعزز الميزة التنافسية.					
13	يبادر بتقديم أفكار لمنتجات يحتاجها المجتمع في المستقبل القريب.					
14	يراعي موسمية بعض المنتجات في خطط العمل.					
15	يضع أهداف وخطط تطوير مستمرة.					

م .	الريادة الاستراتيجية				
	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
تحمل المخاطر: أن يؤمن المدير بأن التحديات جزء من العمل، وأن يبادر بتقديم أنشطة في ظروف الركود الاقتصادي وحالات اللاتأكد ويتحمل مسؤولية الأنشطة التي يقدمها.					
16					يؤمن أن المخاطرة جزء من طبيعة عمل المشروعات الصغيرة.
17					يقترح أنشطة وبرامج في ظروف وحالات عدم التأكد.
18					يبيد رغبة في استغلال الفرص التي تحمل منافسة قوية.
19					يؤمن بقدراته على تجاوز مشكلات وتحديات الركود الاقتصادي.
20					يتحمل مسؤولية قراراته والمخاطر المترتبة عليها.
النمو: أن يشجع على اكتساب معارف ومهارات وقدرات جديدة، وأن يتمتع بقدرات على تحسين ظروف العمل وتوسيع المشروع.					
21					يشجع المدير على اكتساب المعرفة حول إجراءات العمل.
22					يؤمن بأن التحسين يجب أن يكون مستمراً.
23					يتمتع بطموح لتوسيع المشروع أفقياً وعمودياً.
24					يخوض تجارب جديدة لتحقيق النمو في المشروع.
25					يضع لنفسه أهداف عظيمة.
التفرد والتميز: القدرة على منافسة المشروعات الأخرى، وتبني مبادئ الجودة واستخدام أنظمة إدارية حديثة في عمليات الانتاج، وأن يواجه الظروف الصعبة، والابتعاد عن التقليد.					
26					يضع خطط لمنافسة المشروعات الأخرى.
27					يقدم آليات وإجراءات عمل لتحسين جودة منتجات وخدمات المشروع.
28					ينفرد بتقديم أفكار لمواجهة الظروف الصعبة في قطاع غزة.
29					يقدم أفكار لتمييز منتجات المشروع عن منتجات المشروعات الأخرى.
30					يبتعد عن التقليد بكافة ممارساته الإدارية.

انتهت الاستبانة

شكراً لحسن تعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

عنوان

تسهيل مهمة

بموجب برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالب أمة بريدة محمد ديب طه... ورقمها الأكاديمي 21620309
هو أمة أستاذة بكلية معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث ودراسة عن دور
الادارة المرئية ودورها في تعزيز الريادة لاستراتيجية
في المشروعات الهندسية
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة وأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،

د. هاني حطال
مديرة برنامج التنمية المستدامة

تسليم الملف

Tel Al. Ilona

ملحق رقم (5): خطابات اعتذار مؤسسات الإقراض في مساعدة الباحثة



الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال
PALESTINIAN BUSINESS WOMEN'S ASSOCIATION

السادة جمعية القدس – أبو ديس

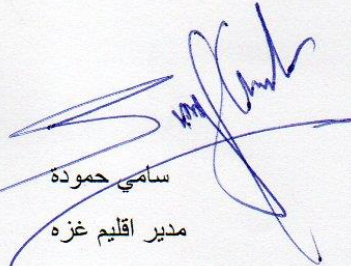
معهد التنمية المستدامة

تحية طيبة وبعد ،،،

تسهيل مهمة

بالإشارة الى الموضوع أعلاه بخصوص تسهيل مهمة الباحثة / رعدة محمد ديب طه رقم هوية :
903278018 نعتذر لسيادتكم عن تزويدها بالبيانات المطلوبة نظراً لعدم صرف القروض منذ تاريخ
2017-4 وحتى الان .

شاكرين لكم حسن تفهمكم


سامي حمودة
مدير إقليم غزة



السادة جامعة القدس- أبو ديس
معهد التنمية المستدامة
تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه بخصوص تسهيل مهمة الباحثة/ رغبة محمد ديب طه
رقم هوية: ٩٠٣٢٧٨٠١٨ ، نعتذر لسيادتكم عن تزويدها بالبيانات المطلوبة نظراً لمرعاة
خصوصية المقترضين وكفلائهم.

شاكرين لكم حسن تفهمكم

ريف للتمويل
Reef Finance
شركة ريف لخدمات التمويل الصغير
المساهمة الخصوصية - غير الربحية

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى..... 130
- ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم..... 136
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية..... 137
- ملحق رقم (4): خطاب تسهيل مهام الباحثة:..... 143
- ملحق رقم (5): خطابات اعتذار مؤسسات الإفراض في مساعدة الباحثة..... 144

فهرس الجداول

- جدول (1.1) مصفوفة أبعاد الريادة الاستراتيجية في ضوء الدراسات التطبيقية..... 10
- جدول (1.2): تعريف الإدارة المرئية:..... 16
- جدول (2.2): تعريف الريادة:..... 29
- جدول (3.2): تعريف الريادة الاستراتيجية..... 30
- جدول (4.2): تعريف المشروعات الصغيرة:..... 39
- جدول (5.2): تصنيف المشروعات حسب مجلس الوزراء..... 45
- جدول (6.2): تصنيف المشروعات حسب مجلس الوزراء:..... 46
- جدول (7.2): تطور تمويل المشروعات في مؤسسة فاتن للإقراض في فلسطين:..... 48
- جدول (8.2): يوضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية:..... 64
- جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة:..... 66
- جدول (2.3): طريقة اختيار عينة الدراسة ونسب الاستجابة الصحيحة:..... 67
- جدول (3.3): الخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة:..... 67
- جدول (4.3): معاملات الارتباط والقيم الاحتمالية بين فقرات استبانة الإدارة المرئية والدرجة الكلية للبعد:..... 70
- جدول (5.3): معاملات الارتباط البينية لأبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية:..... 72
- جدول (6.3): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد استبانة الإدارة المرئية ودرجتها الكلية:..... 72
- جدول (7.3): معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد استبانة الإدارة المرئية والدرجة الكلية لفقراتها وتصحيحها:..... 73
- جدول (8.3): معاملات الارتباط والقيم الاحتمالية بين فقرات استبانة الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد:..... 75
- جدول (9.3): معاملات الارتباط البينية لأبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية:..... 77
- جدول (10.3): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية:..... 78
- جدول (11.3): معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقراتها وتصحيحها:..... 78

- جدول (12.3): طريقة تصنيف الدرجات والحكم على النتائج وتفسيرها: 80
- جدول (1.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة:..... 82
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد الإدارة
المريئة ودرجتها الكلية:..... 83
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول
"وضوح قواعد ولوائح نظام العمل":..... 84
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني
"التطهير في العمل":..... 85
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني
"استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة":..... 87
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد الريادة
الاستراتيجية ودرجتها الكلية:..... 88
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول
"تحديد واغتنام الفرص":..... 89
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني
"الإبداعية":..... 90
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثالث
"الاستباقية":..... 91
- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد
الرابع "تحمل المخاطر":..... 92
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد
الخامس "النمو": 92
- جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد
السادس "التفرد والتميز":..... 93
- جدول (13.4): مصفوفة معاملات الارتباط بين الإدارة المريئة وأبعادها والريادة الاستراتيجية وأبعادها:
..... 94

- جدول (14.4): معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لمعادلة انحدار الدرجة الكلية للإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:..... 95
- جدول (15.4): نموذج انحدار الدرجة الكلية للإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:..... 96
- جدول (16.4): معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لمعادلة انحدار أبعاد الإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:..... 96
- جدول (17.4): نموذج انحدار أبعاد الإدارة المرئية على الريادة الاستراتيجية:..... 96
- جدول (18.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:..... 98
- جدول (19.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للإدارة المرئية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:..... 99
- جدول (20.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:..... 100
- جدول (21.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على بعد استغلال الثروات وتوجيه الأنشطة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:..... 101
- جدول (22.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير حجم المشروع:..... 102
- جدول (23.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للإدارة المرئية تبعاً لمتغير حجم المشروع:..... 102
- جدول (24.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الإدارة المرئية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير نطاق عمل المشروع:..... 103
- جدول (25.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للإدارة المرئية تبعاً لمتغير نطاق المشروع:..... 104
- جدول (26.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير نطاق عمل المشروع:..... 105
- جدول (27.4): اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:..... 106

- جدول (28.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة: 107
- جدول (29.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة: 108
- جدول (30.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير حجم المشروع: 109
- جدول (31.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في اتجاه الفروق على الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير حجم المشروع: 110
- جدول (32.4): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على أبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير نطاق عمل المشروع: 110

فهرس الأشكال

شكل (1.1): أنموذج متغيرات الدراسة..... 11

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والعرهان
ت.....	مصطلحات الدراسة
ث.....	ملخص الدراسة
ج.....	ABSTRACT
6.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
6.....	1.1 مقدمة
8.....	2.1 مشكلة الدراسة
9.....	3.1 مبررات الدراسة
9.....	4.1 أهداف الدراسة
10.....	5.1 نموذج متغيرات الدراسة
12.....	6.1 أسئلة الدراسة
12.....	7.1 فرضيات الدراسة
13.....	8.1 أهمية الدراسة
13.....	1.8.1 أهمية نظرية
13.....	2.8.1 أهمية تطبيقية
14.....	9.1 حدود الدراسة
15.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
15.....	تمهيد
15.....	1.2 المبحث الأول: الإطار الفلسفي للإدارة المرئية
15.....	1.1.2 ظهور وتطور الإدارة المرئية
16.....	2.1.2 مفهوم الإدارة المرئية
17.....	3.1.2 أهمية الإدارة المرئية
19.....	4.1.2 أهداف الإدارة على المكشوف "الإدارة المرئية"

20	5.1.2 المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة المرئية.....
22	6.1.2 أدوات تطبيق الإدارة المرئية.....
23	7.1.2 خطوات تنفيذ الإدارة المرئية.....
23	8.1.2 أبعاد الإدارة المرئية.....
26	9.1.2 تجارب في الإدارة المرئية.....
28	خلاصة المبحث الأول.....
29	2.2 المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية.....
29	1.2.2 مفهوم الريادة.....
30	2.2.2 مفهوم الريادة الاستراتيجية.....
31	3.2.2 أهمية الريادة الاستراتيجية.....
32	4.2.2 متطلبات الريادة الاستراتيجية.....
33	5.2.2 عوامل المحافظة على الريادة الاستراتيجية.....
33	6.2.2 مكونات وعناصر الريادة الاستراتيجية.....
36	7.2.2 تجارب وتطبيقات للريادة الاستراتيجية.....
38	خلاصة المبحث الثاني.....
39	3.2 المبحث الثالث: واقع المشروعات الصغيرة في محافظات غزة.....
39	1.3.2 مفهوم المشروعات الصغيرة.....
40	2.3.2 معايير تصنيف المشروعات.....
41	3.3.2 أهمية المشروعات الصغيرة.....
42	4.3.2 خصائص المشروعات الصغيرة.....
43	5.3.2 أهداف المشروعات الصغيرة.....
44	6.3.2 واقع المشروعات الصغيرة في محافظات غزة.....
46	7.3.2 تطبيق الإدارة المرئية في المشروعات الصغيرة.....
47	8.3.2 تمويل المشروعات الصغيرة من مؤسسة فاتن للإقراض.....
49	خلاصة المبحث الثالث.....
50	4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....

50	1.4.2 دراسات الإدارة المرئية
55	2.4.2 دراسات الريادة الاستراتيجية
61	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
65	الفصل الثالث المنهجية والإجراءات
65	1.3 منهج الدراسة
65	2.3 مجتمع الدراسة
66	3.3 عينة الدراسة
68	4.3 أدوات الدراسة
69	1.4.3 استبانة واقع الإدارة المرئية
74	2.4.3 استبانة الريادة الاستراتيجية
79	5.3 الصعوبات التي واجهت الباحثة في إجراء الدراسة
80	6.3 المحك المعياري المعتمد للحكم على النتائج
80	7.3 المعالجات والأساليب المعتمدة في الدراسة
82	الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها
82	1.4 اعتدالية منحنى البيانات
83	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها
88	3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
94	4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
95	5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها
97	6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها
104	7.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها
112	الفصل الخامس الخلاصة والاستنتاجات
112	1.5 ملخص لنتائج الدراسة
112	1.1.5 نتائج المتغير المستقل "الإدارة المرئية"
113	2.1.5 نتائج المتغير التابع "الريادة الاستراتيجية"
113	3.1.5 نتائج فرضيات الدراسة

114	2.5 الاستنتاجات
115	3.5 توصيات الدراسة
117	4.5 البحوث المستقبلية
118	قائمة المصادر والمراجع
130	قائمة الملاحق
146	فهرس الملاحق
147	فهرس الجداول
151	فهرس الأشكال
152	فهرس المحتويات