

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد

أثنى الأيدلوجية، الجوهري في بناء القدرات الراحبة للمنظمات
(دراسة مقارنة بين من كتي من الامارات واسيا سبل العراق)

الى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، وهي عز
من متطلبات نيل درجته ماجستير علوم في الإدارة الأعمال

قلبتها
انسام من جان صهون الحاجي

بإشراف
الاستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب

(2013-1432)



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

هُوَ الَّذِیْ بَعَثَ فِی الْأُمَمِیْنَ رُسُلًا مِنْهُمْ

یَتْلُوا عَلَیْهِمْ آیٰتِهِ وَیُزَكِّیْهِمْ وَیُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ

وَإِذَا كَانُوا مِنْ قَبْلِ لَفِی ضَلٰلٍ مُّبِیْنٍ

صدق الله العلي العظيم

سورة الجمعة - الآية 2

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة أننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة ((اثر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات)) دراسة مقارنة بين شركتي دو الإمارات وآسيا سيل العراق للاتصالات- وقد ناقشنا الطالبة (ابتسام سرحان صيهود) في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، و نعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير في علوم إدارة الأعمال بدرجة (امتياز).

رئيس لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

علي حسون الطائي

2013/ /

عضو

الأستاذ المساعد الدكتور

رفاء فرج سموعي

2013/ /

عضو

الأستاذ

فؤاد حمودي العطار

2013/ /

عضو ومشرف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

2013/ /

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/على قرار المناقشة

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

2013/ /

إقرار الأستاذ المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ ((اثر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات)) دراسة مقارنة بين شركتي دو الإمارات وآسيا سيل العراق للاتصالات- للطالبة (ابتسام سرحان صيهود) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد /قسم إدارة الأعمال.

التوقيع :

الاسم : أ.د.علاء فرحان طالب

التاريخ : / / 2013

إقرار المقوم اللغوي

اشهد أن الرسالة الموسومة بـ (((اثر الأيدلوجية الجوهريّة في بناء القدرات الريادية للمنظمات)) دراسة مقارنة بين شركتي دو الإمارات وآسيا سيل العراق للاتصالات - للطالبة (ابتسام سرحان صيهود) قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت مؤهلة للمناقشة ولأجله وقعت .

التوقيع :

الاسم : م.م. رافد ناجي وادي

التاريخ : / / 2013

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على التوصيات المقدمة من لدن المشرف والمقوم اللغوي ، أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.فؤاد حمودي العطار

التاريخ : / / 2013

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على إقراري المشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. مهدي سهر غيلان

التاريخ : / / 2013

الاهداء

الى من قال ...

العلم افضل الكونز واجملها خفيف المحمل عظيم الجدوى في الملاجال وفي الوحدة انس

علي ابن ابي طالب عليه السلام

الى من اقترن الاحسان لهما بعبادة الله...

امي وابي حبا وعر فانا

الى من همر شبع الحنان والحب لي...

اخوتي واخواتي

اهدي هذا الجهد المنواضع

الباحثة

شكر ————— وتقدير

الحمد لله على ما عرفنا من نفسه، وألهمنا من شكره وفتح لنا من أبواب العلم بربوبيته ودلنا عليه من الإخلاص له في توحيدِه والصلاة والسلام على أمينه على وحيه ونجيبه من خلقه محمد بن عبد الله وعلى آله الطاهرين وصحبه الميامين.

تدعوني فروض الأمانة والوفاء أن أتقدم بجل امتناني لأستاذي الفاضل المشرف الدكتور (علاء فرحان طالب) عميد كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء الذي قادني إلى نهاية مشوار الدراسة بأخلاقه النبيلة، وآرائه السديدة وتوجيهاته القيمة التي لها الأثر الفاعل في إنضاج الدراسة وإخراجها بشكلها الحالي، جزاه الله الخير كله.

وأيضاً أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وشكري وتقديري إلى المقيم العلمي واللغوي على جهودهم في إظهار الرسالة بشكلها اللائق علمياً ولغوياً.

وأسجل شكري وامتناني إلى رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ (فؤاد حمودي العطار) وأساتذتي الأفاضل في المرحلة التحضيرية لتواصلهم في تقديم المشورة العلمية والنصيحة الصادقة. وأيضاً أتوجه بخالص شكري وامتناني إلى الأساتذة الذين أشرفوا على تقويم صلاحية الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية لما قدموه من ملاحظات قيمة وأقدم شكري وامتناني إلى مدراء الأقسام في الشركات عينة الدراسة لتعاونهم معنا في الإجابة عن فقرات الاستبيان. وأيضاً أتقدم بجزيل الشكر وفائق الامتنان إلى كل من مد يد العون في إتمام إنجاز هذه الرسالة من منتسبي مكتبة الدراسات العليا والمكتبة المركزية في جامعة كربلاء والى منتسبي المكتبة في العتبة الحسينية والعباسية المطهرتين.

وأخيراً أقدم شكري واعتزازي إلى زملائي في دراسة الماجستير (سهاد، بشرى، حيدر، إيناس، رويده، حسين، احمد)، جزا الله الجميع خير جزاء المحسنين.

(الباحثة)

المستخلص

تفاعلت متغيرات الدراسة الحالية لتشكّل إطاراً فكرياً معبراً عنه بـ(أثر الأيدولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات)، إذ تم التعبير عن عناصر الأيدولوجية الجوهرية (القيم الجوهرية، الغرض الجوهرية) بوصفها مكونات رئيسية للأيدولوجية الجوهرية بالاستناد إلى (Collins and Porras,2011:145)، بينما تم التعبير عن القدرات الريادية بأبعادها (المهارة، المعرفة، اقتناص الفرص، كفاءة الموارد، العلاقات المبنية على الثقة، الإستراتيجية)، استناداً إلى (Xie and Huang,2012 :232;Katz and Green,2009:59). وقد انطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها (إذا كانت الأيدولوجية الجوهرية فاعلة في الشركتين عينة الدراسة ماهي إسهاماتها الإستراتيجية في تغيير الخرائط الفكرية للمدراء؟ وهل تؤثر في بناء القدرات الريادية للشركتين عينة الدراسة؟ وماهي العلاقة بين الأيدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية؟)، أُسْتُهَدَف من الإجابة عنها استجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، كونها من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامة، والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم اختبار علاقات الارتباط واتجاهات التأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، التي خضعت لإجراء مقارنة في شركات الاتصال الخاصة ممثلة بشركتي (آسيا سيل) في العراق و(دو) في الإمارات العربية المتحدة. وقد حددت عينة الدراسة بـ(142) مديراً موزعين على المستويات الإدارية كافة وللشركتين عينة الدراسة. وتكمن أهمية الدراسة في أنها ستخرج بتأصيل فكري لطبيعة متغيرات الدراسة، مستنداً إلى جهد تطبيقي لواقع تأثير الأيدولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية. ولتحقيق ذلك صيغت عدة فرضيات رئيسية وأخرى فرعية والمتعلقة بعلاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة وأُخْتَبِرَت بمجموعة من الأدوات الإحصائية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخّصت حقيقة واقع الأيدولوجية الجوهرية السائدة في بيئة التطبيق، كان أبرزها تكامل دور الأيدولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للشركتين عينة الدراسة، إذ أثبتت بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ووجود تأثير معنوي للأيدولوجية الجوهرية في القدرات الريادية مما يدل على أهمية الأيدولوجية الجوهرية وارتباطها بكل المتغيرات الأخرى في المنظمة. كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان أبرزها محاكاة الشركات العالمية ورسم السيناريوهات في مواجهة المستقبل، كذلك التأكيد على مبدأ القيم الأساسية وعدها بمثابة حجة لإثبات شرعية جوهرية الأيدولوجية المعتمدة معززة بالتطبيق الفعلي. فضلاً عن المقترحات ومنها تعميم الدراسة الحالية كاختبار أولي لتطبيق في كافة قطاعات الدولة.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة.	1
15	الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي.	2
17	المؤشرات الخاصة بمجتمع الدراسة.	3
18	تباين حجم العينة المطلوب باختلاف الخطأ المسموح به.	4
19	الاستبيانات الموزعة والمعادة والمسترجعة وغير المستوفية للشروط.	5
22	السمات الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة.	6
36	تصنيف الدراسات السابقة بحسب متغيرات الدراسة الحالية.	7
37	تصنيف الدراسات السابقة بحسب طبيعتها.	8
37	تصنيف الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة.	9
42	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأيدلوجية.	10
48	أوجه الاختلاف بين الأيدلوجية الجوهرية والمستقبل المتصور.	11
49	أنواع الرؤى الإستراتيجية.	12
50	إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم الأيدلوجية الجوهرية.	13
59	وظائف الإيدلوجية الجوهرية وفقا لآراء بعض الكتاب والباحثين.	14
69	أجزاء الأيدلوجية الجوهرية وفق أنموذج (Hitt et al).	15
81	الاختلاف بين القواعد والصفات لكل من الإدارة والريادة.	16
82	إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم القدرات الريادية.	17
85	أهمية القدرات الريادية وأهدافها ومتطلباتها وفقا لآراء بعض الكتاب والباحثين.	18
100	أجزاء القدرات الريادية وفق أنموذج (Mclean et al).	19
110	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن عناصر الأيدلوجية الجوهرية لشركة (دو) و (آسيا سيل).	20
127	مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأيدلوجية الجوهرية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).	21
131	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد القدرات الريادية لشركة (دو) و (آسيا سيل).	22
142	مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القدرات الريادية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).	23
146	اختبار تباين شركة دو في تبني الأيدلوجية الجوهرية.	24

146	اختبار تباين شركة آسيا سيل في تبني الأيدلوجية الجوهرية.	25
147	اختبار تباين شركة دو في تبني القدرات الريادية.	26
148	اختبار تباين شركة آسيا سيل في تبني القدرات الريادية.	27
151	نتائج علاقات الارتباط بين الصدق والأمانة والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	28
153	نتائج علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	29
156	نتائج علاقات الارتباط بين الجودة والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	30
158	نتائج علاقات الارتباط بين الإبداع والابتكار والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	31
161	نتائج علاقات الارتباط بين التكنولوجيا العالية والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	32
163	نتائج علاقات الارتباط بين التحسين الذاتي والمستمر والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	33
166	نتائج علاقات الارتباط بين دعم المجتمع والبيئة والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	34
168	نتائج علاقات الارتباط بين تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	35
171	نتائج علاقات الارتباط بين الأيدلوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.	36
173	مقارنة ترتيب قوة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة (دو) و(آسيا سيل).	37
177	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الصدق والأمانة (x_1) في القدرات الريادية (Y).	38
179	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المسؤولية الاجتماعية (x_2) في القدرات الريادية (Y).	39
181	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الجودة (x_3) في القدرات الريادية (Y).	40
183	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإبداع والابتكار (x_4) في القدرات الريادية (Y).	41
185	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التكنولوجيا العالية (x_5) في القدرات الريادية (Y).	42
187	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحسين الذاتي والمستمر (x_6) في القدرات الريادية (Y).	43

189	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير دعم المجتمع والبيئة (x_7) في القدرات الريادية (Y).	44
191	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (x_8) في القدرات الريادية (Y).	45
193	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الأيدلوجية الجوهرية (X) في القدرات الريادية (Y).	46
195	مقارنة نتائج قوة تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في القدرات الريادية لشركة (دو) و(آسيا سيل).	47

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	مخطط الدراسة الفرضي.	1
44	نظام معتقدات الفرد.	2
47	عناصر الرؤية الإستراتيجية .	3
55	التوافق بين الثقافة والرؤية والصورة .	4
57	النظام التجريبي للأيدلوجية الجوهرية .	5
64	إستراتيجية الأيدلوجية الجوهرية.	6
71	عناصر الأيدلوجية الجوهرية .	7
72	نظام القيم الجوهرية (cvs).	8
84	أهمية القدرات الريادية في تحقيق النمو الاستراتيجي للمنظمة.	9
88	مراحل القدرات الريادية وفقاً لـ (Derr).	10
89	مراحل القدرات الريادية وفقاً لـ (Feher et al).	11
90	مراحل بناء القدرات الريادية وفقاً لـ (Charantimath) .	12
95	مصفوفة القدرات الريادية .	13
97	أنواع القدرات الريادية وفقاً لـ (Dana).	14
98	مزيج القدرات الريادية.	15
99	القدرات الريادية الجوهرية وفق نموذج (Kennedy).	16
105	الفرصة الريادية.	17
129	مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأيدلوجية الجوهرية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).	18
144	مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القدرات الريادية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).	19
175	مقارنة ترتيب قوة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة (دو) و (آسيا سيل).	20
197	مقارنة نتائج قوة تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في القدرات الريادية لشركة (دو) و (آسيا سيل).	21

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أسماء السادة محكمين الاستبيان.	1
أسماء السادة المدراء الذين تمت مقابلتهم.	2
استمارة استبيان رأي.	3
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .	4
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة دو (للاتصالات).	5
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة آسيا سيل (للاتصالات).	6

المقدمة

Introduction

يؤشر الفكر المثالي في أية مرحلة من مراحلها مظهراً رفيعاً لصورة التقدم الحضاري في العصر الذي يبرز فيه ، لأنه منطلق لمعرفة الوجود أو الحقيقة التي تطمح لدراسة الأهداف السامية ، إذ أضاء المجالات كافة ومنها الإدارة . فعدت الأيدلوجية الجوهرية أروع ما قدمه الفكر الإداري من نتاج انطلاقة من أهميتها النسبية في أنها ركيزة العمل العلمي والمنطقي لإدارة المنظمة وتميزها الذي قد لا يتحقق مع الزيادة والتعقيد في حجم المنظمة وازدياد أعضائها ، إذ يصبح من العسير التعامل والتنسيق بين المهام والأنشطة من دون أن يكون هناك منهج علمي أساسه فلسفة مركزية جوهرية وموجهة. لأنها المدخل العقلاني في التعامل مع المواقف المختلفة ، وما يرفع من مستوى الفكر الإداري هو الارتقاء بالأيدلوجية الجوهرية إلى أعلى مستوياتها وأرقى أنواع الأيدلوجيات المؤثرة في الفكر هي التي تفجر طاقات الإنسان العقلية والفكرية .

ترتبط الأيدلوجية الجوهرية بوجود قدرات نموذجية لدى الأفراد والتي توضح مدى اعتمادهم وبموجب خبراتهم ومعارفهم في عملية تكوين آرائهم وتصوراتهم لأي ظاهرة أو موقف في الحالة الواقعية وعلى كيفية إدراكهم (التفكير) للواقع وربطه بالأهداف المرجوة من إبداء سلوكهم تجاه هذا الموقف فمركزية بعض الصفات التنظيمية كالذات والقوة والقواعد والمهام هي النتيجة الحتمية لما تتمتع به المنظمة من قيم أساسية.

من هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية ، لتتناول موضوعات معاصرة لها الدور الكبير والتميز في أداء المنظمات في ظل المشهد المتغير الذي عُدَّ سبباً لجعل بعض المنظمات خارج ميدان المنافسة والأكثر من ذلك قد يجعل استمرارها مشكوكاً فيه، إذ كل مرحلة تطور ينضم لها أفضل الكفاءات من حملة الفكر الجوهرية الذي يعدُّ أهم مستلزمات بناء قدرات حيوية سواء أكانت داخلية في استفادتها من الإبداع والمعرفة أم خارجية في بحثها عن الكفاءات لاستكمال قدراتها الحالية مع الحفاظ على إطار المبادرة العقلانية ، فالسعي إلى امتلاك قدرات تقع ضمن حيز الريادة لا يقرر ببساطة بل يتطلب وقتاً طويلاً في استثمار المنظمة لإمكاناتها المادية والفكرية ودراسة لثقافتها وهيكلها ونظم المرونة والقدرة على التكيف كعناصر أساسية في استراتيجيات النمو الموجهة للمنظمات .

وبناءً على ذلك فإنَّ المشكلة الأساسية للدراسة تدور عن صعوبة تحقيق متطلبات الأفضلية لمنظمات الأعمال لان العدد القليل منها حقق النموذجية كحصيلة لنتائج ممتازة معززة بإمكانيتها على البقاء في حين الغالبية العظمى تقبلت الأداء الجيد، فالمحاولات تبدأ من فهم لقاعدة النظرية الوصفية أو التعريفية للمنظمات التي تضرب بجذورها في فلسفة عملها أي أنَّ الصعوبة قد لا تتعلق بجانب فني بقدر تعلقها بجوانب سلوكية أو عقائدية. لذا تطمح الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير الأيدلوجية الجوهرية كمتغير مستقل في القدرات الريادية كمتغير معتمد بحيث تصبح عاملاً متميزاً يجعل المنظمة سائرة باتجاه التفوق والنجاح. ولما سبق ذكره وللأسباب الآتية تم تحديد واختبار موضوع الدراسة :

- 1 - عدم توجه الباحثين للرؤية البعيدة فيما يخص مستقبل المنظمات.
- 2 - صعوبة إدراك أهمية القيم والمبادئ الأساسية وتحديد تأثيرها في تفوق المنظمات ريادياً.
- 3 - غياب لجوهرية القيم وإمكانية ممارستها فكراً وسلوكاً لأسباب سلطوية ولفترات طويلة من الزمن.

تركز هدف الدراسة في استكشاف وقياس تأثير الأيدلوجية الجوهرية في بناء قدرات الريادية، وبما يضمن الانعكاس الايجابي على فاعلية ونجاح المنظمات عموماً ومنظمات الاتصالات خصوصاً.

ونبعت أهمية الدراسة من أهمية الأيدلوجية الجوهرية كموضوع فلسفي شامل يعبر عن حاجة المنظمات عينة الدراسة بوصفها السبيل الذي يعزز مكانتها بين منظمات الأعمال، ولاسيما مع ندرة مثل هذا النوع من البحوث والدراسات.

ودارت فرضيات الدراسة في إيجاد حلول ناجعة لاشكاليته التي تدور حول التحقق من مدى تأثير الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات، ومن خلال إثبات أنَّ امتلاك المنظمات لقدرات ريادية يتناسب طردياً مع تمتع المدراء لديها والإفراد العاملين بقيم جوهرية وبإمكانيات تتناسب مع جميع الظروف .

وخصص الفصل الأول لمنهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة المكون من مبحثين ، تضمن الأول مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها والمخطط الفرضي للدراسة وفرضياته والتعريفات الإجرائية لمتغيراته ومقاييسها والوسائل الإحصائية المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات وتحليل النتائج، وكذلك الإجراءات التنفيذية للدراسة المتضمنة وصف مجتمع الدراسة وعينتها، في حين تضمن الثاني بعض الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها. وعرض التقييم

الفكري لمتغيرات الدراسة في فصل واحد قسم على مبحثين خصص الأول للأيدلوجية الجوهرية فشمل المفهوم والأهمية والوظائف والإستراتيجية في حين تضمن الثاني القدرات الريادية ، متناولاً المفهوم والأهمية والأهداف والمتطلبات والمراحل والأنواع.

أما الفصل الثالث والرابع فقد خصصا لعرض الجانب التطبيقي وتغطيته ، عرض الفصل الثالث وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة والتحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة بثلاثة مباحث ، الأول وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن عناصر الأيدلوجية الجوهرية للشركتين عينة الدراسة واهتم الآخر بوصف وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد القدرات الريادية وللمجتمع نفسه أما الثالث تناول التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة. واخذ الفصل الرابع على عاتقه تحديد اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها بمبحثين ،الأول خصص لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما الثاني اقتصر على اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة .

وأخيراً اختتمت رحلة هذه الدراسة ، إذ كانت المحطة الأخيرة لعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية بمبحثين ، خصص الأول لتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وتناول الآخر أهم التوصيات والمقترحات المستقبلية التي ترى الدراسة أنها مهمة وضرورة الأخذ بها من قبل الشركات عينة الدراسة.



الفصل الاول منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول
منهجية الدراسة

المبحث الثاني
بعض الدراسات السابقة



الفصل الأول

المبحث الأول

منهجية الدراسة

Study Methodology

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بمشكلة الدراسة، وتحديد الأهداف المتوخاة منها والأهمية المتوقع أن تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات الدراسة المبحوثة وكذلك التعرف على حدود الدراسة المتعلقة بالحدود الزمانية والمكانية والبشرية. مع تحديد مخطط الدراسة الذي استند في صياغته وحركة متغيراته على تساؤلات الدراسة، و ثم وصف هذه المتغيرات والمقاييس التي اعتمد في قياسها على أدوات معالجة إحصائية مناسبة، فضلاً عن توضيح طبيعة عمل موقع اجراء الدراسة وأسباب الاختيار.

أولاً: مشكلة الدراسة Study Problem

إن فهم حقيقة امتلاك المنظمات لقدرات تمنحها القيادة والتميز تتجذر من وجود علاقة منتظمة بين الفلسفة الوضعية والتقييمية للمستويات الإدارية، إي العمل طبقاً للقيم الأساسية بغض النظر عن تباينات الواقع الذي تشهده هذه الإدارات، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول هذا الجانب المهم والحيوي وأن اتخاذه بشكله الأساسي يمنح المنظمة قدرات استثنائية ولاسيما إذا ما كانت هذه القيم قد تم تطويعها ضمن ما يعرف ب(الأيدلوجية الجوهرية). لكن الواقع ينبأ عن انسحاب السلوك الإداري من هالة القيم الجوهرية التي تبنتها المنظمة إلى التعامل بما يقابلها من قيم قد يخرج بها عن إطار المثالية التي حملتها عند اتخاذها للأيدلوجية الجوهرية كهيكل لسلوكها. من هنا جاءت مشكلة الدراسة الرئيسة لبيان هل للأيدلوجية الجوهرية دور في بناء القدرات الريادية للمنظمات. لذا بناءً على هذا الطرح الفكري فقد ولدت العديد من الأسئلة هي :-

- 1 - ما مستوى بناء الشركتين عينة الدراسة للأيدلوجية الجوهرية ومساهمتها في بناء الإطار الفكري والمعرفي لهما؟
- 2 - ما مدى مساهمة الأيدلوجية الجوهرية في تغيير الخرائط الفكرية للمدراء؟
- 3 - هل إن القدرات الريادية التي تمتلكها الشركتين عينة الدراسة كنتيجة لحالة من تنظيم القيم والمبادئ ضمن الإطار الجوهري أم أنها تلبية لمتطلبات بيئة عُد فيها التطور المتسارع أحد عوامل الغياب الجزئي لجوهرية القيم؟

- 4 - ما العلاقة بين الأيدلوجية الجوهرية والقدرات الريادية ؟
- 5 - هل تؤثر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للشركتين عينة الدراسة ؟
- 6 - هل تتباين اهتمامات الشركتين عينة الدراسة في تبني متغيرات الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة *Study Objectives*

تسعى إستراتيجية الدراسة الحالية إلى تحقيق عدة أهداف هي :-

- 1 - معرفة مدى تبني الشركتين عينة الدراسة للأيدلوجية الجوهرية وتوظيفها لبناء القدرات الريادية.
- 2 - بناء نموذج يصف العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية ، وإظهار الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي تمهيداً لوضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة ، لتعريف الشركتين عينة الدراسة بقدراتها بما تحمله من قيم تتجه بها نحو الأفضل.
- 3 - التمييز بين الأيدلوجية بشكلها العام والأيدلوجية الجوهرية المتبعة في الشركتين عينة الدراسة في محاولة لمساعدتها لترتقي إلى المستوى المثالي في تعاملاتها اليومية.
- 4 - توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بموضوع الدراسة ، ولمديري الشركتين عينة الدراسة تعد بمثابة مدونة للسلوك الأخلاقي وداعمة لرؤيتهم المستقبلية تجاه إمكانية بناء قدرات تستوعب شروط الانضمام للعملية الريادية.
- 5 - تحريك متغيرات الدراسة باتجاه الواقع الميداني لتكوين قاعدة معرفية تطبيقية تمثل إحدى حلقات التكامل الفكري المطلوب.
- 6 - قياس إدراكات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة في الواقع العملي .
- 7 - بيان تأثير الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية .

ثالثاً: أهمية الدراسة *Study Importance*

تكتسب الدراسة أهميتها بأهمية المتغيرات التي تتعامل بها ، لذا يمكن إجمالها وفقاً لمحاور الدراسة :

أ - محور الأيدلوجية الجوهرية :-

- 1) أهمية الأيدلوجية الجوهرية كموضوع فلسفي شامل في الفكر الإداري تعبر عن حاجة ملحة لدى منظمات الأعمال ، بوصفها السبيل الذي يعزز مكانة الشركتين عينة الدراسة في بيئة تعاني من ازدواجية في الأيدلوجيات غير الجوهرية جعلت من اتخاذ الجوهرية منها سبباً لتمييزها واكتسابها الأفضلية .
- 2) دراسة الأيدلوجية الجوهرية وتحليلها بعمق وتصحيح بعض المفاهيم غير الصحيحة والتي جاءت بالدراسات السابقة المهمة بالإيدلوجية التنظيمية، إذ عدتها حاضرة لازدواجية الحقيقة

بالوعي الزائف، والسبب في تمجيد السلوك المتواضع متجاهلة دورها المهم بسبب احترامها للسلوك الإنساني بما تحمله من قيم مثالية .

(3) تتجلى أهمية الأيدلوجية الجوهرية ميدانيا في زيادة إدراك القيادات الإدارية في الشركتين عينة الدراسة بضرورة انتهاجها المبدأ الجوهرى على المستوى القيمي والاستراتيجي .

ب - محور القدرات الريادية :-

(1) تتجلى أهمية الدراسة لأنها تتصدى لإحدى أهم الخيارات المطروحة للشركتين عينة الدراسة (بناء القدرات الريادية) في إطار التحول الذي تشهده بيئة الأعمال .

(2) تسهم الدراسة في تأشير نقاط القوة والضعف في بناء القدرات الريادية المعتمدة حالياً في الشركتين عينة الدراسة ، وأهمية التخلص من كل عوامل الترهل في الموجود البشري وتأشير السبل اللازمة لاستقطاب أفضل الكفاءات لبناء أساس يمنحها القوة في بناء قدراتها الريادية .

(3) تأتي أهمية الدراسة لأنها طبقت في أكثر القطاعات ريادة على المستوى العراقي والوطن العربي التي تمتاز بإمكانيتها على بناء قدرات تتلاءم مع المعايير والمؤشرات العالمية .

رابعاً: حدود الدراسة *Study Boundaries*

1 - الحدود الزمانية للدراسة *Period Boundaries of the Study*

تتجسد الحدود الزمانية للدراسة بالمدة التي قامت بها الباحثة بإجراء الدراسة والمتمثلة بمدة سنة أما المدة الممتدة من (2012/5/16) – (2012/8/22) فقد شملت إعداد الدراسة التطبيقية في الشركتين عينة الدراسة التي بدأت بالزيارات أو الاتصال لتشخيص مشكلة الدراسة، وتوزيع الاستبيان وإعادته، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم عن الدراسة وأهدافها.

2 - الحدود المكانية للدراسة *Spatial Boundaries of the study*

طبقت الدراسة باعتماد مخططها الفرضي في عينة من شركات الاتصال الخاصة و المتنقلة في العراق والإمارات العربية المتحدة.

3 - الحدود البشرية للدراسة *Human Boundaries of the study*

شملت مديري الفروع والأقسام والشعب في الشركتين عينة الدراسة، إذ بلغ مجموع العينة ككل (142) مديراً.

سادسا : مخطط الدراسة الفرضي *Planned The Virtual For Study*

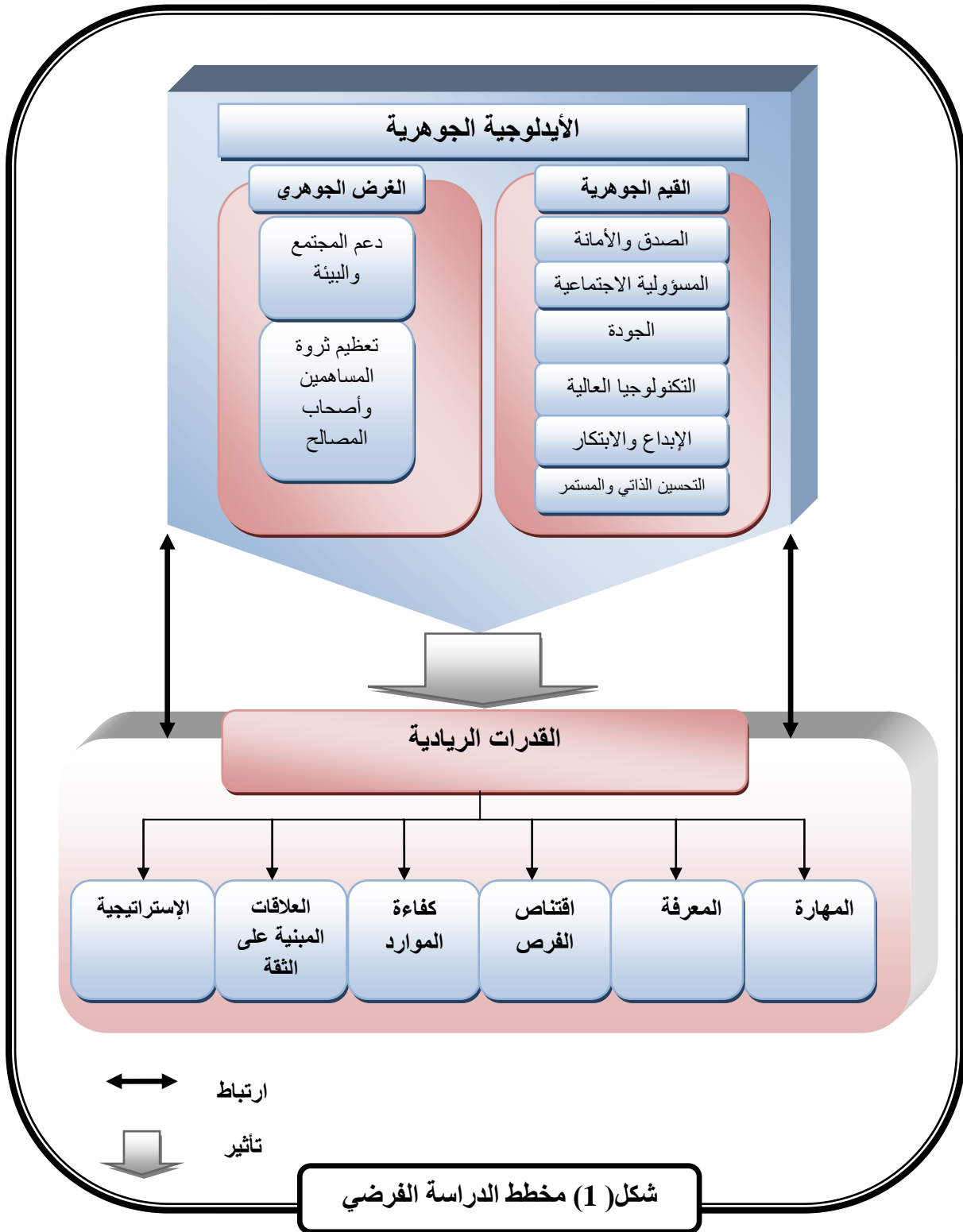
يقدم المخطط الفرضي للدراسة صورة معبرة عن مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معا لتكون هيكل للواقع الذي أُخضع للاختبار بالاعتماد على العلاقات المحددة في فرضيات الدراسة ، وعلى هذا الأساس فإنها تهدف من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لجميع متغيراتها الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية .وكما يوضحها الشكل(1) ولكي يكون مجسدا لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها ،يتكون المخطط من نوعين من المتغيرات:

أ - **المتغير المستقل** : ويتمثل **بالأيولوجية الجوهرية** إذ تم تناولها من خلال عنصرها الرئيسين وهما: القيم الجوهرية حيث نظمت عناصره الفرعية ب(الصدق والأمانة ،المسؤولية الاجتماعية ،الجودة، الإبداع والابتكار، التكنولوجيا العالية ،التحسين الذاتي والمستمر) والغرض الجوهرية نظمت عناصره الفرعية ب(دعم المجتمع والبيئة ، تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح). **ومن خلال الاعتماد على أنموذج :**

(Collins and Porras,2011:145) في هذا المجال ،وظفت هذه العناصر كمقاييس لها .

ب-**المتغير المعتمد**: ويتمثل **بالقدرات الريادية** إذ تم تناولها من خلال ستة أبعاد هي (المهارة،المعرفة،كفاءة الموارد، اقتناص الفرص،العلاقات المبنية على الثقة، الإستراتيجية) **ومن خلال الاعتماد على أنموذجي :**

(Katz and Green,2009:59) ،(Xie and Huang ,2012:232) في هذا المجال ،وظفت هذه الأبعاد كمقاييس لها.



المصدر: إعداد الباحثة

والجدول (1) يوضح التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة.

الجدول (1) : التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة

ت	المتغير	مفهوم الباحثة المعتمد لأغراض الدراسة
1	الأيدولوجية الجوهرية	هي الخارطة الفكرية التي تستطيع المنظمة هيكلتها نظامها وبالشكل المثالي الذي يجعل منها استثنائية في النجاح وتحقيق الأرباح وعلى فترات طويلة.
2	القيم الجوهرية	مبادئ تحرك السلوك بالاتجاه الذي تجعل منه يرتقي إلى المثالية.
3	الصدق والأمانة	الصدق هو نتيجة الإيمان المطلق بالعمل الذي يدعم مبدأ الأمانة.
4	المسؤولية الاجتماعية	الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية .
5	الجودة	مطابقة المنتج للمواصفات الدولية المطلوبة .
6	التكنولوجيا العالية	أعلى مستوى يتم الوصول إليه من التطبيق العملي للمعرفة.
7	الإبداع والابتكار	الإبداع هو القدرة على دمج آراء قديمة في صورة جديدة، أما الابتكار فهو صناعة المستقبل بالتوصل إلى فكرة جديدة مدعومة بالتنفيذ .
8	التحسين المستمر	إعادة لهيكله المهارات والمعارف المخزونة باستمرار وبما يتلاءم مع متطلبات كل وظيفة.
9	الغرض الجوهري	الأهداف الأساسية التي تدعم وجود المنظمة .
10	دعم المجتمع والبيئة	تحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة للمجتمع والفرد.
11	تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح	تحقيق أعلى مستوى من الأرباح في أسعار الأسهم بالشكل الذي يضمن الفاعلية التنظيمية.
12	القدرات الريادية	الإمكانية التي تمتلكها المنظمة في تجميع الموارد خاصة النادرة منها بالشكل الذي يمنحها ميزة صعوبة التقليد من قبل المنظمات الأخرى جعلها رائدة في مجال عملها.
13	المهارة	جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير في العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط .
14	المعرفة	مخزون من الحقائق والمعلومات التي تكتسب من الخبرة والملاحظة والاطلاع.

ت	المتغير	مفهوم الباحثة المعتمد لأغراض الدراسة
15	اقتناص الفرص	إستراتيجية للنجاح تتطلب مغامرة وإقبال على الفرصة من دون وضع الشروط لها والتمسك بها بقوة .
16	كفاءة الموارد	الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتوافرة لتحقيق أهداف معينة .
17	العلاقات المبنية على الثقة	وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول أن تحقق مع من تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة القائمة على المصادقية ، لتحقيق المصالح المشتركة جميعها.
18	الإستراتيجية	علم وفن يختص بوضع الخطط طويلة الأمد فضلاً عن الشاملة .

المصدر: إعداد الباحثة

سابعاً: فرضيات الدراسة *The study Hypotheses*

صيغت مجموعة الفرضيات في ضوء التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلة الدراسة تمهيدا لعملية إثبات هذه الفرضيات أو عدمها من خلال إتمام إجراءات التحليل والمعالجات الإحصائية لها ، وفيما يأتي عرض لفرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لانتباين اهتمامات الشركتين عينة الدراسة في تبني الأيدلوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادهما.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأيدلوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأيدلوجية الجوهرية بعناصرها في القدرات الريادية .

ثامناً: أدوات الدراسة *Study Tools*

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم جمع البيانات من خلال الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الجانب الفكري للدراسة : اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب الفكري على عدد من المصادر تمثلت بالعربية منها والأجنبية التي شكلت مزيجاً فكرياً نسق في مجاميع من الكتب والدوريات والرسائل ووقائع المؤتمرات فضلا عن استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (Internet) .

2- أدوات الجانب الميداني : إن المصادر في الجانب الميداني تتضمن :-

- **المقابلات الشخصية :** تضمنت إجراء عدد من المقابلات والاتصال مع الجهات المعنية للتزويد بالمعلومات أو مع المدراء عينة الدراسة بمواقع ومستويات إدارية مختلفة ، قبل توزيع الاستبيان وعند توزيعه واسترجاعه، كانت المقابلات تستهدف ابتداءً تشخيص مشكلة الدراسة وتوضيح طبيعتها وأخذ الموافقات اللازمة على إجرائها مع المنظمات عينة الدراسة والملحق (2) يوضح أسماء المدراء الذين تمت مقابلتهم.
- **الاستبيان :** وهو أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني ، والذي صممت معظم فقراته بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية والعربية مع مراعاة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، إذ تضمن الملحق (3) الاستبيان بشكله النهائي بعد إجراء التعديلات على شكله الأولي والمنظمة وفق ثلاثة محاور هي:

الأول/المعلومات العامة : يشتمل على فقرة المعلومات الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة والتي تختص ب(اسم الشركة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، سنوات الخدمة في الشركة ، عدد الدورات التدريبية المشترك بها) لغرض وصف عينة الدراسة .

الثاني/الأيدولوجية الجوهرية : تشتمل على العناصر الرئيسية الآتية:(القيم الجوهرية بعناصرها الفرعية وقد وضعت خمسة أسئلة لكل عنصر) و(الغرض الجوهرية بعناصره الفرعية وقد وضعت عشرة أسئلة لكل عنصر).

الثالث/القدرات الريادية: تشتمل على الأبعاد الآتية : (المعرفة، المهارة، اقتناص الفرص، كفاءة الموارد، العلاقات المبنية على الثقة، الإستراتيجية) وقد وضعت خمسة أسئلة لكل بعد.

إذ خصص للمحورين الثاني والثالث والتي تغطي متغيرات الدراسة (80) فقرة، تم صياغتها على وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات، والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات، إذ تمثل الدرجات (5, 4) مستوى الاتفاق أو الدرجات العالية، أما الدرجات (2, 1) فتمثل مستوى عدم الاتفاق أو الدرجات الواطئة، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة للفقرة.

وقد أخضع الاستبيان بمقاييسه المعتمدة إلى عدة اختبارات قبل توزيع الاستمارة وبعدها وتمثلت هذه الاختبارات بالآتي:-

1 - الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبيان

الصدق الظاهري:- ويعرف بصدق المحكمين (Trustees Validity) وكما أشار (الساعدي، 2001: 125) هو صدق يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة إلى مجالها، إذ عُرض الاستبيان على (14) محكم متخصصين في العلوم الإدارية (الملحق 1) لقياس الصدق الظاهري للمقياس، وقد أخذت الباحثة بما أبدوه من ملاحظات وتعديلات بخصوص صياغة أو تعديل بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات عند اخذ الباحثة بها وإجراء التصحيحات الملائمة لها.

2 - الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان

- **قياس الاتساق والتناغم الداخلي:** بهدف اختبار محتوى استمارة الاستبيان ، أداة الدراسة الرئيسية ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط كما في الملحق (5) و(6) والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق والتناغم الداخلي بين هذه المتغيرات .
- **الثبات (Reliability):** يقصد بالثبات مدى الاتساق في النتائج المستقبلية مع النتائج الحالية فيما لو تمت عملية إعادة تطبيق مقياس الاستبيان مرة ثانية إذا طُبّق على نفس المجموعة من الأشخاص بعد مدة من الزمن، ولقد تمت عملية استعمال طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method) على الرغم من انها غير اقتصادية ومكلفة من حيث الوقت، لذا لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع (20) استمارة استبيان لحساب درجة ثبات المقياس على عينة تجريبية مكونة من مديري الأقسام في الشركتين عينة الدراسة، وقد تم اخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها، وبعد أسبوعين تم توزيع استمارات الاستبيان مرة أخرى على أفراد العينة التجريبية واستلام الإجابات منهم وبعد فرز الإجابات تبين أن (18) شخصاً من أفراد العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (90%) من عينة الدراسة وهذا يدل على أن مقياس الاستبيان ذو ثبات مرتفع ويمكن اعتماده للأفراد أنفسهم في فترات زمنية مختلفة ليحقق النتائج نفسها .

- الصدق من معامل الثبات:- وتمثل نسبة الصدق التي يمكن إيجادها من المعادلة الآتية:

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وبما إن معامل الثبات الذي تم التوصل إليه من طريقة إعادة الاختبار، هو (0.90) فإن:

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{0.90} = 0.94 \text{ وهي نسبة صدق عالية.}$$

تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة *Statistical tools used in the study*

تم الاعتماد في عمليات وصف وتحليل البيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف اختبار فرضيات الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها وذلك بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي، والإحصاء التحليلي، وقد نفذت الأدوات الإحصائية في الحزمة الإحصائية (Spss) وبرنامج (Excel). والجدول (2) يوضح الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي.

جدول (2): الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الاستخدام	الأدوات الإحصائية	
لحساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.	الوسط الحسابي Arithmetic Mean	أدوات الإحصاء الوصفي
لوصف البيانات الخاصة باختبار عينة الدراسة.	شدة الإجابة Answer Severity	
لمعرفة الانسجام أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير، ويستفاد منه لأغراض التحليل والمقارنة.	الانحراف المعياري Standard deviation	
لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.	معامل الاختلاف Coefficient of Variation	
- تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. - قياس الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبيان.	معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient	أدوات الإحصاء التحليلي
لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد.	معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Coefficient	
لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.	معامل التحديد R^2	
لاختبار معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	اختبار T	
لاختبار معنوية اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة.	اختبار F	

عاشراً: الإجراءات التنفيذية للدراسة *Operational Procedures*

تهتم هذه الفقرة بعينة الدراسة وبعض المؤشرات الخاصة بها وكالاتي:

1- مجتمع الدراسة *Study Society*

اختيرت شركات الاتصالات الخاصة المتنقلة لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، وتمثل عينة الدراسة بشركتي آسيا سيل للاتصالات وفروعها في العراق وشركة دو للاتصالات وفروعها في الإمارات، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل شركة.

■ شركة آسيا سيل Asia Cell Company

إحدى شركات الاتصالات المتنقلة في العراق التي تأسست عام 1999، يرجع أصل الشركة إلى شركة آسيا للاتصالات - العراق المحدودة والتي تأسست في كردستان العراق ،حيث يشغل فيها مايقارب من (3800) موظف غالبيتهم من العراقيين لتقدم خدمات ذات قيمة مضافة لمشتركيها البالغ عددهم في عام 2011 (902) مليون مشترك في جميع أنحاء العراق ، إذ تمتلك (18) فرع موزعة على عدد المحافظات العراقية التي أصبحت نسبة تغطيتها 96% مما يجعل منها الاكمل بين شبكات الاتصال المتنقلة وتعمل الشركة باستخدام تقنية النظام الموحد للاتصالات المتنقلة (GSM) إذ حصلت بموجبه على إحدى التراخيص الوطنية الثلاث لتشغيل شبكة الاتصال المتنقل لمدة 15 عام اعتباراً من (2007) والصادرة من قبل هيئة الإعلام والاتصالات حيث تمتاز هذه التقنية بسعة وقدرة أعلى بعدة مرات من النظام التماثلي، كما أن هذه التقنية تسمح بتقديم خدمات أكثر نوعية وذات جودة عالية وتكاليف منخفضة مقارنةً بالتقنيات الأخرى.

www.asiacell.com

■ شركة دو Du Company

ثاني شركة اتصال في الإمارات العربية المتحدة إذ حصلت على رخصة لتشغيل خدماتها عام (2006) من قبل الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات في الإمارات وقد نصت بنود الترخيص للشركة بتوفير خدمات الاتصالات الثابتة والمتنقلة ، إضافةً إلى خدمات الاتصالات الدولية وخدمات الانترنت وأية خدمات أخرى ذات صلة قد تطلبها من وقت لآخر وتوافق عليها اللجنة العليا للإشراف على قطاع الاتصالات. وقد رمز لها بداية بالعلامة التجارية **Emirates Integrated Telecommunications Company (EITC)** (شركة الإمارات للاتصالات المتكاملة)

قبل أن يتم تغييرها إلى العلامة التجارية الحالية ، يعتمد حوالي (5,732,900) على خدماتها في الدولة موزعين على كافة فروعها البالغة (43) فرع على مختلف أنحاء الإمارات وبكادر بلغ (2000) موظف، إذ يوضح الجدول (3) بعض المؤشرات الخاصة بعينة الدراسة.

www.du.ae

جدول (3): المؤشرات الخاصة بعينة الدراسة

ت	الشركة	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين	عدد المواقع الإدارية
1	آسيا سيل	1999	18	3800	125
2	دو	2006	43	2000	100

المصدر: إعداد الباحثة

2 - أسباب اختيار مجتمع الدراسة *The reasons for selecting the study society*

إن من الأسباب التي دعت لاختيار وتطبيق الدراسة في قطاع الاتصالات ، تكمن في اعتبارها أكثر القطاعات ريادةً على مستوى البيئات العاملة فيها ،لذا فأن مبررات اختيارها يتمثل بضرورة إيجاد حالة من التناغم بين متغيرات الدراسة والمجتمع الذي تطبق فيه لكي يتم استخلاص النتائج المطلوبة.

3 - عينة الدراسة *Study sample*

تم تشكيل العينة على وفق معيار محدد يناغم غرض الدراسة ضمن ما يسمى بالعينة القصدية متمثلة ب(مدير فرع ،مدير قسم ،مدير شعبة) للشركتين عينة الدراسة .لامتلاكهم رؤيا وتصور واسع التي تتطلب قدرا من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبيان

4 - حجم العينة *Sample size*

إن تحديد حجم العينة تم بالاعتماد على (Saunders et al,2007:212) وبنسبة هامش خطأ مقدارها(5%) استناداً إلى الخارطة التنظيمية للشركتين عينة الدراسة. والجدول (4) يوضح تباين حجم العينة المطلوب باختلاف الخطأ المسموح به

الجدول (4): تباين حجم العينة المطلوب باختلاف الخطأ المسموح به

هامش الخطأ المسموح به				حجم العينة
(%1)	(%2)	(%3)	(%5)	
50	49	48	44	50
99	96	91	79	100
148	141	132	108	150
196	185	168	123	200
244	226	203	151	250
291	267	234	168	300
384	243	291	196	400
475	414	340	217	500
696	571	440	254	750
906	702	516	278	1000
1655	1091	696	322	2000
3288	1622	879	357	5000
4899	1936	964	370	10000
8762	2345	1056	384	100000
9513	2395	1066	384	1000000
9595	2400	1067	384	10000000

Source: Saunders, Mark N.K :Lewis ,Philip & Thornhill ,Adrian, "Research Methods For Business Students", Edinburgh Gate, Harlow: Person Education Limited, 4th ed,2007, P.212.

وبعد توزيع الاستبيان بلغ عدد المستجيبين (147) بسبب إهمال بعض الاستثمارات وعدم إمكانية استرجاعها أما صافي الاستثمارات التي خضعت للتحليل فقد مثلت حجم العينة البالغة (142) مدير موزعة بواقع (68) مديراً لشركة (دو) و(74) مديراً لشركة (آسيا سيل) والجدول (5) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة والمسترجعة وغير المستوفية للشروط وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة.

جدول (5): الاستبيانات الموزعة والمعادة والمسترجعة وغير المستوفية للشروط

الاستبيانات						الشركة	ت
نسبة الاستجابة الفعلية	صافي الاستثمارات التي تم تحليلها	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	نسبة الاسترجاع	المعاداة	الموزعة		
%94	74	2	%96	76	79	آسيا سيل	1
%86	68	3	%90	71	79	دو	2
%90	142	5	%93	147	158	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة

5- وصف السمات الديموغرافية لعينة الدراسة

من خلال إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان الخاصة بالمعلومات التعريفية فإنه أظهرت السمات الآتية والموضحة في الجدول (6) :

أ - النوع الاجتماعي : يتضح من الجدول (6) أن نسبة الذكور في (شركة دو) شكلت ما يعادل (53%) مقابل نسبة الإناث البالغة (47%) في حين (شركة آسيا سيل) كانت نسبة الذكور فيها (64%) أما نسبة الإناث فكانت (36%)، أما على المستوى العام للشركتين عينة الدراسة فقد شكلت الذكور أكثر نسبة مدراء على مستوى عينة الدراسة والبالغة (58%) أي بواقع (83) مديراً من المجموع الكلي البالغ (142) مدير، وهذا يدل على تفضيل الشركتين عينة الدراسة للذكور في المناصب الإدارية.

ب - الفئة العمرية : يتضح من الجدول (6) وفي (شركة دو) أن الفئة (31-35) قد حققت أعلى نسبة وهي (29%) أي بالمرتبة الأولى في حين أن الفئة (26-30) بلغت نسبتها (27%) أي بالمرتبة الثانية، أما الفئة العمرية (36-40) شكلت مانسبته (16%) أي بالمرتبة الثالثة والنسبة (12%) كانت للفئة العمرية (41-45) أما النسبة (10%) كانت للفئة (46-50) بينما كانت النسبة (3%) بالتساوي بين الفئات العمرية (51-55) و(أكثر من 55) إذ عدت النسبة الأقل، أما (شركة آسيا سيل) فقد كانت الفئة العمرية (31-35) فيها بالمرتبة الأولى بنسبة (22%) في حين الفئة (41-45) تشكل (16%) أي بالمرتبة الثانية والفئة (36-40) حققت ما نسبته (15%) أي بالمرتبة الثالثة، أما الفئتين (26-30) و(51-55) شكلتا النسبة نفسها وهي (12%) بينما كانت النسبة الأقل للفئة (أكثر من 55) والبالغة (8%)، أما على المستوى العام للشركتين عينة الدراسة فقد حققت الفئة (31-35) أعلى نسبة مدراء على مستوى عينة الدراسة والبالغة (25%) أي بواقع (36) مدير من المجموع الكلي البالغ (142) مدير، مما يدل على أن

الشركتين عينة الدراسة تعتمد العنصر الشبابي الذي يمتلك أفكاراً مبدعة و متميزة، كما إن لديه الرغبة والقدرة في إحداث التغيير نحو تطوير العمل.

ت - المؤهل العلمي : يتضح من الجدول (6) وفي (شركة دو) أن شهادة البكالوريوس حققت مانسبته 78% إي بالمرتبة الأولى في حين حققت شهادة الماجستير 16% أي بالمرتبة الثانية بينما تماثلت نسب حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم العالي محققة نسبة 3% أما في (شركة آسيا سيل) فلم يكن الحال أكثر اختلافاً عن الشركة السابقة إذ حقق المؤهل العملي المراتب ذاتها مع اختلاف في النسب إذ كانت شهادة البكالوريوس أعلى نسبة بلغت (93%) و شهادة الدكتوراه والدبلوم العالي شكلتا ذات النسبة والتي تبلغ (1%)، أما نسبة شهادة الماجستير فقد كانت (5%) من مجموع الاختصاصات التابعة لشركة آسيا سيل ، أما على المستوى العام للشركتين عينة الدراسة يلاحظ أن اغلب المدراء هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغ عددهم (121) مديراً أي بنسبة (85%) من المجموع الكلي لإفراد العينة وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لعينة الدراسة الذي ينبغي أن يتناغم مع طبيعة وظائفها.

ث - التخصص الوظيفي : يتضح من الجدول (6) أن نسبة الفنيين في (شركة دو) شكلت (81%) أما الإداريين فشكلت مانسبته (19%) ، أما في (شركة آسيا سيل) فقد كانت نسبة الفنيين تشكل (77%) في حين أن نسبة الإداريين شكلت (23%)، أما على المستوى العام للشركتين عينة الدراسة يلاحظ أن النسبة العالية والأكثر ملائمة لتلبية حاجة الشركتين في أعمالها تقع ضمن الاختصاصات الفنية بواقع (112) مديراً بنسبة (79%) من المجموع الكلي لإفراد العينة.

ج - سنوات الخدمة في الشركة : من الجدول (6) يتضح أن في (شركة دو) كانت الفئة (4-8) قد جاءت بالمرتبة الأولى والبالغة (69%) تأتي بعدها فئة الأقل من ثلاث سنوات بنسبة (31%) ، أما (شركة آسيا سيل) فقد كانت فئة (أقل من 3) بالمرتبة الأولى بنسبة (46%) بينما حققت الفئة (4-8) المرتبة الثانية بنسبة (36%) تأتي بعدها المرتبة الثالثة لتتدرج تحتها فئة (9-13) بنسبة (18%) ، أما على المستوى العام للشركتين عينة الدراسة فقد شكلت الفئة (4-8) أعلى نسبة مدراء على مستوى عينة الدراسة والبالغة (52%) أي بواقع (74) مدير من المجموع الكلي البالغ (142) مديراً مما يدل على أن معظم الأفراد عينة الدراسة لديهم خدمة وظيفية تؤهلهم لاكتساب الخبرة في العمل وتولي المهام الإدارية مع الأخذ بنظر الاعتبار تأريخ التأسيس للشركتين عينة الدراسة.

ح - الدورات التدريبية المشتركة بها : من الجدول (6) نجد أن في (شركة دو) كانت فئة (6 فأكثر) بالمرتبة الأولى بنسبة (51%) في حين الفئة (3-5) بالمرتبة الثانية بنسبة (34%) والنسبة الأقل حققتها فئة (أقل من 2) البالغة (15%) ، أما في (شركة آسيا سيل) كانت الفئة (3-5) تحتل المرتبة الأولى بنسبة (46%) بينما الفئة (6 فأكثر) جاءت بالمرتبة الثانية بنسبة

(35%)، في حين حققت فئة (أقل من 2) المرتبة الأخيرة والثالثة بنسبة 19%، أما على المستوى العام للشركتين عينة الدراسة فقد شكلت الفئة (6 فأكثر) أعلى نسبة مدراء على مستوى عينة الدراسة والبالغة (43%) أي بواقع (61) مدير من المجموع الكلي البالغ (142) مدير وهذا يدل على أن إدخال المدراء في دورات تدريبية داخل القطر وخارجه يدل على السعي لتطويرهم من أجل تقديم الأفضل للشركة.

الجدول (6): السمات الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة

العينة بشكل عام 142=N		شركة (أسيا) 74=N		شركة (دو) 68=N		الفئة	السمات
النسبة %	العينة	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
58	83	0.64	47	0.53	36	ذكور	النوع الاجتماعي
42	59	0.36	27	0.47	32	إناث	
%100	142	%100	74	%100	68		المجموع
19	27	0.12	9	0.27	18	30-26	العمر
25	36	0.22	16	0.29	20	35-31	
15	22	0.15	11	0.16	11	40-36	
14	20	0.16	12	0.12	8	45-41	
13	18	0.15	11	0.10	7	50-46	
8	11	0.12	9	0.03	2	55-51	
6	8	0.08	6	0.03	2	أكثر من 55	
%100	142	%100	74	%100	68		المجموع
85	121	0.93	68	0.78	53	بكالوريوس	المؤهل العلمي
2	3	0.01	1	0.03	2	دبلوم عالي	
11	15	0.05	4	0.16	11	ماجستير	
2	3	0.01	1	0.03	2	دكتوراه	
%100	142	%100	74	%100	68		المجموع
79	112	0.77	57	0.81	55	فني	التخصص الوظيفي
21	30	0.23	17	0.19	13	إداري	
%100	142	%100	74	%100	68		المجموع
39	55	0.46	34	0.31	21	أقل من 3	عدد سنوات الخدمة الشركة
52	74	0.36	27	0.69	47	4-8	
9	13	0.18	13	—	—	9-13	
—	—	—	—	—	—	أكثر من 14	
%100	142	%100	74	%100	68		المجموع
17	24	0.19	14	0.15	10	أقل من 2	عدد الدورات التدريبية
40	57	0.46	34	0.34	23	3-5	
43	61	0.35	26	0.51	35	6 فأكثر	
100%	142	%100	74	%100	68		المجموع

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على إجابات عينة الدراسة عن المحور الأول من استمارة الاستبيان

الفصل الأول

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

Some Previous Studies

تمثل نهايات الجهود البحثية السابقة قاعدة لتصميم البناء الفكري لأي دراسة بوصفها المرتكز الأساسي لآفاق البحث الجديد وضرورة من ضرورات البحث العلمي، بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم وتجنب التكرار في تناول الإشكالية الفكرية للبحث العلمي والبدء من حيث ما انتهى إليه الآخرون، إنَّ حداثة المواضيع التي سبرتها الدراسة لم تدع المجال كافيًا للحصول على دراسات تطبيقية كافية، وذلك لعدم نضج أدوات القياس لبعضها أو لكونها مواضيع تختص بفلسفة يصعب الوصول إلى كنهها بسهولة في الوقت الحاضر، كذلك التي تتعلق بالأيدلوجية الجوهرية. الذي لم يسبق أن تم بحثه على مستوى البلد أو الوطن العربي على حد علم الباحثة، لذا سيجري عرض هذه الدراسات في فقرة تمهيداً لمناقشتها في فقرة أخرى بهدف تحديد أوجه الاستفادة منها.

أولاً : الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة

1- دراسات الأيدلوجية الجوهرية Core Ideology Studies

أ - دراسة: Spoth, 1990	
<i>Spirit and Substance : The impact of organizational ideology on structural change</i> روح ومضمون: تأثير الأيدلوجية التنظيمية على التغيير الهيكلي	عنوان الدراسة
مجموعة من المدراء التنفيذيين في عدة شركات في الولايات المتحدة.	عينة الدراسة
وضع إطار نظري يصف كيف تؤثر الأيدلوجية التنظيمية على الهيكل التنظيمي.	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - إن الأيدلوجية التنظيمية تبرز أساساً بالاعتماد على تشكيلة شخصية الفرد التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالخبرات والتجارب ومن خلال دعمها من قبل مصادر تتصف بالمصادقية. - تنشر الأيدلوجية التنظيمية من خلال الأنشطة التنظيمية التي تخلق سياقات العمل والخبرة للآخرين. - إعاقة الأيدلوجية التنظيمية لاختيار الهيكل التنظيمي المناسب. - تؤثر الأيدلوجية الفردية على عملية التغيير التنظيمي الذي بدوره يؤثر على الهيكل التنظيمي. - تستخدم الأيدلوجية التنظيمية لتبرير التغيير في الهيكل التنظيمي لأنها السبب في إجراء هذا التغيير 	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة.	مدى الإفادة منها
استخدام الأيدلوجية التنظيمية (متغير مستقل).	أوجه الشبه
دراسة حالة.	أوجه الاختلاف

ب دراسة: Ridgeway , 1997	
<i>Introducing Total Quality Management : A change Management Ideology</i> تقديم إدارة الجودة الشاملة: كتغيير في أيولوجية الإدارة	عنوان الدراسة
عينة من المدراء العاملين في شركة الفورد المتحدة لتصنيع مواد التصوير الفوتوغرافي.	عينة الدراسة
- توضيح معنى إدارة الجودة الشاملة في الفورد وعلاقتها بسياق التغييرات التي بدأت من قبل قادة المنظمة. - التركيز إلى أي مدى يمكن للتغيير أن يحقق الاستفادة للإدارة .	هدف الدراسة
- أظهرت الدراسة دور الأيدولوجية التي يحملها المدراء في تأمين الالتزام الإداري الذي يحقق أهداف المنظمة و يدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة.	مدى الإفادة منها
اختيار المدراء كعينة للدراسة.	أوجه الشبه
- دراسة حالة. - اختلاف مجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

ت - دراسة: McDonald, 2005	
<i>The ideology of managers in the management of employees in small and medium sized enterprises in Australia</i> أيدلوجية المدراء في إدارة العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في استراليا	عنوان الدراسة
(206) مدير من الشركات الصغيرة والمتوسطة في استراليا.	عينة الدراسة
تحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية ورضا المدراء عن أداء الوظائف.	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - احتفاظ المدراء بالصلاحيات الإدارية في اتخاذ القرارات، واقتصرت أدوار الموظفين لمجرد توفير المعلومات لاسيما من خلال توفير المدخلات التقنية والتشغيلية، والتي قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار - انخفاض نسبة مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم الممارسات الجماعية في مكان العمل. - الهيمنة الإدارية شكلت كحماية لسلطة المدراء في اتخاذ القرارات بدلا من التوسع في منح جزء منها إلى الإدارات الأخرى. 	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة.	مدى الإفادة منها
- اعتمادها المدراء كعينة للدراسة.	أوجه الشبه
- ركزت ضمن أهدافها على البحث في العلاقة بين الممارسات الإدارية وأداء الوظائف الأخرى.	أوجه الاختلاف

ث - دراسة: Johanson, 2007	
<i>Organizational Justice ,Moral Ideology and Moral Evaluation as antecedents of moral intent</i> العدالة التنظيمية، الأيدلوجية الأخلاقية والتقييم الأخلاقي كأسبقيات في النوايا الأخلاقية	عنوان الدراسة
أعضاء في رابطة المهنيين المهتمين في تنمية الموارد البشرية في الولايات المتحدة.	عينة الدراسة
إظهار العلاقة بين مستوى الأفراد وقدراتهم المعرفية في تقييم الوضع الأخلاقي وسلوكهم اللاحق وتأثيره على عملية صنع القرار وتوضيح أهمية العدالة التنظيمية في توفير مناخ يتسم بالإنصاف.	هدف الدراسة
خلصت إلى أن عملية التقييم الأخلاقي يعود اإلبه إلى التباين في النوايا الأخلاقية - نية الفرد على التصرف بشكل أخلاقي أو غير أخلاقي عند التحكم بالأيدلوجية الأخلاقية للفرد في صنع القرار مع الأخذ بنظر الاعتبار متغيرات العدالة التنظيمية .	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة.	مدى الإفادة منها
استخدام متغير الأيدلوجية الأخلاقية كمتغير مستقل.	أوجه الشبه
- ناقشت الأيدلوجية الأخلاقية في ظل تنمية الموارد البشرية. - اختلاف مجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

2- دراسات القدرات الريادية : *Entrepreneurial Competency Studies*

أ - دراسة: Thomas,2001	
<i>Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector</i>	عنوان الدراسة
القدرات الريادية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات هونغ كونغ	
(19) مالكا أو مديراً في قطاع الخدمات في هونغ كونغ.	عينة الدراسة
- تلبية احتياجات البحث عن العلاقة بين الخصائص الريادية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.	هدف الدراسة
- قد أظهرت النتائج أدلة داعمة لفرضيات البحث استناداً إلى الأنموذج النظري للقدرة التنافسية الشركات الصغيرة والمتوسطة، الذي يوفر شرحاً عن كيفية تأثير القدرات الريادية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.	أهم نتائج الدراسة
- ساهمت هذه الدراسة أيضاً في تطوير أداة مسح موحدة لقياس القدرات الريادية القائمة من السلوكيات الريادية، بالإضافة إلى اعتمادها كمصدر مرجعي لتدريب وتطوير الريادين التعرف على القدرات المطلوبة والمعروضة من قبلهم.	
استخدمت كدراسة سابقة	مدى الإفادة منها
- اعتماد المدراء كعينة للدراسة.	أوجه الشبه
- اتخاذها قطاع الخدمات مجتمعاً للدراسة.	
- استخدام القدرات الريادية (متغير مستقل) .	أوجه الاختلاف
- اختلاف مجال التطبيق.	

ب دراسة: Izquierdo et al,2005	
<i>The Importance of Competencies for Entrepreneurship: view from Entrepreneurs and Scholar's perspective</i>	عنوان الدراسة
أهمية القدرات الريادية: من وجهة نظر الرياديين ومنظور الباحثين	
دراسة مقارنة بين الرياديين من الإكوادور وباحثين من عدة دول.	عينة الدراسة
- تحديد القدرات الأكثر ملائمة للريادة.. - أهمية صنع القرار كقدرة ريادية عند الدخول في المغامرة الريادية.	هدف الدراسة
- اتخاذ الرياديين لصنع القرار كقدرة ريادية عند الدخول في مشاريع جديدة بينما اختار الباحثين فرص الأعمال - ركزت الدراسة على القدرات التي احتلت الأهمية الأكبر من قبل المجموعتين من أفراد العينة المبحوثة. - وفرت معلومات قيمة لصانعي السياسة ولمعلمي ريادة الأعمال يمكن أن تساعدهم على التكيف مع المقررات والمناهج الدراسية من أجل إعداد أفضل الطلاب في زيادة ثقتهم في تأسيس الأعمال الناجحة كما يمكنها مساعدتهم على تصميم برامج فعالة لتعزيز روح المغامرة.	أهم نتائج الدراسة
- استخدمت كدراسة سابقة.	مدى الإفادة منها
- دراسة مقارنة. - استخدام متغير القدرات الريادية.	أوجه الشبه
- دراسة ذات متغير واحد. - هدفها تحديد القدرات الريادية بناءً على رأي العينة المبحوثة.	أوجه الاختلاف

ت- دراسة: Ahmad,2007	
<i>A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia</i>	عنوان الدراسة
دراسة عبر الثقافات في القدرات الريادية والنجاح الريادي في الشركات المتوسطة والصغيرة في استراليا وماليزيا	
(20) مديراً في الشركات المتوسطة والصغيرة في قطاعي الصناعات التحويلية والخدمات بواقع 50% لكل دولة من حجم العينة .	عينة الدراسة
استخلاص السلوكيات التي تحدد الإمكانيات التي تقود إلى امتلاك قدرات ريادية وفق سياقات محددة وذات صلة ببيئة الأعمال المدروسة.	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت تأثير بيئة الأعمال على نجاح الشركات المبحوثة بالإضافة إلى دور التوجهات الثقافية الفردية على القدرات الريادية من خلال دمج هذه التركيبات (العوامل الفردية، والعوامل البيئية، والنتائج التنظيمية) . - هذه الدراسة وفرت فهم أفضل للتعنبؤ بنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة إذ شكلت وسيلة مساعدة للمدراء على فهم ما هو مطلوب منهم من أجل الإدارة الناجحة لأعمالهم. 	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة إلى جانب استخدامها في الإطار النظري للدراسة الحالية.	مدى الإفادة منها
دراسة مقارنة.	أوجه الشبه
<ul style="list-style-type: none"> - استخدمت القدرات الريادية (متغير مستقل) - تطبيقها في أكثر من قطاع وفي أكثر من دولة. 	أوجه الاختلاف

ث - دراسة: Nakhata,2007	
<i>The Effects of Human Capital And Entrepreneurial Competencies On the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand</i>	عنوان الدراسة
تأثير رأس المال البشري والقدرات الريادية على النجاح الوظيفي للشركات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند دراسة استطلاعية لأراء عينة من الريادين في الشركات المتوسطة والصغيرة في بانكوك ،تايلاند	
(388) ريادي من الشركات الصغيرة والمتوسطة.	عينة الدراسة
- توفير فهم أفضل لتأثير رأس المال البشري والقدرات الريادية في النجاح الوظيفي للريادين في الشركات المبحوثة.	هدف الدراسة
- إمكانية اتخاذ الأداة المستخدمة في قياس القدرات الريادية كأداة للتقييم الذاتي للريادين للتعرف على إمكانياتهم الشخصية ضمن كل مستوى من مستويات القدرات الريادية. - أفرزت نتائجها عن إمكانية اتخاذها كمبادئ توجيهية لوضع أفضل برامج التدريب. - أظهرت أن نجاح الشركات يعتمد على وجود رياديون لديهم مستويات عالية من القدرات ريادية .	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة .	مدى الإفادة منها
اعتمادها الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات في الجانب الميداني.	أوجه الشبه
- القدرات الريادية (متغير مستقل). - اختلاف مجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

د-دراسة: Oosterbeek et al ,2008	
<p><i>The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Competencies and Intentions :An evaluation of the Junior Achievement Student Mini-Company Program</i></p> <p>تأثير التعلم الريادي على القدرات الريادية والنوايا: كتحقيق لانجازات الطلبة الشباب في الشركات الصغيرة</p>	عنوان الدراسة
عدد من طلاب الكلية المهنية في " AVANS Hogeschool " في هولندا .	عينة الدراسة
- قياس تأثير برامج التعلم الريادي للطلبة على قدراتهم الريادية .	هدف الدراسة
- تأثير برامج التعلم الريادي في جزأها الأكبر على نوايا الطلبة في تطوير قدراتهم الريادية بشكل سلبي لتناقض الجانب النظري مع التطبيقي ولان غالبيتها إلزامية انعكست في تفاوت في نتائج التقييم الخاصة ببعض الخصائص الشخصية على الرغم من عدم تغيرها مع مرور الوقت كالمعرفة والمهارة.	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة.	مدى الإفادة منها
- استخدام متغير القدرات الريادية كمتغير تابع.	أوجه الشبه
- اعتماد الطلبة كعينة للدراسة. - اختلاف مجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

ذ. دراسة: Li, 2009	
<i>Entrepreneurial Competencies as an entrepreneurial distinctive: An examination of the competency approach in defining entrepreneurs</i> القدرات الريادية كصفة ريادية: اختبار القدرات مدخل في تعريف الريادي	عنوان الدراسة
مجموعة من الرياديين والمدراء في عدة شركات متوسطة وصغيرة في سنغافورة.	عينة الدراسة
تقليل الفجوة بين الرياديين عن غيرهم من أصحاب الأعمال من حيث القدرات التي يمتلكونها.	هدف الدراسة
أثبتت الدراسة صحة فرضيتها التي ترى أن الرياديين يمتلكون أعلى مستوى من القدرات بشكل يميزهم عن المدراء.	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسات سابقة .	مدى الإفادة منها
اختيار المدراء كعينة للدراسة.	أوجه الشبه
- استخدام القدرات الريادية (متغير مستقل). - اختلاف مجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

ج - دراسة: Makhura, 2011	
<i>An analysis of the entrepreneurial competencies of the owners/managers of emerging small contractor companies in the construction industry</i>	عنوان الدراسة
تحليل القدرات الريادية للمالكين / المدراء في شركات المقاولات الناشئة في قطاع البناء والتشييد خلال الفترة نوفمبر/ ديسمبر 2010	
(26) مقال بناء في 9 محافظات في جمهورية جنوب افريقيا	عينة الدراسة
- تحليل لقدرات المالكين/المدراء . - اكتشاف الفجوة في قدرات المالكين / المدراء.	هدف الدراسة
أثبتت الدراسة أن المالكين /المدراء على حد سواء يمتلكون نقاط قوة وضعف وعلى الجانب الآخر أوضحت حاجتهم إلى الدعم ليوفر لهم الفرص فضلاً عن مآثرتهم في البحث عن المعلومة والاهتمام بجودة العمل والالتزام بإستراتيجية الفرصة لخلق التوجه نحو القدرات الريادية التي تتطلب تطوير للقدرات الإدارية والتقنية منها.	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسة سابقة،.	مدى الإفادة منها
اتخاذ المدراء كعينة للدراسة.	أوجه الشبه
- دراسة ذات متغير واحد.	أوجه الاختلاف

ثانيا : الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة:

دراسة: 2010, صالح وجرجيس	
العلاقة بين القدرات الريادية للمنظمة وبعد الجودة دراسة ميدانية في معمل ألبسة ولدي	عنوان الدراسة
ثلاثة معامل تابعة للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل.	عينة الدراسة
إظهار لضرورة امتلاك المنظمات قدرات داخلية تنافسية قادرة على الاستجابة لرغبات الزبائن وللتغيرات البيئية .	هدف الدراسة
أثبتت الدراسة انه لا بد من قيام المنظمات الساعية إلى التفرد والنجاح بدعم قدراتها الإبداعية والريادية من خلال استمالة عاملها وحثهم على الأداء الإبداعي.	أهم نتائج الدراسة
استخدمت كدراسات سابقة .	مدى الإفادة منها
تأكيد هدف الدراسة على أهمية القدرات الريادية .	أوجه الشبه
- القدرات الريادية (متغير مستقل). - اختلاف مجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

ثالثاً : مناقشة الدراسات السابقة

تهتم هذه الفقرة بمناقشة الدراسات السابقة اعتماداً على مجموعة من المؤشرات وعلى النحو الآتي :-

1 - الصلة بموضوع الدراسة الحالية: إن الغرض الأساس من اختيار واستعراض الدراسات السابقة هو إظهار مدى علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية، وإيضاحاً لهذه العلاقة سيجري تفصيلها في الجدول (7) الذي يورد تصنيفاً يوضح علاقة الدراسات السابقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

جدول (7): تصنيف الدراسات السابقة بحسب متغيرات الدراسة الحالية

النسبة المئوية	عدد الدراسات ذات الصلة بالمتغير	متغيرات الدراسة الحالية
33%	4	1- الأيدلوجية الجوهرية
67%	8	2- القدرات الريادية
100%	12	الإجمالي

يتضح من الجدول (7) أن النسبة الأعلى للدراسات السابقة كانت لمتغير القدرات الريادية بنسبة (67%) تليها الأيدلوجية الجوهرية بحظوة اقل ، هذا التنوع يعكس الواقع الفعلي لما أفرزته الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة ، معزراً بالمسح الخاص بالمصادر التي استخدمت في هذه الدراسة الذي احتوى في طياته كافة الموارد المزودة بالمعلومة من المكتبات أو شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) . إذ كانت نتيجة البحث فيها تشير إلى قلة الدراسات الخاصة بالأيدلوجية الجوهرية ، فضلاً عن الدراسات التي احتوت متغيري الدراسة بعلاقة مباشرة مما يدل على حداثة الموضوع ، لاسيما إذا ما لوحظ أمر هام وهو أن التباين في المدد الزمنية التي أنجزت الدراسات السابقة بين عقد التسعينات والقرن الحالي وعلى فترات متباعدة ولاسيما فيما يتعلق بالأيدلوجية الجوهرية إذ بدأ الاهتمام بها خلال هذه المرحلة لحيويتها لمنظمات الأعمال .

2 - طبيعة الدراسات السابقة: تباينت الدراسات السابقة في طبيعتها بين الدراسات النظرية والتطبيقية ، والجدول (8) يوضح توزيع الدراسات السابقة بحسب طبيعتها بين نظرية وتطبيقية

جدول (8): تصنيف الدراسات السابقة بحسب طبيعتها

متغيرات الدراسة	دراسة تطبيقية	دراسة نظرية	نسبة الدراسات التطبيقية	نسبة الدراسات النظرية
1- الأيدلوجية الجوهرية	2	2	%29	%40
2- القدرات الريادية	5	3	%71	%60
الإجمالي	7	5	%100	%100

يتضح من الجدول (8) أن غالبية الدراسات كانت تطبيقية فضلاً عن أنها تمت محاكاتها في بيئات أجنبية فهذا يدل على حداثة متغيرات الدراسة للبيئة العراقية لتشكل عامل دعم لإجراء هكذا دراسات بالاستفادة من آراء الباحثين عملياً في تشخيص وتأثير مدى حاجة المنظمات العراقية إلى تطبيق أسس وأبعاد هكذا موضوعات.

3- أدوات الدراسات السابقة : إن الاختبار العملي للدراسة يترجم بمجموعة من الأدوات تتباين بين الاستبيان إلى دراسة الحالة. والجدول (9) يوضح الأساليب المستعملة في هذه الدراسات.

جدول(9): تصنيف الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة

أداة الدراسة	عدد المرات	النسبة المئوية
1- الاستبيان	9	%64.29
2- المقابلة	2	%14.28
3- دراسة الحالة (سجلات ووثائق)	2	%14.28
4- أكثر من أداة	1	%7.14
الإجمالي	14	%100

يتضح من الجدول (9) أن الاستبيان كان الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة وبنسبة بلغت (%64.29) ولمختلف متغيرات الدراسة، هذا يدل على أفضلية استخدامها كأداة في الدراسات الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية بالشكل الذي يعزز من اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة بما حققته من أعلى نسبة اتفاق بين الدراسات السابقة.

4- مؤشرات أخرى :تستلزم ضرورة البحث في متغيرات الدراسات السابقة الأخذ بنظر الاعتبار إلى جانب ماتم ذكره من مؤشرات جوانب أخرى تتعلق بطبيعة العينة البشرية التي كانت تضم في غالبيتها

إدارات عليا ووسطى عدت كموجه للدراسة الحالية في اختبار العينة المختارة، فضلاً عن التباين في المواقع المنتقاة منها هذه العينات ما بين جامعات ومنظمات أو أماكن لتقديم الخدمة، وهذا يدل على أهمية موضوعاتها بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف اتجاهاتها لعلاقتها بمستويات الأداء الاستثنائية ولتحقيق الأهداف من جهة أخرى. فضلاً عن أن الدراسات السابقة انطلقت من الحاجة إلى معرفة انعكاسات الأيدلوجية التنظيمية على التغيير التنظيمي، أو على مدى دعم القدرات الريادية للأداء الناجح وهكذا، في الوقت الذي لم تدرس فيه تأثير الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية، ولا سيما أن أغلب الدراسات التي جرى الاطلاع عليها الخاصة بالقدرات الريادية تنظر نظرة أحادية الجانب منطلقاً من زاوية الاختصاص ربما جعل من ذلك رجحان الكفة لاختصاص على حساب آخر. لذا فإن الدراسات السابقة أشركت الدراسة الحالية في عدد من الفروع المعرفية في أن واحد. إذ تستلزم القوة الإحاطة والشمولية بمواضيع موزعة على علوم مختلفة. لذا وبناءً على هذه الافتراضات فقد انطلقت الدراسة المعنية في توجه جديد يجمع بين متغيرات مختلفة في دراسة واحدة للخروج بفهم تكاملي جامع.

رابعاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

إن عرض الدراسات السابقة ومناقشتها، قد أفادت الباحثة والدراسة الحالية في عدة اتجاهات يمكن إجمالها بالآتي :-

- 1- التعمق في المنظور الفكري لموضوع الدراسة والاستعانة بما ورد فيها بشأن هذا الجانب.
- 2- استخدمت كتر اكمامات فكرية ساهمت في تأسيس حدود الدراسة الحالية.
- 3- أن معظم الدراسات النظرية والتطبيقية لم تكن ذات ارتباط مباشر بموضوع الدراسة الحالية لاسيما متغيرها المستقل (الأيدلوجية الجوهرية) مما جعل الباحثة تتبنى الدراسة الحالية لمحدودية تطبيقها بشكل شمولي في هذه الدراسات.
- 4 - أفضت الدراسات السابقة بنتائج انعكست على تناول الدراسة الحالية مجالات وقضايا لم يجري البحث فيها من قبل.



الفصل الثاني
التفسير الفكري لمختبرات الدراسة

المبحث الاول
الايدلوجية الجوهريّة

المبحث الثاني
القدرات الريادية



الفصل الثاني

المبحث الأول

الأيدولوجية الجوهرية

Core Ideology

حظيت الأيدولوجية الجوهرية باهتمام لدى الباحثين والمتخصصين، إذ كانت دراساتهم لأهميتها وإستراتيجيتها كنتيجة لتبنيها من قبل بعض المنظمات كنظام فكري أثبت نجاحه في عملياتها وأنشطتها. إذ الغرض من هذا المبحث هو تحديد مفهوم الأيدولوجية الجوهرية وأهميتها ووظائفها التي تمهد إلى إيضاح إستراتيجية عملها المعتمدة في المنظمة.

أولاً : الأيدولوجية - المفهوم العام *Ideology :The General Concept*

يعود ظهور الأيدولوجية إلى وقت قريب من الثورة الفرنسية من قبل الفيلسوف الفرنسي انطوان دي تريسي Antoine Destutt de Tracy عام (1798) إذ إنه رأى ضرورة إتباع نهج علمي لفهم الإنسان من الأفكار بطريقة اقرب إلى الأساليب المستخدمة في العلوم الطبيعية، إن هذا النهج يشكل الأساس لمجتمع عقلاني (Bloor, 2010:1). يأتي هذا من اهتمامه بالعلوم الطبيعية حيث نقل النموذج الوضعي للأفكار، فقد اقترح الأيدولوجية كعلم تجريبي للأفكار وادعى إن لها الامتياز في الوصول إلى الحقيقة الواقعة التي تمكنها من تمثيل العالم كما هو حقاً (Bernbeck & MCGuier, 2011:16). إن ظهور هذا المصطلح في نهاية القرن الثامن عشر تزامن مع بروز القومية العلمانية الفرنسية ومجموعة من الإيدولوجيين كما دعوا أنفسهم بذلك ووفقاً لأحد الإيدولوجيين (دي تريسي) الذي سعى إلى تأسيس مصطلح جديد "الأيدولوجيا" لعلم جديد "علم الأفكار" الذي كان قائماً على نظريات الفلاسفة فرنسيس بيكون وتوماس هوبز وجون لوك ورينيه ديكارت وإن يكون شاملاً ليحل محل الدين بالمعنى الواسع ويكون بياناً له ثقل معنوي على قيم عامة الناس (Calhoun et al, 2011:194). إنه ومن خلال هذه المحاولات تم تأسيس نظام للأفكار ليكون كأساس لجميع العلوم واجه انعكاس غير متوقع في مصير الأيدولوجية على يد نابليون وماركس (6: 2008, Streger). إذ أسقطت الأيدولوجية بواسطة نابليون (1803) و أصبح يُنظر إلى أصحاب الرؤى الخيالية تحت اسم الأيدولوجيين في (1840) اعتمد ماركس وانجلز إلى تعريف الأيدولوجيا بأنها مجموعة من الأفكار التي تتعلق بالحياة الاجتماعية والفلسفية والدينية والتاريخية والاقتصادية والأفكار السياسية

التي تسمى عرض أو تمثيل المنهج (Dancy ,et al,2010 :429) . في حين أن دي تريسي في طرحه لهذا المفهوم لأمس القوانين القريبة لقلب الإنسان بالاستفادة من دروس التاريخ فهي العلم الذي يتفاعل مع المفاهيم المثالية لذا لا توجد أفكارا فطرية بل كل فكر مستمد من الإحساس فكل شي لنا هو من خلال الأفكار التي تخلق كيان الفرد ووجوده بالطريقة التي تجنب التشكيك بأن المعرفة الحقيقية هي مستحيلة هو ما اتخذه تريسي كمبدأ تولى قيادته وحصل على تسمية الأيديولوجية (Hawkes, 2003:60).

وفي الاتجاه نفسه اتضح وجود علاقة بين الشخصية والأيدولوجية ، هذا الرأي تطابق مع البحوث في علم الوراثة ، إذ أن هناك أدلة على أن العوامل الوراثية تؤثر على أيديولوجية الفرد ، هذا يعني أن تأثير البيولوجيا على الأيدولوجية يمكن أن يعمل جزء كبير منه من خلال الشخصية ، فبعض الأفراد مقدر له من قبل الميلاد أن يكون ذات اتجاه معين وهو نتاج التنشئة الاجتماعية المبكرة والتعلم فهي سمة مهمة للشخصية ربما يستدل من خلالها بمجموعة من الأحكام والتقييمات المتعلقة بشخص ما (Mondak,2010:127). إذ أن الفرد يتعامل مع العالم الذي حوله وفقاً لأيدولوجيته لأنها مستمدة من السلوك الإنساني فهي قاعدة للترويج لمجتمع يمنح الحرية غير المقيدة للفرد والذي يعتقد بأن الحرية الأكمل هي تكمن في الأيدولوجية (Birdosog,2007:1).

الرؤية للأيدولوجية اختلفت عن سابقتها كونها اتخذت من أصل الأيدولوجية في اللغة اليونانية والتي تتكون من مقطعين: Ideal (المثالي) والتي تعني الفكر ، المفهوم ، الخيالية أو المعتقد و Logy (المنطق) ، العلم أو المعرفة ، لذا يمكن تعريفها بأنها "علم المعتقدات والأفكار" الباحث (Ibrahim,2008:145). إذ أنها دخيلة على جميع اللغات الحية فهي تعني لغة في أصلها الفرنسي "علم الأفكار" لكنها لم تحتفظ بالمعنى اللغوي إذ استعملها الألمان وضمونها معنى آخر ، ثم رجعت إلى اللغة الفرنسية فأصبحت دخيلة حتى في لغتها الأصلية أما مايقابلها في اللغة العربية من ترجمة هي ، منظومة فكرية أو عقيدة . لكنها غير واضحة لأنها تشير إلى معنى واحد من بين معانيها ومع ذلك انتشرت رغم عدم مطابقتها لأي وزن عربي (عبد الله العروي، 2003: 9). وفي المورد هناك عدة معانٍ لكلمة "أيديولوجيا" هي : (الحناوي، 2009: 11).

- وضع النظريات بطريقة حاملة أو غير عملية.
- مجموعة نظامية من المفاهيم في موضوع الحياة أو الثقافة البشرية .
- طريقة (أو محتوى) التفكير المميز لفرد أو جماعة أو ثقافة.
- النظريات والأهداف المتكاملة التي تشكل قوام برنامج سياسي اجتماعي .

وقد وردت عدة مفاهيم للأيدولوجية كانت وفقاً لوجهات نظر مختلفة ولعدة باحثين، فقد تم تحديد مفهوم الأيدولوجية من خلال فئة معينة مثلت رؤية تلك الفترة لمفهوم الأيدولوجية (Hall & Silliman, 2006:131). وكما في الجدول (10) الذي يوضح إسهامات بعض الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم للأيدولوجية .

جدول (10) : إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأيدولوجية

المفهوم	الباحث	الفترة
هي الوعي الخاطئ لعكس الحقيقة.	Hegel/Marx	نهاية القرن التاسع عشر وبداية العشرين
هي جزء أساسي لبناء المعرفة التي يمكن ربطها بفئة معينة.	Mannheim	القرن العشرين
سمة ملازمة للسلوك في الحياة الاجتماعية لا يمكن العثور عليها في الأيدولوجية ذاتها ولكن يتم تقويم استمرارية العلاقات الاجتماعية من خلالها.	Althusser	
يعتبرها بعدا لنظام يحرف معنى الاتصال الاجتماعي .	Habermas	

Source: Hall ,Martin, Silliman , Stephen W, "*Historical Archaeology*"

,1th Edition من 9 المجلد *Blackwell Studies in Global Archaeology*, Blackwell Publishing Ltd, 2006.

بناء على ماورد فإن الاستعمالات لهذا التعريف تتغير في التعابير بين الوعي الخاطئ وبناء المعرفة ، السمة الملازمة للسلوك إلى تعريف المعنى مع وجود بعض التشابه البنيوي فيها وهو اتخاذها الطابع الاجتماعي ، لأن كل أيدولوجية تتوفر طبقا لواقع معين تعكسه بكل معطياته .

في الاستعمال المعاصر بما تحمله الأيدولوجية من معنى سلبي لعل ذلك يعود إلى الطرق التي أستخدم بها هذا المفهوم تاريخيا على الرغم من أن هذا غير معتمد بأدلة لغوية بحتة أو اشتقاقية ، وفقاً لأول من نحت هذه الكلمة إشارة منه إلى التقليد الميتافيزيقي فهي خالية من المواقف الذاتية والتقييمية (Garzone&Sarangi,2007:13) ولإعطاء مجال أوسع لتوضيح هذا المفهوم سيتم طرح عدد من المصادر الموثوقة وهي :

❖ قاموس ويبستر **Webster's dictionary**: هي مخطط منهجي أو هيئة منسقة من الأفكار أو المفاهيم حول حياة الإنسان وثقافته (Schaler,2004:161).

❖ قاموس التراث الأمريكي **American Heritage Dictionary** : مجموعة من الأفكار التي تعكس الاحتياجات الاجتماعية وتطلعات الفرد و الجماعة أو الثقافة (Kshetri,2010:150).

❖ قاموس أكسفورد **Oxford English Dictionary**: مخطط منهجي للأفكار التي تتعلق عادة في السياسة أو المجتمع أو سلوك فئة أو جماعة والتي تعتبر كإجراءات مبررة . (Onnekink & Rommelse.2011:5).

❖ الموسوعة البريطانية **Encyclopedia Britannica**: نظام الأفكار الذي يطمح إلى تفسير العالم وتغييره. (Onnekink & Rommelse.2011:5).

ومما تقدم يتضح أن الأيدولوجية هي نظام من القيم والمعتقدات التي تشكل أساس الفهم والسلوك لأولئك الذين يعتقدون بها. افتراضاتها ثابتة وقوية إذ أنها غير محتملة لنقاش المؤمنين بها فهي في نظرهم تقدم اليقين المطلق وتكون في مأمن من الأدلة المتناقضة فهم مع مايمتلكون من معرفة بمعتقدهم لا يريدون الخلط بينهم وبين الحقائق لحماية أنظمة معتقداتهم .

ثانياً : نظريات الأيدولوجية *Theories of ideology*

لأجل تفسير البناء المعرفي للأيدولوجية وضعت نظريات الأيدولوجية التي كانت بمثابة الأرضية الرئيسية لتأسيس علم الأفكار (Thapmson,1984:76).

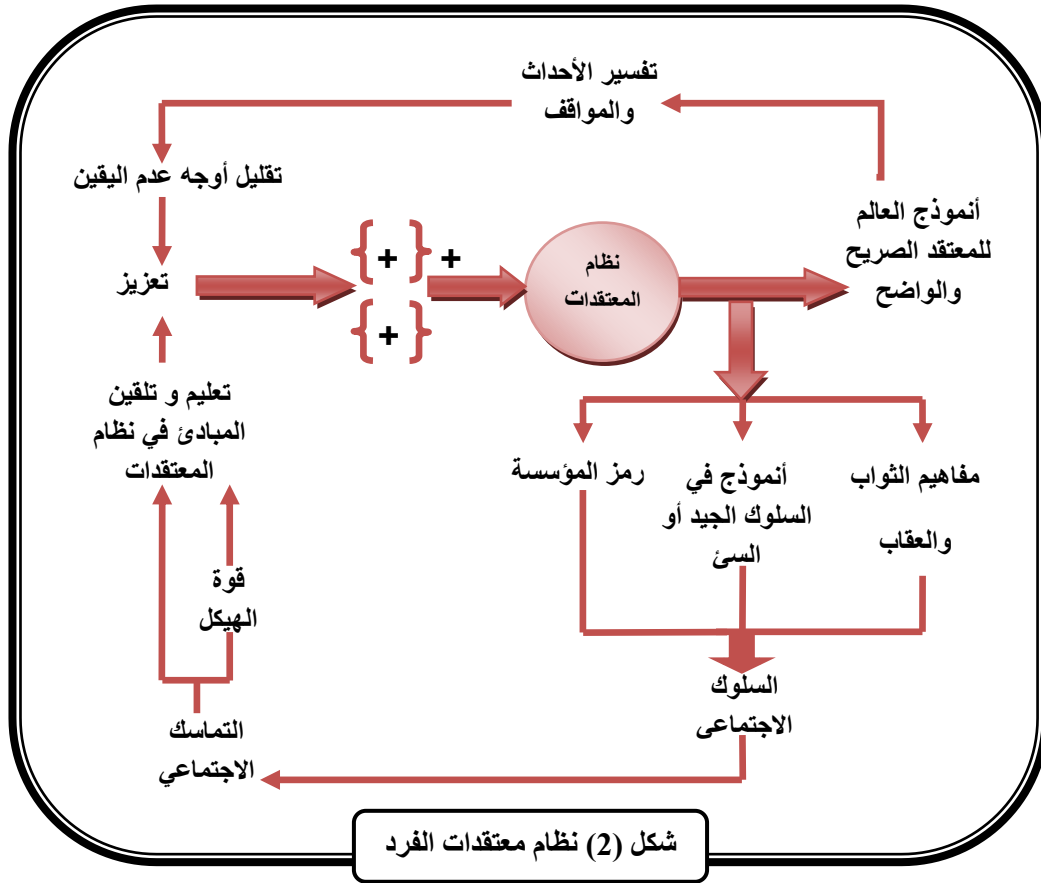
Values System

أ - نظام المعتقدات

الخطوة الأولى في العمل مع نظام المعتقدات هي تحديد المعتقد الأساسي لكل فرد اي ما يعتقد حقا وان كان منكرا لها (Thomson,2006:49). إذ يحدد هذا النظام بكونه مجموعة من المعتقدات المترابطة التي تتعامل مع حاله اجتماعيه أو نوع لنشاط معين والقيمة الاجتماعية لها حيث يراها المجتمع بأنها جيدة أو سيئة، مرغوب فيها أو غير مرغوب (Gray et al,2010:131). لذا يعد هذا النظام البوصلة الاخلاقيه التي تسمح للفرد التنقل في الحياة فالعلم والدين والفلسفة والمنطق والعقل، هي مزيج يكون هذا النظام (Gartner,2005:158). الذي يوصف بأنه مجموعة من المعتقدات التي من الضروري أن تتلاءم مع الهيكل ،لذا نادراً مانجدها مفردة فهي غالباً ماتكون في مجموعات متشابه يعزز كل منها الآخر ، فعند إضافتها معاً تخلق انظمه معقده جداً لأن الأفكار الواحدة تبنى على الأخرى حتى يتم إنشاء نظام متكامل من المعتقدات (Higginbotham &River,2002:54) .

في الاتجاه نفسه تؤكد النظريات السائدة في العالم والخاصة بالصحة تؤكد بأن هناك عدة عوامل أو ممارسات تقود إلى خلل صحي في أي نظام وهذا ينطبق على نظام المعتقدات ، فالمرض بوصفه كياناً منفصل عن الذات فهو ينجم عن عوامل خارجية لكن لها القدرة أو التسبب في ضرر هذا النظام

أشار (Anrews & Boyle,2008:67). إذ تعتبر قوة المعتقدات ذات تأثير في سلوك الإنسان من خلال استدعاء الفرد لمجموعة من المعتقدات المختلفة التي تسمح له بتفسير الطريقة التي يعمل بها مع من حوله (Hitchin,2003:69)، لذا وضع خريطة لنظام معتقدات الفرد يوضح فيها كيفية عمل هذا النظام و الشكل (2) يوضح آلية عمله.



Source: Hitchin, Derek k, "*Advanced systems thinking Engineering & management*", Artech House, Inc, USA, 2003.P.70.

يوضح الشكل (2) كيف تؤثر المعتقدات على الفرد في المستويين الثقافي والاجتماعي ، فالجزء الأعلى يظهر ضرورة وجود أنموذج للمعتقدات صريحاً وواضحاً يُفسر من خلال الأحداث والمواقف حتى يتم تقليل أوجه عدم اليقين، أما الجزء الأسفل يتجسد في ثلاث جوانب هي: مفاهيم الثواب والعقاب ، السلوك الجيد والسيئ والرمز (المنظمة أو المجتمع) ، التي تكون راسخة في الهيكل وتشارك في السلوك الاجتماعي الذي يدعم تماسكه ويؤدي إلى قوته وهذا بدوره يحافظ على الرمز وينشر نظام المعتقدات عن طريق التلقين والتعليم . لذا الجزأين لهما جانب تعزيزي و ايجابي لنظام المعتقدات لأنه نظام لا يخدم فقط المؤمنين به وإنما ينشر بنطاق أوسع ويعزز النظام الاجتماعي بالعديد من المعتقدات.

Rational Approach**ب- النهج العقلاني**

إنّ الأيديولوجية حتى تكون ضمن الإطار العقلاني ، ولكي تكون ذات فائدة اجتماعية تتطلب أنموذجاً محكوماً يدل على المعرفة والعلم في المجتمع (المنظمة) ليدلّ على الممارسة العلمية والعقلانية في اتخاذ أي قرار بحيث يتم بناء نظرية تكون ضمن حدود الأيديولوجية الكبرى ومقيدة اجتماعياً حتى تلاقي القبول (Dompere, 2010:150). فالنهج العقلاني مستمد من التفكير العلمي في محاولة لتوسيع المعرفة البشرية لما وراء الأيديولوجية (Nadler & Ch&on, 2004:2). الفلسفة وراء هذا النهج أن الناس عقلانيون أساساً وسوف يغيرون سلوكهم عندما يكون التغيير مبرراً لهم على المستوى الفكري، إذا ماتوفرت المعلومة الصحيحة ، هذا النهج يستخدم لنشر المعلومات والتقنيات مما يعزز رأي الفيلسوف والأديب فرنسيس بيكون "المعرفة هي القوة" (Erchul & Matens, 2010:42). فالعقلانية تعني تقييم النتائج المحتملة والفعالية للسلوك (العمل) من خلال منظومة القيم (Secchi, 2011:3).

أما مزايا النهج العقلاني كما حددها (Dalton & Best , 2006:4) هي :

- واضح الهدف والاتجاه.
 - التعليم المستمر من خلال المراجعة والمراقبة .
 - الخطط فيه على أساس التحليل المستمر.
 - هدفه الانسجام (يتم وضع الخطط التي تتفق مع جميع أقسام المنظمة)
- فالأيديولوجية لها وظائف ضرورية في العمل التنظيمي إذ أنّ الغرض الرئيسي في معظم المنظمات هو دعم الإجراءات المنسقة مع المحافظة على المرونة لكي تتمكن من تنفيذ العمليات لذا فهي تميل إلى الروتين أكثر ومرونة أقل مما يزيد بدوره من الصعوبة في تنسيق العمل الجديد داخلياً وخارجياً (Rice & Cooper , 2010:273). فالأنشطة الروتينية هي أساس الاقتراب من انحراف السلوك الذي هو نتيجة توفر فرص غير قانونية وضعتها هذه الأنشطة تؤدي عدم معالجة هذا الانحراف إلى المقاومة لأي تغيير تقوم به الإدارة (Binder et al , 2000:93). إذ تفترض عقلانية الإدارة عند مقاومة هذا التغيير أن الأفراد قد يكونوا عاطفيين أو غير عقلانيين في الرد بالطريقة التي ينبغي ، هذه المقاومة ستؤدي بالمنظمة إلى الاسوء إذا ماتمت صراحة أو ضمناً ، لأنها تبنى على قناعة الفرد أو المنظمة بأن رأيها يمتاز بالعقلانية أو في مصلحتها (Armstrong, 2008:133). لذا لابد من توفر دليل يثبت شرعية هذا التغيير ، فالإستراتيجية العقلانية تفترض أن الموظفين يتصرفون بعقلانية وهذا بدوره يتطلب توعية من قبل الإدارة العليا بإضفاء الطابع المؤسسي على المبدأ الجديد

في الوقت نفسه قد لا يكونوا عقلانيين حتى مع وجود أدلة تثبت حدوث خطأ ما ، والسبب يعود أن هذه الأدلة تتعارض مع القيم والمعتقدات التي يعتنقها الموظف بغض النظر عن صحتها واعتماديتها في ثقافة المنظمة في هذا الإطار يؤكد (Kowalski ,2010:188) .

The Core Ideology

ثالثاً : الأيدولوجية الجوهرية

حددت الأيدولوجية الجوهرية بمصطلح الفلسفة الموجهة (Guiding philosophy) ، أما مصدرها فهي تأتي من القادة الأوائل في المنظمة الذين تشكل فلسفتهم الشخصية بصمة المنظمة، فهي الشفرة الوراثية (The genetic code). التي تبقى تخدم المنظمة وهي حاضرة فيها مع موت مؤسسها ، باتخاذهم كموجه لفلسفة المنظمة التي حدد عنصرها الأول القيم الجوهرية 1965-1970 من قبل جيه واتسون الرئيس التنفيذي لشركة IBM بوصف بليغ من خلال دورها في حياة المنظمة واعتقد جازماً أن أي منظمة تريد البقاء على قيد الحياة وتحقق النجاحات لابد من أن يكون لها مجموعة من المعتقدات الجوهرية (Hickman ,1998:237). وفي الاتجاه نفسه ومن خلال شركة هوليت باكارد (Hewlett-Packard Company) للالكترونيات التي أعتمد أحد مؤسسها دافيد باكارد إلى وضع مدونة السلوك باسم الأيدولوجية الجوهرية ل(HP) التي وجهت الشركة منذ تأسيسها عام 1938 تتضمن احترام عميق للفرد كمبدأ أخلاقي والتفاني في الجودة والموثوقية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية (Collins & Porras ,2002:221). فالأيدولوجية الجوهرية سمة مهمة طويلة الأمد إذا ما أرادت المنظمات امتلاك رؤية إستراتيجية فعالة (Peppers & Rogers , 2010:80). لذا تعرف الرؤية بأنها صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس (رشيد وجلاب ،2008: 167). أو أنها الطريقة الأكثر مباشرة للتنبؤ بالمستقبل (Baladi ,2011:98). لذا يتفق كل من (Willard ,2002:42)،(Hoskisson et al,2008:50)، (Wit&Meyer,2010:629)(Kumar,2010:56)(Bartolomeie,2011:73) نقلا عن (Collins& Porras,2002:220) أن الرؤية (Vision) تتجسد في مكونين هما : الأيدولوجية الجوهرية (Core Ideology) والمستقبل المتصور (Envisioned Future). والشكل (3) يوضح عناصر الرؤية الإستراتيجية .



 Source : Collins ,Jim ; Porras, Jerry

I, "Built To Last :Successful Habits Visionary Companies" ,Harper Collins,2011.,P.220


من خلال الشكل (3) يتضح أن الأيدولوجية الجوهرية للمنظمة مشتقة من الرؤية التنظيمية وتتفرع في جزأين هما القيم الجوهرية والغرض الجوهري التي من خلالها تستطيع المنظمة اتخاذها كدليل في عملها . أما المكون الثاني للرؤية الإستراتيجية فهو المستقبل المتصور (Waddock & Rasche,2012:56) ، بأنه الطموح الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه حيث يتطلب تغييرا كبيرا لتحقيق التقدم (Gergen & Vonourek , 2008: 149) . ويضم على مستوى الرؤية مبدأين هما:

الأول : الأهداف الكبيرة والمغامرة .

الثاني: الوصف الحي ، أي وصف لما سيكون عليه من تحقيق الأهداف . والجدول (11) يشير إلى أوجه الاختلاف بين الأيدولوجية الجوهرية والمستقبل المتصور (Grant ,2005:11) .

جدول (11): أوجه الاختلاف بين الأيدولوجية الجوهرية والمستقبل المتصور

المستقبل المتصور		الأيدولوجية الجوهرية	
1	يبحث على التغيير المستمر (اتجاهات جديدة، طرق جديدة، استراتيجيات جديدة)	1	توفر للمنظمة الاستقرار والاستمرارية.
2	تبنى على الحركة المستمرة نحو (الأهداف، التحسين التصور).	2	تبنى على الثبات النسبي في المنظمة.
3	تنوع في الاحتمالات التي يمكن للشركة أن تنظر إليها.	3	تحدد الإمكانيات والاتجاهات التي تتفق مع المحتوى.
4	يمكن أن تكون خالية من المحتوى (أي تقدم هو جيد لطالما أنه يتفق مع المبدأ).	4	المحتوى واضح (هذا هو جوهر الأيدولوجية ولن يخرق أبداً).
5	التعبير عنه يشير إلى التغيير الجذري.	5	محافظة بحكم طبيعتها لذا فهي ثابتة .

 Source: Grant, Ginger, "Re-Visioning The Way We Work :A Heroic Journey", iUniverse, USA, 2005, P. 11.

أما (Drori & L&au, 2011:129) فقد أظهر جوانب الاختلاف بين الأيدولوجية الجوهرية والمستقبل كعنصر مقارنة بين ثلاثة أنواع من الرؤى الإستراتيجية، والجدول (12) يوضح أنواع الرؤى الإستراتيجية.

جدول (12): أنواع الرؤى الإستراتيجية

الرؤية الإستراتيجية	الرؤية الحالية	الرؤية الأصلية
<p><u>الأيدولوجية الجوهرية</u></p> <p>القيم الجوهرية:</p> <p>- السلوك الأخلاقي ، الإخلاص، النزاهة، العدالة</p> <p>الغرض الجوهري:</p> <p>- ضمان وخدمة المصالح العامة</p>	<p><u>الأيدولوجية الجوهرية</u></p> <p>القيم الجوهرية:</p> <p>- السلوك الأخلاقي ، الإخلاص، النزاهة، العدالة</p> <p>الغرض الجوهري:</p> <p>- ضمان وخدمة المصالح العامة</p>	<p><u>الأيدولوجية الجوهرية</u></p> <p>القيم الجوهرية:</p> <p>- السلوك الأخلاقي ، الإخلاص، النزاهة، العدالة.</p> <p>الغرض الجوهري:</p> <p>- ضمان وخدمة المصالح العامة</p>
<p><u>المستقبل المتصور</u></p> <p>المغامرة بالأهداف:</p> <p>- تسعى للبقاء في المقدمة من الناحية التكنولوجية.</p> <p>- تشجيع الإبداع والسعي للتفوق وزيادة التعاقدات مع صناعات وأسواق خاصة لتنفيذ مشاريع وأفكار جديدة</p>	<p><u>المستقبل المتصور</u></p> <p>المغامرة بالأهداف:</p> <p>- البقاء من خلال القيادة في مجال الأبحاث وتطوير المشاريع مع الجدى الاقتصادية.</p> <p>- زيادة المشاركة في التخصصات العلمية المتعددة والتطبيقية</p>	<p><u>المستقبل المتصور</u></p> <p>المغامرة بالأهداف:</p> <p>- البقاء في المقدمة من خلال المعرفة العلمية والتكنولوجية .</p> <p>- تشجيع الإبداع.</p> <p>- السعي للتفوق واستثمار الوقت والجهد نحو تطوير مشاريع وأفكار جديدة</p>

 Source: Drori; Dana, Landau , "Vision & Change in Situational Entrepreneurship :Transformation From Science to Commercialization", 1th Edition ,Berghahn Books,USA,2011.P.129.

من الجدول (12) يتضح أن الرؤية الحالية والإستراتيجية هي النسخة المحدثه من الرؤية الأصلية لكن نشأت من الحاجة إلى التغيير عندما لم يعد المستقبل المتصور ملائماً للبيئة التنظيمية المتغيرة فقد عكست قيود البيئة الحالية والأهداف الجديدة لكن من دون الانفصال عن الرؤية الأصلية في حين أن الأيدولوجية الجوهرية ظلت مستقرة لأنها مصدر الإلهام والتوجه التنظيمي . فضلا عن وجود عدة مبادئ بمثابة المفتاح لنجاح المنظمات ذات الرؤية بالشكل الذي يميزها عن غيرها وهي :

- 1- لديها أيدولوجية جوهرية قوية موجهة لقرارات المنظمة وسلوكها .
- 2- تمتلك ثقافة قوية جدا .
- 3- لها الجراءة في وضع الأهداف التي يمكن أن تلهم الأفراد بما يحقق الطموح الأكبر.
- 4- خلق دافع للتميز والتشجيع على التجربة والمخاطرة والترويج لهم بين الأفراد (Rosenzweing 2007:96) , إذ إن جوهر عمل هذه المنظمات هو ترجمة الأيدولوجية الجوهرية لتحقيق التقدم في نسيج المنظمة (أهداف و استراتيجيات و عمليات و ممارسات إدارية) بالشكل الذي يخلق بيئة تحيط بالأفراد ، مما يحقق الاحترام المتبادل ويعزز من فهم الأيدولوجية الجوهرية لأنها عنصر من عناصر التطور التاريخي لهذه المنظمات (Mallin , 2009:75). ولإيضاح مفهوم الأيدولوجية الجوهرية فقد وردت عدة مفاهيم من قبل بعض الكتاب والباحثين وحسب ما يظهر في الجدول (13) الذي يوضح إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم الأيدولوجية الجوهرية.

جدول (13): إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم الأيدولوجية الجوهرية

ت	الكاتب/الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Collins & porras	2002	223	وصف لميزة تنظيمية ثابتة أو متماسكة تماثل أو تفوق المنتج أو دورة حياة المنتج أو دورة حياة السوق والاندفاع التكنولوجي و القيادة الفردية .
2	Association of College & research libraries	2004	440	وصف لهوية المنظمة التي تسمو أو تتجاوز جميع التغيرات المتعلقة ببيئتها الخاصة بها.
3	Patler	2003	140	العنصر الأساسي للتطور التاريخي للشركات ذات الرؤية الناجحة والتي تتألف من مكونين هما القيم الجوهرية والغرض الجوهري والتي تبقى ثابتة ولا تخضع للتغيير.
4	Ridley	2005	206	الأساس لبقاء المنظمة فهي ليست إستراتيجية تنظيمية وإنما قاعدة لبناء وتطوير استراتيجيات المنظمة أي أنها لا تخضع للتغيير وإنما تمتاز بإمكانية التفاوض بشأنها من خلال ماتسند إليه من قيم وغرض جوهريين.
5	Mwendia	2006	26	صفة تحملها المنظمة تعطي معنى لوجودها وهدفها المحافظة على حياة الفرد كونها لا تتغير بمرور الوقت فهي المرتكز الذي تبنى عليه الأعمال.
6	McAuley	2007	135	المستوى الأعمق من الثقافة التنظيمية التي تهتم بالأسول والعقائد الثابتة (القيم الجوهرية) والسبب الرئيسي لوجود المنظمة (الغرض الجوهري) وهي تتعلق أساسا بالرؤية الجوهرية للمنظمة.

نظام المعتقدات الذي يتخذ كأساس اجتماعي في المنظمة.	16	2007	Gairdner	7
الهوية المركزية أو الطابع التنظيمي الذي ما يزال ثابت مع تغير مجموعة الظروف البيئية.	157	2007	Conger & Riggio	8
مفتاح النجاح لأي منظمة لأنها تمثل جوهرها لممارساته (بالقيم والغرض الجوهرية) التي تمثل انعكاساً لقيم أصحابها.	130	2007	Valente & Roeser	9
القاعدة الأساسية للرؤية إذ توصف من خلال القيم والغرض الجوهريين .	170	2008	Hellrigel & Slocum	10
الوسيلة لإظهار الرؤية الإستراتيجية من خلال بطقوس وقواعد غير معلنة تحتل من الأهمية بحيث تستدعي التزام كل أعضاء المنظمة.	120	2008	Ford	11
الطابع المميز والثابت للمنظمات الناجحة الذي يشكل وسيلة للمرور بين أزمات البيئة المتغيرة.	36	2008	Kazmi	12
المزيج من اثنين من العوامل التي تمثل الميزة الأساسية في تعريف المنظمة ومنحها المعنى الأعمق لوجودها بين منظمات الأعمال.	137	2009	Storey	13
الطابع المركزي الذي تحمله المنظمة إذ يتمثل بالمثل العليا والافتراضات المتناسكة التي تمثل أساساً ثابتاً لمنظمات الأعمال .	74	2009	Mallin	14
إحدى خطوات بناء الشركات ذات الرؤية التي لاتصرح بها فقط وإنما تحاول نشرها ضمن برامج معينة في جميع أنحاء المنظمة وهي محاولة لخلق حالة أكثر انسجاماً بينها وبين كل من الأهداف والاستراتيجيات والتصميم التنظيمي	187	2009	Pruzan	15
مزيج فريد من القيم والأغراض الجوهرية والتي تتخذ كموجه لعملية التطوير الاستراتيجي وأيضاً كمحدد لسلوك الفرد.	47	2009	Daughtry & Casselman	16
بناء نسج اجتماعي قوي .	691	2009	Matos, et al	17
هي فلسفة المنظمة ومناخ عملها التي تحدد الواقف والاتجاهات والسلوك.	25	2010	Banks	18
الجزء الهادف والملهم من الرؤية التنظيمية التي تتطلب التزام من قبل أعضاء المنظمة على المدى الطويل بقيمها الجوهرية وبياناتها المستقبلية المتمثلة بالغرض الجوهرية .	79	2011	Harvard Business Review	19
الفلسفة التي تتضمن رؤية ورسالة وقيم جوهرية تستند على ممارسات معينة لمقاييس ثابتة.	88	2011	Roussel	20
النموذج الذي يوفر الاستقرار والاستمرارية الذي يتكون من قيم متصلة وثابتة ومحرك التقدم الذي يستند على استراتيجيات التغيير.	173	2011	Miyashiro & Colonna	21

22	Drori & Landau	2011	27	الافتراضات الأساسية للمنظمة والمبادئ والقيم والمعتقدات في تؤثر على صياغة الهوية التنظيمية فهي الشفرة الوراثية التي تثبت وبقوة وجود المنظمة .
23	Beebe	2011	83	عملية خلق التوافق الفكري بين الأفراد والمنظمة.
24	Parmenter	2012	224	مبدأ يمنح المنظمة النجاح إذا ماوفرت فهم مشترك لعناصرها وهي القيم والغرض الجوهرية.
25	Bonem	2012	83	الحالة المثالية التي تصل لها المنظمة بعد توظيفها كمارسات في نظم الإدارة ومجالات تطوير الموظفين وتخصيص الموارد.

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات الواردة في الجدول

إن الاتفاق بين الباحثين من خلال المفاهيم التي تم طرحها في الجدول(13) يقوم على مبدئين :

الأول / اجتماعي :- تُعد أفضل نظام للأفكار تعمل به المنظمة يحقق لها المكانة والرفعة بين منظمات الأعمال. الثاني/ فني :- هي من أفضل موجودات المنظمة التي تدر عليها عوائد تفوق التكاليف الناجمة عن هكذا استثمار إذا ماتم توظيفها بالدرجة الأساس اعتماداً على الحقائق الأساسية للقيم الجوهرية والغرض الجوهرية.

بعد العرض السابق ترى الدر اسه الحالية أن الأيدولوجية الجوهرية يتم تعريفها وفق مستويين :

المستوى الأول / الفرد: موجهة لسياسة المنظمة اعتماداً على معتقدات فرديه يتم توظيفها بما يخدم نظام القيم الذي تؤمن به بالشكل الذي يخلق حالة التوافق القائمة على مبدأ التحول من الجيد إلى الأفضل واتخاذ كاستراتيجيه عمل .

المستوى الثاني / المنظمة: هي خارطة الفكرية التي تستطيع المنظمة هيكله نظامها وبالشكل المثالي ليجعل منها استثنائية في النجاح وتحقيق الأرباح وعلى فترات طويلة.

رابعاً: مفاهيم ذات علاقة بالأيديولوجية الجوهرية Concepts Relegated to the core Ideology

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأقرب إلى الأيديولوجية الجوهرية لأن كلا المفهومين يقوم على قيم جوهرية كانت السبب لخلق نمط العلاقة بينهما ، فالأيديولوجية الجوهرية هي طريقة التفكير أو الفلسفة الشخصية التي ترتقي بالمستوى الرسمي يكفي ليطلق عليها أيديولوجية ، إما الثقافة فهي التقاليد والأعراف وطرق الحياة (Daniela, 2006:4) . فالعلاقة بين الأيديولوجية والثقافة تأتي من وظائفهما على حد سواء والتي تأخذ الصفة الاجتماعية (Eriksen, 2002:73) . إن الوظيفة الأساسية لهما لأنهما الموجه لعمل المنظمة وتتم باستعادة الثقافة لبعض الطرق لتأثر في الإيديولوجيات والقيم والممارسات الاجتماعية التي من شأنها خلق وسيلة لتشكيل نشاط النظام الذي يدعم هذا التوجه (Morgan, 2006:142) .

إن هذا الجمع بين المفهومين يتجسد بحاجة الثقافة التنظيمية إلى الإيديولوجية الجوهرية حتى تكون مفهومة ومقنعة وقابلة للنقاش وتعدّ الأداة الرئيسة للثقافة التنظيمية للحصول على التزام أعضاء المنظمة ، وهي احد أجزاء الرؤية التنظيمية يوجز (Champoux,2010;84) . إذ أن الإيديولوجية الجوهرية لأعضاء المجموعة المهيمنة في المنظمة بحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية لأنها المرتكز الأساسي لقوة الهيكل التنظيمي، الذي يدعم المتطلبات الفكرية لأعضاء المجموعة (Wilton, 2011:208). وهذه الحاجة المتبادلة بين المفهومين تنطلق من العلاقة التي تظهر في هيئة مستويات للثقافة التنظيمية وهي :-

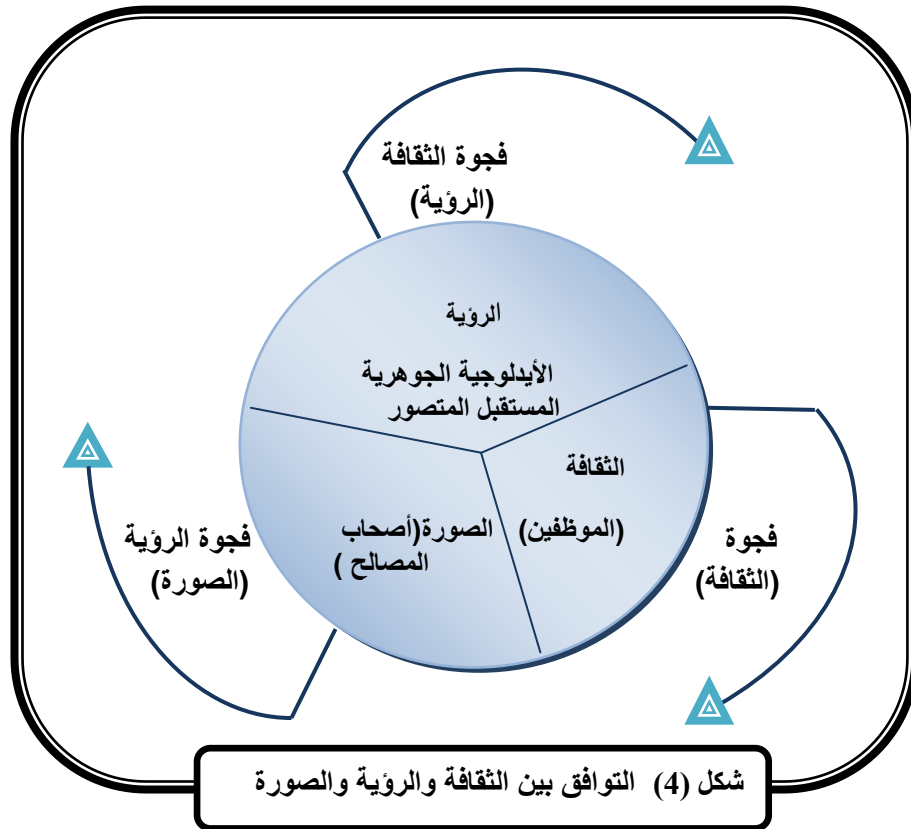
أ - الإيديولوجية الجوهرية : هي تمثل قلب الثقافة التنظيمية وحتى تصبح مقدسة لأعضاء المنظمة لابد لها من ان تكون مدعومة بقيم جوهرية تكسب هذا المفهوم الوضوح ، فالأيديولوجية الجوهرية يجب أن تبدأ ببيانات واضحة في المنظمة لأنها الوثيقة التي تحدد الأولويات الثقافية التي تُعد الموجه الأقوى للقرارات الحالية والمستقبلية وطريقة جديده لإدارة الأعمال في المنظمات .

ب - التاريخ الثقافي : المستوى الثاني الذي يصف إي منظمة في ميدان أعمالها لأكثر من سنة سيكون لديها على الأقل بداية، كتاريخ ثقافي مقارنة بالشركات الناجحة التي لديها تاريخ ثقافي غني جدا. (Sonn,2001:37) .

ت- الأعمال الفنية الثقافية : أنها منتجات النشاط الفردي أو التنظيم الاجتماعي و التكنولوجيا أو الأنماط الثقافية (Kendall 2013:49) . أو القيم والمعايير والممارسات والأشياء المادية التي تساعد في التعرف على ثقافة المنظمة إذ تُعد عاملاً يعزز باستمرار رسالة المنظمة وإستراتيجياتها ولاسيما إستراتيجية الابتكار أو الإبداع (Rothwell,2012: 25) يدعم رأي (sonn) (Jacobson,

(24:2009) الذي يرى بأن الثقافة كي تقوم على أساس راسخ في المنظمة يجب أن تستند على أيديولوجية جوهرية وقيم جوهرية كقاعدة أساسية لتمثيل الثقافة بعدها عنصرا أساسيا منها وكونها الظاهرة الاجتماعية التي وضعت الحدود المكانية والمهنية لنفسها إذ تتشكل من عدة مستويات (قيم تم تبنيها) وأعمال فنية يمكن ملاحظتها ، فالثقافة تتكون من القيم والإيديولوجية الجوهرية والمعتقدات للأفراد الذين يصنعون من هذه الثقافة (Lonne ,et al,2009:71). فالأيديولوجية هي جزء أو عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية حيث يعلل هذا بوجود ثقافات متعددة في منظمات اليوم وهذه الثقافات يجب أن تمتلك عناصر الثقافة الرئيسة نفسها أي يجب أن تكون أيديولوجياتها الجوهرية مشتركة حتى يخلق حالة من التجانس بين الأفراد ، أما الاختلاف في تصورات الأفراد لبيئة العمل يخلق فجوة بين الأيديولوجية الجوهرية والثقافة وتصورات الأفراد (أصحاب المصالح) التي قد تكون عامل مضعف لقوة هذه العلاقة (Bailey,2009:34).

لذا إن إحداهم التوافق بين العناصر الثلاثة يتم بتوضيح أسباب الفجوة ومعالجتها ، إذ أن فجوة الرؤية بعناصرها (الأيديولوجية الجوهرية والمستقبل المتصور) تحدث عند تحرك مدراء الإدارات العليا باتجاه إستراتيجي غير مدعوم من قبل موظفيها ، يعني قد يتم وضع رؤية طموحة مبنية على أساس أيديولوجية جوهرية لكن غير معتمده من قبلهم ، إذاً لكي تختفي معالم هذه الفجوة لابد من أن تكون الرؤية ملهمة لجميع الثقافات الفرعية وبالشكل الذي يسمح لها أن تتميز عن منافسيها. أما الجانب الآخر من الفجوة هو فجوة الصورة سببه عدم امتلاك المنظمة للتواصل الفعال من خلال رؤيتها لأصحاب المصالح إذ قد تتبنى رؤية تقوم على أيديولوجية جوهرية لا تتلاءم مع رؤيتهم ، من جانب آخر الثقافة بحاجة إلى تقليل في الفجوات بين قيم الموظفين وتصورات أصحاب المصالح خارج المنظمة والتي تظهر أسبابها الرئيسة في أن الموظفين لا يظهرون في تعاملهم القيم التي يتم نشرها في إعلانات الشركة وهذا يقود إلى الإرباك في صفوف أصحاب المصالح من عملاء ومستثمرين حول ماتمثلة المنظمة من قيم لهم (Cornelissen,2011:70-71). والشكل (4) يظهر حالة التوافق بين الثقافة والرؤية والصورة.



Source: Cornelissen „Joep," *Corporate Communication :A Guide To Theory &Practice* ,3th Edition, SAGA Publications, Ltd, London,2011.P70-71.

إظهاراً لجوانب الصلة بين المفهومين يمكن عد الأيدولوجية الجوهرية أنها أنشئت لتقديم مبررات لوجود المنظمة ووظائفها ، فهي في إحدى معانيها خطوة فوق الثقافة التنظيمية والثقافة هي مظهر من مظاهر الأيدولوجية الجوهرية إذ تعطيها الحياة .

خامساً: أهمية الأيدولوجية الجوهرية Core Ideology Importance

تبرز أهمية الأيدولوجية الجوهرية أولاً بما تقدمه للمنظمة من قيمه ، وثانياً في الدور الذي تؤديه عندما تمنح المنظمة مقدرات عالية تجعل منها منظمه ناجحة ، لذا يوضح كل من (Grams,2012:235)، أهمية الأيدولوجية الجوهرية بما يأتي:

1 - تعد الأيدولوجية الجوهرية الأساس لخلق حالة من التماسك في العضوية اعتماداً على قيمهم المشتركة .

2 - عامل أساسي لنجاح المنظمة من خلال دعمها للأفراد بقيم راسخة ومهمة.

3- الإستراتيجية الأساسية للمنظمة التي تحافظ على هويتها الثقافية معبرا عنها بالتزام الموظفين

بقيمتها الجوهرية (Hatum,2007:99).

4- أنها تعد مصدراً ثقافياً لتأطير الممارسات التنظيمية في إطار مقبول (Johnston & Noakes,2006:219).

5- النهج الأكثر إغناءً لتفسير سلوك الفرد من الناحية الإدارية . (Lavelle,2011:176).

6- وفرت المجال للمنظمة لتطوير ثقافة تقدر الابتكار وتوجه موظفيها إلى الإخلاص العميق تجاه العمل (Gill,2006:129).

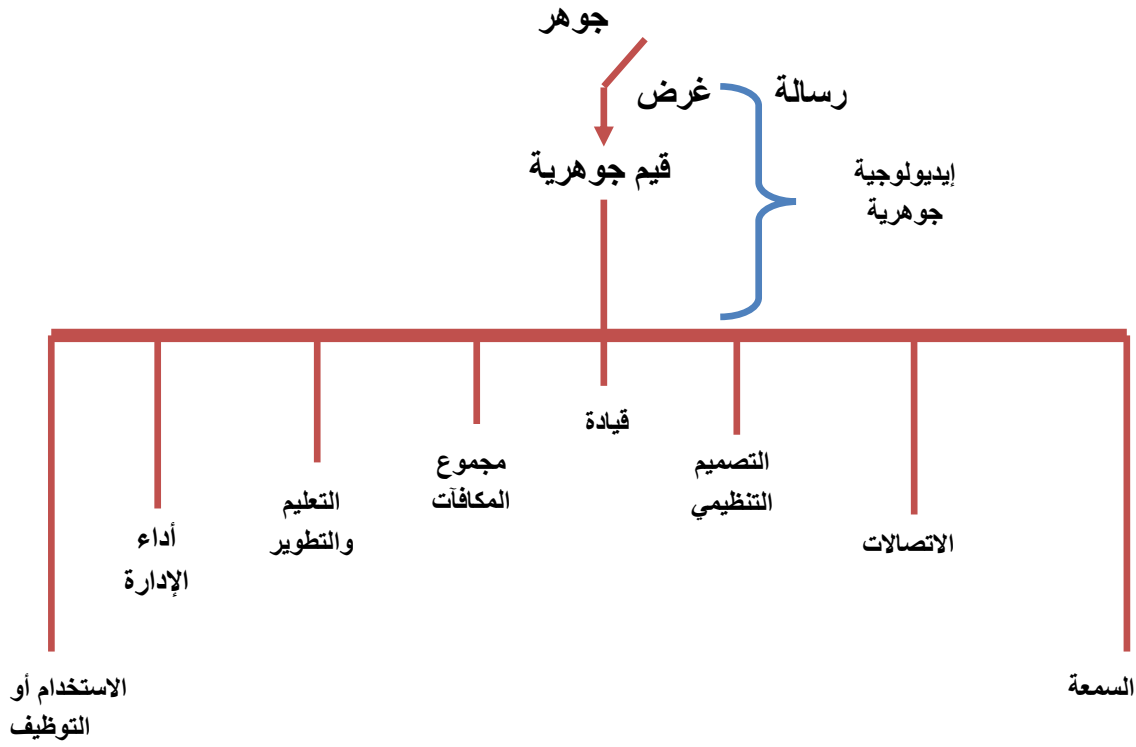
7- أن أهمية الأيدولوجية الجوهرية تتمثل بكونها: (Zalabak, et al ,2010:54)

(أ)- عامل مساعد لموظفي المنظمة ولأصحاب المصالح على فهم الرؤية الإستراتيجية واستيعابها.

(ب)- تعد أمراً حيوياً يساعد في سيادة أجواء الرضا العام في المنظمة بما يحمله الأفراد من توقعات ايجابية تتعلق بالواقع التنظيمي.

في الاتجاه نفسه إن للأيدولوجية الجوهرية أهمية تكاد تكون متساوية على مستوى الوظائف والممارسات التنظيمية (Grozier,2011:36-37). وقد أوضح ذلك بالشكل (5) الذي يبين النظام التجريبي للأيدولوجية الجوهرية .

النظام التجريبي للأيدولوجية الجوهرية



شكل (5) النظام التجريبي للأيدولوجية الجوهرية

Source: Grozier ,Alan R , "The Engagement Manifesto :A Systemic A approach to Organizational Success",1th Edition, Author House.USA.2011.P.36-37 .

من الشكل (5) يمكن ملاحظة مدى التكامل بين الوظائف والممارسات التنظيمية ضمن النظام إذ يستقبل كل القيم الجوهرية بتأثير يكاد يكون متساوي وأهمية قد لا تختلف من جزء لآخر لأن المبدأ الذي تقوم عليه القيم الجوهرية هو مبدأ التوجيه لمن هم داخل المنظمة ،هذا المبدأ لكي يرتقي بالقيم إلى المستوى الجوهري يفترض به أن يحمل قيماً لا تمحى على مر الزمن حتى تحقق الاستخدام الأمثل ضمن نظام الأيدولوجية الجوهرية .

يتضح أن ماورد من قبل الباحثين حول أهمية الأيدولوجية الجوهرية يظهر التباين في نظرتهم اليها ومن عدة جوانب، لذا نورد أهمية الأيدولوجية الجوهرية وفق الآتي :

- 1- إحدى العوامل المساعدة في خلق بيئة آمنة للموظفين لان إحدى قيمها جودة الحياة الوظيفية .
- 2 - معيار للمفاضلة بين المنظمات المسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً.
- 3- عنصر رئيسي في البحث عن الأسباب الجذرية للأخطاء ذاتيا لأنها عاملا مشجعاً في نشر ثقافة التوجيه الذاتي.
- 4- تتصف بكونها القوة التي تقود المنظمة إلى تحقيق تفوق في التطبيقات التكنولوجية واستثمار في مجال الابتكار والنجاح التنافسي .
- 5- تمنح المنظمة القدرة على خلق كوادر مدربة تدريباً جيداً ومتنوعة المهارات وتتمتع بأخلاق مهنية عالية

Core Ideology Function

سادساً: وظائف الأيدولوجية الجوهرية

الإيدولوجية الجوهرية بوصفها نظاماً متكاملًا من عدة أجزاء متنوعة لذا يجب تفعيل دور هذه الأجزاء للوصول الى الاستخدام الأمثل لهذا النظام، وهذا يتم بترجمة دور الإيدولوجية الجوهرية من خلال وظائفها التي تؤديها في المنظمة. فالوظيفة الأساسية لها بالامتياز أو السيادة التي تمنح للأفراد الجوهريين لأنها تحاكي معتقداتهم وهذا بدوره يخلق حالة التوافق التي ترتقي بالأفراد لمنحهم هذا الامتياز (Clark,2012: 48). لذا تباين العديد من الكتاب والباحثين في طرحهم لوظائف الإيدولوجية الجوهرية والجدول (14) يوضح النماذج المقترحة كوظائف للإيدولوجية الجوهرية وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني .

جدول (14): وظائف الأيديولوجية الجوهريّة وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث	الأنموذج
1	Fishman 2004. p.53	خلق أساس للتضامن بين أعضاء المنظمة لأنها تنتج لغة مشتركة تضمن بلورة هذا التماسك.
2	Jackson & Pippa 2007. p 51-152	1 - اتخاذ هيكل أو قاعدة معينة لتكون مترجماً لأفكار الفرد لكي تخلق له معنى مفهوماً وواضحاً لحقيقة أفكاره حتى يكون قادراً على تأدية وظائفه بناءً على قناعات معينه. 2 - إعطاء الفرد الشعور بأهمية عمله في المنظمة بتوفير شبكة أمان مادية أو معنوية توفر للفرد كل ما يؤدي إلى تخفيض حالات الشعور بعدم اليقين، كونها تمنح اليقين المطلق لإفرادها، فالاستجابة تكون بوجود أفراد لهم القدرة على امتصاص المعلومة وإخضاعها لعدة تفسيرات بالشكل الذي يتلاءم مع المصلحة العامة. 3 - محاولتها لجعل الفرد يمتلك القدرة على فهم عمله ليس لاكتشاف حقيقة ما، وإنما للحفاظ على استقراره على المستوى الفردي حتى يتمكن من الاستمرار في العمل.
3	McClellan & Dorn, 2008 p .156	1 - تفسيرية: تُعد أكثر جاذبية لأنها تظهر في مواقف تحتاج إلى ان توضح لأعضاء المنظمة، قد تتعلق بجانب اجتماعي أو تنظيمي يحتاج إلى شرح وتوضيح. 2 - التشخيص: تحدد سمات الأفراد المسؤولين عن وضع معين في المنظمة بمؤشرات سلوكية معينة . 3 - خلق هوية تنظيمية تسلط الضوء على خصائص مشتركة لكل من ينتمي أو يتبع هذه الأيديولوجية . 4 - تضع برنامج عمل معين للتخفيف عن الحالات التي تؤدي الى خلق الصراع التنظيمي بين الأفراد باستخدامها لقوة معتقداتها كعامل مساعد في الالتزام بهذا البرنامج
4	Goode & Yehuda, 2009 . P.86	تقديم مفاهيم قادرة على تسوية حالات الصراع التنظيمي بالاتجاه الذي يلائم القيم الفردية مع المستوى الجوهري للقيم التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى خلق ثقافة قوية جداً.
5	Ott & Mack, 2010.p.127	تأطير مجموعة الأفكار المقبولة في سياق ثقافي يعزز قيم معينة بينما تحجب الأخرى بالشكل الذي يجعل من الفرد يميز صحة أو خطأ بعض الممارسات التنظيمية.

تبرير شرعية سيطرة فئة معينة على الإدارة أو الموارد اجتماعياً.	Presthus, 2010 p.283	6
<p>الأيدولوجية تحكم السلوك التنظيمي بعدة طرق:</p> <p>1 - تؤثر على إدراك الفرد من خلال رؤية العالم من حوله فهي تصف طابع الفرد في المجتمع التنظيمي وتساعده على إدراك جوانب معينة تختص بالمنظمة بالمقابل تضعف قدرته تجاه الجوانب الأخرى .</p> <p>2 - توفر الشرعية لبنية المجتمع التنظيمي ،وقد تبرر وضع أو اتجاه معين لأجراء التغيير.</p> <p>3 - قواعد معيارية لتحديد الصواب وتبيان الخطأ في الممارسات التنظيمية فهي لديها عنصر أخلاقي قوي .</p> <p>4 - تعطي الأفراد الدافع من أجل تحسين ظروف العمل.</p>	Harrison, 2011. p .41	7

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات الواردة في الجدول

إن ماتم طرحه في الجدول (14) يظهر تباين الباحثين حول وظيفة الأيدولوجية الجوهرية إذ اتخذ (Presthus,2010) منها جانبا اجتماعيا انطلاقاً من جذورها. في حين اتخذها (McClellan & Dorn,2008) ،(Goode & Yehuda,2009) ،(Ott & Mack ,2010) ،(Harrison,2011) من الناحية الإدارية.

واعتماداً على آراء بعض الكتاب والباحثين في طرحهم لوظائف الأيدولوجية الجوهرية نستنتج بأنها تتجسد في:

- 1- تحقيق الوحدة بين أعضاء المنظمة وإلغاء عوامل الصراع بين المستويات التنظيمية.
 - 2- توظيف مبدأ القيم المشتركة والمخزون الثقافي للأفراد مكونه مزيجاً ثقافياً للمنظمة يقضي على كل العوامل المسببه للانقسام كالمصلحة الذاتية.
 - 3- تستخدم مبدأ القيادة في التنظيم الهرمي كوسيلة لإيصال مبادئها .
 - 4- مبرمجة لأفكار الأفراد بالاتجاه الذي يفسر ويبرر إي ممارسات تقوم بها الإدارة العليا -5
- كعمليات التغيير التنظيمي.

Stages of Core Ideology**سابعاً : مراحل الأيدولوجية الجوهرية**

أن للإيدولوجية الجوهرية مراحلاً توضع فيها موضع التنفيذ من قبل أعضاء المنظمة .

- ❖ **المرحلة الأولى:** وصف الأيدولوجية الجوهرية :- هو بيان كيفية اعتقاد الأفراد أو الجماعة بالمنظمة وكيف تعمل.
- ❖ **المرحلة الثانية:** تظهر هذه المرحلة المواقف التي تتعارض مع هذه الأيدولوجية الجوهرية أو التي تخلق قوة دافعة للتغيير التدريجي والجماعات الراغبة في هذا التغيير.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** هي مواجهة مؤيدي الأيدولوجية الجوهرية مع المواقف المتعارضة أو الأحداث
- ❖ **المرحلة الرابعة:** وضع الأيدولوجية الجوهرية.
- ❖ **المرحلة الخامسة:** مساعدة الموظف بوضع جدول زمني للتغيير .
- ❖ **المرحلة السادسة:** تنفيذ التغيير
- ❖ **المرحلة السابعة:** يطلب من مؤيدي الإيدولوجية الجوهرية مراقبة هذا التغيير وتحديد فرص التحسين (Rothwell & Sullivan, 2005:41). إن هذه المراحل تستلزم طرق معينة تستخدم الإيدولوجية الجوهرية من خلالها في المنظمة إذ تتم بثلاثة عناصر رئيسية :-
- **الآلهة:** استخدام عظماء المنظمة في الفترة (الحالية أو المستقبلية) كآلهة ممن يتصف بالالتزام في جميع ظروف المنظمة وتجسيد ذلك في أنشطة المنظمة اليومية .
- **العقيدة:** من خلال بيانات الرسالة يتم ترسيخ معتقد الفرد وبشكل رسمي.
- **الهيكل:** يستخدم نظام الاتصالات لنشر الإيدولوجية الجوهرية من خلال (ككتيبات المنظمة والمجلات الداخلية وفي خطب الرئيس التنفيذي) أو من قبل الأفراد ،الذين هم الموجه لدعم الإيدولوجية الجوهرية ونشرها ،أو من خلال مساعدة الأفراد العاملين في تعميق المعرفة والمعتقد لديهم،هناك اختلاف في بنية العناصر الثلاثة لكن الأخير يركز على ضرورة بناء هياكل تنظيمية تنشر وبكفاءة الإيدولوجية الجوهرية (Nurdin,2008:182) لأنها تلزم رؤية للنظام الاجتماعي أو نمط الحياة فهي تحتاج إلى نظام يمكنها من اتخاذ ردود فعل في الهيكل التنظيمي ويجعل من المنظمة أكثر فاعلية وأوسع نطاقاً في تحقيقها لأهدافها (Powell & Steinberg , 2006:606).

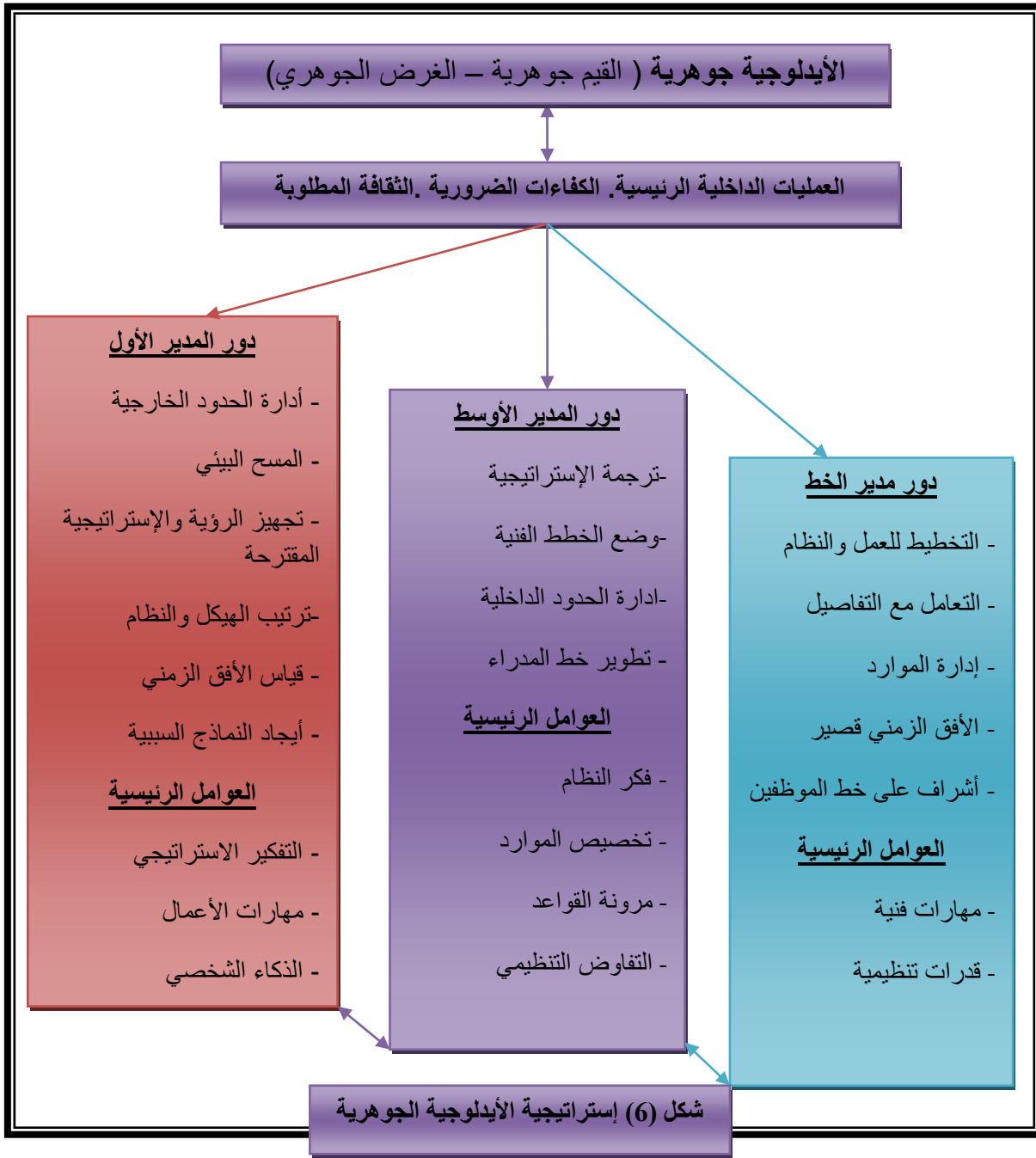
ثامنا: إستراتيجية الأيديولوجية الجوهرية Core Ideology Strategic

تعرف الإستراتيجية بأنها "استخلاص الأعمال الحالية من أجل المستقبل" (Armstrong, 2012: 25)، بالمقابل فقد حدد مفهوم المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بالمنظمات الأيديولوجية التي تمتلك ثقافة قوية جدا تجعل أعضاء المنظمة يشتركون بمجموعة من الأهداف تكون خيالية وملهمة في الوقت نفسه قد تكون الأيديولوجية الجوهرية غير معتمدة على نطاق واسع في تحديد الأساليب وكذلك الأهداف (Cleeg, et al, 2011: 127). أن دور المنظمات في مجال تفعيل هذه الإستراتيجية يتمثل بجعلها تأخذ شكلا أكثر تطبيقاً في حدود المنظمة من خلال تعزيز متطلبات المشاركة من كل عضو ببذل المزيد من الجهد في مجال الامتثال لقواعد الأيديولوجية التنظيمية (Aldrich, 2008: 16). وهي بذلك تُعد طريقة غير مباشرة تمنح المنظمة فرصا جديدة لزعة استقرار منافسيها (Masson & Sheriff, 2010: 35). لأن وضع إستراتيجية تستند على وضوح بيانات الرؤية "الأيديولوجية الجوهرية" يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر (Shumann, 2008: 163).

إن مفهوم إستراتيجية الأيديولوجية الجوهرية يقوم على أساس تبرير وشرعية الأعمال فهي مجموعة من المعتقدات والافتراضات حول القيم التي يحملها أعضاء المنظمة التي تبرر أفعال ومقاصد المنظمة مع ضرورة تقييم للمواقف الاجتماعية والاقتصادية وتحليل المعتقدات والقيم الجديدة عن تلك القيم التي يحملها الأفراد (Brown & Gutterman, 2009: 29). قد تكون حجة شرعية تتخذها المنظمة ممن أجل إضفاء المزيد من التفسير عن الأيديولوجية الجوهرية والمقصود منها وصف اتجاه معين أو معتقد ما حول برنامج أو سياسة منظمته (Michael & kavanaugh, 2011: 340). لذا فهي عاملا مشجعا لإنشاء تحالفات بين المنظمات فقد عرفت بمجموعة القيم والمعتقدات التي يحتج دعائها في بناء تحالفات وتسليط الضوء على خلافاتهم (Lynch, 2011: 6). إذ إن المنظمات قد لاتعمل مع بعضها البعض ولكن تشترك ببعض الأهداف في حين ممكن أن نرى تحالفات بين منظمات متعارضة في الأهداف التي تحول دون تكوين هذا الاندماج، إلا أن نجاح التحالفات وأسهلها بين المنظمات الملتزمة أيديولوجيا (Dyke & McCammon, 2010: 1). تأتي العلاقة بين الأيديولوجية والإستراتيجية لان الأولى تسود على الإستراتيجية (Riguera, 2009: 34) إذ أن دور الأيديولوجية الجوهرية في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو أكبر، فالمدبر يملئ على الأقسام التابعة له التوجيهات الإستراتيجية التي سيتم السماح لهم بها بدرجات متفاوتة مع الإشارة إلى صعوبة الأسلوب في منظمات تشجع على التغيير المستمر لمدراءها في فترات قصيرة (Mosely, 2009: 312). هذا الدور إذا تم تضمينه في رؤية المنظمة فانه يجعل الأيديولوجية الجوهرية كعامل موجه للإستراتيجية لأنها:

1 - عامل مرشد أو موجه لتطوير أنشطة المنظمة إذا كان الأفراد يمتلكون إيديولوجية جوهرية مبنية على رؤية واضحة فهم أكثر نجاحا في إدارة الأنشطة، لأن الجميع يعمل في الاتجاه نفسه مسترشدين في ذلك بإيديولوجية جوهرية واحدة.

2 - تركز جهود المسؤولين في تحديد الاتجاه الذي تبحث فيه المنظمة ، لكن إذا كانت مدعومة استراتيجياً فإنها تبدأ في النظر بمزيد من الفرص المناسبة (McGrath,2001 : 18-20). لذا استخلاص النجاح لهذه الإستراتيجية يفرض وجود تسلسل أو تدفق يبدأ مع وجود فلسفه معينة ثم اختيار أنموذجاً من القيم والمعتقدات الجوهرية ، وبمجرد اختيار الأنموذج تعلن الاستراتيجيات من يوم إلى يوم إلى أن تنفذ (Tauber, 2007:5). كما إن نجاح المنظمة بشكل عام يعتمد على مجموعة متكاملة من المكونات الإستراتيجية والإيديولوجية الجوهرية والهيكل التنظيمي التي تعمل معاً لتعطي معنى لعمل المنظمة وتعتبر داعمة لإستراتيجيتها (Truch , 2004:63). لذا فإن إستراتيجية الإيديولوجية الجوهرية تُعد مزيجاً من القيم والغرض الجوهرية وهي خصائص يتم الاسترشاد بها في تطوير هذه الإستراتيجية وأيضاً محدد لسلوك الأفراد الذين سوف يعملون في المنظمة ، إن التنفيذ الناجح لخريطة إستراتيجية الأيدولوجية الجوهرية يجب أن ينسق مع العمليات أو الأنشطة الداخلية من حيث صلتها بالزبائن غير أن تحديد العمليات الداخلية الرئيسية يؤدي بسهولة إلى وصف الكفاءات اللازمة في المنظمة التي لاتحتاج إلى مهارات مناسبة لكي تضمن النجاح ، بل لا بد أن تكون قائمة على أيدولوجية جوهرية حتى يتم تنفيذها بشكل ناجح . إذاً لا بد من أن تتسق مع كافة مستويات الإدارة التي تتطلب توفر فهم مشترك حول هذه الأيدولوجية الجوهرية من حيث صلتها بكل مستوى، مع ضرورة عمل هذه المستويات الثلاثة معاً و من اجل تمرير مبادئ الأيدولوجية الجوهرية بين المستويات لكي تعمل على نحو من وضع (Daughtry & Casselman , 2009:48-49). وكما في الشكل (6) الذي يوضح إستراتيجية الأيدولوجية الجوهرية .



Source: Daughtry PhD, Timothy C. ; Casselman PhD, Gary R.,

"Executing Strategy :From Boardroom To Frontline Capital Ideas For Business" , 1thEdition, Capital Books, Inc, Herndon, Virginia, USA, 2009. P.48-

لذلك يتضح إن إستراتيجية عمل الأيدولوجية الجوهرية تتضمن نمط الشرعية التي تأتي من كونها نظام مثالي للأفكار إذا ما استطاعت المنظمة توظيفها، فأنها تتحول من مجرد قيم غير معلنة بالشكل الصريح إلى ممارسات يغلب عليها الطابع المادي لذا لكي تثبت نجاحها يجب أن لا تستبعد من

الناحية الهيكلية في المنظمة حتى يتم تلقيها من قبل كافة المستويات بأهمية لاتقل عن الأنشطة الإدارية .

Core Ideology Models

ثامنا: نماذج الأيدولوجية الجوهرية

إن الاتفاق بين الباحثين حول مفهوم الأيدولوجية الجوهرية كان انعكاسه واضحا في تحديد عناصرها الرئيسية التي تم اعتمادها كنماذج لاتخاذها تمهيدا لمرحلة اختيار الأنموذج المقترح للدراسة الحالية وهي:

1- أنموذج (Wald & Cstlebrry, 2000)

وضع أجزاء الأيدولوجية الجوهرية في مجموعتين : (Wald & Cstlebrry, 2000:36)

- **الغرض الجوهرية** :- يجسد الحالة المثالية للمنظمة فهو العنصر الموجه في الأفق التنظيمي الذي يعكس أفكار وروح وجوهر المنظمة و تركيزه بالدرجة الأساس على المجتمع وتلبية احتياجاته .
- **القيم الجوهرية** :- الاعتقاد المركزي ،فهو يوفر فهم عميق ومشارك من قبل كل عضو من أعضاء المنظمة ،القيم الجوهرية هي الموجه لتصرفات كل فرد لأن القيم تعتبر أصلا أساسيا فهي قوة ثابتة يجب تمييزها عن الممارسة العملية فالقيم ليست عرضة للتغيير في حين أن الممارسات عرضة للتغيير مع مرور الوقت.

2- أنموذج (Tuccillo & Sherry 2000)

حددا في أنموذجيهما الطريقة التي يتم بها الوصول إلى الأيدولوجية الجوهرية من خلال مبدئين هما هما : (Tuccillo & Sherry, 2000:-50)

- **القيم الجوهرية** :- مبادئ توفر إطار للعمل والسلوك داخل المنظمة وخارجها ،وغالبا ماتكون غير معلنة لكن يتم التعبير عنها من خلال الإجراءات والممارسات التنظيمية .
- **الغرض الجوهرية** :- الغاية الأساسية للعمل اذ يتعلق بالاتجاه الإستراتيجي للمنظمة الذي يوفر فهمه تحقيق أهدافا وغايات إستراتيجية معينة .

3 - أنموذج (Hoffman , 2002)

وضح فيه بشكل رئيس القيم الجوهرية إلى جانب الغرض الجوهرية كعناصر أساسية رئيسية للأيدولوجية الجوهرية لكن التركيز على القيم بمكوناتها باعتبارها جزءاً من الثقافة التنظيمية من

ناحية، و لاتصالها بالرؤية من خلال الأيدولوجية الجوهرية من ناحية أخرى. لذلك فهي أكثر عرضة للمخاطر من الغرض الجوهرية أما مكوناتها فهي :- (Hoffman, 2002 :83)

- الجودة
- الصدق
- التوازن في المسؤولية بين الزبائن والموظفين.
- التصدي للتحديات والمخاطر.
- الامتياز في المنتج. (إذا ما كانت القيم الجوهرية واضحة فإن ذلك يؤدي بالأفراد إلى فهم لأي سبب وجدت المنظمة أي غرضها الأساسي).

4- أنموذج (Bernus et al, 2003)

أشاروا إلى مكونات الرؤية في اتجاهين هما: (Bernus et al, 2003:345-346) الأيدولوجية الجوهرية والمستقبل المتصور ، وقد تم ضم القيم الجوهرية والغرض الجوهرية إلى الأيدولوجية الجوهرية كعناصر لها لما تتسم به من مبادئ توجيهية خالدة تتناسب مع الأيدولوجية الجوهرية التي تمثل شخصية المنظمة التي تظل ثابتة مع مرور الوقت ، أما وصف العنصرين فهو :

- (أ) القيم الجوهرية : تمثل هوية المنظمة وتعطي الثقة لمن داخلها.
- (ب) الغرض الجوهرية : سبب تكوين المنظمة إذ يجسد روحها.

5 - أنموذج (Dearborn Real Estate Education , 2004)

وضعت Dearborn القيم الجوهرية والغرض الجوهرية كعناصر في الخطوة الأولى لبناء أو خلق إستراتيجية للمنظمة تدرج تحت عمليات تخطيط الأعمال الإستراتيجية من خلا اعتماد: (Dearborn Real Estate Education , 2004:34) .

- (أ) القيم الجوهرية : كمبادئ جوهرية يتم اعتمادها في المنظمة أو فريق العمل تتضمن السلامة او النزاهة والسلوك الأخلاقي ولديها بعض الصفات:
- مجموعها تتكون من ثلاث إلى خمس قيم .
- ليست ممارسات تشغيلية (رغم إن القيم الجوهرية يجب أن تكون ذات تأثير على هذه الممارسات).
- مقاومة لاختبارات الوقت .
- ليست ميزة تنافسية.
- يجب أن تكون واضحة في الأداء اليومي.

(ب) الغرض الجوهرى :- يوضح غرض المنظمة أو فريق العمل فهو :

- سبب وجود المنظمة.
- حافظ مثالي لعمل الأفراد في المنظمة.
- موجه وملهم للتغيير.
- يستولي على حيوية المنظمة.

6- نموذج (Low & Doole, 2005)

أشار في أنموذجه إلى عناصر الأيدولوجية الجوهرية كونها أساس التميز والقوة للمنظمة والتي تتجسد في مجموعتين : (Low & Doole, 2005: 19).

- القيم الجوهرية :- مبادئ توجيهية على صلة بخبرات المنظمة والتزاماتها من حيث :

(أ) الابتكار

(ب) الجودة

(ت) التركيز على الزبون

(ث) قيادة المنتج (هذه القيم بمجموعها تخلق مناخ إستراتيجيات الأعمال)، إذ من خلال القيم يتم التركيز على الأغراض التي وضعتها المنظمة .

- الغرض الجوهرى :- اتجاهه استراتيجي فهو يوجه القرارات التي وضعت من قبل المنظمة ويركز على تحقيق كافة أهداف المنظمة يضمنها هدف الربحية .

7- أنموذج (Conger & Riggio, 2007)

صاغ Conger & Riggio أنموذجهما بعنصرين هما القيم الجوهرية والغرض الجوهرى، حتى يكونا إطارا للأيدولوجية الجوهرية للمنظمة لتتمكن من مواجهة ظروف البيئة المتغيرة، لذا وضحا مكوناته الجوهرية بالاتي : (Conger & Riggio, 2007 : 157)

(أ) القيم الجوهرية : جديرة بأن تكون من خلال :

- الجودة
- التفوق والحرص على الابتكار
- الحصول على دعم خاص أوسع من جمهور المنظمة
- توسيع الجانب الأخلاقي لدى الأعضاء (فالقيم بمثابة معايير لاتخاذ القرارات والحكم على سلوك الأفراد والإدارات) .

(ب) **الغرض الجوهرية** :- سبب تكوين المجموعة ويعكس المثل العليا لإعضاءها ، من خلال وضوح بيانات الرسالة واتخاذها كجانب محفز للأعضاء فالرياح ليس كافيا لكثير من إتباع المنظمة بل يطمحون إلى تحقيق أهداف أكبر كتوفير منتجات وخدمات قيمة وتحسين المجتمع.

8- أنموذج (Dun,et al , 2008)

حدد Dun وزملاؤه الأيدولوجية الجوهرية بأنها الممارسات التي لا تتغير مع مرور الوقت كتأثرها بقيم المالك، لذا وضعوا بياناتها في هيئة قيم وأغراض جوهرية لأن اتخاذها من قبل العاملين كمبدأ يعني دعم فلسفة هذه الممارسة والبيانات هي: (Dun,et al ,2008:130)

أ - القيم الجوهرية وتمثل بـ (الصدق والأمانة و تلبية احتياجات العملاء أولا)

ب - الغرض الجوهرية ويتمثل بـ (تحسين نوعية الحياة للموظفين و أصحاب المصالح).

9- أنموذج (Story et al,2009)

حدد في أنموذجه للأيدولوجية الجوهرية من خلال وظائفها وهي: (Story et al,2009:137)


- القيم الجوهرية: مبادئ يسترشد بها الأفراد في المنظمة كونها امتداد لمتطلبات السلوك الاجتماعي الخاص بكل فرد .
- الغرض الجوهرية: سبب وجود المنظمة الذي يساعدها في بناء قابليات تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من الرؤية من خلال توجيه جهود وأفكار الأفراد باتجاه تحقيق رؤية مشتركة ويتم تنفيذ استراتيجياته من خلال توليد الأفكار والابتكار في ظل وجود مدراء تشجع على عملية النقاش المفتوح والترويج للالتزام التنظيمي ضمن إستراتيجية المنظمة.

10- أنموذج (Hitt et al ,2009)

حددوا بيانات المنظمة (الأيدولوجية الجوهرية) بجزأين : (Hitt et al ,2009:875)

جدول (15): أجزاء الأيديولوجية الجوهرية وفقاً لأنموذج (Hitt et al)

الغرض الجوهرية	القيم الجوهرية
- تحسين صحة الاتصالات التنظيمية . (القواعد الجوهرية للعمل)	- الأمانة التي تتضح في سلوك الفرد والجماعة.
- تسهيل نقل المعرفة والتجربة	- احترام المبادئ يتجسد بالاحترام الدائم تجاه الآخرين.
- التركيز على الأسس الإستراتيجية للعمليات .	- الانفعال في الأداء والتحفيز للعمل يخلق قيمة حقيقية للمنظمة.
- الاهتمام بمصادر الدخل البديلة وكلف الإنتاج وإجراء التحسينات الممتازة .	

 Source: Hitt ,Michael A. ; Ireland,R. Duane & Hoskisson ,Robert E., "Strategic Management :Competitiveness & Cases", 8th Edition ,Cengage Learning , Canda,2009.P.875.

11- أنموذج (Matos ,et al,2010)

حدد Matos وزملاؤه الأيديولوجية الجوهرية باعتبارها عنصراً أساسياً في الرؤية بجزأين

هما :- (Matos, et al, 2010:40).

- القيم الجوهرية :- مبادئ أساسية ودائمة للمنظمة أو المجتمع فهي مجموعة صغيرة من المبادئ التوجيهية التي لا تتطلب أي مبرر خارجي ،بل وجودها يشكل ذات أهمية للمنظمة .
- الغرض الجوهرية :- السبب الأساسي لوجود المجتمع التنظيمي إذ أنّ فاعلية الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة تعكس النشاطات اليومية.

12 - أنموذج (Holston ,2011)

يشير (Holston) إلى إن تبني الأيديولوجية الجوهرية يعني اعتماد المنظمة لمجموعة من المبادئ الأساسية التي تتناغم مع جميع البيئات من أجل البقاء، فهي لا تقتصر على الخدمات اللوجستية والإستراتيجية وإنما تخاطب صميم الأعمال التجارية لذا حدد لها عنصرين:-
(Holston,2011:118)

- القيم الجوهرية :- هي مجموعة من المعتقدات عقدت بإحكام وتبناها الأفراد تتجاوز متطلبات السوق فهي خالدة وثابتة وتعكس روح العمل.

- **الغرض الجوهرية** :- البعد الآخر الذي لا يصف الجانب الوظيفي للأعمال وإنما السبب وراء ما يفعله رجال الأعمال.

13- أنموذج (Kerzner , 2011)

أشار Kerzner إلى (القيم والغرض الجوهريين) باعتبارهما قوة دافعة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي (Kerzner , 2011 :147):

- **القيم الجوهرية** :- هي مبادئ توجيهية للمنظمة قد تختلف من شركة لأخرى تبعاً للنشاط الذي تمارسه والرسالة التي تحملها ، أذ قد تتراوح من بناء علامة تجارية قوية و خدمة الزبون في منظمة معينة إلى الخيال والحكمة في أخرى .

- **الغرض الجوهرية** :- هدف المنظمة الذي ينبغي أن يستمر لفترات طويلة كونه يتجاوز المنتجات والخدمات إلى النهوض وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

14- أنموذج (Collins & Porras, 2011:145)

وضع كل من Collins & Porras أنموذجهما انطلاقاً من أن المنظمة إذا ما أرادت امتلاك أيدولوجية جوهرية فاعلة فإن ذلك يتم بعنصرين متميزين هما :- **القيم الجوهرية والغرض الجوهرية** ، إذ وضعا لكل عنصر مجموعة من المبادئ أو الأسس التي تظهرهما بالمظهر الجوهرية . وهي : (Collins & Porras , 2011:145).

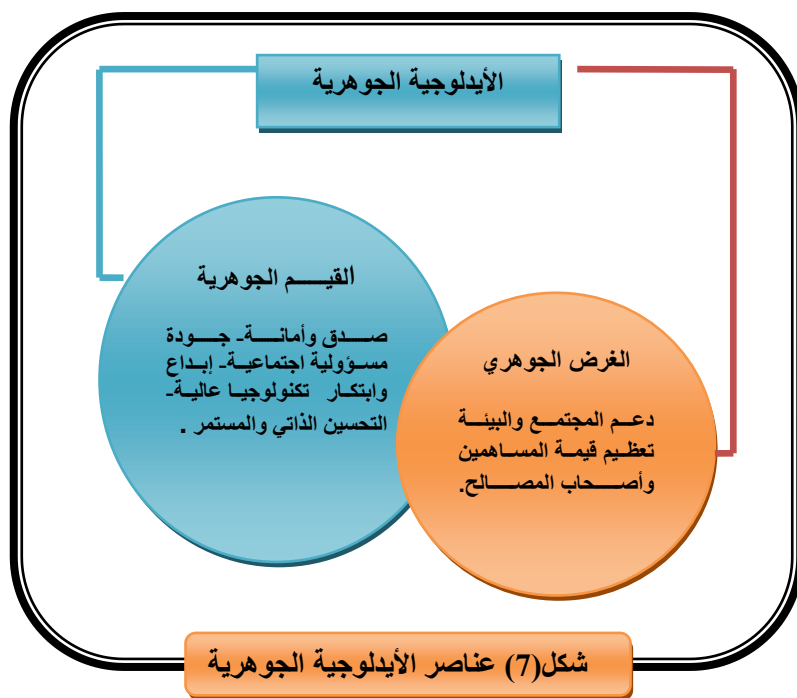
أ - **القيم الجوهرية** : مجموعة من المبادئ التوجيهية لاحتياج لان تكون مبررة لمن هم في خارج المنظمة بقدر أهميتها لمن هم في داخلها . فهي ليست ميزة تنافسية ولكن من متطلباتها التي لا بد من إن يتوافر فيها : (الصدق والأمانة ، المسؤولية الاجتماعية ، الجودة ، الإبداع والابتكار ، التكنولوجيا العالية ، التحسين الذاتي والمستمر) .

تحتاج هذه القيم لكي تصمد أمام اختبار الزمن ان تكون واضحة ومستخدمة بأعلى مستوى من الكفاءة ومميزة عن الممارسات والمعايير الثقافية واستراتيجيات الأعمال التي ينبغي أن تكون مفتوحة أمام التغيير .

ب - **الغرض الجوهرية** : العنصر الثاني من الأيدولوجية الجوهرية والسبب الرئيس لوجود المنظمة يمتاز بصعوبة تحديده لأنه لا يرتبط مع هدف محدد أو استراتيجيات معينة (الخاضعة للتغيير) لان الغرض نفسه لا يتغير بل هو مصدر الهام للتغيير ، وقد لا يتحقق بالكامل ، لذا اتخذ من جانبين هما: (دعم المجتمع والبيئة وتعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح).

وباستعراض النماذج المتعددة وما تضمنته من عناصر تتبنى الباحثة أنموذج (Collins & Porras, 2011:145) في الجانب الميداني للدراسة للأسباب الآتية :

- عد هذا الأنموذج الأبرز في مجال دراسة الأيدولوجية الجوهرية للمنظمات .
- وضوح العناصر المشار إليها في الأنموذج مقارنة بالنماذج الأخرى كونها أكثر منطقية.
- يعتبر الأساس للنماذج كافة التي تم طرحها إذ حددت معالمه بناءً على دراسة أجريت لـ(18) شركة اتخذت نمط التحول من الجيد إلى الأفضل للفترة من (1965- 1995)، لذا اتصف الأنموذج بالمصداقية والشمولية والتي كانت السبب في اعتماده من قبل الباحثة (Collins & Porras, 2011: 130).
- بعد تبني أنموذج (Collins & Porras, 2011: 145) في الجانب الميداني لا بد من إعطاء عناصر أنموذج الأيدولوجية الجوهرية والموضحة بالشكل (7) تفصيلاً أكثر وفقاً لآراء العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال :



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على :

Source: Collins ,Jim ; Porras ,Jerry I, "Built To Last :Successful Habits Visionary Companies" ,Harper Collins,2011.p.145.

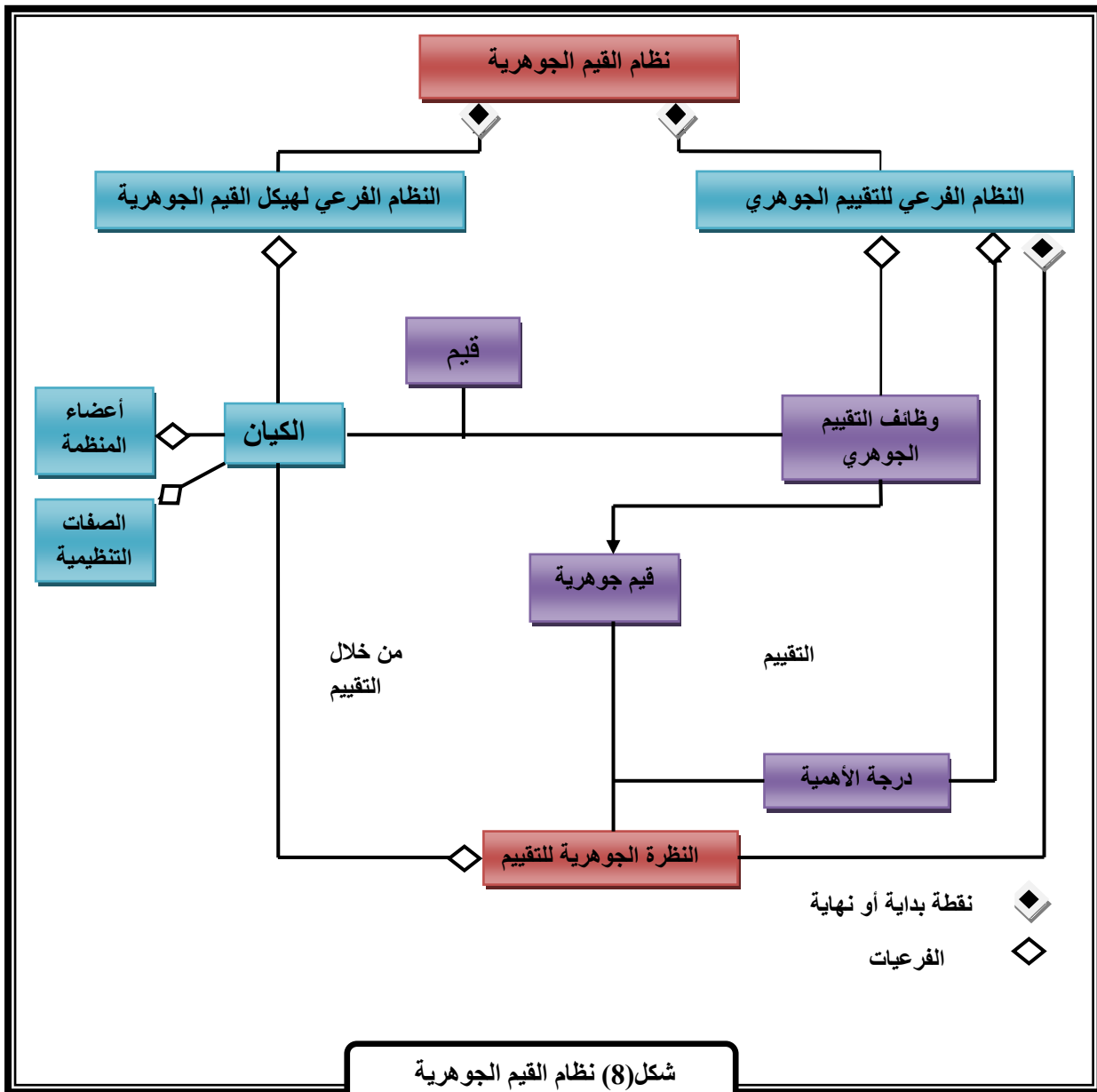
Core Value

أولاً: القيم الجوهرية

هي المبادئ التي تعمل من خلالها المنظمة والتي تساعد على خلق سياق عمل خاص بها (Tocquigny & Butcher, 2012:3). في حين عرفت في جانبين: الأول : أكاديمي ومن خلال

قاموس الأعمال بأنها المعتقدات المهمة والدائمة أو المثل العليا حول ماهو جيد أو مرغوب فيه وماهو غير ذلك، والتي لها تأثير في سلوك الفرد والمنظمة وتكون بمثابة مبادئ توجيهية واسعة النطاق وفي جميع الحالات . الثاني : اجتماعي :- تفضيلات شخصية تمثل مفهوم ماهو "جيد" وهي مستمدة من مصادر طبيعية ومعتقدات توفر معنى وهدف للحياة (Hershauer, et al ,2011:146) .

لذا أن تقديم تعريف موحد لهذا المفهوم لايشمل فقط فكرة قبوله في علم الاجتماع وإنما في مجالات الإدارة لنظام القيمة الجوهرية (core value system) الذي يعرف بأنه نظام يفترض إن المنظمة بما تحمله من صفات تنظيمية هي كهيكل للتقييم والقيم الجوهرية فهي مجموعة الخصائص التي سوف تخضع لهذا التقييم (Matos,2011:13-14) .وكما في الشكل (8) الذي يوضح نظام القيم الجوهرية (cvs) .



Sources : Matos , Luis M. Camarinha , "*Technological Innovation for sustainability* , Springer ,New York ,USA , 2011,p:13-14

إذ يقدم الشكل (8) نظام القيم الجوهرية من خلال نظاميين فرعيين :

الأول النظام الفرعي لهيكل القيم الجوهرية الذي يتمثل بالمنظمة أو الكيان الذي يضم أعضاء وصفات تنظيمية التي بضمنها القيم كأحد الصفات التنظيمية التي تنظم سلوكها، فالوظائف والتقييم الجوهرية والقيم الجوهرية والنظرة الجوهرية للتقييم، تمثل عناصر له. إذ تحدد درجة الأهمية لكل منها لكي تندرج ضمن النظام الفرعي **الثاني** للأنموذج الرئيسي لنظام القيم الجوهرية (cvs). في حين إن أهمية هذه القيم الجوهرية تتجسد في اتجاهين:

الأول / الفرد: فهي بمثابة عقد مقدس تؤكد فيه المنظمة على أن الالتزام به يدعم الجانب الأخلاقي للفرد ويحدد مواقفه واتجاهاته .

الثاني / المنظمة: تُعد القيم كحجر الزاوية للثقافة التنظيمية التي يحتاج إيضاحها إلى أن تكون مكتوبة ومطبقة ضمن النسيج التنظيمي لكي ترتقي إلى المستوى الجوهرية (Carroll & Buchholtz,2012:126), (Singh,2010:408). تأتي هذه الأهمية لتأثيرها المباشر على المجتمع التنظيمي فيها يتم تعريف العلاقات بين أعضاء فريق العمل فضلاً عن أنها تعتبر عاملاً أساسياً في بقاء المنظمة واستمرارها (Kane,2008:67).

وتأتي هذه الأهمية من عدها مركز للثقافة التنظيمية فهي موزعة على نحو واسع من خلال العمليات التنظيمية، تقوم على افتراضات ثابتة تؤدي بالقوة العاملة إلى التعهد بتحقيق النجاح الحرج انطلاقاً من اعتقاد المدراء بان احترام القواعد وأداء الواجبات يؤدي إلى منع الانحراف عن المبدأ والتفوق في عمليات اتخاذ القرارات (Mejía, et al , 2008:142). لذا إن هذه القيم لكي تنجح يجب على القادة تطويرها ، فهي ليست مشروع يتم التصويت عليه من قبل الأغلبية، بل تعكس ثقافة المنظمة في المقام الأول القيم الأساسية لقادتها الذين يجب عليهم توضيح هذه القيم من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي، ثم توضع الاستراتيجيات لإبلاغها إلى بقية أجزاء المنظمة في خطوة للتواصل مع الآخرين، وهذا ينطبق على تأسيس الثقافة التنظيمية (Molitor,2007:151). إن دور الإدارة في منع الازدواجية الناجمة من الخلط بين القيم التي تتبناها المنظمة وبين القيم الجوهرية التي من شأنها خلق نوع من عدم الاهتمام في جميع أنحاء المنظمة، على اعتبار أنه لا توجد قيمة جوهرية فعلياً إذ قد تتحول هذه القيم ضمن طموح المنظمة وكجزء من المستقبل المتصور، لأنها أضعفت بمرور الوقت كجزء شرعي من الأيديولوجية الجوهرية، فقد تمتلك الابتكار كحقيقة جوهرية لكن قد تفتقد لآليات التنسيق القوية التي تحفز عليه، لذا هذا الدور يبرز من خلال العمل بجد لأحيائها (Harvard Business Review,2011:91). لذا إن امتلاك المنظمة لهذه القيم هي أفضل جزء يعبر عن أيديولوجيتها الجوهرية لأنها تمتاز بالمرونة والاستمرارية، أي إمكانية تمريرها إلى الأجيال

المتعاقبة في المنظمة في الوقت ذاته إذا اقتضت لهذه الصفات فهي تتخذ كأداة في مقاومة التغيير (Hatun,2007:173).

أن القيم الجوهرية تأخذ اتجاهين أحدهما يحقق للمنظمة السلطة والنجاح المستند على جانب أعمق منه " التضحية " وهي عنصر يتعلق بالشخص الذي هو أساس في هذا النجاح والمعتمد على دعمه وأيمانه لهذه القيم والتي تتجسد في هذه التضحية ، ولأن هذه القيم تنمو بمرور الزمن يقابلها نمو في معلومات الفرد ، فإن هذا يتطلب من المنظمة إعادة تقييمها بشكل دوري حتى تبقى محافظة على استجابة الأفراد لها (Ringl et al ,2010:151) ،(Herrera,2008:85)، (Cress,2012:311).

هناك مجموعة من المزايا توفرها القيم الجوهرية إذا ماتم استخدامها بشكل استراتيجي :-

- أ - خلق ميزة تنافسية.
 - ب - استمرارية التواصل مع الجهات المعنية عبر سلسلة قيمة العلامة التجارية للمنظمة في مجال الخدمة أو المنتج.
 - ت - تعتبر الأساس المنطقي للتفكير الإبداعي على المدى الطويل لاعتمادها على مبادئ توجيهية أو فلسفات تساعد على خلق هذه الاستمرارية .
 - ث - تضع المنظمة كعامل جاذب للأفراد المناسبين (الذين تتناغم قيمهم مع المفاهيم والمثل العليا للمنظمة) .
 - ج - نشر ثقافة التوجيه الذاتي للفرد انطلاقاً من اعتقاد الفرد بقيم المنظمة يساعده في تحديد خياراته بنفسه تجاه العمل ويجعل منه عنصر فاعل لدعمه لهذه القيم (Serrat,2010:4-5).
- أما مكوناتها مثلما يحددها (Collins & Porras,2011:145) فهي ست مكونات هي :-

Integrity & Honesty

1 - الصدق والأمانة

الصدق هو المورد الأخلاقي الذي يتجسد بتطابق العلاقة بين المظهر والواقع والنية والعمل والوعد والأداء في كل جانب من جوانب الشخص أو المنظمة ((Herman & Associates,2005:213). فهما الصفات الأكثر أهمية التي يمكن أن تظهر كمساعدة للمنظمة في منع الفساد الإداري (Carpenter & Fulton,2009:34). إذ يعبر عن الصدق بالقيمة الحقيقية التي يرغب الفرد مشاركتها للآخر (Levinson & Horowitz,2010:25). أما الأمانة فهي الصفة المثالية والموجه الداخلي لسلوك الفرد التي يمارسها ذاتياً وتتطوي على فعل الشيء الصحيح في أي وقت دون الخضوع لأي مصلحة خاصة (Dungy & Whitaker,2011:). إذ يعبر عن الصدق بالصفة التي تظهر بأثر رجعي لسلوك الفرد في حين الأمانة هي نتيجة حتمية تبرز بناء على ما يظهره الفرد من صدق في

التعامل (Walesh,2012:9). في حين أعطي للمفهومين صفة الغراء الذي يساعد المنظمة على بناء الثقة والحفاظ عليها (Perry,2010:36).

Social Responsibility

2 - المسؤولية الاجتماعية

أنها وجهة نظر المنظمة ودورها في المجتمع التي تفترض وجود مسؤولية فيما بين المنظمات لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى تعظيم الربح لأصحاب المصالح لضمان استمراريتها في أعمالها (Werther &Ch&ler,2011:1). في حين تعرف بأنها تفكير المدراء باتجاه خلق بيئة أكثر استدامة (Rang,2011:1). فهي الأنشطة التي تمارس من قبل المنظمة انعكاسا لضرورات وآثار اجتماعية يترتب على تبنيها نجاح المنظمة في ميدان أعمالها (Ruschalk,2012:). إذ تدمج تحت المنظمات هذا المفهوم الاعتبار البيئية والاجتماعية في عملياتها وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي (Hatzopoulos,2012:297).

Quality

3 - الجودة

هي التميز الذي يؤدي بمنظمة ما السيطرة على الأخرى وضمان بقاءها من خلال العمل ضمن معايير معينة، وهذا التميز يعتمد على الثقافة والعادات والقيم التي تختلف من شخص ومن وقت لآخر (Mundy,2010:4). في حين تعرف بمجموع السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تتميز بقدرتها على تلبية حاجة معينة (Evans,2011:5). كونها المفهوم الذي يتضمن مقابلة متطلبات الزبائن (Beckford,2010:118). فهي المنتج أو الخدمة الخالية من العيوب (Gupta,2011:3).

High Technology

4 - التكنولوجيا العالية

هي التكنولوجيا التي تطبق على تصنيع وتطوير الابحاث وتسويق أجهزة الكمبيوتر وغيرها من الالكترونيات (Brown &Gutterman ,2005:25). كما تعرف بأنها توظيف المنظمة لنسبة عالية من الكوادر العلمية والفنية والهندسية في مجالات الإنتاج والخدمة (Ozbilgin & Malakh-). في حين يعبر عنها بالمبدأ الذي يعتمد على الأهمية النسبية للمعرفة العلمية في مجال الإنتاج والخدمة التي تقدم من قبل المنظمات (Bauer &Lang,2012:3). كونها أنظمة المعلومات التي تزود المنظمات بالبيانات اللازمة للتخطيط للأنشطة الإدارية ومراقبتها (Delaey& Whittington,2012:275).

Creative & Innovation

5 - الإبداع والابتكار

ارتبط مصطلح الإبداع بالأنشطة الفنية، في حين الابتكار يرتبط مع المنتجات الجديدة والتكنولوجيا المتقدمة (Mann & Chan,2011:1). فالإبداع التنظيمي نظام يكرس لتعزيز الابتكار في المنظمة (Sarmiento,2012:25). أما الابتكار يعني التكنولوجيا أو الممارسات التي تعتبر جديدة على

لمجتمع (Bank,2010:4) . أو هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة (Bessant & Tidd,2011:13).

Self Continue Improvement

6 - التحسين الذاتي والمستمر

أنه السعي المتواصل لدى الفرد لاكتساب المعلومات والمهارات التي تمكنه من التواصل مع التغيير (Kurtz,2012:2). القصد منه زيادة الوعي الذاتي للفرد وفاعليته تجاه عمله أما (Lewis & Veerapillai,2005:2) . أن العامل الرئيسي الذي يحفز روح المبادرة لدى الفرد باتجاه تنمية مهاراته هو تشجيع مبدأ الحوار بين المنظمة وأعضائها حول ضرورة اتخاذ المعرفة والتعلم كآلية لتنمية مهارات الفرد مع الحفاظ على استمراريتها لضمان إمكانية الفرد على استيعاب كافة المهام المتعلقة بالأنشطة الأخرى (Misner & Morgan,2007:17).

في الاتجاه نفسه يعد بمثابة عمليات المراقبة والتكيف التي تجعل العمليات التنظيمية في وضع الاستدامة اي شبيهه بالنظم الطبيعية في أنها تنمو وتتطور مع مرور الوقت (Venhaus.2012:2). فهو القوة الدافعة لجميع المنظمات التي تسعى الى تحقيق رضا عملائها كونه الثقافة التي تدعم ازدهار المنظمات المتعلمة (Marquardt,2011:157).

Core Purpose

ثانيا: الغرض الجوهري

ينشأ من وجود المنظمة وهو مؤسس على المعتقدات أي أن الناس لديهم اعتقاد بأن خدمات المنظمة هي ذات غرض نافع ، هذا يتطلب نظام من المعتقدات يجعل ماتعمله المنظمة ذات معنى وفائدة لكل من يتعامل معها، هذا بدوره يتطلب وقتا وجهدا كبيرا من قبل المدراء في الحث على استخدامها بشكل استراتيجي لمساعدة كل شخص على تطوير أولوياته (Witcher & Chau,2010:30) . فهو الوسيلة لصياغة واقع معين أو النتيجة لتوجيه البوصلة التنظيمية لاختيار الاتجاه المستمر (Crosby & Bryson,2005 :81). إذ انه السبب الذي يجمع بين الطاقة التنظيمية والرؤية التي تأسست على معتقدات وقيم قوية متجسدا بمزيج المبادئ والقيم التي لا تحتاج من المنظمة إلى تجنيد طاقتها لنشرها وإنما تصبح مفهومة وواضحة من خلال ماتحصل عليه البيئة الخارجية من منافع بحيث تكون المنظمة جاذبة لمن حولها (Hynes,2002:124).

لأنه المبدأ الذي يخلق الفهم المشترك بين كافة الأعضاء فهو يقدر للعلاقات التي تدعم البيئة والعمليات والأنظمة التي تتيح لاستمرارية المنظمة في السوق (Wirtenberg et al,2009:238). إذ يُحدد من خلال الرسالة والذي جعل منه موجه وملهم للمنظمة في البيئة المتغيرة بالشكل الذي يضمن استمراريتها على المدى الطويل (Niven,2006:93). ومن اجل اتخاذ الغرض كإستراتيجية يتم تنفيذها على المدى الطويل لابد من تنميته على مستوى الأنشطة والممارسات اليومية لإعطاء قيمة

ومعنى لأعضاء المنظمة تساعدهم على خلق التزامات تتماشى مع الغرض من وجود المنظمة (Baxter & Macleod,2008:17) . إذا ماتوا فر للمنظمة غرض جوهرى قوى فإنه يوفر المزايا الآتية : (Garica,2009:80)،(Spence & Rushing,2009:23)

- 1 - يوفر الخطط لاتخاذ القرارات بل هو نقطة مهمة في وضع الأهداف والخطط وله دور أساسى في تخصيص الموارد.
- 2 - حافز للتفوق والأداء العالى .
- 3 - يركز على التعاون والمسؤولية الاجتماعية .
- 4 - معيار يدعم تقدم المنظمة على المستوى الخارجى.
- 5- يجعل المنظمة أكثر جاذبية .
- 6- يجلب الطاقة والحيوية للعمل ويوفر حافز مستدام للموظفين .

إن المنظمات التي تتمتع بغرض جوهرى تتكيف مع البيئة المتغيرة ولا تركز على تعظيم الثروة فقط وإنما تلتزم بتقديم خدمة مميزة تجعل منها أنموذجاً ناجحاً في ميدان أعمالها (Lentz,2010:111)،(Bartolomei ,2011:51).

إن عدم شرعية اتخاذ الثروة كمبدأ رئيسى للغرض الجوهرى يعود للأسباب الآتية : (Freeman et al ,2007:75)

- 1 - إن تعظيم قيمة المساهمين يتعلق بظروف اقتصادية خاصة جداً ، ثم أن هناك مبدأ أعظم وهو المجتمع الذى إذا أخذ كمبدأ رئيسى لتعظيم القيمة سوف يعطي معنى أكثر جوهرية للغرض
- 2 - الطبيعة المتغيرة لظروف العمل جعلت من الوضع الإدارى مع المساهمين في موضع شك وغير مناسب.
- 3 - حتى لو كان كمبدأ فهو يتفاوت في الأهمية بين منظمة وأخرى.

إذ يصنف الغرض الجوهرى للمنظمات إلى عدة أصناف وهي : (Collins & Porras,2011:219)

Support the community & the environment

1- دعم المجتمع والبيئة

إن وظيفة المنظمة هي التمييز بين الوظائف التي توجه لخدمة المجتمع والبيئة ومحاولتها للتكيف مع ما هو قائم في المجتمع لدوره في التأثير على أداء وديمومة المنظمة (Charter & Smith,2010:92). إذ تتجسد الوظيفة الأساسية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تتواجد

فيه هو دراسة المشاكل التي يتعرض لها لمحاولة توجيه أنشطتها بالشكل الذي يساعد على تجاوزها (Bauer,2011:80). إذ أن إسهامات المنظمة تجاه المجتمع والبيئة تكون إما وظيفة محددة في المجتمع أو حاجة دائمة. لتأتي مهمة المدراء في المستويات العليا وهو ربط المهام التنظيمية بهدف أسمى لتحقيق أكبر قدر من المساهمة في المجتمع (Schermerhorn,2012:374). وهذا يتم بتنسيق جهود المنظمة من خلال مجموعة المتخصصين تجاه المحافظة على صحة البيئة والمجتمع (Mckenzie et al,2012:121).

2- تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح

Maximize the wealth of shareholders & stakeholders

أن تعظيم ثروة المساهمين يجب أن لا تتم على حساب أصحاب المصالح، أي إذا ما أرادت الشركة تعظيم قيمة الأسهم لحاملها يجب أن يقابل بالفوائد الممنوحة للزبائن والموظفين والمجتمع الذي تتعامل معه المنظمة الذي يضم أصحاب المصالح (Vasudev & Watson,2012:68). لذا عرفت بأنها القيمة الحالية للعوائد المستقبلية لأصحاب المنظمة والتي تقاس بالقيمة السوقية للأسهم العادية للمساهمين (Moyer et al ,2012:6). أو هي قياس التغيير في قيمة الاستثمار الثابت على مدى فترة من الزمن على النمو الذي تحدده الأسواق المالية (Johnson,2001:18). إذ تعد الهدف الرئيسي للمنظمات التي بالإمكان تحسينها عن طريق خلق قيمة مضافة للموظفين والعملاء والموردين والمجتمع وأصحاب المصالح (Epstein,2008:140). فمفهوم أصحاب المصالح يستخدم لوصف الجماعات التي لديها حصة أو تعامل مع المنظمة (Huber et al,2004:6). كالعملاء والموردين (Schwalbe,2010:385).

ومما تقدم يتضح أن قيام منظمات الأعمال ببناء نظام فكري معين تطمح من خلاله تحقيق أفضل الممارسات الإدارية يستلزم وجود مقومات تدعم هذا البناء تشكل مزيجا من العناصر الأساسية المعتمدة في عمل أنشطتها والمتمثلة بـ(الصدق والأمانة، المسؤولية الاجتماعية، الجودة، الإبداع والابتكار، التكنولوجيا العالية، التحسين الذاتي والمستمر، دعم المجتمع والبيئة، تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح)، التي إذا وظفت بشكل صحيح ضمن العمل الإداري تؤدي إلى إحداث نتائج ايجابية تبرز آثارها على المستوى الداخلي للمنظمة بتوفير جودة الحياة الوظيفية وعلى المستوى الخارجي تجعل من المنظمة أنموذجا يحتذى به.

الفصل الثاني

المبحث الثاني

القدرات الريادية

Entrepreneurial Competencies

يتحدد هذا المبحث بالتقييم الفكري للقدرات الريادية كما وردت في الأدبيات من مفهوم وأهمية وأهداف ومتطلبات ، وأنواع ، ومراحل ، ونماذج. مع طرح لآراء العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال.

أولاً- مفهوم القدرات الريادية

تجسد مفهوم القدرات من خلال دراسات علماء النفس والمتخصصين في الموارد البشرية ، إذ يميلوا إلى الاعتقاد بأن القدرات يتم اعتمادها في مجال خلق الفروق الفردية. لذا تتخذ من قبل المنظمات كأساس في اتخاذ القرار بشأن عمليات التوظيف والتقييم وممارسات إدارية أخرى (Furnham,2008;318). استخدم المفهوم ليصف مجموعة متنوعة من القدرات تتراوح بين المعرفية والمادية اللازمة لإدارة جميع الشؤون الشخصية (Lerrabee,2011;403). إذ عرفها قاموس أكسفورد بأنها القدرة على فعل الشيء بنجاح (Foyle,2010:181). أما كمصطلح فهو مشتق من الكلمة اللاتينية تنافس (Competency) يعني ملائم أو مؤهل نسبياً وقد استمر هذا المعنى لعدة قرون (Ohagan,2007;16).


وإيضاحاً لمعنى التأهيل فقد عرف بأنه شهادة تدريب صادرة عن منظمة يصادق عليها من خلال توفر مجموعة من القدرات الخاصة بالفرد والتي تتوافق مع مجموعة القدرات الأولية المطلوبة لبدء التدريب والنهائية المتوقعة بعد التدريب (Meersman et al,2009;929). أن مصطلح القدرات (Competency) تم مخاطبته بعدة معانٍ ففي اللغة الانكليزية تترجم إلى الكفاءات أو المؤهلات في حين أن البحوث الأنجلو أمريكية تعتمد "الدرجة الرسمية" أو التأهيل في التعبير عنها أما الألمان فتترجم الأخيرة إلى القدرات ليتم اعتمادها بمعناها العام (Reynolds and Szabó, 2010;84). تتمثل نقطة الانطلاق للتطور السريع لموضوع القدرات في مجال العلم وتطبيقه باعتباره أداة قوية لإدارة وتنمية الموارد البشرية كان في الولايات المتحدة من قبل ماكلياند 1973 من خلال ورقة بحث تحت عنوان "اختبار القدرات بدلا من الذكاء" في مجال التعليم. إذ انه عدّ الطريقة التقليدية لاختبار قدرات الطلاب والموظفين كأسئلة الذكاء تكون غير

كافية للتنبؤ بنجاحهم في المستقبل لذا اقترح منهج القدرات لتقييم الأفراد في مجالات التعليم والتي أصبحت فيما بعد يشار إليها في تميز حقل إدارة الموارد البشرية على مستوى القطاعين العام والخاص (Rauner and Maclean,2008;517). كما أن للقدرات دوراً حيوياً إذ يتم التعبير عنها من خلال مجموعة واسعة من السلوكيات للحفاظ على الثقافة التنظيمية لذا فهي أساس التنظيم الحديث للموارد البشرية في المنظمات. (Gliddon,2006;31). إذ قد تتعلق القدرات بصفات شخصية للأفراد (Bridge et al,2003;79). فالنظرية التجريبية للقدرات ترى من الصعوبة تحديد قدرات شخص معين، لذا أفضل وسيلة لتحديد إذا كان الشخص يمكن أن يحل مشاكل معينة أو غير قادر على التعامل مع الحالات غير المألوفة هي بملاحظته فهذا يؤدي إلى استنتاج مفاده انه لا يصادق على القدرات إلا إذا تم تقييمها، لذا تستخدم العديد من المنظمات برامج متطورة لتقييم قدرات أفرادها (O'sullivan,2008;374). التي تعد الأساس لنجاح الأنشطة التنظيمية وتحقيق أداء اعلي معززه بقرارات صائبة (Silber and kearny,2009;113).

وقد وردت عدة مفاهيم للقدرات منها أنها تستخدم لوصف المهارة والإمكانية على ممارسة العمل بأمان وفاعليه دون الحاجة إلى الإشراف المباشر (Gopee,2011;60). في حين وضحت بالمفهوم الموحد الذي يجمع المؤهلات الملموسة كافة والمتجزره في الشخصية من أجل أداء أو حالة معينة (Liieris,2007;134). فهي سمه شخصيه لأنها تنتج من مزيج عدة عناصر: صفات شخصيه، المعرفة المكتسبة، والدافع والصورة الذاتية والاجتماعية (Vernis,2006;131). لذا أن إتباع المنظمة لنهج يشجع على امتلاك قدرات يتطلب منها توضيح لهذا المفهوم لأفرادها تميزا لها عن السلطة نظرا لاستخدام المصطلحين بالتبادل، إذ تعتبر القدرة سمه شخصيه تدمج ضمن ظرف معين لكي تحقق طموح المنظمة في حين أن السلطة تتجلى عبر سلوك الشخص مالك القدرة في أداء ما. فالمنظمات لكي تكون رائدة يجب ان تطور قدراتها تطبيقا لمبدأ أن الأعمال تبدأ بقدرات جوهرية وتنتهي بقدرات ريادية (Landoli et al,2007;17). وذلك لان للقدرات دور في قيادة المنظمات لأعمالها (Ahmad,2007;21) لذا أن رأس المال والتكنولوجيا ليست كافية لتحقيق التنمية بل للدافع النفسي والاستعداد لقيادة وسيله ما احد عوامل تحقيق الريادة (Stanly,2004;401). في الاتجاه نفسه أن المنظمات لتصبح كبيرة وناجحة هذا يعتمد على قدر الإدارة على دمج أعمالها على المستويات الإستراتيجية والتشغيلية داخل المنظمة (Libecop,2003;40). لكن تتحدد هذه القدرة بفهم الاختلافات بين الريادة والإدارة من ناحية المميزات والقواعد (Depree,2011;271). وكما في الجدول (16) الذي يوضح الاختلاف بين القواعد والصفات لكل من الإدارة والريادة.

جدول (16): الاختلاف بين القواعد والصفات لكل من الإدارة والريادة

مميزات الريادة	مميزات الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> - المبادرة إلى المهام (تهتم بالتطوير) - المدى البعيد - التركيز على المستقبل - التركيز على القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> - ذات نهج محافظ - المدى القصير - التركيز على الماضي - التركيز على الأداء
(أهداف) قواعد الريادة	(أهداف) قواعد الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التغيير - ربط الشبكات - بناء القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط - التنظيم - التنسيق والسيطرة

 Source: Depree, Charles, " *Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance: SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, France, 6-7 October* ", Academic conference limited France, 2011. P.271.

أما ادوار المدراء في الإدارة فتختلف عن الرياديين إذ يتركز دور المدير على الوظائف الأساسية بينما الرياديون يهتمون بالتغير ويخلقون رؤية، لذا ليس من الضروري ان يكون الرياديون مدراء في حين قد تقود الإدارة مدراءها إلى موقع الريادة (Taylor, 2012:5). في حين ان كلا الجانبين اي المدراء والرياديين يدركون المنافع التي تتحقق للمنظمات التي تتمتع بقدرات ريادية والمتمثلة بتحقيق أقصى قدر من التعلم والتواصل الاجتماعي وتكثيف استخدامها للبحوث التجريبية (Dagnino, 2012:334). لذا عرفت على أنها استخدام المنظمات للتكنولوجيا العالية من خلال إنشاء وتسويق الأبحاث العلمية (Cabrielsson and kirpalani, 2012; 114). في حين منحها الباحثون مفاهيم متماثلة مع وجود فروقات بينهم، حسب تركيزهم أما على المعرفة أو المهارة من خلال اعتمادهم على القدرات العامة أو الخاصة. والجدول (17) يوضح إسهامات مجموعة الكتاب والباحثين في وضع مفهوم للقدرات الريادية.

جدول (17) : إسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين في مفهوم القدرات الريادية.

المفهوم	الصفحة	السنة	الكاتب/الباحث	ت
وسائل المعرفة والمواقف والمهارات اللازمة المستخدمة في العمل من أجل أن يصبح عملا مرضيا.	3	2000	Guzman et al	1
مهارة مكتسبة على مدى فترة من الوقت لتنفيذ المهمة بأكثر كفاءة وفعالية .	102	2001	Sharma &Saini	2
نظام يسمح لعمليات المنظمة للعمل بكل فاعلية وموثوقية.	285	2002	Dror	3
نتيجة لمهارات الإدارة العليا وخبراء المنظمة والعامل المساعد لكل وحده أعمال على بذل أعلى مستوى من الأداء .	347	2002	Teece	4
تصف القدرة على وضع نماذج الأعمال التجارية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط التنفيذية .	43	2006	Brinckmann	5
القيم والمواقف التي تحدد اتجاه الهدف عندما تقترن بالحافز مسببة الطاقة للعمل إذ تتطلب مهارات معينة لأداء الوظائف الريادية .	18	2006	Chakraborty	6
عملية التكامل بين الموارد التنظيمية المختلفة بعد أن يتم تطويرها لصالح المنظمة .	59	2006	Longenecker et al	7
المهارات والمعارف والمعلومات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وللاستثمار في مجال المنتجات وجودتها لخلق أسواق فاعلة.	64	2006	United Nations	8
الاستعداد لدى المنظمة للجمع بين الأصول والموارد (بما في ذلك المعرفة) في أساليب جديدة لتلبية احتياجات الزبائن مع الحفاظ على الربحية .	79	2007	Baum et al	9
قدرة الإدارات العليا على مواجهة حالات عدم التأكد من خلال الاستشعار بالقيود البيئية والموارد المحدودة بتفعيل العلاقات الداخلية والخارجية .	17	2007	Landoli et al	10
المعرفة والمهارة والقابلية على التطوير والدعم لتسهيل قيادة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية .	30	2007	Hellriegel &Slocum	11
القدرة على غرس المهارة والمعرفة والاستفادة من قدرات الآخرين.	227	2008	Davidsson	12

سمات شخصية تؤدي إلى أداء فعال في الوظيفة.	73	2008	Kumar	13
مزيج من الموارد الشخصية والمعرفة والمهارات المملوكة من قبل الإدارات والمنظمات والقائمة على التفاعل بينهم .	105	2008	Oakey et al	14
مجموعة المهارات والمعارف والسلوكيات والمواقف اللازمة لأداء دور فعال يؤثر في الأداء والوظيفة وبالإمكان تحسينها من خلال التدريب والتطوير .	141	2009	Velde	15
مزيج من المعرفة والمهارات والموارد المميزة لمنظمات الأعمال عن منافسيها .	130	2010	Urban	16
أعلى مستوى من السمات للريادي والمتمثلة بقدرته على أداء الدور الوظيفي بنجاح.	244	2010	Smalbone et al	17
الأصول الملموسة وغير الملموسة المستخدمة من قبل المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها .	89	2011	Peng	18
خليط من المعرفة والخبرة والدوافع الداخلية أو الخارجية والمعتمدة على دوره حياة المنظمة.	86	2011	Prause & Venesaar	19
حصيلة مهارات مدراء المنظمات وانعكاسها على أداء وحدات الأعمال بأعلى مستوى من القدرات سواء كانت المنظمة منفصلة أو مستقلة .	347	2012	Hill and Jones	20
المهارة في تجميع أو إعادة تجميع الموارد بكفاءة.	150	2012	Foss and Klein	21

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات الواردة في الجدول

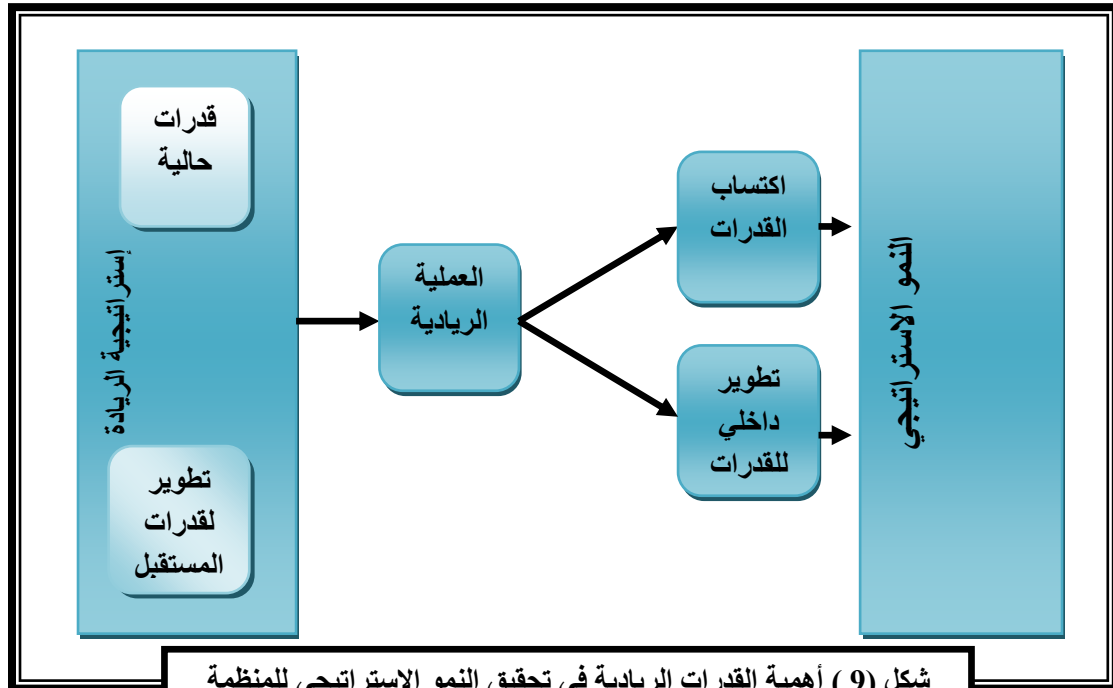
بناءً على ماتقدم يمكن وصف القدرات الريادية بأنها النتيجة الحتمية لحسن تطبيق المعرفة والقابلية في التعلم واكتساب المهارات فهي القاعدة الأساسية لبناء معتقدات الأفراد حول إمكانية تحقيق الأهداف بالشكل الذي يحسن من أداءهم مستقبلاً مع إظهار جدوى قابليتهم الذاتية في التأثير على ريادة هذه القدرات .

لذا تعرف الدراسة الحالية القدرات الريادية بأنها: الإمكانيّة التي تمتلكها المنظمة في تجميع الموارد خاصة النادرة منها بالشكل الذي يمنحها ميزة صعوبة التقليد من قبل المنظمات الأخرى جعلها رائدة في مجال عملها.

ثانيا : أهمية القدرات الريادية وأهدافها ومتطلباتها

The Importance of Entrepreneurial Competencies and Objectives and Requirements

إن نجاح الاستراتيجيات والأنشطة يعتمد على نماذج القدرات المقترحة في المنظمة لذا تحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات تطويرها ، إذ تعتبر الأساس لنتائج أعمال المنظمة، فالمنظمة إذا أرادت تحقيق النمو الاستراتيجي فعليها تحقيق الاكتساب والتطوير الداخلي لقدراتها لأنه أهم ما تتضمنه العملية الريادية ، إذ أن الاكتساب للقدرات يحقق للمنظمة منفعة أما التطوير فهو يحقق عوائد تفوق التكاليف التي قد تتحملها جراء هذا التطوير، فهذه العملية بمجملها تحقق النمو للمنظمة لكن قد لا تتم إلا بوجود قدرات تنظمية لذا فالنمو قد يؤدي بالمنظمة إلى زيادة التعلم الاستراتيجي والمعرفة و اتخاذها السلوك الريادي و الابتكاري فضلاً عن زيادة استخدامها للموارد والقدرات لاسيما الحالية والمتوقع تطويرها في المستقبل والتي تُعد أهم عناصر لإستراتيجية الريادة (Hess and Hazanjian,2006:126) إذ يتضح من خلال الشكل (9) أهمية القدرات الريادية في تحقيق النمو الاستراتيجي للمنظمة.



شكل (9) أهمية القدرات الريادية في تحقيق النمو الاستراتيجي للمنظمة

المصدر: بتصرف من الباحثة اعتمادا على:-

Source: Hess.Edward .D.;Kazanjian.Rbert K., "The Search for Organic Growth ",Cambridge University Press.USA.2006.P.126

في حين الجدول (18) يشير إلى اختلاف الكتاب والباحثين في طرحهم للأهمية والأهداف والمتطلبات وكما موضح .

جدول(18): أهمية القدرات الريادية وأهدافها ومتطلباتها وفقاً لآراء بعض الكتاب الباحثين.

ت	الكاتب/الباحث	الأهمية	الأهداف	المتطلبات
1	Fox and Taylor,2000.P67		<p>– تحقيق المرونة في العمليات للتغلب على العقبات التنظيمية من خلال وضع عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع حالات التوتر والإجهاد التنظيمي.</p> <p>- التطوير الذاتي من خلال تحديد نقاط الضعف والطرق المحتملة لخلق شخصية متوازنة في المنظمة تشجع العمل التطويري.</p>	
2	Drejer,2002,P.74		<p>توفير ميزة تنافسية مستدامة من خلال وجود قدرات نادرة ومكلفة في النسخ والتقليد.</p>	توفر العنصر البشري والتكنولوجيا وضرورة التفاعل بين هذه العناصر.
3	Krueger,2002.P11		<p>– توفير الأسس اللازمة لجميع أشكال العمل التنظيمي.</p> <p>– تعزز من قوة العلاقة بين أداء الشركة و تحقيق الريادة.</p> <p>– تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.</p>	
4	Robrtson, et al ,2003.P7		<p>مقاربة الأداء بين الأفراد لأنها أداة قوية للتقييم .</p>	
5	Secord,2003.P89	توفر لغة مشتركة بين أعضاء المنظمة من خلال التركيز على الأداء الذي يخلق معيارا لتقييم الوظائف.		
6	Barbazette, 2005.P14			تتطلب تحديد المعارف والمهارات المطلوبة والأداء الناجح لإدارة وظيفة أو مسؤولية معينة .

		توفر القدرة التنافسية لكل أنشطة المنظمة.	Boschma,2005. .P385	7
- موارد ريادية . - خلق بيئة صحية للنجاح - وجود رياديون لديهم القدرة في الوصول للمهارات الملائمة وتحقيق الأرباح. - ربط شبكات الأعمال لتبادل التجارب فيما بين أفرادها.			Charantimath ,2006.P.58	8
تتطلب التعرف على الفرص ولان المعرفة وحدها تؤدي إلى نتائج غير متجانسة فلا بد من اغتنامها ومن ثم تنفيذها والذي يمنح المنظمة قدرة ريادية.	توليد أنشطة تنظيمية أكثر دقة.		Audretsch, et al ,2009.P112	9
		- تدعم التغيير من الداخل والخارج عن طريق دمج المعارف والمهارات ضمن ظروف العمل الداخلية والخارجية - تقوم بتطوير الأعمال ونقل المعرفة والمهارات مع الأوضاع الجديدة.	Anema and McCoy, 2009.P5	19
- موارد حيوية ، واتصالات وإدارة داخلية للعمل وإدارة إستراتيجية خارجية وشبكات للتعامل مع التهديدات المحتملة. هذه المتطلبات نسبية إذ قد تختلف باختلاف الزمان والمكان ومراحل تطوير المشروع.			Ogbor,2009.P2 11	11

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على الأدبيات الواردة في الجدول

يلاحظ من خلال الجدول (18) أن التباين بين الكتاب والباحثين شكل أنموذج ثلاثي الأبعاد فسر مفهوم القدرات الريادية وفقاً لكل من الأهمية والأهداف والمتطلبات لإيضاح صورة بناء هذه القدرات .

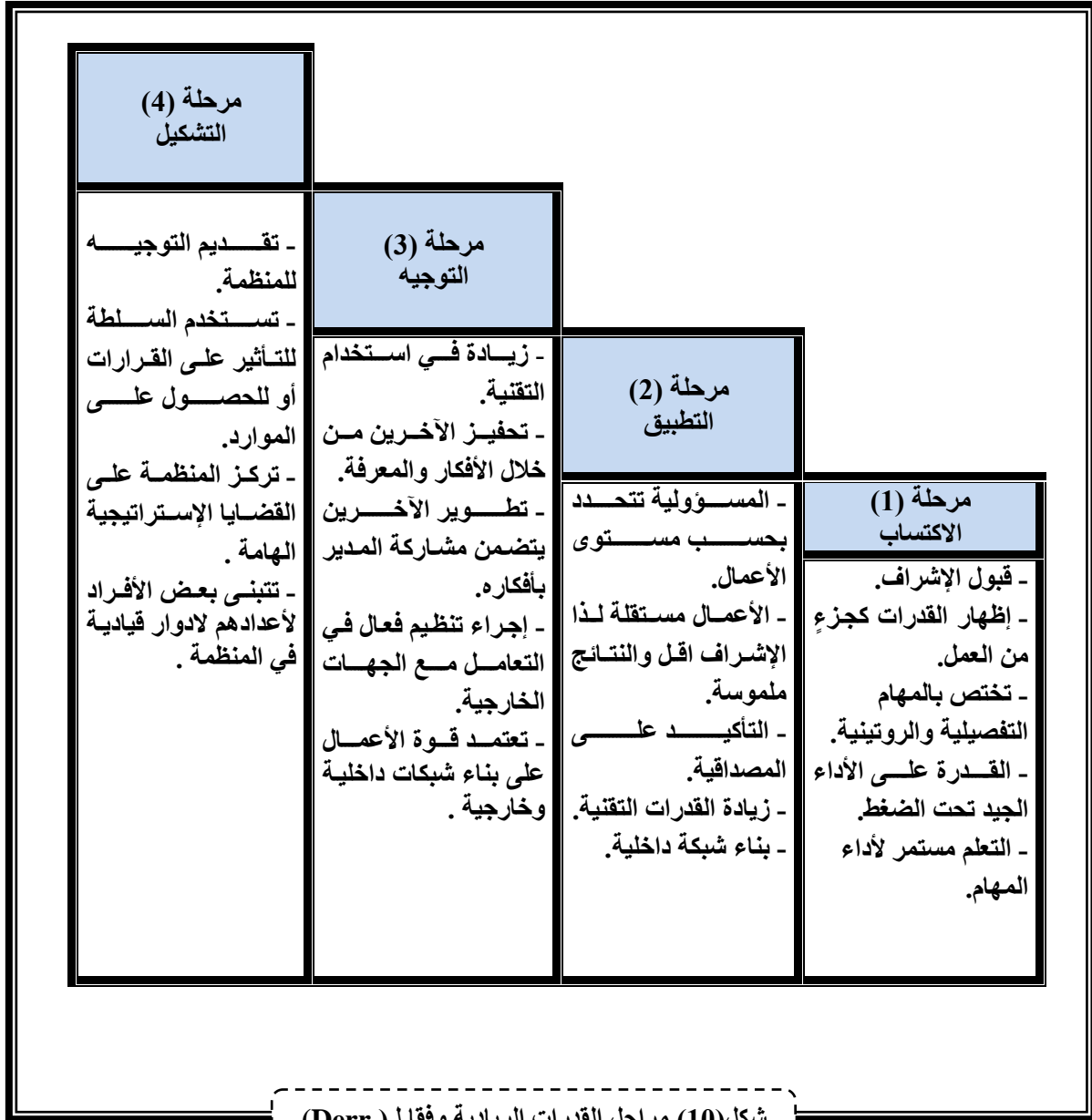
لذا ترى الدراسة الحالية أن أهمية القدرات الريادية تتجلى حسب حاجة المنظمة أو رغبتها في الارتقاء إلى المستوى المتميز بين منظمات الأعمال، الذي يمهد بدوره إلى الهدف من هذه القدرات الذي يدعم بحافز تنافسي أو ربحي أو تلبية لحاجة بيئة عدت القدرات الريادية إحدى شروط العمل فيها، والتي تجاوزت امتلاك المنظمة لروح ريادية أي قدرة على جعل الإبداع حالة مستمرة ودائمة ضمن ثقافة صقلت هذه الروح لتتحرك ضمن حيز منظمات اتخذت من الريادة أساس لبناء أعمالها والتي تعد إحدى أهم متطلبات بناء قدرات ريادية.

Stages of the Entrepreneurial

ثالثاً :- مراحل القدرات الريادية

Competency

يرى الكتاب والباحثين أن القدرات الريادية تتم عن طريق جملة من المراحل على الرغم من اختلافهم في عدد هذه المراحل يعود إلى التباين في نوع القدرات التي تمتلكها المنظمة . أن مراحل القدرات الريادية المتمثلة بالاكتمال والتطبيق والتوجيه والتشكيل تتصف بالتقليدية كونها المعتمدة من قبل اغلب المنظمات إذا ما أرادت تنمية قدراتها إذ يوفر النموذج المرنة للفرد في التعبير عن قدراته فهي ترسم طريقاً لنموها، إذ يوضح أن المرحلتين (1) و(2) أحدهما مكتملة للأخرى مع تركيز المرحلة الأولى على الوظائف الرئيسية أما المراحل الأخرى فيبرز فيها دور المدراء بشكل ملحوظ (Derr, 2002:21). كما في الشكل (10) الذي يوضح مراحل القدرات الريادية.



Source: Derr, Clyde Brooklyn; Sylvie, Roussillon and Frank, Bournois, "Cross-Cultural Approaches To Leadership Development", 1th Edition, Greenwood Publishing Group, USA, 2002. P.21.

قد تختلف مراحل القدرات الريادية من منظمة إلى أخرى فقد تتلخص في خمس مراحل تقابل كل مرحلة بمجموعة من المتطلبات إذ أن هيكل القدرات يحتاج إلى تحليل لقيمة الموجودات والموارد، أما المرحلة الأخرى تختص بتحديد الإمكانيات المالية وغير المالية في حين أن التقييم الفردي والجماعي يدخل ضمن إطار تقييم القدرات التنظيمية أما تحديد القدرات الريادية يحتاج إلى مرونة في الإستراتيجية المستخدمة لتحديد تمهيداً لمرحلة تقييم هذه القدرات لتكون فاعلة

في عملية اختيار مشاريع المنظمة الريادية (Feher, et al,2006:195). وكما في الشكل (11) الذي يوضح

مراحل القدرات الريادية وهي :

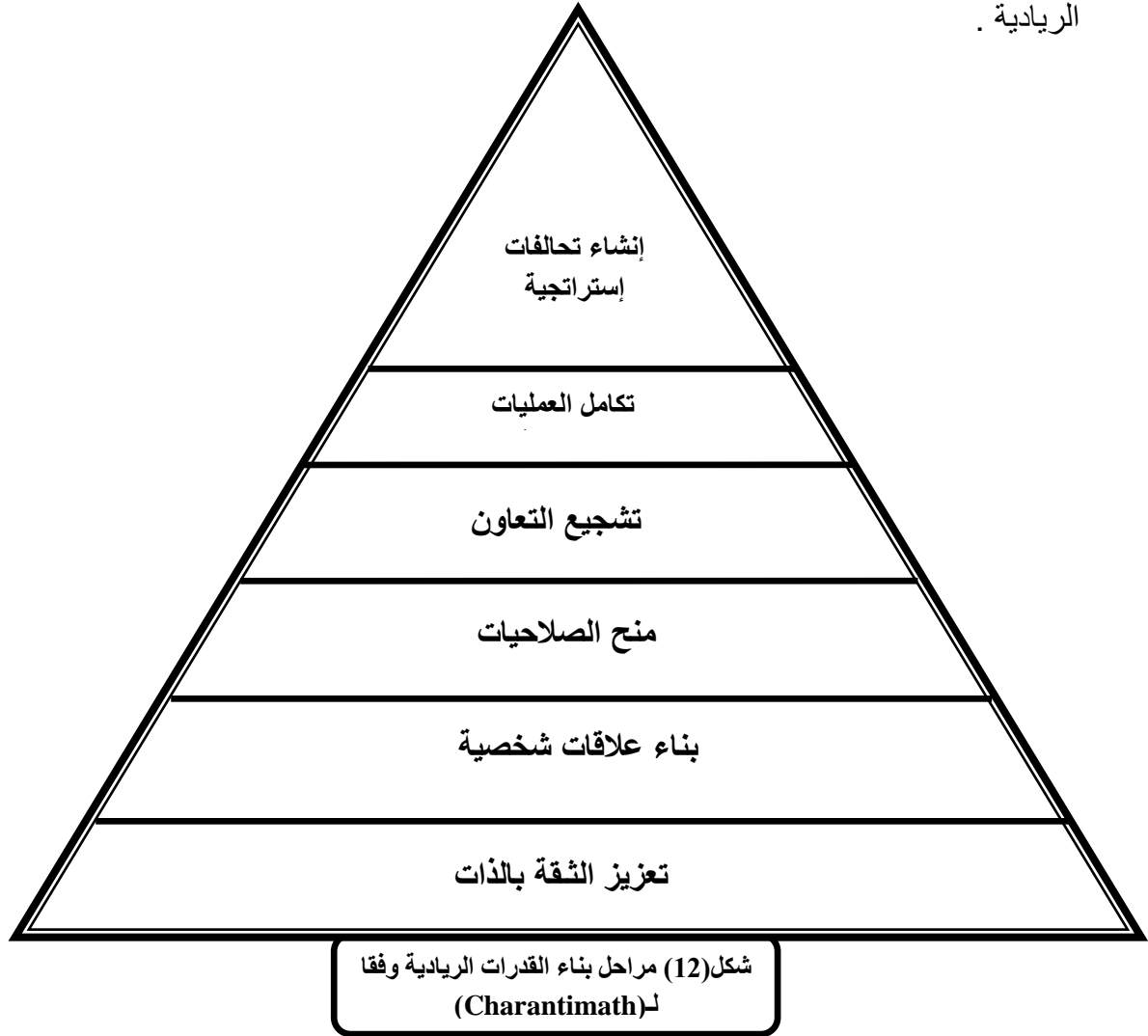
- رسم هيكل القدرات وتحليلها.
- التعرف على القدرات الريادية.
- تقييم القدرات الريادية.
- تحديد القدرات الريادية.
- تقييم وربط القدرات ذات الصلة.



المصدر: بتصريف من الباحثة اعتمادا على:

Source: Feher, Dr Peter; Corvinus University of udupest, Hungary, "Proceedings of The 7th, European Conference on Knowledge Management (ECKM)", Academic Conferences Limited, USA, 2006. P.195.

في حين ان مراحل القدرات الريادية قد تتلخص في ستة مراحل كل مرحلة تتطلب عدداً من المهارات ،بعد المراحل الثلاثة الأولى أساسية في بناء القدرات الريادية فيما اتخذ من الأخرى مراحل متقدمة فيها (Charantimath ,2006:88). والشكل (12) يوضح مراحل القدرات الريادية .



Source: Charantimath, Proonima M, "Total Quality Management", 2th Edition, Pearson Education, India, 2006. P.88

➤ المرحلة الأولى: تعزيز الثقة بالذات والرغبة في تحقيق التطوير الذاتي لعيش حياة وظيفية متوازنة .

المهارات المطلوبة : وضع الأهداف – تكامل التنمية على المستوى الشخصي – العمل مع الوعي بأهميته.

➤ المرحلة الثانية: بناء العلاقات الشخصية معتمدة على الثقة لإنشاء علاقات موثوق بها

المهارات المطلوبة: الرعاية والاحترام – مواصلة التدريب وتحسين الأداء- إدارة الصراع – الرغبة في الابتكار .

➤ **المرحلة الثالثة:** منح الصلاحيات إلى المجموعة لتشجيع العمل الفرقي.

المهارات المطلوبة: الممارسة والإدارة بالمشاركة- التفويض في الأعمال الممنوحة- التدريب والتمكين من أجل بناء فرق فعالة .

➤ **المرحلة الرابعة :** التعاون عبر الوظائف (خلق الرغبة في خدمة الآخرين) مع تقييم الخدمة والتنوع في تقديمها وعلى نحو أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المشتركة .

➤ **المرحلة الخامسة:** تكامل العمليات التنظيمية بالاتفاق مع رؤية المنظمة وقيمها واستراتيجياتها لتنظيم الجهود التنظيمية على مستوى المنظمة .

المهارات المطلوبة : تنظيم فعال – تنفيذ الاتصالات التنظيمية بإتقان – التدرج في التخطيط – قيادة التغيير والتحول الثقافي.

➤ **المرحلة السادسة :** إنشاء تحالفات إستراتيجية بالاعتماد على ماتملكه المنظمة من قدرات لقيادتها التي تم تطويرها مسبقاً.

المهارات المطلوبة : إجراء مسح للبيئة - إدارة التحالفات- التخطيط الاستراتيجي – تقييم وضع المنظمة في السوق .

قد تلجأ المنظمات إلى بناء قدراتها الريادية لأهميتها في تمييز المنظمة تنافسياً لذا لإضفاء عنصر حيوي على مفهوم القدرات وضَعها ضمن دورة حياة معينة تحدد مجموعة من المسارات الممكنة التي تضمن تطور وتقدم قدرات المنظمة إذ ضُمّن القدرات في ثلاث مراحل : التأسيس والتطوير و النضج (Schmidt,2010:149).

➤ **مرحلة التأسيس:** هذه المرحلة عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً للوصول القدرات إلى مرحلة معينة من النضج، ومع ذلك لا تعتبر هذه المرحلة مستقرة فهذا يعتمد على مدى قدرة المنظمة في المحافظة على ازدهارها.

➤ **مرحلة التطوير:** هذه المرحلة يُعد التأثير الخارجي ذات دور كبير فيها إذ تتميز في البحث عن بدائل قابلة للتطبيق لتنمية القدرات جنباً إلى جنب مع تراكم الخبرة على مر الزمن.

➤ **مرحلة النضج:** هذه المرحلة تتطلب صيانة للقدرات عن طريق مواصلة التدريب، بعد أن أصبحت القدرات أكثر عمقا في البنية الداخلية للمنظمة. قد تتميز بالروتينية المعتادة لكن مع مرور الوقت، تتلاشى قدرة الفريق ضمن مسار التنمية وتكون القدرات أكثر ضمنية.

وفي السياق نفسه أن مراحل القدرات الريادية قد تتم على ثلاث مستويات هي :

- ❖ **تعريف القدرات الريادية :** في هذه المرحلة يتم التعريف بقدرات الفرد والمجموعة والإدارة والتي تبرز قدراتها من خلال وظائفها الرئيسية .
- ❖ **تحديد الهدف من القدرات الريادية :** تقوم هذه المرحلة على افتراضات معينة وهي السياسات والمتطلبات المعتمدة لكل مهمة لتتحدد على أساسها الحاجة إلى القدرات لذا يجب أن تكون الخصائص محددة وقابلة للقياس ويقصد بها خصائص الأداء المطلوبة إذ يسجل الهدف من القدرة بناءً على استراتيجيات إدارة القدرات في المنظمة.
- ❖ **اختبار القدرات الريادية :** يتم في هذه الخطوة التحقق من القدرات التي تم اعتمادها في مجال ريادة الأعمال (Saxena,2009:15) و (Ivey et al,2010:234).

ومما تقدم يتضح أن دورة حياة القدرات تشير إلى إمكانية تطوير القدرات على مر الزمن ومع ذلك، قد لا تصل جميع القدرات إلى مرحلة النضج إذا أن الأحداث الخارجة تتدخل و قد تؤثر على المسار التطوري للقدرات . وبناءً على ذلك ترى الدراسة الحالية أن بناء القدرات الريادية لا يتحدد بمرحلة معينة، إذ قد تبدأ المنظمات بقدرات ريادية تفوق مايتوافر منها لدى منظمات الأعمال الأخرى، لأنها تخضع لمحددات مالية أو تقنية، أو معرفة ومهارة بشرية تتجاوز اعتمادها على ترتيب يقيد بها بمرحلة معينة بغض النظر عن اختلاف المراحل التي تم طرحها.

رابعاً : أنواع القدرات الريادية

Types of Entrepreneurial Competency

تعد القدرات الريادية أمراً ضرورياً لوجود علاقة سببية بينها وبين الأداء المتفوق إذ قد تشير إلى سلوكيات معينة لها الأثر في فاعلية الوظائف، على المستوى التنظيمي لا تتوقف على أداء إدارتها وإنما يجب أن تخلق حالة من التماسك بين قدرات أفرادها فالقاسم المشترك بينهما ينتج عنه عدة أنواع من القدرات الريادية (Koenigsfeld,2007:16). التي اختلافها لم يؤثر على اتفاق العديد من الباحثين حول أنواعها، إذ يراها كل من : (Dana,2004:61)، (Davenport and Harris,2007:111)، (Mellor et al,2008:8)، (Rese et al ,2009:116)، (Hatun,2010:88)، (Pilz et al ,2012:10) في عدة أنواع هي :

أ - القدرات الشخصية

Personality Competency

هي مجموعة من الصفات والخصائص الشخصية التي تميز شخص عن الآخر ضمن المنظمة والمعرفة بأبعاد الشخصية كالرغبة في تحقيق الأهداف والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، استنادا إلى معلومات موثقة والتخلي بروح المبادرة الذي يدعم الشخصية الاستباقية الباحثة عن الفرص، فهي تشكل أساساً لعملية التطور على المدى الطويل إذا وظفت لخدمة أهداف المنظمة. تتميز هذه الشخصية بالاستعداد لقبول المخاطر وتعتمد من قبل الشركة في التعامل مع اتجاهات البيئة المتغيرة وتشجع على الابتكار في حل المشاكل لاسيما عندما يتعلق الأمر نحو توجه المنظمة لتطبيق التكنولوجيا، إذ أن المنظمات التي تميل إلى المجازفة تتاح لها الفرص لتصل إلى أوسع مجموعة من القدرات المتميزة القادرة على تحقيق الأداء العالي. هذا يتناسب مع مفهوم (اليقظة الريادية) الذي يفترض ضرورة أن يكون الأفراد أشد انتباهاً إلى الفرص الجديدة واستخدام المعلومات بطريقة مختلفة مع التركيز على الأفكار الجديدة، فهو مفهوم يحمل نفسه على البحث المستمر للحصول على المعلومة من خلال مسح واسع النطاق وغير موجه يجري في أوقات وأماكن غير تقليدية، بدلاً من البحث مباشرة الذي يتقيد بأوقات وأماكن معينة فمفهوم اليقظة لا يقتصر على عمليات بحث محددة أو مخصصة لفرص جديدة بل هو حالة عامة يحفز على مسح البيئة على الصعيد العالمي مع الاستجابة للتغيرات على مستوى الكلي لمنظمات الأعمال.

ب - القدرات التنظيمية

Organizational Competency

هي القدرة على تنظيم الأعمال في جميع أنحاء المنظمة إذ تهتم بأي تطورات داخلها أو خارجها، فمن المحتمل أن يكون له تأثير على أداء المنظمة، فالمنظمات باختلاف حجومها يقع على عاتقها ضرورة توافر مجموعة من القدرات. قد لا ترتبط بحدود وظيفة معينة أي لتكون فاعلة لا بد من أن تشمل على جميع الوظائف الإدارية الأساسية، إذ تتطلب هذه القدرات توفير ثلاث مجالات هامة:-

(1) تحديد الإمكانيات التنظيمية التي قد تدمج بضممتها الأفكار والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي، إذ توصف هذه الموارد لأهميتها باعتبارها السبب الرئيسي للميزة التنافسية، لذا تضع المنظمات أدوات لتقسيم الصعوبات والاحتياجات لإدارة الموارد البشرية لأنها تلعب دوراً حاسماً في استراتيجيات التنمية لدورها في خلق التقدم لعمليات صنع القرارات إذا ما اعتمدت على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لكن حجم الشركة هو المحدد لمجموعة متنوعة من هذه الممارسات.

(2) القدرة على تنظيم شبكات يمكن الاعتماد عليها في وضع التوجه الاستراتيجي فالقيود المفروضة على الموارد هي من أهم العوامل التي تؤثر على إستراتيجية المنظمات. لذا فإن تطوير قاعدة واسعة من الموارد الداعمة لمبدأ الميزة التنافسية يتم عن طريق ترتيب العلاقات مع أصحاب المصالح على الأساس الشخصي، بهدف بناء الثقة وبالتالي الحد من حالات عدم التأكد في التعاملات كون التعامل مع البيئة العامة هو في الأساس يتطلب إدارة فاعلة لإزالة الغموض والتعقيد ولعل العامل الحاسم في هذا الصدد هو قدرة الإدارات العليا على خلق رؤية تحتوي في احد أجزائها على إعطاء أهمية لكافة الأطراف التي تتفاعل معها المنظمة والتي تدخل ضمن بيئتها، لذا فإن صلاحية إقامة علاقات تعتمد على مصداقية الإدارة في التعامل والذي يعطي آثاره على التوجهات الإستراتيجية التي تشمل كل من الأهداف العامة للمنظمة التي تسعى لتحقيقها، فالمهمة الرئيسة للإدارة هي تطوير أفكار عمل هادفة بشأن مستقبل المنظمة واتخاذ المبادرات المناسبة لمواجهة الفرص والتهديدات للوصول الى الأداء العالي، لأنه السبب في توجه المنظمة الاستراتيجي. فإذا كان اقل من المطلوب فهذا يتطلب منها بذل المزيد من الجهود للوصول إلى الخيارات الإستراتيجية الممكنة، بهدف زيادة أداء الإدارة الإستراتيجية لذا فالعلاقة بين مستويات التطور والتخطيط والأداء التنظيمي ممكنة إذ ارتبط التخطيط بعمليات متطورة فضلاً عن مرونته الذي يوفر المجال لمزيد من النتائج الايجابية التي تقتض أن إجراءات التخطيط تتم ضمن ظروف فيها حالات عدم التأكد مرتفعة أو لديها الأساليب التي تتجاوزها حتى تكون قدرات فاعلة في منظمات ريادية.

ج- القدرات الاجتماعية

Social Competency

هي من أعمق أنواع القدرات التي تتفاعل مع تاريخ بيئة تتضمن تأريخ أو حضارة لشعب ما، فهي إحدى الرموز التي تعتمد عليها استدامة المنظمات لإعمالها. إذ تعد العلاقة المتبادلة بين المنظمة والمجتمع لها دور في خلق حالة من التواصل الفعال والتعاون مع الآخرين (المجتمع)، الذي يتجسد في الامتثال لديناميكية البيئة، لان تطور النظم لا يتم بشكل مستقل ولا تمتلك القدرة على اتخاذ اتجاه سلوكي معين إلا في أطر محددة، لذا فإن نجاح المنظمات ريادياً يواجه تحدياً يتمثل بالاستجابة لقيم المجتمع وتوسيع رؤيتها تجاه قيم المجتمعات الأخرى فهذه المنظومة من القيم هي التي تحدد موت المنظمات أو حياتها. هذه النظرة تدعو إلى ضرورة التحلي بأخلاق العمل التي تقود إلى مسؤولية المنظمة اجتماعياً وبيئياً، فالأخلاق هي تصرف شخصي تجاه الآخرين على الرغم من مواجهة هذا المفهوم لتحديات العولمة إذ وُضفت تقاسير مختلفة لأخلاقيات الأعمال التجارية الدولية التي كانت ذات نفع على المنظمات المتعددة الجنسية تبعاً للاختلافات التي تحصل بين بلدان المنشأ والبلدان المضيفة لكن خضوع المنظمات للقوانين

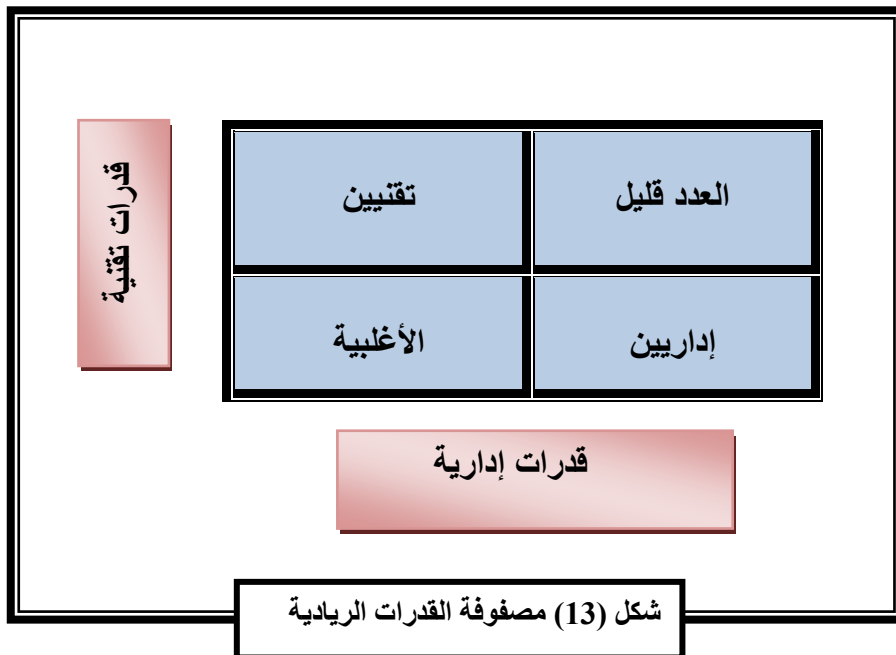
التي تقع تحت أطر المسؤولية الاجتماعية كان سبب إدراكها لمستقبل مشاركيها إذ كونها قائمة على المنفعة المتبادلة لذا فهي خطوة تجاه تعظيم أهمية القضايا الاجتماعية والأخلاقية .

Technical Competency

ت القدرات التقنية

هي قدرات تتضمن استخدام الحاسوب في إتمام العمليات التنظيمية والاتصالات مع الآخرين والتي تقوم على بيانات مخزنة في ذاكره (شخص - حاسوب) . لذا فهي قد تكون ضمنية ويتم تقديمها للآخرين من خلال تفاعل الفرد مع الآخر، وهذا يتمثل بالمعلومات الواضحة والتي يتم تخزينها بشكل سهل المنال للآخرين (كالتقارير المكتوبة أو ملفات الحاسوب) هذا يتناسب مع المنظمات الصغيرة ،أما الكبيرة فهي تستخدم انظمه معلومات معقدة تحتاج إلى كوادرات تتمتع بمهارات متعددة، فضلاً عن توافر عنصر المعرفة التكنولوجية لديها ،لان امتلاك تقنية عالية يقدم للمنظمة مجموعة واسعة من الفرص للقيام بالمهام التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها ، هذا يؤدي إلى ضرورة معرفة حاجتها من القدرات التقنية مقابل الإدارية إذا أرادت تفوق الأولى منها . إذ تستطيع المنظمة ومن خلال وضع مصفوفة للقدرات الريادية الخاصة بها أن امتلاكها لقدرات تقنية يعني أن هناك فئة قليلة جدا تقع في الربع الأول من المصفوفة حيث الخبرات الإدارية هي الفئة الأقل مقارنة بالتقنية والتي تمثل غالبية الملاكات التنظيمية في حين أن امتلاك القدرات الإدارية يظهر العك حسب هذه المصفوفة إذ إن الخبرات التقنية هي الأقل مقارنة بالإدارية. (Mellor et al,2008;8).

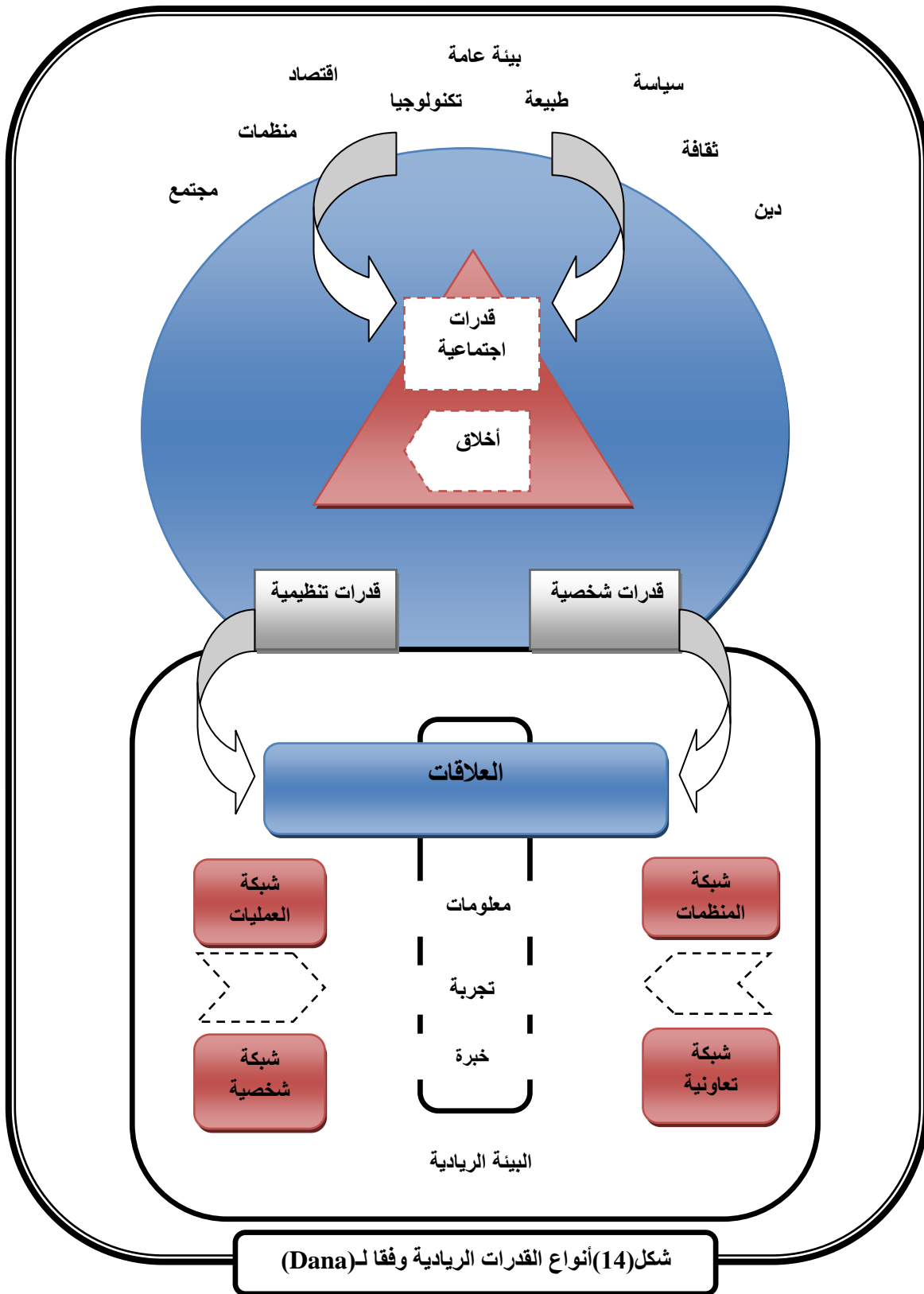
وكما في الشكل (13) الذي يقدم مصفوفة في بعض القدرات الريادية .



Source: Mellor.Robert;Coulton Gary and Chick.Anne,"*Entrepreneurship for Everyone* :A Student Texbook",SAGE Publication Ltd,2008.P.8.

في حين قد تتأثر هذه القدرات بالبيئة بشكل عام وكما في الشكل (14) الذي يقدم أنموذجاً لأنواع القدرات الريادية الذي تتوافق مع الأنواع الثلاثة من القدرات الريادية (شخصية - تنظيمية - اجتماعية) فهي تقوم على علاقة متأثرة في البيئة العامة والبيئة الريادية إذ أهمية الأخلاق كان لها الأثر ومرتکز في الأنموذج لأنها بمثابة الأرضية المشتركة للتعامل مع كل نوع ولأهمية القدرات الاجتماعية مثلت الجزء العلوي من الأنموذج وفي علاقة متبادلة بينهما وبين البيئة العامة، أما الجزء الأسفل فهو يضم النوعين الآخرين من القدرات التي ارتبطت بعلاقات المنظمة، فالقدرات الشخصية والتنظيمية يحكم على جودتها من خلال علاقاتها ضمن البيئة الريادية (المنظمات الريادية الأخرى) (Dana,2006;259).

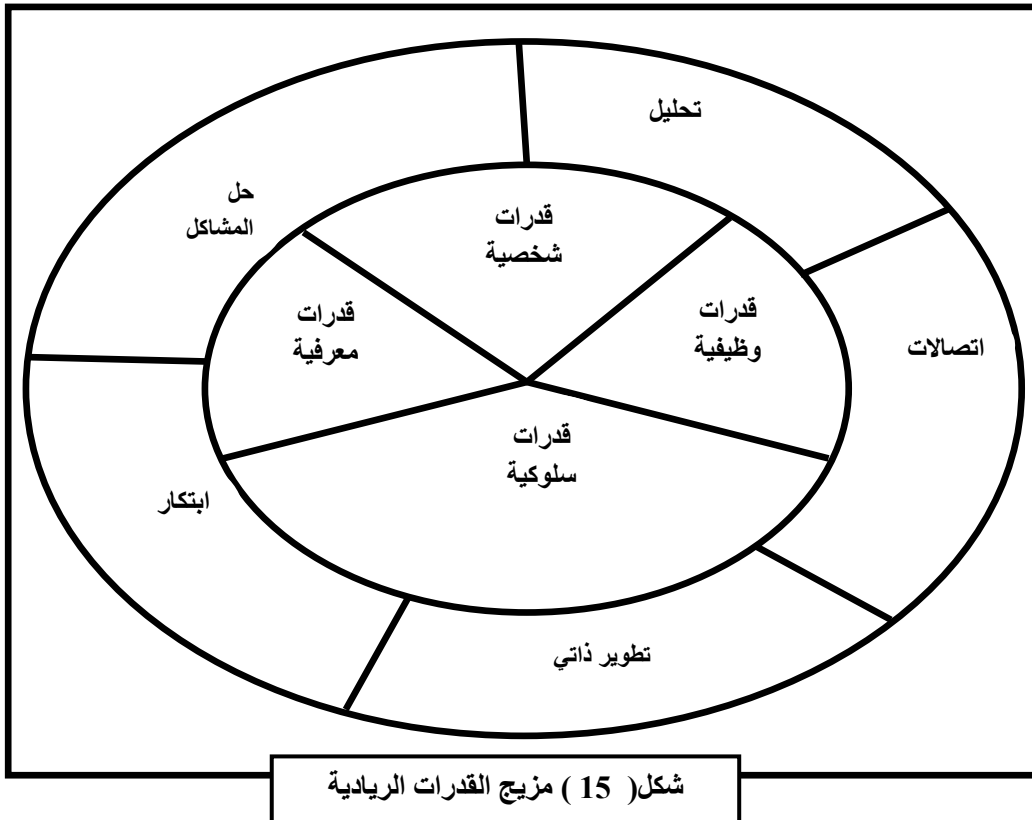
يتضح مما تقدم أن الأنموذج الثلاثي للقدرات الريادية قد يكون غير كافي لقيادة المنظمة ريادياً لاختلاف البيئات التي تحتضن المنظمات لذا قد تتغير تشكيلة الأنموذج من ناحية الاعتبارات المجتمعية التي تدخل ضمن القدرات الريادية إذ يعتبر للجوانب الأخلاقية دور يتباين بين ثقافة المنظمة الاجتماعية وأخرى .



المصدر:- بتصريف من الباحثة اعتماداً على:-

Source: Dana, Leo Paul, "Handbook of Research on International Entrepreneurship Elgar Original Reference", 2th Edition, Edward Elgar .Publishing Limited.UK.2006.P.259.

في حين قد تقع هذه القدرات الريادية ضمن مزيج يضم مجموعة من القدرات تحتل كل واحدة حيزاً ضمن مجموعة من الأدوار والمهام المطلوبة، إذ يمثل التحليل وحل المشاكل أهم المهام المطلوبة للقدرات الشخصية في حين تحتاج المنظمات إلى الإمكانية على حل المشاكل والابتكار كمهام رئيسة إذا أرادت امتلاك قدرات معرفية، وتتخلص القدرات السلوكية بالابتكار والتطوير الذاتي والقدرة على إنجاح الاتصالات مع الأطراف الأخرى في حين تعد يعد التحليل والاتصالات أهم متطلبات امتلاك قدرات وظيفية، إذ تعد هذه المهام والمتطلبات بمجموعها ذات أهمية لامتلاك القدرة الريادية لكن قد تتجزأ حسب أهميتها لكل نوع من أنواع القدرات الريادية التي شكلت مزيجاً من القدرات الريادية . (Cheetham and Chivers,2005:97). وكما في الشكل (15) الذي يوضح مزيج القدرات الريادية .



Source: Cheetham,Graham;Chivers.G.E., "Professional ,Competence and Informal Learning",2th Edition, Edward Elgar Publishing Limited,UK,2005.P.97.

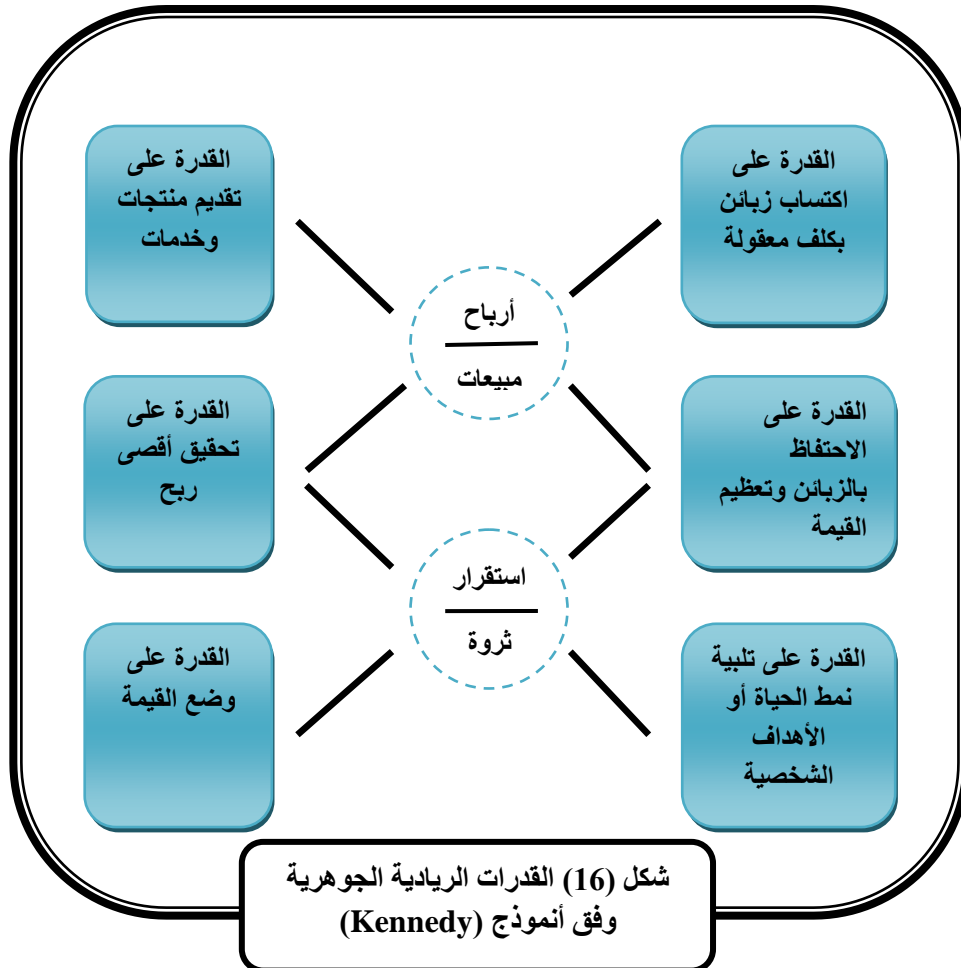
خامساً :- نماذج القدرات الريادية

Entrepreneurial Competency Models

إن تحديد نماذج القدرات الريادية من قبل العديد من الباحثين يهدف لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها. فالغاية من دقة تحديد نماذج القدرات الريادية كونها ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد في فهم طبيعة نجاح المنظمات وتميزها. لذا سيتم عرض البعض من هذه النماذج تمهيداً لاختيار الأنموذج المقترح .

1- أنموذج (Kennedy,2004)

وضع هذا الأنموذج ليصف القدرات الريادية الجوهرية التي قد تختلف بين منظمة وأخرى ،إذ وصف ست قدرات إذا تم تنفيذها بإتقان فإنها ستحقق نتائج عدة - أرباح و مبيعات أو استقرار و ثروة للمنظمة على مديات طويلة.



Source: Kennedy ,Dan , "NO B.S. Business Success" ,Entrepreneur Media ,Inc ,Canada,2004.P.98.

2- أنموذج (Mclean et al, 2005)

حدد Mclean وزملاؤه العناصر الرئيسية للقدرات الريادية وأهميتها للعاملين، والمشار إليها في الجدول (19) الذي يوضح أجزاء القدرات وعناصرها الرئيسية، (Mclean et al, 2005:77).

جدول(19):أجزاء القدرات الريادية وفق أنموذج (Mclean et al)

الأجزاء	العناصر الرئيسية
المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة توافر فهم شامل للعمل الوظيفي ومحدداته. - الوعي بمبادئ الموظفين لتعزيز العمل. - فهم مجموعة الاستراتيجيات والعمليات المتنوعة. - الاعتراف بنقاط القوة والضعف ووضع الاستراتيجيات التي تعزز القوة وتتجاوز الضعف وتخلق حالة من الملائمة مع الظروف المحيطة.
المهارة	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط للبرامج متضمناً (تقييم الاحتياجات والتصميم والتنفيذ والتقسيم). - إجراء الاتصال في مختلف القطاعات والتخصصات وضمن مختلف الحدود الاجتماعية والاقتصادية. - العمل مع الآخرين من أجل (الاستفادة من التغذية العكسية وإجراء المشاركات بين القطاعات). - دمج البحوث والممارسات. - بناء القدرات (خاصة داخل المنظمة). - أن تكون الإستراتيجية الخاصة باتخاذ القرار انتقائية.
الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد بعض الصفات كالصبر و المثابرة واتخاذها كقيم لتعزيز حالة الالتزام الوظيفي. - اعتماد المرونة والقدرة على الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة. - التعلم من تجربة الذات والآخرين. - الثقة بالنفس والمصداقية.
الموارد	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على التمويل الكافي للأنشطة. - اعتماد مخزون الموارد والأفكار الجديدة للوصول إلى أفضل الممارسات كبنية تحتية يتم اعتمادها.

Source: Mclean,Scott;Feather,Joan and Jones Butler, Davide , "Building Health Promotion Capacity :Action for Learning ,Learning from Action ",The University of British Columbia Press,Canada,2005.P.77.

3- أنموذج (Baum et al, 2007)

تضمن الأنموذج اتخاذه للمعرفة والمهارة كقدرات للريادي ،انطلاقاً من اعتمادها كصفات شخصية لذا فهي تتخذ من وجود المعرفة لتسهيل قدرة المنظمة في التعرف على الفرص و الموارد وتنظيمها وتجميعها ،أما المهارة فهي نتيجة للخبرة في مجال البحوث العلمية والتطبيقية سواء كانت فنية أو تقنية فأنها تسمح للشروع بالتغيرات القادرة على المنافسة في الأسعار والعروض المقدمة وهي مصدر أساسي للنمو (Baum et al ,2007:70) .

4- أنموذج (Nixdorff,2008)

حدد أنموذجه بناءً على دراسة (القدرات الريادية اعتماداً على عينه من المقالات الصحفية التي حددت فيها (36) مقدره ريادية لعدة كتاب و بعد اخذ القاسم المشترك بين هؤلاء الكتاب تم التوصل إلى بعدين للقدرات هما ، (Nixdorff,2008:24) .

➤ توليد الأفكار الإبداعية.

➤ التعرف على الفرص.

5- أنموذج (Kumar,2008)

صنف (Kumar) القدرات الريادية إلى ثلاث مكونات : (Kumar,2008:73)

➤ المعرفة: جمع المعلومات والاحتفاظ بها.

➤ المهارة : القدرة على إثبات وجود نظام لتسلسل السلوك الذي يتعلق بانجاز الأداء وتحقيق الأهداف .

➤ الدافع والسمة: الدافع هو مصدر تحقيق الأهداف إذ يوجه سلوك الفرد ويتضمن الأفكار التي تتعلق بهدف معين وكيفية تحقيقها ،فهو أما يكون بقصد الوصول إلى انجاز معين وتحسين الأداء ، أما السمة هي طريقة يتم بها تمييز شخص عن الآخر .

6- أنموذج (Katz and Green,2009)

حدد كل من (Katz and Green,2009:59) أنموذجهما انطلاقاً من الشخصية الريادية التي تمتاز أعمالها بالصعوبة لكن بنفس الوقت هناك مجموعة قدرات تتعلق بها ، لذا كان تصنيف أنموذجهما يتضمن :

➤ المهارة

➤ المعرفة

- وظائف الأعمال الرئيسية : أي النشاطات التي تساهم في كل الأعمال (بما فيها الإنتاجية) العمليات والمحاسبة والمالية والموارد البشرية.
- قدرات الموارد: الإمكانيات والمهارات الريادية في إيجاد المكونات اللازمة لتشغيل المنظمة كالموقع و التمويل و المواد الأولية والخبرة.
- تحديد الموارد: المهارات التي يتم تحديدها مع التركيز على الطاقة اللازمة لوضع الأعمال ضمن حيز الوجود .
- قدرات الفرص:المهارات الضرورية في استغلال عناصر البيئة التي من الممكن أن تؤدي إلى الربح واستدامة الأعمال.

7-أنموذج (Xie and Huang,2012)

صاغ كل من Xie and Huang أنموذجها من خلال بحث تناول " دور التعلم الريادي في الأداء الريادي" .لذا حددا أبعاده بالآتي: (Xie and Huang,2012: 232).

- قدرات فرص .
- قدرات علاقات .
- قدرات تنظيم .
- قدرات مفاهيمية ا وتصورية .
- قدرات إستراتيجية .
- قدرات الالتزام.

كما تطرق (Jones and Tilley,2003:19) ،(Newlands and Hooper,2009:529) إلى اتخاذ أبعاد القدرات الريادية مناظرة مع أنموذج (Xie and Huang,2012 :232) أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت أنموذج كل من:

((Xie and Huang,2012 :232) و (Katz and Green,2009:59)) في تحديد أبعاد الدراسة الحالية لعدة أسباب هي :-

- اعتمد الأنموذج (Xie and Huang,2012 :232) كونه اتخذ مجالات القدرات الريادية الستة كأبعاد في بحث اعتمد في منهجيته على خلفية دراسة أجريت في (2002) كانت سلسلة لعدد من البحوث فيما بعد مما يعزز رصانته العلمية .

➤ اعتمد أنموذج (Katz and Green,2009:59) كونه أحدث النماذج في مجال القدرات الريادية التي اتخذت من المعرفة والمهارة كقدرات شخصية أكثر من كونها تنظيمية والتي تُعد الأهم لدى العديد من الباحثين في تعزيز القدرات الريادية.

ولكون كل أنموذج يخاطب بيئة معينة لذا لم يتم اعتماد الأبعاد كاملة في كلا الأنموذجين إذ تم توظيفها بما يخدم أهداف الدراسة الحالية. و أيضاً للأنموذج المعتمد لابد من إيراد أبعاده بشيءٍ من التفصيل :-

Skills

1- المهارة

قد تتحدد المهارات بالوعي الذاتي ووضع الأهداف والتأكيد على إدارة الوقت والصراع كجزءٍ من القدرات الريادية ، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار كإحدى الصفات العامة للرياديين (Nieuwenhuizen,2008:11). إذ تُعرف بأنها نظام من السلوك الذي يمكن تطبيقه ضمن حالات واسعة فهي كامنة لكن تبرز نتائجها من خلال الأهداف التي يتم تحقيقها (Rickheit and Strohner,2008:25). تبدأ بعمليات أساسية حتى يتم صقل هذه المهارات بما يتناسب مع القدرات الريادية وتنتهي بالبحث والتطوير ، أما ما بين هذه العمليات فيتضمن مهارات تقنية وتصميم وهندسة لهذه المرحلة كي تدخل ضمن المستوى الأخير الذي يمثل القمة في تسلسل المستويات إذ تقع هذه العمليات في أربعة مستويات هي : (Watkins,2008:118)

➤ الإمكانيات والمهارات للعمليات الأساسية.

➤ الإمكانيات والمهارات الحرفية والتقنية.

➤ التصميم والهندسة .

➤ البحث والتطوير.

يؤدي التداخل بين مفهومي المهارة والمعرفة ، إلى ضرورة إيضاح للمفهومين. فالأولى يتم الحصول عليها عن طريق التدريب والخضوع للتقييم لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الوظائف على العكس من المعرفة التي قد تستقل عن الأداء لذا فهو يحدد ثلاث خطوات لتحديد المهارات هي : (Salas et al ,2001:20).

➤ الخطوة الأولى : التعريف بالمهارات إي فهمها من خلال علاقتها بالمعرفة .

➤ الخطوة الثانية : تحديد مواصفات المهارة إي بوضع قائمة تضم مجموعة من المهارات والمهام المطلوبة لها .

➤ الخطوة الثالثة : تحديد المهارات ليتم على أساسها إجراء عملية التقييم .

2- المعرفة

Knowledge

فيما يخص المفهوم يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات فكرية حددت مفهومها:

الأول: ينظر للمعرفة بوصفها موجود غير ملموس لا يخرج عن كونه مجرد القدرات التي تعتمد على المنظمة تحقيقاً لأهدافها (محبوب، 2004: 5).

الثاني: ينظر أنها على نحو أوسع من القدرات، وتقع ضمن هذه الاتجاه (الكبيسي، 2002: 48) و (Daft, 2001: 260) الذي عنى بها الهيكل الذي يتكون من جزأين، أولهما ظاهري على نحو يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق ونحوها وثانيهما ضمني يصعب تحويله أو نقله كالمهارات والخبرات.

الثالث: توصف بأنها أوسع من مجرد قدرات إي أنها بناء فكري ينشأ من خلال قوة عقل البشر (حسين، 2008: 14)، أما المعرفة على المستوى المنظمي غالباً ما تأتي في إطار يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة التي تباينت آراء الكتاب (العلي وآخرون، 2006: 40)، (نجم، 2008: 64)، (حسين، 2008: 26) في عدد مراحلها، التي يرى الكتاب بإمكانية تصورهما كاملة في إطار أربعة مراحل هي:-

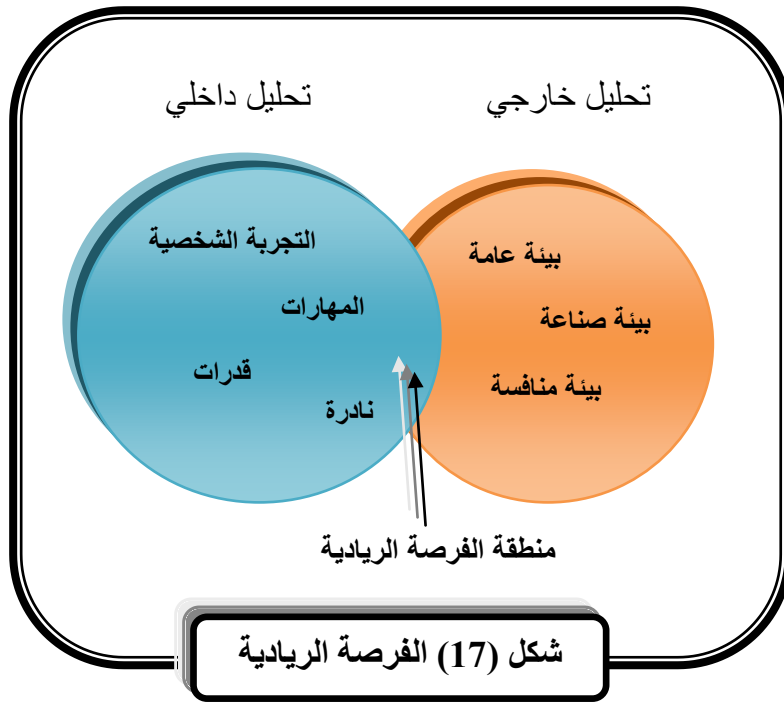
- المرحلة الأولى (خلق المعرفة) :- تعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال عمليات البحث والتطوير
- المرحلة الثانية (تطوير المعرفة) :- إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها .
- المرحلة الثالثة (توزيع المعرفة) :- بما يضمن إيصالها إلى الجهات المستفيدة منها تمهيداً للإفادة منها في مجمل أنشطة المنظمة .
- تبني المعرفة :- تعني تطبيق المعرفة من قبل الجهات التي وصلت إليها في أداءها بما يضمن تطوير هذا الأداء.

3- اقتناص الفرص

Seize opportunities

إن نجاح المنظمات يعتمد على قدرة المنظمة على استغلال الفرص التي تستطيع من خلالها تحديد المستقبل، لذا فهي لا تبحث عن الفرص التي تتعلق بالإستراتيجية الحالية ولكن تقيم إستراتيجياتها بناءً على الفرص التي حصلت عليها (صادق، 2010: 22). فالفرصة قد ترتبط بحالات عدم التأكد لذا فهي ليس من الضروري أن تكون مربحة لأن هذا يتعلق بوضع خاص من الاستغلال يؤدي إلى هذه النتيجة (Davidsson, 2008: 21). هذا يعلل ميل بعض المنظمات إلى استخدام منهجاً تقليدياً في إيجاد الفرص (ابوفارة، 2010: 21). فالفرصة إما تأتي مناسبة للوقت

أو غير مناسبة للوقت (Butler,2004:51) . إذ يُحدد مجال الفرصة الريادية التي بإمكان المنظمات استغلالها من خلال الدمج بين البيئة الداخلية والخارجية وبإخضاعهما للتحليل الذي ينتج عنه تحديد نقاط القوة والضعف لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية لتشكل تقاطعاً يمثل العوامل المشتركة بين البيئتين (Longenecker et al,2011:87) . و كما يظهر في الشكل (17) الذي يوضح الفرصة الريادية .



Source: Longenecker,Justin G.;Petty,William J.;Palich,Leslie E.and Hoy,Frak, " Small Business Management :Launching And Growing Entrepreneurial Ventures ",16th Edition ,Cengage Learning,USA,2011.P.87.

كما أن تحديد الفرصة الريادية يتطلب تقييمها من خلال إدراك للعائد والمخاطرة التي تترتب عليها وكذلك للمزايا التي سوف تتحقق منها هل هي بسبب التقنية أو التشريعات الحكومية أو المنافسة بين المنظمات (السكرانة،2008: 28).

Resource Efficiency

4- كفاءة الموارد

بأنها الاستخدام الصحيح للموارد لتحقيق أهداف المنظمة إذ قد لا ترتبط بالكفاءة وإنما بفاعلية الاستخدام (Davis,2008:34). فإكتساب الموارد البشرية والمالية يعمل على رفع قيم هذه الموارد (Brush,et al ,2002:10). إذ تتضمن أربع جوانب أساسية تمثل تحدياً لها هي:

- تجميع الوارد : عمل المنظمات يبدأ مع توفير موارد بشرية لانجاز أعمالها فضلاً عن التقنية التي تستخدمها لذا تتدرج أهميتها في الوقت والكلفة والتي تتعلق بالشراء أو الامتلاك من السوق أو بتصنيعها.
 - الموارد الجاذبة: تمثل الموارد التي يتم اختيارها سواء أكانت بشرية أم مالية وكذلك المعدات والأصول ومقدار سعرها والتكلفة ، وكيفية إيجاد نوع من التناغم بينها والذي يعد بمثابة تحدي لمنظمات الأعمال.
 - الموارد المتنوعة المجمععة : تتمثل بالموارد التي يتم تجميعها في بداية نشوء المنظمة إذ تبذل جهوداً في تجميعها لتحقيق قيمة لها وتتكون من خبرات العاملين والخلفية التعليمية ورأس المال والتي تتأطر ضمن أفكار جديدة .
 - الموارد الفردية التحويلية : يتضح في هذا الجانب ربط قوى الأفراد بقوة المنظمة لتحقيق ميزة نادرة لديها، والمعرفة والقدرات التي ينبغي أن تكون جيدة لتزودها بقاعدة أساسية للاستمرارية والنمو في حجم المنظمة وإعطاء قيمة لمواردها.
- إن عملية التنمية لهذه الموارد والتطوير التنظيمي يتطلب نهجاً انتقائياً مدفوعاً باحتياجات واقعية من الإدارة العليا وأعضاء المنظمة (Grieves,2003:46). ولأن هذه الموارد غير قابلة للتجديد فهي تتطلب أن يترافق معها دعم تكنولوجي لضمان فاعليتها على المدى الطويل (Bleischwitz et al,2011:27). إن مصادر الحصول على هذه الموارد تتمثل في تكامل مورد مع آخر أو استخدام أشخاصاً آخرين للحصول على موارد منظمات أخرى أو استخدام طرق جديدة للحفاظ على الموارد الحالية (Morris et al ,2011:7).

Relationships Built on Trust

5- العلاقات المبنية على الثقة

الثقة هي عقيدة الفرد ورغبته المقترنة بالكلمة والفعل والقرارات الأخرى (Deutsh ,et al (2006:94). إن الثقة في العلاقات بين المنظمات وكوادرها يساعد على الحد من حالات عدم اليقين فهي ظاهرة معقدة خاصة على المستوى الداخلي تحتاج إلى معالجة في جميع جوانبها ،لأن الفكرة الرئيسة في المجتمعات الحديثة تعدّها العامل الحاسم لنجاح الأنشطة الداخلية والاستراتيجيات إذ يمكن استنتاج أهميتها من الحالة الراهنة لاقتصاديات الدول إذ إن التقدم جعل من نظم المعلومات الإدارية تعيش الحالة الديناميكية المعقدة وهذا بدوره اثر على الشركات في نواحي عدة جعل منها تأخذ من الثقة المركز في تعاملاتها مع البيئة الخارجية (Zerfab et al ,2008:76) . فهي تُنشأ الاعتقاد الراسخ لدى المنظمة بأن تعاملها مع المنظمات الأخرى سوف يؤدي إلى نتائج ايجابية (Pennanen,2009:17). لان بناء الثقة يبنى على ضمان استمرار علاقاتها لفترات طويلة إي تحقيق المنفعة لكافة الأطراف وليس

على المصالح الذاتية (Peppers and Rogers,2010:25). على الرغم أن الثقة غير ملموسة إلا أنها تظهر جوهر العلاقات وتجعلها ذات معنى فهي تجمع بين القدرة والالتزام تجاه الطرف الآخر (Reece et al ,2011:178). إذ تعطي للثقة الامتياز في قيادة العلاقات الإدارية لارتباطها بمبادئ الالتزام المنظمي (Callaway,2007:116). في حين يرى ويليامسون احد خبراء الاقتصاد إمكانية استبعاد دور الثقة في العلاقات التي وصفها بأنها عموماً حسابية ولا تعتمد الثقة لان العلاقات تتطلب أشخاصا يمكن الوثوق بهم (Cropper et al ,2008:533).

6- الإستراتيجية

Strategic

يقصد بها تحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل (Stolt,2009:2). او الخطة العامة أو مجموعة الخطط التي تهدف إلى تحقيق وضع ما (Damon et al ,2006:512). إذ تتمثل بأنها سلسلة من الإجراءات التي تتم من قبل المنظمة وفقاً لحالة معينة (Mueller (2010:42). فهي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن (Mintzebrge) قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للإستراتيجية إذ يرى انه لايتحتم أن يكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات التخطيط الاستراتيجي الرسمي إذ عادة ماتتبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط (القحطاني، 2011: 10). كما أن إستراتيجية منظمات الأعمال يمكن أن تكون بمثابة خطة Plan أي نمط من نشاط واع، أو توجيه معين لمواجهة حالة معينة وتتناول الكيفية التي تحاول بها الإدارة صياغة التوجه للشركة وتثبيتها على مسالك ونشاطات محددة مسبقاً (الصياح، 2009: 5).

ومما تقدم يتضح أن المنظمات التي تمتلك لإفراد يحملون المهارة والمعرفة إلى جانب كفاءة الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية تعد قادرة وذات إمكانية على إقامة علاقاتها بالاستناد إلى الثقة المتأتية من إدراكها لما تمتلكه من هذه الموارد تجعلها في موضع ثقة لكافة الأطراف التي تتعامل معها فضلاً عن قدرتها على إدارة خطتها الإستراتيجية بنجاح، في الوقت نفسه إن توفر الإمكانيات لدى المنظمات لايعني بالضرورة أنها ذات قدرات ريادية كونها تعتمد على مقدار ماتستغله من كفاءاتها وبالشكل الأمثل لكي تستطيع تقديم منتجات أو خدمات تحمل كل صفات التميز والريادة في البيئة العاملة فيها .

الفصل الثالث

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل
الاحصائي لتباين تباين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن عناصر
الايولوجية الجوهرية

المبحث الثاني

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن ابعاد
القدرات الرياضية

المبحث الثالث

التحليل الاحصائي لتباين تباين متغيرات الدراسة

الفصل الثالث

المبحث الأول

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن عناصر الأيدولوجية الجوهرية

ينصب اهتمام هذا المبحث في وصف مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل الأيدولوجية الجوهرية وعناصرها.

من خلال الجدول (20) يتضح مستوى إجابات الأفراد وللشركتين عينة الدراسة حول عناصر الأيدولوجية الجوهرية (X) التي تم اعتمادها وهي (الصدق والأمانة_{X1}، المسؤولية الاجتماعية_{X2}، الجودة_{X3}، الإبداع والابتكار_{X4}، التكنولوجيا العالية_{X5}، التحسين الذاتي والمستمر_{X6}، دعم المجتمع والبيئة_{X7}، تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح_{X8}) وحيث يتضح من نتائج الجدول (20) مايلي:

أن هنالك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الأيدولوجية الجوهرية في (شركة دو) البالغ (4.24) وهو اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ ت يتضح من نتائج الجدول (20) ما يلي: الانحراف المعياري العام (0.86) ، مما يؤكد تجانس الإجابات حول هذا المتغير، في حين نجد أن قيمة معامل الاختلاف العام بلغت (0.203) ، بالإضافة إلى ذلك فقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول الأيدولوجية الجوهرية (84.73%) ، أما في (شركة آسيا) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الأيدولوجية الجوهرية (4.15) ، كما بلغ الانحراف المعياري العام لها (0.91) ومعامل الاختلاف العام (0.219) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.93%) ، وهذا يؤكد أن اغلب إجابات الأفراد وللشركتين عينة الدراسة تعطي اهتماماً واضحاً لهذا المتغير وأنهم قد طبقوا عناصر الأيدولوجية الجوهرية بشكل جيد مما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً، إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C50-C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وأن شدة الإجابة لعينة الدراسة بمجملها كانت أعلى من (50%) ومن خلال ماورد يلاحظ في هذه النتائج وجود اتفاق في فقرات هذا المتغير وللشركتين عينة الدراسة .

جدول (20) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن عناصر الأيدولوجية الجوهرية لشركة (دو) و(آسيا سيل)

شركة آسيا سيل											شركة دو										
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الإيجابية %	الوسط الحسابي الموزون	الإيجابيات	1	2	3	4	5	مقياس الإيجابية الأسئلة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الإيجابية %	الوسط الحسابي الموزون	الإيجابيات	1	2	3	4	5	مقياس الإيجابية الأسئلة
0.167	0.74	88.65	4.43	74	1	1	2	31	39	C1	0.185	0.81	88.24	4.41	68	1	1	5	23	38	C1
0.223	0.97	83.78	4.19	74	2	3	8	27	34	C2	0.212	0.90	84.71	4.24	68	1	2	9	24	32	C2
0.227	0.96	84.86	4.24	74	2	2	9	24	37	C3	0.202	0.87	86.47	4.32	68	2	1	3	29	33	C3
0.222	0.90	80.81	4.04	74	1	3	13	32	25	C4	0.204	0.86	84.41	4.22	68	1	1	10	26	30	C4
0.180	0.78	87.03	4.35	74	1	1	5	31	36	C5	0.211	0.89	83.82	4.19	68	1	2	9	27	29	C5
0.208	0.88	85.03	4.25	370	7	10	37	145	171	الصدق الأمانة x ₁	0.202	0.87	85.53	4.28	340	6	7	36	129	162	الصدق الأمانة x ₁
0.279	1.08	77.30	3.86	74	2	6	18	22	26	C6	0.229	0.96	83.24	4.16	68	1	3	11	22	31	C6
0.255	1.01	78.92	3.95	74	2	4	15	28	25	C7	0.214	0.89	83.24	4.16	68	1	2	10	27	28	C7
0.222	0.92	83.24	4.16	74	1	2	14	24	33	C8	0.205	0.89	86.47	4.32	68	2	1	4	27	34	C8
0.219	0.89	81.08	4.05	74	1	2	15	30	26	C9	0.193	0.83	85.59	4.28	68	1	1	7	28	31	C9
0.223	0.90	81.08	4.05	74	1	1	19	25	28	C10	0.196	0.83	84.71	4.24	68	1	2	5	32	28	C10
0.239	0.96	80.32	4.02	370	7	15	81	129	138	المسؤولية الاجتماعية x ₂	0.207	0.88	84.65	4.23	340	6	9	37	136	152	المسؤولية الاجتماعية x ₂
0.206	0.89	85.95	4.30	74	1	1	12	21	39	C11	0.179	0.80	88.82	4.44	68	1	1	4	23	39	C11
0.211	0.88	83.24	4.16	74	1	2	11	30	30	C12	0.180	0.80	88.53	4.43	68	1	2	1	27	37	C12
0.240	0.99	82.16	4.11	74	2	2	14	24	32	C13	0.221	0.94	85.59	4.28	68	2	1	8	22	35	C13
0.208	0.87	83.78	4.19	74	1	2	10	30	31	C14	0.197	0.82	83.24	4.16	68	1	2	6	35	24	C14
0.206	0.86	82.97	4.15	74	1	1	13	30	29	C15	0.180	0.80	88.53	4.43	68	1	1	4	24	38	C15
0.214	0.89	83.62	4.18	370	6	8	60	135	161	الجودة x ₃	0.192	0.84	86.94	4.35	340	6	7	23	131	173	الجودة x ₃
0.211	0.86	81.89	4.09	74	1	1	15	30	27	C16	0.192	0.82	85.00	4.25	68	1	2	4	33	28	C16
0.225	0.91	80.54	4.03	74	1	2	17	28	26	C17	0.194	0.82	83.82	4.19	68	1	1	8	32	26	C17
0.223	0.94	84.59	4.23	74	2	2	8	27	35	C18	0.216	0.89	82.35	4.12	68	1	1	14	25	27	C18
0.195	0.84	85.68	4.28	74	1	2	6	31	34	C19	0.227	0.91	83.90	4.03	68	1	2	15	26	24	C19
0.211	0.88	83.51	4.18	74	1	2	11	29	31	C20	0.190	0.80	83.82	4.19	68	1	1	7	34	25	C20
0.213	0.89	83.24	4.16	370	6	9	57	145	153	الإبداع والابتكار x ₄	0.204	0.85	83.12	4.16	340	5	7	48	150	130	الإبداع والابتكار x ₄

0.206	0.88	85.68	4.28	74	1	2	9	25	37	C21	0.193	0.82	85.29	4.26	68	1	1	7	29	30	C21
0.239	1.00	83.51	4.18	74	2	3	10	24	35	C22	0.193	0.84	87.06	4.35	68	1	2	4	26	35	C22
0.205	0.86	84.32	4.22	74	1	2	9	30	32	C23	0.229	0.91	80.00	4.00	68	2	1	13	31	21	C23
0.228	0.94	82.70	4.14	74	2	3	7	33	29	C24	0.183	0.77	84.71	4.24	68	1	1	5	35	26	C24
0.234	0.95	81.08	4.05	74	2	2	13	30	27	C25	0.216	0.91	84.41	4.22	68	1	2	10	23	32	C25
0.222	0.93	83.46	4.17	370	8	12	48	142	160	التكنولوجيا العالية x ₅	0.203	0.86	84.29	4.21	340	6	7	39	144	144	التكنولوجيا العالية x ₅
0.192	0.83	87.03	4.35	74	1	1	8	25	39	C26	0.189	0.83	87.65	4.38	68	1	1	6	23	37	C26
0.208	0.87	83.78	4.19	74	1	2	10	30	31	C27	0.208	0.86	82.35	4.12	68	1	1	12	29	25	C27
0.184	0.81	87.57	4.38	74	1	1	6	27	39	C28	0.211	0.89	83.82	4.19	68	1	2	9	27	29	C28
0.207	0.89	86.49	4.32	74	2	2	3	30	37	C29	0.176	0.75	85.88	4.29	68	1	1	3	35	28	C29
0.211	0.88	83.51	4.18	74	1	2	11	29	31	C30	0.193	0.85	87.94	4.40	68	1	1	7	20	39	C30
0.200	0.86	85.68	4.28	370	6	8	38	141	177	التحسين الذاتي والمستمر x ₆	0.196	0.84	85.53	4.28	340	5	6	37	134	158	التحسين الذاتي والمستمر x ₆
0.246	0.99	80.27	4.01	74	2	2	17	25	28	C31	0.193	0.82	85.29	4.26	68	1	2	4	32	29	C31
0.195	0.83	85.41	4.27	74	1	1	9	29	34	C23	0.185	0.80	86.76	4.34	68	1	1	5	28	33	C32
0.229	0.94	82.16	4.11	74	2	2	11	30	29	C33	0.228	0.92	80.88	4.04	68	2	1	12	30	23	C33
0.229	0.93	80.81	4.04	74	1	3	15	28	27	C34	0.216	0.92	84.71	4.24	68	2	2	4	30	30	C34
0.228	0.91	79.46	3.97	74	1	2	19	28	24	C35	0.198	0.83	83.53	4.18	68	1	2	6	34	25	C35
0.212	0.89	83.78	4.19	74	2	2	5	36	29	C36	0.209	0.89	85.00	4.25	68	2	1	5	30	30	C36
0.226	0.91	80.81	4.04	74	1	3	14	30	26	C37	0.202	0.87	86.47	4.32	68	1	2	6	24	35	C37
0.223	0.92	82.16	4.11	74	2	2	9	34	27	C38	0.192	0.82	85.00	4.25	68	1	1	7	30	29	C38
0.236	0.96	81.62	4.08	74	1	3	16	23	31	C39	0.210	0.86	81.76	4.09	68	1	2	10	32	23	C39
0.226	0.92	81.89	4.09	74	2	1	13	30	28	C40	0.204	0.86	84.12	4.21	68	1	1	10	27	29	C40
0.225	0.92	81.84	4.09	740	15	21	128	293	283	دعم المجتمع والبيئة x ₇	0.203	0.86	84.35	4.22	680	13	15	69	297	286	دعم المجتمع والبيئة x ₇
0.216	0.87	81.08	4.05	74	1	1	17	29	26	C41	0.232	0.95	82.35	4.12	68	1	2	15	20	30	C41
0.226	0.93	82.16	4.11	74	2	2	10	32	28	C42	0.189	0.81	85.88	4.29	68	1	1	6	29	31	C42
0.202	0.86	84.86	4.24	74	1	2	8	30	33	C43	0.208	0.84	81.18	4.06	68	1	2	10	34	21	C43
0.229	0.93	80.81	4.04	74	1	2	18	25	28	C44	0.210	0.87	83.24	4.16	68	2	1	6	34	25	C44
0.219	0.89	81.08	4.05	74	1	2	15	30	26	C45	0.185	0.80	86.76	4.34	68	1	1	5	28	33	C45
0.217	0.90	82.70	4.14	74	1	1	16	25	31	C46	0.179	0.80	88.82	4.44	68	1	1	4	23	39	C46
0.220	0.94	85.68	4.28	74	2	2	7	25	38	C47	0.221	0.92	82.94	4.15	68	2	2	6	32	26	C47
0.211	0.85	80.81	4.04	74	1	2	13	35	23	C48	0.228	0.93	81.18	4.06	68	2	1	12	29	24	C48
0.235	0.96	81.35	4.07	74	2	3	10	32	27	C49	0.227	0.96	84.12	4.21	68	2	2	7	26	31	C49

0.215	0.87	80.81	4.04	74	1	1	17	30	25	C50	0.185	0.80	86.18	4.31	68	1	1	5	30	31	C50
0.219	0.90	82.14	4.11	740	13	18	131	293	285	تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح x ₈	0.207	0.87	84.26	4.21	680	14	14	76	285	291	تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح x ₈
0.219	0.91	82.93	4.15	3700	68	101	580	1423	1528	الأيدلوجية الجوهرية	0.203	0.86	84.73	4.24	3400	61	72	365	1406	1496	الأيدلوجية الجوهرية

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة عن كل عنصر من عناصر الأيدولوجية الجوهرية، وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول (20) :

1 - الصدق والأمانة X_1 :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لعنصر الصدق والأمانة في (شركة دو) بلغ (4.28) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.202) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.53%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.25) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.208) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.03%)، وهذا يؤكد إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك أهمية الصدق والأمانة من خلال تبنى هذه القيمة الجوهرية لعددها الأكثر ملائمة لنوعية عملها بالحرص على تنميتها في تعاملاتها اليومية والحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بها وتطبيقها في رسائلها الإعلانية للوفاء بوعودها تجاه الجمهور .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C₁) (4.41) وهو أكبر قيمة من باقي الأوساط وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا العنصر في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.81) ومعامل الاختلاف (0.185) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.24%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.43) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا العنصر في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.74) ومعامل الاختلاف (0.167) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.65%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تعمد باستمرار إلى نشر أخلاقيات العمل من أجل ترسيخ مبدأ الثقة بين جميع الأطراف

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C₂) (4.24) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.212) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.71%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.19) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.97) ومعامل الاختلاف (0.223) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.78%)، وهذا يعني إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تمتلك ضمن برامجها التدريبية آليات تحت على تطبيق الصدق والأمانة في التعاملات اليومية .

ج - أما الفقرة (C₃) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.32) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.202) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.47%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.24) كما

بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) ومعامل الاختلاف (0.227) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.86 %)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بها.

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (4.22) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.41%) وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.04) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.222) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.81%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحرص على تحقيق الأمانة والمصادقية في مضمون رسائلها الإعلانية.

ه - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (4.19) في (شركة دو) وهو أقل من باقي الأوساط لل فقرات الأخرى، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.211) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.82%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.35) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.78) ومعامل الاختلاف (0.180) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (87.03%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تسعى إلى الوفاء بوعودها تجاه الجمهور.

2 - المسؤولية الاجتماعية X_2 :-

يتضح من نتائج الجدول (20) إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لعنصر المسؤولية الاجتماعية في (شركة دو) بلغ (4.23) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.88) ومعامل الاختلاف (0.207) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.65%) وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.02) كما بلغ الانحراف المعياري له (0.96) ومعامل الاختلاف (0.239) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.32%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال اتخاذها من صلاح ورفاهية المجتمع كأبرز أولوياتها بالاهتمام بشكوى زبائنها ووضوح شروطها التي تحدد طبيعة علاقتها بهم.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (4.16) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) ومعامل الاختلاف (0.229) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (3.86) كما بلغ الانحراف المعياري لها (1.08) ومعامل الاختلاف (0.279) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (77.30%)،

وهذا يعني إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك ضرورة امتلاك إدارة متخصصة للمسؤولية الاجتماعية تتولى التنسيق مع الجهات ذات العلاقة .

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (4.16) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.214) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (3.95) كما بلغ الانحراف المعياري لها (1.01) ومعامل الاختلاف (0.255) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (78.92%) ، مما يعني أن إدارات الشركة تهتم بشكاوى الزبائن وتعمل على حلها بصورة عاجلة .

ج - أما الفقرة (C8) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.32) في (شركة دو) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر، كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.205) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.47%) وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.16) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.222) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة توضح الشروط التي تحدد طبيعة علاقتها بزبائنهما .

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (4.28) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.83) ومعامل الاختلاف (0.193) وهو أقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات مما يؤكد تجانس الإجابات حول هذا العنصر ، أما شدة الإجابة فقد بلغت نسبتها (85.59%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.05) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.219) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.08%) ، مما يعني إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تلتزم بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع زبائنهما بالوقت المناسب.

هـ - أما الفقرة (C10) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.24) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.83) ومعامل الاختلاف (0.196) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.71%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.05) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.223) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.08%) ، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تهتم بإقامة علاقة طيبة مع زبائنهما.

3- الجودة X_3 :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لعنصر الجودة في (شركة نو) بلغ (4.35) وهو اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.192) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.94%) وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.18) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.214) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.62%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك المزايا والمنافع المتحققة من نظام الجودة لديها بتبنيها لإستراتيجية واضحة وموثقة للجودة تتضمن برنامجا للرقابة عليها لتقديم خدمة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (4.44) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة نو)، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.179) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.82%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.30) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.206) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.95%) ، وهذا يعني إن إدارات الشركة عينة الدراسة تدرك المزايا والمنافع المتحققة من تنفيذ نظام الجودة.

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (4.43) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.180) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.53%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.16) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.211) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، مما يعني إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تتبنى إستراتيجية واضحة وموثقة للجودة .

ج - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C13) (4.28) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (0.221) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.59%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.99) ومعامل الاختلاف (0.240) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة

(82.16%) ، وهذا يؤكد أن إدارات الشركة عينة الدراسة تمتلك برنامجاً منظماً للرقابة على الجودة .

د - أما الفقرة (C14) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.16) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.82) ومعامل الاختلاف (0.197) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.19) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.208) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.78%) ، وهذا يؤكد إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تلجأ إلى مطابقة جودة خدماتها بمطابقتها مع الخدمات المنافسة الأخرى .

ه - أما الوسط الحسابي للفقرة (C15) فقد بلغ (4.43) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.180) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.5%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.15) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.206) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.97%) ، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تقوم بإجراء مراجعات إدارية ودورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام إدارة الجودة لديها وتعمل على تطويره باستمرار .

4 - الإبداع والابتكار X₄ :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لعنصر الإبداع والابتكار في (شركة دو) بلغ (4.16) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.12%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.16) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.213) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك أن القدرة على الإبداع والابتكار تتحقق من خلال توفيرها الفرص الكافية والبيئة الملائمة المشجعة على الإبداع والابتكار بوجود الرقابة المسبقة والتغذية العكسية للمعلومة لكي تطبق منهجية إبداعية في أساليب عملها المتبعة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C16) (4.25) في (شركة دو) وهو أكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا العنصر في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.192) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%) وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.09) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل

الاختلاف (0.211) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.89%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تسعى توفر الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة والمشجعة على الإبداع والابتكار .

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C17) (4.19) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.194) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.82%) وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.03) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.225) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.54%) ، وهذا يعني إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تراعي التخصص الدقيق عند استقطاب الأفراد لدوره في تحقيق الإبداع .

ج - أما الفقرة (C18) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.12) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.35%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.23) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) ومعامل الاختلاف (0.223) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.59%)، مما يعني إن إدارات الشركة عينة الدراسة تحرص على وجود رقابة مسبقة وتغذية عكسية للمعلومات لأثرها في تحقيق الإبداع والابتكار .

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C19) (4.03) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) و معامل الاختلاف (0.227) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.90%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.28) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.84) ومعامل الاختلاف (0.195) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.68%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تتعاون مع مؤسسات البحث العلمي لتطوير أفكار إبداعية جديدة .

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C20) (4.19) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.80) ومعامل الاختلاف (0.190) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.82%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.18) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.211) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.51%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تطبق منهجية تتسم بالإبداع في أساليب عمل مواردها البشرية .

5 - التكنولوجيا العالية X_5 :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لعنصر التكنولوجيا العالية بلغ في (شركة دو) (4.21) وهو اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف (0.203) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.29%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.17) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.93) ومعامل الاختلاف (0.222) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.46%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك أن المعرفة العلمية في مجال الخدمة المقدمة تتجسد بوجود أنظمة معلومات كفوءة معتمدة على الحاسوب مزودة بأحدث البرامج لضمان السرعة في انجاز الخدمات المقدمة.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C21) (4.26) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.193) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.29%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.28) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.206) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.68%) ، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تهتم بوجود نظم معلومات فعالة وكفوءة معتمدة على الحاسوب ضمن عملها .

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C22) (4.35) في (شركة دو) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.84) ومعامل الاختلاف (0.193) و قد بلغت نسبة شدة الإجابة (87.06%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.18) كما بلغ الانحراف المعياري لها (1.00) ومعامل الاختلاف (0.239) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.51%) ، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحرص على اقتناء احدث برامج الكمبيوتر لضمان السرعة في انجاز خدماتها .

ج - أما الفقرة (C23) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.00) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.91) ومعامل الاختلاف (0.229) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.00%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.22) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.205) وقد بلغت نسبة شدة

الإجابة (84.32%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تمتلك وسائل اتصال داخلية ساعدت في تبسيط الإجراءات المعتمدة .

د - أما الفقرة (C24) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.24) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (0.183) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.71%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.14) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) ومعامل الاختلاف (0.228) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.70%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تمتلك مواقع الكترونية تؤمن خدمات اتصال متنوعة.

ه - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C25) (4.22) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.41%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.05) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.95) ومعامل الاختلاف (0.234) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.08%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تسعى إلى استخدام التقنية الحديثة لتقليل نسب الأخطاء في تقديم الخدمة .

6 - التحسين الذاتي والمستمر X₆ :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لعنصر التحسين الذاتي والمستمر في (شركة دو) بلغ (4.28) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.196) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.53%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.28) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.200) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.68%)، أي إن الاهتمام بعنصر التحسين الذاتي والمستمر من قبل إدارات الشركتين عينة الدراسة لأنه يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية عملياتها من خلال البحث عن الطرق التي تحسن عمليات وممارسات الشركة ومقارنتها بالممارسات المتميزة للمنافسين بالاستفادة من آراء المعنيين بأنشطتها لتحديد أولويات وأهداف التحسين .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C26) (4.38) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.83) ومعامل الاختلاف (0.189) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (87.65%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.35) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.83) ومعامل الاختلاف (0.192) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة

(87.03%)، وهذا يعني إن إدارات الشركتين عينة الدراسة تستفيد من آراء المعنيين بأنشطتها لتحديد أولويات وأهداف التحسين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C27) (4.12) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.208) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.35%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.19) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.208) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.78%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة ترى ضرورة أن يدخل التحسين الذاتي والمستمر ضمن أساليب العمل وطرائقه.

ج- أما الفقرة (C28) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.19) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.211) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.82%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.38) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في آسيا سيل كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.81) ومعامل الاختلاف (0.184) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (87.57%)، وهذا يؤكد بان إدارات الشركتين عينة الدراسة تستند في عمليات التحسين الذاتي والمستمر على التغييرات البيئية وحاجات الزبائن ورغباتهم .

د - أما الفقرة (C29) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.29) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (0.176) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.88%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.32) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.207) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.49%)، وهذا يؤكد أن عمليات التحسين الذاتي والمستمر تشتمل على تطوير المهارات والقابليات الذاتية للعاملين.

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C30) (4.40) في (شركة دو) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة دو)، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.193) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (87.94%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.18) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.211) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.51%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة ترى أن التحسين الذاتي والمستمر يوفر لها المرونة للقيام بالتغييرات الضرورية.

7 - دعم المجتمع والبيئة X₇ :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لعنصر دعم المجتمع والبيئة في (شركة دو) بلغ (4.22) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف (0.203) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.35%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.09) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.225) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.84%)، أي أن توجيه الأعمال بما يتلاءم وتطبيق أنظمة دعم المجتمع والبيئة من قبل إدارات الشركتين عينة الدراسة هو لضمان استمرارية أعمالها التي تستوعب الأنشطة الاجتماعية ضمن الضوابط البيئية ، من خلال توفير فرص عمل جديدة وتنويع الخدمات المقدمة للمجتمع وبالأسعار المناسبة مع الأخذ بنظر الاعتبار حماية البيئة كأحد مرتكزات قيمها وثقافتها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (21) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C31) (4.26) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.193) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.29%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.01) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.99) ومعامل الاختلاف (0.246) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.27%)، مما يعني إن إدارات الشركتين عينة الدراسة لديها رسالة وأهداف تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع.

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C32) (4.34) في (شركة دو) وهو أكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.185) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.76%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.27) وهو أكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في آسيا سيل كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.83) ومعامل الاختلاف (0.195) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.41%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة ترى أن مساهمتها تجاه المجتمع المتواجدة في تتمثل بتوفير فرص عمل جديدة .

ج - أما الفقرة (C33) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.04) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.92) ومعامل الاختلاف (0.228) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.88%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) ومعامل الاختلاف (0.229) وقد بلغت نسبة شدة

الإجابة (82.16%)، وهذا يعني بأن إدارات الشركتين عينة الدراسة تعمل على تنويع خدمات الاتصال المقدمة للمجتمع .

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C34) (4.24) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.71%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.04) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.93) ومعامل الاختلاف (0.229) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.81%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحرص على تقديم خدمات الاتصال بأسعار مناسبة.

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C35) (4.18) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.83) ومعامل الاختلاف (0.198) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.53%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (3.97) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.228) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (79.46%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرس مشاكل المجتمع وتحاول توجيه أنشطتها بما يساعد على تجاوزها .

و - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C36) (4.25) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.209) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.19) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.212) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.78%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تشجع الأنشطة الخيرية والإنسانية التي تدعم المجتمع .

ز - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C37) (4.32) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.202) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.47%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.04) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.226) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.81%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيمها وثقافتها .

ح - أما الفقرة (C38) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.25) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.82) ومعامل الاختلاف (0.192) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.223) وقد بلغت نسبة شدة

الإجابة (82.16%)، وهذا يؤكد بان إدارات الشركتين عينة الدراسة تساهم مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة .

ط - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C39) (4.09) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.210) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.76%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.08) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) ومعامل الاختلاف (0.236) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.62%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد لخدمة البيئة .

ي - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C40) (4.21) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.12%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.09) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.226) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.89%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تستخدم التقنيات الحديثة لتجنب مسببات التلوث.

8 - تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح X_8 :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لعنصر تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح في (شركة دو) بلغ (4.21) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.207) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.26%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا العنصر (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري (0.90) ومعامل الاختلاف (0.219) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.14%)، أي أن تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح من قبل إدارات الشركتين عينة الدراسة يتجسد بتلبية طموحات كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بأنشطة الشركة من خلال التزام المعاملة المتكافئة بينهم وتنمية إدراك المستثمرين بنوعية المعلومات المفصح عنها بالإعلان الدوري وذات المحتوى الجيد لأرباحها المتحققة لدعم ثقتهم ومواكبة تطورات البيئة المصرفية لضمان استمرارية علاقتها بهم مع الحفاظ على فاعلية أنشطتها بتحقيق رضا كل أصحاب المصالح التي قد تؤدي في أحد جوانبها إلى تبني استثمارات إضافية من أجل تحقيق القيمة لهم ودعم تعاملهم معها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C41) (4.12) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.95) ومعامل الاختلاف (0.232) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.35%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.05) كما

بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.08%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تلتزم بالمعاملة المتكافئة مع المساهمين وأصحاب المصالح .

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C42) (4.29) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.81) ومعامل الاختلاف (0.189) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.88%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.93) ومعامل الاختلاف (0.226) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.16%)، مما يعني أن الشركة إدارات الشركتين عينة الدراسة تدعم ثقة مستثمريها بالمحتوى الجيد في إعلانها عن أرباحها .

ج - أما الفقرة (C43) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.06) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.208) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.18%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.24) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.202) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.86%)، وهذا يؤكد بان إدارات الشركتين عينة الدراسة تسعى إلى إحداث المطابقة بين الأرباح المتنبأ بها والمعلنة لتحقيق الزيادة في سعر السهم .

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C44) (4.16) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.210) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.04) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.93) ومعامل الاختلاف (0.229) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.81%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة توفر المعلومات اللازمة لمساهميها كلما دعت الحاجة لذلك .

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C45) (4.34) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.80) ومعامل الاختلاف (0.185) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.76%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.05) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.219) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.08%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تستغل الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق الأرباح فوق المستوى المألوف .

و - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C46) (4.44) في (شركة دو) وهو كبير قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.179) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.82%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ

الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.14) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.217) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.70%) ، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تواكب التطورات في السوق والبيئة المصرفية لضمان استمراريتها مع المساهمين .

ز - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C47) (4.15) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.221) و قد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.94%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.28) وهو اكبر قيمة من باقي الأوساط الأخرى وهذا يؤكد إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا العنصر في آسيا سيل كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) ومعامل الاختلاف (0.220) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.68%) ، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تمتلك علاقات جيدة مع المساهمين جعلت منها أفضل الأماكن للاستثمار .

ح - أما الفقرة (C48) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.06) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.93) ومعامل الاختلاف (0.228) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.18%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.04) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.211) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.81%) وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة ترى أن فاعلية أعمالها تتحدد عند إرضائها لكل أصحاب المصالح.

ط - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C49) (4.21) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) ومعامل الاختلاف (0.227) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.12%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.07) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) ومعامل الاختلاف (0.235) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.35%) مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تتبنى استثمارات إضافية لتحقيق القيمة لكافة الأطراف التي تتعامل معها سواء كانوا مستثمرين وزيائن و مجهزين.

ي - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C50) (4.31) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.185) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.18%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.04) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.215) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.81%) ، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تسعى إلى استحداث تقنيات حديثة لضمان السرعة في الاتصال بالجهات ذات العلاقة.

والجدول (21) يوضح مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأيدولوجية الجوهرية اعتماداً على الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل)

جدول (21) : مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأيدولوجية الجوهرية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).

شركة آسيا سيل		شركة دو		العناصر	
الترتيب	الوسط	الترتيب	الوسط		
الثاني	4.25	الثالث	4.28	الصدق والأمانة X ₁	الأيدولوجية الجوهرية
الثامن	4.02	الرابع	4.23	المسؤولية الاجتماعية X ₂	
الثالث	4.18	الأول	4.35	الجودة X ₃	
الخامس	4.16	الثامن	4.16	الإبداع والابتكار X ₄	
الرابع	4.17	السادس	4.21	التكنولوجيا العالية X ₅	
الأول	4.28	الثاني	4.28	التحسين الذاتي والمستمر X ₆	
السابع	4.09	الخامس	4.22	دعم المجتمع والبيئة X ₇	
السادس	4.11	السابع	4.21	تعظيم ثروة المساهمين X ₈	
الثاني	4.15	الأول	4.24	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من نتائج الجدول (21) ما يأتي:

- 1- بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الأيدولوجية الجوهرية في (شركة دو) (4.24) وهو أكبر من الوسط الحسابي ل(شركة آسيا سيل) والبالغ (4.15).
- 2- احتل عنصر الجودة (X₃) المرتبة الأولى في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.35) بينما جاء بالمرتبة الثالثة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.18).

3 - جاء عنصر التحسين الذاتي والمستمر (x_6) بالمرتبة الثانية في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.28) بينما جاء بالمرتبة الأولى في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.28).

4 - احتل عنصر الصدق والأمانة (x_1) المرتبة الثالثة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.28) بينما جاء بالمرتبة الثانية في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.25).

5 - احتل عنصر المسؤولية الاجتماعية (x_2) المرتبة الرابعة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.23) بينما جاء بالمرتبة الثامنة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.02).

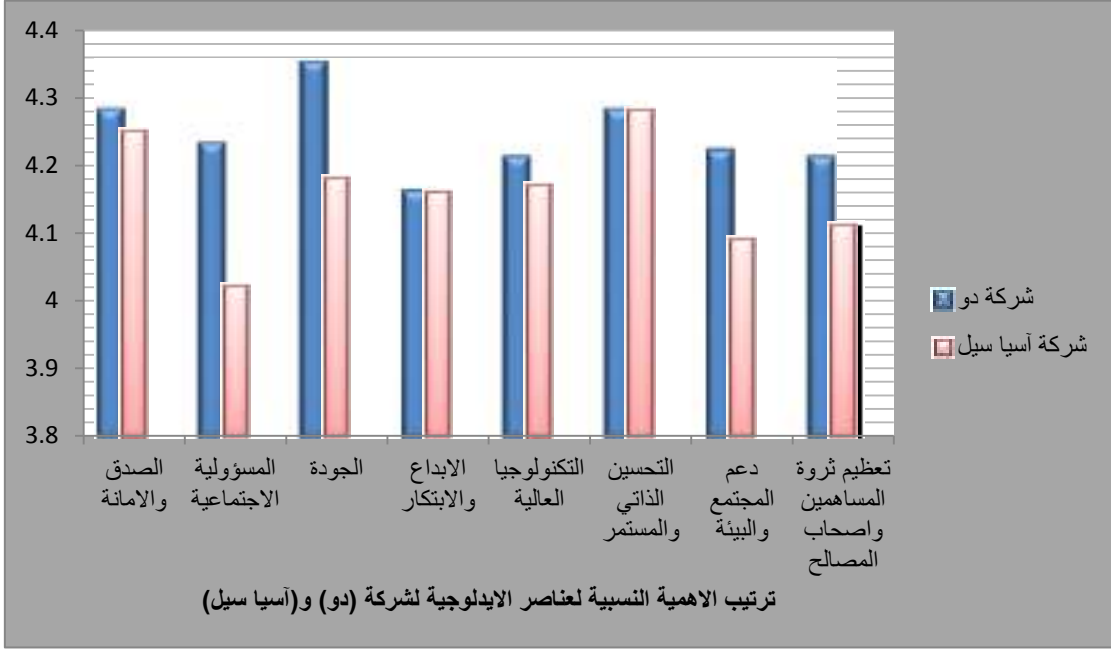
6 - جاء عنصر دعم المجتمع والبيئة (x_7) بالمرتبة الخامسة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.22) بينما جاء بالمرتبة السابعة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.09).

7 - احتل عنصر التكنولوجيا العالية (x_5) المرتبة السادسة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.21) بينما جاء بالمرتبة الرابعة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.17).

8 - جاء عنصر تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (x_8) بالمرتبة السابعة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.21) بينما جاء بالمرتبة السادسة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.11).

9 - في حين احتل عنصر الإبداع والابتكار (x_4) المرتبة الثامنة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.16) بينما جاء بالمرتبة الخامسة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.16).

10 - نلاحظ أن الاختلاف في ترتيب الأهمية النسبية لجميع عناصر الأيدلوجية الجوهرية وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة يفسر التفاوت في ثقافات وألويات أفراد العينة التي انعكست وبشكل واضح في توجهاتهم لإعطاء الأهمية النسبية، وهذا يؤكد البعد في وجهات النظر حول هذا المتغير بين الشركتين عينة الدراسة نسبة إلى المتغير الرئيس المعتمد القدرات الريادية. والشكل (18) البياني يوضح مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأيدلوجية الجوهرية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).



شكل (18) مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأيدولوجية الجوهرية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).

الفصل الثالث

المبحث الثاني

وصف وتخصيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد القدرات الريادية

ينصب اهتمام هذا المبحث في وصف مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للأسئلة المتعلقة بالمتغير المعتمد القدرات الريادية وأبعادها.

من خلال الجدول (22) يتضح مستوى إجابات الأفراد وللشركتين عينة الدراسة حول أبعاد القدرات الريادية (Y) التي تم اعتمادها وهي (المعرفة y_1 ، المهارة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، العلاقات المبنية على الثقة y_5 ، الإستراتيجية y_6) وحيث يتضح من نتائج الجدول مايلي:

أن هنالك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القدرات الريادية في (شركة دو) البالغ (4.23) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري العام لها (0.86) مما يؤكد تجانس الإجابات حول هذا المتغير، في حين نجد أن قيمة معامل الاختلاف العام بلغت (0.204)، بالإضافة إلى ذلك فقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول القدرات الريادية (84.59%)، أما في (شركة آسيا سيل)، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القدرات الريادية (4.13) كما بلغ الانحراف المعياري العام لها (0.89) ومعامل الاختلاف العام (0.215) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.66%)، وهذا يؤكد أن اغلب إجابات الأفراد وللشركتين عينة الدراسة تعطي اهتماماً واضحاً لهذا المتغير، وأنهم قد طبقوا أبعاد القدرات الريادية بشكل جيد مما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً، إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C30-C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وأن شدة الإجابة لعينة الدراسة بمجملها كانت أعلى من (50%) ومن خلال ماورد يلاحظ في هذه النتائج وجود اتفاق في فقرات هذا المتغير وللشركتين عينة الدراسة.

جدول (22) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد القدرات الريادية لشركة (دو) و(آسيا سيل)

شركة آسيا سيل											شركة دو										
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي الموزون	الإجابات	1	2	3	4	5	مقياس الإيجابية الأسئلة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي الموزون	الإجابات	1	2	3	4	5	مقياس الإيجابية الأسئلة
0.205	0.86	84.32	4.22	74	1	2	9	30	32	C1	0.233	0.97	83.24	4.16	68	2	2	9	25	30	C1
0.228	0.95	82.97	4.15	74	2	2	10	29	31	C2	0.200	0.85	84.71	4.24	68	1	2	6	30	29	C2
0.212	0.87	82.16	4.11	74	1	1	15	29	28	C3	0.202	0.85	83.53	4.18	68	1	1	10	29	27	C3
0.223	0.92	82.43	4.12	74	1	2	15	25	31	C4	0.197	0.85	85.88	4.29	68	1	2	5	28	32	C4
0.224	0.90	80.27	4.01	74	2	2	11	37	32	C5	0.211	0.88	83.53	4.18	68	1	2	9	28	28	C5
0.218	0.90	82.43	4.12	370	7	9	60	150	144	المهارة y ₁	0.208	0.88	84.18	4.21	340	6	9	39	140	146	المهارة y ₁
0.181	0.76	84.32	4.22	74	1	1	6	39	27	C6	0.189	0.82	86.76	4.34	68	1	1	6	26	34	C6
0.204	0.85	83.78	4.19	74	1	1	12	29	31	C7	0.210	0.87	83.24	4.16	68	1	2	9	29	27	C7
0.204	0.84	82.16	4.11	74	1	2	10	36	25	C8	0.233	0.97	82.94	4.15	68	2	2	9	26	29	C8
0.193	0.82	84.32	4.22	74	1	1	9	33	30	C9	0.235	0.96	82.06	4.10	68	2	1	13	24	28	C9
0.253	1.01	80.27	4.01	74	2	3	16	24	29	C10	0.193	0.83	85.59	4.28	68	1	1	7	28	31	C10
0.207	0.86	82.97	4.15	370	6	8	53	161	142	المعرفة y ₂	0.212	0.89	84.12	4.21	340	7	7	44	133	149	المعرفة y ₂
0.226	0.92	81.89	4.09	74	2	2	10	33	27	C11	0.216	0.89	82.35	4.12	68	1	2	11	28	26	C11
0.191	0.82	85.68	4.28	74	1	1	8	30	34	C12	0.197	0.84	85.00	4.25	68	1	1	8	28	30	C12
0.242	1.01	83.24	4.16	74	2	2	14	20	36	C13	0.239	0.97	80.88	4.04	68	2	2	12	27	25	C13
0.212	0.88	82.43	4.12	74	2	2	6	39	25	C14	0.196	0.83	84.41	4.22	68	1	1	8	30	28	C14
0.216	0.91	84.32	4.22	74	1	2	12	24	35	C15	0.222	0.92	83.24	4.16	68	1	1	15	20	31	C15
0.217	0.91	83.51	4.18	370	8	9	50	146	157	اقتناص الفرص y ₃	0.214	0.89	83.18	4.16	340	6	7	54	133	140	اقتناص الفرص y ₃
0.196	0.84	86.22	4.31	74	1	2	6	29	36	C16	0.221	0.91	82.65	4.13	68	2	2	6	33	25	C16
0.198	0.81	81.62	4.08	74	1	1	12	37	23	C17	0.196	0.83	84.41	4.22	68	1	1	8	30	28	C17
0.188	0.81	86.49	4.32	74	1	1	7	29	36	C18	0.179	0.80	88.82	4.44	68	1	1	4	23	39	C18
0.212	0.87	82.16	4.11	74	1	1	15	29	28	C19	0.201	0.86	85.29	4.26	68	1	1	9	25	32	C19
0.208	0.85	82.16	4.11	74	1	1	14	31	27	C20	0.180	0.80	88.24	4.41	68	1	1	4	25	37	C20
0.201	0.84	83.73	4.19	370	5	6	54	155	150	كفاءة الموارد y ₄	0.196	0.84	85.88	4.29	340	6	6	31	136	161	كفاءة الموارد y ₄
0.232	0.96	82.97	4.15	74	2	1	14	24	33	C21	0.201	0.85	85.00	4.25	68	1	2	6	29	30	C21

0.232	0.91	78.65	3.93	74	2	2	15	35	20	C22	0.192	0.82	85.00	4.25	68	1	1	7	30	29	C22
0.216	0.89	82.43	4.12	74	1	3	10	32	28	C23	0.220	0.94	85.00	4.25	68	2	1	8	24	33	C23
0.249	0.99	79.19	3.96	74	2	2	19	25	26	C24	0.209	0.90	85.88	4.29	68	1	2	8	22	35	C24
0.233	0.95	81.89	4.09	74	2	3	9	32	28	C25	0.204	0.86	84.12	4.21	68	1	2	7	30	28	C25
0.232	0.94	81.03	4.05	370	9	11	67	148	135	العلاقات المبنية على الثقة y_5	0.204	0.87	85.00	4.25	340	6	8	36	135	155	العلاقات المبنية على الثقة y_5
0.209	0.90	85.68	4.28	74	2	2	4	31	35	C26	0.175	0.75	85.29	4.26	68	1	1	3	37	26	C26
0.208	0.91	83.24	4.16	74	2	2	7	34	29	C27	0.189	0.79	83.53	4.18	68	1	1	7	35	24	C27
0.225	0.92	81.62	4.08	74	1	2	16	26	29	C28	0.200	0.85	84.71	4.24	68	1	2	6	30	29	C28
0.225	0.91	80.54	4.03	74	2	2	11	36	23	C29	0.197	0.84	85.29	4.26	68	1	1	8	27	31	C29
0.204	0.82	80.27	4.01	74	1	2	12	39	20	C30	0.181	0.79	87.06	4.35	68	1	1	4	29	33	C30
0.217	0.89	82.27	4.11	370	8	10	50	166	136	الإستراتيجية y_6	0.188	0.80	85.18	4.26	340	5	6	28	158	143	الإستراتيجية y_6
0.215	0.89	82.66	4.13	2220	43	53	334	926	864	القدرات الريادية	0.204	0.86	84.59	4.23	2040	36	43	232	835	894	القدرات الريادية

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد القدرات الريادية، وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول (22) :

1- المهارة y_1 :-

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد المهارة في (شركة دو) بلغ (4.21) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.208) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.18%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (4.12) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.218) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.43%) ، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك أن القدرة على أداء نشاط ما وتطويره تتم عبر الاكتساب والتعلم الذي يتجسد بتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية ليتم في ضوءها توفير البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم ثم قياس مدى فاعلية وأثر هذه البرامج على إكساب العاملين المهارات المطلوبة لكي تصنف وتوضع في المكان المناسب في الشركة بالإضافة إلى آلية البرامج التدريبية توفر الظروف الملائمة لتشجيع عاملها على الارتقاء بمستويات تحصيلهم الأكاديمي.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (4.16) في (شركة دو) وهو أقل من باقي الأوساط لل فقرات الأخرى ، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.97) ومعامل الاختلاف (0.233) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.22) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.205) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.32%) ، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحدد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية.

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) (4.24) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.200) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.71%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.15) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.95) ومعامل الاختلاف (0.228) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.97%) ، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة توفر برامج تدريبية لتطوير المهارات الذهنية للعاملين الحاليين.

ج - أما الفقرة (C3) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.18) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.202) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة

(83.53%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.212) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.16%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تقوم بقياس مدى فاعلية وأثر البرامج التدريبية على إكساب العاملين.

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (4.29) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.197) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.88%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.12) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.223) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.43%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحدد وتصنف المهارات والقدرات لتضعها في المكان المناسب في الشركة.

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (4.18) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.211) و قد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.53%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.01) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.224) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.27%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة توفر الظروف الملائمة لتشجيع عاملها على الارتقاء بمستويات تحصيلها الأكاديمي.

2- المعرفة y₂ :-

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد المعرفة في (شركة نو) بلغ (4.21) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.212) و قد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.12%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (4.15) كما بلغ الانحراف المعياري له (0.86) ومعامل الاختلاف (0.207) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.97%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركة عينة الدراسة تدرك أهمية المعرفة لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية لان تحسين عملياتها بشكل خاص وأداءها بشكل عام يرتبط بتحسين مستواها المعرفي الذي يرفع من قدراتها المعرفية لتنعكس في إمكانيتها على التنبؤ بمتطلبات زبائنها لذا يتم الاستعانة بأقسام البحث والتطوير لتوليدها ونشرها بأكثر من وسيلة لتكون ظاهرة للعيان مع الحرص على متابعة تطبيقها من قبل العاملين لمراعاتها عند تقييم أداءهم.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (4.34) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها، (0.82) ومعامل الاختلاف (0.189) وهو اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.76%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.22) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.76) ومعامل الاختلاف (0.181) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.32%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة ترى أن تحسين عملياتها بشكل خاص وأداءها بشكل عام يرتبط بتحسين مستواها المعرفي.

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (4.16) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.210) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.19) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.78%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تتمكن من التنبؤ بمتطلبات زبائنها بازيد قدراتها المعرفية.

ج - أما الفقرة (C8) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.15) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (0.233) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.94%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.84) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.16%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تعتمد على أقسام البحث والتطوير في توليد المعرفة .

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (4.10) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) ومعامل الاختلاف (0.235)، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.06%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.22) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.193) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.32%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تتبع أكثر من وسيلة لترجمة ماتملكه من معارف لتكون ظاهرة للعيان وقابلة للتطبيق .

ه - أما الفقرة (C10) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.28) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.83) ومعامل الاختلاف (0.193) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة

(85.59%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.01) كما بلغ الانحراف المعياري لها (1.01) ومعامل الاختلاف (0.253) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.27%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تهتم بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم .

3 -اقتناص الفرص³ -

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها اقتناص الفرص في (شركة دو) بلغ (4.16) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.214) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.18%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (4.18) كما بلغ الانحراف المعياري له (0.91) ومعامل الاختلاف (0.217) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.51%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك أن اقتناص الفرص يعد احد أهم مستلزمات الدخول في أعمال ريادية دون الالتزام بشروط مسبقة إذ تتطلب توافر استقرار في القوانين وتقييم للبيئة الداخلية والخارجية ودراسة نتائج تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية على أداءها لتستعد للترويج لثقافة تشجع على ابتداء أفكار تتميز بصعوبة نسخها مع القابلية على تغيير وجهات النظر تجاه الأعمال الصعبة ليتم تحويلها إلى فرص ثمينة تتمكن من اقتناصها.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (4.12) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) و معامل الاختلاف (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.35%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.09) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.226) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.89%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحقق الاستقرار في الأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بها .

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (4.25) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.84) ومعامل الاختلاف (0.197) . وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%) وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.28) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا

البعد في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.191) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.68%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تستفيد من نتائج عمليات التقييم للبيئة الداخلية والخارجية في صياغة مواصفات الفرصة الريادية.

ج - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C13) (4.04) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.97) و معامل الاختلاف (0.239) وقد بلغت شدة الإجابة (80.88%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.16) كما بلغ الانحراف المعياري لها (1.01) ومعامل الاختلاف (0.242) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرس نتائج تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية على أداء عملها لتقليل عدم التأكد.

د - أما الفقرة (C14) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.22) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري (0.83) ومعامل الاختلاف (0.196) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.41%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.12) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (0.212) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.43%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تروج لثقافة تشجع على ابتداع أفكار تتميز بصعوبة نسخها من قبل الشركات الأخرى.

هـ - أما الوسط الحسابي للفقرة (C15) فقد بلغ (4.16) في (شركة نو) والانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.222) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.22) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.32%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة ترى أن تغيير وجهات النظر هو إحدى استراتيجيات الشركة لتحويل الأعمال الصعبة إلى فرص ثمينة .

4 - كفاءة الموارد y_4 :-

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعد كفاءة الموارد في (شركة نو) بلغ (4.29) وهو اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) والانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.196) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.88%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه البعد (4.19) كما بلغ الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.201) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.73%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك ضرورة تحقيق الكفاءة في

الموارد المستخدمة لتنعكس آثارها في الخدمات المقدمة للمستفيد منها بامتلاكها لجهاز بشري مؤهل يتم مكافأة المتميز منها بالأسلوب والتوقيت الملائم أو تنظيمها لاتفاقيات لتبادل الخبرات والتزود بالموارد من أفضل مصادرها مع إتباع أساليب تضمن الاستخدام الأكفأ لها وصيانة غير القابل للتجديد منها للحفاظ على فاعليتها على المدى الطويل .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C16) (4.13) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.221) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.65%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.31) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.84) ومعامل الاختلاف (0.196) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.22%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة يتوافر لديها جهاز بشري مؤهل لتسيير خدماتها والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة وبكفاءة .

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C17) (4.22) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.83) ومعامل الاختلاف (0.196) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.41%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.08) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.81) ومعامل الاختلاف (0.198) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.62%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحفز وتكافئ الانجازات المتميزة بالأسلوب والتوقيت الملائم.

ج - أما الفقرة (C18) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.44) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.179) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.82%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.32) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.81) ومعامل الاختلاف (0.188) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (86.49%)، وهذا يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تعمل على تنظيم وعقد الاتفاقيات لتبادل الخبرات وللتزود بالموارد من أفضل مصادرها.

د - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C19) (4.26) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.201) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.29%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.87) ومعامل الاختلاف (0.212) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.16%)،

مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تهتم بإتباع أساليب وإجراءات تضمن لها الاستخدام الأكفأ للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية.

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C20) (4.41) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.80) ومعامل الاختلاف (0.180) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (88.24%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.208) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.16%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تقوم بصيانة مواردها غير القابلة للتجديد للحفاظ على فاعليتها للمدى الطويل.

5- العلاقات المبنية على الثقة y_5 :-

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها العلاقات المبنية على الثقة في (شركة نو) بلغ (4.25) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) والانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه البعد (4.05) كما بلغ الانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (0.232) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.03%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تدرك ضرورة توافر الثقة في علاقاتها لضمان التأييد والمشاركة من قبل البيئة العاملة فيها بتشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة من خلال توفير البيئة المناسبة لإقامة العلاقات الودية التي تتطلب تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين معها والاستجابة لهم بالشكل الذي يضمن متابعة عملية تقديم الخدمة لمعرفة مستوى الرضا المتحقق ترسيخاً لمبدأ الثقة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C21) (4.25) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.85) ومعامل الاختلاف (0.201) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.15) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا البعد في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.96) ومعامل الاختلاف (0.232) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.97%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تشجع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة والإنجازات المبنية على الثقة.

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C22) (4.25) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.192) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (3.93) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.232) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (78.65%)، مما يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تعمل على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات ودية مبنية على الثقة مع المنظمات الأخرى .

ج - أما الفقرة (C23) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.25) في (شركة دو) والانحراف المعياري لها (0.94) ومعامل الاختلاف (0.220) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.00%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.12) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.89) ومعامل الاختلاف (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.43%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تحدد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين معها.

د - أما الفقرة (C24) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.29) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.209) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.88%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (3.96) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.99) ومعامل الاختلاف (0.249) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (79.19%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تبادر للاتصال والحوار مع المتعاملين معها لمناقشتهم و والاستجابة لاحتياجاتهم.

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C25) (4.21) في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.86) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.12%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.09) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.95) ومعامل الاختلاف (0.233) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.89%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تتابع عملية تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا المتحقق ولترسيخ مبدأ الثقة.

6 - الإستراتيجية y₆ :-

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الإستراتيجية في (شركة دو) بلغ (4.26) وهو أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) والانحراف المعياري (0.80) ومعامل الاختلاف (0.188) وقد بلغت نسبة شدة

الإيجابية (85.18%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (4.11) كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.217) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (82.27%)، وهذا يؤكد أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تضع الاستراتيجيات المنسجمة مع رؤيتها ورسالتها متضمنة البدائل والخطط لمواجهة المتغيرات المستجدة قائمة على مفاهيم التميز والممارسات الأفضل مع خضوعها إلى عمليات المراجعة والتحديث.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C26) (4.26) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.75) و معامل الاختلاف (0.175) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.29%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.28) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة آسيا سيل) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (0.209) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.68%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تضع الاستراتيجيات المنسجمة مع رؤيتها ورسالتها .

ب - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C27) (4.18) في (شركة نو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.79) ومعامل الاختلاف (0.189) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.53%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.16) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.218) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (83.24%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تستفيد من نتائج عمليات التقييم الذاتي كتغذية عكسية في صياغة وتعديل استراتيجياتها .

ج - أما الفقرة (C28) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.24) في (شركة نو) والانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (0.200) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (84.71%)، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.08) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (0.225) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (81.62%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تضع بدائل وخطط لاستراتيجياتها الموضوعية لمواجهة المتغيرات المستجدة .

د - أما الفقرة (C29) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.26) في (شركة نو) والانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (0.197) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (85.29%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.03) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) ومعامل الاختلاف (0.225) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة

(80.54%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تجسد ضمن إستراتيجياتها الموضوعية مفاهيم التميز والممارسات الأفضل .

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C30) (4.35) وهو أكبر من باقي الأوساط وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات إسهاما في أغناء هذا البعد في (شركة دو) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.79) ومعامل الاختلاف (0.181) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (87.06%) ، وفي (شركة آسيا سيل) بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة (4.01) كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.82) ومعامل الاختلاف (0.204) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (80.27%)، مما يعني أن إدارات الشركتين عينة الدراسة تراعي الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الخطط الموضوعية .

والجدول (23) يوضح مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القدرات الريادية اعتمادا على الوسط الحسابي الموزون ومعامل الاختلاف بين شركة (دو) و (آسيا سيل) .

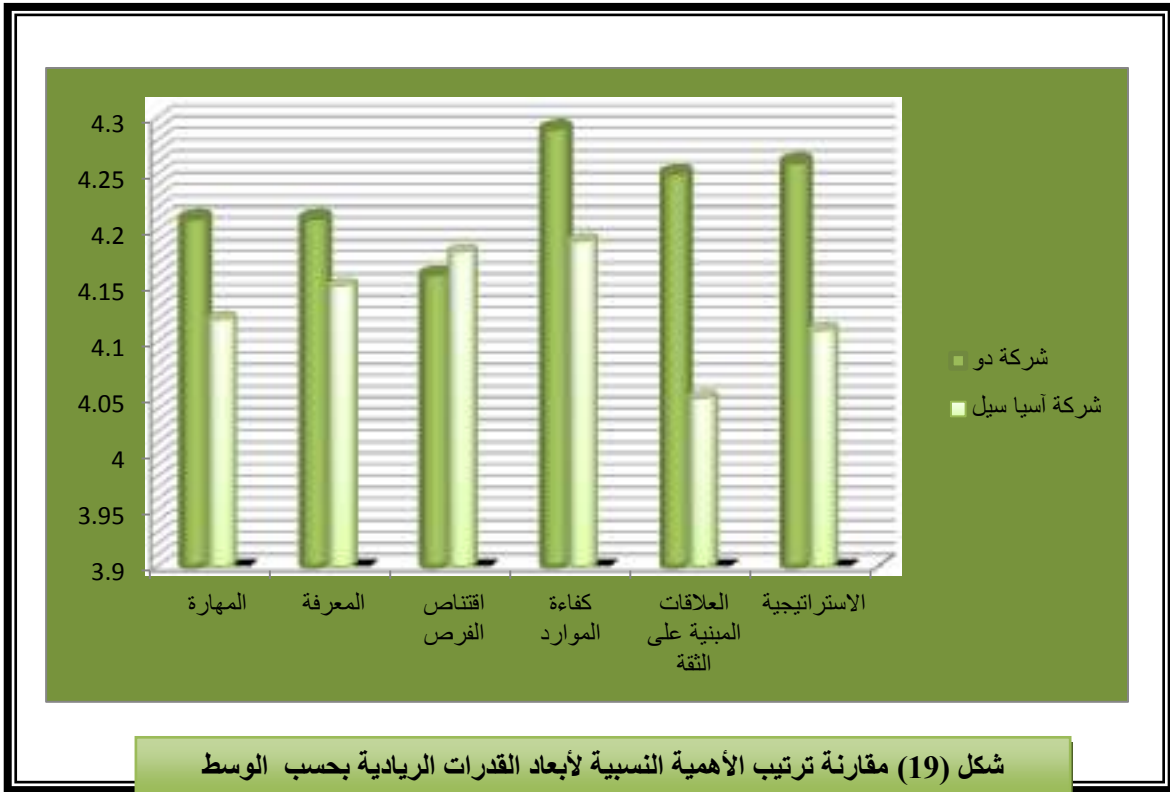
جدول (23): مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القدرات الريادية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).

شركة آسيا		شركة دو		الأبعاد	
الترتيب	الوسط	الترتيب	الوسط		
الرابع	4.12	الرابع	4.21	المهارة y_1	القدرات الريادية
الثالث	4.15	الخامس	4.21	المعرفة y_2	
الثاني	4.18	السادس	4.16	اقتناص الفرص y_3	
الأول	4.19	الأول	4.29	كفاءة الموارد y_4	
السادس	4.05	الثالث	4.25	العلاقات المبنية على الثقة y_5	
الخامس	4.11	الثاني	4.26	الإستراتيجية y_6	
الثاني	4.13	الأول	4.23	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من نتائج الجدول (23) ما يأتي:-

- 1 - بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات الريادية في (شركة دو) (4.23) وهو أكبر من الوسط الحسابي الموزون لـ(شركة آسيا سيل) والبالغ (4.13).
 - 2 - احتل بعد كفاءة الموارد (x_4) المرتبة الأولى على مستوى الشركتين عينة الدراسة إذ بلغ (4.29) لشركة (دو) و(4.19) لشركة (آسيا سيل) .
 - 3 - جاء بعد الإستراتيجية (x_6) بالمرتبة الثانية في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.26) بينما جاء بالمرتبة السادسة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.11).
 - 4 - احتل بعد العلاقات المبنية على الثقة (x_5) المرتبة الثالثة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.25) بينما جاء بالمرتبة السادسة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.05).
 - 5 - احتل بعد المهارة (x_1) المرتبة الرابعة على مستوى الشركتين عينة الدراسة بوسط حسابي موزون بلغ (4.21) لشركة (دو) و(4.12) لشركة (آسيا سيل).
 - 6 - احتل بعد المعرفة (x_2) المرتبة الخامسة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.21) بينما جاء بالمرتبة الثالثة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.15).
 - 7 - احتل بعد اقتناص الفرص (x_3) المرتبة السادسة في (شركة دو) بوسط حسابي موزون بلغ (4.16) بينما جاء بالمرتبة السادسة في (شركة آسيا سيل) بوسط حسابي موزون بلغ (4.18) .
 - 8 - نلاحظ أن الاختلاف في ترتيب الأهمية النسبية لبعض الأبعاد وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة يؤكد التفاوت في توجهات أفراد العينة لإعطاء الأهمية النسبية لبعض الأبعاد دون غيرها في حين هناك اتفاق على ترتيب اثنين من الأبعاد هما كفاءة الموارد وبعد المهارة وبالتالي يعدان البعدين الأكثر إسهاما في اغناء المتغير الرئيس المعتمد، وهذا يقرب وجهات النظر حول هذا المتغير بين الشركتين عينة الدراسة نسبة إلى المتغير الرئيس المستقل الأيدلوجية الجوهرية .
- الشكل (19) البياني يوضح مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القدرات الريادية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).



شكل (19) مقارنة ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القدرات الريادية بحسب الوسط الحسابي الموزون لشركة (دو) و (آسيا سيل).

الفصل الثالث

المبحث الثالث

التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين الشركتين عينة الدراسة من حيث تبنيها لمتغيرات الدراسة وفق الفرضية الرئيسية الأولى ((لا تتباين اهتمامات الشركتين عينة الدراسة في تبني الأيدلوجية الجوهرية والقدرات الريادية بإبعادهما)).

ومن اجل إثبات صحة هذه الفرضية أو عدمها ،فأنا لا بد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها وكما يأتي:

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى *First Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H_0) : لا تتباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني عناصر الأيدلوجية الجوهرية .
- فرضية الوجود (H_1) : تتباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني عناصر الأيدلوجية الجوهرية .

ولما كانت عينة الدراسة هي شركة (دو) و(آسيا سيل) ولكون الدراسة هي دراسة مقارنة،فإننا سنعمد إلى دراسة الفرضية الفرعية بالنسبة لشركة دو على انفراد وشركة آسيا سيل كذلك وكما في الآتي:

1 - اختبار تباين شركة دو *Du Company Variance Test*

من اجل قبول إي الفرضيتين هنا فأنا سنستخدم أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) والذي من خلاله حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول(24).

جدول (24): اختبار تباين شركة دو في تبني عناصر الأيدولوجية الجوهرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	2.386	7	0.341	2.872	7.035
داخل المجموعات	63.611	536	0.119	-----	-----
المجموع الكلي	65.997	543	-----	-----	-----

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

وبذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (24) إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.872) هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.035) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (536)، وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم (H0) ورفض فرضية الوجود (البديلة) (H1)، بمعنى ((لا تتباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني الأيدولوجية الجوهرية)) وبالتالي يمكننا القول بأن الشركة عينة الدراسة تعطي اهتماماً متقارباً لعناصر الأيدولوجية الجوهرية والسبب يعود إلى التجانس في رؤية إدارات الشركة عينة الدراسة تجاه ضرورة العمل وفق نظام من القيم يضمن لها الاستمرارية مع تقديم أفضل مستوى من الخدمات .

2 - اختبار تباين شركة آسيا سيل *Asia Cell Company Variance Test*

بعد معالجة البيانات إحصائياً تم التوصل إلى الجدول (25) والذي يوضح أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة شركة آسيا سيل عن الأيدولوجية الجوهرية وكما يأتي:

جدول (25): اختبار تباين شركة آسيا سيل في تبني عناصر الأيدولوجية الجوهرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	15.800	7	2.257	11.122	7
داخل المجموعات	118.523	584	0.203	-----	-----
المجموع الكلي	134.324	591	-----	-----	-----

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ويوضح الجدول (25) إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.122) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (584)، وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H1)، بمعنى ((تتباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني الأيدولوجية الجوهرية)) ، وبالتالي يمكننا

القول أن الشركة عينة الدراسة لاتعطي اهتماماً متقارباً لعناصر الأيدلوجية الجوهرية مما يؤكد الاختلاف في توجهات إدارات الشركة عينة الدراسة في ترتيب الأهمية لهذه العناصر.

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية Second Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0) : لا تتباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني أبعاد القدرات الريادية.
- فرضية الوجود (H_1) : تتباين اهتمامات الشركات عينة الدراسة في تبني أبعاد القدرات الريادية.

وكما في الفرضية الفرعية الأولى فسوف نتطرق في تحليل التباين لشركة (دو) و(آسيا سيل) كلاً على انفراد وكما يأتي:

1 - اختبار تباين شركة دو Du Company Variance Test

من اجل التعرف فيما إذا كان هناك تباين لدى شركة دو عينة الدراسة ، فقد تم استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) والتي جاءت نتائجه كما في الجدول (26) .

جدول (26): اختبار تباين شركة دو في تبني أبعاد القدرات الريادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	3.724	5	0.745	5.352	7.035
داخل المجموعات	55.946	402	0.139	-----	-----
المجموع الكلي	59.670	407	-----	-----	-----

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ومن خلال دراسة نتائج الجدول (26) نجد أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.352) هي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.035) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (402)، وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم (H_0) ورفض فرضية الوجود (البديلة) (H_1) إي ((لا تتباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني القدرات الريادية))، وبالتالي يمكننا القول ان إدارات الشركة عينة الدراسة تعطي اهتماماً متقارباً لأبعاد القدرات الريادية لإدراكها كضرورة للعمل ضمن بيئتها وبما يضمن لها البقاء والاستمرار والنمو.

2- اختبار تباين شركة آسيا سيل *Asia Cell Company Variance Test*

للقوف على نتيجة فيما إذا كان هنالك تباين أو لا في شركة آسيا سيل نلاحظ الجدول (27) الذي تضمن تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) والذي حقق النتائج الآتية:

جدول (27): اختبار تباين شركة آسيا سيل في تبني أبعاد القدرات الريادية

قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
7	15.510	3.901	5	19.507	بين المجموعات
-----	-----	0.252	438	110.17	داخل المجموعات
-----	-----	-----	443	129.68	المجموع الكلي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

وبذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (27) إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (15.510) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (438)، وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H1) أي (تتباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني القدرات الريادية)، وبالتالي يمكننا القول أن الشركة عينة الدراسة لاتعطي اهتماماً متقارباً لأبعاد القدرات الريادية، مما يؤكد أن إدارات الشركة عينة الدراسة تختلف في رؤيتها تجاه استثمار بعض الأبعاد لديها الأهم في امتلاك قدرات ريادية ضمن البيئة العاملة فيها.



الفصل الرابع

اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

المبحث الاول

اختبار مخطط الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الثاني

اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة



الفصل الرابع

المبحث الأول

اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرتين الدراسة

يهدف هذا المبحث الى قياس علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الايولوجية الجوهرية) والمتغير المعتمد (القدرات الريادية). والتي تضمنت في الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك على مستوى الشركتين عينة الدراسة وباستخدام الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط مع اختبار لمعنوية العلاقة بين المتغيرتين المستقلة والمتغيرتين المعتمدة باستخدام اختبار (t).

من اجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الايولوجية الجوهرية و القدرات الريادية بأبعادها))، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى First Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصدق والامانة والقدرات الريادية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصدق والامانة والقدرات الريادية بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل وهو الصدق والامانة (x_1)، والمتغير الرئيسي المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) بأبعاده المعتمدة في هذه الدراسة (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، العلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) وكما موضح في الجدول(28).

جدول (28) : نتائج علاقات الارتباط بين الصدق والامانة والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y ₆	العلاقات المبنية على الثقة y ₅	كفاءة الموارد y ₄	اقتناص الفرص y ₃	المعرفة y ₂	المهارة y ₁		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.579	0.721	0.683	0.63	0.675	0.874	0.802	الصدق والامانة x ₁	شركة دو
		5.725	8.389	7.539	6.540	7.376	14.501	10.825	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.416	0.709	0.521	0.586	0.563	0.904	0.732	الصدق والامانة x ₁	شركة آسيا سيل
		3.855	8.471	5.143	6.094	5.740	17.817	9.053	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- الارتباط في شركة دو Correlation in Du Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (28) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الصدق والامانة (x₁) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.802) ، ومما يدعم علاقة الارتباط هذه ، هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (10.825) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39)، وهذا يعني ان ترسيخ اخلاقيات العمل والمتمثلة بتفعيل مبدأ الصدق والامانة من قبل ادارة الشركة عينة الدراسة يعد كمساهم في بناء قدراتها الريادية لما له من تأثير ايجابي في ديمومة علاقتها مع كافة الاطراف المتعاملة معها .

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط بين الصدق والامانة (x₁) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وكل من (المهارة y₁، المعرفة y₂، اقتناص الفرص y₃، كفاءة الموارد y₄، والعلاقات المبنية على الثقة y₅، والاستراتيجية y₆) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.63، 0.675، 0.874)، (0.579، 0.721، 0.683) على التوالي، ومما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (5.725، 8.389، 7.539، 6.540، 7.376، 14.501) على التوالي، اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية

الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) (الوجود)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) بين الصدق والامانة والقدرات الريادية بأبعادها، وهذا يؤكد ان ادارات الشركة عينة الدراسة تعمد الى تجسيد الصدق في مضمون رسائلها الاعلانية وتمثيل الامانة في واقع الخدمات المقدمة الى المستفيدين اذ يستطيع هذا البعد تحقيق قيمة مضافة مباشرة على الأمد الطويل ومساهمة في بناء قدراتها الريادية .

2 - الارتباط في شركة آسيا سيل *Correlation in Asia Cell Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (28) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الصدق والامانة (x_1) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.732) ، وما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (9.053) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39)، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تعمل على تنمية الصدق والامانة كقيمة جوهرية تعدها الاهم في مجال عملها لتنعكس على مستوى الخدمات المقدمة .

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين الصدق والامانة (x_1) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6)، بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.904، 0.563، 0.586، 0.521، 0.709، 0.416) على التوالي، وما يدعم ذلك كون قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين هذه المتغيرات قد بلغت (17.817، 5.740، 6.094، 5.143، 8.471، 3.855) على التوالي ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، هذه النتائج تؤدي الى رفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية و ذات دلالة احصائية بين الصدق والامانة والقدرات الريادية بأبعادها، وذلك يفسر بأن تبني الصدق يمنح امكانية بناء القدرات الريادية اذ يتجسد بالحرص على تطابق ما يعلن عنه من مشاريع مستقبلية مع ما يتم تنفيذه والامانة مع الحفاظ على سرية المعلومة الخاصة بكل المستفيدين من خدماتها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية *Second Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الريادية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الريادية بأبعادها .

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية (X_2)، والمتغير الرئيسي المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) بإبعادها المعتمدة في هذه الدراسة (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، العلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) وكما موضح في الجدول (29).

جدول (29) نتائج علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y_6	العلاقات المبنية على الثقة y_5	كفاءة الموارد y_4	اقتناص الفرص y_3	المعرفة y_2	المهارة y_1		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.746	0.683	0.625	0.881	0.921	0.607	0.861	المسؤولية الاجتماعية X_2	شركة دو
		9.031	7.539	6.455	15.013	19.061	6.158	13.648	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.705	0.631	0.568	0.876	0.897	0.487	0.822	المسؤولية الاجتماعية X_2	شركة آسيا سيل
		8.376	6.854	5.815	15.304	17.099	4.698	12.162	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1 - الارتباط في شركة دو *Correlation in Du Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (29) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية و ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المسؤولية الاجتماعية (x_2) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.861)، ومما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (13.648) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان اعتماد ادارات الشركة عينة الدراسة للمسؤولية الاجتماعية كاستثمار بعيد المدى له الدور في اكتساب ثقة المستفيد من خدماتها بالشكل الذي يمنح قدراتها الريادة والتميز.

ب بلغت قيم معاملات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية (x_2) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6 بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.881، 0.921، 0.607، 0.625، 0.683، 0.746) على التوالي، ومما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (6.158، 19.061، 15.013، 6.455، 7.539، 9.031) على التوالي وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الريادية بأبعادها، وهذا يعني ان الالتزام وباستمرار بالتصرف اخلاقياً على اعتبار انها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة عليها اذ يفرض تبني هذا البعد بما يتضمنه من ممارسات ايجابية امكانية بناء قدراتها الريادية.

2 - الارتباط في شركة آسيا سيل *Correlation in Asia Cell Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (29) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المسؤولية الاجتماعية (x_1) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.822)، ومما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (12.162)، اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تحرص على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية لما لذلك من تحسين لصورتها وزيادة ميزتها التنافسية على نظيراتها من الشركات الاخرى بالشكل الذي يجعلها تستوعب امتلاك قدرات ريادية.

ب بلغت قيم معاملات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية (x_2) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.876، 0.897، 0.487، 0.568، 0.631، 0.705) على التوالي، ومايعزز ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه قد بلغت (4.698، 17.099، 15.304، 5.815، 6.854، 8.376) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، هذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) والذي معناه وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الريادية بأبعادها وذلك يفسر ان مراعاة المنتج خلال دورة حياته الا يكون مصدر ضرر للبيئة، والتسعير الملائم مع نوعية المستهلكين وتوظيف الكفاءات وتدريبها لرفع قدرتها على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في اعمالها وتوجهاتها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Third Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الجودة والقدرات الريادية بأبعادها.
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الجودة والقدرات الريادية بإبعادها.

ومن اجل قبول الفرضية الاحصائية من عدمها تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل الجودة (x_3) والمتغير الرئيس المعتمد وهو القدرات الريادية (Y)، بأبعادها السنة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) وكما موضح في الجدول (30).

جدول (30): نتائج علاقات الارتباط بين الجودة والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية Y ₆	العلاقات المبنية على الثقة Y ₅	كفاءة الموارد Y ₄	اقتناص الفرص Y ₃	المعرفة Y ₂	المهارة Y ₁		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.759	0.726	0.65	0.851	0.823	0.704	0.865	الجودة x ₃	شركة دو
		9.398	8.365	7.007	13.064	11.681	7.992	13.898	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.732	0.651	0.623	0.663	0.852	0.556	0.815	الجودة x ₃	شركة أسيا سيل
		9.053	7.226	6.711	7.462	13.713	5.636	11.851	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- الارتباط في شركة دو Correlation in Du Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (30) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، بين الجودة (x₃) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.865)، وان ما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (13.898) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تسعى الى ضمان الجودة من خلال تطابق المنتج مع المعايير والمواصفات الموضوعه حيث دائما ما تعبر عن الجودة في صورة قيمة مستهدفة وتسمح بوجود حدود مقبولة للتباين والانحراف حول هذه القيمة بما يتلائم وقابلية امتلاكها لقدرات ريادية.

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط بين الجودة (x₃) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y₁، المعرفة y₂، اقتناص الفرص y₃، كفاءة الموارد y₄، والعلاقات المبنية على الثقة y₅، والاستراتيجية y₆) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.704، 0.823، 0.851، 0.650، 0.726، 0.759) على التوالي، ومما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.992، 11.681، 13.064، 7.007، 8.365، 9.398) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H₀) وقبول

الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99). بين الجودة والقدرات الريادية بأبعادها ،ذلك يفسر ان تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا المستفيد بالشكل الذي يوصل الى الميزة التنافسية التي تمنح امكانية بناء القدرات الريادية.

2- الارتباط في شركة آسيا سيل *Correlation in Asia Cell Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (30) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الجودة (x_3) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً ،اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.815)، وان ما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11.851) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تتطلع دائماً الى مايلبه المستفيد مما تقدمه من خدمة لتصل الى القدرات الريادية من خلال رضا كافة المتعاملين معها عن مستوى الخدمات المقدمة.

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط بين الجودة (x_3) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.556 ، 0.852، 0.663، 0.623، 0.651، 0.732) على التوالي ،و مما يدعم علاقة الارتباط هذه هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.636 ، 13.713 ، 7.462 ، 6.711 ، 7.226 ، 9.053) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة (0.99). بين الجودة والقدرات الريادية بأبعادها ،وذلك يفسر بأن جذب انتباه المستفيد من الخدمة واحداث الرغبة لديه ،تحديد حاجاته ،اقناعه ومعالجة الاعتراضات لديه،التأكيد على استمرارية تعامله مع الشركة عينة الدراسة تعد اهم الخطوات لتحقيق جودة الخدمة للوصول الى القدرات الريادية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة *Fourth Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والقدرات الريادية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والقدرات الريادية بأبعادها .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل وهو الإبداع والابتكار (x_4) والمتغير الرئيس المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، العلاقات المستندة على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) وكما موضح في الجدول (31).

جدول (31): نتائج علاقات الارتباط بين الإبداع والابتكار والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y_6	العلاقات المبنية على الثقة y_5	كفاءة الموارد y_4	اقتناص الفرص y_3	المعرفة y_2	المهارة y_1		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.809	0.821	0.679	0.674	0.726	0.819	0.871	الإبداع والابتكار x_4	شركة دو
		11.096	11.594	7.457	7.356	8.511	11.508	14.294	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.725	0.83	0.635	0.643	0.708	0.798	0.857	الإبداع والابتكار x_4	شركة أسيل
		8.869	12.539	6.926	7.074	8.447	11.157	14.013	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1 - الارتباط في شركة دو Correlation in Du Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (31) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، بين الإبداع والابتكار (x_4) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.871)، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه قد بلغت (14.294) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يعني ان إدارات الشركة عينة الدراسة تُعَدُّ الى امتلاك السمات المميزة بالابداع والابتكار والتجديد لاداءها وخدماتها لتصل الى المستوى الذي يمكنها من التمتع بقدرات ريادية.

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط بين الإبداع والابتكار (x_4) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6 بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.819، 0.726، 0.674، 0.679، 0.821، 0.809) على التوالي ، ومما يعزز علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة بين هذه المتغيرات قد بلغت (11.508، 8.511، 7.356، 7.457، 11.594، 11.096) ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) بين الإبداع والابتكار والقدرات الريادية بأبعادها ، وذلك يفسر ان توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد تتضمن تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً ، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة ، وأساليب وطرق العمل، التي تعد اهم عوامل تحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال تقديم الخدمة لكي ترتبط بمجملها وبشكل اساسي في امكانية بناء القدرات الريادية.

2 - الارتباط في شركة آسيا سيل Correlation in Asia Cell Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (31) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، بين الإبداع والابتكار (x_4) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.857)، ومما يدعم ذلك هو

قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (14.013) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة قد ارتفعت معرفتها الى مرتبة الفهم والتطبيق والتحليل والرغبة في التغيير التي تتجسد بتنميتها للابداع والابتكار في مجالات عملها لتحقيق القدرات الريادية.

ب بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين الابداع والابتكار (x_4) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.798، 0.708، 0.643، 0.635، 0.83، 0.725) على التوالي، ومما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (11.157، 8.447، 7.074، 6.926، 8.869، 12.539) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة (0.99) بين الابداع والابتكار والقدرات الريادية بأبعادها، والذي معناه ان تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد و الجماعة بإنشاء و وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع و تدريبهم على السلوك و التفكير الإبداعي ينظر إليه باعتباره احد مستلزمات امتلاك قدرات ريادية .

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة *Fifth Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا العالية والقدرات الريادية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا العالية والقدرات الريادية بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل وهو التكنولوجيا العالية (x_5)، والمتغير الرئيس المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) وكما موضح في الجدول (32).

جدول (32) : نتائج علاقات الارتباط بين التكنولوجيا العالية والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y ₆	العلاقات المبنية على الثقة y ₅	كفاءة الموارد y ₄	اقتناص الفرص y ₃	المعرفة y ₂	المهارة y ₁		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.814	0.883	0.826	0.745	0.741	0.806	0.928	التكنولوجيا العالية x ₅	شركة دو
		11.298	15.167	11.814	9.004	8.897	10.978	20.081	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.718	0.878	0.744	0.738	0.701	0.811	0.906	التكنولوجيا العالية x ₅	شركة أسيا سبل
		8.692	15.456	9.382	9.215	8.282	11.680	18.036	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1 - الارتباط في شركة دو Correlation in Du Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (32) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التكنولوجيا العالية (x₅) بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.928) ، وما يدعم علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه قد بلغت (20.081) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يعني أن اهتمام ادارات الشركة عينة الدراسة بتصميم وتنفيذ واستخدام التكنولوجيا العالية في تقديم خدماتها يعزز من قدراتها الريادية.

ب- بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين التكنولوجيا العالية (x₅) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y₁، المعرفة y₂ ، اقتناص الفرص y₃ ، كفاءة الموارد y₄، والعلاقات المبنية على الثقة y₅، والاستراتيجية y₆) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.806، 0.741، المعرفة y₂، اقتناص الفرص y₃، كفاءة الموارد y₄، والعلاقات المبنية على الثقة y₅، والاستراتيجية y₆) (0.814، 0.883، 0.826، 0.745، 0.741، 0.806) على التوالي ، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه بلغت (10.978، 8.897، 9.004 ، 11.814، 15.167، 11.298) على التوالي ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة

(2.39) وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99)، بين التكنولوجيا العالية والقدرات الريادية بأبعادها وذلك يفسر ان تطويع طرق التفكير ضمن مجال التقنيات الحديثة يعد ذات علاقة بالقدرات الريادية .

2 - الارتباط في شركة آسيا سيل Correlation in Asia Cell Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (32) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التكنولوجيا العالية (x_5) والقدرات الريادية (Y) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.906) ، وما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (18.036) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تتبنى التغيير التكنولوجي وتستفيد من ذلك عبر ادخال تقنيات حديثة تسمح لها بتطوير قدراتها لتصل الى المستوى الريادي.

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط بين التكنولوجيا العالية (x_5) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.701، 0.811، 0.738، 0.744، 0.878، 0.718) على التوالي . وما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه بلغت (11.680، 8.282، 9.215، 9.382، 15.456، 8.692) على التوالي ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يؤكد على رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (0.99)، بين التكنولوجيا العالية و القدرات الريادية بأبعادها والذي معناه ان ادخال التكنولوجيا العالية في نظم الادارة كطريقة للتأقلم مع الاحتياجات الجديدة لضمان البقاء والاستمرار والتوسع وامتلاك للقدرات الريادية .

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة Sixth Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين الذاتي والمستمر والقدرات الريادية بأبعادها.
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين الذاتي والمستمر والقدرات الريادية بأبعادها.

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل وهو التحسين الذاتي والمستمر (x_6)، والمتغير الرئيس المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، العلاقات المبنية على الثقة y_5 ، الاستراتيجية y_6) وكما موضح في الجدول (33).

جدول (33) نتائج علاقات الارتباط بين التحسين الذاتي والمستمر والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y_6	العلاقات المبنية على الثقة y_5	كفاءة الموارد y_4	اقتناص الفرص y_3	المعرفة y_2	المهارة y_1		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.829	0.899	0.786	0.666	0.732	0.825	0.912	التحسين الذاتي والمستمر x_6	شركة دو
		11.951	16.549	10.250	7.198	8.662	11.769	17.925	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.746	0.895	0.671	0.639	0.676	0.813	0.876	التحسين الذاتي والمستمر x_6	شركة آسيا سيل
		9.439	16.906	7.625	6.999	7.729	11.765	15.304	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- الارتباط في شركة دو *Correlation in Du Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (33) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، بين التحسين الذاتي والمستمر (x_6) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.912)، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (17.925)، اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تلتزم بتحسين اداءها وبشكل مستمر وبما ينعكس وبشكل ايجابي على مستوى الخدمات المقدمة لتحقيق القدرات الريادية

ب بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين التحسين الذاتي و المستمر (x_6) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6 بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.825، 0.732، 0.666، 0.786، 0.899، 0.829) على التوالي، ومما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (7.198، 8.662، 11.769، 10.250، 16.549، 11.951) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99)، بين التحسين الذاتي والمستمر والقدرات الريادية بأبعادها، مما يفسر ان التحسين الذاتي والمستمر له علاقة بالقدرات الريادية لانه يتضمن ارشادات تتركز حول القواعد الاساسية للتحسين التدريجي والمستمر من خلال التخطيط بدقة وبشكل مستمر لجميع الاعمال الى جانب متابعة تنفيذ تلك الخطط لتحقيق الجودة للشركة عينة الدراسة بأكملها.

2- الارتباط في شركة آسيا سيل *Correlation in Asia Cell Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (33) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التحسين الذاتي والمستمر (x_6) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً ، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.876)، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.304)، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية

البالغة (2.39) ، وهذا يعني أن التزام ادارات الشركة عينة الدراسة بمتابعة وتحسين اداءها على مستوى الخدمات المقدمة يمنحها قدرات ريادية تعزز من موقعها التنافسي.

ب بلغت قيم معاملات الارتباط بين التحسين الذاتي والمستمر (x_6) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.813، 0.676، 0.639، 0.671، 0.895، 0.746) على التوالي، ومايدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (11.765، 7.729، 6.999، 7.625، 9.439، 16.906) على التوالي، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (0.99) بين التحسين الذاتي والمستمر والقدرات الريادية بأبعادها ،وذلك يفسر ان تحديد اسس مقارنة افضل الممارسات وتكوين الشعور لدى المدراء بأنهم يمتلكون العمليات توفر امكانية ان اي ناحية من نواحي العمليات يمكن تحسينها لتستطيع بناء قدراتها الريادية .

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة Seventh Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دعم المجتمع والبيئة والقدرات الريادية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دعم المجتمع والبيئة والقدرات الريادية بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الاحصائية من عدمها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل دعم المجتمع والبيئة (x_7) والمتغير الرئيس المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، العلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) وكماوضح في الجدول (34) .

جدول (34) نتائج علاقات الارتباط بين دعم المجتمع والبيئة والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y ₆	العلاقات المبنية على الثقة y ₅	كفاءة الموارد y ₄	اقتناص الفرص y ₃	المعرفة y ₂	المهارة y ₁		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.702	0.841	0.769	0.651	0.667	0.797	0.853	دعم المجتمع والبيئة x ₇	شركة دو
		7.947	12.532	9.699	6.914	7.218	10.639	13.177	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.597	0.809	0.615	0.673	0.589	0.825	0.811	دعم المجتمع والبيئة x ₇	شركة آسيا سيل
		6.270	11.597	6.572	7.667	6.141	12.300	11.680	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1 - الارتباط في شركة دو Correlation in Du Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (34) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين دعم المجتمع والبيئة (x₇) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.853)، وان ما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (13.177) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تتفهم التزاماتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه مدركة لاهمية ذلك في بناء قدراتها الريادية.

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين دعم المجتمع والبيئة (x₇) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y₁، المعرفة y₂، اقتناص الفرص y₃، كفاءة الموارد y₄، والعلاقات المبنية على الثقة y₅، والاستراتيجية y₆ بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.702، 0.841، 0.769، 0.651، 0.667، 0.797) على التوالي ، ومما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه والبالغة (7.218، 6.914، 9.699، 12.532، 7.947) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)

، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) بين دعم المجتمع والبيئة والقدرات الريادية بأبعادها، مما يفسر أن لدعم المجتمع والبيئة علاقة في بناء القدرات الريادية لان التزامها في تبني هذا العنصر يجعلها مسؤولة عن مستوى الخدمات التي تقدمها من خلال إتباعها نهجاً متوازناً لمواجهة تحديات التنمية المستدامة لحماية وتحسين البيئة ودعم المجتمع والمساهمة في النمو الاقتصادي فيه.

1- الارتباط في شركة آسيا سيل *Correlation in Asia Cell Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (34) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين دعم المجتمع والبيئة (x_7) والقدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.811)، و مما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (11.680) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تهتم بدعم المجتمع والبيئة من خلال رعايتها لمختلف الاحداث الاجتماعية في البيئة العاملة فيها حتى تتمكن من تحقيق القدرات الريادية.

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط بين دعم المجتمع والبيئة (x_7) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.597، 0.809، 0.615، 0.673، 0.589، 0.825) وما يعزز ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه بلغت (6.270، 11.597، 6.572، 7.667، 6.141، 12.300) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يؤكد على رفض الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) و بدرجة ثقة (0.99) بين دعم المجتمع والبيئة والقدرات الريادية بأبعادها وذلك يفسر بأن تكريس الجهود وتسيير الأعمال باتجاه خدمة الحياة الاجتماعية والبيئية وإحداث فرق إيجابي واقعي يخدم المجتمع يقود الى بناء قدراتها الريادية.

ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة *Eigth Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح والقدرات الريادية بأبعادها
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح والقدرات الريادية بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الاحصائية من عدمها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل تعظيم ثروة المساهمين واصحاب (x8) والمتغير الرئيس المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) وعلاقته بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، العلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) وكما موضح في الجدول (35)

جدول (35) نتائج علاقات الارتباط بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y_6	العلاقات المبنية على الثقة y_5	كفاءة الموارد y_4	اقتناص الفرص y_3	المعرفة y_2	المهارة y_1		المتغير الفرعي المستقل	شركة دو
68	2.39	0.763	0.723	0.756	0.897	0.966	0.662	0.92	تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح x_8	شركة دو
		9.517	8.437	9.312	16.361	30.123	7.121	18.926	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.727	0.68	0.729	0.914	0.96	0.611	0.913	تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح x_8	شركة آسيا سبيل
		8.921	7.815	8.974	18.983	28.889	6.504	18.857	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- الارتباط في شركة دو *Correlation in Du Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (35) ما يأتي :

- أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب (x₈) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.92)، وان ما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (18.926)، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تدرك اهمية توفير الحماية للمساهمين بالشكل الذي يسهل لهم ممارسة حقوقهم ويعظم ثروتهم مع المحافظة على ادامة العلاقة مع اصحاب المصالح بالشكل الذي يجعل لكل منهما الدور والمساهمة في بناء القدرات الريادية.
- ب - بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح (x₈) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً و كل من (المهارة y₁، المعرفة y₂، اقتناص الفرص y₃، كفاءة الموارد y₄، والعلاقات المبنية على الثقة y₅، والاستراتيجية y₆ بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.662، 0.966، 0.897، 0.756، 0.723، 0.763) على التوالي، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه قد بلغت (7.121، 30.123، 16.361، 9.312، 8.437، 9.517) ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثامنة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H₀)، وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H₁)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح والقدرات الريادية بأبعادها، مما يفسر ان لتعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح علاقة في بناء القدرات الريادية لان ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين وتشجيع التعاون النشط مع اصحاب المصالح يعمل على خلق الثروة والاستدامة السليمة للشركة مالياً.

2- الارتباط في شركة آسيا سيل *Correlation in Asia Cell Company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (35) ما يأتي :

- أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب (x₈) والقدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.913)، وان ما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (18.857)، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يعني ان ادارات

الشركة عينة الدراسة تهتم بخلق الثروة للمساهمين مع ضمان استمرارية علاقتها بأصحاب المصالح لتحافظ على امكانياتها في بناء قدراتها الريادية.

ب بلغت قيم معاملات الارتباط بين تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح (x_8) وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.727، 0.68، 0.729، 0.914، 0.96، 0.611)، ومما يدعم ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه قد بلغت (28.889، 6.504، 18.983، 8.974، 7.815، 8.921) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، مما يؤكد على رفض الفرضية الفرعية الثامنة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة (0.99)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين متغير تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح والقدرات الريادية بأبعادها والذي معناه ان الافصاح عن المعلومة ونشرها بطريقة صحيحة سواء كانت كمية او نوعية تساعد المستثمر في اتخاذ قراراته مع الاعتراف بأهمية الاهداف الاجتماعية عند السعي لتحقيق هدف الربحية مما سيسهم في بناء القدرات الريادية.

تاسعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية Second Mine Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها.
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها.

ومن اجل قبول الفرضية الاحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيسي المستقل وهو الايدولوجية الجوهرية (X) والمتغير الرئيس المعتمد وهو القدرات الريادية (Y) بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6)، وكما موضح في الجدول (36).

جدول (36): نتائج علاقات الارتباط بين الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

N	قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 1%	أبعاد القدرات الريادية						القدرات الريادية Y	المتغير المعتمد	
		الاستراتيجية y ₆	العلاقات المبنية على الثقة y ₅	كفاءة الموارد y ₄	اقتناص الفرص y ₃	المعرفة y ₂	المهارة y ₁		المتغير الفرعي المستقل	
68	2.39	0.825	0.861	0.792	0.831	0.876	0.826	0.966	الايدولوجية الجوهرية X	شركة دو
		11.769	13.648	10.459	12.044	14.643	11.814	30.123	قيمة (t) المحسوبة	
74	2.39	0.748	0.849	0.708	0.836	0.842	0.804	0.945	الايدولوجية الجوهرية X	شركة آسيا سيل
		9.496	13.539	8.447	12.837	13.151	11.393	24.346	قيمة (t) المحسوبة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- الارتباط في شركة دو Correlation in Du Company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (36) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الايدولوجية الجوهرية (X) بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والقدرات الريادية (Y) بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.966)، ومما يدعم علاقة الارتباط هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (30.123) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان الايدولوجية الجوهرية تساعد ادارات الشركة عينة الدراسة في بناء قدرات ترتقي الى المستوى الريادي.

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الايدولوجية الجوهرية (X) بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، وكل من (المهارة y₁، المعرفة y₂، اقتناص الفرص y₃، كفاءة الموارد y₄، والعلاقات المبنية على الثقة y₅، والاستراتيجية y₆) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.826، 0.876، 0.831، 0.792، 0.861، 0.825) على التوالي، ومما يدعم علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.814، 14.643، 12.044، 10.459، 13.648، 11.769) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t)

الجدولية البالغة (2.39) ، وهذا يوشر رفض الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) ، والذي يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) بين المتغير الرئيس المستقل الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها .
أي أن قيام ادارات الشركة عينة الدراسة بتبني الايدولوجية الجوهرية كفكر تنظيمي مثالي بكل ما يحتويه من سلوكيات ايجابية تساهم وبشكل واضح في منح هذه الادارات امكانيات تمكنها من بناء قدراتها الريادية .

2 - الارتباط في شركة آسيا سيل *Correlation in Asia Cell Company*

يتضح من النتائج الوارده في الجدول (36) ما يأتي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) بين الايدولوجية الجوهرية بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والقدرات الريادية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.945)، وما يعزز ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذ والبالغة (24.346) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39)، وهذا يعني ان ادارات الشركة عينة الدراسة تمتلك المعلومة الواضحة حول القابليات التي تمكن من تحقيق السلوكيات الايجابية والانموذجية اثناء ممارستهم للمهام الادارية لكي يتم من خلالها وضع الاسس اللازمة لبناء قدراتها الريادية.

ب - بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين الايدولوجية الجوهرية (X) بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً ، وكل من (المهارة y_1 ، المعرفة y_2 ، اقتناص الفرص y_3 ، كفاءة الموارد y_4 ، والعلاقات المبنية على الثقة y_5 ، والاستراتيجية y_6) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.804، 0.842، 0.836، 0.708، 0.849، 0.748) على التوالي، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (11.393، 13.151، 12.837، 8.447، 13.539، 9.496) على التوالي وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) . وبالتالي فان هذه النتائج تدفعنا الى رفض الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة (0.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها .

اي ان قيام ادارات الشركة عينة الدراسة بتبني الايدولوجية الجوهرية كفكر مثالي ذات علاقة في بناء قدراتها الريادية لان توظيف القيم الجوهرية كمبادئ اساسية للعمل يمنحها النجاح والقابلية للتواجد على المدى الطويل .

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج، وبعد الانتهاء من اثبات صحة فرضيات الوجود للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وكذلك ثبوت معنوية العلاقة بين الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها ، تؤكد رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسية الثانية ، والتي تنص على انه :

((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها)) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1).

والجدول (37) يوضح نتائج ترتيب قوة علاقات الارتباط بين الايدولوجية الجوهرية بعناصرها ، بوصفها متغيراً مستقلاً والقدرات الريادية بوصفها متغيراً معتمداً لشركة (دو) و(آسيا سيل) وفقاً لقيم (معامل الارتباط البسيط).

جدول (37): مقارنة ترتيب قوة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة (دو)

(وآسيا سيل)

شركة آسيا سيل		شركة دو		المتغير الرئيسي المعتمد	المتغيرات الفرعية المستقلة
الترتيب	معامل الارتباط مع Y	الترتيب	معامل الارتباط مع Y		
0.945		0.966		الايدولوجية الجوهرية X	
الثامن	0.732	الثامن	0.802	الصدق والامانة x_1	
الخامس	0.822	السادس	0.861	المسؤولية الاجتماعية x_2	
السادس	0.815	الخامس	0.865	الجودة x_3	
الرابع	0.857	الرابع	0.871	الابداع والابتكار x_4	
الثاني	0.906	الاول	0.928	التكنولوجيا العالية x_5	
الثالث	0.876	الثالث	0.912	التحسين الذاتي والمستمر x_6	
السابع	0.811	السابع	0.853	دعم المجتمع والبيئة x_7	
الاول	0.913	الثاني	0.92	تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح x_8	

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

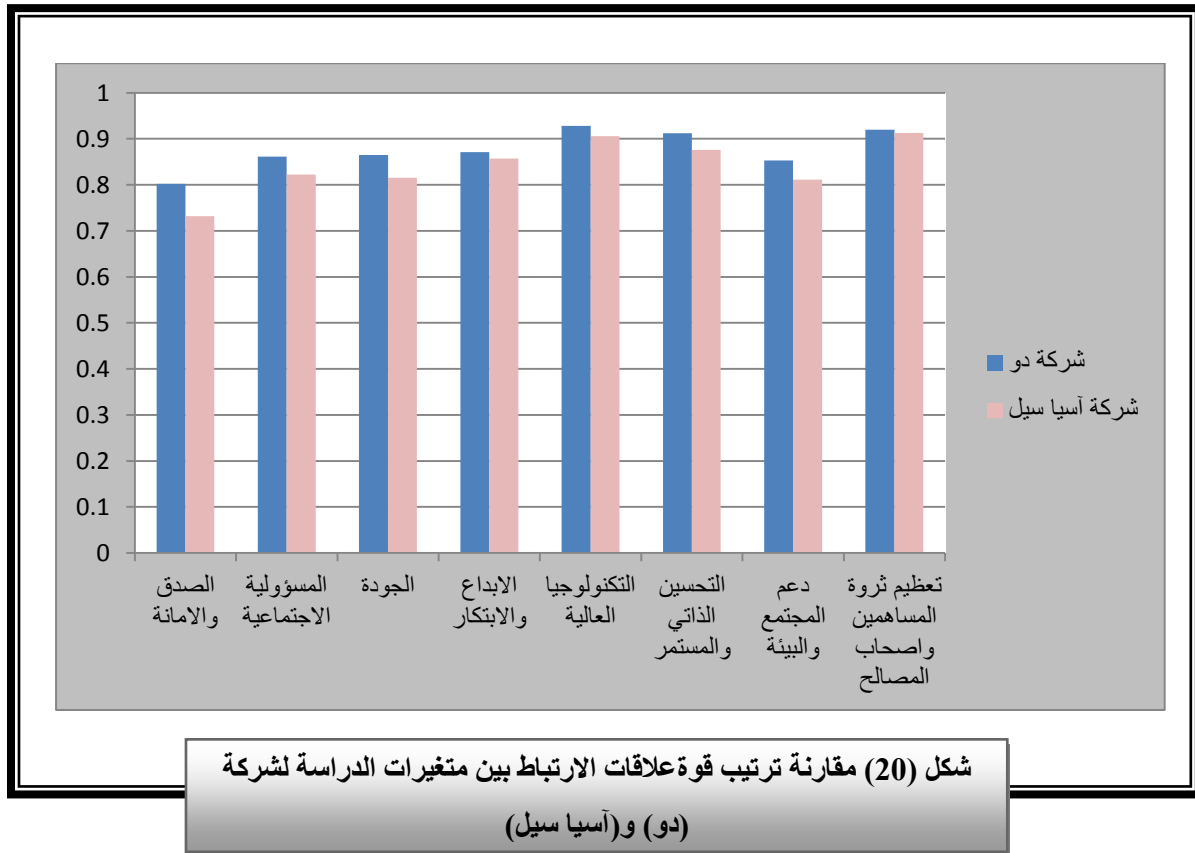
يتضح من النتائج الواردة في الجدول (37) ما يأتي :

- 1 - على الرغم من قوة العلاقة في الشركتين عينة الدراسة فقد كانت علاقة الارتباط بين الايدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية في (شركة دو) اقوى منها في (شركة آسيا سيل) اذ بلغت (0.96) (لشركة دو) بينما بلغت (0.94) (لشركة آسيا سيل)، ولعل هذا التفاوت يرجع في احد أسبابه الى افضلية بعض القيم الجوهرية التي كان لها الدور في ترسخ الفكر المثالي والذي أسهم وبشكل اساسي في بناء القدرات الريادية لشركة (دو) وبنسبة اكبر من (شركة آسيا سيل).
- 2 - احتل متغير التكنولوجيا العالية (x_5) المرتبة الاولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) في (شركة دو) بمعامل ارتباط بلغ (0.928) بينما احتل المرتبة الثانية في (شركة آسيا سيل) بمعامل ارتباط بلغ (0.906) .
- 3 - جاء متغير تعظيم ثروة المساهمين واصحاب المصالح (x_8) من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) بالمرتبة الثانية في (شركة دو) بمعامل ارتباط بلغ (0.92) بينما جاء بالمرتبة الاولى في (شركة آسيا سيل) بمعامل ارتباط بلغ (0.913) .
- 4 - بينما احتل متغير التحسين الذاتي والمستمر (x_6) من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) المرتبة الثالثة وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة وبمعامل ارتباط بلغ (0.912) في (شركة دو) بينما بلغ (0.876) في (شركة آسيا سيل) .
- 5 - احتل متغير الابداع والابتكار (x_4) من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) المرتبة الرابعة وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة وبمعامل ارتباط بلغ (0.871) في (شركة دو) بينما بلغ (0.857) في (شركة آسيا سيل) .
- 6 - جاء متغير الجودة (x_3) من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) بالمرتبة الخامسة في (شركة دو) بمعامل ارتباط بلغ (0.865) بينما جاء بالمرتبة السادسة في (شركة آسيا سيل) بمعامل ارتباط بلغ (0.815).
- 7 - حصل متغير المسؤولية الاجتماعية (x_2) من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) على المرتبة السادسة في (شركة دو) بمعامل ارتباط بلغ (0.861) بينما احتل المرتبة الخامسة في (شركة آسيا سيل) وبمعامل ارتباط بلغ (0.822).
- 8 - بينما جاء متغير دعم المجتمع والبيئة (x_7) من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) بالمرتبة السابعة وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة وبمعامل ارتباط بلغ (0.853) في (شركة دو) بينما بلغ (0.811) في (شركة آسيا سيل) .

9 - في حين جاء متغير الصدق والامانة (x_1) من حيث قوة علاقة الارتباط مع القدرات الريادية (Y) بالمرتبة الثامنة وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة وبمعامل ارتباط بلغ (0.802) في (شركة دو) بينما بلغ (0.732) في (شركة آسيا سيل).

10 - يتضح من نتائج الجدول (37) ان هنالك ارتفاعاً في قيم معاملات الارتباط بين عناصر الابدولوجية الجوهرية والقدرات الريادية بأبعادها والذي تم تعزيزه بثمانية علاقات ايجابية وبما يشكل (100%) من نسبة العلاقات وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة، مما يؤكد ان المدراء عينة الدراسة قد وفقوا في توظيف الفكر الجوهرية والمتمثل بالإحترام للقيم الاساسية والعمل ضمنها وخلق حالة الموائمة بين هذه القيم وخططهم المستقبلية لكي تستوعب الغرض الذي وجدت من اجله الشركة واستمراريتها في انشطتها.

والشكل (20) البياني يوضح مقارنة ترتيب قوة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة (دو) و(آسيا سيل).



الفصل الرابع

المبحث الثاني

اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة التي تتعلق بقياس تأثير المتغير المستقل (الأيدولوجية الجوهرية) بعناصره الفرعية في المتغير المعتمد (القدرات الريادية) باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط (*Regression*)، بالإضافة إلى استخدام معامل التفسير (R^2) لغرض قياس نسبة ما تفسره الأيدولوجية الجوهرية من تغيرات تؤثر في القدرات الريادية بالنسبة للشركتين عينة الدراسة، كما تم اختبار معنوية هذا الأنموذج باستخدام اختبار (F) وعبر توظيف برنامج (SPSS).

من أجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه ((لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأيدولوجية الجوهرية بعناصرها في القدرات الريادية))، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي:

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : *First Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصدق والأمانة في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصدق والأمانة في القدرات الريادية .

والجدول (38) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الصدق والأمانة في القدرات الريادية لكلاً من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 1.193 + 0.709 * X_1$$

$$Y = 1.596 + 0.61 * X_1$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X_1 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الصدق والأمانة) .

جدول (38): تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الصدق والأمانة (X_1) في

القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الصدق والأمانة X_1	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A		
68	0.643	7.08	118.7	0.709	1.193	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.536	7.08	83.2	0.61	1.596	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1 - التأثير في شركة دو Impact in Du company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (38) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.709) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الصدق والأمانة (X_1) يؤدي إلى تغير مقداره (0.709) في القدرات الريادية (Y).

ب - إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط (118.7) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للصدق والأمانة (X_1) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ج - بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.643)، وهذا يعني إن عنصر الصدق والأمانة (X_1) يفسر مانسبته (64.3%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (35.7%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

2 - التأثير في شركة آسيا سيل Impact in Asia Cell company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (38) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.61) وهي تمثل ميل معادلة والانحدار، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الصدق والأمانة (x_1) يؤدي إلى تغير مقداره (0.61) في القدرات الريادية (Y).

ب - ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (83.2) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للصدق والأمانة (x_1) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ج - بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.536)، وهذا يعني أن بعد الصدق والأمانة (x_1) يفسر مانسبته (53.6%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (46.4%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: Second Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في القدرات الريادية .

والجدول (39) يشير إلى تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المسؤولية الاجتماعية في القدرات الريادية ولكلاً من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.975 + 0.768 * X_2$$

$$Y = 1.217 + 0.711 * X_2$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X_2 تمثل المتغير الفرعي المستقل (المسؤولية الاجتماعية) .

جدول (39): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المسؤولية الاجتماعية (X_2) في القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المسؤولية الاجتماعية X_2	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A		
68	0.741	7.08	188.5	0.768	0.975	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.676	7.08	150.3	0.711	1.217	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1 - التأثير في شركة دو Impact in Du company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (39) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.768) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في المسؤولية الاجتماعية (x_2) يؤدي إلى تغير مقداره (0.768) في القدرات الريادية (Y).

ب - إن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار الخطي البسيط بلغت (188.5)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للمسؤولية الاجتماعية (x_2) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ت- يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.741)، أي أن عنصر المسؤولية الاجتماعية (x_2) يفسر ما نسبته (74.1%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة الباقية والبالغة (25.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

3 - التأثير في شركة آسيا سيل *Impact in Asia Cell company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (39) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.711) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في المسؤولية الاجتماعية (x_2) يؤدي إلى تغير مقداره (0.711) في القدرات الريادية (Y) .

ب - ان قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار الخطي البسيط بلغت (150.3)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للمسؤولية الاجتماعية (x_2) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99) .

ت - يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.676)، إن عنصر المسؤولية الاجتماعية (x_2) يفسر ما نسبته (67.6%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة الباقية والبالغة (32.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: **Third Sub Hypothesis Test**

- فرضية العدم (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة في القدرات الريادية .

والجدول (40) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الجودة في القدرات الريادية ولكلاً من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.972 + 0.771 * X_3$$

$$Y = 1.23 + 0.696 * X_3$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X_3 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الجودة) .

جدول (40): تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الجودة (X_3) في القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الجودة X_3	Constant	المتغير المستقل X	
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y	
68	0.748	7.08	190.4	0.771	0.972	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.664	7.08	148.5	0.696	1.23	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1 - التأثير في شركة دو Impact in Du company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (40) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.771) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الجودة (x_3) يؤدي إلى تغير مقداره (0.771) في القدرات الريادية (Y) .

ب - إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (190.4)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط المقرر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للجودة (x_3) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99) .

ت - كما يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.748) . وهذا يعني أن بعد الجودة (x_3) يفسر ما نسبته (74.8%) من التغيرات التي تطرأ على متغير القدرات الريادية (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (25.2%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

4 - التأثير في شركة آسيا سيل *Impact in Asia Cell company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (40) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.696) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الجودة (x3) يؤدي إلى تغير مقداره (0.696) في القدرات الريادية (Y) .
ب إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (148.5)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار المقرر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H₁)، مما يؤكد إن للجودة (x₃) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).
ت كما يتضح إن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.664) وهذا يعني إن عنصر الجودة (X₃) يفسر ما نسبته (66.4%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (33.6%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

رابعاً - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: *Fourth Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H₀): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع والابتكار في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H₁): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع والابتكار في القدرات الريادية .

والجدول (41) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإبداع والابتكار في القدرات الريادية ولكلاً من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.758 + 0.813 * X_4$$

$$Y = 0.872 + 0.787 * X_4$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X₄ تمثل المتغير الفرعي المستقل (الإبداع والابتكار) .

جدول (41): تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإبداع والابتكار (X_4) في

القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الإبداع والابتكار X_4	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A		
68	0.758	7.08	206.5	0.813	0.758	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.734	7.08	198.8	0.787	0.872	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1- التأثير في شركة دو *Impact in Du company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (41) ما يأتي:

(أ) بلغت قيمة (b) (0.813) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الإبداع والابتكار (x_4) يؤدي إلى تغير مقداره (0.813) في القدرات الريادية (Y) .

(ب) إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (206.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للإبداع والابتكار (x_4) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%) ، أي بدرجة ثقة (0.99).

(ت) كما يتضح إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.758)، وهذا يعني إن عنصر الإبداع والابتكار (x_4) يفسر ما نسبته (75.8%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (24.2%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

5 -التأثير في شركة آسيا سيل Impact in Asia Cell company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (41) ما يأتي:

أ) بلغت قيمة (b) (0.787) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الإبداع والابتكار (x_4) يؤدي إلى تغير مقداره (0.787) في القدرات الريادية (Y) .

ب) إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (198.8) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للإبداع والابتكار (x_4) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ت) كما يتضح إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.734)، وهذا يعني إن عنصر الإبداع والابتكار (x_4) يفسر ما نسبته (73.4%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (26.6%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: Fifth Sub Hypothesis Test:

- فرضية العدم (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا العالية في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا العالية في القدرات الريادية .

والجدول (42) يشير إلى تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التكنولوجيا العالية في القدرات الريادية ولكلاً من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.64 + 0.848 * X_5$$

$$Y = 0.725 + 0.827 * X_5$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X_5 تمثل المتغير الفرعي المستقل (التكنولوجيا العالية) .

جدول (42) بتقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التكنولوجيا العالية (X_5) في القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التكنولوجيا العالية X_5	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A		
68	0.861	7.08	409.5	0.848	0.64	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.822	7.08	331.5	0.827	0.725	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1 - التأثير في شركة دو *Impact in Du company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (42) ما يأتي:

(أ) بلغت قيمة (b) (0.848) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الإبداع والابتكار (x_4) يؤدي إلى تغير مقداره (0.848) في القدرات الريادية (Y).

(ب) إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط (409.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للتكنولوجيا العالية (X_5) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

(ت) إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.861)، وهذا يعني أن عنصر التكنولوجيا العالية (X_5) يفسر ما نسبته (86.1%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (13.9%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

6 - التأثير في شركة آسيا سيل Impact in Asia Cell company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (42) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.827) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في التكنولوجيا العالية (X_5) يؤدي إلى تغير مقداره (0.827) في القدرات الريادية (Y) .

ب - إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (331.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للتكنولوجيا العالية (X_5) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ج - إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.822)، وهذا يعني إن عنصر التكنولوجيا العالية (X_5) يفسر ما نسبته (82.2%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (17.8%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة Sixth Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين الذاتي والمستمر في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين الذاتي والمستمر في القدرات الريادية .

والجدول (43) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحسين الذاتي والمستمر في القدرات الريادية ولكلاً من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.685 + 0.836 * X_6$$

$$Y = 0.892 + 0.782 * X_6$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X_6 تمثل المتغير الفرعي المستقل (التحسين الذاتي والمستمر) .

جدول (43) بتقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحسين الذاتي والمستمر

(X_6) في القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التحسين الذاتي والمستمر X_6	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A		
68	0.839	7.08	324.8	0.836	0.685	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.767	7.08	237.6	0.787	0.892	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1 - التأثير في شركة دو *Impact in Du company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (43) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.836) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في التحسين الذاتي والمستمر (X_6) يؤدي إلى تغير مقداره (0.836) في القدرات الريادية (Y) .

ب - إن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار الخطي البسيط بلغت (324.8)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للتحسين الذاتي والمستمر (X_6) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ت - يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.839)، إن متغير التحسين الذاتي والمستمر (X_6) يفسر ما نسبته (83.9%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية، أما النسبة الباقية والبالغة (16.1%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

2 - التأثير في شركة آسيا سيل Impact in Asia Cell company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (43) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.787) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في التحسين الذاتي والمستمر (X₆) يؤدي إلى تغير مقداره (0.787) في القدرات الريادية (Y) .

ب بلغت قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار الخطي البسيط (237.6)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H₁)، مما يؤكد إن للتحسين الذاتي والمستمر (X₆) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ت يتضح من قيمة معامل التفسير (R²) البالغة (0.767)، أن عنصر التحسين الذاتي والمستمر (X₆) يفسر ما نسبته (76.7%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (23.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة Seventh Sub Hypothesis Test

- فرضية العدم (H₀) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم المجتمع والبيئة في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H₁) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم المجتمع والبيئة في القدرات الريادية .

والجدول (44) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير دعم المجتمع والبيئة في القدرات الريادية للشركتين عينة الدراسة ولكلا من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.943 + 0.769 * X_7$$

$$Y = 1.022 + 0.746 * X_7$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X₇ تمثل المتغير الفرعي المستقل (دعم المجتمع والبيئة) .

جدول (44) :تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير دعم المجتمع والبيئة (X7)

في القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R ²	قيمة (F)		دعم المجتمع والبيئة X7	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A		
68	0.727	7.08	175.7	0.769	0.943	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.658	7.08	138.8	0.746	1.022	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- التأثير في شركة دو Impact in Du company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (44) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.769) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في دعم المجتمع والبيئة (X7) يؤدي إلى تغير مقداره (0.769) في القدرات الريادية (Y) .

ب - إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (175.7)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H₁)، مما يؤكد إن لدعم المجتمع والبيئة (X7) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ج - كما يتضح أن قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.727) ، وهذا يعني أن عنصر دعم المجتمع والبيئة (X7) يفسر ما نسبته (72.7%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، وإن النسبة المتبقية والبالغة (27.3%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

3 - التأثير في شركة آسيا سيل *Impact in Asia Cell company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (44) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.746) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في دعم المجتمع والبيئة (X₇) يؤدي إلى تغير مقداره (0.746) في القدرات الريادية (Y) .

ب إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (138.8)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H₁)، مما يؤكد إن لدعم المجتمع والبيئة (X₇) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ت كما يتضح إن قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.658) . وهذا يعني أن عنصر دعم المجتمع والبيئة (X₇) يفسر ما نسبته (65.8%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، وإن النسبة المتبقية والبالغة (34.2%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ثامنا : اختبار الفرضية الفرعية الثامنة : *Eight Sub Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H₀) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H₁) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح في القدرات الريادية .

والجدول (45) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح في القدرات الريادية ولكلا من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.78 + 0.819 * X_8$$

$$Y = 0.854 + 0.802 * X_8$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X₈ تمثل المتغير الفرعي المستقل (تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح) .

جدول (45): تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تعظيم ثروة المساهمين

وأصحاب المصالح (X_8) في القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		تعزيز ثروة المساهمين وأصحاب المصالح X_8	Constant	المتغير المستقل X		المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%1)	المحسوبة			B	A	
68	0.847	7.08	366.1	0.819	0.78	شركة دو	القدرات الريادية Y	
74	0.833	7.08	360.2	0.802	0.854	شركة آسيا سيل	Y	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1 - التأثير في شركة دو Impact in Du company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (45) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.819) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (X_8) يؤدي إلى تغير مقداره (0.819) في القدرات الريادية (Y) .

ب - إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (366.1)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن لتعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (X_8) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%)، أي بدرجة ثقة (0.99).

ت - كما يتضح إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.847) ، وهذا يعني أن عنصر تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (X_8) يفسر ما نسبته (84.7%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (15.3%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

4 -التأثير في شركة آسيا سيل *Impact in Asia Cell company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (45) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.802) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (Xg) يؤدي إلى تغير مقداره (0.802) في القدرات الريادية (Y) .

ب أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط بلغت (360.2)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود(البديلة) (H₁)، مما يؤكد إن لتعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (X₇) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%) ،أي بدرجة ثقة (0.99).

ت كما يتضح إن قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.833) . وهذا يعني أن عنصر ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (Xg) يفسر ما نسبته (88.3%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (11.7 %) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

تاسعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة *The Third Major Hypothesis Test*

- فرضية العدم (H₀) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأيدولوجية الجوهرية في القدرات الريادية .
- فرضية الوجود (H₁) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأيدولوجية الجوهرية في القدرات الريادية.

والجدول (46) يشير إلى تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الأيدولوجية الجوهرية في القدرات الريادية وللشركتين عينة الدراسة ولكلا من شركتي (دو) و(آسيا سيل) على التوالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.158 + 0.962 * X$$

$$Y = 0.249 + 0.94 * X$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (القدرات الريادية) .

وإن X تمثل المتغير المستقل (الأيدولوجية الجوهرية) .

جدول (46): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الأيدلوجية الجوهرية (X) في القدرات الريادية (Y)

N	معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الأيدلوجية الجوهرية X	Constant	المتغير المستقل X	
		الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y	
68	0.932	7.08	908	0.962	0.158	شركة دو	القدرات الريادية Y
74	0.893	7.08	602.9	0.94	0.249	شركة آسيا سيل	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- التأثير في شركة دو Impact in Du company

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (46) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.962) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الأيدلوجية الجوهرية (X) يؤدي إلى تغير مقداره (0.962) في القدرات الريادية (Y).

ب أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط ل(X) بلغت (908) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H₁)، مما يؤكد إن للأيدلوجية الجوهرية (X) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة ثقة (0.99).

ج - أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.932) ، وهذا يعني إن الأيدلوجية الجوهرية (X) تفسر ما نسبته (93.2%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (6.8 %) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

5 - التأثير في شركة آسيا سيل *Impact in Asia Cell company*

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (46) ما يأتي:

أ - بلغت قيمة (b) (0.94) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحده واحده في الأيدلوجية الجوهرية (X) يؤدي إلى تغير مقداره (0.94) في القدرات الريادية (Y).

ب - أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط بلغت (602.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1)، مما يؤكد إن للأيدلوجية الجوهرية (X) تأثير ذو دلالة معنوية في القدرات الريادية (Y) عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة ثقة (0.99).

ت بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.893) وهذا يعني إن الأيدلوجية الجوهرية (X) تفسر ما نسبته (89.3%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (10.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج، وبعد الانتهاء من إثبات صحة فرضيات الوجود للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة وكذلك التأكد من ثبوت معنوية تأثير الأيدلوجية الجوهرية في القدرات الريادية بأبعادها ، تأكد رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسة الثالثة ، والتي تنص على انه :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأيدلوجية الجوهرية بعناصرها في القدرات الريادية)
وقبول فرضية الوجود (البديلة) (H_1).

والجدول (47) يوضح نتائج قوة تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في القدرات الريادية وفقاً لقيم معامل التفسير (R^2) لشركة (دو) و (آسيا سيل).

جدول (47): مقارنة نتائج قوة تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في القدرات الريادية لشركة (دو) و(آسيا سيل)

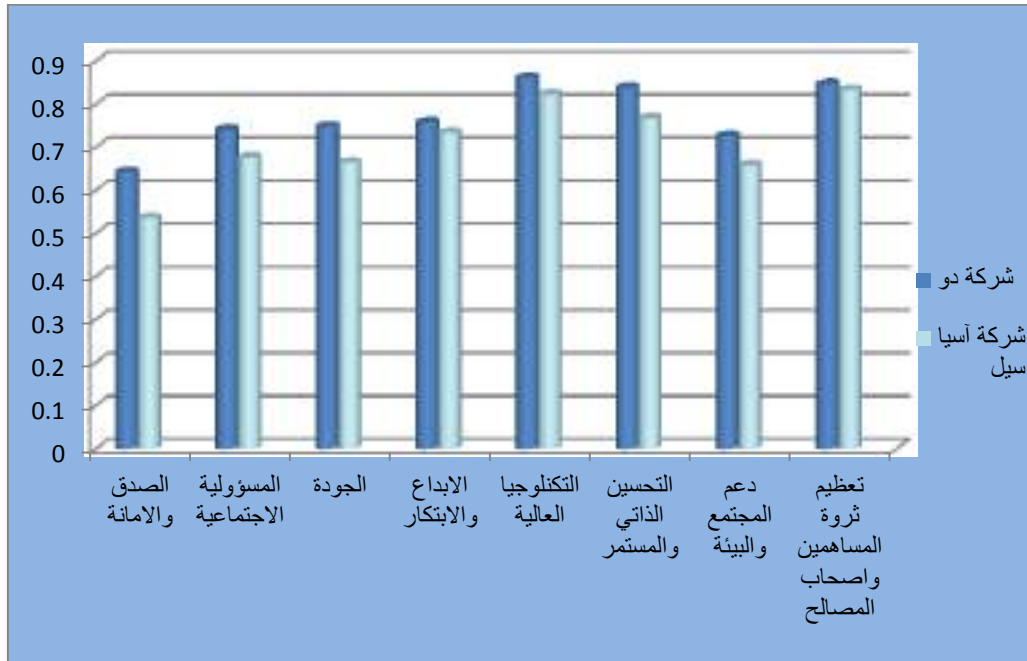
القدرات الريادية				المتغير المعتمد Y	
شركة آسيا سيل		شركة دو		المتغير المستقل X	
الترتيب	معامل التفسير R ²	الترتيب	معامل التفسير R ²		
0.893		0.932		الأيدلوجية الجوهرية	
الثامن	0.536	الثامن	0.643	x ₁	الصدق والأمانة
الخامس	0.676	السادس	0.741	x ₂	المسؤولية الاجتماعية
السادس	0.664	الخامس	0.748	x ₃	الجودة
الرابع	0.734	الرابع	0.758	x ₄	الإبداع والابتكار
الثاني	0.822	الأول	0.861	x ₅	التكنولوجيا العالية
الثالث	0.767	الثالث	0.839	x ₆	التحسين الذاتي والمستمر
السابع	0.658	السابع	0.727	x ₇	دعم المجتمع والبيئة
الأول	0.833	الثاني	0.847	x ₈	تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من نتائج الجدول (47) ما يأتي:

- 1 - على الرغم من قوة تأثير الأيدلوجية الجوهرية بعناصرها في القدرات الريادية وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة ، وبمعامل تفسير بلغ (0.932) في (شركة دو) بينما بلغ (0.893) في (شركة آسيا سيل) ، وهذا يشير إلى ارتفاع تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية في (شركة دو) مقارنة (بشركة آسيا سيل) مما يؤكد حاجتها إلى تبني عناصر الأيدلوجية الجوهرية بنسبة أكبر من (شركة دو) .
- 2 - احتل عنصر التكنولوجيا العالية (x₅) بالمرتبة الأولى من حيث التأثير في القدرات الريادية (Y) في (شركة دو) بمعامل تفسير بلغ (0.861) بينما جاء بالمرتبة الثانية في (شركة آسيا سيل) بمعامل تفسير بلغ (0.822) .
- 3 - جاء عنصر تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح (x₈) بالمرتبة الثانية من حيث التأثير في القدرات الريادية (Y) في (شركة دو) بمعامل تفسير بلغ (0.847) بينما احتل المرتبة الأولى في (شركة آسيا سيل) بمعامل تفسير بلغ (0.833) .

- 4 - بينما احتل عنصر التحسين الذاتي والمستمر (X_6) المرتبة الثالثة من حيث التأثير في القدرات الريادية (Y) وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة وبمعامل تفسير بلغ (0.839) في (شركة دو) بينما بلغ (0.767) في (شركة آسيا سيل).
- 5 - جاء عنصر الإبداع والابتكار (X_4) بالمرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في القدرات الريادية (Y) وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة وبمعامل تفسير بلغ (0.758) في (شركة دو) بينما بلغ (0.734) في (شركة آسيا سيل).
- 6 - احتل عنصر الجودة (X_3) المرتبة الخامسة من حيث قوة التأثير في القدرات الريادية (Y) في (شركة دو) بمعامل تفسير بلغ (0.748) بينما جاء بالمرتبة السادسة في (شركة آسيا سيل) بمعامل تفسير بلغ (0.664).
- 7 - جاء عنصر المسؤولية الاجتماعية (X_7) بالمرتبة السادسة من حيث قوة التأثير في القدرات الريادية (Y) في (شركة دو) بمعامل تفسير بلغ (0.741) بينما جاء بالمرتبة الخامسة في (شركة آسيا سيل) بمعامل تفسير بلغ (0.676).
- 8 - حصل عنصر دعم المجتمع والبيئة (X_7) على المرتبة السابعة من حيث قوة التأثير في القدرات الريادية (Y) وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة، بمعامل تفسير بلغ (0.727) في (شركة دو) بينما بلغ (0.658) في (شركة آسيا سيل).
- 9 - في حين جاء عنصر الصدق والأمانة (X_1) بالمرتبة الثامنة من حيث قوة التأثير في القدرات الريادية (Y) وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة وبمعامل تفسير بلغ (0.643) في (شركة دو) بينما بلغ (0.536) في (شركة آسيا سيل).
- 10 - يتضح من نتائج الجدول (47) إن هناك ارتفاعاً في تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية وعلى مستوى الشركتين عينة الدراسة، معززا بالاتفاق على بعض العناصر ليفسر إن الإستراتيجية المتبعة هي ذاتها في كلا الشركتين لطبيعة عملهما، أما الاختلاف على العناصر الأخرى قد ينجم عن اختلاف البيئات والإمكانات وتوجهات الإدارات عينة الدراسة وفي كلا الشركتين.
- والشكل (21) البياني يوضح مقارنة نتائج قوة تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في القدرات الريادية لشركة (دو) و(آسيا سيل).



شكل (21) مقارنة نتائج قوة تأثير عناصر الأيدلوجية الجوهرية في القدرات الريادية لشركة (دو) و(آسيا سيل)



الفصل الخامس الاستنتاجات والنوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الاول
الاستنتاجات

المبحث الثاني
النوصيات والمقترحات المستقبلية



الفصل الخامس

المبحث الأول

الاستنتاجات

يعد هذا المبحث خلاصة الحصيلة الفكرية والميدانية للدراسة، معبراً عنها بصيغة استنتاجات تم تقسيمها على محورين، تخصص المحور الأول بالاستنتاجات المستندة إلى الأطر الفكرية في حين تخصص المحور الثاني بالاستنتاجات التطبيقية المستندة إلى نتائج التحليلات الإحصائية .

أولاً: الاستنتاجات المستندة إلى الجانب الفكري للدراسة

من خلال ما جاء في الفصل الثاني من الدراسة، والذي يتضمن الجانب الفكري تتحدد الاستنتاجات الآتية:

1 - الاستنتاجات المتعلقة بالأيدلوجية الجوهرية

- يُعبر مفهوم الأيدلوجية الجوهرية عن جميع حالات السلوك الايجابي للفرد داخل المنظمة فهي بما تحمله من قيم تشكل بمجملها مدونة للسلوك فلا تخضع لمعايير الوصف الوظيفي الرسمي لكن لها الدور والمكانة في تميز المنظمات عن غيرها فهي الموجود غير الملموس الذي يمنح المنظمة القدرة على محاكاة السلوك الإنساني بالشكل الذي يظهر قصور الموجودات الملموسة الأخرى في التعبير عن ذلك .
- إن الأيدلوجية الجوهرية توفر الإطار لتوجيه الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يستدل من خلالها على هوية المنظمة كميزة إزاء المنظمات الأخرى، لان كليهما يخاطب السلوك الإنساني لدعم وبناء رأس مال اجتماعي تنظيمي يستوعب كل معطيات الاندماج ضمن النسيج الاجتماعي معززا بقيم تمنح الاستقرار والثبات وأغراضا جوهرية تبحث عن أسباب تواجد المنظمة ضمن حيز منظمات الأعمال.
- تخلق الأيدلوجية الجوهرية وتدار من قبل القيادة الفاعلة لذا فان فهمها وإدراكها يعد نشاطا مهما للمديرين، لأنها تؤثر في التطوير الاستراتيجي والتعلم على كل المستويات الإدارية في المنظمة.

2- الاستنتاجات المتعلقة بالقدرات الريادية

- على المنظمة أن تنظر إلى القدرات الريادية من منظورين الأول داخلي يستند إلى معرفتها بكيفية محاكاتها لقدراتها الخاصة كالمعرفة والمهارة كقدرات شخصية موظفة تنظيميا تعتبر المحرك والدافع لبناء قدراتها الريادية لخلق حالة من الانسجام بين توجهاتها وما تملكه من قدرات. والثاني خارجي يمثل بتقييم البيئة الخارجية وتحديد متطلبات الريادة لهذه القدرات حتى تصل إلى المستوى الذي لايشكك بقدراتها الريادية مناظرة بالمنظمات الأخرى.
- إن احد المكونات الأساسية للقدرات الريادية اليوم هو ماتملكه المنظمة من موارد تتسم باستحالة التقليد أو الاستبدال لها من قبل المنظمات الأخرى، أي تكون لها السبق الريادي في طرحها ضمن بيئة عملها.
- إن ارتباط القدرات الريادية بمراحل معينة لايعد شرطا لنضوجها حتى تحتل الموقع الريادي فالتسارع الكمي والنوعي في المعلومة والمعرفة أو التقنية لم يجعل حيزا للقدرات أن تخضع لأبجدية مراحل معينة لتصل إلى الريادية منها.

ثانيا : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة:

في ضوء تحليلات الدراسة الميدانية ونتائجها، يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطة بما يأتي:

1 - على المستوى العام لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وللشركتين عينة الدراسة .

(أ) أظهرت النتائج الإحصائية تبني الشركتين عينة الدراسة للأيدولوجية الجوهرية بعناصرها، وهذا مؤشر على إدراك أفراد العينة إلى أهمية الدور الذي تلعبه الأيدولوجية الجوهرية في تحقيق النجاحات الاستثنائية للشركتين عينة الدراسة وعلى فترات طويلة، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

- وجود اتفاق بين عينة الدراسة حول ضرورة تضمين مبدأ الصدق والأمانة كأخلاقيات يتم التعامل بها سواء بين عاملها أو مع الجهات المستفيدة باعتبارهما من المكونات الأساسية للقيم الجوهرية لها.
- تباين الشركتين عينة الدراسة في تحقيق التوازن المسؤول بين الاعتبارات البيئية والاجتماعية إذ أن إسهامات (شركة دو) أكبر في تحقيق الموازنة بين الطلب المتنامي مع المسؤولية لتخفيف التأثيرات على البيئة مع أخذها بنظر الاعتبار توقعات عملائها، بالمقابل فإن اهتمامات (شركة آسيا سيل) كانت الأقل في إدارة المسائل الخاصة بالبيئة والمشاركة في الأساليب المستمرة والسليمة للأعمال إذ يتأثر تبني هذه القيمة بالاتي:
- 1 - مدى توجه النظام الرقابي الحكومي لإعطاء الأهمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات
- 2 - حدود الوعي والإدراك الذي تحمله البيئة العاملة فيها الشركتين تجاه القضايا البيئية والاجتماعية.
- امتلاك الشركتين عينة الدراسة إستراتيجية واضحة وموثقة للجودة أظهرت تفوق (شركة دو) في هذا الجانب لامتلاكها مواقع الكترونية تختص بتقديم مؤشرات عن جودة الخدمة وبصورة منتظمة لتوعية المستهلك ومساعدته في اتخاذ خيار مقدم الخدمة.
- اهتمام الشركتين عينة الدراسة ببناء ثقافة تشجع على الإبداع إذ أن (شركة دو) تسعى لبناء علامة تجارية قوية معززة باستخدام الأساليب المبتكرة مهما كان حجمها، لذا عدت الإبداع احد قيمها الأساسية المعلن عنها والمعمول بها ضمن مدونة الشركة الى جانب ثقافتها وهويتها التجارية في حين أن (شركة آسيا سيل) تأثرت بهذا البعد بما فرضته بينتها التنافسية من ضرورة إضافة تنظيمات جديدة أو مبتكرة لعملياتها.
- رغم ميل (شركة آسيا سيل) إلى فهم ودراسة تكنولوجيا العمل الحديثة إلا أنها من حيث الإمكانيات لم تصل إلى التقنية التي تتمتع بها (شركة دو) لقدرتها على إدارة بيئتها

المعلوماتية التي تزداد تعقيدا من خلال امتلاكها لأنظمة صيانة لبنية تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها.

■ تطغى على عمليات الشركتين عينة الدراسة صفة التحسين المستمر للتفوق في الخدمات المقدمة ايمانا منها بأهمية هذه العمليات لمواكبة نظيراتها من الشركات العاملة في نفس القطاع.

■ الاختلاف في توجه الشركتين عينة الدراسة تجاه الاستثمارات المتعلقة بالمجتمع أو دعم المشروعات التي تشجع على حماية البيئة، اظهر قصورا في اعتماد (شركة آسيا سيل) في تحديد المعايير والأهداف القابلة للقياس وإعداد البرامج البيئية والمراقبة المنتظمة ومراجعة التقدم من خلال مؤشرات الأداء، في حين شكل تكامل الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في (شركة نو) أثره الواضح للترامها ببرامج الوعي والتدريب النشط للأشخاص الذين يعملون لحساب الشركة أو بالنيابة عنها وكذلك المجتمع.

■ اهتمام الشركتين عينة الدراسة وبشكل كبير في تركيز اختياراتها الاستثمارية على الفرص التي تخلق وتعظم قيمة الأسهم، فضلاً عن تعميم الفائدة لأصحاب العلاقة معها (أصحاب المصالح) مما يستنتج من ذلك تلائم السياسة الربحية للشركتين .

(ب) أظهرت النتائج الإحصائية تبني الشركتين عينة الدراسة للقدرات الريادية بأبعادها ، وهذا مؤشر على إدراك أفراد العينة لأهمية ماتملكه الشركتين من قدرات تدعم موقعها التنافسي ، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

■ تبني المهارة والمعرفة بوصفها الموجودات غير الملموسة من قبل (شركة نو) بالدرجة الأولى ثم (آسيا سيل) كان انعكاساً للآثار الآتية :

(1) زيادة درجة المنافسة والتعقيد التكنولوجي الذي كانت إسهاماته واضحة في تمكين الشركتين من تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين ضمن البيئة العاملة فيها.

(2) إدراك الشركتين لأهمية امتلاك أصول للمعرفة وإدارتها وضمان تدفقها ، لاسيما المعرفة المتخصصة في مجال الاتصال التي هي محور المنافسة، ليست على المستوى المحلي فقط ولكن بين شركات الاتصال على المستوى العالمي.

■ تعتمد الشركتين عينة الدراسة إلى أن تكون سباقا في انتهاز الفرص المتاحة دون الالتزام بالشروط المسبقة، مما يستنتج منه الاستقرار النسبي في الأنظمة واللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بها فضلاً عن تجاوزها لحالات عدم التأكد بالدخول في مشاريع تنسم بالمغامرة .

- إن ميل الشركتين عينة الدراسة إلى التزود بالموارد من أفضل مصادرها يظهر في تفوق (شركة دو) تليها (شركة آسيا سيل) في هذا المجال بنسبة اقل مما يستنتج منه الانعكاس الواضح على كفاءة الموارد البشرية والمعلوماتية للشركتين .
- استيعاب (شركة دو) لعامل الثقة كان بشكل اكبر من (شركة آسيا سيل) مما يستنتج منه أن للاستقرار على المستويين الداخلي والخارجي للبيئة الأثر في انعكاس هذا العامل على تعاملات الشركتين عينة الدراسة وعلى كافة المستويات .
- تحاول الشركتين عينة الدراسة التركيز على متابعة وتنفيذ الخطط الموضوعية باستمرار كأحد استراتيجيات عملها مما يستنتج منه أن الاستراتيجيات بحد ذاتها لاتوضح الفرق بين المنظمات العادية والنموذجية فكلا النوعين لديها استراتيجيات واضحة المعالم ولذا فان عمليات التخطيط الاستراتيجي لاتختلف من حيث الفترة.

ثالثا: التباين في اهتمامات الشركتين عينة الدراسة في تبني الأيدلوجية الجوهرية والقدرات الريادية

1 - التباين في اهتمامات الشركتين عينة الدراسة في تبني عناصر الأيدلوجية الجوهرية.

(أظهرت النتائج الإحصائية أن (شركة دو) لاتتباين اهتماماتها في تبني عناصر الأيدلوجية الجوهرية، والسبب يعود إلى التجانس والفهم الصحيح من قبل المدراء عينة الدراسة لإدراكها للقيم الأساسية كهوية تجارية تتعامل بها على كافة المستويات التنظيمية، وبالأهمية ذاتها مدركة لدورها في إعطاء معنى لوجودها، أما في (شركة آسيا سيل) فقد أظهرت النتائج الإحصائية تباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني عناصر الأيدلوجية الجوهرية، والسبب يعود إلى عدم وجود إستراتيجية موحدة تتعامل بها على كافة مستوياتها التنظيمية تضمن لها توظيف القيم الجوهرية أو الالتزام بمبادئها الأساسية بشكل فعلي على الرغم من توفر الإمكانيات التي هيأت لها وجود هذه القيم)

2 - التباين في اهتمامات الشركتين عينة الدراسة في تبني أبعاد القدرات الريادية

(أظهرت النتائج الإحصائية أن (شركة دو) لاتتباين اهتماماتها في تبني أبعاد القدرات الريادية وذلك بسبب إدراكها لأساسيات المنافسة التي تشهدها الشركة عينة الدراسة في بيئتها التي تتخذ من الريادة كشرط أساسي للدخول فيها على المستوى المحلي أو العالمي لتضمن البقاء والاستمرار والتطور، أما في (شركة آسيا سيل) فقد أظهرت النتائج الإحصائية تباين اهتمامات الشركة عينة الدراسة في تبني أبعاد القدرات الريادية، والسبب يعود إلى أنها تعمل

وفقاً لما تملّيه عليها ظروف المنافسة المحلية التي لم ترتقي إلى المستوى الريادي كمنهج عمل يؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع خططها ليخضع فيما بعد للتطبيق الفعلي)

رابعاً: علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

(ظهر أن الأيدلوجية الجوهرية والقدرات الريادية يرتبطان بشكل ايجابي وللشركتين عينة الدراسة، وهذه إشارة إلى أن ترسيخ المبادئ السامية والمثل العليا في الشركات يعزز من إمكانية قدراتها التنظيمية والاجتماعية والتقنية في انتهاج السلوك الريادي بالشكل الذي يمنحها التفرد والاستمرارية).

خامساً: اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

(اتضح أن الأيدلوجية الجوهرية تؤثر في القدرات الريادية وللشركتين عينة الدراسة، وهذا يدل على أن للأيدلوجية الجوهرية الدور في تحديد هوية المنظمة وبناء شخصيتها المميزة لتنعكس في تطوير إمكانياتها وقدراتها التي تمتلكها، على اعتبار أن الخطط والسياسات والبرامج هي ترجمة لرؤيتها وفلسفتها في خلق مناخ للعمل الايجابي المؤدي إلى تعزيز التوجه نحو تفعيل مبادئ العمل الريادي بالشكل الذي يلبي طموحات إدارة الشركتين في بناء قدراتها الريادية).

الفصل الخامس

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

يتضمن هذا المبحث التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك المقترحات المستقبلية لتكملة المشوار العلمي.

أولاً : التوصيات

تأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات نظرية وتطبيقية، فإنها تستكمل تلك الاستنتاجات بما تقتضيه الضرورة البحثية والعلمية بجملة من التوصيات الى شركات الاتصال بصورة عامة والشركتين عينة الدراسة بصورة خاصة والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:

أ - التوصيات العامة :

(1) اهتمام إدارات شركات الاتصال بالأيدلوجية الجوهرية والعمل على تنمية قيمها بالشكل الذي يسمح لعاملها من تمييز الجوهر من معتقداتها، كونها حالة صحية تتطلع كافة المنظمات إلى العمل بها إذا ما استطاعت فك شفرة تميز بعض المنظمات واستيعاب أساسياته من خلال :

- الاعتماد على بعض القواعد الأساسية والعامة لضمان الانسيابية في عمل أنشطة هذه الإدارات.

(2) التأكيد على مبدأ القيم الأساسية وعدها بمثابة حجة لإثبات شرعية جوهرية الأيدلوجية المعتمدة معززة بتطبيق فعلي يدعم حملها لصفة الجوهرية، ترسيخاً للقيم و المبادئ والأخلاق التنظيمية والمعتقدات الصحيحة بهدف توحيد اللغة التنظيمية وتكوين الثقافة المشتركة والهوية الذاتية، وذلك من أجل تعزيز الأيدلوجية الجوهرية التي تعد واجهة لثقافة المنظمة لإعطاء معنى أسمى لوجودها من خلال :

- وضع القوانين التي تحدد الالتزام بالقواعد الموضوعية مع ضمان تنفيذها على كافة المستويات الإدارية.

3) تنظيم القدرات الريادية لشركات الاتصال في إطار تأسيس إستراتيجية إبداع متميزة، ومتابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين، واستجابة هياكلها للتغيرات الحاصلة في البيئة من خلال :

- اجراء البحوث التي تختص بدراسة تأثير الابداع على الاستراتيجية لتحقيق فيما بعد اهم اهدافها وهي وضع برامج لتدريب الموظفين على التفكير و الممارسة الإبداعية، أو إنشاء فروعاً خاصة تهتمّ بتشجيع الابتكار و تنمية الإبداع حتى تتمكن من التخطيط لإستراتيجية ابداع متميزة.

ب -التوصيات الخاصة بالشركتين عينة الدراسة :

1) التوصيات الخاصة بشركة دو

❖ على الرغم من أهمية وتبني شركة دو للأيدلوجية الجوهرية بعناصرها الرئيسية والفرعية إلا أنها من الضروري أن توجه اهتماما متزايدا بإعادة هندسة السلوك الإداري لأنشطتها الكلية وللعاملين فيها كافة ولجميع المستويات بهدف ضمان استمرارية الالتزام بنظام القيم المعتمد فيها من خلال :

- إنشاء نظام معلومات بالمعنى الحقيقي حتى يكون للمعلومة المحصلة عن سلوك الافراد قيمة ودور في تحقيق الفاعلية والنجاح عند اعادة تصميم السلوك الاداري .

❖ وضع برامج تتضمن معلومات تقويمية عن أداء الشركة وبشكل دوري من خلال:

- الاستعانة بمصادر داخلية أو خارجية ،تأخذ على عاتقها تزويدها بتقارير دورية لتجنب الانحرافات أو تتولى تعديلها لتضمن الاستمرارية في عملها وفقاً لنمط التحول من الجيد إلى الأفضل وبمرور الوقت لترتقي إلى النموذجية في مجال عملها.

❖ على الرغم من أهمية وتبني شركة دو للقدرات الريادية بأبعادها إلا أنها من الضروري أن توجه اهتمامها للمهارة والمعرفة كأحد سمات الشخصية الريادية مع إدراك أن يكون الفرد حراً بقدر ما يمتلكه من مهارة ومعرفة، لكن تتحدد هذه الحرية عندما تتعلق بسلوكيات معينة يحدها النظام العام ورعاية المصلحة العامة من خلال :

- الاعتماد في منح الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الادارية وفق نظام تتخذه ادارة الشركة يعتبر الالتزام بالقيم والمعتقدات الصحيحة احد اهم مقوماته .

2) التوصيات الخاصة بشركة آسيا سيل

أ - على الرغم من أهمية وتبني شركة آسيا سيل للأيدلوجية الجوهرية بعناصرها الرئيسية (القيم الجوهرية ،الغرض الجوهري) إلى أنها تعاني من بعض التفاوت في تبني العناصر الفرعية ،ولأجل استكمال بناء نظام قيمها المعتمد واستيعابها لدور الغرض الجوهري

- (سبب تواجد المنظمة) في تفسير القيم التي تتبناها لتمنحها الاستمرارية بتواجهه كإستراتيجية لا بد من مراعاة عدة جوانب أهمها:
- ❖ ترسيخ مبدأ الصدق والأمانة بإخضاعه للتغذية العكسية أي ضرورة إثباته داخليا ضمن مستوياتها الإدارية ، باعتمادها نهجا إداريا معيناً يضمن لها الوفاء بالتزاماتها تجاه عاملها لتنعكس نتائجها خارجياً مع المتأثرين بخدماتها ، **من خلال:**
 - وضع ضوابط معينة تقضي بتوفير الحماية لكافة المعلومات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها .
 - ❖ خلق بيئة عقلانية تسودها القيم والمبادئ المشتركة في إطار نظام اتصالات متطور **من خلال:**
 - توحيد اللغة والثقافة التنظيمية ووضوح القوانين والشروط المطلوب توافرها مع التأكيد على مبدأ العدالة في التعامل .
 - ❖ استحداث أقسام متخصصة تحاكي الجانب الاجتماعي والأخلاقي لممارسات الشركة ضمن البيئة العاملة فيها.
 - ❖ إقامة مهرجانات سنوية تدعم في جزأها الأكبر الجانب الاجتماعي بالإضافة إلى التشجيع على تقديم المقترحات مقابل منح جوائز معينة للمقترح الذي يتم تبنيه من قبل الشركة.
 - ❖ حث الإدارة جميع العاملين في الشركة بضرورة مواصلة التحسين المستمر والتدريب المتواصل ، سعياً منها لبناء رأس مال بشري متمكن **من خلال:**
 - الاستعانة بخبراء المعرفة سواء أكان من داخل الشركة أو من خارجها وإجراء الندوات أو المؤتمرات الداخلية التي توضح كيفية إجراء التحسين اجل تحسين الحصة السوقية.
 - ❖ التمييز بين القيم الشخصية التي تخضع لمحددات بيئية أو مجتمعية والقيم التنظيمية الأساسية من خلال محاولة تشذيب الجوهرية منها لجعله لبنة أساسية في بناء الفكر التنظيمي ، **من خلال:**
 - وضع قواعد جوهرية للعمل تدرج ضمن الإعلانات الداخلية للشركة لتكون حاضرة في أذهان عاملها باستمرار مع اعتماد سياسة معينة تؤدي إلى خلق القدرة على موائمة هذه القيم للوصول إلى نظام فكري جوهري .
 - ❖ وضع خطط وتنظيم جداول زمنية ثابتة للأنشطة الاجتماعية والبيئية للشركة عينة الدراسة .

- ❖ اعتماد التقنية الحديثة في التواصل مع مساهمي الشركة عينة الدراسة أو المستفيدين من خدماتها لتزويدهم بالمعلومة الملائمة
- ❖ أهمية نقل الخدمات التي تودها الشركة عينة الدراسة في الواقع الميداني إلى العالم الافتراضي بتضمينها على شبكة الانترنت لتسهيل الإجراءات المعتمدة .
- ب - على الرغم من أهمية وتبني شركة آسيا سيل للقدرات الريادية بأبعادها إلا أنها تعاني من التفاوت في إدراك أهمية بعض الأبعاد على الرغم من دورها الأساسي في بناء قدراتها الريادية لذلك من الضروري وضع آليات أو برامج معينة تتضمن مزيداً من الاهتمام بهذه الأبعاد محققاً المستوى الريادي لها من خلال عدة جوانب أهمها:
 - ❖ تحفيز إدارة الشركة عينة الدراسة للعاملين بزيادة اهتماماتهم بالمعرفة من خلال:
 - المشاركة بالدورات التدريبية وتوفير تخصيصات مالية ومنح اعتبارات معنوية لأصحاب الكفاءات المتميزة من أجل نقل ما يتعلمون وتطوير الوظائف فيها.
 - ❖ إجراء مقارنات مرجعية مع الشركات المناظرة في مجال المعرفة والموارد والإمكانيات من أجل تشخيص مشكلات العمل ووضع الحلول، ومعرفة الموقع التنافسي لها من خلال:
 - وذلك من خلال الإطلاع على مستويات الأداء في المنظمات المتميزة سواء العربية منها أو الأجنبية، وهذا ما يشجع للارتقاء بمستويات الأداء، فضلاً عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك.
 - ❖ محاكاة الشركات العالمية في مجال عمل الاتصالات ووضع السيناريوهات لمواجهة المستقبل من خلال:
 - تحديد الاحتياجات المستهدفة لكي توضع ضمن البرامج التدريبية لتهيئة بيئة مشابهة إلى حد كبير البيئة الحقيقية .
 - ❖ سعي الإدارة إلى استثمار رأس المال البشري من أجل الاستفادة من الأفكار المبدعة للعاملين، والحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة من خلال:
 - إقامة دورات تدريبية مستمرة لتطوير المهارات والقابليات والسلوكيات للأفراد.
 - ❖ رفع مستوى المهارات والخبرات لدى إدارات الشركة عينة الدراسة وذلك عن طريق إتباع الأساليب الإدارية الحديثة المتطورة وبالاعتماد على ما هو ملائم من الأساليب الإدارية التقليدية فليس كل ما فيها غير ملائم للظروف الحالية والمستقبلية ، وهذا كله يتم من خلال:
 - تنظيم برامج متنوعة لرفع مستوى هذه الإدارات.

❖ خلق عوامل مساعدة لدعم القدرات الريادية بحيث تكون بمثابة نقاط قوة للمنظمة تستغل من خلالها الفرص وتتجنب التهديدات البيئية، ومعالجة العوامل المعيقة التي تعد بمثابة نقاط ضعف للمنظمة تضيع عليها الفرص البيئية وتمكنها من تجنب التهديدات البيئية بسهولة من خلال:

- انشاء تحالفات او تكوين اندماجات مع الشركات المناظرة والرائدة في مجالها .
- ❖ أهم ركيزة في القدرات الريادية هي حرية التعاون وبناء العلاقات الإنسانية وإجراء الاتصالات لتبادل الخبرات والمهارات ، لكي يتحقق بذلك الهدف الأسمى من جراء مزاولة هذه العلاقات ، إلا وهو تعميق لمبدأ الثقة من خلال:
- اجراء الندوات والمؤتمرات او عقد الاتفاقيات مع شركات الاتصال الاخرى.

ثانيا: المقترحات المستقبلية

تعد المقترحات كنتاج طبيعي لما تكون من رصيد فكري ومن خبرة تطبيقية في مجال موضوع الدراسة ولهذا سوف تقدم بعض المقترحات للدراسات والبحوث مستقبلا.

- 1 - اختبار مخطط الدراسة الفرضي في منظمات إنتاجية ومقارنتها بنتائج الاختبار في المنظمات الخدمية.
- 2 - إضافة متغيرات أخرى غير التي تبنتها الباحثة في مخطط الدراسة وإعادة تطبيقها مع المتغيرات المطروحة في الدراسة الحالية.
- 3 - تعميم الاختبار الأولي للأيدلوجية الجوهرية في شركات الاتصال لتطبيق في كافة المنظمات العراقية وبمختلف قطاعاتها، إذ أن تحقيق الأفضلية يبدأ بفكر يدار بحكمة ومعرفة ويؤطر بقيم لاتخرج عن المثالية للوصول إلى منظمات أنموذجية ، والتي أصبحت تحت ظرف اليوم حالة خيالية لم ترتقي إلى الاستحالة كونها تخضع للمعالجات المستمرة من قبل مناهج البحث العلمي .

ثبث المصادر

أ: الكتب:

- 1 - السكارنة، بلال خلف، "الريادية وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 2 - العروي، عبد الله، "مفهوم الايدولوجيا"، الطبعة السابعة، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2003.
- 3 - العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 4 - حسين، عجلان، حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5 - رشيد، صالح عبد الرضا؛ جلاب، إحسان دهب، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 6 - نجم، عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ب: المؤتمرات:

- 1 - الحناوي، منال صبحي محمد، "المكتبة والمجتمع في مصر: أيولوجية المكتبة العامة نحو مجتمع مدني متطور"، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، جامعة سيناء، المؤتمر القومي الثالث عشر لاختصاصيي المكتبات والمعلومات في مصر، 2009.
- 2 - صادق، درمان سليمان، "قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الأعمال الصغيرة"، دراسة استطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان - العراق، بحث منشور في مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء، 2010.
- 3 - صالح، ماجد محمد وجرجيس، يسري احمد، "العلاقة بين القدرات الريادية للمنظمة وبعده الجودة"، دراسة ميدانية في معمل البسه ولدي، المعهد التقني الموصل، المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية: الجودة منهج التميز والنزاهة والارتقاء، بغداد، 2010.
- 4 - محجوب، بسمان فيصل، "عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية"، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، 2004.

ت: الرسائل و الاطاريح والبحوث : 5-

- 1 - الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة " ، : دراسة ميدانية لشركة الاستكشافات النفطية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2001 .
- 2 - القحطاني، فيصل بن محمد مطلق الخنفرى، " الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجى وإدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية- كلية إدارة الأعمال، 2010.
- 3 - الكبيسي ،صلاح الدين عواد، " إدارة المعرفة وأثرها فى الإبداع التنظيمى " :دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002.
- 4 - الصياح، عبد الستار، "الموائمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال" ،دراسة إختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية ،كلية الأميرة عالية الجامعة – جامعة البلقاء التطبيقية ،السلط – الأردن ،بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون، بغداد، 2009 .

 English References

A:Books

- 1- Aldrich, Howard," **Organizations and Environments**", Stanford University Press,California,USA,2008.
- 2- Andrews, Margaret M; Boyle, Joyceen .S," **Transcultural Concepts in Nursing Care**",5th Edition, Wokers Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins, USA, 2008.
- 3-Anema,Marion G.;McCoy,Jan,"**Competency-BasedNursing Education :Guide To Achieving Outstanding Learner Outcomes**",Springer Publishing Company,LLC,USA,2009.
- 4 - Armstrong ,Micheal," **Armstrong's Handbook of Management and Leadership :Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management**" ,3th Edition ,Kogan Page Publishers,USA,2012.
- 5-Armstrong,Michael,"**How To Manage People Creating Success Kagan Page Series Sunday Times Creating Success "**,Kogan Page Publishers , 2008.
- 6- Audretsch, David B, ; Litan, Robert , Strom, Robert ,"**Entrepreneurship and Openness: Theory and Evidence "**,2th Edition, Industrial Dynamics, Entrepreneurship and Innovation Series, Edward Elgar Publishing,UK,2009.
- 7-Bailey ,Timothy L ,"**Organizational Culture ,Macro and Micro Empowerment Dimensions, and Job Satisfaction :An Application of Concurrent Mixed and Multi-Level Methods In The Federal Sector**", Universal-Publishers ,Boca Raton,Florida,USA,2009.
- 8-Baladi,Joseph," **The Truth About Asian Branding :and How To Break The Vicious Cycle**" ,John wiley and Sons(Asia),Ltd, 2011.
- 9-Banks ,Kathleen Fearn ,"**Student Workbook to Accompany Crisis Communications: A Casebook Approach**",4th Edition, Taylor and Francis Group ,USA, 2010.

-
- 10-Bank,World, "*Innovation Policy :A Guide for Developing Countries* ", The World Bank Publications,2010.
- 11- Barbazette ,Jeon,"*The Trainers Journey To Competence :Tools, Assessments And Models The Skilled Trainer Series Pfeiffer Essential Resources for Training And HR Professionals*", Pfeiffer,USA,2005.
- 12-Bartolomei,Lee,"*One Plus Twelve :Create A successful Organization In Just 3Years*",Wine Press Publishing,USA,2011.
- 13- Bratton, John; Gold. Jeff," *Human Resource Management: Theory and Practice*",5th Ed, Palgrave Macmillan,2012.
- 14-Bauer, David G, "*The' How To 'Grants Mnual :Successful Grantseeking Techniques For Obtaining Public and Private Grants* ",7th Edition, Rowman and Littlefield publishers,Inc,USA,2011.
- 15-Bauer, Johannes;Lang,Achim," *Innovation Policy and Governance in High-Tech Industries: The Complexity of Coordination*",Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,New York,2012.
- 16-Baum ,J.Robert; Frese, Michael and Baron ,Robert, "*The Psychology of Entrepreneurship The Organizational Frontiers series* ",Lawernce Erlbaum Associates, Inc ,New Jersey, 2007.
- 17-Baxter, Lynne F.; Macleod, Alasdair M.;"*Managing Performance Improvement*",1th Edition ,Routledge , Taylor and Francis Group,New York,2008.
- 18 -Beckford , John," *Quality: A Critical Introduction* ",3th Edition, Routledge,USA,2010.
- 19-Beebe,Goyle D."*The Shaping of An Effective Leader :Eight Formative Principles of Leadership* ",Intervarsity Press,USA,2011.
- 20-Bernbeck, Reinhard ; McGuire ,Ranaall H ,"*Ideologies In Archeology* " , The University Of Arizona Press ,USA , 2011.
- 21-Bernus,Peter ; Nemes Laszlo and Schmidt, Günter ," *Anleitungen zur anästhesiologischen Praxis: Handbook on Enterprise Architecture*
-

International Handbooks on Information Systems "Springer- Berlin Heidelberg ,New York,USA,2003.

22-Bernus ,Peter ; Nemes ,Laszlo and Schmidt, Günter ,"*Handbook on Enterprise Architecture: International Handbooks on Information Systems*" ,Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,New York, 2003.

23-Bessant, John; Tidd, Joe," *Innovation and Entrepreneurship*",2th Edition, John Wiley & Sons Ltd, United kingdom,2011.

24-Binder, Arnold ; Geis, Gilbert and Bruce Jr. Dickson D," *Juvenile Delinquency:: Historical, Cultural & Legal Perspectives*",3th Edition, Anderson Publishing Co,USA,2000.

25-Bleischwitz,Raimund;Welfens.Paul J.J and Zhang, Zhongxiang," *International Economics of Resources Efficiency :Eco-Innovation Policies for A Green Economy*" ,Springer–Verlag Berlin Heidelberg ,USA,2011.

26-Bloor,Kevin"*The Definitive Guide to Political Ideologies* " ,1th Edition, Author House UK Ltd ,USA, 2010.

27- Boschma ,Ron A ;Kloosterman ,Robert C, " *Learning from Clusters: A Critical Assessment from an Economic-Geographical Perspective*" , Springer,USA,2005.

28-Bridge,Simon;O'Neill,Ken andCromie,Stan, "*Understanding Enterprise Enterprise ,Entrepreneurship And Small Business*",2th Edition ,Palgrave Macmillan,2003.

29-Brinckmann,Jan, "*Competence of Top Management Teams And Success of New Technology-Based Firms: A Theoretical And Empirical Analysis Conserving Competencies of Entrepreneurial Team And The Development of Their Ventures Strategisches Kompetenz-Management*" ,1thEdition,DeustcherUniversitats-Verlag,GWV,Berlin,2006

30-Brown L, Robert ; Gutterman, Alan S ,"*A short Course In International Business Plans: Charting A Strategy For Success In Global Commerce* " ,3th Edition, World Trade Press, Petaluma, California, USA,2009.

-
- 31-Brown L, Robert ; Gutterman, Alan S," **Emerging Companies Guide: A Resources for Professionals And Entrepreneurs G-Refernce , Information and Interdisciplinary Subjects Series** ", American Bar Association,USA,2005.
- 32-Butler,John E.,"**Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior :Research In Entrepreneurial and Management Series** ",Information Age Publishing Inc ,USA,2004.
- 33-Cabrielsson,Mike ;Kirpalani .V.H, Minka, "**Handbook of Research on Born Globals :Elgar Original Reference Series** ", 2th Edition,Edward Elgar Publishing Limited,UK,2012.
- 34-Calhoun,Craig ;Juergensmeyer,Mark, and VanAtwerpen ,Jonathan, "**Rethinking Secularism**", Oxford University Press Inc ,New York,USA 2011.
- 35-Callaway ,Phuong L ,"**The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction :An Analysis in the U.S. Fedral Work Force** ",Universal –Publishers ,Boca Raton,Florida,USA,2007.
- 36-Carrol,Archie B.; Buchholtz,Ann k ," **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management** ",8th Edition, Cengage Learning,USA,2012.
- 37 -Carpenter, Michael J.; Fulton, Roger," **Law Enforcement Management Management: What Works and What Doesn't** ", Looseleaf Law Publications,Inc,USA,2009.
- 38-Chakraborty,Kiran Sankar, "**Entrepreneurship and Small Business Development: With Special Reference To Tripura** " ,1th Edition,Mittal Publications ,India,2006.
- 39-Champoux,Joseph,"**Organizational Behavior :Integrating Individual, Groups and Organizations**",4thEdition,Taylor and Francis,USA,2010.
- 40-Charantimath, Proonima M. , "**Total Quality Management**" ,2th Edition ,Dorling Kindersley Pvt,Ltd , India,2006.
- 41-Charter, Edward; Smith ,Jim," **Functional Food Product Development** ", Blackwell Publishing,Ltd,USA,2010.
-

-
- 42-Cheetham,Graham;Chivers.G.E., "**Professional ,Competence and Informal Learning**",2th Edition, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2005.
- 43-Clark,Matthew," **Exploring Greek Myth**", 1th Edition ,John Wiley and Sons,USA,2012.
- 44-Clegg,Stewart;Carter,Chris;Kornberger,Martin and Shweitzer, Jochen," **Strategy: Theory and Practice** ",1thEdition,SAGE Publications Ltd, USA,2011.
- 45-Collins ,Jim ; Porras, Jerry I, "**Built To Last :Successful Habits Visionary Companies**" ,Harper Collins, USA,2002.
- 46-Collins ,Jim ; Porras, Jerry I,"**Built To Last :Successful Habits Visionary Companies**" ,Harper Collins,2011.
- 47-Cress, Cathy, "**Handbook of Geriatric Care Management** ",3th,Jones and Bartlett Publishers LLC,USA,2012.
- 48-Cropper, Steve ;Ebers,Mark ;Huxham,Chris and Smith Ring,Peter, "**The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations** " ,1th Edition, Oxford University press,USA,2008.
- 49-Crosby,Barbara C. ; Bryson,John Moore," **Leadership For The Common Good :Tackling Public Problems In Ashared –Power World** " ,1th Edition,Jossey –Bass Inc,2005.
- 50-Conger ,Jay A; Riggio ,Ronald E, "**The Practice Of Leadership :Developing The Next Generation Of Leaders**" , Jossey –Bass Inc ,California ,USA, 2007.
- 51-Cornelissen ,Joep," **Corporate Communication :A Guide To Theory and Practice**",3th Edition, SAGA Publications, Ltd, London,2011.
- 52- Daft, Richard L," **Essentials of organization theory and design**" ,2th Edition ,South-Western College Publication ,University Metshegan,USA,2001.
-

53-Dagnino,Givanni Battista, "*Handbook of Research on Competitive Strategy Elgar Original Reference Series*", Edward Elgar Publishing Limited,UK,2012.

54- Dalton, Charlie ; Best ,Nick ,"*CTMA Exam Practice Kit Integrated Management*" ,Paper P5,1th Edition ,Elsevier Ltd ,2006.

55- Dana, Leo Paul, "*Handbook of Research on International Entrepreneurship Elgar Original Reference*",2th Edition, Edward Elgar Publishing Limited,UK,2004.

56-Dancy, Jonathan; Sosa, Ernest; Steup, Matthias," *A Companion to Epistemology :Blackwell Companions to Philosophy*",2th Edition, Wiley –Blackwell, united kingdom,2010.

57-Daniela D, "*Culture Is The Same As Ideology*" , Introduction to Cultural Studies, 6 Quellen im Literaturverzeichnis, Sprache, Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg, GRIN Verlag, 2006.

58-Damon,William;Lerner,Richard M.;Kuhn,Deanna and Siegler,Robert S., "*Handbook of Child Psychology ,Congnition ,Perception ,and Language 2Handbook of Child*", Wiley and Sons,USA,2006.

59-Daughtry PhD,Timothy C. ; Casselman PhD,Gary R.,"*Executing Strategy :From Boardroom To Frontline Captial Ideas For Business*" ,1thEdition,Capital Books,Inc,Herndon,Verginia,USA,2009.

60-Davenport,Thamas H;Harris ,Jeanne G., "*Competing on Analytics: The New Science of Winning*" , Harvard Business School Press,USA,2007 .

61-Davis,Janet P, "*Determinants of Human Resources Management Performance on County Efficacies :A Study of Florida Counties*" ,University of Central Florida ,ProQuest,USA,2008.

62-Davidsson ,Per," *The Entrepreneurship Research Challenge* ",2th Edition ,Edward Elgar Publishing Limited,UK,2008.

63-Derr,Clyde Brooklyn ;Sylvie, Roussillon and Frank ,Bournois, "*Cross-Cultural Approaches To Leadership Development*" ,1th Edition ,Greenwood Publishing Group,USA,2002.

64-Dearbron Real Estate Education, "**Real Estate Office Management: Kaplan Financial Series** ", 4th Edition, Real Estate Education, USA, 2004.

65-Deutsch, Morton; Coleman, Peter T. and Marcus, Eric C, "**The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice**", 2th Edition, Jossey- Bass A Wiley Imprint, USA, 2006.

66-Drejer, Anders, "**Strategic Management And Core Competitive: Theory And Application**", 1th Edition, Greenwood Publishing Group, USA, 2002.

67-Drori; Dana, Landau, "**Vision and Change in Situational Entrepreneurship :Transformation From Science to Commercialization** ", 1th Edition ,Berghahn Books, USA, 2011.

68- Dungy, Tony; Whitaker, Nathan, "**Finding Your Path to Significance: Uncommon**", Tyndale House Publishers, Inc, Florida, 2011.

69-Dunn, Holly Hosford; Roeser, Ross J. and Valente, Michael, "**Audiology Practice Management** ", 2th Edition, Thieme, New York, USA, 2008.

70-Epstein ,Marc J, "**Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social ,Environmental, and Economic Impacts** ", Berrett-Koehler Publishers, San Francisco ,California, USA, 2008.

71-Erchul, William P ;Matens ,Brian k, "**School Consultation :Conceptual and Empirical Bases Of Practice Issues In Clinical Child Psychology**", 3th Edition ,Springer Science –Business Media ,LLC, USA, 2010.

72-Eriksen, Thomas Hylland , "**Ethnicity and Nationalism :Anthropological Perspectives** , 2th Edition, Pluto Press, 2002.

73-Evans, James R, "**Quality and Performance Excellences**", 6th Edition, Cengage Learning, USA, 2011.

74-Feher, Dr Peter ;Corvinus University of Udapest ,Hungary, "**Proceeding of The 7th, European Conference on Knowledge Management(ECKM)**" ,Academic Conferences Limited, USA, 2006.

-
- 75-Fishman,Devorah Kalekin," **Ideology ,Policy ,and Practice**", Springer Science and Business Media ,Inc, Boston,2004.
- 76-Ford,Kevin G," **Transforming Church: Bringing Out the Good to Get to Great** ", 2th Edition ,David C.cook,USA,2008.
- 77-Foss, Nicolai J.; Klein, Peter G.," **Organizing Entrepreneurial Judgment: A New Approach to the Firm**",1th Edition, Cambridge University Press,New York,2012.
- 78-Foyle ,Lorna," **Illuminating the Diversity Of Cancer and Palliative Care Education: Sharing Good Practice**", Radcliffe Publishing,UK,2010.
- 79-Fox, Glen ;Taylor ,Dean "**The Complete Recruitment And Selection Toolkit :Tools And Training Packs Series**" ,1th Edition ,Cromwell Press Wiltshire ,Great Britain,2000.
- 80-Freeman ,R .Edward ; Harrison, Jeffery S.and Wicks ,Andrewg, "**Managing For Stakeholders :Survival , Reputation, and Success**" , Yale University Press,USA,2007.
- 81-Furnham,Adrian, "**Personality And Intelligence At Work: Exploring And Explaining Individual Differences At Work** ",1th Edtion, Rutledge, USA,2008.
- 82-Gairdner ,William D, "**The Trouble With Canada :Acitize Speaks out**" ,Bps Books,2007.
- 83-Gartner,Ph.D, Richard B," **Beyond Betrayal: Taking Charge of Your Life after Boyhood Sexual Abuse**", John Wiley & Sons Inc, Hoboken ,New Jersey, 2005.
- 84-Gergen, Christopher; Vanourek, Gregg ," **Life Entrepreneurs: Ordinary People Creating Extraordinary Lives**" ,Jossey-Bass ,USA,2008.
- 85-Gill ,Roger, "**Theory and Practice Of Leadership**",1th Edition,SAGE Publications Ltd,London,2006.
-

86-Goode ,Erich ; Yehuda ,Nachman Ben,"*Moral Panics: The Social Construction of Devian*",2th Edition, Wiley-Blackwell ,United Kingdom, USA, , 2009.

87-Gopee,Neil, "*Mentoring And Supervision In Healthcare* ",2th Edition ,SAGE Publications Ltd,USA,2011.

88-Grams, Chris ,"*The Ad-Free Brand: Secrets To Building Successful Brands In a Digital World Que Biz-Tech*" ,1th Edition ,Que Publishing,USA,2012.

89- Gray, Mel; Coates, John and Yellow Bird, Michael," *Indigenous Social Work Around the World: Towards Culturally Relevant Education and Practice*",1th Edition ,Paperback, Ashgate Publishing Company, Burlindton ,USA,2010.

90-Grant, Ginger ,"*Re-Visioning The Way We Work :A Heroic Journey* ", iUniverse,USA, 2005.

91-Grieves, Jim," *Strategic Human Resources Development* ",1th Edition,SAGE Publications Ltd ,Great Britain,2003.

92-Grozier,Alan R , "*The Engagement Manifesto :A Systemic A approach to Organizational Success*",1th Edition, Author House,USA,2011.

93-Gupta.Badrilal, "*Competency Framework for Human Resources Management*" ,1th Edition,Concept Publishing Company,New Delhi ,India,2011.

94-Guzman,Dionisia;Mamgalindan,FESandGuzman,Ciphahoe," *Technology and Home Economics Iv*", Rex Bookstore, Inc,USA,2000.

95-Harrison,Brigid Callahan," *Power and Society :An Introduction To The Social Sciences*",12th Edition, Wadsworth ,Cengage Learning, USA,2011.

96-Harvared Business Review, "*HbR'S 10 Must Reads on Strategy*" ,Harvard Business School Publishing Corporation,USA,2011.

97-Hatum, Andrés, "Next Generation Talent Management :Talent Management To Survive Turmoil", Palgrave Macmillan, New York,2010.

98-Hatum, Andrés ,"Adaptation or Expiration In Family Firms: Organization Flexibility In emerging Economies" ,Edward Elgar Publishing,USA,2007.

99-Hatzopoulos, Vassilis," Regulating Services in the European Union", 1th Edition, Oxford University Press,USA,2012.

100- Hawkes, David" Ideology", 2th Edition, Rutledge Taylor and Francis Group, New York.USA.2003

101- Hellriegel ,Don;Slocum,John W., "Organizational Behavior ",11th Edition,Cengage Learning,USA,2007.

102- Hellriegel, Don; Slocum .John W., "Principle of Organizational Behavior: International student edition ",12th Edition ,Cengage Learning,USA,2008.

103 -Higginbotham, Joyce; Higginbotham River," Paganism: An Introduction to Earth-Centered Religions"1th Edition, Joanna Willis,USA,2002.

104-Herrera,Sydney ,"Understand ,Improve- Self and Society ",1th Edition, Author House,USA,2008.

105- Herman, Robert D.; Associates "The Jossey-Bass Handbook Of Nonprofit Leadership And Management",2th Edition, Jossey - Bass,USA,2005.

106-Hershauer ;James C.,Basile , George and Mcnall ,Scott G. "The Business of Sustainability :Trends ,Policies ,Practices ,and Stories of Success", ABC-CLIO,USA,2011.

107- Hess.Edward D.;Kazanjian.Rbert K.,"The Search for Organic Growth ",Cambridge University Press,2006.

108-Hill,Chrles W.L.;Jones ,Gareth R, "Strategic Management Theory :An Integrated Approach ", 10th Edition ,South-Western,Cengage Learning ,USA,2012.

109- Hickman, Gill Robinson, "Leading Organization :Perspectives for Anew Era", 1th Edition ,SAGE Publications,Inc,USA,1998.

110-Hitchin, Derek k, "Advanced systems thinking ,Engineering and management " ,Artech House ,Inc,USA, 2003.

111-Hitt ,Michael A. ; Ireland ,R. Duane and Hoskisson ,Robert E., "Strategic Management :Competitiveness and Cases",8th Edition ,Cengage Learning , Canda,2009.

112-Holeston ,Dvid," The Strategic Designer :Tools and Techniques for Managing The Design Process " ,How Books,USA,2011.

113-Hoskission,Roberr E ;Hitt, Micheal A, and Ireland R.Duane, Harrison, Jeffery S ,"Competing For Advantage" ,2th Edition ,Thomson South- Western , USA,2008.

114--Huber,Margit ;Scharioth ,Joachim and Pallas ,Martina ,"Putting Stakeholder Management Into Practice", Springer-Verlag Berlin Heidelberg,Germany,2004.

115-Ibrahim,Mir Mohammed , "Sociology Of Religions: Perspectives Of Ali Shariati", Prentice –Hall of India Private limited, PHI Learning PVT .Ltd, New Delhi, 2008.

116-Ivey,E Allen ;Ivey,Mary Bradford and Zalaquett ,Carlos P., "Intentional Interviewing And Counseling: Facilitating Client Development In A Multicultural Society,HSE123Interviewing TechniquesSeries",7thEdition,Brooks/Cole, Cengage Learning ,USA,2010

117-Jackson ,Norman ; Carter ,Pippa, "Rethinking Organizational Behavior :Poststructuralist Framework",2th Edition, Prentice Hall/Financial Times,USA,2007.

118-Johnston ,Hank; Noakes ,John A. " Frames Of Protest: Social Movements and The Framing Perspective " ,Rowman and Littlefield Publishers,Inc,Oxford,2006.

119-Johnson, RoyE," Shareholder Value - A Business Experience", 1th Edition,Butterworth-Heinemann,Oxford,2001.

120- Jones,Oswald,Tilley.Fiona, "Competitive Advantage In Smes :Organizing for Innovation and Change", John Wiley and Sons,2003.

121-Kane,William S.," The Truth About Thriving In Change ", Financial Times,New Jersey,USA,2008.

122-Katz,Jerome ;Green,Richard, "Entrepreneurial Small Business"^{3th} Edition ,McGraw Hill Irwin,USA,2009.

123-Kazmi ,Azhar, "Strategic Management and Business Policy" ,^{3th}, Tata McGraw –Hill Publishing Company Limited ,India ,New Delhi, 2008.

124-Kendall,Diana, "Sociology In Our Times" ,^{9th}Edition, Wadsworth, Cengage Learning ,USA, 2013.

125-Kerzner ,Harold, " Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management" ,John Wiley and Sons, USA,2011.

126-Kennedy ,Dan ,"NO B.S. Business Success" ,Entrepreneur Media ,Inc ,Canada,2004.

127-Koenigsfeld ,Jason Pual ,"Developing An Industry Specific Managerial Competency Model for Private Club Managers In The United States Based on Important And Frequently Used Management Competencies ",ProQuest Information and Learning Company,USA,2007.

128-Kowalski, Theodore J," The School Principal: Visionary Leadership and Competent Management",^{1th} Edition ,Taylor and Francis e-library, New York,2010.

129-Kshetri.Nir"The Global Cybercrime Industry :Economic ,Institutional and Strategic Perspectives" , Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,New York, 2010.

130 -Kumar, Dhirendra," Enterprise Growth Strategy: Vision, Planning and Execution ", Gower Publishing, Ltd,USA,2010.

131-Kumar,S.Anil ,"Small Business And Entrepreneurship ",I.K. International Publishing House Pvt,Ltd ,New Delhi, 2008.

132- Kurtz, Florian, "Self development –Definitions ,Process ,Methods: Scholarly Research Paper", GRIN Verlag ,Norderstedt Germany, 2012.

133-Landoli, Luca; Landstrom, Hans and Raffa, Mario, "Entrepreneurship ,Competitiveness And Local Development Frontiers In European Entrepreneurship Research ", Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2007.

134-Lerrabee, Glenn, "Forensic Neuropsychology :A scientific Approach", 2th Edition, Oxford University Press ,Inc, USA, 2011.

135-Lavelle, John F., "Blue Collar ,Theoretically: A Post .Marxist Approach To Working Class Literature", McFarland Company, Inc, Publishers, California, USA, 2011.

136 -Levinson, Jay Conrad; Horowitz, Shel, "Guerrilla Marketing Goes Green: Winning Strategies to Improve Your Profits and Your Planet", John Wiley & Sons ,Inc ,Hoboken, New Jersey, 2010.

137 -Lewis, William; Veerapillai ,Gunasekaran , "Software Testing and Continuous Quality Improvement, Second Edition", 2th Edition, Taylor & Francis, 2005.

138-Liieris, Kund , "How We Learn ;Learning And Non-Learning In School And Beyond ", 1th Edition, Taylor and Francis e-Library, New York, 2007.

139-Longenecker, Justin G.; Petty, William J.; Palich, Leslie E. and Hoy, Frank, "Small Business Management :Launching And Growing Entrepreneurial Ventures", 16th Edition ,Cengage Learning, USA, 2011.

140-Lonne, Bob, Parton, Nigel; Thomson and Harries, Maria, "Reforming Child Protection ", 1th Edition ,Routledge ,USA , 2009.

141-Lowe, Robin; Doole, Isobel, "Strategic Marketing: Decisions in Global Markets", 1th Edition ,Thomson Learning, Italy, 2005.

142-Lynch, John Alexander , "What Are Stem Cells?:Definitions At The Intersections Of Sciences And Politics ", University of Alabama-Press, USA, 2011.

143-Mallin ,Chris A, "*Corporate Social Responsibility: A case Study Approach*",Edward Elgar Publishing,Inc,USA,2009.

144-Mann ;Leon; Chan, Janet, "*Creativity and Innovation In Business and Beyond :Social Science Perspectives and Policy Implications ,18 Routledge Studies In Innovation ,Organization and Technology*", 1th Edition, Routledge ,New York,2011.

145- Marquardt J., Michael," *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage Through a Commitment to Learning*",3th Edition, Nicholas Brealey Publishing,USA,2011.

146-Masson,Antonie ; Shariff,Mary J, "*Legal Strategies :How Corporations Use Law To Improve Performance*", Springer-Verlag Berlin Heidelber,New York,USA,2010.

147-McAuley(FIPD),John; Duberley , and Johnson,Phil ,"*Organization Theory Challenges And Perspectives* " , Prentice Hall ,2007.

148-McClellan ,James E .; Dorn ,Harlod, "*Science and Technology in World History :An Introduction* ",2th Edition,John Hopkins University Press,USA, 2008.

149-McGrath, Michael E., "*Product Strategy For High Technology Companies*",2th,McGraw-Hill Proffessional,USA,2001.

150-Mclean,Scott;Feather,Joan and Jones Butler, Davide ,"*Building Health Promotion Capacity :Action for Learning ,Learning from Action* ",The University of British Columbia Press,Canada,2005 .

151- McKenzie, James F; Pinger, Robert and Kotecki, Jerome E," *An Introduction to Community Health*",7th Edition, Jones & Bartlett Publishers, LLC,USA,2012.

152-Mellor,Robert;Coulton ,Gary
;Hick,Anne;Bifulco,Antonia;Mellor,Noha and Fisher,Alan,
Entrepreneurship for Everyone :A Student Textbook" ,1th Edition,
SAGE Publication Inc,California,USA,2008.

153-Mejía,Luis R. Gómez; Balkin ,David B and Cardy ,Robert L.,"**Management,People ,Performance ,Changes**",3th Edition ,McGraw-Hill,,USA,2008.

154-Michael K, Maureen; Kavanaugh, Russell," **Assessing Students in the Margins: Challenges, Strategies, and Techniques (Hc)**",LAP ,Information Age Publishing Inc,USA,2011.

155-Misner ,Ivan,; Morgan, Don," **Masters of Sales: Secrets from top sales Professionals that will transform you into a world Class Salesperson** ", Entrepreneur Media Inc,Canada,2007.

156-Miyashiro,Marie R ; Colonna ,Jerry," **The Empathy Factor : Your Competitive Advantage For Personal, Team ,and Business Success** ",Puddle Dancer Press, USA,2011.

157-Molitor ,Brian D,"**Win Win Win :Organizational Success Through The Power of Agreement**" ,Inter Varsity Press,USA,,2007.

158-Mondak,Jeffery. J," **Personality and The Foundations Of Political Behavior : combridge Studies In Public Opinion and Political Psychology**",1th Edition, Avenue of the Americas ,Cambridge University Press ,New York, 2010.

159-Morris ,Micheal H. ;Kuratko ,Donald F and Covin ,Jeffery G.,"**Corporate Entrepreneurship & Innovation**",3th Edition, Cengage Learning,USA,2011.

160-Morgan ,Gareth, "**Images of Organization**", SAGE ,Publications ,Inc, California, USA ,2006.

161-Moseley ,Georgre B., "**Managing Health Care Business Strategy**" ,Jones and Bartlett Learning,LLC,USA,2009.

162 -Moyer R., R Charles ; . McGuigan , James R. and Rao,Ramesh and Kretlow,William J, "**Contemporary Financial Management**",12th Edition ,Cengage Learning,USA,2012.

163-Muller,Florian,"**Sales Management Control Strategies In Banking :Strategic Fit and Performance Impact: Gabler Research**", Springer, Germany,2010.

164-Mundy, Lee, "*A journey to Quality Leadership: Quality*³", ASQ Quality Press, USA, 2010.

165-Nadler, Gerald ; Chandon, William J, "*Smart Questions : Learn To Ask The Right Questions For Powerful Results*" , John Wiley and Sons, Inc, USA, 2004.

166-Nieuwenhuizen, Cecile, "*Entrepreneurial Skills Entrepreneurship Series*" , 2th Edition, Juta and Company Ltd, 2008.

167-Niven, Paul R, "*Balanced Scorecard Step-By-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*" , 2th Edition, John Wiley and Sons, Inc, 2006.

168-Newlands, David; Hooper, Mark J., "*The Global Business Handbook: The Eight Dimensions of International Management*", Gower Publishing, Ltd, 2009.

169-Nuridin, Georges, "*International Business Control, Reporting and Corporate Governance: Global business best practice across cultures, countries and organizations*" , Butterworth-Heinemann, USA, 2008.

170-Oakey, Ray; Groen, Aard ; Cook, Gary ; Van, Peter and Sijde, Der "*New Technology –Based Firms In The New Millennium. New Technology –Based Firm Series 6, Technology –Based Firms In The New Millennium*" , 1th Edition, Emerald Group Publishing Limited, UK, 2008

171-Ogbor, John O., "*Entrepreneurship In Sub-Saharan Africa: A strategic Management Perspective*" , 1th Edition, Author house, USA, 2009.

172- O'Hagan, Kieran, "*Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Students and Professionals*", 2th Edition, Jessica Kingsley Publishers, UK, 2007.

173-Onnekink, David ; Rommelse, Gijs, "*Ideology and Foreign policy In Early Modern Europe(1650-1750)*", Ashgate Publishing Company, USA, 2011.

174-Ott ,Brian L. ; Mack ,Robert L., "*Critical Media Studies :An Introduction* ",1th Edition, Wiley-Blackwell ,USA, 2010.

175-Ozbilgin, Mustafa F ;Malakh-Pines ,Ayala ,"*Handbook of research on high technology entrepreneurs*", Edward Elgar Publishing,Inc,2010.

176-Parmenter.David ,"*Key Performance Indicators for Government and Nonprofit Agencies: Implementing Winning Kpis* ",John Wiley and Sons, Inc, Hoboken ,New Jersey,2012.

177-Patler,Louis, "*Trendsmart* ", Sourcebooks ,Inc ,USA, 2003.

178- Pilz, Matthias; Berger, Susanne and Canning , Roy,"*Fit for Business: Pre-Vocational Education in European Schools*", Springer Fachmedien Wiesbaden,USA ,2012.

179-Peng,Mike W., "*Global Business* ",2th Edition,South-Westren, USA, Cengage Learning,2011.

180-Peppers ,Don; Rogers, Martha ,"*Managing Customer Relationships :A Strategic Framework* ", 2th Edition, John Wiley and Sons,USA,2010.

181- Perry ,John, "*Blueprint for Building Community :Leadership InsightsF for Good Government* ",AuthorHouse ,Bloomington ,Indiana ,USA,2010.

182-Powell,Walter W.; Steinbrg ,Richard, "*The Nonprofit Sector :AREasearch Handbook* ", 2th Edition,Yale University Press,USA,2006.

183-Presthus ,Robert, "*Elite in the Policy Process,*" Cambridge University Press ,USA, 2010.

184-Pruzan ,Peter, "*Rational ,Ethical and Spiritual Perspectives on Leadership* " ,7th Edition, International Academic Publishers ,Bern ,Germany,2009.

185-Rauner, Felix; Maclean, Rupert,"*Handbook of Technical and Vocational Education and Training Research International library oF Technical and Vocational Education and Training*", Springer-Science and Business Media,2008.

186-Recce,Barry L.; Brandt ,Rhonda and Howie ,Karen F, "**Effective Human Relations :Interpersonal and Organizational Applications** ",11th Edition ,Cengage Learning,USA,2011.

187-Rice ,Ronald E ; Cooper, Stephen D, "**Organizations and Unusual Routines: A systems Analysis Of Dysfunctional Feedback Processes**", Cambridge University Press, New York ,USA, 2010.

188-Ridley,Charies R.,"**Overcoming Unintentional Racism In Counseling and Therapy :A practitioner's ,5,Multicultvral Aspects of Counseling and Asychotherapy**",2th , Edition,SAGE,USA,2005.

189-Ringl ,Gill; Sparrow ,Oliver and Lusting ,Patricia," **Beyond Crisis :Achieving Renewal in a Turbulent World** ",1th Edition ,John Wiley and Sons, United Kingdom,2010.

190-Robertson ,Ivan T;Callinan ,Militza;Bartram,Dave, "**Organizational Effectiveness:The Role of Psychology**", John Wiley and Sons,USA,2003.

191-Rosenzweig ,Phil, "**The Halo Effect –And The Eight Other Business Delusions ,The Deceive Managers**" ,Free Press, A Division of Simon and Schuster ,Inc ,New York, 2007.

192-Rothwell,William J. ; Sullivan ,Ronald, "**Practicing Organization Development :A Guide For Consultants**",2th Edition, John Wiley and Sons,Inc,2005.

193-Roussel,Linda, "**Management and Leadership For Nurse Administrator**" ,6th Edition, Jones and Bartlett Publisers,USA,2011.

194-Salas,Eduardo;Bowers,Clint A.and Edens,Eleana, "**Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resources Management Training** ",Taylor and Francis,USA,2001.

195-Sarmento, Anabela,," **Technology for Creativity and Innovation :Tools ,Techniques Use and Applications**",IGI Global,USA,2012.

196- Saunders, Mark N.K ;Lewis ,Philip &Thornhill ,Adrian, "**Research Methods For Business Students**", Edinburgh Gate, Harlow, Person Education Limited, 4thEdition, ,2007.

197-Saxena,M S.,"Capability Management :Monitoring And Improving Capabilities "Globa India publication Pvt Ltd,New Delhi,2009.

198-Schaler , Jeffery.A, "Szasz Under Fire : A Psychiatric Abolitionist Faces His Critics ",2th Edition, Carus Publishing Company ,USA, 2004.

99-Sharma,DD;Saini.J.S, "Entrepreneurship Development In Hosiery Industry", Northern Book Centre ,New Delhi,2001.

200 - Schermerhorn, John R.; Osborn, Richard N ; Uhl-Bien ,Mary and Hunt, James G "Organizational Behavior ,Experiences ,Grow, Contribute ",12th Edition, John Wiley & Sons,USA,2012.

201-Schumann ,Fred R., "Private and Public Sector Collaboration In Guam's Tourism Industry :Is Guam's Prepared For The Future "Universal –Publishers ,Boca Raton,Florida,USA,2008.

202- Schwalbe, Kathy," Information Technology Project Management ",6 th Edition, Cengage Learning,USA,2010.

203-Secchi,Davide,"Extendable Rationality :Understaning Decision Making In Organizations" , Springer Science –Business Media ,LLC,USA, 2011.

204-Secord ,Hugh, "Implementing Best Practices In Human Resources Management ",CCH Canadian Limited,Canada,2003.

205-Silber,Kenneth H.;Kearny,Lynn, "Organizational Intelligence :A Guide To Understanding The Business of Your Organization for HR ,Traning ,And Performance Consulting Pfeiffer Essential Resources for Traning And HR Profssionals",John Wiley And Sons,Inc,USA,2009.

206-Singh, Douglas A., "Effective Management of Long Term Care Facilities ",2th Edition ,Jones and Bartlett Publishers,LCC,2010.

207-Smalbone,David;Leitao,Joao;Raposo,Mario and Welter ,Friederike, "The Theory And Practice of Entrepreneurship :Frontiers Is European Entrepreneurship Research ",2th Edition, Edward Elgar Publishing Limited,UK,2010.

208 -Spence, Roy M.; Rushing ,Jr. Haley , "*It's Not What You Sell, It's What You St* ",Penguin/Portfolio,2009.

209-Storey, John; Wright, Patrick M; Ulrich, David, "*The Rutledge Companion to Strategic Human Resource Management*", Taylor & Francis ,USA,2009.

210-Steger,Manfred B," *The Rise of the Global Imaginary:Political Ideologies from the French Revolution to the Global War on Terror: Political Ideologies from the French Revolution to the Global War on Terror* ",1th Edition ,Oxford University Press ,New York ,USA, 2008.

211-Sonn,James W Fairfied, "*Corporate Culture and Quality Organization* " ,1thEdition,Greenwood Publishing Group,2001.

212-Stanley, Selwyn," *Social Problems in India*", Allied Publishers PVT. Ltd, New Delhi,2004.

213- Taylor,Vicki, " *Leading for Health and Wellbeing: Transforming Public Health Practice Series*",1thEdition,,SAGE Publications Ltd,USA,2012.

214-Tauber ,Robert T.," *Classroom Management: Sound Theory and Effective Practice* " ,4th,Greenwood Publishing Group,USA,2007.

215- Teece,David J, "*Dynamic Capabilities And Strategic Management :Organizing For Innovation And Growth*", Oxford University Press, Oxford,2002.

216-Thomson,Donna Leslie,"*The Vibrant Life :Simple Meditations To Use Your Energy Effectively*" ,1th Edition ,Sentient Publications ,USA, 2006.

217-Thompson, John B, "*Studies In The Theory Of Ideology*",1th Edition ,University Of California Press ,USA, 1984.

218-Tocquigny,Rick ; Butcher ;Butcher,Andy ,"*When Core Values Are Strategic :How The Basic Values of Procter and Camble Transformed Leadership At Fortune 500Companies*",P and G Alumni Network,Inc , New Jersey,2012.

219-Truch,Edward, "*Knowledge Orientation Of Organizations*" ,Ashgate Publishing Ltd,2004.

-
- 220-Tuccillo,John; Sherry ,Jimes F, "*Click and Close :E-Nabling The Real Estate Transaction*", Dearborn Real Estate Education ,Inc, USA, 2000.
- 221-Urban, Boris, "*Frontiers in Entrepreneurship: perspectives in Entrepreneurship*", Springer-Verlag Berlin Heidelbrg,New York,2010
- 222-Vasudev.P.M ; Waston ,Susan," *Corporate Governonce After The Financial Crisis*", 2th Edition ,Edward Elgar Publishing Limited,2012.
- 223-Vernis,Alfred;Iglesias,Maria;Sanz,Beatriz and Carranza , Àngel Saz, "*Nonprofit Organizations: Challenges And Collaboration* ",Palgrave Macmillan,USA,2006.
- 224-Velde ,Christine R ,"*International Perspectives on Competences in The Work Place :Implementations For Research Policy and practice*,2th Edition,Springer Science and Business Media B.V.,New York,2009.
- 225-Venhaus, Heather L., "*Designing the Sustainable Site: Integrated Design Strategies for Small Scale Sites and Residential Landscapes*",Jone Wiley and sons,USA,2012.
- 226-Waddock ,Sandra ; Rasche, Andreas," *Building the Responsible Enterprise: Where Vision and Values Add Value*" ,Stanford University Press ,California ,USA, 2012.
- 227-Walesh, Stuart G., "*Engineering Your Future: The Professional Practice of Engineering Engineering Your Future:* ",3th Edition, John Wiley & Sons,USA,2012.
- 228-Wald,Penelope J.; Cstlebrry,Michael S., "*Educators As Learners: Creating A professional Learning Community In Your School*" ,Association for Supervision and Curriculum Development ,USA ,2000.
- 229-Watkins ,Alferd J;Verma,Anubha, "*Building Science ,Technology, and Innovation Capacity In Rwanda: Developing Practical Solutions To Practical Problems Africa Region Human Development Series World Bank e- Library* ",The World Bank Publications,USA,2008.
-

- 230-Werther ,William B.; Jr .Chandler ,David, "*Strategic Corporate Social Responsibility :Stakeholder In A global Environment*", 2th Edition ,SAGE , USA,2011.
- 231-Witcher ,Barry J. ;Chau, Vinh Sum , "*Strategic Management: Principles and Practice*", Cengage Learning EMEA,Hong Kong,2010.
- 232-Willard,Bob , "*The Sustainability Advantage :Seven Business Case Benefits Of A Triple Bottom Line Conscientious Commerce*" 5th Edition ,New Society Publishers ,USA, 2002.
- 233-Wilton ,Nick , "*An Introduction To Human Resources Management* " ,1th Edition ,SAGE Publications Ltd,London,2011.
- 234-Wirtenberg ,Jeana;Russell,William G and Lipsky,David," *The Sustainable Enterprise Fieldbook :When It All Comes Together*" ,AMA Com Div American Mgnagement Association in association with Greenleaf Publishing Limited ,New York ,2009.
- 235-Wit ,Bob De ; Meyer, Ron, "*Srrategy :Process,Content ,Context Process, Content, Context, An International Perspective*",4th Edition ,Gengage Learning EMEA, 2010.
- 236-Xie ,Anne;Hung,Xiong, "*Advances In Electrical Engineering and Automation* " ,Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,New York,2012.
- 237-Zerfab,Ansgar;Ruler, Betteke Van and Sriamesh, Krishnamurthy, "*Public Relation Research :European and International Perspectives And Innovations*",1th Edition, Springer,2008.

B: Conferences and journals and articles:

- 1- Association Of College and Research Libraries ,*College and Research Libraries News*, California U 65 المجلد , الاعداد 1-6 ,USA,2004.
- 2-Bonem Mike," *Tapping the Wisdom of Great AND Godly Leadership: Tapping the Wisdom of the for the Kingdom of God* Jossy-Bass من 58 المجلد/World Leadership Network Series " ,John Wiley and Sons,USA,2012.

- 3-Brush,Candida,G,and Greene ,Patricia ,G.,and Hart,Mura,from Intial Idea to Unique Advantage: the Entrepreneurial Challenge of constructing a Resources Base, *Academy of Management Excutive*,Vol.15,No 1.2002.
- 4-Delaney, Patrick R.; Whittington, O. Ray , " *Wiley CPA Examination Review, Outlines and Study Guides*", من المجلد 1 من Wiley CPA Examination Review, 39th Edition, John Wiley & Sons ,Inc ,Hoboken, New Jersey ,2012.
- 5-Depree,Charles;, " *Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance: SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, France, 6-7 October* " ,Academic conference limited France,2011.
- 6-Dompere , Kofi Kissi,"*Fuzziness and Approximate Reasoning:Epistemics on UncertaintyExpectation and Risk in Rational B* المجلد 237 , Springer-Verlag Berlin Heidelberg , 2010.
- 7-Dror,Moshe;L'ecuyer,Pierre and Szidarovszky,Ferenc, "*Modeling Uncertainty: An Examination of Stochastic Theory ,Methods and Applications*", من المجلد 46 من *International Series in Operations Research & Management Science* ",Kluwer Academic Publishers,USA,2002.
- 8- Dyke ,Nella Van ;McCammo ,Holly J., "*Strategic Alliances :Coalition Building and Social Movements*" ,34 المجلد ,Regent of the University of Minnesota Press,USA,2010..
- 9-Garcia, Ph.D. Anthony R.," *The Crucial Elements of Leadership Strategy that Shapes Business Design and Organizational Effectiveness*", G³ Leadership and Organizational Consulting, Inc,2009
- 10-Garzone,Giuliana ;Sarangi ; Srikant, "*Discourse , Ideology and Speciallized Communication*", من المجلد 33 من *Linguistic insights : Studies in Language and Communication*,Peter lang AG,International Academic Publishers,Bern,Germany , 2007.
- 11-Hall,Martin, Silliman , Stephen W," *Historical Archaelogy*"1th Edition من المجلد 9 من *Blackwell Studies in Global Archaeology*, Blackwell Publishing Ltd, 2006.

12-Hoffman,Duglas G, "*Managing Operational Risk:20 Firmwide Best Practice Strategies* ,المجلد109من ,Wiley Finance Series Risk Management Library ",John Wiely and Sons,Inc,USA,2002.

13-Hynes,Micheal," *Transitioning Navsea to the Future: Strategy, Business, Organization* ", العدد 1303 , Rand Corporation,USA,2002.

14-Izquierdo ,Edgar,;Deschoolmeester ,Dirk and Salazar,Danny," *The Importance of Competencies for Entrepreneurs: view from Entrepreneurs and Scholar's perspective*" ,Est articulo fue presentado en el Intent 2005,Julio 11 de 2005,surrey-Reino Unido.

15-Krueger, Norris F., "*Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*",المجلد4 Taylor and Francis, Routledg, USA,2002.

16-Lentz ,Cheryl A. ; Sensenig, Neysa T.; Embry, Sheila and Yapp, Karleen "*The Refractive Thinker: Vol IV: Ethics, Leadership, and Globalization*," "المجلد 4" , The Refractive ThinkerTM Press,USA,2010.

17-Libecap,Gary D., "*Issues in Entrepreneurship: Contracts, Corporate Characteristics, and Country Differences*, من المجلد 14 *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth Series, Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth Series Elsevier Book Series on ScienceDirect* ",Emerlad Group Publishing,USA,2003.

18-Longenecker,Justic Gooderl;Moore ,Carlos W.;Palich,Leslie E.and Petty .Jwilliam," *Small Business Management :An Entrepreneurial Emphasis Small Business Resources Center*" ,المجلد1,13th Edition, Thomson,USA,2006.

19-Matos,Luis M.Camarinha ; Boucher ,Xavier and Asfarmanesh,Hamideh , "*Collaborative Networks for a sustainable World*",11th IFIP WG5.5 Working Conference on Virtual Enterprises من المجلد336,Pro-VE ,ST Etienne, France, October 11-13Proceedings", IFIP Advances in Information and Communication Technology, IFIP Advances in Information and Communication Technology ",International Federation For Information Processing ,Springer ,USA,2010.

20-Matos. Luis M. Camarinha," **Technological Innovation for Sustainability**": *Second IFIP WG 5.5/SOCOLNET Doctoral Conference on Computing, Electrical and Industrial Systems, DoCEIS , Costa de Caparica,Portugal,February22-24,Proceedings*"Ifip - the International Federation for Information Processing المجلد 349 من IFIP Advances in Information and Communication Technology, International Federation for Information Processing", ,Springer, USA,2011.

21-Matos, Luis M. Camarinha; Paraskakis, Iraklis; Afsarmanesh,Hamideh," **Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks**: 10th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2009, Thessaloniki, Greece, October 7-9, 2009, Proceedings, المجلد 307 ,IFIP AICT, *Advances in Information and Communication Technology* ,IFIP International Federation for Information Processing, Springer Berlin Heidelberg ,New York.

22-Meersman ,Robert;Dillon,Tharam and Herrero ,Pilar" **On the Move to Meaningful Internet Systems**": OTM 2009: Confederated International Conferences, CoopIS, DOA, IS, and ODBASE , Vilamoura, Portugal, November 1-6, Proceedings, المجلد 1 من *On the Move to Meaningful Internet Systems - OTM* , On the Move to Meaningful Internet Systems - OTM 2009 ",Springer-Verlag Berlin Heidelberg,New York,2009.

23-Oosterbeek, Hessel; Praag ,Mirjam Van and IJsselstein, Auke ," **The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Competencies and Intentions: An Evaluation of the Junior Achievement Student Mini-Company Program**",Foeschungsinstitut Zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor,Iza DP, No.3641,August,2008.

24-O'Sullivan ,Kevin," **5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning: New York Institute of Technology,9-10 October** ",New York, USA ,Academic Conferences Limited,2008.

25- Pennanen, Kyösti," **The initial stages of consumer trust building in e-commerce: a study of Finnish consumers** ", المجلد 201 من *Acta Wasaensia* , المجلد 83 من *Acta Wasaensia: Business administration* , University of Vaasa,2009.

26-Prause,Gunnar;Venesaar,Urva, "*University –Business Cooperation – Tallinn* " من المجلد 5 من " Regional Business and Socio-Economic Development " ,Berliner Wissenschafts- Verlag,Berlin,2011.

27-Rese,Alexandra;Baier,Daniel;Behr,Magdalena Mibler and Kaiser, Matthias J, "*Entrepreneurship Education* ", من المجلد 2 من " Beiträge zu Gründung, Unternehmertum und Mittelst and sentwicklung,Bod-Books on Demand ,Brandenburgische Technische Unversitat Cottbus,2009.

28-Reynolds, Nicolas; Szabó , Márta Turcsányi, "*Key Competencies in the Knowledge Society: IFIP TC 3 International Conference, KCKS , Held as Part of WCC , Brisbane, Australia, September 20-23, 2010, Proceedings*",Ifip- the International Federation for Information Processing من المجلد 324 من " IFIP Advances in Information and Communication Technology,Springer Berlin Heidelberg ,New York,2010.

29- Rickheit, Gert; Strohner, Hans," *Handbook of Communication Competence*" من المجلد 1 من " Handbooks of Applied Linguistics [Hal], Walter de Gruyter,Germany,2008.

30-Rothwell, William J; (Bud) Bencotter, George M," *Encyclopedia of Human Resource Management, Critical and Emerging Issues in Human Resources*" من المجلد 3 من " Encyclopedia of Human Resource Management ",John Wiley & Sons,USA,2012.

31-Serrat,Olivier," *A Primer on Corporate Values*", Knowledge Solutions ,Asian Development Bank, June 2010 | 87.

32-Schmidt, Björn B., "*The Dynamics of Mamp;A Strategy: Mastering the Outbound Mamp;A Wave of Chinese Banks*", من المجلد 3366 من " European University Studies: Economics and Management Series 5Europäische Hochschulschriften. Reihe 5: Volks- und , Betriebswirtschaft Series 5 / من المجلد 3366 Europäische Hochschulschriften ,PETER LANG ,Frankfurt,2010.

33-United Nations," *United Nations Conference on Trade And Development: Report of the Trade And Development Board, Twenty-ninth to Thirty-second Executive Sessions, Twentieth Special Session And Fiftieth Session: Official records* "Fifty-eighth Session, United Nations Publications,2006.

34-Valente, Michael; Roeser, Ross," *Audiology, 3-Volume Set: Diagnosis, Treatment and Practice Management*",2th Edition,Thieme Medical Publishers,Inc,USA,2007.

35-Wittstock, Arne ;Jürgen ,Biener; Erlebacher, Jonah," *Nanoporous Gold: From an Ancient Technology to a High-Tech Material* من المجلد 22 *Rsc Nanoscience and Nanotechnology Series*," Royal Society of Chemistry ,United Kingdom ,2012.

36-Zalabak,Pamela S. Shockley ; Morreale,Sherwyn and Hickman ,Michael, "*Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*" من المجلد 7 *J-B International Association of Business Communicators*",John Wiley and Sons,Inc,USA,2010 .

C:Thesis and Research:

1-Ahemed,NoorHazlian,"*Across Cultural Study of Entrepreneurial Competencies And Entrepreneurial Success In SME In Australia And Malaysia*" , Doctoral Thesis ,The University of Adelaide Australia,2007

2-Birdosog,Jeffery Lyman,"*language and ideology in the poetry of jose Emilio Pacheco*", Doctoral Thesis ,The university of North Carolina at chapel Hill Romance Languages,ProQuest,USA,2008.

3-Gliddon ,David G., "*Forecasting A Competency Model for Innovation Leaders Using A Modified Delphi Technique*", The Doctoral Thesis in Workforce Education and Development, The Pennsylvania State University,The Graduate School,ProQuest,2006.

4-Jacobson, Kathryn Joanne Langkamp," *Contextual and Individual Predictors of Counterproductive Work Behaviors* "Doctoral Thesis ,ProQuest, Arizona State University ,USA,2009.

5-Johnson,Jennie Susan," *Organizational Justice ,Moral Ideology, and Moral Evaluation as Antecedents of moral intent* ", Doctoral Thesis In Learning and Human Resource Development,State University ,Virginia ,2007.

6-Li,Xiang," *Entrepreneurial Competencies as an Entrepreneurial Distinctive: An Examination of the Competency Approach in Defining*

Entrepreneurs ", Master Thesis ,Singapore Management University, lixiang,2007.

7-Makhura, Selaelo Michael," An analysis of the entrepreneurial competencies of the owners/managers of emerging small contractor companies in the construction industry" ,Master thesis, University of the Witwatersrand,2011

8-McDonald, William James Charles " The ideology of managers in the management of employees in small and medium sized enterprises in Australia", Doctoral Thesis,University of Sothern Queensland,2005.

9- Mwendia, Kiriinya M," Relationship of Transformational Leadership Competencies to Financial Performance: As Applied to the Hospitality Industry",Doctoral Thesis, school business and Technology ,Cappela University,2006.

10-Nakhata, Chinintorn," The Effects of Human Capital And Entrepreneurial Competencies On the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand ", Doctoral Thesis in Business Administration, university of South Australia, 2007.

11-Nixdorff, Janet L, "Underveling The Process: A Qualitative Study of Entrepreneurial Cognition In Opportunity Recognition ", Doctoral Thesis ,The George Washington University School of Business , ProQuest,2008.

12-Rang,Timo Wilhelm,"The Strategic Importance of Corporate Social Responsibility :Competitive Advantage or Contemporary Trend", Thesis Bachelor,GRIN Verlage,2011.

13-Ridgeway,Graeme Mansel , "Introducing Total Quality Management : A change In Management Ideology", Doctoral Thesis, Sheffield Hallam University,1997.

14-Riguera.Florencio R, "Framing Environmental and Other Problems In Asian /Pacific Contexts :A Comparative Study of Campaigns on Social Issues ",Doctoral Thesis, The Catholic University of America ,Washington,ProQuest,2009.

15-Ruschak,Katharina, "Corporate Social Responsibility :Corporate Social Responsibility and The Theories It Generates From", Diploma Thesis, HGRIN Verlage, Norderstedt Germany,2012.

16-Spoto ,Juliann "Spirit and Substance : The impact of organizational ideology on structural change", Doctoral Thesis in Organizational Behavior , Case Western Reserve University, 1990.

17-Stolt, Robert ,"Adopting A strategic Approach Within Retail Organizations", Seminar Paper, GRIN Verlag ,Norderstedt Germany,2009.

18- Thomas, Man Wing yan ,"Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector", Doctoral Thesis, The Hong Kong Polytechnic University, 2001

D: Internet :

1-www.du.ae

2-www.asiacell.com

الملاحق

ملحق (1)

أسماء السادة محكمين الاستبيان

ت	الاسم	الجامعة	الكلية والقسم
1	أ.د.صالح عبد الرضا رشيد.	جامعة القادسية	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
2	أ.د.مؤيد عبد الحسين الفضل .	جامعة الكوفة	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
3	أ.فؤاد حمودي العطار.	جامعة كربلاء	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
4	أ.م.د.أحسان دهش جلاب .	جامعة القادسية	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
5	أ.م.د.أكرم محسن الياسري.	جامعة كربلاء	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
6	أ.م.د.انتظار احمد الشمري.	الجامعة المستنصرية	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
7	أ.م.د.حامد كاظم متعب.	جامعة القادسية	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
8	أ.م.د.سعدون حمودي الربيعاوي .	جامعة بغداد	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
9	أ.م.د.صلاح الدين الكبيسي.	جامعة بغداد	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
10	أ.م.د.عبد الرحمن الملا.	جامعة بغداد	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
11	أ.م.د.عبد الكريم شعبان.	جامعة الكوفة	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
12	أ.م.د.علي كريم الخفاجي.	جامعة كربلاء	كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية
13	أ.م.د.فيصل علوان الطائي.	جامعة كربلاء	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)
14	أ.م.د.لمياء سلمان الزبيدي.	الجامعة المستنصرية	كلية الإدارة والاقتصاد (قسم إدارة الأعمال)

*تم اعتماد الحروف الهجائية في ترتيب الأسماء وحسب كل لقب علمي.

ملحق (2)

أسماء السادة المدراء الذين تمت مقابلتهم

اسم الشركة	تاريخ المقابلة	العنوان الوظيفي	الاسم	ت
آسيا سيل	2012/7/22	مسؤول قسم خدمات المشتركين	بيستون حمزة	1
آسيا سيل	2012/7/25	مديرة موارد بشرية	هيفاء العطار	2
آسيا سيل	2012/8/6	مدير العلاقات العامة	إسماعيل فؤاد إسماعيل	3

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/استبيان رأي

السيد المدير المحترم

تحية طيبة ...

أعد هذا الاستبيان لقياس متغيرات الرسالة الموسومة (أثر الأيدلوجية الجوهريّة في بناء القدرات الريادية للمنظمات- دراسة مقارنة بين شركتي دو الإمارات وآسيا سيل العراق) ، والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال التي تروم الباحثة الحصول عليها.

نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقراتها وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم.

ولا بد من أن نؤكد أن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة. وان الباحثة مستعدة للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم.

مع التقدير

الباحثة

المشرف

ابتسام سرحان صيهود

أ.د. علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

المحور الأول: المعلومات
العامّة

1 - أسم الشركة: _____

2 - العمر:

- 45 -41 30 -26
 50 -46 35 -31
 55-51 40 -36
 أكثر من 55

3 - النوع الاجتماعي :

- أنثى ذكر

4 - المؤهل العلمي :

- ماجستير دبلوم
 دكتوراه بكالوريوس
 دبلوم عالي

5 -التخصص الوظيفي: فني إداري

6 سنوات الخدمة في الشركة: سنة .

7 - الدورات التدريبية التي شاركت فيها:

- 6 فأكثر اقل من 2
 5-3

المحور الثاني

الأيدلوجية الجوهرية: ((سياسة استخدمت من قبل المنظمة اعتماداً على معتقدات فريده تم توظيفها بما يخدم نظام القيم الذي تؤمن به بالشكل الذي يخلق حالة التوافق القائمة على مبدأ التحول من الجيد إلى الأفضل واتخاذ كاستراتيجية عمل)).

أولاً: الصدق والأمانة :- الصدق هو نتيجة الإيمان المطلق بالعمل الذي يدعم مبدأ الأمانة.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تعتمد إدارة الشركة إلى نشر أخلاقيات العمل إرساء لمبدأ الثقة .				
2	تحرص إدارة الشركة على تنمية قيم الأمانة والمصداقية في تعاملاتها اليومية .				
3	تحافظ إدارة الشركة على سرية المعلومات الخاصة بها.				
4	تحرص إدارة الشركة على تحقيق الأمانة والمصداقية في مضمون رسائلها الإعلانية.				
5	تسعى إدارة الشركة إلى الوفاء بوعودها تجاه الجمهور.				

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية : الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يتوافر لدى الشركة إدارة متخصصة للمسؤولية الاجتماعية تتولى التنسيق مع الجهات ذات العلاقة.				
2	تهتم إدارة الشركة بشكاوى الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة .				
3	وضوح الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة ما بين الشركة والزبون.				
4	تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع زبائنها وبالوقت المناسب .				
5	تهتم إدارة الشركة بإقامة علاقة طيبة مع زبائنها				

ثالثا: الجودة : مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تدرك إدارة الشركة المزايا والمنافع من تنفيذ نظام الجودة.				
2	تركز إدارة الشركة على تبني إستراتيجية واضحة وموثوقة للجودة.				
3	تمتلك إدارة الشركة برنامجا منظما للرقابة على الجودة.				
4	تلجأ إدارة الشركة إلى مطابقة جودة خدماتها من خلال المقارنة مع خدمات أخرى منافسة .				
5	تقوم إدارة الشركة بمراجعات إدارية ودورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام إدارة الجودة لديها والعمل على تطويره باستمرار .				

رابعا: الإبداع والابتكار: الإبداع هو القدرة على دمج آراء قديمة في صورة جديدة أما الابتكار فهو صناعة المستقبل بالتوصل إلى فكرة جديدة مدعومة بالتنفيذ .

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	توفر إدارة الشركة الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة التي تشجع على الإبداع والابتكار				
2	تراعي إدارة الشركة التخصص الدقيق عند اختيار الأفراد لأثره في تحقيق الإبداع في مجال العمل.				
3	تحرص إدارة الشركة على وجود رقابة مسبقة وتغذية عكسية للمعلومات لأثرها في تحقيق الإبداع والابتكار.				
4	تتعاون إدارة الشركة مع مؤسسات البحث العلمي لتطوير أفكار إبداعية جديدة.				
5	تطبق إدارة الشركة منهجية تتسم بالإبداع في أساليب عمل الموارد البشرية.				

خامسا: التكنولوجيا العالية: أعلى مستوى يتم الوصول إليه من التطبيق العملي للمعرفة.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	توجد في الشركة نظم معلومات فعالة وكفوءة معتمدة على الحاسوب.				
2	تحرص إدارة الشركة على اقتناء أحدث برامج الكمبيوتر لضمان السرعة في إنجاز خدماتها.				
3	تمتلك إدارة الشركة وسائل اتصال داخلية ساعدت في تبسيط الإجراءات المعتمدة.				
4	تمتلك إدارة الشركة مواقع الكترونية تومن خدمات اتصال متنوعة.				
5	تسعى إدارة الشركة إلى استخدام التقنية الحديثة لتقليل نسب الأخطاء في عملية تقديم الخدمة.				

سادسا: التحسين الذاتي والمستمر: إعادة لهيكله المهارات والمعارف المخزونة باستمرار وبما يتلاءم مع متطلبات كل وظيفة.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تستفيد إدارة الشركة من آراء المعنيين بنشاطاتها لتحديد أولويات وأهداف التحسين.				
2	يشمل التحسين الذاتي والمستمر أساليب العمل وطرائقه.				
3	تستند عمليات التحسين الذاتي والمستمر إلى التغيرات البيئية وحاجات الزبائن ورغباتهم.				
4	تشمل عمليات التحسين الذاتي والمستمر في الشركة تطوير المهارات والقابليات الذاتية للعاملين.				
5	توفر عمليات التحسين الذاتي والمستمر المرونة للشركة للقيام بالتغييرات الضرورية.				

سابعاً: دعم المجتمع والبيئة: تحقيق اكبر قدر ممكن من الفائدة للمجتمع والفرد.

ت	الفقرة	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
1	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.				
2	تساهم إدارة الشركة في توفير فرص عمل جديدة للمجتمع.				
3	تعمل إدارة الشركة على تنويع خدمات الاتصال المقدمة للمجتمع.				
4	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدمات الاتصال بأسعار مناسبة.				
5	تدرس إدارة الشركة مشاكل المجتمع وتحاول توجيه أنشطتها بما يساعد على تجاوزها				
6	تشجع إدارة الشركة الأنشطة الخيرية والإنسانية التي تدعم المجتمع.				
7	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الثقافة والإدارة بشكل عام .				
8	تساهم إدارة الشركة مع الجهات ذات العلاقة في الحفاظ على نظافة البيئة.				
9	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد لخدمة البيئة .				
10	تستخدم إدارة الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث.				

ثامناً: تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح :- تحقيق أعلى مستوى من الأرباح في أسعار الأسهم ب
بالشكل الذي يضمن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تلتزم إدارة الشركة بالمعاملة المتكافئة مع المساهمين وأصحاب المصالح .				
2	تدعم إدارة الشركة ثقة مستثمريها بالمحتوى الجيد في إعلاناتها عن الأرباح.				
3	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق المطابقة بين الأرباح المتنبأ بها والمعلنة لتحقيق الزيادة في سعر السهم .				
4	توفر إدارة الشركة المعلومات اللازمة لمساهميها كلما دعت الحاجة لذلك.				
5	تمكن باليات المتاحة والإمكانات الموارد استغلال يتم المألوف المستوى فوق الأرباح تحقيق من				
6	تواكب إدارة الشركة التطورات في السوق والبيئة المصرفية لضمان إستمراريتها مع المساهمين.				
7	تمتلك إدارة الشركة علاقات جيدة مع المساهمين جعلت منها أفضل الأماكن للاستثمار .				
8	تحدد فاعلية الشركة عند إرضائها لكل أصحاب المصالح.				
9	تتبنى إدارة الشركة استثمارات إضافية لدعم المجتمع والبيئة التي تعمل بها.				
10	تسعى إدارة الشركة إلى استحداث التقنيات الحديثة لضمان السرعة في الاتصال بالجهات ذات العلاقة.				

المحور الثالث

القدرات الريادية : ((الإمكانية التي تمتلكها المنظمة في تجميع الموارد خاصة النادرة منها بالشكل الذي يمنحها ميزة صعوبة التقليد من قبل المنظمات الأخرى جعلها رائدة في مجال عملها)).

أولاً: المهارة: جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير في العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط .

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تحدد إدارة الشركة الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية.				
2	توفر إدارة الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الذهنية للعاملين الحاليين .				
3	تقوم إدارة الشركة بقياس مدى فاعلية وأثر البرامج التدريبية على إكساب العاملين المهارات المطلوبة.				
4	تحدد إدارة الشركة وتصنيف المهارات والقدرات لتضعها في المكان المناسب .				
5	توفر إدارة الشركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين على الارتقاء بمستويات تحصيلها الأكاديمي.				

ثانياً: المعرفة: مخزون من الحقائق والمعلومات التي تكتسب من الخبرة والملاحظة والاطلاع.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تتحسن عمليات الشركة بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام بتحسين مستواها المعرفي .				
2	تتمكن إدارة الشركة من التنبؤ بمتطلبات زبائنهم بإزدياد قدراتها المعرفية				
3	تعتمد إدارة الشركة على أقسام البحث والتطوير في توليد المعرفة.				
4	تتبع الشركة أكثر من وسيلة لترجمة ماتملكه من معارف لتكون ظاهرة للعيان وقابلة للتطبيق.				
5	تهتم إدارة الشركة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.				

ثالثاً: اقتناص الفرص : إستراتيجية للنجاح تتطلب مغامرة وإقبالاً على الفرصة من دون وضع الشروط لها والتمسك بها بقوة.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تحقق إدارة الشركة الاستقرار في الأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بها.				
2	تستفيد إدارة الشركة من نتائج عمليات التقييم للبيئة الداخلية والخارجية في صياغة مواصفات الفرصة الريادية.				
3	تدرس إدارة الشركة نتائج تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية على أداء عملها لتقليل عدم التأكد .				
4	تروج إدارة الشركة لثقافة تشجع على ابتداع أفكار تتميز بصعوبة نسخها من قبل الشركات الأخرى.				
5	تغيير وجهات النظر هو إحدى استراتيجيات إدارة الشركة لتحويل الأعمال الصعبة إلى فرص ثمينة.				

رابعاً: كفاءة الموارد : الاستخدام الأمثل للإمكانات المتوافرة لتحقيق أهداف معينة .

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يتوافر لدى إدارة الشركة جهاز بشري مؤهل لتسيير الخدمات والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة وكفاءة.				
2	تحفز إدارة الشركة وتكافئ الانجازات المتميزة بالأسلوب والتوقيت المناسب .				
3	تعمل إدارة الشركة على تنظيم وعقد اتفاقيات لتبادل الخبرات وللتزود بالموارد من أفضل مصادرها.				
4	تهتم الشركة باتباع أساليب وإجراءات تضمن لها الاستخدام الأكفأ للموارد (مالية- بشرية- معلوماتية)				
5	يتم صيانة الموارد غير القابلة للتجديد للحفاظ على فاعليتها للمدى الطويل .				

خامساً: العلاقات المبنية على الثقة: وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول أن تحقق مع من تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة القائمة على المصادقية ، لتحقيق المصالح المشتركة جميعها.

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تشجع إدارة الشركة روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة والانجازات المبنية على الثقة.				
2	تعمل إدارة الشركة على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات ودية مبنية على الثقة مع المنظمات الأخرى.				
3	تحدد إدارة الشركة متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين معها.				
4	تبادر إدارة الشركة للاتصال والحوار مع المتعاملين معها لمناقشتهم والاستجابة لاحتياجاتهم .				
5	تتابع إدارة الشركة عملية تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا المتحقق ولترسيخ مبدأ الثقة.				

سادساً: الإستراتيجية : علم وفن يختص بوضع الخطط طويلة الأمد فضلاً عن الشاملة .

ت	الفقرة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تنسجم الاستراتيجيات الموضوعية مع رؤيا ورسالة الشركة.				
2	تستفيد إدارة الشركة من نتائج عمليات التقييم الذاتي كتغذية عكسية في صياغة وتعديل استراتيجياتها.				
3	تتضمن الاستراتيجيات الموضوعية بدائل وخطط لمواجهة المتغيرات المستجدة .				
4	تجسد الاستراتيجيات الموضوعية مفاهيم التميز والممارسات الأفضل.				
5	تراعى إدارة الشركة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الخطط الموضوعية.				

The Ministry of Higher Education and Scientific Research

Karbala University

Collage of Economic and administration

Business Administration Department



Sub : Questionnaire

Mr. President

Greeting

This questionnaire has been prepared to measure the Variables of the tagged message (*Impact Core Ideology in The Entrepreneurial Competency Building for Organizations- A Comparative Study Between The Two Companies Du UAE and Asia Cell Iraq Telecom*). Which is consider as a part of the requirements of a master's degree in business administration intending by the researcher to obtained.

In advance we want to produce many thanks and appreciation because you will spare a part of your precious time to answer all the articles by tick (√) for the choice that most closely to your point of view .

As well as we have to confirm that the success of this questionnaire related to the act of the researched persons and depend on the objectivity and reality , referring that this study used for research purposes only , so no need to mention the name ,address .But please do not leave vacancy without an answer, and also the researcher ready to answer any questions need to be clear.

Regards...

The Researcher

Supervisor

Ibtisam Sarhan Sehud

A. Dr. Alaa Farhan Taleb

College of Management and Economics / University of Karbala

First Hub: General Information

1- Company of name : _____

2- Age :

26-30	<input type="radio"/>	46-50	<input type="radio"/>
31-35	<input type="radio"/>	51-55	<input type="radio"/>
36-40	<input type="radio"/>	Older than 55	<input type="radio"/>
41-45	<input type="radio"/>		

3 - Gender :

Male	<input type="radio"/>	Female	<input type="radio"/>
------	-----------------------	--------	-----------------------

4 - Qualification :

Diploma	<input type="radio"/>	Master	<input type="radio"/>
Bachelor	<input type="radio"/>	Doctorate	<input type="radio"/>
Higher diploma	<input type="radio"/>		

5- job specialization: technician Manager

6 - Years of service on the company:

7- Number of the training courses you participate :

Less Than 2	<input type="radio"/>	More than 6	<input type="radio"/>
3-5	<input type="radio"/>		

Second Hub :Core Ideology

Core Ideology : ((A policy used by the organization depend on individual believes Which processed to serve the values system that you believe in it, leading to create harmonization which supported by the principle of transformation from "good" to the "best" and use it as our strategy)).

1: Integrity & Honesty: *Honesty is the result of absolute faith in the work that.*

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The premeditation of the company's management to speared the manners to support the principle of Trust.					
2	The company's management is keen to rise the value of honestly and candor .					
3	The company's management keep the secrecy of its information.					
4	The company's management is keen to achieve the honestly and candor in its commercial correspondence.					
5	The company's management of is trying to keep its promises toward the audience.					

2: Social Responsibility: *Commitment Continuing by business organizations to act ethically and contribute to economic development.*

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The availability of special company's management to coordinate with related authorities					
2	The company's management is taking care of the complaints of the clients and work to resolve it urgently					
3	The clarities of the company's management conditions that show the nature of its relations with the clients					
4	The company's management is committed to the implementation of the agreements held with customers at the right time					
5	The Company's management is interested to set up a good relations with its customers					

3- Quality: Matching the product to the required specifications .

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The Company's management recognizes the advantages and benefits of the implementation of the quality system					
2	The company's management focused on the adoption of a clear strategy and reliable quality.					
3	The company's management has a structured program of Quality Supervision					
4	The Company's management resorted to match the quality of their services through comparison with other competing services					
5	The company's management and periodic reviews to ensure the permanence of the efficiency of the quality management system and to develop continuously					

4- High Technology :The highest level is accessed from the practical application of Knowledge.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The company's management Provides suitable & adequate opportunities and appropriate working environment that encourages creativity and innovation.					
2	Account the company's management specialization when selecting individuals for its impact on the realization of creativity in the workplace.					
3	Ensure the company's management prior control and feedback of information to its impact on creativity and innovation.					
4	The company's management cooperates with scientific research institutions for the development of new innovative ideas.					
5	The company's management applies a methodology characterized by creativity in the working methods of human resources.					

5- Creative & Innovation: innovation is the ability to integrate the views of old New Image As innovation is the industry of the future to reach a New idea supported implementation.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The effective and efficient information systems in the company's management based on computer.					
2	The company's management is keen to acquire the latest computer software to ensure prompt completion of its services.					
3	The company's management has an internal ways to help simplify complex procedures.					
4	The company's management owns Web sites provide a variety of communication service.					
5	The Company's management seeking to use modern technology to reduce error rates in the service delivery process.					

6 - Continuous self-improvement: Restructuring skills and knowledge stored Continuously in line with the requirements of each job.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The company's management can gain the benefits from the views of some involved persons in its activities to determine the priorities and goals for improvement.					
2	The continuous and self improvement Includes the working methods and its ways.					
3	The processes of continuous and self improvement based on the environmental changes and the clients' needs and desires.					
4	The processes of continuous and self improvement in the company's management includes the development of the skills and capabilities for its workers.					
5	The processes of self-improvement and continuous flexibility for the company's management to make the necessary changes.					

7- Support the community and the environment :Achieve the greatest possible benefit for Society and the individual.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	Harmonizing action between the company goals& message with the society values.					
2	The Company's management should spare a new opportunities for labors in the society.					
3	The company's management is working to diversify the services provided to the community.					
4	The Company's management should keen to apply communication services with low prices .					
5	The company's management is studying the problems of society and are trying to orient its activities to overcome.					
6	The company's management encourages charitable and humanitarian activities that support the community.					
7	Environmental protection is one of the most important platform for cultural values and management in General.					
8	The company's management work side by side with the relevant authorities in maintaining a clean environment.					
9	The Company's management departments seeking to optimize the use of resources for the environment.					
10	The company's management uses modern techniques to avoid the causes of pollution.					

8- Maximize shareholder wealth And stakeholders: Achieve the highest level of profits in Stock prices that will ensure the survival and development organization and continue.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The Company's management is committed to take equal treatment with shareholders and stakeholders.					
2	The company's management supports the confidence of its investors of the good content When announcing of its profit.					
3	The company's management seeks to achieve congruence between profit forecast and announced to achieve the increase in share price.					
4	The company's management provides the necessary information to its shareholders whenever the need arises.					
5	Exploit all available resources and all the possibilities to achieve earnings above the level line of profits.					
6	The company's management seeks for the developments in the market and the banking environment to ensure continuity with shareholders.					
7	The Company's management directors should make a good relations with shareholders makes it one of the best places for the investment.					
8	Determining the effectiveness of the company's management when it satisfies all stakeholders.					
9	The Company's management should adopts additional investment to support the community and the environment in which they operate.					
10	The company's management seeks to develop new technologies to ensure speed to communicate with the relevant authorities and their activities.					

Third Hub: Entrepreneurial Competency

Entrepreneurial Competency: ((Access to environmental resources in the organization field with guarantee of the continuity of development ,especially unusual fields which gives possibilities characterized by difficulty to imitated by other organizations))

1- Skill: The essence of performance which is characterized by a significant achievement in working with a little bit of simple effort.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The company's management should determine the training needs for its human resources					
2	Administrations of company's management should provide a training programs to develop the mental skills of the workers.					
3	Directors of the Company's management shall measure the effectiveness and impact of training programs on giving workers the skills required.					
4	The Company's management should prepare a classifications for skills and capacity to put it in the right place in the organization.					
5	The company's management departments shall provide conditions to encourage workers to improve the levels of its academic education.					

2- Knowledge: inventory of facts and information to be gained from experience and observation and see.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	Improve the company's operations in particular and the overall performance generally improves cognitive level.					
2	Departments will be able to predict the requirements of its customers by increasing cognitive Competences.					
3	Departments of the company's management depends on the research and development departments in the generation of knowledge.					
4	The company's management shall track more than a way to translate the knowledge in their possession to be visible and viable.					
5	The company's management Interested by the introduction of the staff of new knowledge when assessing their performance					

3- Seize the opportunities: a strategy for success require adventure and appetite for opportunities without putting conditions and stick to it strongly.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The company's management achieve the stability in the regulations and the laws and regulations of their own.					
2	Company's management departments take the benefit from the results of the evaluation of the internal and external environment in the formulation of entrepreneurial opportunities					
3	Company's management departments considering the results of the impact of economic and social variables on the performance of its work to reduce the uncertainty.					
4	Promoting the company's management culture that encourages creative ideas, characterized by difficulty to be copied by other companies.					
5	Changing view of points is one of the company's strategies for turning difficult business to precious opportunities.					

4 - Resource efficiency: optimal use of the available potential to achieve certain goals.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The company's management provides a qualified human conduct and supervision services to evaluate and maintain a valid survival and efficiently.					
2	The company's departments stimulate and reward outstanding achievements by manners and suitable time .					
3	Directors of the Company's management is working to organize exchange agreements and provide the resources of the best sources.					
4	Company's management is interested in tactics and procedures to ensure the most efficient use of resources (financial - human - Informatics)					
5	Drafting resources of non-renewable to maintain its effectiveness for the long term.					

5- Relationships built on trust: And permanent administrative function and organization is trying to achieve with Cash understanding and support and participation based on the credibility, to achieve the common interests of all.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	Encourages departments company's management team spirit and collaborative efforts and achievements based on trust.					
2	Operating company's management to provide a suitable environment conducive to the establishment of friendly relations based on trust with other organizations.					
3	Specifies company's management requirements regular contact with dealers.					
4	Initiate company's management for communication and dialogue with dealers for discussing and responding to their needs.					
5	Company's management relay service process to identify the level of satisfaction achieved and to establish the principle of trust.					

6- Strategy: Science and art specialized to apply full scale & long term of planning.

S	Paragraph	The Scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Not Agree	Strongly Not Agree
1	The strategies consistent with the vision and mission of the organization					
2	Administration shall take the benefit from the results of the self-assessment as feedback in drafting and amending the strategies					
3	Alternatives include the strategies and plans to deal with the latest changes.					
4	The strategies represented by concepts of excellence and best practices.					
5	Taking into account the company's management departments transparency in the preparation and review and updating the plans					

ملحق (4)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- الوسط الحسابي

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ أن :-

 $\bar{X} =$ تقدير الوسط الحسابي.

 $\bar{X}_i =$ استجابات أفراد العينة.

 $N =$ حجم العينة.

2- الوسط الحسابي الموزون

$$W \bar{X} = \frac{\sum F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

إذ أن :-

 $W \bar{X} =$ الوسط الحسابي الموزون.

 $f_i =$ التكرار.

3- الانحراف المعياري

إذ أن :-

 $S =$ تقدير الانحراف المعياري.

 $x_i =$ استجابات أفراد العينة.

 $f_i =$ التكرار.

 $\bar{x} =$ تقدير الوسط الحسابي للاستجابات

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

4- أنموذج معادلة الانحدار.

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

5- معامل الارتباط r

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$R^2 = r^2$$

6- معامل التحديد R^2

7- الاختبار (T - Test) لمعنوية الارتباط :-

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

إذ أن r = معامل الارتباط

n = حجم العينة (عدد المشاهدات).

8- اختبار F ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار :-

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$

$$Dc = \frac{s}{x} \times 100$$

9- معامل الاختلاف

إذ أن:-

s = الانحراف المعياري

x = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات

10- شدة الإجابة = الوسط الحسابي $\times 100$

الملاحق (5)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة (دو) للاتصالات

	Y	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₄	Y ₆
X	0.966	0.826	0.876	0.831	0.792	0.861	0.825
X ₁	0.802	0.874	0.675	0.63	0.683	0.721	0.579
X ₂	0.861	0.607	0.921	0.881	0.625	0.683	0.746
X ₃	0.865	0.704	0.823	0.851	0.65	0.726	0.759
X ₄	0.871	0.819	0.726	0.674	0.679	0.821	0.809
X ₅	0.928	0.806	0.741	0.745	0.826	0.883	0.814
X ₆	0.912	0.825	0.732	0.666	0.786	0.899	0.829
X ₇	0.853	0.797	0.667	0.651	0.769	0.841	0.702
X ₈	0.92	0.662	0.966	0.897	0.756	0.723	0.763

Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed)

الملحق (6)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة آسيا سيل (للاتصالات)

	Y	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₄	Y ₆
X	0.945	0.804	0.842	0.836	0.708	0.849	0.748
X ₁	0.732	0.904	0.563	0.586	0.521	0.709	0.416
X ₂	0.822	0.487	0.897	0.876	0.568	0.631	0.705
X ₃	0.815	0.556	0.852	0.663	0.623	0.651	0.732
X ₄	0.857	0.798	0.708	0.643	0.635	0.83	0.725
X ₅	0.906	0.811	0.701	0.738	0.744	0.878	0.718
X ₆	0.876	0.813	0.676	0.639	0.671	0.895	0.746
X ₇	0.811	0.825	0.589	0.673	0.615	0.809	0.597
X ₈	0.913	0.611	0.96	0.914	0.729	0.68	0.727

Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed)

Abstract

The variety of the current study have been interacted to form an intellectual frame, can be expressed by **(Impact Core Ideology in The Entrepreneurial Competency Building for Organizations)** .Where its indicates on the elements of the (Core values, The core purpose) as a main components of the Core Ideology based on (Collins and Porras ,2011 :145) While Entrepreneurial Competency dimensions formulated by(knowledge , Skill , Seize the opportunities , Efficiency of the resources , Relations build upon trust , Strategy) based on (Xie and Huang ,2012:232:Katz and green,2009:59) .The study have been started from a problem expressed by intellectual and applicative questions for example **((If Ideological Core Actors in The Two Companies Study Sample What Their Contributions in Strategic Change Maps Intellectual Managers?.Does Affect Entrepreneurial Competency Building for" two Sample Study"? And What The Relationship Between The Core Ideology And Entrepreneurial Competency))** and to answer that, is to find out the intellectual indicators for this varieties, because its consider as a modern subjects on the Arabic environments on general , and specially for the Iraqi environment , and then experience the connection relationships and the dimensions of effects and the ability of executions the applicable environment, a compare experience for the private communications company represented by (Asia cell) in Iraq and (Du) in UAE was applied The number of the sample was (142) Directors selected from the management's levels.

The important of this study that it will come out with authenticating intellectual bases for the variety's nature of this study ,supported by an appliance effort for the fact of impact of Core Ideology on building the Entrepreneurial Competency ,and to achieve that we formulated many hypotheses and several subsidiary hypotheses which related to the relations of the connections and the dimensions of its effects , and it's tested by computing tools by using the Questionnaire as a tool to collect the data and information from the sample of the study .

The study conclusions intellectual theory and other practical diagnosed fact and reality ideological core prevailing in the application environment, Most notably the integration of the core role of ideology in building entrepreneurial competency of two of the study sample, as proved the existence of a correlation statistically significant and the existence of a significant Impact of the ideological core competency pilot indicating the importance of ideological core and its relation to all the other variables in the organization, also the study produce many recommendations ,the main was the simulation of these companies to the international companies, and draw the general scenario to face the futures, also bearing out on the principle of the Core values and counted as a prove for the legality of Core Ideology supported by the appliance act ,also many suggestions like deploying this study as primary test to be applied on all over the sectors of the government .

**Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University- Administration and Economic College
Department of Business Administration**



Impact Core Ideology in The Entrepreneurial Competency Building for Organizations

**(A Comparative Study Between The Two Companies Du
UAE and Asia Cell Iraq Telecom)**

To

***Council of the College of Management and Economics -
University of Karbala, which is Part Requirements Obtain
a Master of Science Degree in Business Administration***

Presented by

Ibtisam Sarhan Sehud Khafaji

Supervision

Prof.Dr.

Alaa Farhan Talib

2013