



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال- الدراسات العليا

الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة للاتصالات المتنقلة في العراق أسيايل

أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

أعدت من قبل

جائل كامل محمد الطائي

باشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

الاستاذ الدكتور

أكرم محسن مهدي الياسري

2022م

1443هـ

اقرار المشرف

نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (أسيا سيل) ، والتي تقدمت بها الطالبة (خمائل كامل محمد الطائي) قد جرت تحت إشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.

ب
ب
الامضاء :
الاسم : أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري
التاريخ 25 / 4 / 2022

الامضاء
الاسم : أ.م.د. عادل عباس عبد حسين الجنابي
التاريخ 25 / 4 / 2022

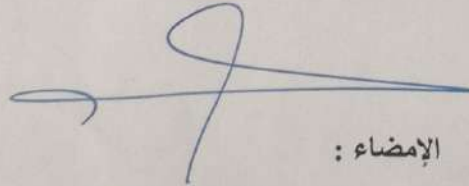
توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين ، ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .

الامضاء :
رئيس القسم : أ.د. محمود فهد الدليمي
التاريخ 25 / 4 / 2022

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الاطروحة الموسومة بـ(الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (أسيا سيل)، والعائدة لطالبة الدكتوراه (خمائل كامل محمد الطائي) ، قسم ادارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .



الإمضاء :

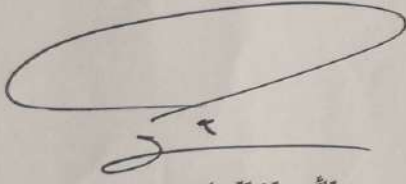
الاسم : أ.م. د. علياء نصرت حسن

مكان العمل : جامعة كربلاء / كلية التربية

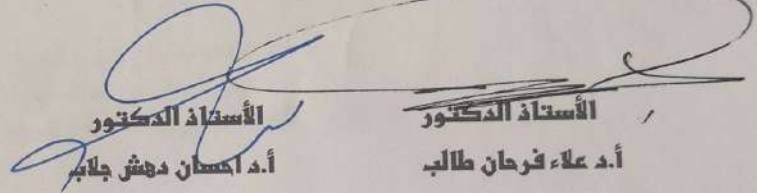
التاريخ : 2022/ 5 / 9

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الاطروحة الموسومة بـ(الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (أسيا سيل)) وقد تمت مناقشة الطالبة (خمائل كامل محمد الطائي) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير (أ مئتان).

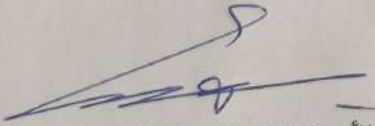


الأستاذ الدكتور
أ.د فيصل علوان الطائي
عضو اللجنة



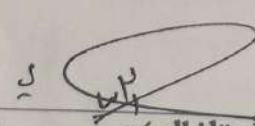
الأستاذ الدكتور
أ.د احسان دهش جلاب
عضو اللجنة

الأستاذ الدكتور
أ.د علاء فرحان طالب
رئيس اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور
أ.م.د عادل عباس الجنابي

عضواً ومشرفاً



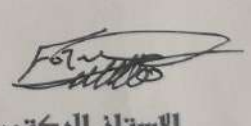
الأستاذ الدكتور
أ.د اكرم محسن الياسري

عضواً ومشرفاً



الأستاذ الدكتور

عضو اللجنة



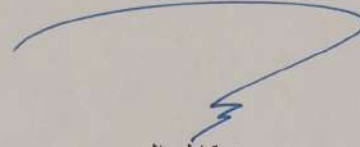
الأستاذ الدكتور

عضو اللجنة

أ.د هاشم فوزي العبادي أ.د بشار عباس الحميري أ.د اكرم محسن الياسري أ.م.د عادل عباس الجنابي

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

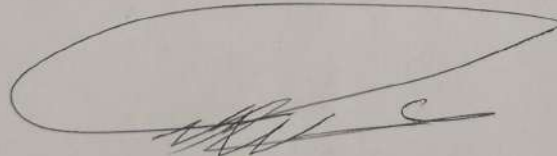
بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه
– قسم ادارة الاعمال / للطلبة (خمانل كامل محمد الطائي) الموسومة بـ
(الدور المعدل لتوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال
الاستراتيجي والاداء الريادي : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من
مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (أسيا سيل) ارشح هذه
الأطروحة للمناقشة .



أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري
رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.



أ.د. علاء فرحان طالب الدومي
عميد كلية الإدارة والاقتصاد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّنْ رَبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ
رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَمْلِكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَاكُمْ عَنْهُ
إِذْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

{سورة هود/ الآية : 88}

إهداء



إلى من أسنعت به، وتوكلت عليه، ربي جل وعلا

إلى منقذ البشرية جمعاء من ظلمات الجاهلية الى نور السلام محمد المصطفى (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى من فرجى شفاعهم يوم الورود... محمد وآله الطيبين الطاهرين (صلوات الله وسلامه عليهم أجمعين)

إلى سفينة النجاة ومصباح الهدى سيدي ومولاي... الإمام الحسين (عليه السلام)

إلى وطني العراق.....

إلى من رضا الله برضاه... والذي رحمه الله.

إلى الساكنة في جنبات نفسي كحقيقة شامخة تنظف فرجي بصمت من سهرت على راحتى ومنحتني الثقة والامل بالمستقبل
الناظرة بعيون الفرح نوع الحنان والعطاء من لا تنظف المقابل لحبا وصنيعها وعطائها... والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى من أشد هم أزمري وأقوى هم على مناعب الحياة... إخوتي حبا ووفاء.

إلى أخي وتوأمي الذي ساندني طوال مسيرتي الدراسية... أخي حسين حبا ووفاء.

إلى الأخت والصديقة التي ساندتني وكانت مثالا للوفاء والاخلاص والمحبة... عذراء حبا ووفاء.

إلى الصديق والزميل والاصح..... سجاد حبا ووفاء.



شكر وامتنان

ايماننا بقوله تعالى " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه " (النمل : 40) .ومن قوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

الحمد لله قبل الإنشاء والإحياء والآخر بعد فناء الأشياء ، العليم الذي لا ينسى من ذكره ولا ينقص من شكره ولا يخيب من دعائه ولا يقطع رجاء من رجاء ، احمده واشكره على ما أعانني ويسر لي العسير ، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه واله وسلم وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين .
فإنني بعد إنجاز اطروحتي هذه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير للـ (الاستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري) (الاستاذ المساعد الدكتور عادل عباس الجنابي) المشرفين على الاطروحة لما قدماه من جهود استثنائية متمثلة بالتوجيهات والملاحظات التي أسهمت بشكل فاعل في تذليل المصاعب التي مرت بها كتابة الاطروحة وتقويمها وإظهارها على ما هي عليه الآن، أسأل الله تعالى أن يوفقهما خدمةً لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز.

واتقدم بخالص اعتزازي وعرفاني الى عميد الكلية الاستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) والاستاذ الدكتور (محمد الجبوري) معاون العميد للشؤون العلمية لدعمهما الابوي في تذليل الصعاب امام طلبة الدراسات العليا .

وشكري وامتناني الوافي الى السادة الأفاضل المقوم اللغوي والمقومين العلميين على جهودهما الكريمة ، كما اتقدم بخالص الشكر والعرفان الى السيد رئيس اللجنة واعضاءها المناقشين المحترمين على تفضلهم قبول مناقشة الاطروحة واغنائها بملاحظاتهم العالمية القيمة وأرائهم السديدة فجزاهم الله عني خير الجزاء ، ويدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أتقدم بالشكر والامتنان لأساتذتي الأكارم طوال مدة الدراسة واخص منهم بالذكر (الاستاذ الدكتور اكرم محسن مهدي الياسري ، الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب ، الاستاذ الدكتور عواد الخالدي ، الاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي ، الاستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي ، الاستاذ الدكتور محمود فهد ، الاستاذ الدكتور حسين حريجة ، الاستاذ الدكتور احمد كاظم بريس ، الاستاذ المساعد الدكتور عبد الحسين جاسم ، الاستاذ المساعد الدكتور علي احمد فارس) . وشكري وامتناني إلى السيد رئيس قسم دارة الأعمال السابق الاستاذ فؤاد حمودي العطار ورئيس القسم الحالي الاستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي على رعايتهم واهتمامهم الكبيرين طيلة مدة الدراسة .

وأقدم شكري إلى الأساتذة الخبراء والمحكمين اللذين قوموا استمارة الاستبانة لما أبدوه من ملاحظات قيمة اغنت وطورت محتواها ، كما وأتقدم بالشكر والامتنان لجميع أساتذة الكلية واخص بالذكر (الاستاذ الدكتور حسين حريجة الحسنواي) لما قدمه من دعم واستشارات ساعدت على كسب المعلومة بأسرع وقت .

ثم أتقدم بشكري وامتناني للسادة مديري الأقسام والشعب في جميع فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل لما قدموه من مساعدة مع تمنياتي لهم بالموفقيه .

للأخوة معنى ينبض به قلبي ويشغف به فؤادي تجاه زملاء الدراسة لهم مني خالص المودة والاعتزاز ، ولكل من اهتم لأمرني وسأل عن احوالي ولم يذكره قلبي ولكن له ذكر في قلبي من الأهل والأصدقاء والأحبة والزملاء اقدم خالص شكري وامتناني للجميع واسأل من الله الرضا وقبول خالص الأعمال .

الباحث

-ب-

المستخلص

تهدف الدراسة بصورة أساسية الى تحديد الدور التفاعلي (المُعدّل) للوضوح الاستراتيجي بأبعاده الفرعية في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي على مستوى العينة من جميع فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل ، انطلاقاً من مشكلة رئيسية تم تشخيصها بعدة تساؤلات تضمنت مدى ادراك العلاقات التأثيرية والتفاعلية بين المتغيرات ميدانياً ، ولتجذير الاسس الفلسفية ، اعتمدت الدراسة أنموذج (Dunham&Puente,2008) لقياس الوضوح الاستراتيجي الذي يتكون من خمسة أبعاد (وضوح الانشطة والاجراءات ، وضوح الاهداف ، وضوح دور العاملين ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الهيكل التنظيمي) وأنموذج (Hughes&Morgan,2007) لقياس رأس المال الاستراتيجي الذي تضمن ستة أبعاد (المناصرة الاستراتيجية ، الالتزام الاستراتيجي ، دعم التنفيذ الاستراتيجي ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية) وأنموذج (et al.,2016 Del Giudice) لقياس الاداء الريادي الذي تضمن أربعة أبعاد (الشبكات والموارد المكتسبة ، الابداعات المتحققة ، أنشطة نقل التكنولوجيا، الأنشطة العرضية الناشئة والجديدة) ، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسية في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها ، وقد استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات ومعلومات الدراسة فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع افراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من المديرين في جميع فروع الشركة عينة الدراسة بلغ عددهم (280) فرداً توزعوا بين المدراء التنفيذيين ورؤساء أقسام وشعب إدارية ومشرفين . ولغرض التحليل والمعالجة الاحصائية اعتمدت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة ، وتم استخدام مجموعة من المقاييس الاحصائية الوصفية ، معامل ارتباط بيرسون (Pearson) نمذجة المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling** لقياس علاقات التأثير ، التحليل المعدّل (Moderation Analysis) لقياس مستوى التأثير الذي يدخله المتغير المعدل بين المتغير المستقل والتابع بعد انشاء متغير التفاعل ، وقد استخدمت هذه الاساليب عن طريق البرامج الاحصائية (SPSS V.23 ; Amos V.23).

و تم التوصل عبر الدراسة الى استنتاجات متعددة كان من أهمها اهتمام وسعي إدارات فروع الشركة عينة الدراسة بتطبيق وتنفيذ الوضوح الاستراتيجي على المستوى الميداني من شأنه أن يعدل أو يعزز تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي بحيث إن وجود الوضوح الاستراتيجي ميدانياً الى جانب تبني مديري فروع الشركة رأس المال الاستراتيجي من شأنه أن يحسن من مستوى أبعاد الاداء الريادي . كما وأثمرت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ينبغي على إدارات فروع الشركة عينة الدراسة الاهتمام بتطوير رؤيتها المستقبلية عبر تبني آراء ومقترحات العاملين والزبائن وتشجيعهم المستمر للتعبير عن توقعاتهم الايجابية والسلبية بكل شفافية .

المصطلحات الأساسية: رأس المال الاستراتيجي ،الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي ، شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (آسيا سيل) .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الآية القرآنية
أ	الاهتمام
ب	الشكر والامتنان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ج-ح	قائمة الجداول
خ-د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
-	الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
3	تمهيد
23-4	المبحث الأول : منهجية الدراسة
36-24	المبحث الثاني : بعض النظرية الدراسات السابقة
-	الفصل الثاني : التأطير النظري للدراسة
38-37	تمهيد
71-39	المبحث الأول : رأس المال الاستراتيجي
95-72	المبحث الثاني : الوضوح الاستراتيجي
121-96	المبحث الثالث : الاداء الريادي
126-122	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
-	الفصل الثالث : التأطير الميداني للدراسة
127	تمهيد
149-128	المبحث الأول : اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة
174 -150	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية
200-175	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية
-	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
201	تمهيد
208-202	المبحث الأول : الاستنتاجات
212- 209	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
242-213	قائمة المصادر
-	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	متغيرات الدراسة ومقاييسها	1
16	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والغير مستوفية للشروط	2
17	خصائص عينة الدراسة	3
27-25	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة برأس المال الاستراتيجي	4
30-28	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالوضوح الاستراتيجي	5
33-31	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالإداء الريادي	6
129	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	7
131	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات اداة القياس	8
133	نتائج اختبارات التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية	9
136	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	10
139-138	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي	11
142	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي	12
144	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي	13
145	مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا	14
146	قيم اختبار الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية	15
149-148	معاملات الارتباط بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده	16
150	تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي	17
152	الاحصاءات الوصفية لبعء المناصرة الاستراتيجية	18
153	الاحصاءات الوصفية لبعء الالتزام الاستراتيجي	19
154	الاحصاءات الوصفية لبعء دعم التنفيذ الاستراتيجي	20
156-155	الاحصاءات الوصفية لبعء فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	21
157	الاحصاءات الوصفية لبعء التعلم التنظيمي	22
158	الاحصاءات الوصفية لبعء الذاكرة التنظيمية	23
159	الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاستراتيجي بأبعاده	24

161	الاحصاءات الوصفية لبعء وضوح الانشطة والاجراءات	25
163-162	الاحصاءات الوصفية لبعء وضوح الاهداف	26
164	الاحصاءات الوصفية لبعء وضوح دور العاملين	27
165	الاحصاءات الوصفية لبعء وضوح استخدام الموارد	28
166	الاحصاءات الوصفية لبعء وضوح الهيكل التنظيمي	29
167	الاحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي بأبعاده	30
169	الاحصاءات الوصفية لبعء الشبكات والموارد المكتسبة	31
170	الاحصاءات الوصفية لبعء الابداعات المتحققة	32
172-171	الاحصاءات الوصفية لبعء أنشطة نقل التكنولوجيا	33
173	الاحصاءات الوصفية لبعء الأنشطة المبتكرة الناشئة والجديدة	34
174	الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي بأبعاده	35
176	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	36
177	معاملات الارتباط بين رأس المال الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي	37
181	معاملات الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي	38
186-185	مسارات ومعلمات اختبار تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي	39
190-189	مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي	40
192-191	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي	41
195	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي	42
199	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	43

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	المخطط الفرضي للدراسة	1
38	هيكلية الفصل الثاني للدراسة	2
46	رأس المال الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث	3
48	نظرية الموارد والميزة التنافسية	4
50	صفات رأس المال الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث	5
53	عوامل النجاح الحاسمة الثمانية لرأس المال الاستراتيجي	6
55	انموذج متكامل لإدارة رأس المال الاستراتيجي	7
58	أنموذج (Larcker,1981) لرأس المال الاستراتيجي	8
59	أنموذج (Hughes&Morgan,2007) لرأس المال الاستراتيجي	9
60	أنموذج (Hodgkinson& Hughes, 2012) لرأس المال الاستراتيجي	10
61	أنموذج (Boyer,2016) لرأس المال الاستراتيجي	11
70	العرض التخطيطي للذاكرة التنظيمية	12
79	إطار عمل الوضوح الاستراتيجي وفق رأي (Shea,2014)	13
80	إطار عمل الوضوح الاستراتيجي وفق رأي (Dobni et al.,2016)	14
83	ديموغرافية فريق الادارة العليا والوضوح الاستراتيجي	15
85	انموذج (Woodridge&Flayd,1989)	16
86	أنموذج (Bantel, 1993) للوضوح الاستراتيجي	17
87	انموذج (Dunham&Puente,2008) للوضوح الاستراتيجي	18
88	أنموذج (parnell,2013) للوضوح الاستراتيجي	19
89	أنموذج (Permana 2017) للوضوح الاستراتيجي	20
98	مفهوم الاداء الريادي	21
102	يوضح الإطار المفاهيمي لتأثير الدوافع الريادية على الاداء الريادي	22
106	العوامل المساهمة في بناء الاداء الريادي	23

107	العوامل المؤثرة في الاداء الريادي	24
109	أنموذج (Guth&. Ginsberg :1990) للإداء الريادي	25
110	أنموذج (Zahra:1993) للإداء الريادي	26
111	أنموذج (Levander & Raccuia, 2001) للإداء الريادي	27
112	أنموذج (Rafi et al., 2013) للإداء الريادي	28
113	أنموذج (Del Giudice et al.,2016) للإداء الريادي	29
114	أنموذج (Ju et al., 2019) للإداء الريادي	30
134	منحنيات التوزيع الطبيعي الخاص بمتغيرات الدراسة الثلاث	31
137	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي قبل التعديل	32
138	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي بعد التعديل	33
140	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي قبل التعديل	34
141	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي بعد التعديل	35
143	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي	36
160	التمثيل البياني لإبعاد متغير رأس المال الاستراتيجي	37
168	التمثيل البياني لإبعاد متغير الوضوح الاستراتيجي	38
174	التمثيل البياني لإبعاد متغير الاداء الريادي	39
185	تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي	40
189	تأثير أبعاد رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي	41
191	تأثير الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي	42
194	تأثير أبعاد الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي	43
196	الانموذج المفاهيمي والاحصائي للتحليل المعدل	44
198	الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	45
200	التمثيل البياني لمستويات الوضوح الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي	46

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
1	قائمة بأسماء السادة محكمي مقياس الدراسة
2	استمارة تحكيم مقياس الدراسة
3	مقياس الدراسة المحكم
4	مستويات شركة الاتصالات (أسيا سيل)
5	جدول المقابلات التي أجراها الباحث مرتبة بحسب أسبقية تاريخ اجرائها

المقدمة

شهدت الدول والمجتمعات المعاصرة ، وكذلك المنظمات العديد من التغييرات والتحويلات الجذرية وذلك بفضل التطور الهائل الذي عرفه قطاع الاتصالات نتيجة دخول الإنترنت في جميع المجالات ، فهو أصبح السمة الرئيسية في هذا العصر الذي شهد نقلة نوعية في تكنولوجيا الاتصال وادواتها ، ومع ظهور اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المورد البشري ، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية الكثير من المفاهيم الادارية ، فضلا عما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات، جعل المنظمات تسعى وبخطى متسارعة لإيجاد استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات بأشكال متعددة، كالطروحات الفكرية ،والممارسات العملية، وتبعاً لذلك ظهرت موضوعات معاصرة في الفكر الاداري تمحورت حول أهم عامل نجاح تنافسي والذي يتمثل برأس المال الاستراتيجي ، ودوره في توفير مقدرة تعتمد عليها لمواجهة تلك التحديات وتحقيق أداء ريادي عالي يحقق تفوقها على مثيلاتها من المنظمات ، فكلما كانت جهود المنظمات المعاصرة حثيثة باتجاه امتلاكها للمبتكرين والمبدعين القادرين على إيجاد طرائق جديدة لخدمة زبائنهم ، كلما اقتربت من تحقيق ادائها الريادي ضمن بيئة أعمالها عن طريق أنشطتها التكنولوجية وابداعاتها المتحققة لاستغلالها للفرص المتاحة أو المتوقعة بشكل اسرع من المنظمات المنافسة .

إن تطبيق مفاهيم الوضوح الاستراتيجي يحتم على المنظمات أن تعيد صياغة استراتيجياتها وتبنى مفاهيم حديثة ومتطورة وأكثر انفتاحا لتحقيق أهدافها واستغلال هذه التغييرات والتعامل معها على أنها فرص تمكنها من الاستمرار والبقاء ومواجهة قوى التنافس ، فهي بحاجة إلى دمج أفكارها وخبراتها الداخلية مع اطراف خارجية بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة من افكارها الابداعية لتطوير أدائها الريادي وفي نفس الوقت تستطيع تسويق افكارها الداخلية لمنظمات اخرى .

وانطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة الدراسة لتمزج وتكامل بين الوضوح الاستراتيجي ورأس المال الاستراتيجي من أجل تحقيق الاداء الريادي ، ويعد ذلك بحد ذاته من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري عموماً وفي حقل الإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص ، وقد أصبحت المنظمات بحاجة إلى تبني الوضوح الاستراتيجي لمواجهة الضغوط المستمرة ولتتمكن من تكيف قدراتها ومواردها مع متطلبات البيئة واحتياجاتها والمستندة في مضمونها من اجل تحقيق الأداء الريادي .

ولأن المتغيرات اعلاه لم تدرس مجتمعة على المستوى العربي والاجنبي على حد علم الباحث ، ظهرت أهمية دراسة المنطلقات الفلسفية والميدانية للدور التفاعلي (المعدّل) للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي على مستوى عينة من جميع فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق أسيا سيل .

وهذا إجمالاً كان نقطة الانطلاق لإجراء الدراسة الحالية التي استهدفت بلوغ جملة من الأهداف أهمها بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة من خلال تتبع المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة ، وتأصيل المعرفة التي تحتويها ، ووصف الاتجاهات التفسيرية لتمثيل الموضوعات ووصف اتجاهاتها التفسيرية .

وبغية بلوغ المقاصد اعلاه قسمت الدراسة إلى أربعة فصول ، خصص الفصل الأول لعرض منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة . اما الفصل الثاني فقد أشتمل على أربعة مباحث خصص الأول منها لرأس المال الاستراتيجي والثاني للوضوح الاستراتيجي والثالث خصص للإداء الريادي في حين خصص المبحث الرابع للعلاقة بين متغيرات الدراسة. اما الفصل الثالث فأهتم بالجانب الميداني للدراسة فيشتمل على ثلاثة مباحث خصص الأول منها لاختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة وخصص الثاني لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية في حين الثالث خصص لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية. ويختتم الفصل الرابع هذه الدراسة إذ يكون المحطة الاخيرة التي تعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية .

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات

السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

الفصل الاول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

تمهيد:

إن عرض المحتوى المنهجي الذي إستندت إليه الدراسة في بلورة أفكارها وإرساء ثوابتها ومراجعة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيراتها ضرورة أساسية يجب إدخالها في أي دراسة أكاديمية لذلك يهدف هذا الفصل الى عرض مكونين أساسيين الاول تكفل بتحديد المساق المنهجي الذي أرسى الدراسة فيه مشكلاتها الفكرية والميدانية ، ومبررات سلوكها وأهميتها ، وأهدافها ، وتعريفاتها الاجرائية ومقاييسها ، فضلا عن فرضياتها ومخططها الفرضي ، وأهم ادوات جمع البيانات والمعلومات وادوات المعالجة الاحصائية.

أما الثاني فقد ذهب الى مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة بصورة مباشرة ، وأهم الاسس الفكرية والمنهجية وأساليب تحليل علاقاتها المختلفة ، وهذا استوجب عرض ومناقشة بسيطة لما جاءت به الدراسات المختارة وتشخيص الافادة وما تميزت به الدراسة الحالية عن الافكار التي قدمتها الدراسات السابقة .

المبحث الأول

منهجية الدراسة

توطئة

يتضمن هذا المبحث عرض مسار العمل الذي يجب أن تكون عليه الدراسة ، متمثل بمجموعة من الفقرات لصياغة أطر فكرية وميدانية لمنهج الدراسة التي يسترشد بها كخارطة طريق منتظمة ، وتشخيص مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى الى الوصول إليها فضلاً عن بناء الفرضيات ومخطط الدراسة الذي سوف يتم اعتماده ، ومن ثم تشمل المنهجية الفقرات الآتية :

اولاً: مشكلة الدراسة

تتطلب مشكلة الدراسة الحالية تشخيصاً معرفياً وعملياً مبنياً على مجموعة من الأسس المفاهيمية لمتغيرات الدراسة ، مثل طبيعة العلاقة التفاعلية التي تربطها فهي تحدد حقيقة الجدل الفكري القائم حول متغيراتها بشكل فردي وجماعي ، ومستوى عمقها الميداني وتمثيلها الواقعي في شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل ، بهذا الوصف يتم تأطير واقع هذه الدراسة من خلال ثلاثة متغيرات تتفاعل فيما بينها علمياً ، وهي (رأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) ، والتي عن طريقها تحدد مشكلة الدراسة العامة التي تنبع من عدم الخوض فيها ودراستها في البيئة العربية بشكل عام و البيئة العراقية بشكل خاص اذ يمكن النظر إليها في جزأين:

الأول: تمثل مشكلة الدراسة الفكرية التي تتحدد في ظل الجدل الفكري وضعف اتفاق الباحثين المفاهيمي حول متغيراتها ، وضعف تأصيل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات المعرفية ، وضرورة تشخيص الفجوة المعرفية التي يمكن تحديدها من خلال محدودية التناول الاكاديمي البحثي لمتغيرات الدراسة خاصة ما يتعلق برأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي تلك الفجوة التي تتسع معالمها عند الممارسين من صناعات الاستراتيجية والقادة ويؤسس وجودها بين المتخصصين من الباحثين لحدائثة تلك المتغيرات مما شكل حافزاً اساسياً لدى الباحث لتشخيص هذه الفجوة والتصدي لمثلها ومعالجتها .

الثاني: حاجة مديري الشركة الى ترسيخ رأس المال الاستراتيجي ، هذا من شأنه يلقي بظلاله على مستوى الاداء الريادي ، مما يؤكد حقيقة اساسية تتمحور حولها مشكلة الدراسة هي حاجة مديري الشركة لإدراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً . وهكذا تم تشخيص مشكلة الدراسة عن طريق الزيارات المتكررة والمقابلات الشخصية * المستمرة مع عينة من المديرين في شركة الاتصالات المتنقلة أسيا سيل، والتي تمثلت في ضعف وعيهم المعرفي والميداني بالمحتوى المفاهيمي الدقيق فيما يتعلق برأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي ، فضلاً عن عدم وضوح اي معالم ميدانية سابقة حسب اطلاع الباحث لطبيعة العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة على مستوى شركة الاتصالات عينة الدراسة وعدم الوصول الى أي نتائج ميدانية تحدد طبيعة ومستوى هذه العلاقة التي تمثل مشكلة واقعية تتطلب البحث و التشخيص وكشف معطيات حلها. في ضوء ذلك يمكن حصر مشكلة الدراسة في مجموعة من الأسئلة الفكرية ، ومجموعة من الأسئلة الميدانية كما يأتي:

1 -التساؤلات الفكرية للدراسة

- تحدد التساؤلات الفكرية للدراسة في ضوء ما تمخض عن جهود الباحثين وما توصلوا اليه من نتائج ذات صلة بمتغيرات الدراسة :
- أ- ما المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة (رأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) بشكل عام .
 - ب- ما المعنى الجوهرى لرأس المال الاستراتيجي ؟ وما طبيعته ؟ وماانموذجاته؟ وما الانموذج الابرز من بينها ؟
 - ج- ما المحتوى المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي ؟ وما طبيعته ؟ وما انموذجاته ؟ وما الانموذج الابرز من بينها ؟
 - د- ما الاداء الريادي ، وما طبيعته ؟ وما انموذجاته ، وما الانموذج الابرز من بينها ؟
 - هـ- ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ؟ وما الجدل الفكري حولها ؟

2- التساؤلات الميدانية للدراسة

- تحدد التساؤلات الميدانية للدراسة في ضوء التصورات الواقعية المتوفرة لدى أفراد العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وكما يأتي :

*ملحق رقم (5) يوضح جدول المقابلات

- أ-هل يمتلك مديرو الشركة عينة الدراسة تصوراً واضحاً أو ادراكاً معيناً عن متغيرات الدراسة (رأس المال الاستراتيجي ،الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) وأبعادها الفرعية ؟
- ب- ما مستوى العلاقة التأثيرية بين رأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي بأبعادها كل على انفراد مع الاداء الريادي بأبعاده على مستوى الشركة عينة الدراسة ؟
- ج- هل يعزز (يعدل) وجود الوضوح الاستراتيجي مستوى العلاقة التأثيرية بين رأس المال الاستراتيجي مع الاداء الريادي على مستوى الشركة عينة الدراسة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تعتمد أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة ، وقيمتها العلمية والعملية ، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة ، والمعرفة الميدانية من جهة أخرى ، ويمكن ملاحظة أهمية الدراسة عن طريق شموليتها لثلاثة متغيرات أكسبتها ميزة عن غيرها من الدراسات المماثلة في تخصصها والتي يمكن حصرها بما يأتي:

1- محتوى الاصاله العلمية

تكتسب أي دراسة اصالتها العلمية من خلال أهمية متغيراتها ومدى حداتها اذ تتميز الدراسة الحالية من خلال اعتماد ثلاثة متغيرات (رأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) ، وبذلك تعد الدراسة هي امتداد علمي والرافد الأساسي والغني للمنظمات في تبني أحدث العلوم من أجل تكييفها مع التطورات العلمية التي تقوم عليها وتؤسس استمراريتهم في قطاع الأعمال .

2- محتوى معرفي

يتحدد هذا المحتوى في ضوء البناءات المفاهيمية التي خرجت بها الدراسة وعلى النحو التالي:

أ. تعود جذور متغيرات الدراسة إلى مجال مهم للغاية من مجالات إدارة الأعمال (الإدارة الاستراتيجية) ، إذ إن التفاعل المنطقي بين متغيرات الدراسة وانسجام وتوافق أبعادها الفرعية أكسبها أهمية معرفية تعزز الأنموذجات المفاهيمية التي قدمها الباحثون والكتاب التي تتعلق بالمتغيرات المدروسة.

ب- تحتوي الدراسة على العديد من الأنموذجات المفاهيمية فيما يتعلق بموضوعات رأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي ، وان تفاعلها مع متغيرات أخرى يؤدي الى استنباط

العديد من الأفكار والمعطيات البحثية التي تؤسس لدراسات علمية مستقبلية ذات تأثير بالغ في تطوير عجلة البحث العلمي.

3- محتوى ميداني

يستمد هذا المحتوى أهميته من أهمية الواقع الميداني للدراسة ، وكما يأتي :

أ- تتفرد الدراسة في تطبيق مخططها الفرضي في مجال مهم على مستوى بيئة الاعمال ، الا وهو قطاع الاتصالات المتنقلة (آسيا سيل) ، سيما بعد أن أصبحت هذه الشركة تمثل قوة استراتيجية لها كيانها الخاص الذي يؤثر في العديد من قطاعات المجتمع من ناحية وفي حياة العاملين بشكل اساس من ناحية اخرى ، فضلاً عن مسؤوليتها المجتمعية تجاه مختلف فئاته والذي يعد مؤشر مهم على الصعيدين المحلي والدولي .

ب- ان تفحص وقياس العلاقة التفاعلية والمؤثرة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة على مستوى الشركة عينة الدراسة محاولة مهمة لتحديد الخطط الإرشادية مثل المسارات العملية الصحيحة التي تساعد إدارات هذه الشركة في اتجاهاتها المستقبلية في نهج أكثر شمولاً ودقة لرأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي فضلاً عن أفضل الممارسات الميدانية للإداء الريادي .

ثالثاً: أهداف الدراسة

استرشاداً بمحتوى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، يمكن تلخيص أهداف الدراسة الحالية في جانبين:

1- الأهداف النظرية

تمت صياغة هذا النوع من الأهداف بناءً على النتائج التي توصل إليها المنظرون في مجال الفكر الإداري فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وكالاتي:

أ. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة (رأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) وأبعاده الفرعية ، عن طريق تتبع المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة ، وتأسيس المعرفة التي تحتويها ، ثم تقديم تأصيل مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتمثيل الموضوعات ، ويصنف آراء الباحثين والكتاب بشأنها وفقاً مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمحتوياته وأبعاده ، وهذا يتحقق عن طريق :

1- تتبع الأطر النظرية التي قدمها الكتاب والباحثون بشأن تحديد المفاهيم الدقيقة لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية ، والتوصل إلى أفضلها بعد تحليل وتفسير مضامينها.

2- اختيار أنموذجات القياس المناسبة لمتغيرات الدراسة الرئيسة (رأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) بعد عرض وتحليل وتفسير الأنموذجات التي قدمت من قبل الكتاب والباحثين ضمن كل متغير.

ب- تأصيل العلاقة المنطقية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة ، ويتحقق ذلك عبر تفحص التراكمات المعرفية للمتغيرات واستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقياً ، وبما يسند المحتوى العلمي الذي تتضمنه فرضيات الدراسة بشكل اجمالي.

2- الأهداف الميدانية

يتم تحديد هذا النوع من الأهداف في ضوء التركيبة المتجانسة لمتغيرات الدراسة وتفاعلها في هذا المجال على مستوى الشركة وكالاتي:

أ. تلمس واقع أبعاد رأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي ومستوى أبعاد الاداء الريادي على مستوى الشركة عينة الدراسة ، وتفحص أسبقية اعتمادها على مستوى عينة الدراسة حصراً ، وهذا يتحقق من خلال ما يأتي :

1- التحقق من التصورات الميدانية للعينة حول أبعاد رأس المال الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة.

2- الوقوف على فهم عينة الدراسة لطبيعة وفعالية آليات الوضوح الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة.

3- التحقق من أبعاد الاداء الريادي على مستوى الشركة عينة الدراسة.

ب- اختبار مستوى علاقة التأثير بين رأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي ، كل على انفراد مع الاداء الريادي بأبعادها احصائياً على مستوى الشركة عينة الدراسة.

ج- اختبار مستوى الدور التفاعلي (المعدل) للوضوح الاستراتيجي في تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي إحصائياً على مستوى الشركة عينة الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تهدف فرضيات الدراسة إلى تحديد طبيعة حركة العلاقات بين متغيرات البحث ، وكذلك تجسيد أبعادها والسعي لتحقيق أهدافها ، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط شاملاً لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية.

1-الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاستراتيجي والأداء الريادي . وينبثق عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية :

أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المناصرة الاستراتيجية والأداء الريادي .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الالتزام الاستراتيجي والأداء الريادي .

ج - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي والأداء الريادي .

د - الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي والأداء الريادي .

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم التنظيمي والأداء الريادي .

و - الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذاكرة التنظيمية والأداء الريادي .

2- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والأداء الريادي، وينبثق عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :

أ - الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الأنشطة والاجراءات والأداء الريادي .

ب - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الاهداف والاداء الريادي .

ج - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح دور العاملين والأداء الريادي.

د - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح استخدام الموارد والأداء الريادي.

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الهيكل التنظيمي والأداء الريادي .

3- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي، وينبثق عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية :

أ- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها المناصرة الاستراتيجية في الاداء الريادي .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الالتزام الاستراتيجي في الاداء الريادي.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها دعم التنفيذ الاستراتيجي في الاداء الريادي .

د - الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في الاداء الريادي .

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها التعلم التنظيمي في الاداء الريادي .

و - الفرضية الفرعية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الذاكرة التنظيمية في الاداء الريادي .

4- الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي ، وينبثق عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :

أ- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها وضوح الأنشطة والاجراءات في الاداء الريادي .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الاهداف في الأداء الريادي .

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح دور العاملين في الأداء الريادي .

د- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح استخدام الموارد في الأداء الريادي .

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الهيكل التنظيمي في الأداء الريادي .

5- الفرضية الرئيسية الخامسة (الفرضية الرئيسية للدراسة) : يوجد تأثير مُعدّل ذو دلالة معنوية لمتغير الوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي.

خامساً : مخطط الدراسة الفرضي

يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة الدراسة ، فهو يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها ، لذا جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية وطبيعة العلاقات التي تربطها ، ومن ثم قياس لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية ولكي يتم فهم المخطط يمكن النظر اليه على انه يتكون من ثلاثة اجزاء متفاعلة هي :

1- **المتغير المستقل**: يتمثل برأس المال الاستراتيجي الذي يشمل ستة أبعاد (المناصرة الاستراتيجية ، الالتزام الاستراتيجي ، دعم التنفيذ الاستراتيجي ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية).

2- **المتغير المعدّل (التفاعلي)** : متجسد في الوضوح الاستراتيجي والذي يشمل خمسة أبعاد (وضوح الأنشطة والاجراءات ، وضوح الاهداف ، وضوح دور العاملين ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الهيكل التنظيمي)

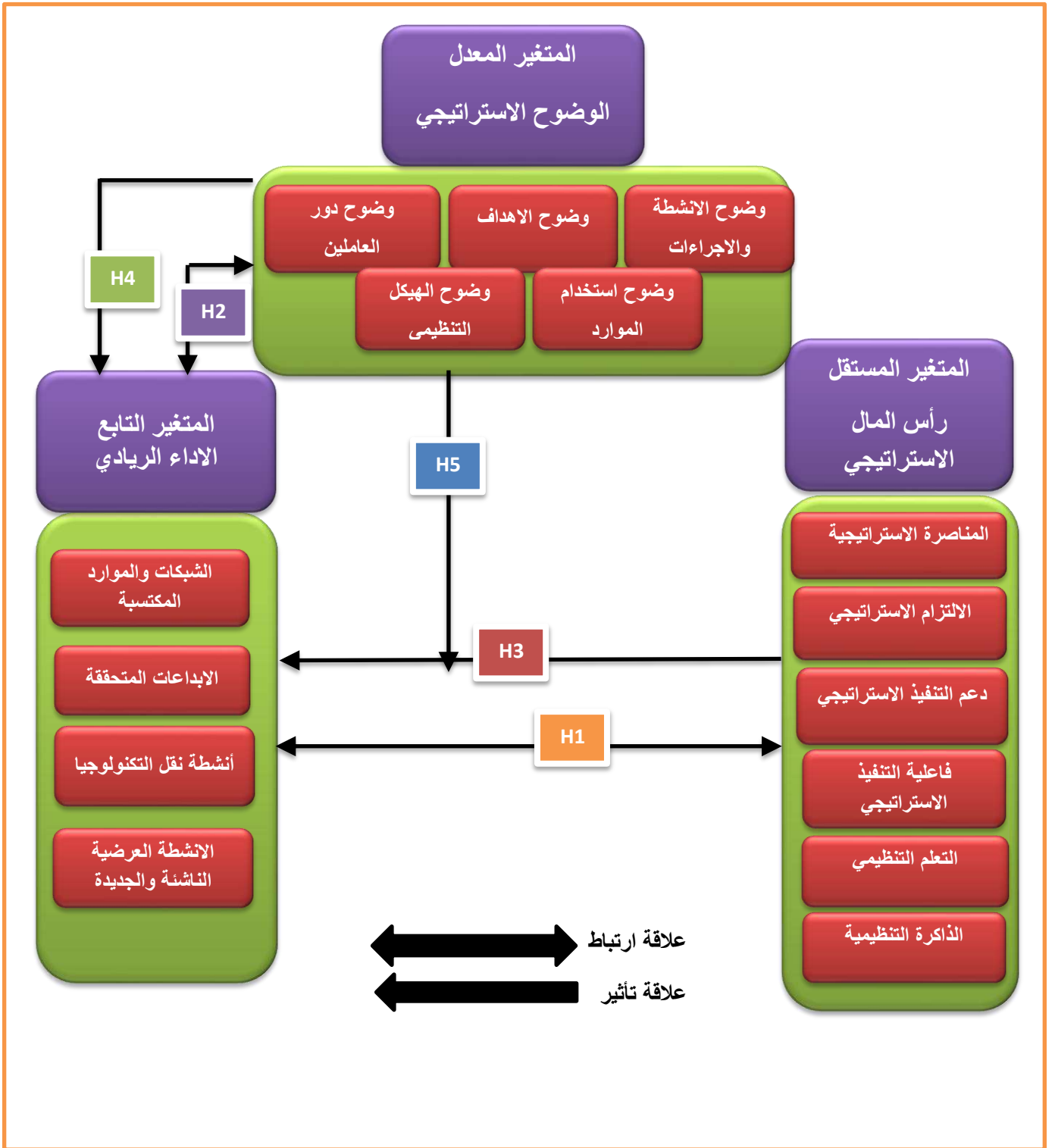
3- **المتغير التابع**: يتمثل في الاداء الريادي ويتضمن أربعة أبعاد (الشبكات والموارد المكتسبة ، الابداعات المتحققة ، أنشطة نقل التكنولوجيا ، الأنشطة المبتكرة الناشئة والجديدة).
والجدول (1) يوضح متغيرات البحث والمقاييس .

الجدول (1) متغيرات الدراسة ومقاييسها

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الرئيسية	الفرعية	
(Hughes& Margan ,2007)	5	المناصرة الاستراتيجية	رأس المال الاستراتيجي Strategic capital	1
	5	الالتزام الاستراتيجي		
	5	دعم التنفيذ الاستراتيجي		
	5	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي		
	5	التعلم التنظيمي		
	5	الذاكرة التنظيمية		
(Ritchie&Puente,2008)	5	وضوح الأنشطة والاجراءات	الوضوح الاستراتيجي strategic clarity	2
	5	وضوح الاهداف		
	5	وضوح دور العاملين		
	5	وضوح استخدام الموارد		
	5	وضوح الهيكل التنظيمي		
(DelGiudice etal.,2016)	5	الشبكات والموارد المكتسبة	الأداء الريادي Entrepreneurial performance	3
	5	الابداعات المتحققة		
	5	أنشطة نقل التكنولوجيا		
	5	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة		

المصدر: من اعداد الباحث

في ضوء ما سبق فان الدراسة الحالية هي عبارة عن مخطط تأثير تفاعلي (مُعدّل) يتمثل بالعلاقة التأثيرية بين رأس المال الاستراتيجي والأداء الريادي تتغير تبعاً للتغيرات الحاصلة في مستوى الوضوح الاستراتيجي بأبعاده على مستوى فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة .



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

سادساً: حدود الدراسة

إن حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين ، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود المكانية ، والزمانية ، والبشرية المناسبة للدراسة الحالية ، وعلى النحو الآتي :

1-الحدود المكانية للدراسة

لقد تم اختيار عينة من جميع فروع شركة الاتصالات (أسيا سيل) لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة .

2- الحدود الزمانية للدراسة

امتدت مدة أعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني من 15 / 11 / 2020 الى 1 / 4 / 2022 استغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية الدراسة (12) شهر بينما استكملت متطلبات الجانب الميداني في غضون (4) أشهر كانت كافية لإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة وجمع المعلومات الضرورية وتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

سابعاً: منهج الدراسة

إن المنهج هو البناء الأساسي لأي دراسة، الذي يتضمن تحديد الخطط الخاصة لجمع البيانات والمعلومات ، بما يسهم في توضيح أهداف الدراسة بأسلوب سهل ونظامي متكامل ، لتحقيق الآثار التي يصبو إليها ، كما يصف مجموعة الوسائل والخطوات الإجرائية التي يمارسها الباحث بالفعل ، ويطوعها من مرحلة إلى أخرى عبر دراسته ولمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها تم الاعتماد على المنهج (الوصفي التحليلي) . إذ يشير **المنهج الوصفي** إلى وصف جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة والمراجعة النظرية للموضوعات التي تم ذكرها عن طريقه ، فضلاً عن تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كميّاً وكيفياً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور على تشخيص مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع (**ملحم،2002: 353**) وعرض أهم ما توصل إليه الباحثون حول تلك الموضوعات عن طريق الإشارة إلى أهم المصادر العربية والأجنبية والعمل على تصنيفها وترتيبها وفقاً للأسس المفاهيمية والزمنية . **إما المنهج التحليلي** فيمكن عن طريقه تحقيق الاختبار العملي للمعلومات

والمعارف الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها من أجل تفسير مستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات والإبعاد ، للوصول إلى النتائج التي تبين مستوى حقيقة الافتراضات الخاصة بوجود الربط المنطقي بين متغيراتها .

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

إن التعريف بمجتمع الدراسة وعينته وبيان خصائصه ضرورة اساسية تركز عليها الدراسة الميدانية وهذا بدوره يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية وكما يأتي :

1- مجتمع الدراسة:

انطلاقاً من التطورات الكبيرة التي يشغلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق ، سيما شركة آسيا سيل، فقد تم اختيارها كمجال تطبيقي للدراسة الحالية ، فهي تعد من بين الشركات الكبيرة التي تضم عدداً كبيراً من العاملين الحاصلين على مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية لاستخدامها في مجال العمل ، وبذلك تمثل شركة آسيا سيل العينة الخاصة بالدراسة وان مجتمع الدراسة يتكون من (280) مديراً موزع على مختلف أرجاء العراق وضمن حدوده الادارية الذي يمثل بشكل قصدي .

من الاسباب التي تقف وراء اختيار شركة آسيا سيل مجال الدراسة إنها تمثل قوة استراتيجية مؤثرة بشكل كبير في النشاط الاستثماري والخدمي على مستوى العراق ،فضلا عن النجاح الكبير الذي تحققه هذه الشركة وحسن ادارتها وطبيعة الالتزام الاداري والوظيفي لدى المديرين وهذا بدوره يسمح بتأشير حالة من النجاح لإجراء مثل هذه الدراسة .

2- عينة الدراسة

تم تشكيل العينة وفق معيار محدد يتناغم مع غرض الدراسة ضمن ما يسمى بالعينة القصدية والمتمثلة بـ(المديرين التنفيذيين ، مديري الاقسام ،مديري الشعب) للشركة عينة الدراسة لامتلاكهم الرؤية والتصور الواسع والذي يتطلب قدرأ من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبيان . تم اختيار عينة من أصل المجتمع التي تمثل (163) مدير الذي يمكن التعرف عليه مكانياً وعلى مستوى العراق للشركة .

ان تحديد حجم العينة تم بالاعتماد على (Adam, 2020:94) واستناداً الى الخارطة التنظيمية وبعد توزيع الاستبيان بلغ عدد المستجيبين (170) وذلك بسبب اهمال باقي الاستثمارات وعدم

امكانية الاستفادة منها واسترجاعها ، فقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (166) اما صافي الاستثمارات التي تم خضوعها للتحليل فقد مثلت العينة (163) مدير والجدول (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير المستوفية للشروط وعلى مستوى الشركة عينة الدراسة.

الجدول (2) الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير مستوفية للشروط

الاستبانات						
نسبة الاستجابات الفعلية	صافي الاستثمارات التي تم تحليلها	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	نسبة الاسترجاع	المعادة	الموزعة	الشركة
%96	163	3	%98	166	170	أسياسيل

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانه

3 - وصف افراد عينة الدراسة

بعد ان تم تحديد عدد افراد العينة من الضروري تحديد وصفاً علمياً دقيقاً حول خصائصهم الديمغرافية وطبيعتهم الشخصية ، والجدول (3) يوضح ابرز هذه الخصائص التعريفية ،وكما يأتي :

أ- وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي :

يوضح الجدول (3) أن نسبة الذكور هي اكبر بكثير من نسبة الاناث اذ بلغت (92%) مقابل (8%) للإناث وهذا يعود الى نوع الاعمال الخدمية وطبيعة الانشطة التي تمارسها والاجراءات التشغيلية التي تتضمنها والتي تكون اقرب بكثير الى الذكور مقارنة بالاناث .

جدول (3) خصائص عينة الدراسة

المجموع	النوع الاجتماعي							
	اناث				ذكور			
163	النسبة %		العدد		النسبة %		العدد	
	8 %		13		92 %		150	
163	الفئات العمرية							
	59-50		49-40		39-31		30 فأقل	
	7 %		12		78 %		126	
163	المؤهل العلمي							
	شهادات عليا		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
	4 %		7		6 %		9	
163	سنوات الخدمة							
	20-16		15-11		10-6		5-1	
	3 %		5		88 %		143	
163	المنصب الوظيفي							
	مدير شعبة		رئيس قسم		مدير تنفيذي		مدير تنفيذي عام	
	63 %		102		29 %		48	
المصدر : من اعداد الباحث في ضوء بيانات الاستبانة								

ب- حسب الفئات العمرية :

يشير الجدول (3) الى ان نسبة (78 %) افراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (49-40) تليها الفئة (39-31) سنة بنسبة (15 %) وهذا يشير الى أن شركة الاتصالات عينة الدراسة تركز على العناصر الشابة لحيويتها والاندفاع والرغبة في العمل والسعي والطموح الى الافضل ، بينما نسبة (7 %) من افراد العينة التي تقع بين (59-50) ان هذه الفئات تتسم بالنضج والمهارة والخبرة في مجال العمل ،فضلا عن القدرة على تمييز مستوى متغيرات الدراسة الميدانية ودقة التعبير عن واقعية فقراتها وهذا يؤشر في الاعتماد عليها ، ثم الفئة (30) فأقل بنسبة (0 %) .

ج- حسب التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (3) أن أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (88 %) فيما جاء حملة شهادة الدبلوم العالي بالترتيب الثاني بنسبة (6 %) بينما كان ترتيب حملة الشهادات العليا بالترتيب الثالث بنسبة (4 %) وهذا يدل إن أغلب أفراد عينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا مؤشر إن غالبية أفراد العينة يتمتعون بالوعي والمهارة العالية في كيفية الاجابة على الاستبانة واستيعاب متغيراتها .

د- حسب سنوات الخدمة

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة المهنية في الشركات التي شملتها الدراسة ، فقد شكلت الفئة (11-15) (88%) ، وهذا يشير إلى أن الشركة عينة الدراسة تركز على استقطاب ذوي الخبرة والممارسة لأغراض فائدة وهادفة ، بينما شكلت الفئة (6-10) (9%) ، والفئة (16-20) سنوات بلغت (3%) واخيراً فئة (1-5) (0%) ، وهذا يعد احد المؤشرات الضرورية التي تدل على تراكم مستوى الخبرة والمعرفة الميدانية لدى افراد العينة .

هـ وصف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي :

وفيما يتعلق بالمنصب الوظيفي في فروع الشركة التي شملتها الدراسة ، فقد شكلت المرتبة الاولى فئة مديري الشعب بنسبة (63%) ، وهذا يشير إلى أن الشركة عينة الدراسة تركز على استقطاب الاشخاص الذين يمتلكون خبرة في مجال عملهم وممارسة أكثر لأغراض الفائدة ، فيما بلغت الفئة الثانية المتكونة من رئيس قسم بنسبة (29%) ، والفئة الاخيرة من المدير التنفيذي فقد بلغت نسبته (8%) مما يدل على اهتمام الشركة عينة الدراسة في استقطاب المديرين التنفيذيين ذوي الخبرة في مجال العمل .

تاسعاً: أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية على حد سواء ، تم اعتماد مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية المناسبة لتحقيق هذا الغرض ، على النحو التالي :

1- أدوات جمع البيانات والمعلومات تم جمع البيانات المطلوبة لعرض الجانب النظري على المكتبة والمراجع الإلكترونية المتوفرة ممثلة بالمصادر العلمية للكتب والأبحاث والدراسات

والرسائل الجامعية والدوريات المختلفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتوفرة في المكتبات أو شبكة المعلومات (الإنترنت) ، أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على الوسائل الآتية :

أ-المقابلة الشخصية : قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مديري الأقسام والشعب في الشركة عينة الدراسة قبل واثناء توزيع الاستبانة وعند استرجاعها ، وقد تضمنت طرح مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها وتشخيص ردود الفعل اتجاهها وتحصيل المعلومات للإفادة منها في تفسير النتائج المتمخضة عن إجابات افراد العينة ، فضلا عن تجميع صورة واقعية عن متغيرات الدراسة تفيد في تحليل بعض النتائج وتفسير اتجاهاتها المختلفة . ويعرض ملحق (5) تفاصيل المقابلات الشخصية مع كل من مديري الأقسام والشعب .

ب- استمارة الاستبانة : هي الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة ، وقد روعي عند صياغة الاستبانة قدرتها على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة واعتماد المقاييس العالمية المناسبة ، وكذلك الاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين في هذا المجال وقد اشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء رئيسة هي :

أ- الجزء الأول: ويتضمن البيانات العامة المتعلقة بالمبحوث على الاستمارة والمتضمنة (الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة)

ب- الجزء الثاني: وتضمنت المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الرئيسة الثلاثة والتي اشتملت على خمسة عشر بعداً فرعياً تم قياسها في (75) فقرة .

في جميع مقاييس الاستبانة ، تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (اتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1) ، علماً أن اغلب فقرات الاستبانة هي إيجابية و توجهاً للآراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء (المحكمين) ، وكما موضح في ملحق (2) .

2- ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

تعد أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية هي الوسائل الأساسية التي يمكن عن طريق مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها .

أ. أدوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالاتي :

1- اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

2-التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

3-معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

1-الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2-الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.

3-معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

4-الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية الوصفي ، وتشمل الآتي:

1-معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

2-نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات.

3-التحليل المعدّل (Moderation Analysis) : يستخدم لقياس مستوى التأثير الذي يدخله المتغير المعدل بين المتغير المستقل والتابع بعد انشاء متغير التفاعل .

وقد أَعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه بعض البرامج الحاسوبية هي :

1- برنامج (SPSS V. 23).

2- برنامج (Amos V. 23).

3- برنامج (Microsoft Excel 2010).

4- برنامج (ModGraph V.3)

عاشراً : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة ومعاييرها

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية ، والتي تمثل المحور الرئيس في عرض أفكارها وعرض منهجيتها ، وبذلك فإن تقديم تعريف إجرائي لهذه المتغيرات وتحديد معاييرها المعتمدة هو حجر الزاوية في هذا الإطار ، وكما يأتي :

1- رأس المال الاستراتيجي Strategic Capital

هو مفهوم شامل يتضمن الموجودات الاستراتيجية للمنظمة فهو سر نجاحها وتميزها وابداعها ، خصوصا المنظمات التي تسعى الى التفوق في عملها ، هذا بدوره يرجع الى ما تمتلكه من قدرات معرفية يمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية ، وما توصلوا اليه من حقائق علمية حول المفهوم كانت بمثابة المعطيات السببية التي اطرت اجتهاداتهم الشخصية في النظر الى المفهوم ، وهذا ان دل فانه يدل على اهمية الموضوع وابعاده المتنوعة وتأثيراته المتعددة ضمن السياقات الاستراتيجية . ومن اهم ابعاده

أ- **المناصرة الاستراتيجية**: تشمل القادة العاملين الاساسيين الذين لديهم تأثير كبير على تطوير منظماتهم عن طريق قيامهم بأنشطة الابداع، فضلا عن تحمل المخاطر في عملية الابتكار وامتلاك المعرفة المتعمقة وإظهار اسلوب القيادة التحويلية والانشطة والعمليات التي يشارك فيها هؤلاء القادة من اجل هذه الابداعات.

ب- **الالتزام الاستراتيجي**: هو عملية راسخة تعزز الفاعلية من اجل الايمان بأهداف المنظمة والعمل وقيمها بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

ت- **دعم التنفيذ الاستراتيجي**: هو المركز الرئيسي والجوهري الذي تقوم عبرها المنظمات بتهيئة كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية ، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال خلق التنسيق و التكامل بين الوظائف و مختلف الوحدات التنظيمية ، و رسم الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية .

ث- **فاعلية التنفيذ الاستراتيجي**: تشمل سلسلة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها والانشطة والسياسات التنظيمية التي يتم وضعها موضع التنفيذ من خلال البرامج والموازنات والاجراءات .

ج- **التعلم التنظيمي**: مفهوم ديناميكي يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة باستمرار ، سواء على مستوى العاملين أم المنظمة ، وقد تتغير هذه القدرات العقلية والمعرفية للعامل نتيجة للتدريب والممارسة ، فضلا عن التغير في الهياكل التنظيمية نتيجة التعلم ، مما يجعلها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وصفها الهرمي التقليدي إلى منظمة تعليمية معاصرة.

ح- **الذاكرة التنظيمية**: انها مستودع معرفي واسع يحدث في إطار نظام يتفاعل بين أجزائه ، والذي يتكون من مزيج من الموجودات الملموسة وغير الملموسة والتي تعمل على استخراج المعرفة الجديدة من مصادرها من أجل تخزينها وصيانتها ونشرها واسترجاعها بشكل فعال .

2- الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity

منهج شامل يتعامل مع الخطط والاستراتيجيات وكيفية تطبيقها وكأداة يعالج حالة الغموض والارتباك في استراتيجية المنظمة ، فهو يمكنها من التكيف والتجديد والتواصل والتنفيذ بشكل صحيح ، من خلال وضوح الأهداف ، والإجراءات ، وبساطة الهيكل التنظيمي ، والاستخدام الفعال للموارد ، وإزالة التعارض بين أدوار ومهام العاملين، فهو الداعم الرئيسي لبناء المنظمات الناجحة والقيمة الجوهرية في العمل التنظيمي الذي يعمل على توحيد الرؤيا والاهداف والقرارات ، فالوضوح الاستراتيجي اصبح ميزة استراتيجية ضرورية لاستدامه النجاح في بيئة الاعمال المعاصرة . وقد قسم الى خمسة أبعاد يمكن توضيح محتواها كالآتي :

أ- **وضوح الأنشطة والإجراءات:** بانها السياسات التي تنظم الحياة التنظيمية للعاملين بهدف ادارة انشطتهم وعملياتهم المختلفة ، اذا ان تشكيل هذه الاجراءات يمثل النهج الشامل للوضوح الاستراتيجي .

ب- **وضوح الاهداف:** وسيلة تهتم بها المنظمات من تحديد اولوياتها وتعزيز العلاقة بين اعضاء الفريق داخل المنظمة لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية .

ج- **وضوح دور العاملين :** وضوح دور العاملين بانه جزء من الوضوح الاستراتيجي لان المنظمة لا تستطيع القيام بعملها دون تحديد دور عاملها ،فهي مبنية على انماط تفكير المديرين والعاملين وقائمة على الآراء والخبرات المتراكمة من اجل تحقيق القيمة والنجاح للمنظمة .

د- **وضوح استخدام الموارد :** بانها تمثل الموارد التي تمتلكها المنظمة المتمثلة بالمعلومات والمعرفة التي تدعم الاستراتيجيات المستهدفة من حيث التخطيط والتنفيذ الفعال لتعبر عن التوافق المستمر للمنظمة مع بيئتها وبالتالي انتاج ميزة تنافسية .

هـ- **وضوح الهيكل:** هو أداة لتوجيه سلوكيات الافراد العاملين عن طريق القيم والمعايير والاهداف المشتركة ،فضلا عن التقنية التي يتم فيها تمييز المنظمات من خلال تخصيص ادوار وانشطة العمل ، وتحديد المسؤوليات ، والسيطرة على الموارد .

3- الاداء الريادي Entrepreneurial Performance

هو تكامل الأفكار والرؤى والممارسات الريادية والسلوكيات التي تشخص الفرص الريادية الملائمة وتسهل استغلالها وتعمل على إيجاد طرق لتحويل قدرات المديرين والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي ، ولإحداث تغييرات جذرية وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وتحقق إبداعات المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد الذي يضيف قيمة للزبون. من اهم أبعاده ما يأتي :

- أ- **الشبكات والموارد المكتسبة** : تسعى المنظمات الريادية المتوجهة نحو الفرص الى الاستقرار والكفاءة عن طريق امتلاكها الموارد والشبكات التي تعد الاساسية لتحقيق النجاح والوصول إلى الأسواق والمعلومات والتكنولوجيا وموارد اخرى لتنفيذ استراتيجيات الريادة التنظيمية .
- ب- **الابداعات المتحققة** : الاداء الريادي لا يتوقف عند تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة، بل يتعدى ذلك وصولا لتحقيق الابداعات المبتكرة في انجاز هذه الاهداف وتحمل المخاطر وادارتها، ولا يمكن إغفال الدور المجتمعي للأداء الريادي ، خاصة أنه من الروافد الكبرى التي تساهم في تنمية الاقتصاد عن طريق تلبية احتياجات ورغبات الزبائن بالمواصفات المطلوبة
- ت- **أنشطة نقل التكنولوجيا**: تمثل الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها من خلال نقل المعلومات القائمة على البحث بنجاح من فرد أو منظمة إلى أخرى وتعد عامل مهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة الاجل مثل زيادة حصتها السوقية والحصول على مركز تنافسي قوي .
- ث- **الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة** : تتمثل بالعملية الاساسية التي تهدف للتعرف على الفرص واغتنامها فهي تستند الى عدة عوامل رئيسية متمثلة بالحصول على مصادر للأنشطة الجديدة والناشئة .

المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

توطئة

يتضمن هذا المبحث مراجعة وعرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالي (رأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) ، مع التركيز على مناقشة تلك الاسهامات المعرفية في ظل طروحاتها الفكرية والتعرف على مجالات الاستفادة منها مع بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية ، وحسب تسلسلها الزمني من أجل التعرف على مستوى التراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة . لذلك فان عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة منفردة يعد ضرورة ملحة في هذا المجال بعد ان تأكد الباحث من عدم وجود دراسة واحة تجسد العلاقة التفاعلية بين متغيراتها على الرغم من وجود طروحات عامة بانث في بعض الدراسات السابقة ، وبذلك يشمل المبحث الفقرات الآتية :

اولاً: عرض بعض الدراسات السابقة

يشتمل عرض الدراسات السابقة توضيح مبسط ومختصر لضروريات الدراسة من حيث تحديد عنوانها وهدفها ، والمقياس المعتمد ، حجم ونوع العينة ، أساليب التحليل ، أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة كخلاصة للدراسة الميدانية ، والاقتصار على بعض المعلومات للدراسة النظرية حسب توفرها ، لذلك تشتمل الجداول (4) (5) (6) على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة برأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي على

التوالي :

الجدول (4)

بعض الدراسات السابقة ذات الصلة برأس المال الاستراتيجي

الدراسات العربية المتعلقة بمتغير رأس المال الاستراتيجي	
1-دراسة (أمين 2018)	
عنوان الدراسة	رأس المال الاستراتيجي ودوره في تخمين صحة المستشفيات : دراسة تحليلية لآراء عينة من الاطباء العاملين في مستشفى الصدر التعليمي
أهداف الدراسة	توضيح طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة والكشف عن مستوى ادراك العينة لمتغير رأس المال الاستراتيجي والصحة التنظيمية .
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي اشتملت على ابعاد الالتزام الاستراتيجي ، دعم التنفيذ الاستراتيجي ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي .
حجم العينة	وزعت العينة على فئة الاطباء والبالغ عددهم (140)
أساليب التحليل	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق البرامج الاحصائية (SPSS V.11.5)
أبرز النتائج	اظهرت النتائج بوجود تأثير ايجابي لرأس المال الاستراتيجي في تخمين الصحة التنظيمية وهذا يعني بان هناك تأثير معنوي لإدراك الاطباء العاملين في المستشفى لإبعاد رأس المال الاستراتيجي وانعكاسه في تخمين الصحة التنظيمية
الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير رأس المال الاستراتيجي	
1-دراسة(Larcker,1981)	
عنوان الدراسة	الأهمية المتصورة لخصائص المعلومات المختارة لقرارات الموازنة لرأس المال الاستراتيجي The Perceived Importance of Selected Information Characteristics for Strategic Capital Budgeting Decisions
اهداف الدراسة	تشير النتائج إلى أن المديرين التنفيذيين لديهم تفضيلات إعلامية مماثلة ، فهي تعتمد على خصائص المعلومات المفضلة على أي مرحلة من تحديد مشكلة القرار ، والتنمية البديلة ، ومتغيرات الهيكل البيئي
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي اشتملت على ابعاد التركيز الذي يربط المعلومات بالمنظمة ، التعبير عن المعلومات النقدية ، الافق الزمني الذي يشير الى المعلومات .
حجم العينة	شملت العينة المديرين المشاركين في تحليل النفقات الرأسمالية الرئيسة والبالغة (58)
أساليب التحليل	استخدم (ANCOVA) لتحليل البيانات .
أبرز النتائج	النتائج والآثار المترتبة على هذه الدراسة ، جميع التحقيقات التجريبية ، فهي تخضع للتهديدات النموذجية للصلاحيات الداخلية والخارجية مثل عدم استقرار القياس ، وتأثيرات الاختبار ، والتحيز التفاعلي ، وتباين الأسلوب ، وأخذ العينات غير العشوائية من الموضوعات .

2-دراسة (Alkaraan& Northcott,2006)

عنوان الدراسة	اتخاذ قرارات الاستثمار لرأس المال الاستراتيجي : دور ادوات التحليل الناشئة؟ دراسة الممارسة في كبرى شركات التصنيع في المملكة المتحدة Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tools? A study of practice in large UK manufacturing companies
أهداف الدراسة	استخدام كل من أدوات التحليل المالي التقليدية وأساليب التحليل الناشئة المختارة في اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي لشركات التصنيع الكبرى في المملكة المتحدة.
مقياس الدراسة	اعتمدت مجموعة من المقاييس منها : العمليات التجارية ، الابتكار ، التعلم
حجم والعينة	شملت العينة (320) شركة مختارة .
أساليب التحليل	فترة الاسترداد (PB) ، ومعدل العائد المحاسبي (ARR) ، وصافي القيمة الحالية (NPV)
أبرز النتائج	أظهرت النتائج أن المشاريع الاستراتيجية يُنظر إليها على أنها تتطلب اهتماماً أكبر بقضايا المخاطر ، على الرغم من وجود القليل من الأدلة على التقنيات الأكثر تعقيداً والتي تحل محل الأساليب البسيطة لمخاطر المشروع الاستراتيجي .

3- دراسة (Hughes&Morgan,2007)

عنوان الدراسة	منظور الموارد والمزايا لاستراتيجية المنتج والسوق لأداء رأس المال الاستراتيجي في شركات التكنولوجيا العالية A resource-advantage perspective of product–market strategy performance & strategic capital in high technology firms
أهداف الدراسة	اظهرت النتائج ان البحث الذي يعتمد على نظرية (ميزة الموارد) يحاول في المساهمة في الفحص التجريبي لمعرفة ما إذا كانت الاختلافات الاستراتيجية في رأس المال موجودة عبر مجموعات الشركات المحددة من المنتج .
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي اشتملت على ابعاد المناصرة ، الالتزام ، دعم التنفيذ ، فاعلية التنفيذ ، التعلم ، الذاكرة .
حجم العينة	شملت العينة (100) فرد عامل في شركة التكنولوجيا .
أساليب التحليل	استخدام (MANOVA) ، والانحدار المتعدد .
أبرز النتائج	تؤكد النتائج ان العثور على الاختلافات في رأس المال الاستراتيجي بين الشركات عالية الأداء والشركات ذات الأداء المنخفض عبر منح الاستراتيجيين الناجحين مستويات أعلى باستمرار مقارنة بالاستراتيجيين غير الناجحين والاستراتيجيين المتفائلين والاستراتيجيين المحظوظين .

4- دراسة (Hodgkinson & Hughes, 2012)

المضامين الادائية لرأس المال الاستراتيجي لمقدمي الترفيه العام	عنوان الدراسة
The performance implications of strategic capital for public leisure Providers	
ان التنفيذ الفعال للاستراتيجية يمكن مقدمي خدمات الترفيه من استغلال المزايا النسبية التي هي في حد ذاتها مصدر للميزة المستمرة .	أهداف الدراسة
تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي اشتملت على ابعاد الالتزام الاستراتيجي ، دعم التنفيذ ، فاعلية التنفيذ ، التعلم التنظيمي	مقياس الدراسة
اشتملت العينة (280) فرداً من مقدمي الخدمات الترفيهية .	حجم العينة
معامل الانحدار (ANOVA) ، تحليل التباين .	أساليب التحليل
أن رأس المال الاستراتيجي له علاقة إيجابية مباشرة في قطاع الترفيه العام عبر فعالية التنفيذ والتعلم التنظيمي. من الواضح أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية هو عنصر رئيس لتحقيق فعالية الاستراتيجية عبر تحقيق الأهداف الموجهة نحو الخدمة .	أبرز النتائج

5- دراسة (Boyer, 2016)

الطريق الى الامام : القيادة التعليمية ورأس المال الاستراتيجي	عنوان الدراسة
The Way Forward: Educational Leadership and Strategic Capital	
أن يكون لدى الافراد تصور مشترك للأهداف والاستراتيجيات المستخدمة بشكل أفضل لتحقيق الأرباح الاجتماعية التي يرغبون فيها .	أهداف الدراسة
تضمن المقياس العديد من الفقرات التي اشتملت على أبعاد رأس المال البشري ، والاجتماعي ، الثقافي .	مقياس الدراسة
دراسة نظرية	حجم العينة
دراسة نظرية .	أساليب التحليل
أظهرت النتائج ان الفهم الاكثر دقة للشبكات الاجتماعية ورأس المال الاستراتيجي الذي تستفيد منه الشبكات يتم نشره لتحقيق هدف استراتيجي .	أبرز النتائج

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى الدراسات المذكورة انفاً .

الجدول (5) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالوضوح الاستراتيجي

الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الوضوح الاستراتيجي	
1-دراسة (الجعفري 2020)	
عنوان الدراسة	القيادة الشاملة ودورها في تحقيق الوضوح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة النجف الاشرف.
أهداف الدراسة	اختبار علاقة الارتباط والتأثير بينهما من أجل ذلك اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات .
مقياس الدراسة	وضوح تضمن المقياس العديد من الفقرات التي اشتملت على ابعاد وضوح الاهداف ، الأنشطة والاجراءات ، استخدام الموارد ، الهيكل التنظيمي ، دور العاملين .
حجم العينة	شملت العينة المديرين ورؤساء الاقسام ومديري الشعب والبالغ عددهم (160) .
أساليب التحليل	تم استخدام أساليب التحليل (Smart PLS ، SPSS v.23)
أبرز النتائج	أثبتت النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي .
الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير الوضوح الاستراتيجي	
1-دراسة (Bantel, 1993)	
عنوان الدراسة	الوضوح الاستراتيجي في العمل المصرفي: الدور الأول لإدارة الفريق الديموغرافي (Strategic Clarity In Banking: Role of Top Management-Team Demography)
أهداف الدراسة	فحص دور فريق الإدارة العليا في إنشاء مجموعة متسقة داخلياً من التكتيكات التنافسية للمنظمة ، أي الوضوح الاستراتيجي.
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات غير متساوية العدد الخاصة بأبعاد التعليم ومعالجة المعلومات ، وضوح المعلومات ، الخبرة الوظيفية وتنوع وجهات النظر .
حجم العينة	شملت العينة مصارف حكومية ووطنية تقع في الغرب الاوسط من ولاية ميشيغان والبالغة عددها (205) مصرف .
اساليب التحليل	تم استخدام الانحدار المتعدد ، والدوران المتعامد (Varimax) .
أبرز النتائج	أن عدم التجانس في المتغيرات المتعلقة بالتدريب والخبرة مرتبط بالوضوح الاستراتيجي ، فإن هذا يؤثر تساؤلاً حول مدى نجاح فريق الإدارة العليا في استيعاب التباين الديموغرافي وما زال يتوصل إلى إجماع على اتخاذ القرار .

2-دراسة (Ritchie and Puente (2008)

عنوان الدراسة	الوضوح الاستراتيجي : الأنشطة والاجراءات لتحديد وتصحيح الثغرات في النماذج العقلية .
أهداف الدراسة	تحديد مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تصحيح الثغرات في النماذج العقلية للمدراء، وتحسين مستوى الأداء.
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات والمتمثلة بأبعاد وضوح الاهداف ، الموارد ،الاجراءات ،الهيكل ، العاملین .
حجم العينة	شملت العينة المحاسبين في بعض المنظمات الامريكية (107) فرداً
أساليب التحليل	استخدم الانحدار الخطي المتعدد .
أبرز النتائج	اظهرت النتائج ان للمديرين نماذج عقلية مختلفة تتعكس وتؤثر على طبيعة القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المنظمة ، وان مستوى الوضوح وعدم الغموض في مكان العمل يؤدي إلى قيادة أكثر فاعلية ورفع مستوى الأداء لدى المدراء والعاملين في تكوين الوضوح الاستراتيجي .

3- دراسة (Parnell (2013)

عنوان الدراسة	عدم التأكد ، الاستراتيجية العامة ، الوضوح الاستراتيجي وتأثيره على الاداء لقطاع التجارة بالتجزئة في الأرجنتين والبيرو والولايات المتحدة .
أهداف الدراسة	تسعى الى فهم الروابط بين عدم اليقين البيئي المتصور ، والاستراتيجية العامة ، والوضوح الاستراتيجي ، والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في صناعة البيع بالتجزئة في الأرجنتين وبيرو والولايات المتحدة .
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي تتمثل بأبعاد عد اليقين والتنافسية (الاستراتيجية المدافعة) ، وعدم اليقين والتكنولوجيا (الاستراتيجية المنقبة) ، عدم اليقين في السوق (الاستراتيجية المحللة) .
حجم العينة	شملت العينة (277) التي تشتمل جميع المستويات الادارية لقطاع تجارة التجزئة في الويات المتحدة ، الأرجنتين ، البيرو .
أساليب التحليل	استخدم أسلوب الانحدار الخطي
أبرز النتائج	اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاستراتيجيات الثلاثة التنافسية المدافعة والمنقبة والمحللة والتي تدعم وجود ارتباط عام بين الاستراتيجيات العامة التي يستخدمها البيع بالتجزئة للشركات الكبيرة والصغيرة .

4-دراسة (Permana , 2017)	
<p>نحو أفضل نموذج لتنفيذ الاستراتيجية في الخدمات المصرفية الإسلامية الإندونيسية من منظور الوضوح الاستراتيجي</p> <p>Toward the Best Model of Strategy Implementation in Indonesian Islamic Banking from the Lens of Strategic Clarity</p>	عنوان الدراسة
<p>اظهرت النتائج إلى التعرف على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الخدمات المصرفية الإسلامية في إندونيسيا، يكون من خلال نهج الوضوح الاستراتيجي وهو التوافق مع الرؤية واولوية الاستراتيجية ونطاق الاستراتيجية.</p>	أهداف الدراسة
<p>تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي اشتملت على الأبعاد الرؤية الاستراتيجية ، الاولوية الاستراتيجية ، نطاق الاستراتيجية .</p>	مقياس الدراسة
<p>شملت العينة من المديرين المتوسطين في المصارف الإسلامية البالغ عددهم (1088) فرداً</p>	حجم العينة
<p>أستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية عبر Smart PLS Research ، التباين ، الانحدار الخطي .</p>	أساليب التحليل
<p>ان مدى وضوح وفهم المديرين حول الاستراتيجية الأولية الموضوعه مهمة للوصول الى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الخدمات المصرفية الإسلامية في إندونيسيا.</p>	أبرز النتائج
5-دراسة (Covin et al. (2020)	
<p>أسلوب الأبوة والأمومة ، الوضوح الاستراتيجي الأولي ، وتطوير إتقان التعلم الاستثماري</p> <p>Short Leash Or Long Leash? Parenting Style, initial Strategic Clarity, and the Development Of Venture Learning Proficiency</p>	عنوان الدراسة
<p>اظهرت النتائج ان الشركات الأم التي تعمل فيها القيمة المحلية المضافة إلى تحديد وسن أساليب الأبوة والأمومة المناسبة التي تعزز كفاءة تعلم القيمة المحلية المضافة.</p>	أهداف الدراسة
<p>تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي اشتملت على أبعاد دعم الادارة العليا ، اجادة التعلم ، استقلالية عمليات القيمة الحالية .</p>	مقياس الدراسة
<p>شملت العينة شركة متوسطة وكبيرة (72)</p>	حجم العينة
<p>استخدم النمذجة الخطية لاختبار الفرضيات</p>	أساليب التحليل
<p>يؤدي وجود أهداف واستراتيجيات أولية واضحة إلى تسهيل قدرات القيمة المحلية المضافة لتصبح منظمات تعليمية ، ومع ذلك فإن العامل المعقد هو أن القيمة المحلية المضافة هي منظمات موجودة داخل منظمات اكبر</p>	أبرز النتائج

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى الدراسات المذكورة انفاً .

الجدول (6) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالإداء الريادي

الدراسات العربية المتعلقة بالإداء الريادي	
1- دراسة (الذبحاوي, 2018)	
عنوان الدراسة	تأثير اليقظة الذهنية في الاداء الريادي
أهداف الدراسة	توضيح تأثير أبعاد اليقظة التنظيمية في أبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الابعاد والذي اشتمل على التوجه الاستراتيجي ، التوجه نحو الموارد ، هيكل الادارة ، فلسفة المكافآت ، الثقافة الريادية .
حجم العينة	شملت العينة العاملين في معهدي الكوفة – النجف وجامعة الفرات الاوسط التقنية البالغ عددهم (149) .
أساليب التحليل	استخدمت الاساليب الاحصائية (SPSS V.24 ; Amos V.23) .
أبرز النتائج	اظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها في الأداء الريادي .
الدراسات الاجنبية المتعلقة بالإداء الريادي	
1-دراسة (Batjargal, 2003)	
عنوان الدراسة	رأس المال الاجتماعي والأداء الريادي في روسيا : دراسة اجتماعية Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: A Panel Study
أهداف الدراسة	تأثير رأس المال الاجتماعي لأصحاب المشاريع على الاداء الريادي في روسيا ما بعد الاتحاد السوفيتي .
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات حجم الشبكة ، وشبكة غير متجانسة ، والعلاقات القوية ، ، وتعبئة الموارد.
حجم العينة	شملت العينة رجال الاعمال والمديرين والبالغ عددهم (75) فرداً .
أساليب التحليل	استخدم الانحراف المعياري ، ارتباط بيرسون ، الانحدار المتعدد .
أبرز النتائج	أن دمج العلاقات والموارد يؤثران على أداء ريادة الأعمال بشكل إيجابي ومباشر ، في حين أن التضمين الهيكلي قد لا يؤثر على أداء الشركات بشكل مباشر.
2-دراسة (Mohutsiwa,2012)	
عنوان الدراسة	ريادة الاعمال الاستراتيجية والاداء للشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا Strategic Entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in south Africa

أهداف الدراسة	هو دراسة العلاقة بين ريادة الاعمال الاستراتيجية واداء الشركة .
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات والتي اشتملت على أبعاد الاستباقية ، والمخاطرة ، والابتكار.
حجم العينة	شملت العينة ممثلي الشركات الصغيرة والمتوسطة البالغ عددهم (133) فرداً
أساليب التحليل	أستخدم معامل كرونباخ الفا ، الانحدار المتعدد .
أبرز النتائج	إغناء الجانب النظري فيما يخص متغير الاداء الريادي لكونه من العناصر الفعالة في الدعم المؤسسي ، ولكون المشاريع سباقية ومبدعة وقادرة على المخاطرة لإنجاح الاداء .
3- دراسة (Rafi et al., 2013)	
عنوان الدراسة	نموذج HEXACO للسمات الشخصية والاعتبارات المتعلقة بالأداء الريادي HEXACO Model of Personality Traits and Considerations With Respect to Entrepreneurial Performance
أهداف الدراسة	- دراسة الترابط بين الصفات الشخصية والأداء الريادي باعتماد مثال (HEXACO) - السمات الشخصية لها دور مهم ومباشر على الاداء الريادي .
مقياس الدراسة	اشتمل المقياس الفقرات والمتمثلة الانفعالية ، الانبساط ، التوافق ، الوعي ، الانفتاح والخبرة ، الاستقامة .
حجم العينة	دراسة نظرية
أساليب التحليل	دراسة نظرية
أبرز النتائج	- يشكل الاداء الريادي دوراً حيويًا ومهمًا في الاقتصاد الحديث اليوم. - دراسة المتغيرات التي تسهل وتعزز عملية الاداء الريادي والذي أصبح إلزاميًا لأن فشل الفرد العامل في قدرة الأعمال قد يكون مكلفًا للمجتمع في شكل إهدار الموارد والفرص الضائعة وهذا قد يكون مدمراً لرواد الأعمال من حيث الآثار السلبية النفسية والمالية.

4-دراسة (Del Giudice et al.,2016)

عنوان الدراسة	الاداء الريادي للمحققين الرئيسيين وثقافة الدولة: العلاقات والتأثيرات
أهداف الدراسة	Entrepreneurial Performance of Principal Investigators and Country Culture: Relations and Influences
مقياس الدراسة	دور ثقافة الدولة في التأثير على المواقف الريادية للمحققين الرئيسيين ، في تشكيل قدرتهم على الجمع بين نظرية المعرفة وممارسة الأعمال .
حجم العينة	اشتمل المقياس على عدة أبعاد الشبكات والموارد المكتسبة ، الابداعات المتحققة ، أنشطة نقل التكنولوجيا ، الانشطة العرضية والناشئة الجديدة .
أساليب التحليل	شملت العينة (212) فرداً
أبرز النتائج	استخدام تحليل الانحدار الخطي.
	-ثقافة الدولة لها تأثيراً جوهرياً على التوجه الأكاديمي والتجاري للباحثين الرئيسيين - ثقافة الاداء الريادي تمثل القوة الدافعة الحقيقية التي تجعل الباحثين الرئيسيين ومجموعاتهم البحثية أكثر قدرة على المنافسة من الباحثين الرئيسيين الآخرين .
5-دراسة (JU et al.,2019)	
عنوان الدراسة	تأثير شبكات Guanxi للباحثين على الاداء الريادي _ التأثير الوسيط لاكتساب الموارد
أهداف الدراسة	The Impact Of Scholars' Guanxi Networks On Entrepreneurial Performance—The Mediating Effect of Resource Acquisition
مقياس الدراسة	الباحثين الذين يسعون لبدء مشاريع جديدة فهم يعتقدون ان أن شبكات Guanxi تحفز نمو الاداء الريادي .
حجم العينة	اشتمل المقياس على الفقرات والمتمثلة بإبعاد العلاقات العائلية ، العلاقات المجتمعية ، العلاقات الحكومية .
اساليب التحليل	اشتملت العينة على رجال اعمال ممثلين من شركات مختلفة والبالغ عددهم (190) فرداً .
	استخدمت الاساليب الاحصائية (الانحراف المعياري ، الانحدار المتعدد ، معامل الارتباط (Pearson)
أبرز النتائج	اظهرت النتائج ان تنفيذ سياسات الأبداع والاداء الريادي والإصلاحات الحكومية تشجع الباحثين على الانخراط في الاداء الريادي ، لذا من المهم تحسين تنفيذ السياسات في الوقت الحاضر .

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى الدراسات المذكورة انفاً .

ثانيا: وجهة نظر تحليلية لجهود الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات سابقاً أنها تتضمن موضوعات متعددة ومتداخلة ضمن تخصصات معينة تعطي القارئ نوعاً من التركيز الضعيف في تشخيص أسسها التي تدعم العلاقات التفاعلية لمتغيرات الدراسة ، مما يحتم تحديد بعض الجوانب الأساسية لمناقشتها والوقوف على دلالاتها لتكوين صورة واضحة المعالم عن الجهد المعرفي سابق الذكر وكيف تلامسه الدراسة الحالية بتمائل او اختلاف لتقود حركة التواصل العلمي والمعرفي كامتداد معرفي لما كتب من أدبيات ميدانية ونظرية ذات صلة بمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقات التي تجمعها ، ويمكن توضيحها حسب الفقرات الآتية:

1- نظرة استنتاجية عامة عن الدراسات السابقة

بتفحص الدراسات السابقة نستنتج الآتي :

أ-عدم وجود دراسة عربية بشكل عام وعراقية بشكل خاص حسب إطلاع الباحث وجهده المتواصل ضمن هذا الإطار التي تناولت متغيرات الدراسة بصورة مجتمعة ،مما شكل دافعاً قويا وحافزا في الخوض بمتغيرات الدراسة ، لما تحمله من أهمية كبيرة على مستوى الاختصاص ولمواكبة التطورات البحثية للترامن مع ما وصل اليه الفكر الإداري من اشراقات بحثية في إطار الإدارة الاستراتيجية .

ب - انتهجت الدراسات السابقة مناهج مختلفة في تبني وتكييف متغيراتها في عينة من المنظمات الخدمية أو الصناعية ، سواء كانت تعبر عن حالة معينة في حد ذاتها أو عدة حالات متنوعة ، مما يدل على أهمية هذه الموضوعات وضرورة تطبيق مؤشراتنا في المنظمات المختلفة ضمن بيئات مختلفة لتحقيق النجاح والافادة الميدانية المحققة في بيئات معينة ونقلها إلى بيئات أقل نجاحاً بعد تشخيص نقاط ضعفها ومعالجتها .

ج- إن الدراسات السابقة قد تباينت وتميزت في اهدافها ومقاييسها وأساليب التحليل التي اعتمدها ،وتشابهت من حيث المحتوى والأسس المفاهيمية التي تميزت بها الى حد كبير على مستوى كل متغير، وإن المبرر من وجود هذه الظاهرة ونتائجها قد جاءت مغايرة ويرجع السبب بذلك الى شمولية واتساع استخدام المتغيرات فضلا عن اختلاف المناهج المعتمدة في الدراسات.

2 – مواطن الافادة من الدراسات السابقة

قدمت الدراسات السابقة مجموعة من الفوائد يمكن اجمالها بالاتي:

أ- شكلت الدراسات السابقة المنطلق الاساسي والدافع الاكثر تحفيزاً في اختيار متغيرات الدراسة وامكانية التوصل الى توليفة مناسبة للعلاقات التي تربطها وتكوين رؤيا واضحة ومتكاملة ومتناسقة المعالم عن تناول وعرض هذه المتغيرات ومواقعها ضمن الدراسة .

ب - تدعيم الاطار الفكري لمتغيرات الدراسة وذلك عن طريق الاستدلال عن بعض المصادر التي وضعت اللبنة الاولى للأسس المعرفية لمتغيرات الدراسة والتي يمكن الرجوع اليها عن طريق عرضها لوجهات النظر للباحثين والكتاب ، فضلا عن ان بعض هذه الدراسات اعتمدت كمصادر مذكورة في عرض السياقات النظرية.

ج- التوصل الى الاستقرار لاختيار اداة الدراسة (الاستبانة) كأداة أساسية لجمع معلومات الجانب التطبيقي، والوقوف على مقاييس الدراسة المناسبة (التي تمثل الجزء الاهم الذي توفر لدى الباحث وكان الاستقرار في اختيار المتغيرات عنواناً لها).

د- الاسترشاد الى اساليب المعالجة الاحصائية والمناسبة في تحليل البيانات التي تتوافق مع المنهجية المعتمدة والفكرية لأجل تحليل العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة واستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) والتحليل المعدل (Moderation Analysis) كأساليب في تحليل المعلومات .

3- مواطن تمييز الدراسة الحالية

كل دراسة بحثية يجب ان تشمل على بعض مجالات التميز والتفرد التي تميزها عن غيرها من الدراسات المماثلة لها، وبالتالي فان الدراسة الحالية تسعى للخروج عن اطار التكرار والنمطية في اعداد البحث العلمي ، فضلا عن التميز في مواطن نقاط القوة التي تعزز بذلك حركة التواصل العلمي والبحثي في اطار الاختصاص ، وبذلك يمكن ذكر بعض نقاط التميز لدراستنا الحالية وكالاتي:

أ- شمولية الدراسة للمتغيرات الثلاثة مجتمعة وأبعادها الفرعية عن طريق تحديد الدور التفاعلي للوضوح الاستراتيجي في تعزيز وتدعيم الاداء الريادي في رأس المال الاستراتيجي بالاعتماد على التحليل التفاعلي (المعدل) لبيان هذا الدور احصائياً، وتحليل طبيعة العلاقات التي تربطها

وبالتالي تحقيق مجموعة من أهداف الدراسات مجتمعة في دراسة واحدة سعياً الى تحقيق اهداف جديدة.

ب- الاحاطة المفاهيمية والشاملة لعرض الحقائق والطروحات التي تمثل الجدل والمناقشات السائدة بين الباحثين واسهاماتهم ، فضلا عن تعميق الوصف الفلسفي لمتغيرات الدراسة وهذا ما تجسد فعلا في الدراسة الحالية .

ج- اتجهت الدراسة الحالية الى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات المتنقلة أسيا سيل في البيئة العراقية والتي هي احوج ما تكون لمثل هكذا دراسات لتدعم نقاط قوتها وتعالج نقاط ضعفها ضمن الواقع الصعب الذي تعيشه منظمتنا، وعليه جاءت هذه الدراسة لتحديد أهمية تبني رأس المال الاستراتيجي في إدارات الشركة بأبعاد الوضوح الاستراتيجي لتوفير المناخات الايجابية للأداء الريادي وتكون حلولا وافاقا لمشاكلها الميدانية خاصة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

التأثير النظري للدراسة

المبحث الأول: رأس المال الاستراتيجي

المبحث الثاني: الوضوح الاستراتيجي

المبحث الثالث: الاداء الريادي

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات

الدراسة

الفصل الثاني

التأطير النظري للدراسة

تمهيد:

خصص هذا الفصل لمناقشة الجانب النظري والفلسفي لمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها على وفق مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة ، وسيتضمن أربعة مباحث ، خصص المبحث الأول لعرض ومناقشة الجانب المفاهيمي والفلسفي لرأس المال الاستراتيجي ، بينما خصص المبحث الثاني المناقشة الجانب المفاهيمي والفلسفي للوضوح الاستراتيجي وخصص المبحث الثالث لمناقشة الجانب المفاهيمي والفلسفي للإدلاء الريادي ، اما المبحث الرابع فسيخصص لمناقشة العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من المصادر العلمية العربية والاجنبية الرصينة المتخصصة بمجال متغيرات الدراسة ويلخص الشكل الآتي الفقرات الرئيسية لمباحث الفصل الثاني .



شكل (2)
هيكلية الفصل الثاني للدراسة
المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الأول

رأس المال الاستراتيجي (SC) Strategic Capital

توطئة

يهدف هذا المبحث الى عرض ومناقشة آراء الباحثين حول الأسس الفكرية لرأس المال الاستراتيجي لمحاكاة الواقع في المنظمات والتوصل الى ما يناسب الدراسة الحالية ، ولتحقيق ذلك تضمن هذا المبحث عرض بعض التأصيلات الفكرية الخاصة برأس المال الاستراتيجي وما طبيعته ومدى أهميته على مستوى المنظمة ومن ثم بيان إدارة رأس المال الاستراتيجي وأخيراً بيان ماهي أنموذجات وأبعاد رأس المال الاستراتيجي التي يتم عن طريقها قياس رأس المال الاستراتيجي في فقراته الأخيرة وهي على النحو الآتي :

أولاً: الاسس الفكرية لرأس المال الاستراتيجي

إن المتتبع بدقة لدراسات رأس المال الاستراتيجي يلاحظ أصوله المفاهيمية والنظرية استندت على ظهور فلسفات متعددة ، ووفقاً لعوامل التطور التي حدثت في جوانب الحياة العامة وما شهدته العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، ومع بداية الألفية الثالثة، ظهرت مجموعة كبيرة من التغييرات والتطورات في الفكر التنظيمي ، وهذا يرجع نتيجة لظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة (Knowledge Economic) في الاقتصاد العالمي ، فقد أصبح النظر الى نجاح وتطور المنظمات وتفوقها ليس فقط في كمية ونوع المنتجات المقدمة ، ولكن أيضاً بكمية ونوع المعرفة التي تمتلكها المنظمات عبر ما تمتلكه من رأس مال استراتيجي ، لذا فان التحول الى اقتصاد المعرفة الذي تتنافس فيه المنظمات في مجالات متعددة ، أدى الى تغيير في تصور رأس المال الاستراتيجي بوصفه اهم موجودات المنظمة وسر نجاحها ، وان اكثر التحديات التي من الممكن أن تواجهها المنظمة والتي يكون لها تأثير كبير على نجاحها من عدمه هو عندما تمتلك رأس مال استراتيجي ذو قيمة عالية وتفردا في القدرات والمهارات والانشطة والتكنولوجيا ، فهو يقوم بتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة ، كما إن الغرض منه مساعدة المنظمات لجعلها اكثر قدرة على الاستجابة للتحديات وسعيها لتحقيق رسالتها واهدافها وصولاً لتحقيق ميزتها التنافسية (Hill et al.,2001:366) .

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الأول: رأس المال الاستراتيجي

لذا يتطلب بناء المنظمات الذكية توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على الاستثمار وتسخير الموارد لتوسيع مساحة التميز لها ، لأن هذه العقول لديها القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، فقد أشار المدير التنفيذي لشركة (Microsoft) أنه في مجتمع انبثاق المعلومات والتكنولوجيا ، أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة عبارة عن مهارة وذكاء وقيادة بشرية ، ففي كل مكان من العالم هناك وفرة منها ، وهذا يعد المرحلة القادمة في التاريخ الانساني . (Devlin,2001:15) .

كما ويذهب الاقصاديين الكلاسيك الى ان رأس المال يعبر عن الموارد النقدية والموجودات الملموسة ، مثل الآلات والمصانع والمخزون ، وان هذا لا يتضمن العناصر غير الملموسة فقط ، فاعتماد النظرة الضيقة لرأس المال أدى الى تجاهل أشكال مهمة اخرى، لذا نرى قد اتسع نطاق الادبيات حول الموارد القائمة على المعرفة اذ تباينت وجهات النظر حول رأس المال الاستراتيجي فهو يشتمل على الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تتمثل برأس المال (المالي) ورأس المال (الزبائني) ورأس المال (البشري) ورأس المال (الاجتماعي) (Newel et al.,2002:21) .

فالمنظمات قد تكتسب ميزة تنافسية وأداء متفوق عن طريق الاستحواذ والاستخدام للموجودات الاستراتيجية ، فالمزايا التنافسية والاداء المالي القوي ينظر الى الموجودات الملموسة وغير الملموسة على انها موجودات محتملة وهذه الموجودات تكتسب قبولاً في ادبيات الادارة الاستراتيجية ، وان معظم الموجودات غير الملموسة لاتعد موجودات استراتيجية الا ان رأس المال يعد بشكل عام من الموجودات الاستراتيجية ، فهو يتمثل بالمعرفة القيمة التي تنتمي الى المنظمة ، وان التأهيل لرأس المال كأصل او موجود استراتيجي يعتمد على العلاقة المحتملة لرأس المال من ناحية واداء المنظمة من ناحية اخرى (Belkaoui, 2003:215) .

كما ان المنظمات تحتفظ بالموارد الاستراتيجية وتتحكم فيها من اجل تزويدها بالميزة التنافسية ، فهي تستخدم رأس المال الاستراتيجي من اجل مواجهة القضايا الصعبة التي تتعلق بالرقابة الادارية خاصة إن الفرد العامل وليس المنظمة هو الذي يمتلك المعرفة ، وإن العاملين يمتلكون ويتحكمون في المصدر الرئيس للميزة التنافسية . وللتخفيف من نقص ملكية المورد الاستراتيجي غالباً ما تعتمد المنظمات وبشكل كبير على الفرق في الشبكات وآليات مشاركة المعلومات من أجل استخراج المعرفة الضمنية التي يحملها العاملين ، لذا فان المورد الاستراتيجي يساعد المنظمات في الحفاظ على ميزتها التنافسية طويلة الاجل من خلال تجنبها الروتين ، فهو

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

يعد ذا قيمة ومصدر لخلق الكفاءات وتمكين المنظمة من ان تكون اكثر فاعلية ، لدرجة يصعب على المنافسين تقليدها عندما تكون المهام والعمل المنجز غامضاً او عندما تكون هناك درجة عالية من المعرفة الخاصة بالمنظمة (Widener,2004:378) .

وعليه إن افضل طريقة للنجاح في عالم تنافسي هو بناء كفاءات اساسية طويلة الامد ، وفي ظل ظروف معينة قد لا تحقق الميزة التنافسية بالضرورة الاداء المتفوق ، لذا يمكن ان تختلف المنظمات في مجموعة مواردها الملموسة وغير الملموسة ، فقد تعتمد الميزة التنافسية على الموارد التنظيمية بما في ذلك الموارد المادية والبشرية والمالية والقدرات التكنولوجية ، كما انها تكون مدعومة بموجودات غير مرئية مثل المعرفة والمهارات والخبرات والعاملين الملتزمين، فمعرفة العاملين هي جزء أساسي من رأس المال الاستراتيجي وينظر اليها على انها واحدة من اكثر الموارد قيمة والمرتبطة بنجاح المنظمات ، لذا يمثل العاملين مورداً قيماً للمنظمات لانهم يمتلكون مهارات قيمة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية (Carmeli ,2004:377-378) .

هذا بدوره قد شجع على التحديات الاخيرة المتمثلة بالعولمة والاقتصاد القائم على المعرفة والتطور التكنولوجي ، الذي عن طريقه بدأت المنظمات في البحث عن طرائق جديدة للحفاظ على ميزتها التنافسية ، فضل عن طريق امتلاكها العاملين ذوي المستويات الاعلى من الكفاءة الفردية (Bong,2009:1) وبين (Coda et al. ,2009:16) ان النظريات السائدة في تحليل التنافسية تركز على موارد المنظمة ، التي تمثل مزايا ملموسة وغير ملموسة والتي تمتلكها المنظمة بطريقة شبه دائمة ، اما القدرات فتعد وسيلة للقيام بأنشطة مختلفة اعتماداً على الموارد المتاحة ، فالموارد البشرية يتم تقديمها كواحدة من العوامل الرئيسية في البحث عن القدرات التنافسية .

ان المنظمات التي تخلق معرفة جديدة وتطبقها بفاعلية ستنتج بشكل فاعل في خلق مزايا تنافسية ، فالمعرفة الاستراتيجية تتعلق بالعمليات والبنى التحتية والاكساب والتوظيف وتبادل المعرفة من اجل صياغة القرارات الاستراتيجية ، وما تنوي المنظمة اتخاذه لموائمة مواردها المعرفية وقدراتها مع المتطلبات الاستراتيجية ، وبالتالي تقليل الفجوة المعرفية الموجودة بين ما يجب ان تعرفه المنظمة لإداء خططها المستقبلية (Nicolás& Cerdán,2011:503) .

فعن طريق التمييز بين رأس المال ورأس المال الاستراتيجي يشبه تطور مفهوم الموارد ضمن وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد ، إذ إن الموارد تتألف من جميع الموجودات والقدرات والعمليات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعرفة وما الى ذلك، فان رأس المال لا يمكن عدّه استراتيجياً الا بالقدر الذي يوفر قيمة فريدة للمنظمة (Wright et al. , 2014:364) .

الفصل الثاني: التطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

ففي العقود الاخيرة أصبحت المهارات التي تتطلبها القوى العاملة متزايدة ، لذا يتعين على المنظمات والعاملين التكيف مع التكنولوجيا الاكثر تعقيدا ، فقد اكتسبت المشاركة في أنشطة التدريب الوظيفي والتعلم اثناء العمل أهمية ، هذا بدوره مكن العاملين من تحديث كفاءاتهم واكتساب مهارات جديدة ، فضلا عن الاثار الايجابية للأنشطة على الانتاجية ، الذي جعل مكان العمل اكثر جاذبية للعاملين (Naval et al., 2020:3) .

نستنتج مما سبق أن التقدم في أي تخصص يأتي مع بناء الأفكار والأطر والنظريات الجديدة وأحيانا استبدال الافكار والأطر والنظريات القديمة ، فضلا عن دمج التخصص مع آخر ، لذا فان رأس المال الاستراتيجي يجسد هذه العملية في محاولة لدمج خصائص العاملين في المنظمات وكيف اثرت هذه الخصائص على أداء المنظمات .

ثانياً : مفهوم رأس المال الاستراتيجي

ان تفحص حزمة المفاهيم المقدمة من قبل الباحثين لمفهوم رأس المال الاستراتيجي وتحليله معرفيا يعد ضرورة ملحة للوصول الى المعاني الحقيقية التي يكتنفها المفهوم ، فهو يعد من المواضيع الحديثة في الفكر الاداري المعاصر ومن منظور اقتصاد الاعمال هو عنصراً من عناصر الانتاج في المنظمة ، فالجهود المعرفية السابقة التي تمت مراجعتها اشارت ان المنظمات ذات الاداء العالي (التميزة) تعتمد على ثلاث قدرات من أجل مواجهة التحديات المستقبلية هي: العاملين (Employees)، الأنشطة (Proses)، التكنولوجيا (Technology)، فالعاملين يمتلكون قدرات عالية و متميزة وفريدة وهذه القدرات الاستراتيجية تقع في اطار رؤية قائمة على الموارد من اجل تحليل المسارات الحاسمة للمنافسة والتفوق والابداع (Partovi,1999:240) .

وفي ضوء التسلسل الزمني للمفهوم يمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة برأس المال الاستراتيجي لكشف حالة التطور التي اكتنفت المفهوم وحسب آراء كتاب الفلسفة الاستراتيجية الذين تناولوه من دراسة الى أخرى إذ عرف (Hunt,2000:20) رأس المال الاستراتيجي بأنه يتمثل بالسياسات والاجراءات التي يمكن ان تؤثر بشكل مباشر على المزايا النسبية لمنظمات القطاع العام في رأس المال عن طريق امكانية خلق قيمة للموارد أو الغاؤها أو اللوائح والقوانين وتغييرات السياسة التي تؤثر على الموارد المتاحة والبحث من اجل التعلم التنظيمي ،وان الاشكال المختلفة من راس المال تلبي المعايير وتعالج التناقضات وعدم التجانس وتسهم في تطوير القيمة العالية للمنظمة كل هذا يمكن وصفه براس المال الاستراتيجي .

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

أما (Pawlina&Kort,2003:445) فقد اشار اليه بالموجود الاستراتيجي الذي يدعم ويعزز الميزة التنافسية ويحسين اداء المنظمة وقدراتها التنافسية .

واطره (Chen&Lin,2004:118) بإطار عمل داخل المنظمة ، لأنه الموجود الاستراتيجي الذي لا تستطيع المنظمة الاستغناء عنه لأنه سبب بقائها وتحقيق تفوقها عن طريق القدرات المتميزة التي تمتلكها.

بنظرة اوسع للمفهوم وقريبة من الواقع الميداني للمنظمات اشار (Smith,2005:503) ان رأس المال الاستراتيجي يتمثل بالقدرة على تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح وهذا يعتمد بشكل كبير على معرفة القوى المعرفية في منظماتهم من خلال اقتراح عدة فئات مهمة للمعرفة وكلها ذات صلة بالمنظمة ومن هذه المعارف هي :

1-المعرفة الثابتة : وهي الحقائق غير المتغيرة الموجودة بشكل مستقل وتتمثل بالحقائق القابلة للاكتشاف .

2-المعرفة الديناميكية : هي الحقائق المتغيرة ،والادراك والمشاعر والعواطف الموجودة في العقل (ضمنيا) وهي ذاتية بطبيعتها .

3-المعرفة الثابتة او الديناميكية : وهي نتاج نظام المعرفة والنقطة التي تتفاعل فيها المعارف ،لذا يجب ان تكون رعاية هذه الفئات من المعرفة ، وادارتها تتعلق باستراتيجية المنظمة واعمالها .
هذه الانواع من المعرفة ضرورية جدا لإداء أعمال المنظمات ، لذا ينبغي الاهتمام بها من اجل تكامل الاجراءات والانشطة في المنظمة .

كما ويرى كلا من (Hughes&Morgan,2007:506) إن رأس المال الاستراتيجي يمكن وصفه كبناء يلقط الموارد البارزة من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تم استخدامها على نطاق واسع في التخصصات الادارية ، فهو يشير الى عدة أشكال من رأس المال بما في ذلك رأس المال البشري المتمثل (المهارات وريادة الاعمال والتعليم والالتزام والتدريب) ، ورأس المال المعلوماتي (المعرفة والاسواق والقطاعات والمنافسة والتكنولوجيا) ورأس المال العلائقي (رضا الزبون وولاء الزبون وقيمة الزبون) ، ورأس المال التنظيمي (مثل الموارد المادية وغير المادية

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الأول: رأس المال الاستراتيجي

والتقافة والمقدرات) ورأس المال الهيكلي ورأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي كل هذه الاشكال يمكن ان يشملها رأس المال الاستراتيجي والتي تعمل في سوق المنتجات او الخدمات من اجل توفير قيمة متفوقة للزبائن .وقد لفت انتباهه (Akinyemi)

إن الدور الحاسم لرأس المال الاستراتيجي هو من اجل خلق والحفاظ على الميزة التنافسية على المستويين التنظيمي والوطني ، فهو المحرك الرئيس للنجاح التنظيمي والعنصر الرئيس الذي يجعل الاعمال التجارية والموارد المالية والتكنولوجية ضرورية ،وان الاستفادة من التناسق والحصول على ميزة تنافسية والحفاظ على بيئة سريعة التغيير أمر ضروري للغاية (Akinyemi, 2009:441)

وهنا انتقل المفهوم لتقديم صورة تكاملية تضمنت المفهوم بأسلوب شامل ركز على الجوانب الجوهرية التي أتفق على ضرورة ترسيخها في المفهوم وجعله مناسباً ومحيطاً بكل ما اكد عليه الباحثون في هذا المجال من أجل الوصول الى اشمل لوحة مفاهيمية وأبهاها تؤطر مفهوم رأس المال الاستراتيجي وهذا ما هدف الى تحقيقه (Roomi,2013:99) عندما أشار الى انه أحد اشكال رأس المال التنظيمي في البيئة المتغيرة ، الذي ينبع من حقيقة انه لايدل عن المعرفة والتعلم والابداع والابتكار والكفاءات والقدرات ،لذا يكون التركيز على السياق البيئي التنافسي ،وان القدرة على تنظيم المشاريع هي شكلا من أشكال رأس المال الاستراتيجي الذي يكمن من خلال الخبرة والتدريب . في حين صاغ كلا من (Armstrong &Taylor, 2014: 15) رأس المال الاستراتيجي بانه الوسيلة التي عن طريقها يتحقق التوافق المثالي بين الموارد البشرية واستراتيجيات الاعمال ، فهو يأخذ وجهة النظر حول المكان الذي يجب ان تتجه إليه الموارد ،والتي تسعى جاهدة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات موارد بشرية داعمة بشكل متبادل.

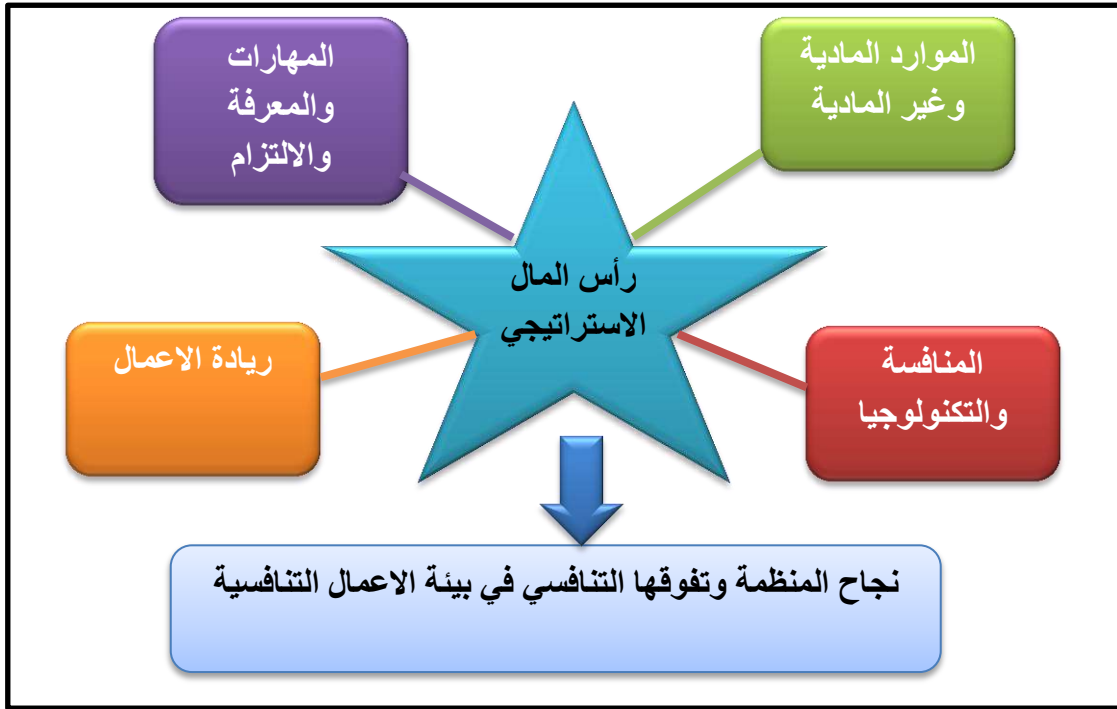
وفي سبيل تحديد المفهوم الاشمل والاقرب لمعاني رأس المال الاستراتيجي من الضروري مراجعه ما اشار اليه (Alika &Aibieyi,2014:60) على وجه التحديد وجوب ان يتمثل بالعمليات التي تتعلق بالتدريب والتعليم والمبادرات المهنية ، من اجل زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والموجودات الاجتماعية التي تؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي في الاداء وبالتالي قدرة المنظمة على تلبية المهام . وجاء (Piketty,2014:48) ليصف رأس المال الاستراتيجي بانه أحد اشكال الثروة التي تراكمت لدى البشر ، والموارد الطبيعية التي سخرها الخالق للبشر دون الحاجة الى الاحتفاظ بها بدون الاستفادة منها ،وان رأس المال بجميع أشكاله ادى دوراً مزدوجاً كمخزن للقيمة وعامل للإنتاج .

وفي الصدد نفسه عرفه (Boyer,2016:39) بأنه رأس مال القدرات البشرية مثل المهارات والمعارف والثقة بينهم اضافة الى فاعلية تقييم العمل داخل القوة العاملة التي تستخدم رأس مال معين والتي يمكن استخدامها لتحقيق الارباح .

واضاف (Boon et al., 2018 :38) إن رأس المال الاستراتيجي هو نمط وعمليات نشر الموارد والانشطة المخططة لها ، والتي تهدف الى تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها ، لان ممارسات الموارد البشرية تعد بمثابة نظام او خدمة من الانظمة الذي يعزز القوى العاملة ويحفزها بشكل جماعي ، لذا نشأ الاهتمام به كمورد استراتيجي وكجزء من تطوير وجهة النظر القائمة على الموارد في الادارة الاستراتيجية ،فقد بدأ الباحثون في مجال الاستراتيجيات بتحديد موارد المنظمة التي تعنى بالمعايير الاساسية الخاصة بـ(القيمة والندرة والقابلية للتقليد) ، ولأنه مورد يمكن ان يساعد المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية وكذلك مساعدتها في زيادة التصور حول الزبائن .

واستخلص (Iwamotoa &Suzuki, 2019:696) ان رأس المال الاستراتيجي يمثل مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة وقد تكون معرفة خاصة بالفرد أو معرفة عامة ، والقدرة على الابتكار والابداع والعمل الجماعي والتدريب والتعليم.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح تنوع وجهات نظر الباحثين لمفهوم رأس المال الاستراتيجي وتشعب آرائهم وتداخل محتواهم في مجالات عدة وبما يتلاءم مع توجهات الدارسة الحالية يمكن ملاحظة أنهم ركزوا على أنه موجوداً استراتيجياً للمنظمة فهو سر نجاحها وتميزها وابداعها ، خصوصاً المنظمات التي تسعى الى التفوق في عملها ،هذا بدوره يرجع الى ما تمتلكه من قدرات معرفية يمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية ، وما توصلوا اليه من حقائق علمية حول المفهوم كانت بمثابة المعطيات السببية التي اطرت اجتهاداتهم الشخصية في النظر الى المفهوم ،وهذا ان دل فانه يدل على اهمية الموضوع وابعاده المتنوعة وتأثيراته المتعددة ضمن السياقات الاستراتيجية وبذلك يمكن تعريف رأس المال الاستراتيجي بأنه رأس المال الموارد المادية وغير المادية وقيمة الزبون والمهارات والمعرفة والالتزام والمنافسة والتكنولوجيا وريادة الاعمال كل هذه الموارد تمثل المحرك الرئيسي لنجاح المنظمة وتفوقها التنافسي في بيئة الاعمال التنافسية ، ويمكن تصوير رأس المال الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث كما في شكل (3)



شكل (3) رأس المال الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث

ثالثا: طبيعة رأس المال الاستراتيجي

بسبب التغيرات البيئية المتسارعة أصبح رأس المال الاستراتيجي من الموضوعات الذي له مداخله ومفاهيمه ، اذ يعد من الموضوعات الحديثة الذي ظهر في ادبيات الادارة الاستراتيجية فهو يشير الى الموارد البارزة التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها الاستراتيجية لارتباطه بكثير من المتغيرات ومنها المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي (Awad&Ghazir,2004:422) .

إن المنظمات في البيئات المضطربة بحاجة رأس المال الاستراتيجي كونها ترتبط بأداء العمل اليومي ، وأن الاعداد للتعامل مع المستقبل يعد ضرورة ملحة في هذا الجانب وهذا يتحقق عن طريق ربط رأس المال الاستراتيجي باستراتيجية المنظمة (Chang&Huang, 2005:436)

وفي الاطار ذاته حدد (Pablo et al., 2007:689) ان تكامل سياسة وممارسات رأس المال الاستراتيجي مع الاستراتيجية تنطوي على تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية محتملة الحدوث ومتابعة النهج الذي يؤثر على أصحاب المصالح وصياغة الخطط والسياسات الخاصة به.

وبهذا الشأن يشير (Hughes &Morgan, 2008:324) ان الموارد الاستراتيجية تمثل مدخلات رئيسية في الاستراتيجية والتي تحدد قدرة المنظمات على المنافسة بفاعلية ،فهي تشمل

على الموارد القانونية والمالية والمادية والبشرية والتنظيمية والمعلوماتية ، وان المنظمات المتنافسة تعاني من عدم المساواة في الموارد الاستراتيجية ، مما يمنحها فرص مميزة في سوق الخدمات ، والتغلب على التفاوت النسبي في الموارد عن طريق الموارد الاستراتيجية الحالية وضمان السعي وراء الفرص عند وجود ملائمة فعالة . وبين (Griffith,2010:218) ان نظرية الموارد (Resource Advantage) المتمثلة بالكيانات الملموسة وغير الملموسة المتاحة للمنظمة تمكنها من عرض السوق بكفاءة وفاعلية فالموارد الملموسة تتمثل (بالموارد المادية والمالية والقانونية) والموارد غير الملموسة هي (بشرية وتنظيمية ومعلوماتية وعلائقية) وان نظرية الموارد تنظر الى المنظمة على انها تستفيد من العناصر غير المتجانسة والموارد المتنقلة من اجل تحقيق الميزة التنافسية .

كما ان دور رأس المال الاستراتيجي يتمثل في تحقيق التوافق الافقي بين استراتيجيات رأس المال الاستراتيجي وعملياته المنفذة والتوافق العمودي عمليات رأس المال الاستراتيجي ووظائف الاعمال (Ananthram et al. , 2013 : 284) وهذا ان دل فانه يدل على الاهتمام برأس المال الاستراتيجي لم يكن وليد اليوم بل ان الحاجة ظهرت منذ سنين في ضرورة التفكير استراتيجيا في رأس المال الاستراتيجي من اجل ان يدعم سياسات وخطط واهداف المنظمة (Rumbles & Rees , 2013 : 240)

وفي ضوء ما تقدم يتضح ان طبيعة رأس المال الاستراتيجي تنبثق من دور مهم وهو تحسين مهارات وقدرات الافراد العاملين ، وتعزيز دورهم في التعامل مع الادوار الاستراتيجية عن طريق خلق معرفة جديدة ومهارة جديدة تتوافق مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ، بحيث يمكن للمنظمة ربط المعرفة السابقة بالمعرفة الجديدة لضمان تحسين اداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية في الاعمال .

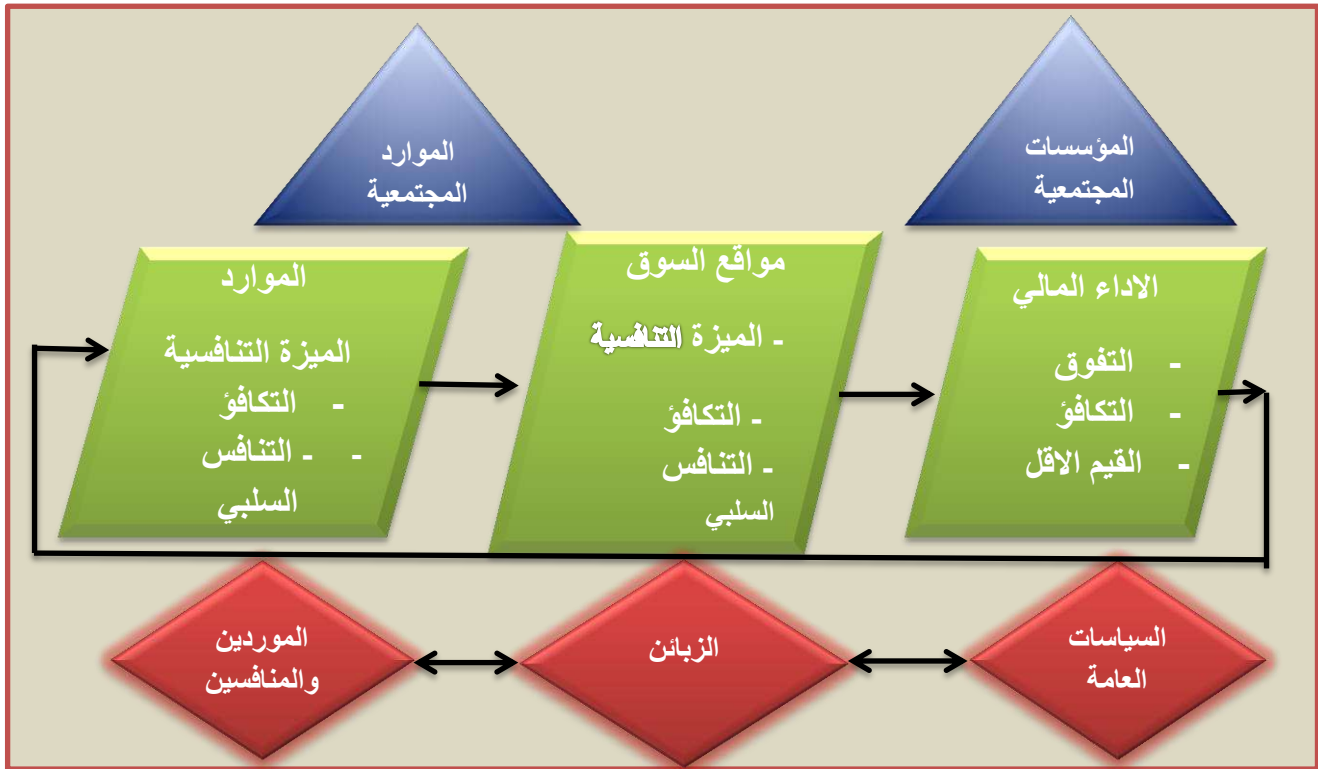
رابعاً : أهمية رأس المال الاستراتيجي

تتجلى أهمية رأس المال الاستراتيجي عن طريق حقيقة أن المنظمات في الألفية الجديدة بدأت تزدهر في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة ، وبرز عامل المعرفة كمحرك رئيسي للنجاح التنظيمي والاستدامة ، وعليه فقد أصبح تحويل رأس المال الاستراتيجي الى مخرجات تنظيمية مرغوبة فهو يمثل تحديا كبيرا يواجه مديري المنظمات في المستقبل

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

(Rugman&Verbeke,1990:20) وما يضمن أهمية رأس المال الاستراتيجي هو وجهة النظر البسيطة لنظرية الموارد التي تم تطويرها بعد عام 1991 والتي تمثل كيفية ارتباط الموارد بالاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ، بمجرد ان تدرك ان هذه الموارد قيمة وذات ندرة ولا يمكن استبدالها وتقليدها في هذه الحالة الإجراءات التي تتخذها المنظمة هي استغلالها لهذه الموارد (Macmillan&Tompoie,2000:121).

كما يؤكد (Hunt & Lambe, 2000:33) ان نظرية الموارد (Resource Theory) تمثل عدم التوازن الذي يتكون من الصراع المستمر بين المنظمات من اجل المزايا التكميلية في الموارد والتي تؤدي الى مراكز تسويقية لبعض قطاعات السوق ، بالتالي الاداء المالي المتفوق الذي يتأثر بطبيعة العمليات التنافسية ومدى نجاحها على سبيل المثال :مدى فاعلية المنافسة في الانتاج والنمو الاقتصادي الذي يتكون من خمسة عوامل رئيسية ، والشكل (4) يوضح هذه العوامل لنظرية الموارد والميزة التنافسية .



شكل (4) نظرية الموارد والميزة التنافسية





Source: Hunt, S.D., & Lambe, C.J. (2000). "Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory"., 2(1), 17-43.

كما تسهم التطورات القائمة على الموارد في توسع آراء الباحثين والكتاب حول ما هو رأس المال الاستراتيجي، فهو يشتمل على الموجودات الملموسة وغير الملموسة المتمثلة، برأس المال البشري والاجتماعي ورأس المال الفكري، فقد تتوسع وجهات النظر حول هذه الانواع التي تعمل استراتيجياً، لذا ان الاهتمام برأس المال الاستراتيجي يتطلب أداء متميز او متفوق مع قدرات استراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل في المنظمات، وهذه القدرات أساسية طالما أنها تسهم في تحقيق القيمة المضافة للزبون واكتساب مزايا تنافسية قيمة لا يمكن الاستغناء عنها وصعبة التقليد

(Newell et al., 2002:277)

وما يعمق أهميته أن خطط رأس المال الاستراتيجي توفر أساساً واضحاً لصياغة استراتيجية المنظمة، فضلا عن المعرفة التي تمثل أحد الموارد الاستراتيجية للمنظمة فهي تحقق ميزة من خلال توفير القيمة للزبائن، وان كثير من الدول المتقدمة اعتمدت على الاقتصاد المعرفي خلال السنوات الماضية، لأنه يعتمد على أصحاب العقول العلمية والمهارات التي يمتلكونها وهؤلاء يطلق عليهم بصناع المعرفة (Knowledge Workers)، لذا نرى نظرة المنظمات الى رأس المال الاستراتيجي قد تغيرت بعدما كانت تمثل قدرات لا تستطيع المنظمة تجاهلها بسبب حلول صناع المعرفة، أصبحت الإدارة تركز على القدرات العقلية التي تزود المنظمة بأسباب القوة والفاعلية، واهمية القدرات العقلية التي تمتلكها المنظمة هي التي تحتوي على معرفة مفيدة لها، وان السؤال الاساسي للمدير الذكي الذي اكد عليه (Awad & Ghazir) هي ماذا نفعل؟ وليس ماذا نصنع، هذا السؤال يخاطب المنظمة لغرض جرد مستمر للمهارات والمواهب والمعارف والقدرات لأنه يمثل رأس مال المنظمة الذي يمتلكه، وان رأس المال الاستراتيجي يقوم على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يتمتع به من خصائص ذات قيمة، ونادر الوجود، وصعوبة التقليد

،ويمكن توضيح هذه الصفات من خلال الشكل (5) : (Bohlander et al., 2004:9)

<p>رأس المال الاستراتيجي (نادر الوجود) يحدث هذا عندما لا تتساوى معرفة ومهارات وقدرات العاملين مع ما تمتلكه المنظمات المنافسة .</p> 	<p>رأس المال الاستراتيجي (ذا قيمة) هو ان يكون العاملين قادرين على تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة عندما يجدون الطرق اللازمة لتقليل التكاليف وخلق برامج التمكين ومبادرات ادارة الجودة الشاملة .</p> 
<p>المنظمات التي تمتلك المواهب ويتم ذلك من خلال ما يتمتع به العاملين من قدرات ومواهب قادرة على ربط عملهم وتحسينه في المهام الجديدة .</p> 	<p>رأس المال الاستراتيجي (صعب التقليد) أي بمعنى ان قدرات وخصائص العاملين لا يمكن اعادة تقليدها من قبل الاخرين .</p> 

شكل (5) يبين صفات رأس المال الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث

وفي الاتجاه نفسه فان رأس المال الاستراتيجي يوفر إطاراً مفاهيمي لإدارة المنظمات عن طريق التأكيد على إدارة التغيير فهو يمكنها من البقاء في بيئة معقدة وتنافسية وهو مطلب أساسي في عصر العولمة ، كما يسمح لها بتحقيق الكفاءة الجوهرية والمتمثلة بقدرة المنظمة على تقديم عوامل النجاح الرئيسية (Luo et al.,2005,52) كما تظهر الأهمية عن طريق التأثير على سلوك وتوقعات العاملين وإضافة قيمة كبيرة في تطوير الأبداع وتعزيز قدرة المنظمة في تقديم منتجات ونظم إدارية أفضل ،بالإضافة الى تعزيز الالتزام وزيادة الاداء عن طريق التأثير في دافعية العاملين فضلاً عن دعمهم بالمهارات والموارد المطلوبة ومنحهم حرية التصرف والاختيار (Pablo et al., 2007:687)

وما يزيد أهمية رأس المال الاستراتيجي انه يسمح للمنظمات بتطوير واستغلال كل ما هو متاح من مواردها الملموسة وغير الملموسة التي تمكنها من تعزيز القيمة المقدمة من المنتجات للسوق ،عندما يتم عرض الميزة النسبية من الموارد فان هذا يؤدي الى تحسين الاداء الاستراتيجي في السوق ، ويتبين ذلك من خلال جانبين الاول يتعلق بمدى الالتزام بالاستراتيجية بينما يعكس الثاني مدى فاعلية الاستراتيجية من حيث تحقيق أهداف المنتج في السوق (Hughes&Morgan,2007:504) كما ان تحويله الى مخرجات تنظيمية مرغوبة يمثل تحدياً كبيراً يواجه مديري المنظمات في المستقبل ،وان المورد الاستراتيجي الذي يمنح المنظمة ميزة على المنافسين هو جودة وخبرة العاملين فيها (Akinyemi ,2009:442)

وأوضح كلاً من (Hodgkinson & Hughes, 2012:1375-1376) ان النظرية القائمة على الموارد (Resource Based Theory) تسعى الى شرح كيفية تطوير المنظمات لاستراتيجية الاستخدام الفعال للموارد وتوزيعها بهدف تحقيق الميزة التنافسية ، فهي نهج تطوري لدراسة المزايا الاستراتيجية المستدامة من منظور الموارد ،ومن أجل تحقيق الاستدامة يجب على المنظمة استخدام هذه الموارد التي تشكل قاعدة لرأس مال يصعب على المنافسين تقليدها واكتسابها ، وان من أنواع رأس المال الاستراتيجي في نظرية والمتمثلة بالتعلم التنظيمي والعلاقات مع اصحاب المصالح والوكالات الحكومية ومهارات وقدرات تنظيم المشاريع التي تمكن المنظمة من انتاج وعرض سوقي ذو قيمة وكفاءة وعليه يؤدي الى ميزة تنافسية ، وان هذه النظرية لها وجه نظر تختلف عن النظريات الحالية عن طريق التأكيد على عدة نقاط رئيسية وهي : لكي يكون أي مورد استراتيجياً يجب ان يمكن المنظمة من الإنتاج بكفاءة وفاعلية ويخلق قيمة للسوق المستهدف ، وتوفر تفصيلاً دقيقاً لأنواع الموارد والقدرات التي يمكن ان تشكل موارد استراتيجية ، كما وان هذه النظرية تشتمل على عدة اشكال لرأس المال ومنها راس المال البشري (المهارات والتعلم والالتزام) ورأس المال المعلوماتي (المعرفة وفهم الاسواق والزيائن) ورأس المال العلائقي (العلاقات والتحالفات والاتفاقيات التعاونية) ورأس المال التنظيمي (الثقافة وموارد المنظمة وقدراتها) وان كل نوع من هذه الانواع يشكل رأس المال الاستراتيجي ، كما أن الاهتمام برأس المال الاستراتيجي انما يتطلب إيجاد الهياكل والعمليات التي تعزز ممارسات راس المال مع الالتزام بالرسالة والقيم الاستراتيجية الاساسية وتحقيق التناغم المطلوب مع اصحاب المصلحة وانعكاسه على صناعة القرار الاستراتيجي التنظيمي (Liu et al. ,2014:424)

وهذا ما جعل (Alika & Aibieyi, 2014:59) يؤكدان على أهمية تعزيز رأس المال الاستراتيجي عن طريق مساعدة قادة المنظمات وجعلهم اكثر قدرة على الاستجابة للتحديات التي يواجهونها كجزء من سعيهم لتحقيق مهامهم واهدافهم ، وعليه فقد اكتسب رأس المال الاستراتيجي اهمية خاصة وهذا ما أوجب على اصحاب المصلحة الالتزام به وتطبيقه .

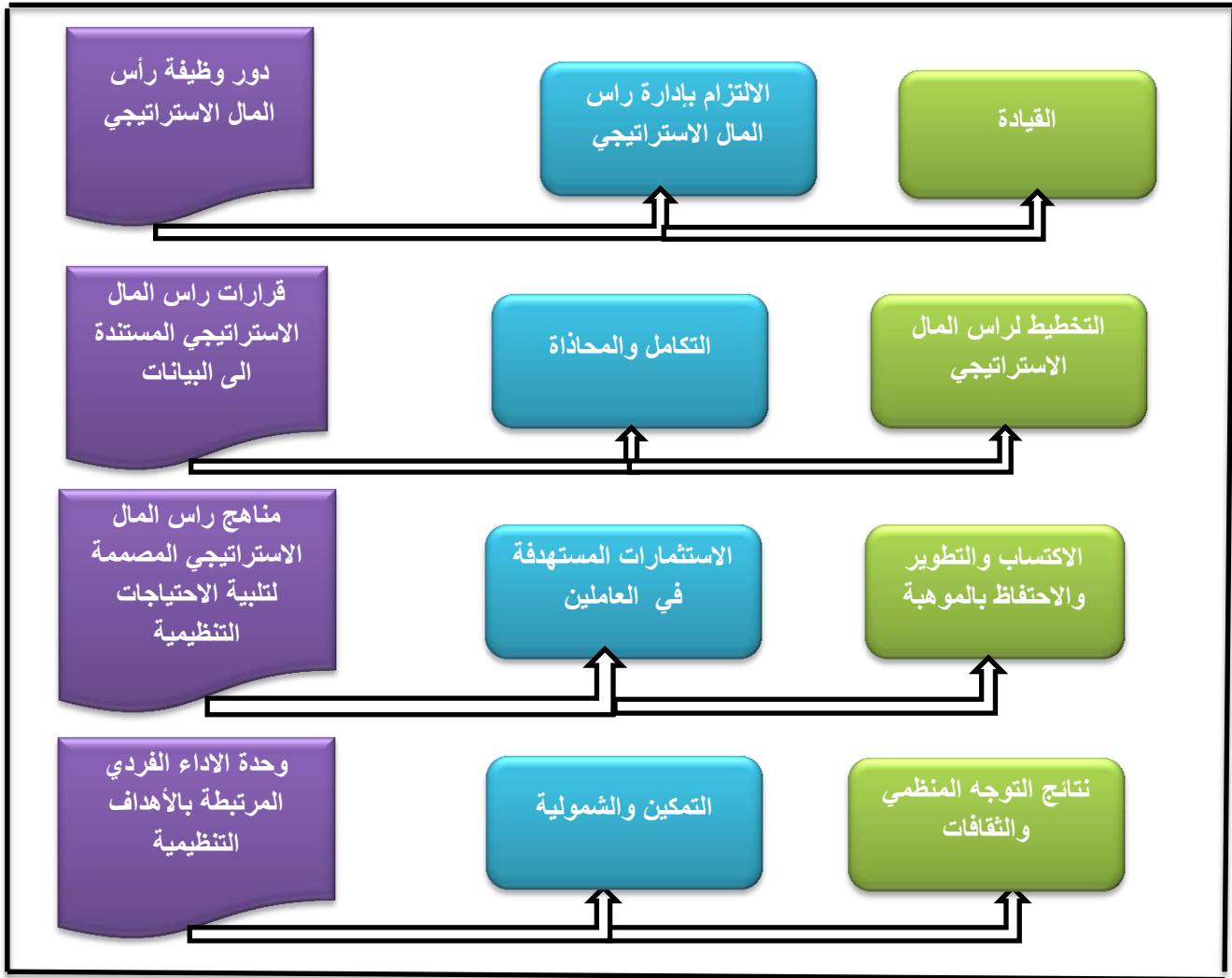
واستناداً الى ما سبق تنضج أهمية رأس المال الاستراتيجي من كونه مرحلة متقدمة يقوم في مواجهة والتكيف مع مراحل التغيير التي تعصف بالمنظمة بين حين وآخر استجابة للظروف البيئية وفيما يأتي سوف نورد الاهمية بالنقاط الآتية :

- 1- تنبثق أهمية رأس المال الاستراتيجي نتيجة للدور الذي يؤديه في المنظمات .
- 2- يعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات لتحقيق نجاحات المنظمة .
- 3- يسهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، كما ويعزز قدرتها في الاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها .
- 4- يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي الاستراتيجي عن طريق مواكبتها للتطورات التكنولوجية في المجالات البيئية المختلفة .
- 5- يمكن المنظمات من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية عن طريق ما تمتلكه من قدرات معرفية وتكنولوجية .

خامساً : إدارة رأس المال الاستراتيجي

اتفق العديد من منظري إدارة رأس المال الاستراتيجي على أن تطور المنهج الاستراتيجي يعد الفيصل في انتقال الوظائف الأساسية من النظرة التشغيلية الى النظرة الاستراتيجية والتي تكون ذات أثر مباشر في استراتيجية المنظمة ، فقد تحتاج المنظمات الى جهود مستمرة لموائمة سياسات وممارسات العاملين مع استراتيجية اعمالها ، فنرى ان أهميتها للمنظمات العامة ليست واضحة ، وعليه لا تتطور استراتيجيات العمل بالمعنى نفسه الذي تقوم به المنظمات الخاصة ، لأنها تعمل ضمن أنظمة سلطة اكبر ولا تتمتع بنفس الدرجة من الاستقلالية التي تتمتع بها المنظمات الخاصة لتغيير سياسات العاملين او تقديم حوافز قائمة على الاداء وعليه لا يمكن نقل إدارة رأس المال الاستراتيجي بنجاح من القطاع الخاص الى القطاع العام ، دون تكييف تصميمها وتنفيذها مع الخصائص الفريدة للمنظمات العامة (Tompkins,2002:95) ففي اطار تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة رأس المال الاستراتيجي وضع (Walker, 2002:7) انموذج نظري يوضح تنظيم هذه العوامل في ازواج لتتوافق مع تحديات والمخاطر فهي تجسد نهجاً لإدارة رأس المال الاستراتيجي القائم على الحقائق فهي تركز على انجاز الاهداف والمهام ، وعند النظر في ركائز رأس المال وعوامل النجاح الثمانية من الضروري ان نتذكر انها مترابطة وتعزز بعضها البعض وهذه الركائز تعكس مبدئين اساسيين هما :

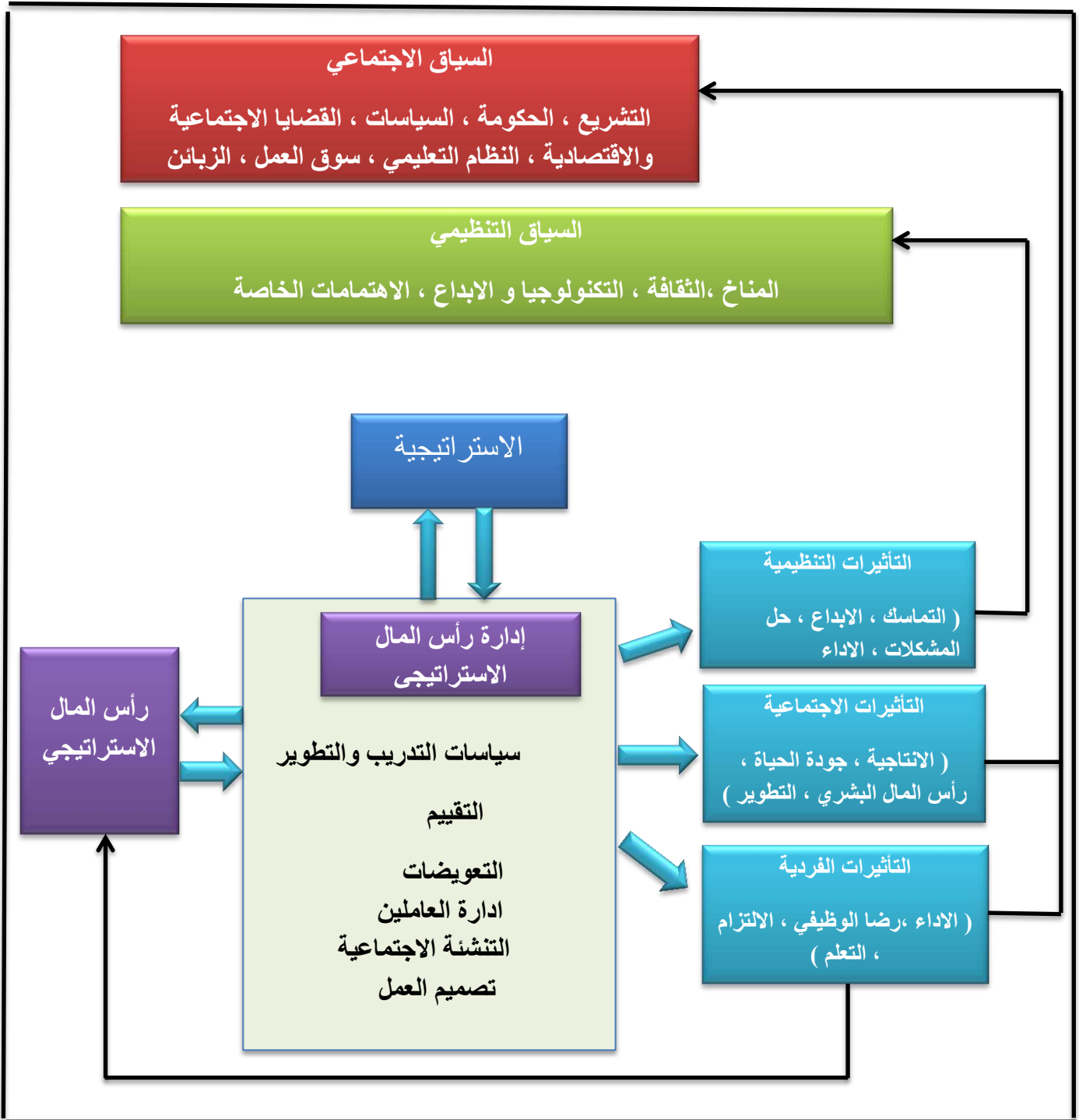
- 1 - يمثل العاملون موجودات يمكن تعزيز قيمتها عن طريق الاستثمار .
- 2- تصميم وتنفيذ نهج ادارة رأس المال الاستراتيجي للمنظمات يكون وفقا لمعيار مدى جودة مساعدتها في تحقيق نتائج المنظمة ومتابعه رسالتها وهذه الركائز الاساسية يتم توضيحها بالشكل (6)



شكل (6) عوامل النجاح الحاسمة الثمانية لرأس المال الاستراتيجي

Source: Walker, D. M. (Ed.). (2002). " **A Model of Strategic Human Capital Management**". DIANE Publishing, pp:8.

وبالتالي فان التحول نحو إدارة رأس المال الاستراتيجي هو بدعم من الرؤى النظرية فنجد إنها تمثل مجموعة متكاملة من الممارسات والاستراتيجيات والسياسات التي تدير المنظمات من خلال رأس مالها الاستراتيجي الذي يؤثر ويتأثر باستراتيجية العمل والسياق التنظيمي والسياق الاجتماعي والاقتصادي والنموذج المعروض شكل (7) يسلط الضوء على إنها ليست فقط كصياغة لاستراتيجية معينة للموارد البشرية، ولكن كنمط متطابق من الأنشطة، فهي تربط الاستراتيجية والسياسات والممارسات التي يحددها النظام ببعضها البعض، بطريقة تكاملية لإدارة وتطوير مخزون المعرفة من المهارات والقدرات في المنظمة والنظر في تأثيرات النظام ليس فقط فيما يتعلق بالجوانب الداخلية للمنظمة، ولكن ايضا لعواقب قرارات إدارة رأس المال الاستراتيجي على المستوى الفردي والاجتماعي والنموذج التالي يوضح ذلك :



شكل (7) نموذج متكامل لإدارة رأس المال الاستراتيجي

Sources: Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). "Strategic human resource management": integrating the universalistic, contingent, pp:651

وبحسب وجهة نظر (Becker & Thuselid, 2006: 899) يختلف مجال إدارة رأس المال الاستراتيجي عن إدارة الموارد البشرية التقليدية بطريقتين:

أولاً: تركز ادارة راس المال الاستراتيجي على الاداء التنظيمي بدلاً من الاداء الفردي .

ثانياً: تؤكد على دور انظمة ادارة الموارد البشرية كحلول لمشاكل العمل بما في ذلك اوجه التكامل الايجابية والسلبية .

كما وتؤدي النظريات السائدة في تحليل التنافسية الى التركيز على موارد المنظمة ، فالموارد هي مزايا ملموسة وغير ملموسة ، التي تكون للمنظمة بطريقة شبه دائمة ، كما وان القدرات تعد وسيلة للقيام بأنشطة مختلفة اعتماداً على الموارد المتاحة التي يتم تقديمها كواحد من العوامل الرئيسة في البحث عن القدرة التنافسية (Coda, 2009: 16)

في حين ذكر (Storey et al., 2009: 52) أن إدارة رأس المال الاستراتيجي تدور حول ادارة علاقات العمل لجميع العاملين بطريقة تجعلهم يسهمون في تحقيق الاهداف التنظيمية وقد قسمها على ثلاثة أهداف أساسية وكما موضحة :

- 1- تحقيق التكامل العمودي والافقي اي الموائمة لراس المال الاستراتيجي مع استراتيجيات الاعمال.
- 2- توفير الاحساس بالتوجه في بيئة مضطربة لتلبية احتياجات العمل والاحتياجات الفردية والجماعية لعاملها عن طريق تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج الموارد البشرية .
- 3- المساهمة في صياغة استراتيجية العمل عن طريق لفت الانتباه الى الطرق التي يمكن للأعمال التجارية الاستفادة من المزايا التي توفرها نقاط القوة في مواردها البشرية .

وفي الاطار ذاته بين (Wright & McMahan, 2011: 93) انها نمط توزيع الموارد والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، فهي تتألف من محددات القرارات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية ، وتحديد سلوكيات الموارد البشرية المطلوبة وفعالية هذه القرارات بالنظر إلى استراتيجيات العمل المختلفة والتنافسية. وبحسب الحقائق النظرية لإدارة رأس المال الاستراتيجي فهي تمثل نهج لإدارة العاملين في كيفية تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها عن طريق ما تمتلكه من سياسات وممارسات الموارد البشرية المتكاملة (Armstrong, 2011: 49)

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الأول: رأس المال الاستراتيجي

كما تؤدي دوراً حاسماً في معالجة وضمان النجاح للمنظمات من المنظور العالمي ، لأنها المسؤولة في المنظمة عن الاختيار والتقييم وادارة شؤون العاملين والتخطيط للموارد البشرية ، كما لها دور في زيادة الاداء التنظيمي الذي يقود المنظمة الى تعزيز الكفاءة الاساسية وجزاً من دور صنع القرار ، ففي المنظمات الحديثة تؤدي دورين اساسيين هما : تعزيز أداء المنظمة ، وتعد بمثابة دعم لتحقيق القدرة التنافسية عن طريق العاملين (Saha&Gregar,2012:2)

ويتبين إن إدارة رأس المال الاستراتيجي تمثل وسيلة لتحقيق التوافق المثالي بين الموارد البشرية واستراتيجيات الاعمال ، فهي تأخذ وجهة النظر حول الموقع الذي يجب ان تتجه اليه المورد وان تسعى جاهدة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات موارد بشرية داعمة بشكل متبادل ، وان الهدف الاساسي هو توليد القدرة التنظيمية من خلال التأكد من ان المنظمة لديها عاملين مهرة ومشاركين وملتزمين ولديهم دوافع جيدة تحتاج الى تحقيقها (Armstrong,2014:15)

واتفق (Jacobson&Sawa,2015:319-320) ضمن هذا النهج ان تغيير دور إدارة رأس المال الاستراتيجي من التركيز المحدود لنظام القواعد الى التركيز الواسع في التعاون والشراكة مع القادة والعاملين لتحقيق الاهداف التنظيمية ، يكون عن طريق وضع خطة استراتيجية شاملة بالإضافة الى خطة راس المال الاستراتيجي التي تدمج متطلبات القوى العاملة مع الاهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية ، وكيف تتوافق هذه السياسات والممارسات مع الاهداف الاستراتيجية ، نتيجة لاتجاهات قد تظهر الخطط عندما يحاول رأس المال الاستراتيجي في موائمة استراتيجياته وعملياته مع استراتيجيات المنظمة .

كما إن ادارة رأس المال الاستراتيجي تعمل كبديل للتغلب على المشاكل والقيود من خلال بناء موارد بشرية تقود المنظمات لتحقيق اهدافها ، والاحتفاظ بمزايا تنافسية وموائمة ممارسات استراتيجية المنظمة مع اهداف التطوير التنظيمي عن طريق عمليات التخطيط للموارد المتعددة التي تهدف الى تحقيق الاستراتيجيات والاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (Lim et al.,2017:3)

في حين اشار (Emeagwal&Ogbonmwan,2018:2) إن العنصر الرئيسي لإدارة رأس المال الاستراتيجي هو دمج ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مع احتياجات العمل وتطبيق نظام محدد تقوم المنظمة من خلاله ادارة كفاءة عاملها وتحسين ادائهم.

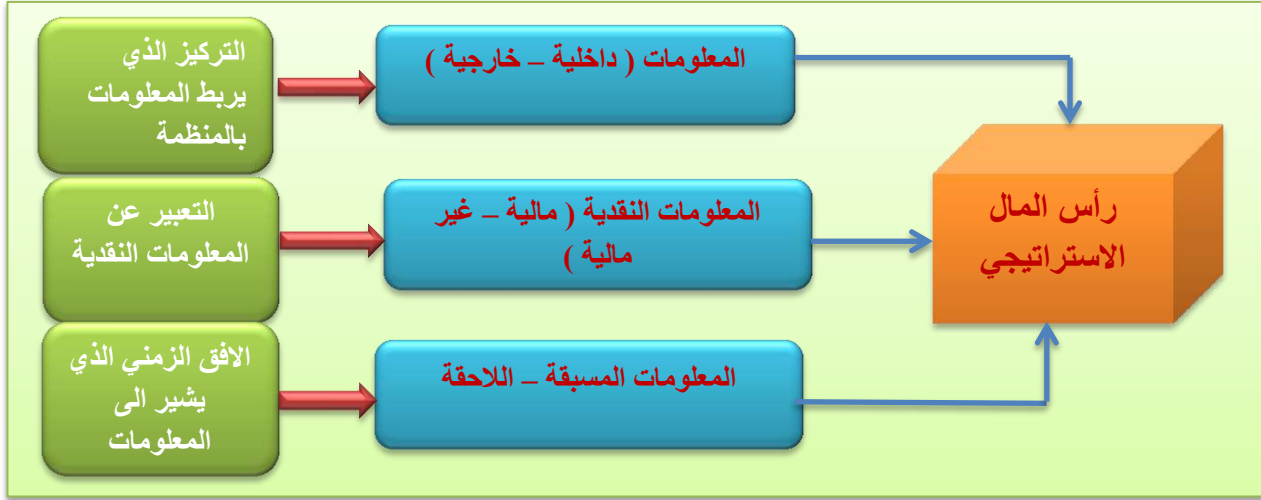
وعليه يتبين ادارة راس المال الاستراتيجي تمثل الوظيفة المسؤولة داخل المنظمة في اختيار وتقييم ادارة شؤون العاملين وتعزيز الكفاءة لتحقيق القدرة التنافسية ، وتقديم ابتكارات جديدة للأسواق المستهدفة عن طريق ما تمتلكه من عاملين ماهرين ، لتأدية انشطتها الداخلية واعمالها الخارجية .

ساساً: أنموذجات رأس المال الاستراتيجي Models of Strategic Capital

سعى الباحثون الى صياغة أنموذجات رأس المال الاستراتيجي خارطة الطريق الذي سار عليه اغلب الكتاب والباحثين في تحديد الابعاد الاساسية والذي يمثل قلب موضوع رأس المال الاستراتيجي وجوهره الاساس ، وبالتالي فان عرض بعض هذه الانموذجات يعد الخطوة الاولى في ابعاد راس المال الاستراتيجي ومن ثم اختيار افضلها وبما يناسب توجهات الدراسة الحالية ، ومن أهم هذه الانموذجات الاتي :

1- أنموذج (Larcker,1981)

يعد هذا الأنموذج نقطة الانطلاق في دراسة رأس المال الاستراتيجي والاساس الذي تعود اليه كل الابحاث والدراسات ، اذ اشار (Larcker,1981:26) ان هذا الانموذج يوفر تحليلاً فيما يتعلق بتفضيلات المعلومات والدعم لوجود مراحل القرار ، فالقرارات المرتبطة بالمشاريع الاستراتيجية وقرارات السياسة تميل الى احداث تأثير كبير على المنظمة على المدى الطويل لذلك حدد هذا الأنموذج عدة مقاييس في التركيز على تطوير البدائل والتدفقات ومن اهم هذه المقاييس هي : العوامل الداخلية او الخارجية (Focus: Internal-External) ،المعلومات المالية او غير المالية (Information :Financial-Nonfinancial) ، الافق الزمني (لاحق – السابق) (Time Horizon :Ex post-Ex Ante

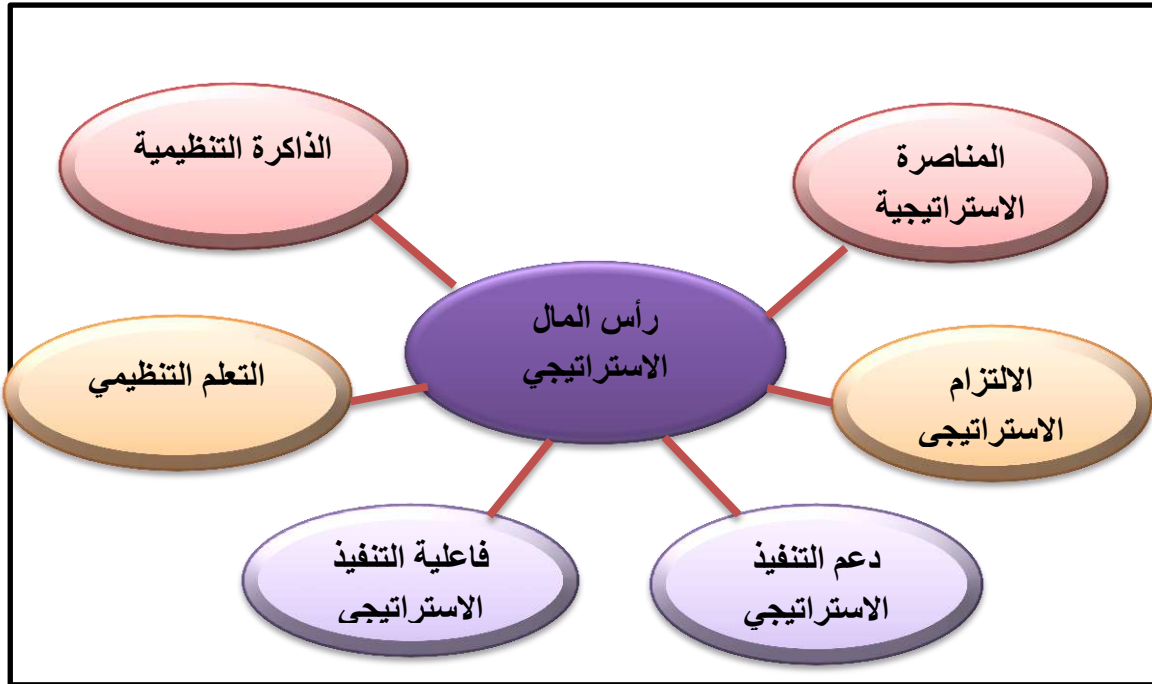


شكل (8) أنموذج (Larcker,1981) لرأس المال الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث استنادا (Larcker,1981:26)

2- أنموذج (Hughes&Morgan,2007)

هذا الانموذج (Hughes & Morgan, 2007:507) يشمل جميع الموجودات والقدرات الملموسة وغير الملموسة والعمليات ، والسمات الثابتة ، والمعرفة وما إلى ذلك التي تمكن المنظمة من تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات فهو يعتمد على الاساس النظري في وجهة النظر القائمة على الموارد والذي يركز على الموارد الداخلية للمنظمة، كما يعد من أفضل الانموذجات الذي يوفر الاساس النظري والميداني الخاص برأس المال الاستراتيجي على مستوى المنظمات ، فهو يقوم على تحديد ستة أبعاد اساسية لقياس رأس المال الاستراتيجي والمتمثلة : المناصرة الاستراتيجية (strategy championing) ، الالتزام الاستراتيجي (Strategic commitment) ، دعم التنفيذ الاستراتيجي (strategy implementation support) ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي (Strategy implementation effectiveness) ، التعلم التنظيمي (Organizational Learning) ، الذاكرة التنظيمية (Organizational memory) ، فضلاً عن ان الانموذج يهدف الى دراسة المزايا الاستراتيجية للمنتج في المنظمات ذات التكنولوجيا العالية .

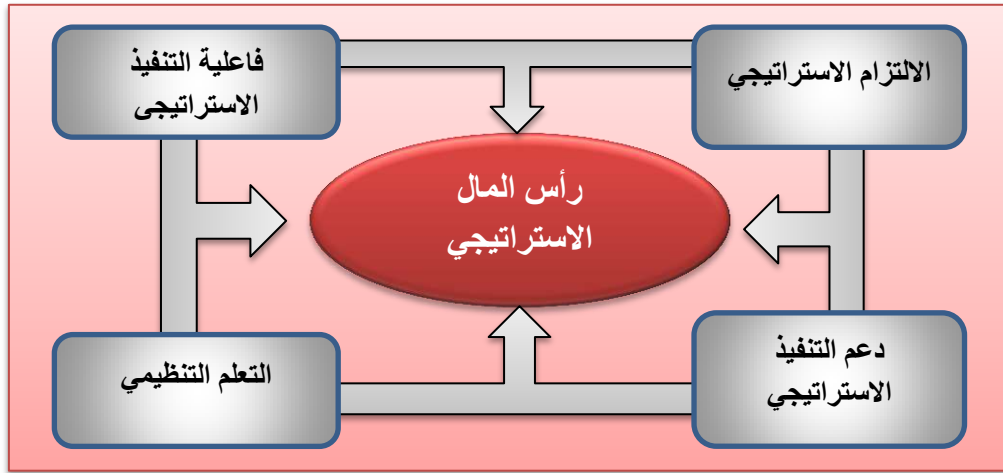


شكل (9) أنموذج (Hughes&Morgan,2007) لرأس المال الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث استناداً (Hughes&Morgan,2007:507)

3- أنموذج (Hodgkinson & Hughes, 2012)

هذا الانموذج (Hodgkinson & Hughes, 2012:1385) يدرس الاثار المترتبة على الاداء لرأس المال الاستراتيجي واستغلال المزايا النسبية التي هي في حد ذاتها مصدر للميزة المستمرة فهو انموذج قابل للاختبار تجريبياً ويهدف الى رفع مستوى رأس المال الاستراتيجي ، كما يقوم على أساس أربعة ابعاد رئيسة والتي تعد بمثابة مقاييس لقياسه والمتمثلة : الالتزام الاستراتيجي (Strategic commitment) ، دعم التنفيذ الاستراتيجي (strategy implementation support) ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي (Strategy implementation effectiveness) ، التعلم التنظيمي (Organizational Learning) والشكل التالي يوضح الانموذج

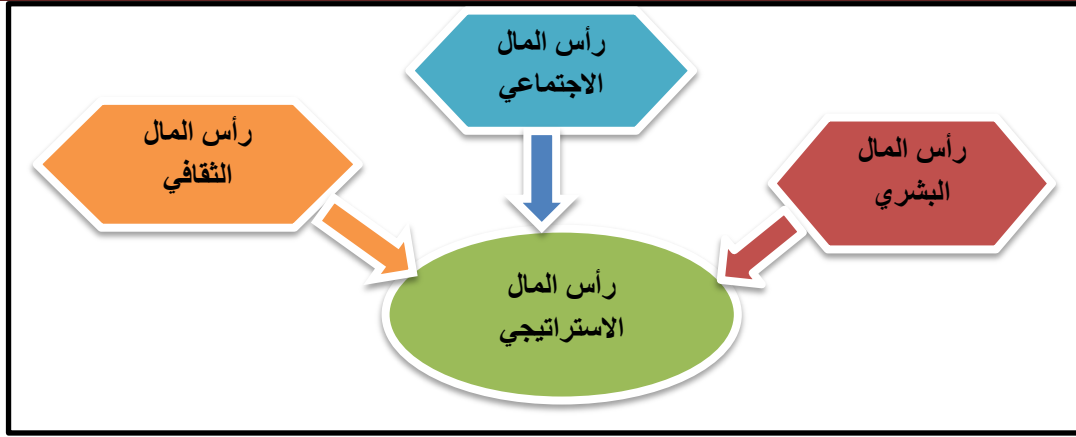


شكل (10) أنموذج (Hodgkinson & Hughes, 2012) لرأس المال الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث استنادا (Hodgkinson & Hughes, 2012:1385)

4- أنموذج (Boyer, 2016)

وضع (Boyer, 2016:46) إطار عمل لرأس المال الاستراتيجي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية هي: راس المال البشري (Human capital) ، راس المال الاجتماعي (Social capital) ، راس المال الثقافي (Cultural capital) هذه الابعاد تعمل على إنشاء فهم اكثر دقة للشبكات الاجتماعية والتي يتم نشرها لتحقيق هدف استراتيجي . والشكل يوضح الانموذج



شكل (11) أنموذج (Boyer,2016) لرأس المال الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث استناداً (Boyer,2016:46)

وتأسيساً على ما تقدم فإن اختيار أحد الانموذجات يعد حقيقة اساسية لتحديد أبعاد رأس المال الاستراتيجي التي تعتمد في دراستنا الحالية ، فنلاحظ بعض الانموذجات اتجهت الى دراسة النظرية المبنية على الكفاءة لتطوير استراتيجيات المنظمات وتوزيع الموارد بفاعلية حتى تكون قادرة على المنافسة في الاسواق المعنية وهذا ما لاحظناه في انموذج (Hughes&Morgan,2007) ، أنموذج (Hodgkinson & Hughes, 2012) الذي ركز على دراسة خصائص نظرية المنظمة فهي تشير الى التجانس وعدم الجمود ، أما انموذج (Larcker,1981) فركز على القرارات المرتبطة بالمشاريع الاستراتيجية وقرارات السياسة التي تميل إلى أحداث تأثير كبير على المنظمة على المدى الطويل ، كذلك انموذج (Boyer,2016) الذي أكد على استخدام منهجاً تحليلياً لاستكشاف رؤية المديرين عبر الاعمال الفنية المتعلقة برأس المال البشري والاجتماعي والثقافي.

وعليه نلاحظ إن كل أنموذج قدم مجموعة من الابعاد بوجهات نظر تختلف عن غيره من الانموذجات ،على سبيل المثال أنموذج (Larcker,1981) ،انموذج (Boyer,2016) ونحن إذ نقيم هذه النماذج لا نقلل من شأنها العلمي ولا نغفل أهميتها خاصة وانها جزء من الرصيد المفاهيمي الذي أغنى أدبيات رأس المال الاستراتيجي وعزز تطبيقاته الميدانية ،وانما نشير الى ضعف شموليتها لإبعاد رأس المال الاستراتيجي الذي يمثل الجوهر الاساس للدراسة الحالية .

وفي ضوء ذلك أنصب اختيار الباحث على أنموذج (Hughes&Morgan,2007) كونه أفضل الانموذجات وذات شمولية لإبعاد رأس المال الاستراتيجي فهو يوفر قدر اكبر من المرونة فيما يتعلق بموضوع تنفيذ رأس المال الاستراتيجي .

سابعاً : أبعاد رأس المال الاستراتيجي Dimensions of strategic capital

ان تحديد أبعاد رأس المال الاستراتيجي يعد أحد الاسباب الاساسية للدراسة الحالية ، ولأسباب مضت جرى اعتماد (Hughes&Morgan,2007) الذي يشتمل على ستة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي :

1-المناصرة الاستراتيجية Strategic Championing

تعد المناصرة الاستراتيجية وسيلة قوية للتغلب على العقبات التي تعترض الأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها ، فقد أظهرت الدراسات والابحاث في مجال المناصرة أن القرار الاستراتيجي المهم الذي يتخذه المدراء هو ترويج أفكار جديدة داخل أو خارج قواعد ومعايير المنظمة (Shane&Venkataraman,1996:75) فوجود أشخاص استراتيجيين يدعون بالقيادة الاستراتيجية يمكن ان يؤدي دوراً مهماً في تشكيل الحوار الاستراتيجي وتوفير الدعم وتسهيل عملية تخصيص الموارد المطلوبة ، فضلاً عن تعزيز الدعم بين العاملين في المنظمة تجاه استراتيجية المنتج –السوق والاهداف المرتبطة بها (Howell&Shea,2001:18) نظراً لأهمية رأس المال الاستراتيجي في المنظمات ذات الاداء العالي (Bassellier et al., 2003:322)

فقد حدد الباحثون تعريفات كثيرة لماهية المناصرة الاستراتيجية لكن في الواقع اشتركوا في موضوع واحد هو القيادة الاستراتيجيون وقدرتهم على إحداث التحولات داخل المنظمة ، والمناصرة الاستراتيجية تتمثل بالفاعلين الاساسيين الذين يعملون بشكل رسمي في المنظمات ويعززون من الابتكار والحماس ، فضلاً عن إزالة جميع الحواجز الناشئة عن عمليات الابتكار مثل نقص الموارد والقصور في التنسيق بين هذه العوامل التي بدورها تؤدي الى تحقيق الدور التنسيقي (Howell et al.,2005:644) كما اوضح كلا من (Hughes&Morgan,2007:508) ان القيادة الاستراتيجية هم مصدر عدم التجانس بين المنظمات ، ويتم وصفهم كعاملين وان وجودهم يؤدي دوراً مهماً في تشكيل موارد الاستراتيجية مثل :توفير الدعم وتسهيل تخصيص الموارد المطلوبة ،اضافة الى تعزيز الدعم بين العاملين في المنظمة تجاه استراتيجية المنتج والاهداف المرتبطة بها .

في حين يتفق البعض ومنهم (Andersson & Bateman, 2000; Howell, Shea,& Higgins, 2005; Markham, Green, & Basu, 1991) على نطاق واسع إن القيادة الاستراتيجية هم قادة ناشئون يشاركون مركزياً في احدث التحولات داخل المنظمات وينطوي على هذه التحولات اعتماد فلسفة جديدة او تكنولوجيا متعلقة بالعمل ،وان ظهورهم كقيادة ناتج عن التطابق بين قيمهم الشخصية والقضايا التي تتطلب منهم ، فهم يشاركون عادة بالخصائص

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

الشخصية المتمثلة بالثقة والحماس والمثابرة واطهار مستويات عالية من القوة الشخصية والتفوق في ممارسة التأثير ودورهم في تعزيز الابتكارات داخل المنظمات (Taylor et al., 2011:413) وفي السياق ذاته اشار (Khanin& Mahto,2013:54) انه يمكن للاختلافات

والابعاد الثقافية أن تؤثر على توليد المعرفة الجديدة للقادة الاستراتيجيين فهي تشمل ما يأتي :

أ- السعي لإشراك العاملين التنظيميين وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية صنع قرار الابداع.

ب- استخدام آليات رسمية لأغراض تطوير منتج جديد مثل التوقعات والتخطيط.

ت- استخدام آليات غير رسمية لقيادة الابداع ، مثل التفاعل والتواصل والتعاون .

ث- إنشاء دعم للإبداع باستخدام التسلسل الهرمي .

ج- مراقبة المبدعين عن كثب.

ح- السماح للمبتكرين بخرق المعايير والقواعد والإجراءات.

وضمن الاطار للقادة الاستراتيجيين حدد (Klerkx&Aarts,2013:195) عدة أدوار يقوم بها القادة

الاستراتيجيين وهي كما يأتي :

أ- يسهم القادة الاستراتيجيون في العملية القيادية من خلال التسلسل الهرمي .

ب- القادة الاستراتيجيون يمتلكون المعرفة التنظيمية التي تساعد في التحكم بين الامور الفنية والاقتصادية .

ت- يشجع رواد العلاقات او الشبكات على الابداع عن طريق علاقات العمل الداخلية والخارجية .

وعن طريق ما تقدم يمكن النظر الى القادة الاستراتيجيين هم الفاعلين الاساسيين الذين لديهم تأثير

كبير على تطوير منظماتهم عن طريق قيامهم بأنشطة الابداع، فضلا عن تحمل المخاطر في عملية

الابتكار وامتلاك المعرفة المتعمقة وإظهار اسلوب القيادة التحويلية والانشطة والعمليات التي يشارك

فيها هؤلاء القادة من اجل هذه الابداعات.

2-الالتزام الاستراتيجي Strategic Commitment

يوفر الالتزام الاستراتيجي حافزاً لتشكيل الاستراتيجية وان اعتماده يساعد في التغلب على المقاومة

والاستفادة من الاداء من خلال دعم الموارد الضرورية الاستراتيجية (المال والوقت والعاملين)

اللازمة لاعتمادها، فنلاحظ ان استراتيجية المنظمات وقدرتها على المنافسة مفيدة بسبب الافتقار

الى الدعم الاستراتيجي الضروري (Menon et al.,1999,22)

فقد عرف (Boshoff&Mels,2000:258) الالتزام الاستراتيجي بانه المدى الذي يفهم فيه المدير

ويدعم اهداف وغايات استراتيجية المنتج – السوق ، بحيث يكون فهم هذه الاهداف الاستراتيجية

والالتزام مفيداً للمنظمات التي تسعى الى تحقيق اهدافها من اجل اداء استراتيجي عالي ، فضلا عن ان

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

تطوير الالتزام يبني الدعم الاستراتيجي ويساعد في الحد من مقاومة التغيير فهو يوفر قوة دافعة للتكوين واعتماد استراتيجية لمتابعة هذه الاهداف.

كما ان الوعي بالالتزام الاستراتيجي يمكن ان يعزز الفاعلية التنظيمية ، فهو يؤدي الى نتائج مرغوبة مثل الربحية وزيادة احتمالية البقاء الطويل في بيئة الاعمال ، ونرى ان المنظمات عالية الالتزام تتمتع بشكل خاص بالالتزام استراتيجي قوي ، والتي يمكن ان تعزز استراتيجية المنتج – السوق (Boshoff&Mels,2001:257) . ويؤيد (Ashill et al.,2003:433) ان الالتزام الاستراتيجي يعكس الالتزام الشخصي للمدراء الاستراتيجيين ، لذا يتم اعطاء اهتمام كافي لإمكانات المديرين الاستراتيجيين ليكونوا مصادر للميزة التنافسية .

كما ويعد الالتزام الاستراتيجي مورداً غير ملموس للمنظمة وفريداً من نوعه ،فهو يسمح للمديرين الاستراتيجيين اظهاره لتقليل مقاومة التغيير السريع والمحافظة عليه من اجل اغتنام الفرص بسرعة ، فظهور عدم التوافق بين الاستراتيجية وما تفعله المنظمة بالفعل غالبا ما يؤدي الى فشل الاستراتيجية وانهيار الاداء في العمل (Hodgkinson&Hughes,2012:1380)

في حين بين (Scales&Brown,2020:2) ان الالتزام الاستراتيجي هو موضوع العديد من الدراسات التي اجريت على مدى العقود القليلة الماضية ،ومن المهم فحصه خصوصاً ما يتعلق بالعاملين واصحاب العمل ،وان الالتزام يؤثر على نوايا التغيير والمواقف تجاه التغييرات في المنظمة ،والرضا الوظيفي منذ اكثر من 50عاما قدم Howard Becker نظرية الالتزام وهذه النظرية ليست قائمة بذاتها لكنها ذات تأثير كبير عندما يرتبط الشخص بالمصالح الخارجية .

في ضوء ما سبق فان الالتزام الاستراتيجي هو عملية راسخة تعزز الفاعلية من اجل الايمان بأهداف وقيم المنظمة والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم .

3- دعم التنفيذ الاستراتيجي Strategy Implementation Support

دعم التنفيذ الاستراتيجي يتمثل بسلسلة من العمليات التي تنطوي على الهياكل التنظيمية واجراءات الادارة العليا وانظمة الرقابة والنشاطات والخيارات المطلوبة لإنجاز الخطة الاستراتيجية، اذ لا يكفي النجاح على مستوى الصياغة بل يجب ان يكون دعم التنفيذ ناجحاً حتى يمكن ممارسة نشاطات الرقابة الاستراتيجية بنجاح ، فضلا عن انه عنصر مركزي يتغلغل في الاداء الاستراتيجي والذي يعمل على

ربط صياغة الاستراتيجيات بالأداء المتفوق (Hunt&Lambe,2000:18)

فقد عرف (Borney,2001,54) دعم التنفيذ الاستراتيجي بأنه يتمثل بالقدرة المعقدة على تنفيذ

الاستراتيجيات وهي بحد ذاتها مورداً والتي يمكن ان يكون مصدرا لميزة استراتيجية مستدامة.

كما إن دعم التنفيذ يشير الى موائمة هيكل موارد المنظمة مع استراتيجية المنتج – السوق

وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ (Chimhanzi&Morgan,2005:787)

ففرى المنظمات ذات الاداء الضعيف تتمتع بمستويات أقل بكثير في دعم موارد التنفيذ مقارنة بالمنافسين ذوي الاداء العالي ، لذا فان الاستراتيجيات غالباً ما تفشل بسبب نقص الموارد اللازمة ، فمن الضروري متابعة استراتيجية العمل التي تؤثر على الاداء التنظيمي

(Hughes&Morgan,2007:508).

وهناك من يشير الى دعم التنفيذ الاستراتيجي من خلال المعرفة المتجسدة في العاملين والمتعلقة بأنماط الاتصال ، لذلك فان نجاح التنفيذ الاستراتيجي يعتمد على أسلوب القيادة بالإضافة الى عملية التواصل والتفاعل بين العاملين (Digman&Lee,2007:86) كما ويعرف (Veetil,2008:56) دعم التنفيذ الاستراتيجي بأنه سلسلة من الأنشطة الإدارية المتمثلة بتهيئة الموارد ، ووضع الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ المهام المطلوبة ، وقياس الأداء ، والتعويضات ، وتطوير الإدارة على أساس الحوافز والضوابط ، وتوفير القيادة الفعالة .

وهنا اشار (Lynch, 2009, 491) الى ضرورة ان يبدأ دعم التنفيذ الاستراتيجي بتحديد الاهداف الاستراتيجية العامة وتحويلها الى مهام محددة ،فضلا عن تحديد المدة الزمنية ومن ثم ترجمة هذه الاهداف الى مجالات رئيسة ومهام وبرامج للعمل ، وبعد تحديد هذه المهام ينبغي تخصيص الموارد ومن ثم اجراء الرقابة من اجل ضمان تحقيق تلك الاهداف والعوامل الحاسمة الأخرى المتمثلة بالقيادة والمهارات الإدارية (Lynch, 2009, 491)

كما يتطلب دعم التنفيذ الاستراتيجي أيضاً أن يكون لدى الإدارة العليا العديد من المتطلبات ، بما في ذلك تحديد الأهداف السنوية ، ووضع السياسات ، وتخصيص الموارد ، وتغيير الهيكل

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الأول: رأس المال الاستراتيجي

والتنظيمي ، وإعادة الهيكلة ، ومراجعة الخطط ، والمكافآت والحوافز ، وتقليل مقاومة التغيير ، وتكييف عمليات الإنتاج والعمليات (David & David,2017:247) وبالتالي فان دعم التنفيذ الاستراتيجي هو المرتكز الرئيس والجوهري الذي تقوم عن طريقه المنظمات بتهيئة الجوانب الإدارية و الوظيفية كافة ، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ عن طريق خلق التنسيق و التكامل بين الوظائف و مختلف الوحدات التنظيمية ، و رسم الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية .

4- فاعلية التنفيذ الاستراتيجي Strategy Implementation Effectiveness

ان فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة أشبه بالدخول في معركة طويلة وقوية ، والتي تنطوي على احتمالية عالية نسبيا للفشل ، ان سلوكيات العاملين هي الاكثر اهمية لتنفيذ الاستراتيجية ، وهي ليست جزءا من السلوك الروتيني ، بل تتضمن الانشطة الاستراتيجية التي يتم مناقشتها مع الاخرين من أجل الخروج بمبادرات تساعد في تنفيذها (Jenkins et al.,2003:131) على الرغم من أهمية التصميم الجيد للاستراتيجية إلا أن مجرد التصميم الجيد لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ، لذا فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم استراتيجي مناسبة ، فضلا عن التدريب والتطوير الذي يمكن ان يعزز فاعلية التنفيذ الاستراتيجي على مستوى المنظمة الكلي (Colvin&Boswell,2007:2)

وفي هذا السياق يؤيد (Digman&Lee,2007:85) ان فاعلية التنفيذ الاستراتيجي تشتمل على جميع الانشطة في المنظمات التي يقوم بها المديرون والذين يكون لهم دور مهم في فاعلية التنفيذ من خلال القدرات المعرفية ، وهذه القدرات تشتمل على نوعين هما قدرات عملية المعرفة اي القدرة على تحويل المعرفة المخزنة في شكل اجراءات معيارية ، واجراءات روتينية في جميع انحاء المنظمة الى معرفة وخبرة تنظيمية ، وقدرات البنى التحتية للمعرفة اي القدرة على ادارة البنى التحتية في المنظمة من أجل دعم وتسهيل الانشطة التنظيمية ، فضلا عن إن نجاح المنظمات مرتبط بالفاعلية على التنفيذ السليم وان النظر الية سوف يحقق اهداف استراتيجية من خلال الاجراءات السليمة والغير مرئية للمنافسين وبالتالي يصعب تقليدها .

ومن جانب آخر فان فاعلية التنفيذ الاستراتيجي تتضمن وضع الاستراتيجيات التي تستلزم إدخال نماذج جديدة لتقديم الخدمات ، ومراقبة فاعلية التغييرات التشغيلية واعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، ونظام التقييم والثقافة المطلوبة لتلائم الاستراتيجية الجديدة . (Hill&Jones,2008:208)

كما ويصف (Van Rial,2009:1198) ان التنفيذ الناجح والفعال لاستراتيجية المنظمات يعد امراً ضرورياً لتحقيق الاداء الأمثل والفعال للمنظمة عن طريق الترسخ في الاداء الاستراتيجي، فنجد المنظمات ذات الاداء العالي لديها القدرة على تنفيذ الاستراتيجية في اداء مقبول ، كما وتسعى جاهدة وبشكل متزايد الى ان تزفر لعاملها المزيد من الاستقلالية والمرونة في اداء وظائفهم وصياغة الخطط الاستراتيجية .

واستخلص (Andrews et al. ,2017: 3) ان فاعلية التنفيذ تعتمد على اسلوب التنفيذ الذي تقرر المنظمة اعتماده ، والذي بدوره له اهمية في الاثار المترتبة على الاداء التنظيمي ، فهو يركز على نظريات اتخاذ القرار الاستراتيجي بالاعتماد على نمطين رئيسين للتنفيذ هما : اسلوب التنفيذ العقلاني او المخطط واسلوب التنفيذ المخصص ،وان هذا الاسلوب يعطي الاولوية لجعل العاملين يتبعون اجراءات دقيقة لإدخال سياسات واستراتيجيات جديدة ، واستخدام الانظمة التي يمكن ان تضمن مثل هذه التغييرات التنظيمية تتبع خطوات مستبقة ، ومن جانب آخر يؤكد أسلوب التنفيذ المخصص على الطبيعة المرنة لإدارة التغيير ،كل هذه الاساليب تمتلك مزايا مميزة والتي تؤدي الى تعزيز الاداء .

وعليه فان فاعلية التنفيذ الاستراتيجي تشمل سلسلة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها والانشطة والسياسات التنظيمية التي يتم وضعها موضع التنفيذ عن طريق البرامج والميزانيات والاجراءات .

5- التعلم التنظيمي **Organizational Learning**

التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابغة من رؤية العاملين في المنظمة ، فهو يهدف إلى استثمار الخبرات والتجارب ورصد المعلومات الناتجة عن هذه التجارب في ذاكرة المنظمة ، ومن ثم مراجعتها من حين لآخر الى وقت استخدمها لحل المشاكل التي تواجهها (Popper & Lipshitz, 2000:136) فقد عرف (Hunt&Lambe,2000:37) التعلم التنظيمي على انه عنصراً اعلامياً قائم على اساس المعرفة لرأس المال الاستراتيجي في المنظمة . كما وأشار (Akgun et al.,2003:840) انه نتيجة تفاعلات متبادلة للبنى الاجتماعية المعرفية المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، فعن طريق التعلم والمنافسة في السوق يمكن للمنظمات أن تدرك مواردها النسبية ومواقعها في السوق مما يدفعها الى معرفة المزيد من عروض المنافسين ومصادر المزايا النسبية . كما وعرف (Jones,2010:342) بانه عملية الحصول على المعلومات ، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ، ثم الوصول إلى هذه المعلومات ، ثم مراجعتها ومراجعتها من وقت لآخر .

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الأول: رأس المال الاستراتيجي

فمن طريق هذه العملية يسعى المديرون الى تحسين رغبة العاملين في المنظمة وقدرتهم على فهم الادارة لكي يتخذون قرارات ترفع باستمرار من الفاعلية التنظيمية ، ونظرا لان اتخاذ القرار يحدث في بيئة غير مؤكدة ، فان العديد من القرارات التي يتخذها المديرون قد تنتهي بالفشل ، في حين والقرارات الاخرى تسمح للمنظمة بالتكيف مع البيئة فقد تستمر المنظمات وتزدهر عندما يتخذون القرارات الصحيحة نتيجة المهارة والحكم السليم وهذا سوف يساعد المنظمة على تحسين قدرتهم على تعلم السلوكيات التكيفية الجديدة والتخلص من السلوكيات غير الفعالة عبر الزمن (Argote&Spektor,2011:1124) وبين (Siren,2012:499) ان الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات قد تظهر نتيجة التركيز على الجهود والاعتراف بإنجاز العاملين والاهتمام بايجاد المعرفة أو اكتسابها ومشاركتها مع جميع العاملين ، وهذا بدوره يسهم في إظهار الجوانب الأساسية للتنظيم الإداري من اجل ان تعمل على تجديد استراتيجيات المنظمة والمحافظة على مركزها التنافسي .

كما تتطلب قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على سلامته وتوازنه أن يكون مستوى المعرفة الناتج عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغيير في البيئة ، لان المنظمة نظام مفتوح ، فهي تتأثر بما يحدث حولها ، فلا بد ان يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المنظمة مع معدل التغيير في البيئة (Alenzy,2018:111) . واستخلص (Hutagalung etal. ,2020:55) ان التعلم التنظيمي يعد مؤشرا مهما للإداء ، فهو يقوم على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها، ومن ثم تقييم الاداء التنظيمي العام ، فضلا عن المساعدة في بناء موارد المعرفة اللازمة والحفاظ على نمو المنظمة واستمرارها .

وعليه فان التعلم التنظيمي يمكن ان يعرف على انه مفهوم ديناميكي يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة باستمرار ، سواء على مستوى العاملين أم المنظمة ، وقد تتغير هذه القدرات العقلية والمعرفية للعامل نتيجة للتدريب والممارسة ، فضلا عن التغير في الهياكل التنظيمية نتيجة التعلم ، مما يجعلها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وصفها الهرمي التقليدي إلى منظمة تعليمية معاصرة .

6- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

الذاكرة التنظيمية هي نتاج التعلم التنظيمي الذي يحدث في المنظمة ، وما يؤول إليه هذا التعلم لا يمكن أن يكون ملموساً حتى يتم تجسيده في مخرجات المنظمة ، فالمنظمة عند ممارستها لأنشطتها وأعمالها انما تنتج نموذجاً لذاكرتها التنظيمية التي تسهم في بناء نظمها وهياكلها وثقافتها واجراءات عملها، فالذاكرة انطلقت من وجهات نظر عكست مدى ارتباط هذا المفهوم بالتطور التكنولوجي في بداية الأمر، ليتطور هذا الفهم نحو إشراك القدرات البشرية وجوانبها الاجتماعية

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الأول: رأس المال الاستراتيجي

في المنظمة واكتساب وجذب موجودات المعرفة المتركمة للمنظمة واتاحتها لتعزيز كفاءة وفاعلية العمل ، فنلاحظ مهما تداخلت المفاهيم فان عملية صنع المعرفة في منظمة التعلم ، لا يمكن ان تحدث من دون ان تستند الى قاعدة معرفية ، وهذه القاعدة تتألف من المعرفة الشخصية والمعرفة الجماعية ، التي تستخدمها المنظمة في اداء واجباتها (Vasconcelos et al.,2002:8)

كما عرف (Devasconcelos,2003:1412) الذاكرة التنظيمية بانها نظام شامل يلتقط الموجودات المعرفية المتركمة للمنظمة واتاحتها لتعزيز كفاءة وفاعلية عمليات العمل ذات المعرفة الكثيفة .

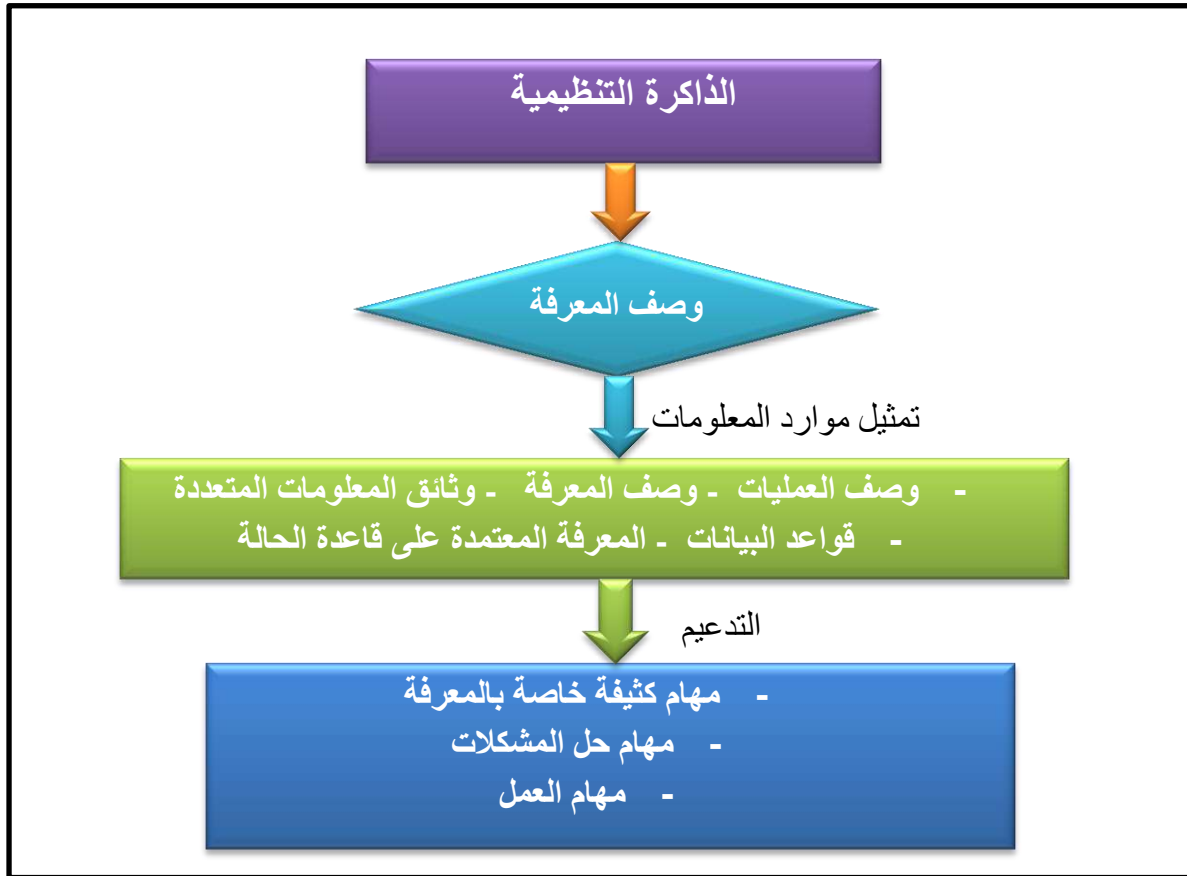
كما يمكن فهم الذاكرة التنظيمية على أنها مستودع للمعرفة القيمة التي تولدها المنظمة من خلال نشاطها المستمر ، فضلا عن تحليل هذه المعرفة وتنظيمها وتوزيعها بهدف نهائي يتمثل في إعادة استخدامها كدعم لاتخاذ القرارات الإدارية ، الذي يمتد لأنشطة متنوعة مثل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتكوين الفرق المسؤولة عن تنفيذ المشروع (Alvarado,2005:71) وفي الاتجاه نفسه أشار (Ahlgren & Markkul,2005:145) الى إن الذاكرة التنظيمية يمكن ان تعد شكل من أشكال الذاكرة الجماعية المؤلفة من عقول فردية والتي تشارك معلوماتها من خلال تبادل الرموز والمعلومات المخزونة في المنظمة والتي يمكن ان تؤثر على القرارات الحالية تأثيرات كبيرة . وبهذا الشأن يصف (O'Donovan et al.,2010:166) انها تراكم اجتماعي للحلول السابقة للمشاكل التي تواجهها بشكل متكرر ، والوسيلة التي عن طريقها يتم جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الانشطة الحالية ، وهذا بدوره سوف يؤدي الى مستويات اعلى اقل من الفاعلية التنظيمية .

لذلك نرى ان الغرض الرئيس من الذاكرة التنظيمية هو لاكتساب المعرفة والخبرة والاحتفاظ بها واستعادتها للتطبيق العملي ، فهي تسهم بشكل كبير في قدرة المنظمة على تحقيق فاعلية عالية من استراتيجيات سوق منتجات الخدمات (Bengoa et al.,2012:340).

كما يمكن النظر الى الذاكرة التنظيمية على انها تتمثل بقدرة المنظمات على التعلم من تجاربها السابقة ، والتي تتألف من المعرفة الضمنية والصريحة ، لذا فان المعرفة الضمنية تم تطويرها من خلال تجربة شخصية ومفهومة اما المعرفة الصريحة هي غير شخصية وسهلة التعبير (Huang,2013:235) كما وصفها (Langenmayr,2016:54) بمجموعة من أجهزة الاحتفاظ بالمعرفة مثل العاملين والمستندات التي تجمع وتخزن وتوفر سهولة الوصول اليها من قبل المنظمة ، فهي تقسم الى نوعين متمثلة بتكنولوجيا المعلومات القائمة على الحاسوب ، والشبكات

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

الاجتماعية . وان المنظمات الناجحة قادرة على تحقيق عدد من المزايا نظراً لتخزينها ومعالجتها المعرفة التنظيمية التي يتم جمعها على مدار الوقت فهي تتضمن نموذجاً لوصف مصادر المعلومات والسياق الذي يتم فيه إنشاء هذه المصادر ، فضلا عن المعلومات المخزنة في دليل التشغيل التي تتناولها الاحتياجات المهمة في المنظمة من خلال العرض التخطيطي للذاكرة التنظيمية وكما موضح في الشكل (12) (De Vasconcelos,2016:7)



شكل (12) العرض التخطيطي للذاكرة التنظيمية

Sources : De Vasconcelos, J. B., Gouveia, F. R., & Kimble, C. (2016, July).
"An organisational memory information system using ontologies",PP:16

لجعل الذاكرة التنظيمية فعالة ، يجب أن يتم بنائها وتطويرها وصيانتها بشكل وثيق مع مهام العمل الحالية وخطوات العمل اليومية ذات الصلة ، وبالتالي مع ثقافة المنظمة الشاملة .

واستخلص (Martin& Divan ,2017:16) ان الذاكرة التنظيمية تمثل الطريقة التي تخزن بها المنظمة وتتبع ما تعرفه ، والتي تتمثل بالمعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل ويمكن ان

الفصل الثاني: التأطير النظري للدراسة المبحث الاول: رأس المال الاستراتيجي

تحتوي الذاكرة التنظيمية على واحد او اكثر من قواعد المعرفة التي تهدف الى تحقيق احتياجات المعلومات المختلفة للمنظمة ، مع الاشارة الى ان البيانات والمعلومات والمعرفة هي موجودات مفيدة لصنع القرار .

وعليه يمكن ان نعرف الذاكرة التنظيمية بانها عملية معرفية واسعة تحدث في إطار نظام يتفاعل بين أجزائه ، والذي يتكون من مزيج من الموجودات الملموسة وغير الملموسة والتي تعمل على استخراج المعرفة الجديدة من مصادرها من أجل تخزينها وصيانتها ونشرها واسترجاعها بشكل فعال .

وفي ضوء ما تقدم والاعتماد على الادبيات الواردة نستنتج ان هذه الابعاد لها القدرة على تطوير أنموذج مفاهيمي لرأس المال الاستراتيجي ، وان التفاعل والترابط بين هذه الابعاد يمكن ان يوفر لنا الفهم وبشكل شامل لرأس المال الاستراتيجي ، وتجميع هذه الابعاد بصيغة انموذج ، يوفر لنا فرصاً لتطويره .

المبحث الثاني

الوضوح الاستراتيجي (SC) Strategic Clarity

توطئة:

يهدف هذا المبحث الى عرض بعض وجهات النظر المفاهيمية حول منهج الوضوح الاستراتيجي من أجل تكوين صورة معرفية ترتقي الى مستوى معين من الشمولية والاحاطة بهذا النهج ، لذا يتضمن هذا المبحث بعض الاطر التاريخية والمفاهيمية الخاصة بالوضوح الاستراتيجي وطبيعة عمله، ومدى أهميته وفوائده بالنسبة للمنظمة ،وفي نهاية المبحث نوضح أنموذجات وأبعاد الوضوح الاستراتيجي وفقا لما جاءت به الادبيات المعاصرة .

اولاً: التطور التاريخي للوضوح الاستراتيجي

اختلف الباحثين والكتاب في تحديد الجذور التاريخية لظهور مصطلح الوضوح الاستراتيجي وهذا الاختلاف ناجم عن النظرة التاريخية لكل منهم ، فكان أول من وضع حجر الأساس له ودرسه Bantel، ثم ساهمت الدراسات المتتالية في نضوج هذا المصطلح، فقد اكد (Andrews,1971) انه سوف تواجه المنظمات قيود في بيئة الاعمال لا نها لا تتبع الخطط الاستراتيجية الواضحة التي يجب ان يمتلكها فريق الادارة العليا والذي يسمح بإنشاء مجموعات متسقة من التكتيكات التنافسية لضمان التنفيذ الواضح والشفاف للعمليات التنظيمية وسهولة الاتصالات التي تربط المدراء والعاملين مع ضمان الاستمرارية والتكيف الفعال مع بيئة الاعمال التنافسية (Bantel, 1993:1187)

كما ان التغيير السريع في ظروف البيئة التنافسية الذي تواجهه المنظمات المعاصرة وعدم قدرتها على التخطيط الاستراتيجي جعلها أقل فائدة لكون أداء المنظمات مرتبط ببيئتها الخارجية ، فيمكن ان تكون مفهومة ومستدامة عندما تكون لديها القدرة على مواكبة التغيرات الديناميكية وهذا بدوره سوف يشجع على استخدام افضل التجهيزات التنافسية وصياغة الخطط الاستراتيجية للمنظمة من اجل الحفاظ على وتيرة عمل سريعة وتنافسية مع باقي المنظمات (Eriksson & Falkengren, 1999 :12)

هذا بدوره أدى الى ان تقوم المنظمات برسم تخطيطي للأعمال ودمج وتوضيح المفاهيم بالنسبة للعاملين بكيفية تنفيذ استراتيجيتها ،وما يحرص عليه المديرون في ضوء التأكيد على تدريبهم ومشاركتهم المستمرة وموائمة الاستراتيجية واليات تنفيذها مع الخطط الموضوعية،

وتوظيف الابتكار والتعلم ، ودمج أهداف القرارات ومراقبة المعلومات بين الإجراءات المتبعة والإجراءات الموضوعية (Ritchie &Rabbino,2001:46).

كشفت الأدبيات في القرن الواحد والعشرين والتي تعد المكملة لنشوء وتطور مفهوم الوضوح الاستراتيجي ، إن من جملة الأمور التي تساعد المنظمات على توافر الوضوح هو امتلاكها المهارات العقلية من القيادات التي تمكنها من الاحاطة لوضع المنظمة وماهي القرارات الواجب اتخاذها للتخطيط المستقبلي ، فقيادة المنظمات الذين يتمتعون باتصالات واضحة وديناميكية حول القضايا الاستراتيجية التي تخص منظماتهم هم الاكثر نجاحا لفهم جميع العاملين في المنظمة ، فضلا عن امتلاكهم القدرة على التحديد الواضح والتكيف والتواصل الفعال من أجل السعي لتطوير العمليات التي تؤدي الى التغييرات والتغلب على حالة الخمول باعتماد نهج استراتيجي واضح للنجاح والتحول من داخل المنظمة الى استراتيجيات تنافسية (Dunham &Puente , 2008:524)

ان المتنبع لدراسة الوضوح الاستراتيجي وبالاستناد لما جاء به كل من (Leitch& Davenport ,2002;Jeary, 2009; Barley,2012; Dodni et al.,2016) فان العديد من المنظمات تسعى الى ضمان تحقيق النمو والنجاح عن طريق تحديد احتياجاتها الاستراتيجية والتكيف بسرعة مع التغييرات البيئية ، والتنبؤ بالقدرات المستقبلية والتركيز على تحقيق الاهداف المحددة من خلال التأكيد على استخدام مبادئ الوضوح المشترك لتعزيز التماسك التنظيمي ، فالقيادة الذين يريدون الفوز بتطبيقه يجب ان يكون هذا ناتج عن ايمانهم الراسخ لضمان النمو والنجاح وتحقيق الاداء المتميز (Jeary, 2009,3)

انسجاماً مع وجهات النظر (Parnell,2013:217) أسهمت العديد من البحوث والدراسات المتعاقبة في انضاج الأسس العلمية للوضوح الاستراتيجي ، فبعضها اقتصر على الاساليب الواضحة لاستخدام المنتجات الجديدة وبأساليب مبتكرة عن طريق وضع قواعد وأسس ثابتة له في البيئة التنظيمية ، والتركيز على تحديات العولمة وتطوير مجالات المعرفة للتخلص من الاستراتيجيات التقليدية ومساعدة المنظمة في البقاء والاستمرار لضمان وضع خطط استراتيجية واضحة وتجنب القرارات الخاطئة وتطوير الصيغة التي تتطلب قوة تنظيمية معينة .

هناك من الصق البدايات التاريخية للوضوح الاستراتيجي والتي تعود في الاصل الى الاستراتيجية العسكرية في اوائل التسعينات لـ(Hartinger) الذي أكد ان الوضوح الاستراتيجي تم اعتماده من قبل عدد من علماء الادارة في معرفة ما سيؤثر في الرسالة والرؤيا والاهداف طويلة الاجل للمنظمة (Hartinger, 2015 : 4)

إن إنشاء صورة استراتيجية واضحة وطويلة الامد في بيئة ديناميكية متغيرة أمر مهم للوضوح الاستراتيجي ، لبلوغ الاهداف التي تعمل على رفع مستوى أداء المنظمات محلياً وعالمياً وهذا بحد ذاته يمثل تحدياً استراتيجياً لمديري المنظمات ، فكانت المنافسة من أبرز العوامل التي ساهمت في تنمية الوضوح الاستراتيجي الذي هو نتاج التفكير والإبداع وما تمتلكه المنظمة من مهارات وسمات ذهنية لدى المدراء تمكنها من تحديد أدائها الريادي والقرارات التي تساعد في النمو والنجاح والتجديد لأنشطتها وإمكانياتها (Dobni et al. ,2016 :12)

يمكن القول إن بناء الوضوح الاستراتيجي يستحق الوجود كمفهوم خاص فالنجاح الحقيقي يعتمد على كونك ذكياً في مواجهة التغيير والبحث عن طرق للتغيير حتى تكون دائما في المقدمة.

ثانيا : مفهوم الوضوح الاستراتيجي

غالباً ما يستشهد مستشارو الإدارة بالوضوح الاستراتيجي بوصفه خاصية حيوية للتواصل الاستراتيجي الفعال فهو يوفر إرشادات قيمة للعاملين من خلال تحديد الطرائق التي ستبناها المنظمة لتحقيق أهدافها . لذا فهو يعد مفهوم حديث نسبياً جذب أنباه الباحثين على أساس أن معظم المنظمات لديها استراتيجية محددة ، لكن هذه المنظمات قد تواجه صعوبة في ترجمة خططها إلى إجراءات محددة ، وتكمن هذه الصعوبة في عدم وضوح هذه الاستراتيجية ، تجنباً لحالة الغموض التي أثرت على مستوى الأداء في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة ، مما دفع الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للبحث عن منظور جديد يساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي المتميز، فالمنظمة الفعالة هي التي تستطيع ان تحقق اكبر فائدة ممكنة من خلال وضوح استراتيجياتها في استخدامها للعناصر المادية والبشرية والسيطرة عليها لتصل الى اهدافها وتحقق افضل النتائج (vickey et al. ,1993:439) .

ان المفاهيم الحالية التي سوف يتم تناولها للوضوح الاستراتيجي تعكس الجذور المفاهيمية للإدارة الاستراتيجية وتركز على تنمية المفهوم ، فضلا عن الاسهامات الفاعلة لنظرية الوضوح الاستراتيجي التي تفترض بان وجهات النظر المتنوعة للأعضاء تسهل مهمة عمل فريق الادارة العليا في حل المشكلات المعقدة غير الروتينية ، كما وتسمح للمديرين بالاستجابة بشكل اكثر فاعلية لمختلف البيئات التي تؤدي الى مجموعة من التفسيرات والافتراضات التي يمثلها القرار الجماعي ،وبناء حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين داخل المنظمة (Chong&Chong,1997:269)

ان عرض التطور المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي يعد ضرورة وغاية ملحة تستوجب الاهتمام والبحث عن الاسهامات الاساسية والجوهرية في مجال تعريف الوضوح الاستراتيجي وابتداء بأول الاسهامات المعرفية التي قادها (Bantel, 1993:1188) اذ عرف الوضوح الاستراتيجي بانه مجموعة من التكتيكات التنافسية المتسقة داخليا والتي توفر مزايا تنافسية تترجم الى اداء عالي، والتي تمثل نوعا من الاستراتيجيات التي وصفها (porter 1980) والمتمثلة (قيادة الكلفة - التركيز - التمايز) فهي تعد ضرورية لنجاح المنظمة . كما وبين (Leitch & Davenport,2002:129) بان الوضوح الاستراتيجي هو بمثابة خاصية مركزية للتواصل التنظيمي الفعال سواء بالاتصال أم باستخدام نموذج المعاملات والذي يؤكد على إنشاء معاني مشتركة ، فهو يقود المنظمة لاستنتاج درجة الغموض في اتصالاتها ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها.

ودعم الراي (Marcella,2003:394) في حالة القضاء على الغموض الذي يكتنف عمل المنظمة يحث قادتها على وضع السياسات العامة التي تخص الموارد البشرية ،وجعل هذه السياسات سهلة الفهم والتطبيق لضمان توفر خطة استراتيجية واضحة المعالم . ولتحقيق قدر اكبر من الوعي والشفافية في التشريعات وسهولة فهمها من قبل العاملين ، واتساق موضوعاته مع بعضها البعض ، وتبسيط إجراءات نشر المعلومات والإفصاح عنها (Oliver,2004:3) .

انتقل المفهوم لعرض صورة تكاملية تضمنت وصف المفهوم بأسلوب شامل ركز على الجوانب الجوهرية وترسيخه وجعله مناسباً ومحاطاً بسلسلة من القرارات الاستراتيجية فهو أهم اولويات الاستراتيجية وفي ضوءه يتعين على المديرين التعامل معه عند اتخاذ قرارات خاصة بشأن تنفيذ استراتيجية المنظمة ، ان الفهم الكامل للوضوح الاستراتيجي من قبل الادارة العليا له تأثير على وضع الاستراتيجيات التنظيمية ،فهي تحث على تنفيذه من خلال جمع المعلومات مع الاخذ بالحسبان المستويات الادارية للقضاء على حالة الغموض التي تتخلل الاستراتيجيات التنظيمية (Dvir et al.,2004:128)

واتفق مع الراي (Reeves et al.,2005:249) بان تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية هي جوهر العملية الاستراتيجية ونقطة البداية للوضوح فهو يحث المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بتفاعلها مع بيئتها الخارجية وبيئتها الداخلية . وانسجاماً مع وجهات النظر بين (Adams, 24 :2005) ان الوضوح الاستراتيجي أداة استثمارها الإدارة لتحقيق اهدافها من خلال التركيز على تنسيق الجهود ،من أجل تأكيد الانسجام مع الهيكل التنظيمي ، ووضع خطة قابلة للتنفيذ لا تتعارض مع تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية .

وبعد خمسة عشر عاماً أعيد النظر في موضوع الوضوح الاستراتيجي اذ صورته (Dunham&Puente,2008: 510) بأنه مفهوم شامل يتمثل بقدرة المنظمات على بيان الخطوط الرئيسية التي تتعلق باتخاذ قراراتها والخدمات التي تقدمها فهي قادرة على معرفة حجم ونمو السوق واقتصادها ومصادر الميزة التنافسية، لكون المنافسة تعد من اهم العوامل التي تسهم في تطوير استراتيجيات المنظمة ونجاحها من خلال تطوير انشطتها وقدراتها .

ان النتائج التجريبية حول مفهوم الوضوح الاستراتيجي متضاربة ،فقد أظهرت الابحاث العلاقة الثنائية بين الوضوح الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي الناجح والنتائج الداعمة (Kellermanns et al., 2011; Walter et al., 2011; Parand et al., 2010) وفي كل خطوة من خطوات أطار تنفيذ الاستراتيجية يمكن ان تكون هناك فرص للمديرين لإخذ زمام المبادرة وتجاوز ضبابية الغموض لتحقيق الوضوح الاستراتيجي ، بينما تكون المنظمات غير قادرة على ترجمة الخطط الاستراتيجية الى إجراءات ملموسة لتحقيق الاداء الناجح بسبب افتقارها للوضوح الاستراتيجي وهذا يتطلب قوة في اتخاذ القرارات الصعبة لإنشاء الاهداف والانسجام مع الهيكل التنظيمي ووضع خطة مناسبة للثقافة والتكنولوجيا المستخدمة (Barley et al.,2012:285)

وظهرت تصورات متعددة للمصطلح لدى أغلب الباحثين في حقل الوضوح ، فهو يمثل قيمة جوهرية في العمل التنظيمي لأنه يعمل على توحيد الرؤيا والاهداف والقرارات ويظهر كيفية التنفيذ لما تم التوصل اليه من اجل خلق التعاون والاحترام المتبادل والثقة فيما بين المدراء العاملين واتباع نهج العدالة داخل المنظمة (Stephen,2013:506) .

وفي سياق مماثل عرفه (Yeager,2013:7) أنه نهج جديد يقوم بتكوين الافكار وابتكار الوحدات التنظيمية والتي تعمل من خلالها على الترابط التنظيمي في المنظمة والفهم المشترك ،لذا فهو طريقة جديدة لأداء الافراد العاملين وفرق العمل والذي يؤكد على مبدأ الوضوح المشترك لترسيخ الاداء العالي والترابط التنظيمي . وبدلائل وقرائن اخرى أنتقل سياق المفهوم بكل محتواه ليشمل الطريقة التي يتبعها المديرون لتحليل المواقف التي قد تواجه المنظمة والتي توصف بأنها متغيرة وصعبة ، ويتم التعامل معها عن طريق رؤية استراتيجية ، لاستدامة المنظمة ، وتعزيز المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في الحاضر والمستقبل (Shea, 2014:2).

وعاد بالمفهوم ليؤكد (Beenegar,2015:2) أنه نتاج التفكير الاستراتيجي بدلاً من التخطيط الاستراتيجي ، فهو يأتي من وضوح القيم والقدرات الموجودة في المنظمة وما ينبغي ان تكون عليه النتيجة النهائية لتحقيق الاهداف . وفي ذات الاتجاه بين (Taghavi,2015:51) ان

القدرة على التجديد الواضح والتكيف السريع والتواصل لتحقيق النجاح يتطلب وجود قدرة عالية للمنظمة على استقراء المستقبل، ففائدة المنظمات الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يوفرون ديناميكية واضحة للتواصل مع القضايا الاستراتيجية .

واوضح (Dobni,2016:12) إن الوضوح الاستراتيجي يعد إحدى الوسائل المستخدمة لمعرفة مركز المنظمة التنافسي في بيئة الاعمال، وهذا يتطلب ربط جميع الموارد والانشطة والعمليات مع التطور التكنولوجي مما يحقق القيمة المثلى للمنظمة، ولكون الوضوح يدخل بشكل مباشر في صياغة الخطط الاستراتيجية يتم التعبير عنه بالأبداع في وضع الاستراتيجيات المناسبة لمواكبة التغيرات البيئية المستمرة . في حين ذهب (Covin, 2020:6) ان المنظمات تزدهر عندما يكون لديها وضوح استراتيجي لما له دور فعال ، فبدون الوضوح يضع الجهد ويصبح فوضى، فهناك منظمات تمتلك فرص نمو ممتازة لم تتمكن من تحقيق تطلعات زبائنها بسبب غياب الوضوح الاستراتيجي لدى ادارتها، وهذه الضبابية سوف تنتقل من الادارة العليا الى الطبقات الادارية الاخرى مما ينعكس بشكل سلبي على الزبائن . ووصف (D.Smith&Tomas,2020:9) الوضوح الاستراتيجي كميزة للتواصل الاستراتيجي الفعال ، والذي يوفر إرشادات قيمة للعاملين من خلال تحديد الأساليب التي ستبناها المنظمة لتحقيق أهدافها ، ويساعد في حل النزاعات وتحديد الأولويات التنظيمية . وبذلك يمكن القول ان الوضوح الاستراتيجي يساعد على تجنب الغموض المفاهيمي ويمنع حالة التداخل والتكرار والسماح لبناء المقياس لاستخدامه في الابحاث .

واعتماداً على ما تقدم ، واتساقاً مع المفهوم العام لمصطلح الوضوح الاستراتيجي وبما يتلائم مع توجهات الدراسة الحالية ، يمكن تعريف الوضوح الاستراتيجي بأنه منهج شامل يتعامل مع الخطط والاستراتيجيات وكيفية تطبيقها وكأداة يعالج حالة الغموض والارتباك في استراتيجية المنظمة ، فهو يمكنها من التكيف والتجديد والتواصل والتنفيذ بشكل صحيح ، من خلال وضوح الأهداف ، والإجراءات ، وبساطة الهيكل التنظيمي ، والاستخدام الفعال للموارد ، وإزالة التضارب بين أدوار ومهام العاملين، فهو الداعم الرئيس لبناء المنظمات الناجحة والقيمة الجوهرية في العمل التنظيمي الذي يعمل على توحيد الرؤيا والاهداف والقرارات، فالوضوح الاستراتيجي اصبح ميزة استراتيجية ضرورية لاستدامه النجاح في بيئة الاعمال المعاصرة .

ثالثا : طبيعة عمل الوضوح الاستراتيجي

ان مناقشة موضوع الوضوح الاستراتيجي يخضع الى تحديد القوى المحركة الرئيسة فهو ينطوي على اعضاء وجهات النظر المتنوعة لأعضاء فريق الادارة العليا، مما يسهم في حل المشكلات المعقدة وغير الروتينية ،كما يسمح للمدريين بالاستجابة بشكل اكثر فاعلية لمختلف البيئات التي تواجهها المنظمة (Leitch&Davenport,2002:130) فالمنظمات التي تتفخر بالاستراتيجيات الفعالة هي الاقرب لتحقيق ادائها ، فاذا توصلت الى الوضوح الاستراتيجي ، فان ذلك سيجعلها تمضي قدما نحو طريق النجاح وبالتالي ويصبح الامر اكثر اهمية مع بيئة الاعمال الحالية (Reeves,2005:243) .

واوضح (Parnell,2010:306) بان المنظمة التي تفتقد الى الوضوح الاستراتيجي سيكون ادائها اقل في البيئة التنافسية وان النقطة المماثلة حول اعادة التوجهات الفعالة لتلك المنظمة لا تتبع نوعا معينا من الاستراتيجية . وفي ذات الاتجاه بين (De Souza ,2010:2) ان الوضوح الاستراتيجي له تأثير على اداء المنظمة على المدى الطويل واستمراريتها بين المنظمات فهي تسعى للحصول على التكتيكات التنافسية بغض النظر عن نوع الاستراتيجية التي تعمل بها مع الالتزام القوي بالاستراتيجية الداخلية .

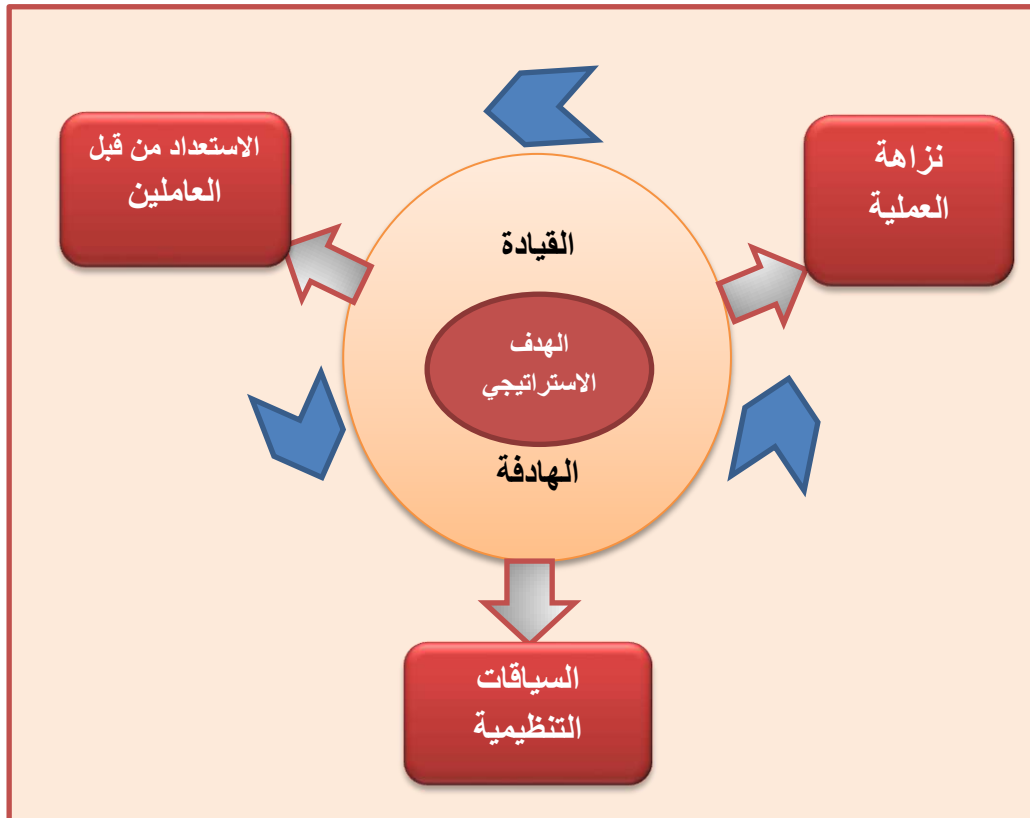
كما يتحقق الوضوح الاستراتيجي اذا اتبعت المنظمة اداة التميز في كل الاجراءات التنافسية المتعلقة بالنهج المختار للتمايز مثل الخدمة المقدمة ذات الجودة الممتازة (Kellermanns et al.,2011,127) وفي ضوء وجهه نظر(Barley et al.,2012:295) يتمثل الوضوح الاستراتيجي ببناء الفعاليات والسياسات المناسبة لتحقيق الاهداف ومن ثم تحديد الموارد المناسبة ، فوجود رؤية غير مقيدة لرؤيتك وما تريده ولماذا تريده يمثل الخطوة الاولى نحو تطوير الوضوح ،فالاستماع الى احتياجات الافراد هو سر النجاح المهني والشخصي ، وبالتالي فان الوضوح الاستراتيجي ونجاح المنظمة لا يتعارضان بقدر ما يدعم بعضهما بعضا .

كما تضمنت مجموعة كبيرة من المؤلفات على مدى العقدين الماضيين دراسة الوضوح الاستراتيجي كحلقة وصل من سلسلة من القرارات ، إذ أصبح أهم الاولويات الاستراتيجية والذي يتعين على المديرين التعامل معه عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشان تنفيذ استراتيجية المنظمة ، وان الفهم الكامل للوضوح الاستراتيجي من قبل الادارة له تأثير كبير على وضع الاستراتيجيات التنظيمية فهو يحثهم على الالتزام بتنفيذ تلك الاستراتيجيات عن طريق العمل على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ،مع الاخذ بالحسبان المستويات

الاستراتيجية للقضاء على الغموض الذي يتخلل الاستراتيجيات التنظيمية وجعله أكثر وضوحاً (Kohles et al.2012:477)

واتفق مع هذا الرأي (Parnell,2013:217) بأنه يتطلب الوضوح الاستراتيجي بناء وصياغة استراتيجية ناجحة وتنفيذها يتطلب الالتزام ومشاركة المديرين، فضلاً عن الرؤية التي تقدم توجهات شاملة للمديرين بمهمة التنفيذ بهدف تعزيز الاستراتيجية التي تتماشى مع توجه الاستراتيجية للمنظمة .

وبالصدد نفسه أشار (Shea,2014:3) ان خريطة الوضوح الاستراتيجي تكشف عدة مجالات أساسية يتم عبرها قياس مخرجات المنظمة والنتائج التي تم التوصل اليها، مع تغير العوامل البيئية الخارجية سوف يفرض على استراتيجيات الاعمال تغيير المسار او التعديل وتسهيل الاداء التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح، فضلاً عن ذلك فقد اقترح اطار يوضح خمسة مجالات أساسية للوضوح الاستراتيجي، والشكل يوضح الانموذج .



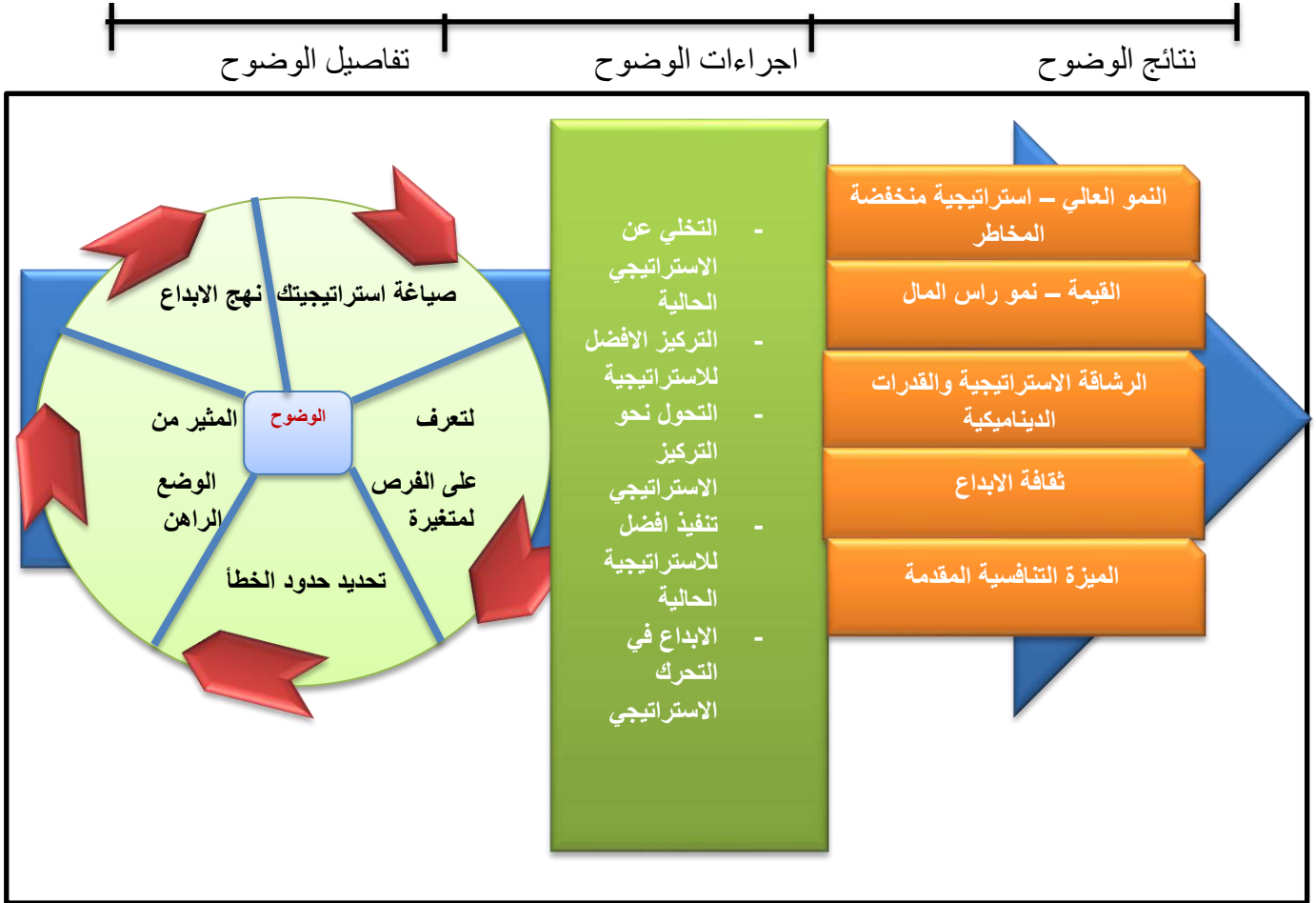
شكل (13) إطار عمل الوضوح الاستراتيجي وفق رأي (Shea,2014)

Source: Shea, R. (2014). " The Clarity Framework, A Fresh Approach to Organizational Performance".

الفصل الثاني: التأثير النظري للدراسة.....المبحث الثاني: الوضوح الاستراتيجي

ما اشار اليه shea في الشكل يوفر طريقة منهجية للمنظمات لتوجيه طاقاتها بسرعة نحو بناء القدرات التنظيمية، فضلا عن اعداد الاشخاص المؤهلين لتنفيذ الاستراتيجيات وادامتها وبناء منظمة داعمة من اجل مواثمة القيادة مع الرؤية الاستراتيجية لتحقيق الهدف المنشود .

وفي السياق ذاته بين (Dobni et al.,2016: 16) ان الكثير من المنظمات التي تسعى الى تحقيق النمو والازدهار قد تواجه معوقات فيما يخص السيطرة والمخاطر، ان اعتماد النهج الجديد للاستراتيجية يكشف الاستراتيجية الاكثر فاعلية التي تهدف الى تقليل المخاطر من خلال خلق قيمة ثابتة من الاساليب الاستراتيجية الحالية وفي اطار العلاقة بين تفاصيل الوضوح واجراءات الوضوح ونتائج الوضوح وضع نموذج نظري يوضح ذلك، وكما موضح في الشكل (14)



شكل (14) أطار عمل الوضوح الاستراتيجي وفق رأي (Dobni et al.,2016)

Source : Dobni, C. B., Klassen, M., & Sands, D. (2016). "Getting to clarity: New ways to think about strategy". Journal of Business Strategy, pp:16

وعليه فان التحول نحو الوضوح الاستراتيجي يتطلب التوافق بين وجهات النظر المتنوعة حتى يتمكنوا من الوصول الى اجماع استراتيجي في اعلى مستوياته ولتحقيق الهدف من القرارات الاستراتيجية والتوصل الى توافق في صنع القرار عن طريق ربط التدريب والخبرة بالوضوح الاستراتيجي (Permana,2017:4)

وفي ضوء ما سبق ، اتضح ان الحصول على مزايا تنافسية في بيئة شديدة الاضطراب يعد امراً مهماً ، فالمنظمات التي لديها مستوى عالي من الوضوح الاستراتيجي قادرة على تخصيص الموارد التنظيمية بكفاءة وفاعلية استجابة للتغير البيئي، فضلا عن تكوين انفتاح في الانشطة الرئيسية وتعزيز القدرات التنظيمية .

رابعاً : أهمية الوضوح الاستراتيجي

لقد حظي الوضوح الاستراتيجي باهتمام كبير من لدن العديد من الباحثين في السنوات الاخيرة ، فهناك العديد من الدراسات التي تعمقت في ارساء الافتراضات الاساسية الاستراتيجية وكيفية تطويرها عن طريق انشاء صورة استراتيجية واضحة وطويلة الامد في بيئة ديناميكية متغيرة وهو امر بالغ الاهمية للتفكير الاستراتيجي ،وكيفية التنفيذ لهذه الاستراتيجية لبلوغ الاهداف التي تعمل على رفع مستوى اداء المنظمات في بيئة الاعمال ، وبذلك اكتسب أهمية نظراً للتغيرات غير المتوقعة التي عانت منها العديد من المنظمات والمجتمعات المعاصرة (Marcella,2003:4) وهذا ما ذهب اليه بعض الباحثين والكتاب الى الاهتمام بالكتابات البحثية الخاصة بالوضوح الاستراتيجي ومنهم (Eriksson ,A. &Parnell ,J. &Bantel ,K. &Chong ,V &Leitch ,S.) بأن أهمية مدخل الوضوح في الاستراتيجية له أثر في كل مجالات البحث والممارسة فهو لم يقتصر على حقل معين بل شمل حقل الادارة والحقول الاخرى ،لذا فهو يسعى الى تحقيق الهدف العام المتمثل بالتكامل (Dvir et al.,2004:127)

فالاهتمام بالوضوح الاستراتيجي يتطلب إتباع أسلوب مفهوم واجراءات محددة وواضحة مما ينتج عنه الاداء الناجح ، فضلا عن قدرته الديناميكية في التعامل مع المواقف التي تتعرض لها المنظمة وفهمها بشكل واقعي (Tucker,2005:198) . كما انه الموجه والداعم الذي يؤكد على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب من خلال التركيز على الانشطة والاجراءات التي من شأنها تعمل على فاعلية التنفيذ الصحيح للاستراتيجية للوصول الى النتائج المخططة ،فضلا عن انه يساعد في فهم اجراءات العمل وبناء الاسس من أجل التعرف على الثغرات والفجوات في اداء المنظمة (Dunham &Puente, 2008:510) كما يساهم الوضوح الاستراتيجي بشكل ايجابي في الوصول الى أفضل النتائج واستثمار اكبر قدر ممكن من

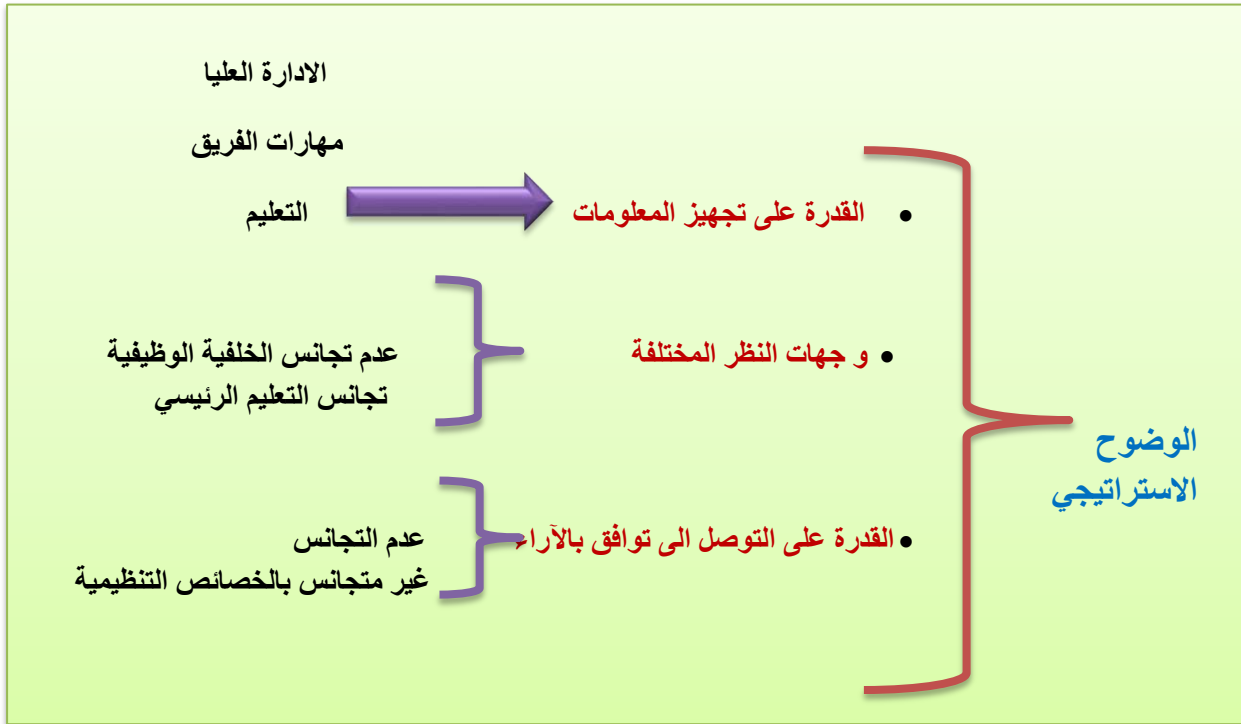
الاعمال الحالية او الخوض في قطاعات جديدة في السوق وهذا دليل على التخطيط الناجح على المدى البعيد (Geller,2009:51) وما يعمق أهميته انه يؤدي دوراً حاسماً في ضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل ، فهو يزود المنظمة بالقدرة الديناميكية في التكيف مع التغييرات البيئية والاستفادة من الموجودات والقدرات الحالية من اجل ضمان الحصول على ميزة تنافسية في مجالات جديدة . فالمنظمات التي لديها القابلية على الموائمة والتكيف منظمات تمتلك وضوح استراتيجي عالي ، فهي تتسم بالكفاءة في ادارة اعمالها الحالية ومرنه بدرجة كافية للتغيرات البيئية وهذا سوف يجعلها تزدهر مستقبلا. (Faure&Rouleau,2011:168)

كما وأكدت الابحاث ان الوضوح مرتبط بشكل ايجابي مع زيادة الابداع الراسخ ، وتحسين الاداء المالي وارتفاع معدلات البقاء والنمو في بيئة الاعمال فهو يسمح بالكشف عن مدى قدرتها في استكشاف الفرص والاستثمار بنجاح عن طريق الاستفادة من الموارد والانشطة الداعمة (Devidson etal.2012:10) كما ينظر اليه كقدرة عالية يمكن المنظمة من استثمار القدرات ومساعدة اعضاء الادارة العليا على تحديد التقنيات والممارسات الجديدة التي تسهم في تحسين ادائها الحالي والمستقبلي (Stephen,2013:507) أصبح السعي وراء الوضوح الاستراتيجي امرا حتميا لمعظم المنظمات لأنه يضع طرقاً للتعامل مع جميع المستويات التنظيمية ، كما ويساهم في بيئة التغيير والغموض مما يجعله يشكل تحدياً للمديرين، لذا يتطلب منهم دراسته واخذه على محمل الجد (Huang et al,2017:8) وهذا ما جعل (Gulbrandsen,2019:3) يؤكد ان التقلب في بيئة الاعمال والاضطراب الاقتصادي والتغيرات المستمرة تدفع المنظمات الى اعادة النظر في الاستراتيجيات الاساسية ومراجعتها من اجل معرفة قدرة المنظمات او عدم قدرتها على صياغة استراتيجيات اعمالها ،فضلا عن الغموض والتعقيدات التي تجعل من الصعب على العاملين فهم كيفية عملهم والانشطة اليومية لتحقيق اهداف المنظمة .

وبناءً على ما تقدم يتضح من أهمية الوضوح الاستراتيجي كمنهج يحرص على إتباع طريقة إجرائية واضحة ومفهومة لتحقيق الاداء الناجح ،فهو يساعد المديرين على فهم كيفية تحديد اجراءات العمل وتوضيح وبناء الاسس ، فهو يظهر الالية التي تعمل بها المنظمة من اجل التعرف على الثغرات والفجوات في الاداء التنظيمي عن طريق إنشاء فهم جماعي للنظام وتوفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب والتركيز على الانشطة والاجراءات التي من شأنها تعمل على فاعلية التنفيذ الصحيح لجميع مستويات المنظمة ، واكتساب مزايا تنافسية متجددة ومتنوعة ضمن تحسين الجودة وتقديم خدمات واسعة من اجل التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة .

خامسا : فوائد الوضوح الاستراتيجي

تتعدد الفوائد المتحققة من اعتماد ممارسات الوضوح الاستراتيجي وفقاً للزوايا التي ركز عليها الباحثون والرؤى التي انطلقوا منها ، لذا ان تحديد فوائد الوضوح الاستراتيجي يعد ضرورة ملحة ضمن هذا الاطار وحسب وجهات النظر المختلفة . فقد اكد (Bantel) ان منظمات الاعمال وفقاً لمدخل الوضوح الاستراتيجي تحقق العديد من الفوائد ومنها بناء حالة من التفاعل الايجابي بين جميع الافراد العاملين عن طريق تسهيل عمل فريق الادارة العليا بربط المهارات الادارية بالقدرة على تجهيز المعلومات ذات الخلفية المتعددة ، وزيادة القدرة في التوصل الى توافق في وجهات النظر المتنوعة بشأن التوجه الاستراتيجي المختار (Bantel, 1993:1190) وكما موضح في الشكل (15)



شكل (15) ديموغرافية فريق الادارة العليا والوضوح الاستراتيجي

Sources Bantel, K. A. (1993). "Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography". *Psychological reports*, 73(3_suppl), 1187-1201.

في حين أشار (Dunham & Puente, 2008:519) إن منظمات الاعمال وفقاً لمدخل الوضوح الاستراتيجي تحقق العديد من الفوائد منها الحث على إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة وفي النماذج الاساسية للسلوك مع تقديم مبررات مقبولة لاعتماد نماذج سلوكية جديدة في بيئة العمل، وبنفس قدر الاهمية يمكن المنظمة من التحكم بمستقبلها في بيئة الاعمال، فضلاً عن رسم حدود ثابتة لها لتحقيق النجاح الذي تصبو اليه، وبالتالي فان مدخل الوضوح الاستراتيجي يساعد في ابعاد المنظمة عن الاخفاقات التي تصاحب عدم وجود منظور اصيل للعمل الذي تقوم به تلك المنظمة .

وفي الصدد نفسة أشار (Rangus et al,2017:54) الى ان الوضوح الاستراتيجي يتميز بتوضيح السلوك المهني للعاملين وقدرتهم في تعزيز الالتزام بما يتفق مع المبادئ والمعايير الاستراتيجية ، ويمكن المنظمات التعلم من الشركاء والوصول الى المعلومات الخارجية وتحويلها ودمجها للاستفادة منها . فمن خلال تحليل الجهات الفاعلة والعلاقات القائمة على محددات الوضوح الاستراتيجي تساعد في استخدام اسلوب يتسم بالوضوح في تطبيق استراتيجيات المنظمة، فضلاً عن تكوين قاعدة معرفية صلبة لكونه عنصراً فعالاً في حل المشكلات وتعزيز التنمية الناجحة (Perana,2017:6) كما ان الوضوح الاستراتيجي يساعد المنظمات في تحقيق اكبر قدر من الاعمال القائمة ووضع قدم في مجالات جديدة ، اضافة الى تقليل التوترات البيئية التي تحيط بالمنظمة (Covin et al, 2020: 2)

مما تقدم نستنتج ان فوائد الوضوح الاستراتيجي ان تحليل الجهات الفاعلة والعلاقات القائمة على محددات الوضوح الاستراتيجي تسهم في تأسيس فهم افضل للمنظمات ، فضلاً عن انه يقدم فهم قاعدة معرفية صلبة لإدارة الوضوح الاستراتيجي .

سادساً : أنموذجات الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity Models

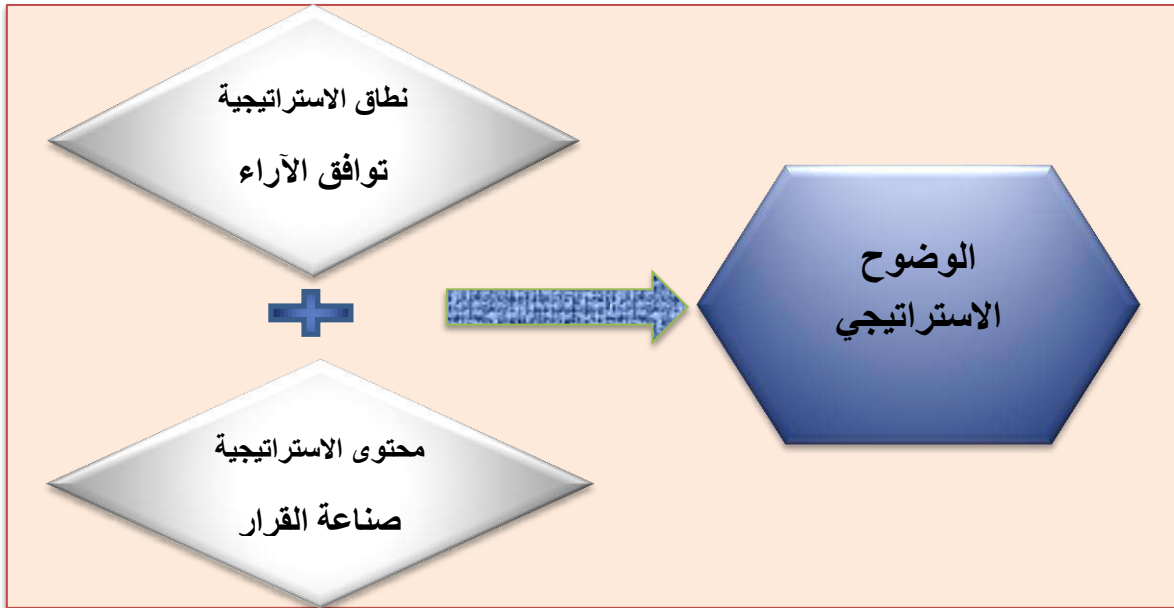
تعدد المنظورات في تحديد وصياغة أنموذجات الوضوح الاستراتيجي وإن عرض بعض هذه الانموذجات يعد الخطوة الاولى في تحديد أبعاد الوضوح الاستراتيجي ومن ثم اختيار افضلها وبما يناسب توجهات دراساتنا الحالية :

1 - أنموذج (Woodridge&Flayd,1989)

وضع كلا من (Woodridge&Flayd,1989:299) أنموذج للوضوح الاستراتيجي والذي يستند على تصور المديرين للرؤية الاستراتيجية ومالها من تأثير على مشاركتهم في تنفيذ الاستراتيجية الناجحة لذا اقترح كلاهما بعدين اساسيين هما :

أ- نطاق الاستراتيجية (strategy scope):والذي يشير الى توافق الآراء من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الادارة العليا من اجل دراسة الثقافة التنظيمية .

ب- محتوى الاستراتيجية (strategy content): هو ان يتفق عليه صانعو القرار من اجل الاجماع على الوسائل والغايات . والشكل يوضح الانموذج



شكل (16) أنموذج (Woodridge&Flayd,1989)

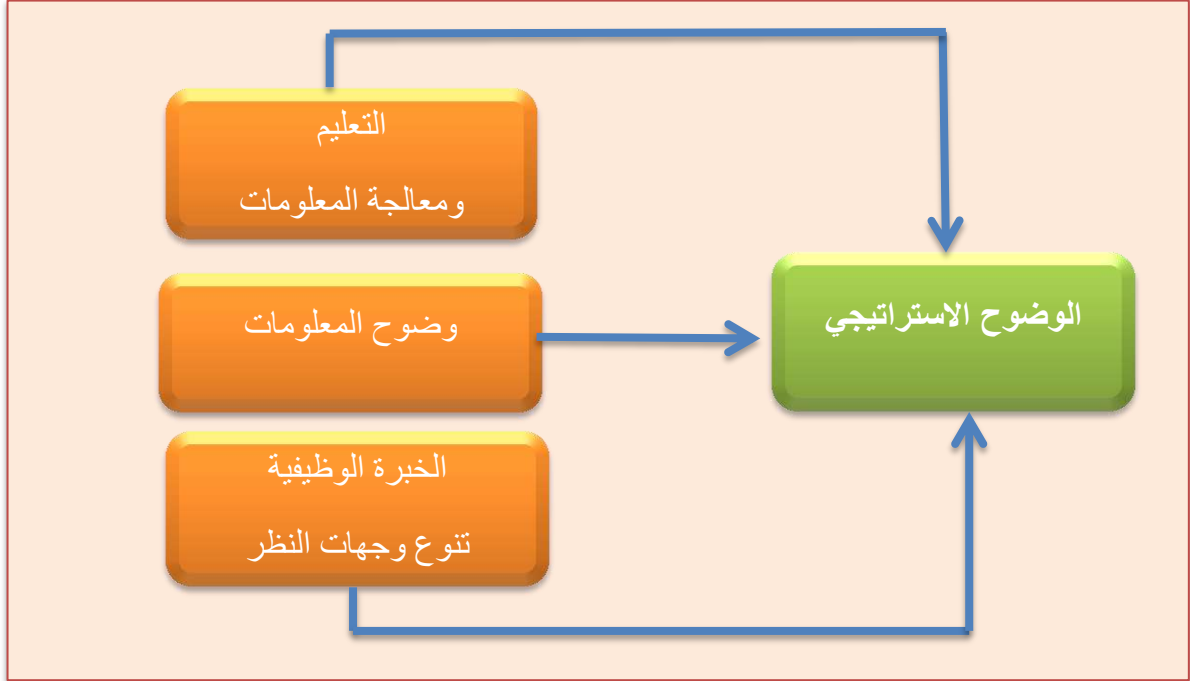
المصدر: اعداد الباحث استناداً الى (Woodridge&Flayd,1989:299)

2- أنموذج (Bantel 1993)

يركز هذا الانموذج على التكوين الديموغرافي لفريق الادارة العليا وهو محور التحليل، ويعد بمثابة مؤشر لتنوع وجهات النظر المقدمة لعملية اتخاذ القرار، ولكي تحقق المنظمة وضوحاً استراتيجياً يجب عليها اتباع مجموعة من التكتيكات التنافسية المتناسقة، وذلك من خلال الاعتماد على انموذج الوضوح الاستراتيجي الذي يتكون من ثلاث أبعاد هي التعليم ومعالجة المعلومات

والاسلوب المعرفي والقيم ، وضوح المعلومات ، الخبرة الوظيفية يكون لدى المديرين خبرات وظيفية متنوعة تختلف في معارفهم ووجهات نظرهم ، والشكل (17) يوضح الانموذج .

(1191:Bantel, 1993)



شكل (17) أنموذج (Bantel, 1993) للوضوح الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى (Bantel,1993:119)

3- أنموذج (Dunham&Puente,2008)

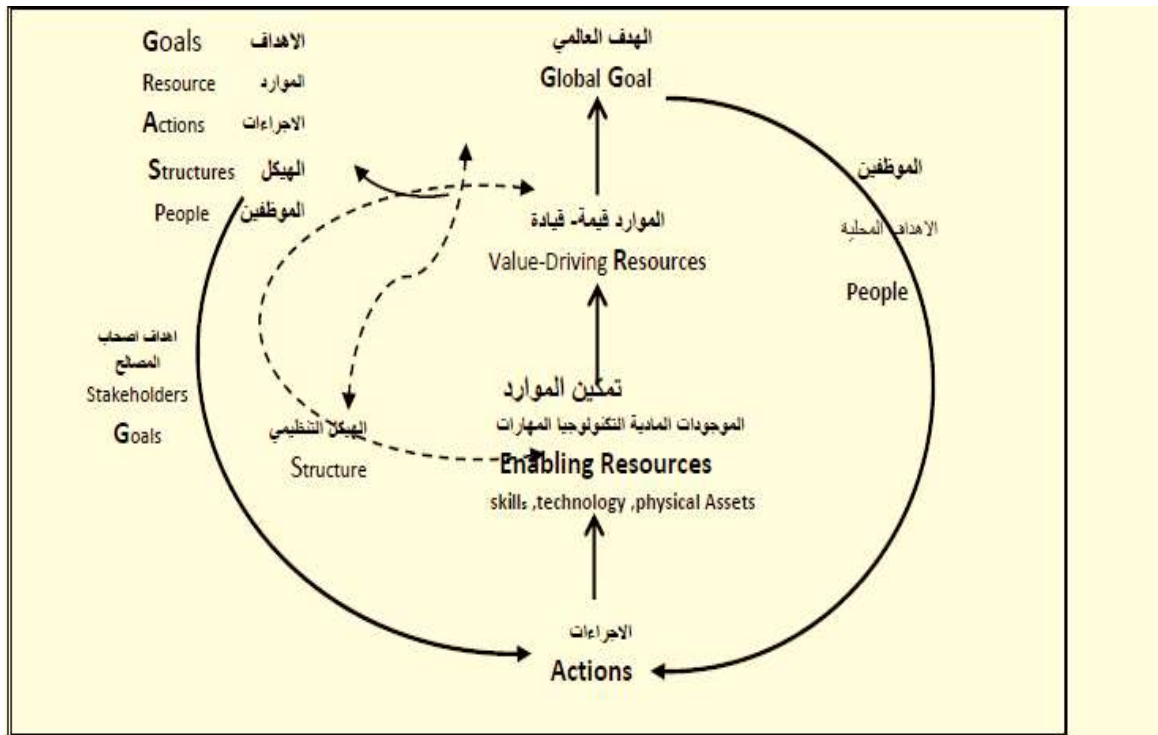
يعد هذا الانموذج من افضل انموذجات الوضوح الاستراتيجي كونه يبني على تصورات بعض افضل الكتاب الذين ارسو معالم هذا المدخل وهم (Mendez Galvan& A .Membrillo) وزملائهم بالاعتماد على آرائهم ومعتقداتهم المثبتة في دراستهم . اذ تضمن الانموذج خمسة أبعاد هي: (Dunham&Puente,2008: 511)

- أ- وضوح الاهداف (Goals) : يشير هذا البعد الى تحديد سبب وجود المنظمة وما هو هدفها العلمي ، كذلك اهداف اصحاب المصلحة العامة .
- ب- وضوح الموارد (Resource) : يشير الى تحديد تلك الموارد التي تدفع القيمة لإصحاب المصلحة العامة .
- ت- وضوح الاجراءات (Actions) : هو العمل على مستوى الموارد التمكينية .
- ث- وضوح الهيكل (Structure) : يشير الى تحديد الروابط بين الاهداف والموارد والاجراءات .

الفصل الثاني: التأثير النظري للدراسة.....المبحث الثاني: الوضوح الاستراتيجي

ج- وضوح العاملين (People) : هو اضافة الحيوية على المنظمة عن طريق موازنة هيكل المنظمة والحوافز لتحقيق اقصى قدر ممكن من الامكانيات .

تتلائم ابعاد الوضوح الاستراتيجي الخمسة GRASP لتشكيل عنصرا شاملا وديناميكيا وسهل الاتصال من وجهة نظر المنظمة ،ان خريطة GRASP تسلط الضوء على تلك الاجراءات التي تستفيد اكثر من الموارد التمكينية وتوازن الادارة من تلك الموارد التي تعزز وتحفز القيمة ، فضلا عن خلق قيمة لإصحاب المصلحة من اجل تحقيق الهدف العام للمنظمة . وكما يتضح في الشكل :



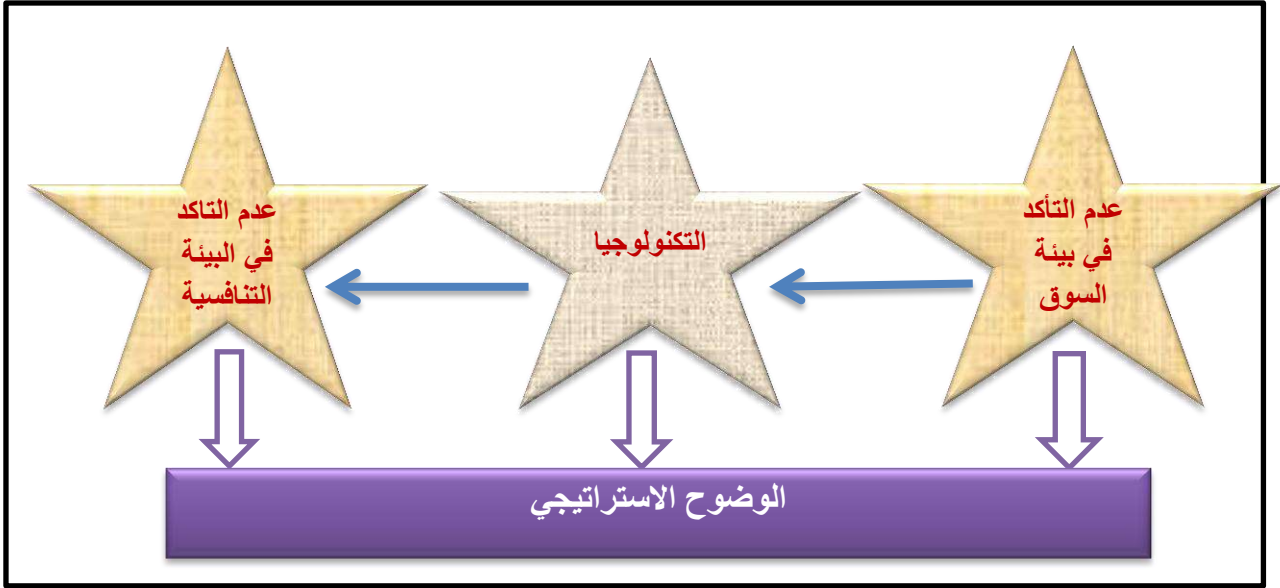
شكل (18) انموذج (Dunham&Puente,2008) للوضوح الاستراتيجي

Sources: Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari´a.(2008)."Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier"

4- أنموذج (parnell,2013)

أشار (parnell,2013:219) الى ان أنموذج الوضوح الاستراتيجي يستند على فهم الروابط بين عدم الاستقرار البيئي والاستراتيجية العامة للوضوح الاستراتيجي ،فتم العثور على وجود علاقة متبادلة بين عدم اليقين في البيئة التنافسية والاستراتيجية المدافعة ،والتكنولوجيا والاستراتيجية المنقبة ،وعدم اليقين في البيئة التسويقية والاستراتيجية المحللة وعليه فان

الانموذج يتضمن ثلاث أبعاد رئيسة هي : عدم اليقين في بيئة السوق ، عدم اليقين في البيئة التنافسية ، التكنولوجيا . والشكل يوضح الانموذج :

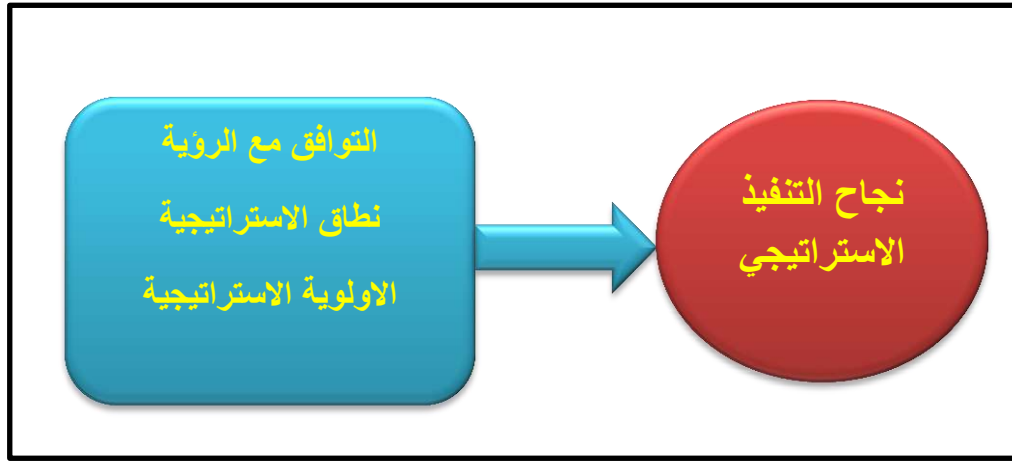


شكل (19) أنموذج (parnell,2013) للوضوح الاستراتيجي

اعداد الباحث استنادا الى (parnell,2013:219)

5- أنموذج (Permana 2017)

اعتمد (Permana 2017:5) في تحديد اطارا شاملا خاصا بمدخل الوضوح الاستراتيجي على الافكار التي قدمها (Noble & Mokwa 1999) والذي ارسى اساس قياس الطابع الاستراتيجي بناءً على دراسة المنظمات وبالاعتماد على تجاربه جرى تحديد ثلاثة أبعاد من أجل تحويل رؤية المنظمات الى عمل استراتيجي فقد يحتاج المديرون الى التوافق مع الرؤية (Align with vision) ، نطاق الاستراتيجية (scope of strategy) والأولوية الاستراتيجية (Priority of strategy) من أجل تحويل رؤية المنظمات الى عمل استراتيجي لتحقيق فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، والشكل (20) يوضح الانموذج :



شكل (20) أنموذج (Permana 2017) للوضوح الاستراتيجي

Source "Permana, D. (2017). "Toward the best model of strategy implementation in Indonesian Islamic banking from the lens of strategic clarity".

وبناءً على ما تقدم ، ومن خلال دراسة الانموذجات السابقة نلاحظ اختلاف الباحثين في الاتفاق على انموذج موحد للوضوح الاستراتيجي، وطبيعة الاختلاف بينهم تعد حالة واقعية لاتساع وشمولية المفهوم وارتباطاته وتأثيراته المتعددة في اوجه مختلفة من المتغيرات والموضوعات. فنلاحظ البعض قد وسع انموذجه ليشمل أبعاد متعددة لقياس الوضوح الاستراتيجي وهذا ما لاحظناه في انموذج (Dunham & Puente 2008) ليشمل خمسة أبعاد في حين نلاحظ ان البعض ضيق نمودجه ليشمل بعدين فقط لقياس الوضوح الاستراتيجي وهذا ما وجدناه في انموذج (Woodridge & Flayd, 1989)، فيما نلاحظ البعض الآخر حددها بثلاثة أبعاد وهم كل من (Bantel 1993) و (parnell, 2013) و (Permana 2017) ويبدو ان أفضل الاساليب تكون اذا استوفى الانموذج الاستحقاق العلمي المتمثل بشمولية الابعاد .

وفي سبيل استكشاف الانموذج الاكثر شمولا والاقرب الى توجهات الدراسة الحالية تم إخضاع الأنموذجات السابقة لتقييم مضمون محتواها تقييما موضوعياً من حيث الراي السائد، فنلاحظ بعض الانموذجات ركزت على المستوى الاستراتيجي الداخلي في تحديد أبعاد الوضوح الاستراتيجي كمستوى وهدف أساسي وهذا ما ذهب اليه كل من (Woodridge & Flayd, 1989)، Bantel 1993، (Dunham & Puente 2008) (Permana 2017) في حين ركز (parnell, 2013) على المستوى الاستراتيجي الخارجي في تحديد الابعاد .

وبشمولية عالية انصب الاختيار على أنموذج (Dunham & Puente 2008) لاعتماده في الدراسة الحالية وتبني أبعاده كمقاييس فرعية للوضوح الاستراتيجي، والذي يعبر عن واقعه الميداني في (مكان التطبيق) ، فضلا عن ان الانموذج يتوافق مع توجهات الدراسة الحالية والتي تعتمد بشكل اساسي على حالة الاتساق والتكامل بين الابعاد وهذا ما ركز عليه (Dunham & Puente 2008) وما يتميز به عن باقي الانموذجات ، فضلا عن ان الانموذج يتوافق الى حد بعيد مع الاهمية العلمية التي قدمها الباحثون وما ركز عليه اغلبهم .

سابعاً: أبعاد الوضوح الاستراتيجي strategic clarity dimensions

ان تحديد أبعاد الوضوح الاستراتيجي يعد أحد الاهداف الاساسية للدراسة الحالية ، ولأسباب مضت جرى اعتماد انموذج (Dunham&Puente,2008: 511) الذي يشتمل على خمسة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها كما يأتي :

1- وضوح الأنشطة الاجراءات Actions Clarity

باتت المنظمات اليوم تركز على الاجراءات المتبعة لديها لأنها تعد من اهم الادوات التي تستخدمها لرفع مستوى ادائها التنظيمي ، فهي تعبر عن جوهر عملها وينبغي ان تصمم بطريقة تساعد على تحسين وزيادة مستوى الانتاجية ، فضلا عن أن المنظمات تسعى جاهدة الى انشاء برامج تمكنها من الاستفادة بشكل افضل من مواردها لزيادة قيمتها واستخلاص الافكار المحيطة بها (Hall,2008:145) لذلك سعت المنظمات لتطوير الإجراءات التي تمكنها من استثمار مواردها على النحو الأمثل ، مما يزيد من قيمتها وتبني الاجراءات الواضحة والمناسبة يمثل خطوة اولى وضرورية نحو استراتيجية فاعلة ترمي الى تغيير وتعزيز الاستراتيجيات التي يعتقد ان تكون حاسمه لتحقيق اهداف المنظمة المنشودة (Dunham&Puente,2008: 516).

إن معظم المنظمات تمتلك خططا استراتيجية ، لكن العديد من هذه المنظمات تجد صعوبة في ترجمة هذه الخطط الى اجراءات محددة تقود الى تحقيق الاداء الناجح ، وهذا يمكن ان يعرض بقاء المنظمة واستمرارها للخطر لكون بقائها يرتكز على كيفية تنفيذ خططها واهدافها الاستراتيجية (Saini&Krush,2008:851) اشار (Taghavi,2015:38) الى أهمية وجود مجموعة من الاجراءات المكتوبة التي تتعامل مع ممارسات الوضوح والتي تختلف عن معايير الاداء وما ينبغي القيام به او الابتعاد عنه ، فالحاجة للإجراءات الواضحة يعد ضرورة ملحة لمنظمات الاعمال من اجل الممارسات الوظيفية .

وهناك من يشير الى الاجراءات الواضحة على انها مجموعة من المهام المطلوبة للوفاء بالمسؤوليات والواجبات ، بشرط أن تتضمن معلومات تشير إلى كيفية أدائها بشكل مناسب من قبل العاملين ، لذا فان امتلاك الوضوح الاستراتيجي يعزز من وجود الاجراءات الواضحة ويساعد على تحديد وصياغة الأهداف العامة والخطوات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف ، ومن ثم تحديد الخطوات اللازمة لغرض ترتيبها وفق تسلسل منطقي يشمل جميع عمليات العمل اليومي المعتاد فهي موجودة في جميع أنواع المنظمات ، وبهذه الطريقة يمكن أن يقلل الضغط النفسي الشخصي لأنه في تنفيذ هذه الأنشطة يتم صياغة الخطوات بوضوح وتنفيذها بكفاءة (Larsoon,2018:52) .

من الضروري توضيح الإجراءات المتبعة في المنظمة ومراعاة سرعة اقتراح وتنفيذ هذه الإجراءات ، كذلك متابعة الإجراءات بين الأدوات وإعداد تعليمات واضحة وبسيطة لتلافي التداخل بسبب الغياب والتأخير في والإجراءات المقدمة إلى الإدارة العليا (Flatau et al ,2020:487) ، فالمنظمات بدأت تركز على اعداد دليل يعنى بالإجراءات المتبعة لديها والذي يتضمن شرحا كاملا لكل عملية يتم انجازها مع ضرورة جعل هذا الدليل يتسم بالوضوح والدقة والشمولية والاتساق مع اهدافها لضمان التطبيق الواقعي وتفاذي المشكلات (Kim et al,2020:3) .

وعليه يمكن النظر الى وضوح الاجراءات بانها السياسات التي تنظم الحياة التنظيمية للعاملين بهدف ادارة أنشطتهم وعملياتهم المختلفة ، اذ إن تشكيل هذه الاجراءات يمثل النهج الشامل للوضوح الاستراتيجي .

2 - وضوح الاهداف Goals Clarity

كل منظمة لديها أهدافها الخاصة التي تسعى الى تحقيقها وهذه الاهداف تمثل نقطة البداية والتوجه لأي عمل ، فهي وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت من اجله كما انها تعد من اهم الركائز الاساسية لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية (Stawski et al ,2007:15) فقد عرف (Bang et al,2010:259) وضوح الاهداف بانها الوسائل التي تتمثل بالدقة والتفصيل في الصياغة لإتاحة الفرصة للإفراد العاملين او الفريق لبلوغ الاهداف .

كما يمثل وضوح الهدف مصدر داخلي للالتزام ووسيلة لقياس الاداء الذي ترغب المنظمة بتحقيقه ، فقد تكون الاهداف استراتيجية متعلقة بمستقبل المنظمة او تكتيكية مرتبطة بتحديد نتائج الوحدات في المنظمة (Cakar&Alakavuklar,2011:392) لذلك ان امتلاك هدف

واضح يمكن ان يعزز العلاقة بين افراد الفريق داخل المنظمة وتوافق المصالح المتنافسة بينهم ، وبإظهار الترابط يتحقق الهدف المشترك (Davidson et al,2012:9) فوجود علاقة ايجابية بين وضوح الهدف وتركيز الاتصالات وفاعلية الفريق عبر الاجتماعات سوف يعزز الاهداف ويجعلها ومفهومة وواضحة للجميع ، فضلا عن زيادة مستوى ادائهم للمهام وطبيعة العلاقة بينهم (Jung,2014:211)

وبذلك تركز الاهداف الواضحة في تحسين الاتصالات عن طريق تصميم فريق العمليات وفريق القيادة والقوى العاملة (Caillier,2016:4) كما ان وجود اهداف واستراتيجيات واضحة يسهل على المنظمات تطوير قدراتها (stazyk,2016:705) كما ان تحديد الاهداف يشجع الافراد العاملين على متابعة الاهداف الواضحة وصعبة التحقق دون الاهداف الغامضة ، ولكون الاهداف الواضحة تساعد المديرين على تقييم الاداء ومن ثم تقديم معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Ripoll,2019:4)

ويرى (Park& Choi,2020:8) ان عدم وضوح الاهداف يتسبب بضعف الاداء ويؤدي الى حالة من الفوضى التي تؤثر على قوة المنظمة ، وهذا بدوره سوف ينتج عنه العديد من الاختلافات التنظيمية لدى المستويات كافة ، فضلا عن غياب الهدف يولد نوعا من العدائية ضد اي حالة نظامية طبيعية .

وعليه يمكن النظر الى وضوح الاهداف انها وسيلة تهتم بها المنظمات في تحديد اولوياتها وتعزيز العلاقة بين اعضاء الفريق داخل المنظمة لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية .

3- وضوح دور العاملين People Clarity

يعد المورد البشري من اهم الركائز الأساسية في المنظمة ومفتاح النجاح التنظيمي، فمن خلال الاستثمار العقلاني لجهودهم يمكن تحقيق النجاح والتميز بالعمل ، يوضح (Geoffrey) أن نجاح المنظمات وكفاءتها يرتكز على الموارد البشرية فيها ، بالتالي مهما كانت المعدات الالية على درجة عالية من التطور فانه من الممكن ان يقضي على اي منظمة مالم يتوافر فيها عاملين يدركون بشكل واضح ما مطلوب منهم من أدوار داخلها (Hall,2004:12) ، فالعاملون هم من يعيدون الحياة للمنظمة ويعملون وفق هيكلها بنجاح وهذا بدوره سوف يولد الشعور بالمسؤولية والمشاركة لكل من العاملين وفرق الادارة العليا (Mukherjee&Malhotra,2006:450) وبدأت المنظمات تهتم بتوضيح أدوار عاملها بطريقة تعتمد على فهم مبتكر لعمل المنظمة ، خاصة فرق الإدارة العليا ، التي بدورها تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية على المدى القصير وضمان البقاء والاستمرارية على

المدى الطويل (Bang et al,2010:254) وان وضوح هذه الادوار يتعلق بالسلوكيات المرتبطة بأدوار عملهم ، من خلال الفهم الواعي لهذه الادوار التي تعمل على خلق وربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات ومتطلبات المهام الواضحة مما يضمن لهم توفر الكفاءة .

كما وضح (Parker et al,2013:870) ان المورد البشري مورد استراتيجي للمنظمات الحديثة فهو يزيد من اهميتها وقدرتها على توجيه العمل من اجل دعم وتحقيق الاستراتيجيات والأهداف المخططة . فوضوح دور العاملين من الممكن ان يتضمن بعض المؤشرات المتعلقة بالمعتقدات والتوقعات والسلوكيات المرتبطة بإدوار عملهم ،لذا يجب ان يكونوا على فهم واعي ودقيق بأدوارهم حتى يتمكنوا من ربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات ومتطلبات الواضحة مما يضمن توفر الكفاءة ،فالمديرون الذين هم غير واثقين من توقعات أدوارهم او ما مطلوب منهم تأديته من المحتمل ان يترددوا بالعمل وليس لديهم القدرة على اخذ زمام المبادرة بسبب عدم اليقين (Gill-Garcia et al,2019:3)

كما اضاف (Templer et al,2020:2) انه بإمكان المنظمة تقوية الالتزام الروحي لدى العاملين عن طريق ايجاد نوع من الانسجام بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين ، اذ يتحقق ذلك عندما يشعر العاملون ان ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم بالنفع ايضا فهذا الشعور من شأنه يقوي التزامهم تجاه المنظمة ، فضلا عن استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة ،فكلما كانت قيم الفرد العامل متوافقة مع قيم المنظمة واهدافها كلما قوي لديهم الالتزام الروحي والترابط تجاه منظماتهم .

وبناءً لما تقدم يمكن تعريف وضوح دور العاملين بانه جزء من الوضوح الاستراتيجي لان المنظمة لا تستطيع القيام بعملها دون تحديد دور عاملها ،فهي مبنية على انماط تفكير المديرين والعاملين وقائمة على الآراء والخبرات المتراكمة من اجل تحقيق القيمة والنجاح للمنظمة .

4- وضوح استخدام الموارد Resource Clarity

من أجل بقاء المنظمات على قيد الحياة ، تحتاج إلى موارد للحفاظ على عملياتها فهي تعد المكون الاساسي لاستمرارها وديمومتها ، فتعرف الموارد بانها جميع الموجودات والعمليات التي يمكن للمنظمة توظيفها او الحصول عليها من اجل تحقيق اهدافها، فضلا عن المعلومات والمعرفة التي تمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحسين كفاءتها وفاعليتها

(Barney,1991:105)، كما عرف (Fahy,2000:99) وضوح الموارد بانها بمثابة القوى الدافعة والمحفزة في عمل المنظمة والركيزة الاساسية لتحقيق فاعلية الاداء التنظيمي .

ونظراً لأن المنظمة لديها نوعان من الموارد الاولى هي موارد ملموسة تشمل كل ما تمتلكه من موجودات (الموارد البشرية والموجودات المادية والتكنولوجيا والطاقة) والثانية الموارد غير الملموسة تشمل (المعرفة وجودة المنتج ورضا الزبائن والثقة) هذه الموارد بنوعها تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ،كما تؤدي الى خلق القيمة النسبية لإصحاب المصلحة مقارنة مع منافسيهم (Kearns&Lederer,2003:3)

حتى تكون المنظمة فريدة من نوعها يجب ان تتمكن من الحصول على موارد ممتازة تجعلها قادرة على ادارة وتنظيم العمل فيها وقيادة العاملين ، لذا ان تحقيق التميز يمكن ان يجعل المنظمة تتطور بصورة افضل (Rose et al,2010:494) لذا يعتمد نجاح المنظمات وتميزها في الأداء على قدرتها في استثمار الموارد التمكينية التي ينعكس تأثيرها في الموارد المحركة، وبالتالي تخلق قيمة أكبر للمنظمة (Murtinho&Hayes,2012:515)

كما يمكن ان تعد المنظمة هي البوتقة التي تنصهر فيها الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية ، وان ما تمتلكه المنظمة من موارد يمثل مؤشرات اساسية لإدائها المالي المتفوق ،فكل منظمة قادرة على امتلاك موارد غير متجانسة يصعب تقليدها في السوق فهي تكون قادرة على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (Schmidt&Keil,2013:3) ، والوضوح في كيفية ادارة الموارد يمكن ان يعزز قيمة المنظمة ويحقق لها مواقع افضل في البيئة التي تعمل فيها، فضلا عن تعزيز العمليات الداخلية والاستفادة من الموارد الاساسية ،فالعمليات التي تستوعب المعلومات وتستخدمها بطريقة متفوقة لديها القدرة على مواجة السوق والمنظمات المنافسة (Bocconcelli et al ,2020:389) .

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف وضوح استخدام الموارد بانها تمثل الموارد التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالمعلومات والمعرفة التي تدعم الاستراتيجيات المستهدفة من حيث التخطيط والتنفيذ الفعال لتعبر عن التوافق المستمر للمنظمة مع بيئتها وعليه انتاج ميزة تنافسية .

5- وضوح الهيكل التنظيمي Organizational structure Clarity

تحتاج المنظمات إلى تصميم هياكلها وفقاً للاستراتيجيات التنظيمية وظروف بيئة العمل الداخلية والخارجية ، لأن الهيكل التنظيمي له تأثيرات متعددة على كل من الأفراد والمنظمات ،

لذلك فقد اقترح الباحثون أنواع من الهياكل التنظيمية والتي لها تأثيرات كبيرة على أنماط القيادة ، والأداء التنظيمي ، والابداع ، وثقة العاملين ومستويات الرضا الوظيفي ، والعدالة المتصورة ، والأداء الوظيفي الفردي ، والمشاركة الوظيفية (Robbins, 1990:36) وقد عرف (Dissanayake & Takahashi, 2006 : 106) الهيكل التنظيمي بأنه إطار للعلاقات بين الوظائف والأنظمة والعمليات ، والأفراد العاملين ومجموعات العمل التي تبذل جهودًا لتحقيق الأهداف التنظيمية ، من أجل تحديد وتوزيع المهام والعمليات التنظيمية المتمثلة بخطوط السلطة والمسؤولية والتواصل وتدفق المعلومات داخل المنظمة ، لذا فهو يمثل شبكة من الاتصالات والعلاقات والادوار الموجودة في المنظمة بأكملها (Jiang,2011:10) ووضح (Cosh & Hughes,2012:305) بأنه يمثل أحد العوامل الاستراتيجية الداخلية أو المتغيرات التي تحدد علاقات ومهام كل وحدة تنظيمية ومقدار التعاون بين الوحدات، وأن كل وحدة لديها القدرة على تنفيذ مهام محددة أو التركيز على عملية التنسيق لربط الاعمال والتكامل . تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق اهدافها عن طريق التمسك ببناء الهياكل التنظيمية واعتماد نموذج محدد وشامل للبيئة التنظيمية وهذا بدوره يوفر مجموعة واسعة من الأشكال التنظيمية المحددة عند السعي للحصول على الاتساق الداخلي ، فالخصائص المختلفة للهياكل تعمل على خلق حالة من التوازن بين المنظمة وبيئتها ، واتاحة الفرصة للمديرين لاختيار الهياكل المناسبة من أجل بقاء منظماتهم مستمرة في بيئة الاعمال (Tran & Tian,2013:230) . فقد تعدد الهياكل التنظيمية التي ترغب المنظمات في تبنيها ، اذ ان اكثر المنظمات تسعى الى التركيز على الهياكل التنظيمية ذات الطابع الناجح والفعال الذي يتصف بالمرونة (التكيف) التي يمكنها من التغلب على المشاكل التي تبرز في نطاق التنظيم الرسمي ، فإنشاء الهياكل التنظيمية بشكل آني هو من أجل مواكبة التقلبات في البيئة الداخلية او الخارجية مما يضمن للمنظمات خلق فرص للإبداع والتقدم ، فبدون اعتماد هيكل ملائم تصبح الخصائص المتفرقة للموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة بدون جدوى ولا فرق بينها وبين منظمة اخرى تفتقر اليها (Kanten et al., 2015 : 1359) ، وان معيار الحكم لمدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة ومساهمته في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، هو من خلال قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فمن الضروري تحديد محتوى ونوعية العلاقة الداخلية بين الإدارات الوظيفية للتأكد من التنسيق والتعاون بين هذه الإدارات ومن ثم تحديد العلاقة بين الإدارات وهيكله النطاق والمسؤولية (Kalay & Lynn, 2016 : 126) .

واعتماداً على ما تقدم فإن وضوح الهيكل التنظيمي هو أداة لتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين من خلال القيم والمعايير والاهداف المشتركة ،فضلا عن التقنية التي يتم فيها تمييز المنظمات من خلال تخصيص ادوار وانشطة العمل ، وتحديد المسؤوليات ، والسيطرة على الموارد .

المبحث الثالث

الأداء الريادي (E P) Entrepreneurial Performance

يهدف هذا المبحث إلى تقديم التطورات الفكرية الخاصة بنضوج الأداء الريادي، وعرض الأسس المفاهيمية اللازمة للأداء الريادي من أجل معرفة مدى أهميته للمنظمات، وماهي العوامل الأساسية للأداء الريادي، ومن ثم نحاول أن نحدد دوره في المنظمة حسب آراء بعض الكتاب والباحثين، وفي نهاية المبحث الدخول في انموذجات المفهوم وابعاده وكما يأتي :

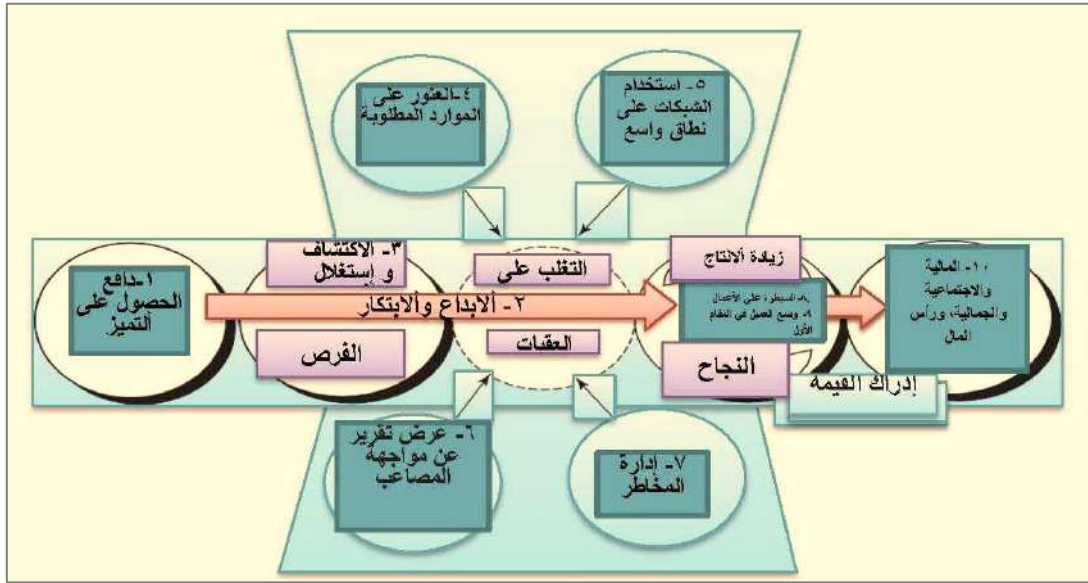
أولاً : مفهوم الاداء الريادي

أن مسعى البحث في موضوع الاداء الريادي يمثل محاولة لفهم قدرة المنظمة في تحقيق النجاح واستدامة ميزتها التنافسية عن طريق الاستجابة لتغيرات بيئية معينة، على الرغم من إن مصطلح الريادة (Entrepreneurship) قد استخدم لأكثر من 200 عام، إلا أنه لا يزال هنالك خلاف كبير حول ما يعنيه المصطلح في الواقع، وعليه فإن هذا التناقض الرئيس بين المنظرين يتجسد بوضع تصور مفاهيمي حول الريادة كفرد أو الريادة على مستوى المنظمة (Brizek, 2003:25)، لذا يمكن القول بشكل عام بأن الريادة هي العملية التي عن طريقها تكشف وتقيم وتستغل الفرص الخاصة بخلق المنتجات أو الخدمات الجديدة (Shane,2003:263) لذا امتد تأريخ الأداء الريادي إلى مساهمات أكاديمي الإدارة أمثال (Gartner, 2001; Landstrom,1999, Bygrave &Hofer , 1991) الذين ركزوا على استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن التركيز على عمل المنظمات والاستفادة من الفرص الحالية وتطوير أفكار العمل، لذا فقد تلجأ المنظمات إلى البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة بما تتسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، فضلاً عن لمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة والتوجه نحو إشباع حاجات الزبائن بشكل مستمر وتحقيق التنافس والتفرد عن غيرها من المنظمات توجب على المنظمات العمل على رفع مستوى أدائها للوصول إلى الأداء الريادي (Iakovleva ,2002:2) كما استخدم مفهوم الاداء الريادي بالتبادل إلى حد ما مع مفاهيم أخرى ذات صلة مثل الأداء المتفوق (Superior performance)، والأداء العالي (High performance) (Callaghan Venter,2011:32) إذ إن التمييز بينهما بدأ واضحاً وجلياً في الأبحاث والدراسات . وفي ضوء التسلسل الزمني للمفهوم يمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة بالإداء

الريادي لكشف حالة التطور التي اكتنفت المفهوم وحسب آراء رواد الفلسفة الاستراتيجية الذين اغنوه من دراسة الى اخرى ، اذ عرف (Delmar,1996:9) الاداء الريادي هو الاداء الذي يقتصر على المهام التي تكون تحت سيطرة الريادي مثل دور الادارة العليا في المنظمة لصياغة الأهداف والاستراتيجيات وصنع القرار وتنظيم المشروع عن طريق طاقة الفرد العامل وإرادته (القدرة والدافع) والتعامل مع البيئة (تصميم المنظمة وسياقها) يفترض ان يتصرف الريادي تجاه البيئة وفقاً لأهدافه . واطره (Brown et al.,2001,954) باطار عمل المنظمة الذي يشمل مجموعة من الإجراءات الهادفة التي تمارسها الجهات الفاعلة في المنظمات الرائدة ، والتي تنطوي على استخدام الموارد التي تم تعريفها على أنها موجودات قيمة مملوكة للعاملين بهدف خلق قيمة ونتائج هادفة للمنظمة.

لذا قد نرى فكرة الاداء الريادي تتجسد بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلائم مع متطلبات المنافسة والتغيير ، فضلا عن تكامل العديد من الميزات المشتركة ومنها : التمويل الدائم، خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية ، تحديد الفرص من اجل نمو المنظمة (Hitt et al,2002: 2) أما (Batjargal,2003: 537) فقد أشار اليه بالنتائج التي تحققها المنظمة، أو التي تسعى إلى تحقيقها بعد الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتوظيفها في أنشطتها المختلفة الموجهة نحو السوق أو الزبون بما يضمن تحقيق الإبداع والتفرد عن الآخرين ، ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية لتصبح المنظمة رائدة في خدماتها المقدمة للزبائن وللقطاع الذي تعمل فيه.

وبين (Bolton & Thompson, 2004:33) من اجل تعزيز الفعل الريادي وتحديد واستغلال الفرص وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة بين المنظمات الريادية القائمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هناك عدة متطلبات لوضع تعريف يحدد الاداء الريادي والذي يمكن توضيحه بالشكل (21)



شكل (21) مفهوم الاداء الريادي

Souros:- Bolton ,Bill,&Thompson,John (2004), "**Entrepreneurs, Talent, Temperament, Technique**", Typeset by Integra Software

وبنظرة أوسع وقريبة من الواقع الميداني للمنظمات أشار (Venkataraman 1997) إن الاداء الريادي ينطوي على الترابط بين ظاهرتين ، وجود الفرص المربحة ووجود العاملين الرياديين ، وهذا يعني ان الاداء الريادي يدور حول كيف يتم جلب الفرص واكتشافها واستغلالها والاسـتفادة منها ،فضلا عن تحديد رواد الاعمال (Fox,2005:19) وتطمح اي منظمة في الوصول الى الريادية في مجال عملها عندما تكون دون منافس ولا نها فريدة بمنتجاتها وخدماتها المبتكرة ، فضلا عن توليد الابتكارات وتنمية الاسواق وإيجاد فرص عمل وادخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات (McFadzean et al., 2005:351)

وفي السياق نفسه عرف (Covin et al,2006: 57) الاداء الريادي بانه مجموعة من الممارسات الإدارية القائمة على الفرص هدفها تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة، وانتقاء التفضيلات الادارية ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية تساعد في نجاح المنظمة ،فضلا عن كونه احد المجالات المهمة والواعدة في عمل المنظمات فهو يساعد على تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والنواة الأولى في بناء المنظمات وتحقيق توجهاتها وأهدافها على المدى الطويل . في حين اشار(Landström et al ,2008:109) الى الاداء الريادي هو الاداء المرتبط بالحدثة والابتكار مقارنة للزبائن والذي يؤدي الى اتخاذ إجراءات ريادية في تحقيق رضاهم بدلاً من التركيز على سلوك منافسيهم.

وانتقل المفهوم للتركيز على الرياديين الذين لديهم حافز كبير لتحقيق الإنجاز وهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات وإدارة جميع الموارد التي تقدم المساعدة وتعزز قدراتهم في الإنجاز من خلال السعي والمنافسة لتحسين الأداء ، فهم وضعوا أهدافاً عالية المستوى وبذلوا كل جهدهم لتحقيق خطط استراتيجية إدارة المنظمات وتبني نهج التغيير لتحقيق أفضل أداء (Van Vuuren & Botha, 2010: 4) ويرى (Brush,2013:116) إن اغتنام الفرص هو أهم عنصر في الاداء الريادي . وأشار اليه (Bruining, 2013:593) بانه مجموعة معقدة من الهياكل المترابطة مثل إدارة التغيير والابتكار ، والاضطرابات التكنولوجية والبيئية ، وتطوير المنتجات الجديدة ، وإدارة الأعمال الصغيرة والفردية ، والتطورات الأخرى.

كما عرّف (Santarelli& Tran,2013:436) الأداء الريادي بأنه الوسيلة التي تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات التي تدعم الابداع والافكار الجديدة والتي تؤدي الى الدخول في اعمال متطورة ، وبالنظر الى الابتكار هو بمثابة العنصر الحاسم في تحقيق الاداء الريادي والذي يؤدي الى نمو المنظمة في المستقبل، فقد عرّف الأداء الريادي بالأداء المبتكر الذي يتم من خلال مزيج من الموارد من اجل التوجيه نحو تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية (Hoppe,2016:96)

وفي ذات السياق عرف (Hasan& Almubarak ,2016:83) الأداء الريادي هو الاداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية عن طريق توظيفها لمواردها المختلفة وبما يحقق أهدافها التي تتسم بالابتكار والتجديد وبدلائل وقرائن اخرى انتقل سياق المفهوم بكل محتواه الى تشخيص ودراسة السلوك الريادي الذي يجدد المنظمة بصورة مستمرة ودائمة ويُصيغ عملياتها من خلال استغلال الفرص الريادية (Kwon&Ruef,2017:612) وهذا ما ذهب اليه (Lee&Chong,2018:3) اذ أشار الى الاداء الريادي بانه إنها سمة مميزة للعاملين في المنظمات الذين يبحثون باستمرار عن فرص جديدة لتحديدها وخلق قيم جديدة للنمو الاقتصادي والتغيير الاجتماعي.

وعاد (Oriarewo et al. ,2019: 3) بالمفهوم ليؤكد ان الأداء الريادي هو بناء متعدد الأبعاد يصعب قياسه ، لذلك غالبًا ما تكون المقاييس التقليدية للأداء غير متوفرة ، أو أن العاملين في المنظمات غير راغبين في مشاركة هذه المعلومات مع خارج المنظمة ، وعليه يوصى باستخدام مؤشرات متعددة لقياس الأداء والتي تفسير الأداء الريادي عن طريق الاستعداد لبدء مشروع ، أو القدرة على تحديد الفرص ، أو نجاح المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق نلاحظ ان الكتاب والباحثين ضمن الفكر الاداري الاستراتيجي قد بذلوا جهوداً في التوصل الى مفهوم محدد للاداء الريادي ،وان جانباً من جوانب الاهتمام الذي برز في هذه المفاهيم هو التعرف على أسس معينه تشكل الانطلاقة الاولى في فهم المعنى الحقيقي للاداء الريادي هذه الاسس وان اختلفت وتعددت الا انها تؤسس لفهم ايجابي متعدد نحو المفهوم ونظرة شاملة متعددة المعاني تحيط بكل ما يتعلق او ذو صلة بمفهوم الاداء الريادي .

اعتماداً على ما تقدم واتساقاً مع المفهوم العام لمصطلح الاداء الريادي وبما يتلائم مع توجهات الدراسة الحالية يمكن تعريف الاداء الريادي بانه تكامل الأفكار والرؤى والممارسات الريادية والسلوكيات التي تشخص الفرص الريادية الملائمة وتسهل استغلالها وتعمل على إيجاد طرق لتحويل قدرات المديرين والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي ، وإحداث تغييرات جذرية وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وتحقق إبداعات المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد الذي يضيف قيمة للزبون.

ثانياً : طبيعة ودور الاداء الريادي في المنظمات

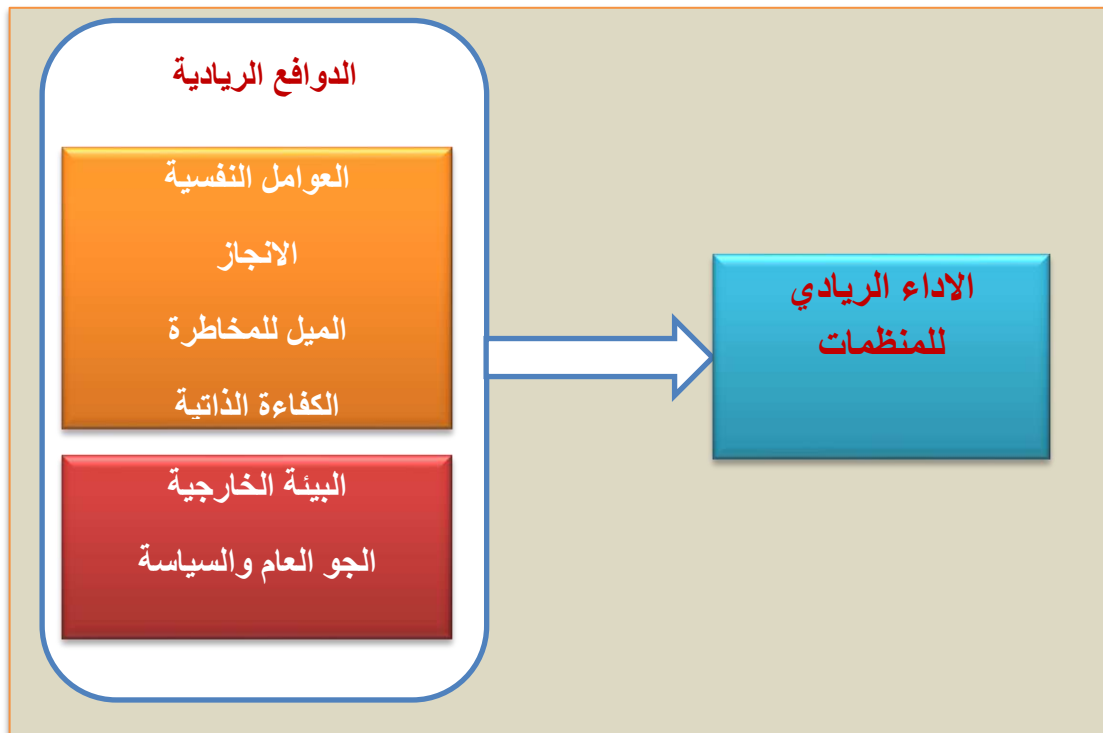
يتحدد دور الاداء الريادي في المنظمات عن طريق التطبيق الميداني لممارسته المتنوعة وهذا ما ركز عليه (Lumpkin & Dess,1996:135) عندما أشار الى تطبيق استراتيجية الإداء الريادي لكونه يمثل أحد الخيارات التي تلجأ اليها المنظمات للتكيف مع متطلبات المنافسة والتغيير، وهذا يرتبط بالابتكار والأبداع والتطور والزيادة في مستويات النمو، والتحديات المهمة التي تواجه الحالة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في القرن الحادي والعشرون والتي تدعو الى تحقيق الاداء الريادي من قبل المنظمات . كما يوجد العديد من القضايا التي تؤثر في تحقيق الاداء الريادي ، مثل الثقافة العامة للمنظمة ، والتقاليد السائدة في المجتمع والبيئة القانونية ونذكر على سبيل المثال ، إذا كانت البيئة تدعم الأفكار المبتكرة ، فسيتم تحفيز رواد الأعمال نحو التجديد والابتكار وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات (Tapan,2001: 128) فالمنظمات الريادية هي التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، فهي تعمل بقوة ايجابية في النمو الاقتصادي وتقوم على تكوين العلاقات ، وتؤدي الى زيادة الدخل القومي من خلال ايجاد فرص عمل جديدة وتقديم التكنولوجيا الحديثة واغتنام الفرص ضمن النطاق الدولي (Histrich et al,2005:6) ففي المنظمات الريادية يعمل العاملون باستمرار على تكوين المعرفة واكتسابها وتبادلها، مما يساعد منظماتهم على التكيف مع ظروف عدم التأكد بسرعة أكبر من المنافسين، وان هذه التغييرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات،

والناتجة عن التطورات في التكنولوجيا والتقدم العلمي وثورة الاتصالات تحتم على المنظمات مواكبة تلك التطورات، والبحث عن الاستراتيجيات والمفاهيم الجديدة التي تساعد على الاستمرار والبقاء مع هذه التغيرات والتحديات التي يواجهها رواد الأعمال ، جعلت الأكاديميين والممارسين على حد سواء بأجراء دراسات متعمقة بشأن العملية الريادية (Lin, 2006: 207)

وان ما يميز الاداء الريادي بانه يشمل وحدات منفصلة من العمل و النشاطات التي يمكن ان تلاحظ من قبل الاخرين سمعياً او مرئياً ، فهي ذات طبيعة شخصية او اجتماعية يمكن ان يجعلها ذات مغزى ومعنى (Carsrud & Brännback, 2009: 350) وهذا يؤكد بان الاداء الريادي لا يقتصر على الاحداث الريادية الكبيرة والتميزة مثل خلق المشاريع الجديدة ضمن المنظمات القائمة ، بل يمكن ان يصبح الافراد العاملين رياديين على سبيل المثال بالطرق التي يتعاونون بها او يتشاركون مع زملائهم ، او بالطرق التي ينظمون فيها مهام عملهم اليومية، او بالطرق التي يواجهون فيها تحديات من الادارة العليا او الزبائن (Zampetakis et al.,2009:168)

ومن الجدير بالاهتمام أن نشير بان العديد من الباحثين يعتقدون إن توجهات الريادة أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي والنمو في بيئة الأعمال اليوم، كما انها تعد قضية أساسية نظراً لتأثيرها على مظهر المنظمات وبقائها، فهي تمثل قوة دافعة في الاقتصادات الحديثة والتنمية المجتمعية وفرص العمل، وتعزيز الابتكار في المنظمات (Dabić et al.,2011:17) وإن من أهم وسائل التطور التي تواجه منظمات الاعمال هي اغتنام الفرص ومواجهة التحديات نتيجة تنوعها في البيئة ، فضلا عن التقدم التكنولوجي بكل وسائله وزيادة المنافسة وكثرة المنظمات التي تطرح بدائل لمنتجاتها بأسعار مختلفة ، وهذا سوف يربك كيان المنظمة العاملة في سوق العمل لذلك يعد الاداء الريادي في المنظمة أداة تحليل شاملة لبيئتها التنظيمية والسوق التنافسية (Santarelli ,2013:436) فمن أجل أن يكون الأداء ريادياً للمنظمة من الضروري إجراء تحليل شامل للمنظمة وبيئتها ، والأسواق التي تعمل فيها ، والمنافسة ، وتوقع احتياجات الزبائن ، ومستوى رضا الزبائن ، وغيرها من الأمور الضرورية لريادة إداء المنظمة (Pinho,2014:288) كما إن لعناصر الاداء الريادي دوراً مهماً في تعزيز مستوى الأداء القيادي للمنظمة ، ويؤدي ضعف عنصر معين من تلك العناصر إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة ونموها الاقتصادي، مع تزايد المنافسة العالمية والتغيير المتجدد في البيئة المحيطة ، يتعين على المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم مراعاة الطبيعة المعقدة والديناميكية لنمو المنظمات وبقائها (Tajvidi & Karami:2015:36)

فقد تمثل القدرة على التفكير الاستراتيجي جزءاً مهماً من التطوير المعرفي لكل الرياديين في المنظمات (Jelenc et al,2015: 4) ونرى ان القادة الرياديين هم أفراد لديهم دوافع جيدة ومرونة عالية في التعرف على الفرص واتخاذ القرارات ذات الطاقة العالية ، وهم غالباً ما يخاطرون أكثر في صنع القرار ويميلون إلى التعايش مع حالات عدم اليقين الشديد ليحققوا أهدافهم (Tajvidi ,2015: 93) لذا يعتقد الباحثون والكتاب أن توجهات الريادة أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي والنمو في بيئة الأعمال اليوم، فهي تعد قضية أساسية نظراً لتأثيرها على مظهر المنظمات وبقائها ولأنها قوة دافعة في الاقتصادات الحديثة والتنمية المجتمعية وفرص العمل، وتعزيز الابتكارات ، فضلاً عن تأثيرها الكبير على مستوى الاداء الريادي (Machmud & Sidharta,2016: 67) والشكل (22) يوضح تأثير الدوافع الريادية على مستوى الاداء الريادي .



شكل (22) يوضح الإطار المفاهيمي لتأثير الدوافع الريادية على الاداء الريادي

Source: Machmud, S., & Sidharta, I. (2016). "Entrepreneurial motivation and business performance of SMEs in the SUCI Clothing center", Bandung, Indonesia

وما يميز الاداء الريادي بانه يرتبط بالأنشطة الجديدة والمبتكرة والابداعات المتحققة والتكنولوجيا، فالتحديات المهمة التي تواجه الوضع الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي في القرن الحادي والعشرون تدعو إلى تحقيق الأداء الريادي من قبل المنظمات، ففي البيئة الديناميكية، تلجأ جميع المنظمات، من دون النظر عن حجمها، إلى السعي في البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة التي تنسجم مع التطورات في البيئة الخارجية، فضلاً عن إشباع حاجات الزبائن بشكل مستمر وتحقيق التنافس والتفرد عن غيرها من المنظمات توجب على المنظمة العمل على رفع مستوى أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب (Del Giudice 2017:3) وهناك مجموعة من القضايا التي تؤثر على تحقيق أداء ريادة الأعمال، مثل الثقافة العامة للمنظمة، والتقاليد السائدة في المجتمع والبيئة القانونية. على سبيل المثال، إذا كانت البيئة تدعم الأفكار المبتكرة، فسيتم تحفيز رواد الأعمال نحو الابتكار والتجديد. (Musambayi,2018:7)

مما تقدم نستج ان لكي تكون المنظمة ناجحة في عملها وقادرة على التكيف مع بيئتها لابد أن يكون أدائها متميزاً بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الاخرى، وان هذا الدور المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة امام المنظمات الناجحة فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها العديد من الظروف والقوى الداخلية والخارجية، فالتطورات الحاصلة في بيئة الاعمال تستدعي ضرورة التفكير بالوسائل التي تجعل العاملين ينجزون اعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي لتحقيق التميز في الاعمال.

ثالثاً: أهمية الاداء الريادي

تشير البحوث التطبيقية والنظرية خلال العقود الاخيرة الى ان ريادة الاعمال كعملية تأخذ أدوار متعددة (Multi roles) ولا تقتصر فقط على منظور الربح الاقتصادي (Economic profit) (Zampetakis et al.,2009:168) ان تبني المنظمة لفلسفة الاداء الريادي يقود الى تحولها لمنظمة ريادية تسبق منافسيها بخطوات على الرغم من ان العديد من المنظمات كانت سبابة في المحافظة على البيئة من خلال الاستثمار في مشاريع ذات صفة تنموية من الناحية الاجتماعية والبيئية وهذا يتطلب بـجهد اكبر (Hitchcock & Willard:2009:4) ونرى ان الاداء الريادي اصبح هدف مهم للمنظمات والمجتمع بشكل عام، فهو مصدر التجديد والمرونة والابداع (Dam et al.,2010:967) كما وتحدد أهميته كونه وسيلة لزيادة نمو وربحية المنظمات او تحقيق التجديد الاستراتيجي و التغيير التنظيمي، لضمان تحقيق المنظمة أداء متميز لابد ان تكون قادرة على خلق قيمة عالية لزيائنها (Goetsch & Davis, 2010 : 10)

ولكي تتجح المنظمة في عملها وتكون قادرة على التكيف مع بيئتها ، يجب أن يكون أداؤها متميزاً مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى، فالأداء الريادي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة امام المنظمات الناجحة فحسب ، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها العديد من الظروف والقوى الخارجية والداخلية (Luky & Ossai,2011: 3) وان القدرة على التفكير الاستراتيجي يعد جزءاً مهماً من التطوير المعرفي لكل الرياديين في المنظمات (Jelenc et al.,2015:4).

كما يعد الأداء الريادي أحد العوامل الأساسية الذي يساعد المنظمات في أن تستمر في حيويتها وتسهم في خلق قيمة على المستوى التنظيمي والمجتمعي ، وإنشاء أعمال جديدة في المنظمات القائمة من خلال ابتكارات المنتجات والعمليات والخدمات وجميع تطورات المنظمة التي يتم تطبيقها كأداة لتطوير الأعمال ، فهو يمثل لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على اسلوب العمل للتعرف على نقاط الضعف والحرجة، وتقييم الأداء وفقاً لمعايير الاداء العالية الموضوعة (Fox,2005: 63)

كما تبرز أهمية الاداء الريادي حسب رأي (Gomez et al .,2005:342) من ثلاثة جوانب مهمة هي :

1- الإبداع: كونه حجر الزاوية في نجاح المنظمة وبلوغها الريادة ، وكذلك من خلال التميز الذي تحققه القيادة وتوفير سبل النجاح للمنظمة.

2- المشاريع الجديدة: تتجه معظم التوجهات القيادية نحو تبني مشاريع جديدة لتطوير الاقتصاد وتنميته وتحقيق النجاح والفوائد لصاحب المشروع والاقتصاد بشكل عام.

3 - خلق فرص عمل: هو عن طريق بناء مشاريع جديدة قادرة على توفير فرص عمل لخدمة الأفراد وأسرهـم.

ان بيئة الاعمال المضطربة والتغيرات السريعة والمستمرة والمنافسة الشديدة التي جاءت نتيجة للتقدم التكنولوجي واستخدام الطرق الابداعية أجبرت المنظمات على تبني الاداء الريادي لأنه يمكنها من البقاء وتحقيق التفوق على المنافسين (Abuzaid ,2017:884).

وأضاف (Audretsch et al ,2006:123) ان الاداء الريادي يعزز إمكانية الحصول على الخبرات والكفاءات من خارج المنظمة لما له من أثر إيجابي في تحقيق كفاءة الاداء ، أظهر Sleeper أن الاداء المتفوق الذي يحققه ريادي الاعمال القادمين من منظمة عالية الاداء يتفوقون

بكثير من الاداء الذي يحققه ريادي الاعمال على المستوى المحلي، وبذلك تبين دور الاداء الريادي في استقطاب الكفاءات والخبرات من أجل تحقيقه (Audretsch et al, 2006:123).

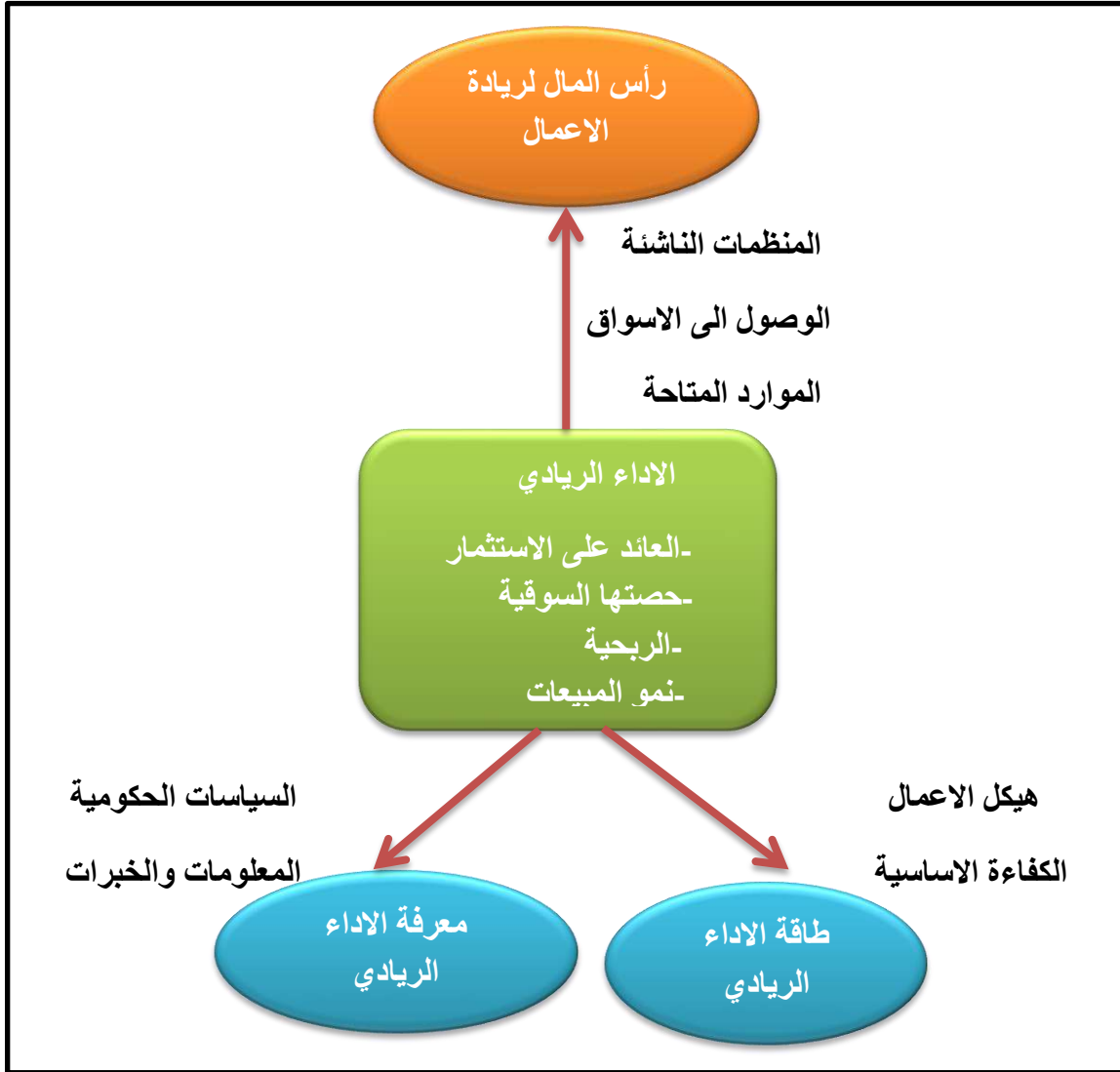
كما يعد الأداء الريادي من المجالات المهمة والواحدة في عمل المنظمات فهو يساعد في تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية ، لأنه يعد النواة الاولى في بناء المنظمات وتحقق توجهاتها وأهدافها على المدى البعيد ، فقد اظهرت أبحاث هيئة مراقبة الريادة العالمية (Global Entrepreneurial Monitor) لـ (29) بلدان التي لديها منظمات ريادية تطورت على نحو ملموس بالنسبة إلى معدل النمو الاقتصادي ، ومن جانب آخر تم تشجيع الاداء الريادي في هذه البلدان بسبب إسهامها في توفير بيئة أعمال تنافسية واطاحة فرصة للعاملين لإظهار إمكانياتهم ، كما حققت أهدافها العامة بشكل أكبر عن طريق تشجيع المنظمات الريادية، وفي هذا السياق تهدف هذه البلدان إلى ترتيب توزيعات الدخل الكلي والتقدم التكنولوجي ومتطلبات تنافسية من خلال سهولة الوصول إلى فرص المشاريع الجديدة، فضلا عن إجراء تحسينات في ميادين الهجرة والتنمية الإقليمية والأمن الاجتماعي (Agca et al., 2008:231-232).

واعتماداً على ما تقدم تتضح أهمية الإداء الريادي من كونه الموجه الاساس في استحواذ المنظمة على موقع تنافسي في السوق فهو يجعلها سبابة في تقديم منتجات جديدة ومبتكرة قائمة على أساس التحديث المستمر للطرائق الانتاجية، وبالتالي تكون اكثر قدرة على جذب الزبائن والمتعاملين معها سواء كانوا أفراد أم منظمات أم أسواقاً ، كما أنه يساعد على خلق جو من العمل كفريق مشترك داخل المنظمة وشد العاملين داخلها عن طريق السعي المتواصل والحديث على أدراك الفرص المناسبة وتوظيفها بما يناسب المنظمة وإمكانياتها المتاحة .

رابعا : العوامل المساهمة في الاداء الريادي

اهتم العديد من الباحثين بالعوامل المرتبطة بأداء ريادة الأعمال (على سبيل المثال (Baum et al., 2000; Davidson et al., 2002; Ozcan and Eisenhardt, 2005) ان القضية الرئيسة في قياس نتائج الاداء الريادي هي اختيار مقاييس الأداء المناسبة عند النظر في أداء المنظمة ، ومن ثم تم تحديد نمو المنظمة كجزء رئيس من أداء ريادة الاعمال (Gartner, 2007:617) وفي السنوات الأخيرة ، دعمت مجموعة متزايدة من الآراء دور النمو في المزايا التنافسية للمنظمة وربحيتها ، وبالتالي معدل النمو يستخدم على نطاق واسع لقياس أداءها (Mokaya et al., 2012:129) ووفقاً لذلك فان الاداء الريادي يزيد النمو السريع للمنظمة من الربحية ، لأن دخول أسواق جديدة يؤدي إلى المزيد من الأرباح ويحقق أهداف

ريادية محددة بالإضافة إلى ذلك، يستخدم الفرص المتاحة لتنمية فكرة العمل، ومع ذلك يمكن قياس أداء ريادة الأعمال بشكل شخصي وموضوعي وهذا ما يطلق عليه الأداء المطلق لقياس القيم الموضوعية باعتماد البيانات الكمية بينما تستخدم القيم الذاتية البيانات النوعية عن طريق طرح وجهات نظر مدركة حول الأداء، (3: 2014, Sebikari) وكما موضحة بالشكل (23) (الذي يشير الى أهمية العوامل التي تسهم في بناء الأداء الريادي

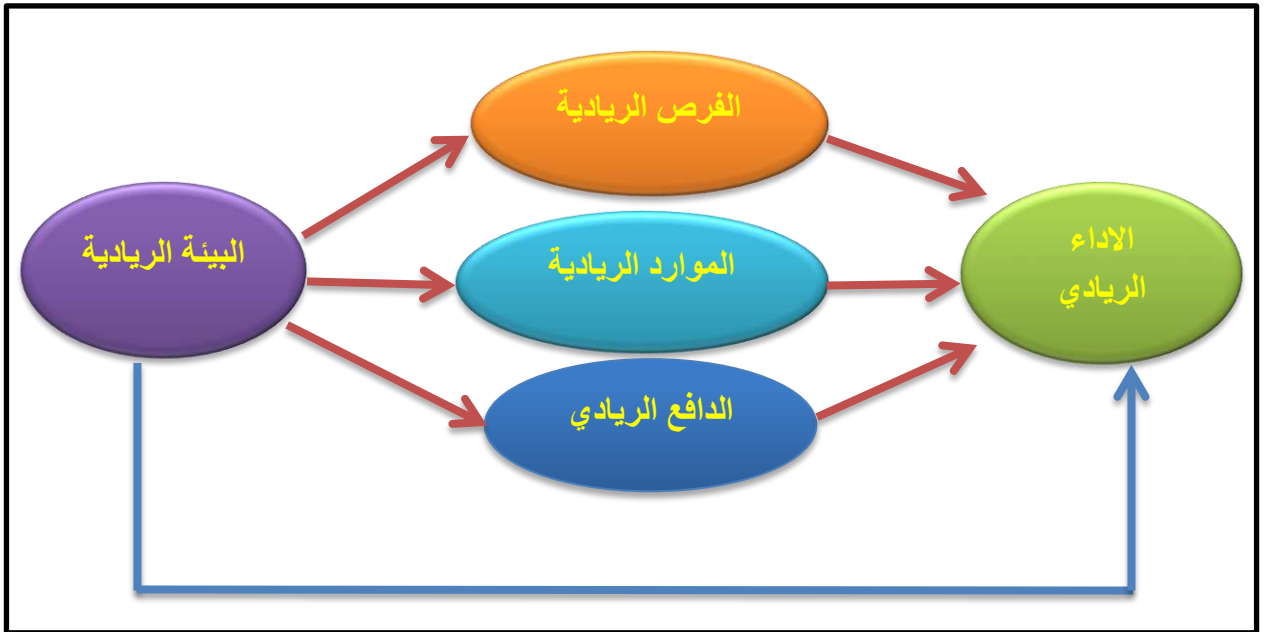


شكل (23) العوامل المساهمة في بناء الاداء الريادي

Source :Sebikari, K. V. (2014). "Entrepreneurial performance and small business enterprises in Uganda". (IJSSME), 3(1).

هناك مجموعة من العناصر الاساسية للإداء الريادي كالتخطيط المسبق والابداع والابتكار التي تعمل على خلق واستدامة الاداء الريادي، وان وجود هذه العناصر يؤدي الى تعزيز مستوى اداء المنظمة الريادي بينما ضعف عنصر معين منها يؤدي الى انخفاض مستوى اداء المنظمة ونموها الاقتصادي، ومع تزايد المنافسة العالمية والتغير المتجددة في البيئة المحيطة، يتعين على

المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم النظر في الطبيعة المعقدة والديناميكية لنمو المنظمات وربحياتها (Tajvidi:2015:36) ولتسليط الضوء على عوامل اخر يمكن ان تؤثر على الاداء الريادي في عدة مجالات في المنظمات المتمثلة ببيئة التنظيم الريادي، وفرص التنظيم الريادي ، وموارد التنظيم الريادي ، ودوافع تنظيم الريادي، ان فرص الريادي هي فرص لخلق قيمة جديدة عن طريق دمج الموارد لتلبية احتياجات المنظمة وفق أساليب جديدة ، فضلا عن الوصول إلى المعلومات المتاحة التي تمثل المفتاح لإيجاد فرص تنظيم الريادة ، وعليه تحتاج إلى مطابقة الفرد لإيجاد موارد غير مستغلة بشكل كافٍ لاكتشاف المزيد من المنتجات والخدمات ، أي لتحديد فرص تنظيم الريادة ، والوصول إلى الموارد المتاحة.(Yuan et al ,2017: 749) وكما موضح بالشكل (24) الذي يشير الى العوامل المؤثرة في الاداء الريادي



شكل (24) العوامل المؤثرة في الاداء الريادي

Source: Yuan, P., Liu, Y., Ju, F., & Li, X. (2017). "A Study on Farmers' Agriculture related Tourism Entrepreneurship Behavior". Pp:749

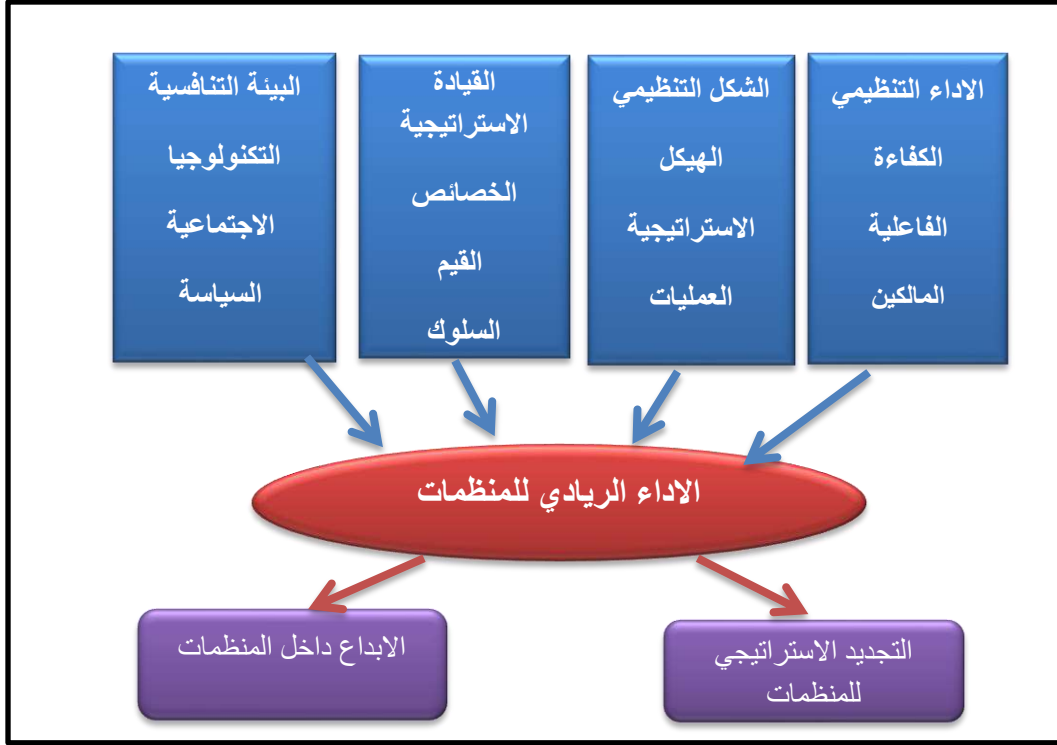
وفي ضوء ما تقدم فان العوامل المؤثرة في الاداء الريادي ترتبط بنجاح مديري المنظمات وقدرتهم على تعزيز وخلق قيمة لأعمالهم، واستخدام المعرفة العلمية والخبرات في تنفيذ تلك الأعمال، والتركيز على الكفاءات والقيم بعيدة المدى لأنها تحقق الميزة التنافسية عن طريق اعتماد المرونة كمحور اساسي في عمليات البحث عن الفرص والسبل الجديدة لتحقيق التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة .

خامسا : أنموذجات الاداء الريادي

إن العنصر الرئيس لأي استراتيجية متكاملة يكون باستخدام نظام مناسب لقياس الاداء ، اذ تحتاج المنظمات الصناعية او الخدمية إلى قياس أدائها لتحديد أين هي ، وأين يجب ان تكون مقارنة مع منافسيها . يتجه الباحثون الى صياغة أنموذجات الاداء الريادي لتحديد أبعاد القياس المناسبة على المستوى الميداني خاصة وانها تصبح أكثر قوة ورسانة في حال تكاملت ابعادها الرئيسية وهذا ما دعا البعض الى التركيز على تكامل أبعاد القياس كشرط للنجاح ، ومن اهم هذه الانموذجات الاتي :

1- أنموذج (Guth &Ginsberg,1990)

يعد هذا الانموذج نقطة الانطلاق الحقيقية في الاداء الريادي والاساس النظري الذي تعود اليه كل أبحاث ودراسات الموضوع سواء كانت نظرية ام ميدانية ، إذ أشار (Guth &Ginsberg ,1990:5) الى إن ريادة الاعمال في المنظمات تتكون من ظاهرتين الاولى تختص بخلق أعمال جديدة داخل المنظمة القائمة، والظاهرة الثانية تختص بتحول المنظمة من خلال التجديد، وإن النتائج النهائية للإداء الريادي تتمثل بالإبداع والابتكار والمغامرة والتجديد الاسـتراتيـجي ،وعليه فان هذا الانموذج يحدد عدة أبعاد متمثلة بالبيئة التنافسية ،القيادة الاستراتيجية ، الشكل التنظيمي ، الاداء التنظيمي التي تضمنها هذا الانموذج (Guth &Ginsberg ,1990) وكما تتضح في الشكل (25)



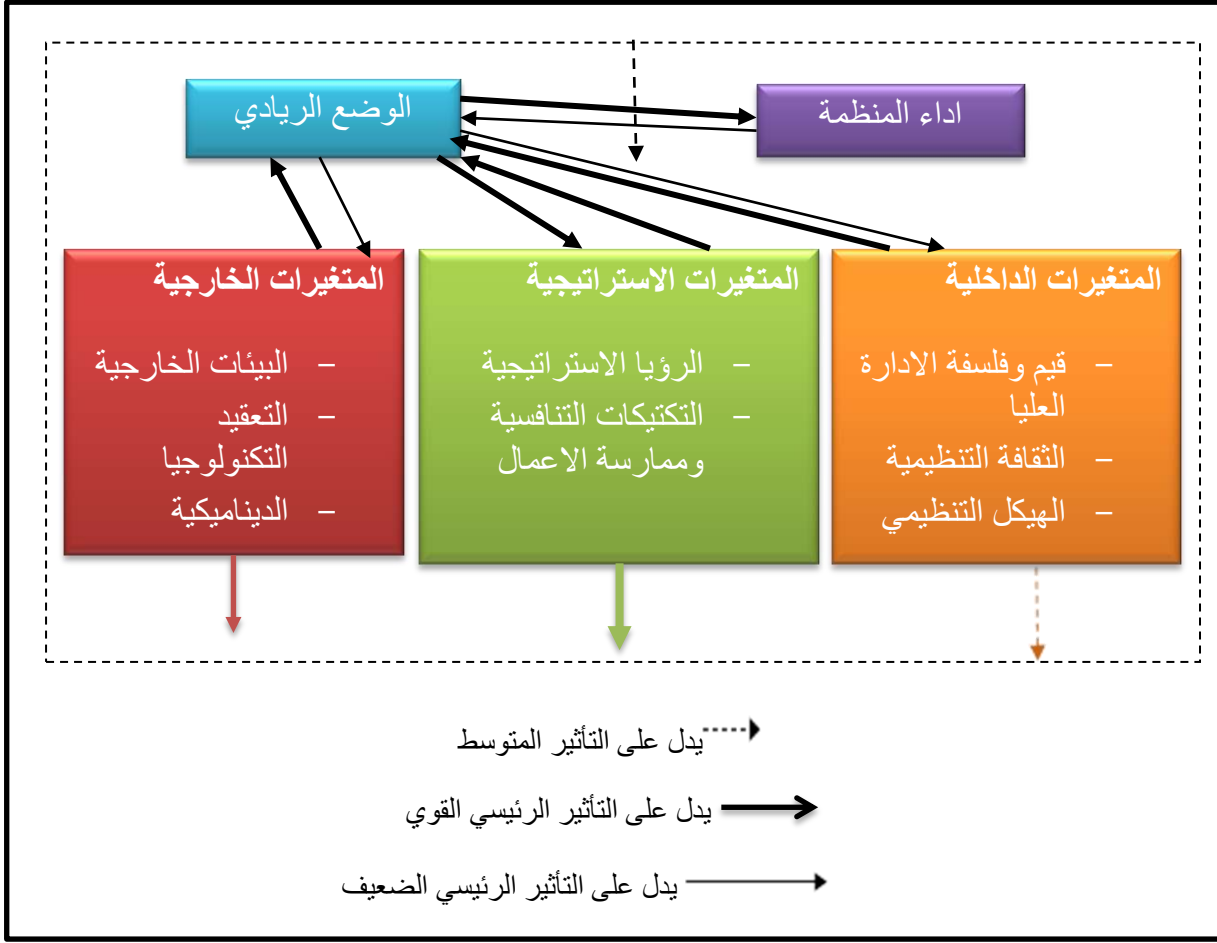
شكل (25) أنموذج (Guth & Ginsberg: 1990) للاداء الريادي

Source :Guth and A. Ginsberg, “**Guest Editors: Introduction: Corporate Entrepreneurship,**” *Strategic Management Journal*, Vol. 11,

2- أنموذج (Zahra:1993)

يشير هذا الانموذج إلى وفرة فرص الإبداع والابتكار في الصناعة، فهو يمثل كغطاء بديل لدورة حياة الصناعة من أجل تحديد السلوك الريادي والأنشطة الريادية المحلية فضلاً عن الأنشطة الدولية، القيم الإدارية، الهيكل التنظيمي، العملية الإدارية، الثقافة التنظيمية التي يجب إن تأخذ بالحسبان عند تطوير أنموذج ريادة المنظمات . ويمكن توضيح هذا الانموذج في الشكل

(26)

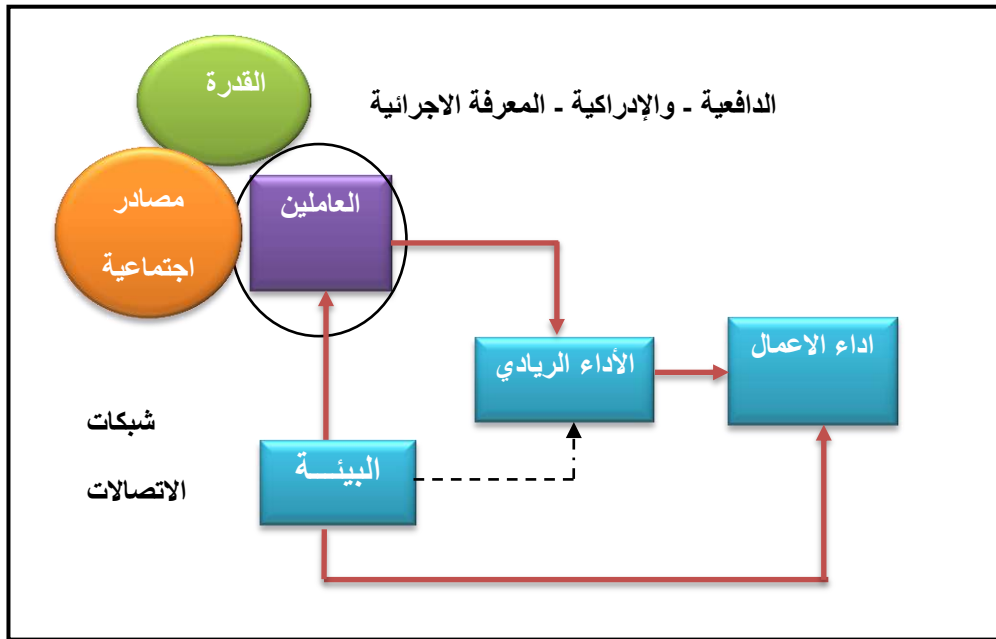


شكل (26) نموذج (Zahra:1993) للإداء الريادي

Source :Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance:

3- أنموذج (Levander & Raccuia, 2001)

وضع (Levander&Raccuia,2001: 40) أنموذج يوضح أهمية دور المعرفة الإجرائية والإدراكية في تعزيز وتحفيز العاملين في ضوء المؤثرات المحيطة والتواصل الداخلي والخارجي ، وهذا بدوره يؤثر على الاداء الريادي من حيث إنشائه ودوره في الانعكاس، فضلاً عن أداء الأعمال للمنظمات التي تقوم على دعم النظريات المعرفية لنجاح الاداء الريادي ، فاذا إفترضنا وجود مجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر على نجاح الاداء الريادي على الرغم من أن ذلك لم يكن متوقعاً ، وهذا يمكننا من التعبير عن الاهتمام بالمهارات الاجتماعية والنظريات الأفضل والأكثر سمعة لنجاح الاداء الريادي والتوقف عن إهمال القدرات المعرفية في البحوث الريادية . والشكل (27) يوضح ذلك

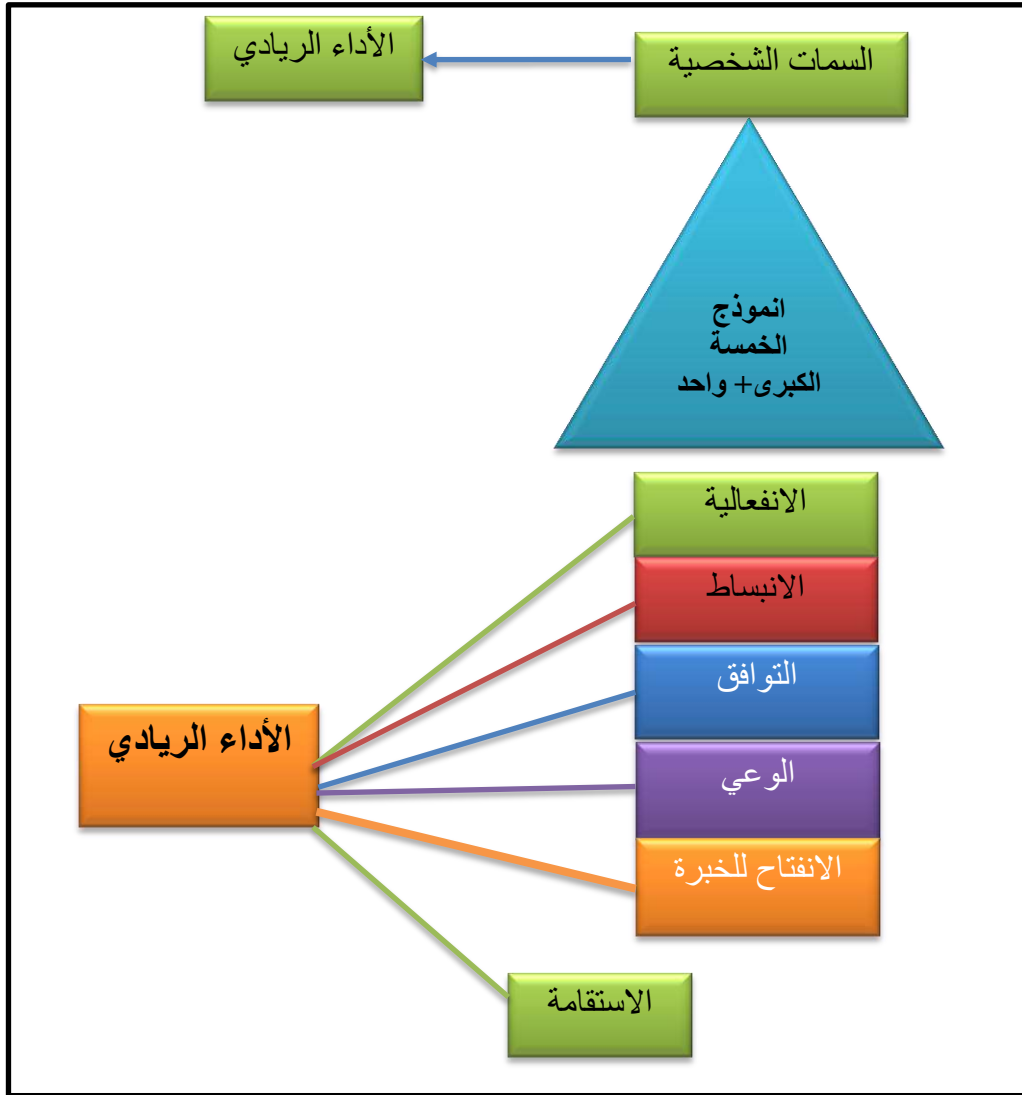


شكل (27) أنموذج (Levander & Raccuia, 2001) للأداء الريادي

Sources: Levander, A. N. N. A., & Raccuia, I. S. A. B. E. L. L. A. (2001). Entrepreneurial Profiling. A Cognitive Approach to Entrepreneurship. Stockholm, Stockholm Business School.

4- أنموذج (Rafi et al., 2013)

طور (Rafi et al., 2013: 321) أنموذج (Levander & Raccuia, 2001) مؤكداً على الأدوار والمسؤوليات والسلوكيات التي تعد ذات صلة بالأداء الريادي للتحكم بانفعالات العاملين الذين يسجلون درجات عالية من الانفعالية ويوصفون بانهم مستقرون وهادئون ومنضبطون، فالأداء الريادي يرتبط بمجموعة من الأبعاد التي تستخدم لتقدير سلوك ونزعة الفرد العامل تجاه الآخرين ومن هذه الأبعاد (الانفعالية، الانبساط، التوافق، الوعي، الانفتاح والخبرة، الاستقامة). والشكل (28) يوضح هذا الانموذج

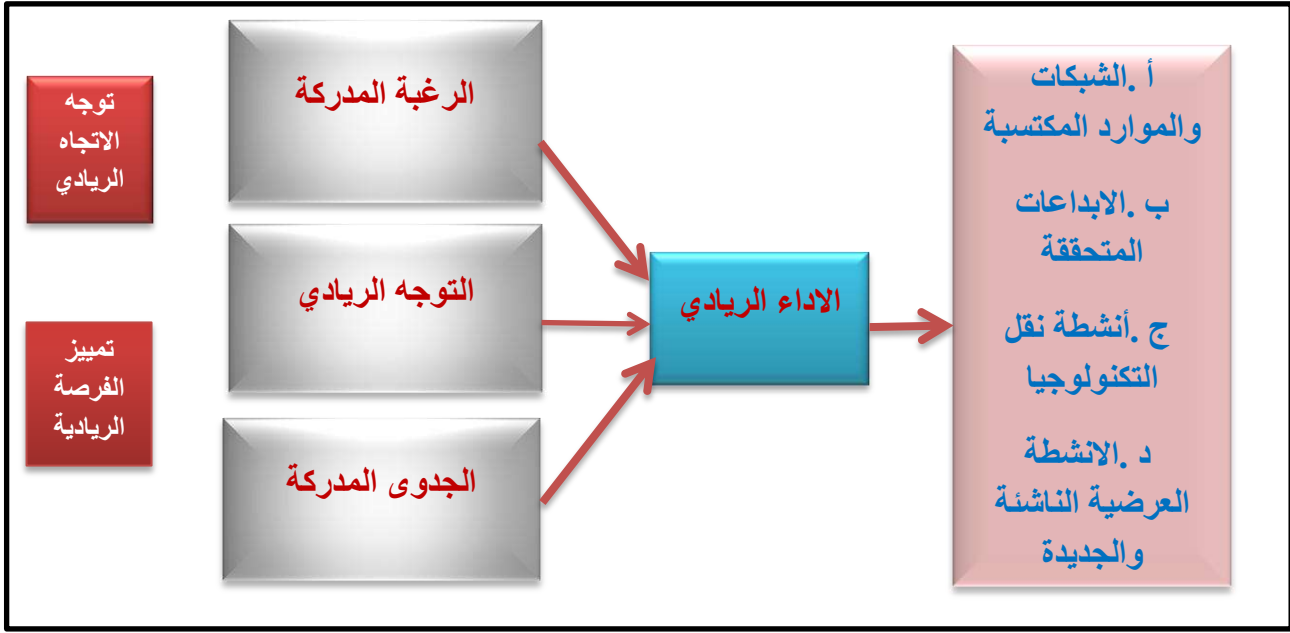


شكل (28) نموذج (Rafi et al., 2013) للإداء الريادي

Source: Rafi, A., Arzu, F., Khan, W. A., ul Haq, I., & Kashif, A. R. (2013). "**HEXACO model of personality traits and considerations with respect to entrepreneurial performance**".

5-أنموذج (Del Giudice et al.,2016)

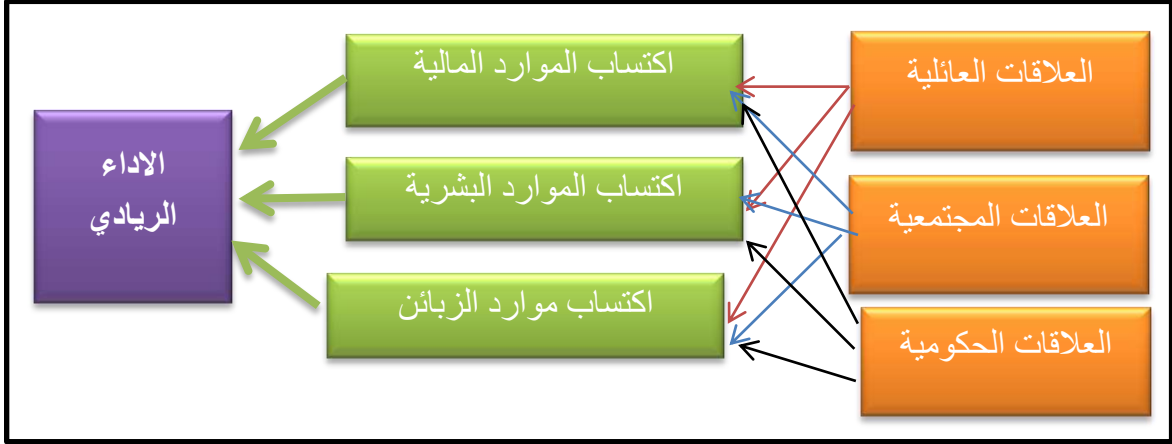
اطلق كلا من (Del Giudice et al.,2016:15) أنموذج الاداء الريادي الذي يعد من أفضل الانموذجات الذي يوفر الاسس النظرية والميدانية الخاصة بالأداء الريادي على مستوى المنظمات ، فهو انموذج قابل للاختبار يهدف الى القدرة على جعل الابتكارات جذابة للسوق ، من اجل التأثير على ثقافة الأداء الريادي ، وتسهيل إنشاء وابتكار منظمات جديدة ، ويقوم هذا الانموذج على عدة أبعاد تتمثل (الشبكات والموارد المكتسبة ، الابداعات المتحققة ، أنشطة نقل التكنولوجيا ، الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة) . وموضحة كما في الشكل (29)



شكل (29) انموذج (Del Giudice et al.,2016) للإداء الريادي

Source: Del Giudice, M., Nicotra, M., Romano, M., & Schillaci, C. E. (2016). **"Entrepreneurial performance of principal investigators and country culture"**,pp:15

6 – أنموذج (Ju et al., 2019: 12) حدد هذا الانموذج ثلاثة أبعاد تؤثر بشكل ايجابي في الاداء الريادي والمتمثلة بالروابط العائلية،العلاقات المجتمعية، العلاقات الحكومية. ان التواصل مع مختلف الوكالات والجماعات والمجتمعات الوسيطة والعلاقات الحكومية تشكل اهمية حاسمة لنمو المشاريع الجديدة،وتقدم الموارد الاساسية والدعم كلها عوامل تجلب الموارد للمنظمات الجديدة. الشكل (30) يوضح ذلك



شكل (30) أنموذج (Ju et al., 2019) للإداء الريادي

Sources : Ju, W., Zhou, X., & Wang, S. (2019). **"The impact of scholars' guanxi networks on entrepreneurial performance"**, The mediating effect of resource acquisition, pp:12

جديدة والظاهرة الثانية تحول المنظمة من خلال التجديد وهذا ما لاحظناه في أنموذج (Guth & Ginsberg, 1990)، أما أنموذج (Zahra:1993:325) فقد أشار إلى المتغيرات الاستراتيجية والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعلق بتحديد الوضع الريادي للمنظمة وما يشمل من قيم الإدارة العليا والرؤية الاستراتيجية والتكنولوجيا والتعقيد، كما نلاحظ أن أنموذج (Levander & Raccula, 2001) الذي أكد على وجود العوامل المتداخلة التي تؤثر على نجاح الأداء الريادي والمتمثلة بالمهارات الاجتماعية والقدرات المعرفية والشبكات والاتصالات. في حين إن الأنموذج الآخر اعتمدت عدة أبعاد لتحديد ماهية الأداء الريادي، إذ أشار (Rafi et al., 2013) إلى السمات الشخصية الخمسة التي تؤكد على الأدوار والمسؤوليات والسلوكيات التي تعد ذات صلة بالأداء الريادي للتحكم بانفعالات العاملين.

وبناءً على ما تقدم انصب الاختيار على أنموذج (Del Giudice et al., 2016) للدراسة الحالية كونه أفضل الأنموذج في هذا الاتجاه، وهو أقل تعقيداً من الأنموذج الآخر ويعود هذا الاختيار إلى كون الأنموذج يمثل النظرة الشمولية المتكاملة لواقع الأداء الريادي وكون أبعاده هي بمثابة التطبيق الميداني لما أكد عليه الباحثون في أغلب المفاهيم النظرية التي اعتمدت في دراستهم، فضلاً عن أن الأنموذج يتوافق مع توجهات دراستنا الحالية ومع الأهمية العلمية التي قدمها الباحثون وما ركز عليه أغلبهم.

سادسا : أبعاد الاداء الريادي Dimensions of Entrepreneurial performance

إن تحديد أبعاد الاداء الريادي يعد أحد الاهداف الاساسية للدراسة الحالية ، وجرى اعتماد نموذج (Del Giudice et al.,2016) الذي يشمل أربعة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي :

1- الشبكات والموارد المكتسبة Networking and resource acquired

تعد الشبكات والموارد جزءًا أساسيًا من عوامل النجاح في أنشطة الأعمال والعمليات في المنظمات المعاصرة ، وهي عامل رئيس في زيادة فعالية المنظمات للوصول الى المعلومات والاسواق التي تكون مهمة لعملية الابداع والابتكار وتنفيذ استراتيجيات ريادية للمنظمة ، من خلال هذا البعد تكون المنظمة قادرة على العمل بشكل مستمر وبقيادة عالية فهي تحدد مستوى الأداء الريادي من خلال ما تمتلكه من وسائل انتاج وتكنولوجيا متقدمة تقدم منتجات تحقق اشباع حاجات ورغبات الزبائن في اسواقها (Barreira ,2005:47)

فقد عرف (Dodd & Patra, 2002:117) الشبكات والموارد على انها مجموع العلاقات التي يشارك فيها رواد الأعمال ، والتي توفر موردًا مهمًا لأنشطته أو أنشطتها، ويمكن التعبير عن هذه العلاقات عن طريق الآلية المتبعة في المنظمات الرسمية ، عن طريق الروابط التي يطورها رواد الأعمال مع الموردين والموزعين والزبائن . وان المنظمات الريادية عليها ان تحقق التوازن في البحث عن الفرصة (سلوكيات الريادة) والبحث عن الميزة (السلوكيات المرتبطة بالأداء الريادي) وهذا التوازن يمثل تحدي للمنظمات الريادية بسبب مواردها المحدودة ، وأن المفاضلة في كثير من الأحيان يتم على أساس كمية الموارد المخصصة لاستغلال المزايا التنافسية الحالية وكمية الموارد المخصصة لاستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة ومصادر الميزة للمستقبل ، لذلك تحتاج المنظمة إلى مهارة في إدارة مواردها وتحقيق التوازن (Benner & Tushman , 2003 : 245) وان توافر الشبكات والموارد تعبر عن وجهات نظر مختلفة فهي تساهم في تحسين التعلم على مختلف المستويات (الفردية والمجتمعية والمنظمية) ،فضلا عن ذلك ينبغي ان يكون العاملين الذين يمثلون المنظمات قادرين على توفير الموارد والالتزام في شبكاتهم (Schot & Geels ,2008:541)

كما أن الموارد المكتسبة تشير إلى موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها إلى نوعين هما (الموارد الملموسة والغير ملموسة)، فالموارد الملموسة ، تمثل أشياء مادية مثل توافر المواد الخام ، الأرض والبنىات والمصانع والمعدات وطاقة المصنع والتكنولوجيا والعمليات. أما

غير الملموسة فهي أشياء غير مادية توجد عن طريق القادة والعاملين مثل ثقة المستهلك ، صورة العلامة التجارية ، والثقافة وسمعة المنظمة ، ومهارة الإدارة ، والمعرفة التي يمتلكها العاملون والملكية الفكرية (Hill & Jones , 2008 : 78) كما تساهم الشبكات أيضاً في تمكين العاملين في المنظمة من التواصل مع بعضهم البعض ، فضلاً عن الوصول إلى المعلومات بسرعة عالية (Ahmad et al., 2014: 194) وان قدرة المنظمات على استخدام أفضل الوسائل والطرق التكنولوجية الحديثة في تشغيل شبكاتها هو عن طريق البنية التحتية التكنولوجية المتوفرة في هذه المنظمات، بما يتوافق مع أنظمة الحاسوب المستخدمة لديها لغرض دعم عملياتها (Kalbande ,2016:140)

وقد وجدت العديد من الدراسات أن الشبكات تعمل على تحسين الاداء الريادي عن طريق تزويد رواد الأعمال بإمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الموارد المهمة على سبيل المثال (Aldrich and Zimmer 1986؛ Hoang and Antoncic 2003؛ Slotte-Kock؛ and Coviello 2009) وأشارت دراسات أخرى إلى الجوانب السلبية لشبكات الاداء الريادي التي قد تؤثر سلباً على أداء المنظمة مثل (Watson 2007؛ Jack 2010؛ Rauch et al. 2016) لا يزال هناك إجماع ضئيل حول كيف وتحت أي ظروف تؤثر الشبكات على أداء المنظمة (Brand et al.,2018:2)

واستناداً لما تقدم تسعى المنظمات الريادية المتوجهة نحو الفرص الى الاستقرار والكفاءة من خلال امتلاكها الموارد والشبكات التي تعد الاساسية لتحقيق النجاح والوصول إلى الأسواق والمعلومات والتكنولوجيا وموارد اخرى لتنفيذ استراتيجيات الريادة التنظيمية .

2- الابداعات المتحققة Innovations realized

ان عملية تحويل الافكار المبدعة الى أعمال ناجحة وقابلة للنمو والتطور ستبقى التحدي الذي يواجه المستثمرون في بيئة الاعمال المضطربة والمتقلبة ،لان الاداء الريادي الناجح يتمثل بجمع الابداعات وتحمل المخاطر والبحث عن الفرص واقتناصها ، فضلاً عن القابلية على ترجمة الفكرة الى واقع ملموس (Gopalakrishnan &Damanpour,2000:15)

فقد عرف (Barreira,2005:23) الابداعات بانها تمثل الدرجة التي يكون فيها الريادي على استعداد لبذل اقصى قدر من المجهود نحو تحقيق الاداء في مشروعه الريادي ،فضلا عن تعزيز مهارات التعامل مع الاخرين ويقوي العلاقات بين العاملين .

كما إن الابداعات تقوم بالبحث عن حلول مبتكرة وفريدة من نوعها ، من خلال تطوير تكنولوجيا جديدة ، وخلق قيمة عالية ، وبشكل أكثر تحديداً ، يشارك العديد من العاملين في مجال الابداع

كثافة في أنشطتهم (Okpara & Wynn, 2007: 24) ولكونها احد المكونات الاستراتيجية الريادية المهمة مع ذلك توجد تحديات كبيرة ، مما يتطلب بذل مزيد من الجهود من اجل تطوير الخدمات والعمليات التي تهدف الى ايجاد حلول مبنية على الابداع لحل المشاكل في المنظمات واحتياجاتها الملموسة وغير الملموسة (Hughes et al , 2007: 361).

ووصف (Hitt & Jones , 2008: 64) ان تحقق الابداعات الناجحة يمكن ان تغير طبيعة المنافسة في العقود الاخيرة كان احد نتائج الابداع هو تقليل الكلف الثابتة وبذلك فقد تضاءلت حواجز الدخول للسوق مما يسمح للمنظمات الجديدة بالتنافس مع المنظمات الكبيرة الموجودة في السوق . وان الابداعات لا تتحقق فقط عن طريق المنتجات الجديدة وانما عن طريق الممارسات الادارية المبدعة التي تقوم بها لغرض تحقيق اهدافها (Nogueira & Marques , 2008: 239)

ومن وجهة نظر (Meusburger et al, 2009 : 11) ان تحققت الابداعات يتم تكيفها للمنظمة من اجل تحقيق الاداء الريادي في المنظمات والابداع عنصراً حاسماً وله فاعلية وقدرة على تلبية احتياجات المنظمة في المستقبل واستخدام الموارد البشرية والمادية لإخراج منتجات جديدة تخدم المنظمة في جميع المجالات والمستويات بالمنظمة ومفتاح النجاح فيها على المدى القريب والبعيد بما يمثله من اكتشاف طرق واساليب جديدة تجعل المنظمات اكثر حيوية والقدرة على تطوير ذاتها والنمو في المستقبل ولا يقتصر هذا الاهتمام في المنظمات الناشئة فحسب وانما اصبح يمثل اغلب المنظمات ويدعم انشطتها الاساسية والأعمال للبحث في الحلول الابتكارية والاستثنائية .

ولابد من التذكير بان الإبداعات تمثل أدوات حاسمة تساعد المنظمات الريادية على الالتفات للفرص والحقائق، وإبداع المنظمة لا يحدد بالمنتجات فقط بل كذلك بالعمليات أو استراتيجيات التسويق (Kilenthong et al., 2010: 4) وسعي المنظمات لتحقيق الفرص من خلال الممارسات الإبداعية والمبتكرة ، والتي تقود إلى تحقيق أهدافها الرئيسية كالنمو والربحية ، فالمنافسة على إدخال ابداعات جديدة تدفع التطور الديناميكي للاقتصاد وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Coulter , 2010: 232)

ان الاداء الريادي لا يعزز الابداعات المتحققة فقط ولكن أيضا يساعد العاملين على الأفكار الجيدة ، والاستخدام الأفضل للموارد في المنظمة لتطوير منتجات أكثر نجاحا (Mokaya , 2012: 12) كما انها تمثل بيئة طبيعية للأفكار المبتكرة في تطوير واستغلال الطاقات الإبداعية الى جانب انها شرط اساسي لخلق الابتكار و روح المبادرة والذي يتجلى في شكل منتجات جديدة وأساليب إنتاج جديدة، وأسواق جديدة وأشكال جديدة

من التنظيمي (Klein et al.,2013:72) كما ان الابداع سمة أساسية لمنظمات الأعمال، فالمنظمة التي لا تشجع على الإبداعات لا يمكنها الصمود في وجه التنافس، ولا يمكنها من تلبية حاجات المستهلكين، وإذا ما أرادت الريادة في بيئة الأعمال لابد من ان تكون سبّاقة في القيام بعمليات الحداثة والتجديد والتطوير وان تكون لديها القدرة على تلبية الحاجات والرغبات لزبائنها الحاليين والمستهدفين وكسب رضاهم (Peters,2017:28)

فتوصل العديد من الباحثين الى ان الابداعات تعزز الاداء الريادي فهي تؤدي دورا رئيسا في تحقيق الريادي، وان التقدم الذي تحققه المنظمة في تلبية رغبات الزبائن المتزايدة يتم من خلال ادارة وتبادل ومشاركة الافكار والمعرفة في المنظمة (Zhang et al.,2018:2)

وبناءً على ما تقدم نستنتج إن الاداء الريادي لا يتوقف عند تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة، بل يتعدى ذلك وصولا لتحقيق الابداعات المبتكرة في انجاز هذه الاهداف وتحمل المخاطر وادارتها، ولا يمكن إغفال الدور المجتمعي للأداء الريادي ، خاصة أنه من الروافد الكبرى التي تساهم في تنمية الاقتصاد من خلال تلبية احتياجات ورغبات الزبائن بالموصفات المطلوبة .

3- أنشطة نقل التكنولوجيا Technology transfer activities

تسعى معظم المنظمات الى تحقيق النجاح والتميز في عملياتها وأنشطتها فهي تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز والذي يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، فعندما تبحث عن المزايا يمكن ان تتحقق من التكنولوجيا الحديثة كي تصبح منظمات ريادية ، وهذا يتطلب استثمارات ضخمة في التكنولوجيا والبحث والتطوير وإيجاد أساليب جديدة لتحسين العمليات الموجودة ، فهي تمثل اكثر المقاييس المستخدمة في قياس نجاح المنظمات الريادية ، اذ تعد عامل مهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة الاجل مثل زيادة حصتها السوقية والحصول على مركز تنافسي قوي ، فضلا عن تطوير وتوسيع التكنولوجيا يعد حافزاً للنمو المستقبلي فهو يعزز الاعمال والانشطة الادارية وقوة العمل والبقاء والنمو (Haber & Reichel,2005:258)

كما تعد أنشطة نقل التكنولوجيا عملية طويلة ومعقدة وديناميكية ويتأثر نجاحها عن طريق عوامل مختلفة ناشئة عن العديد من المصادر المختلفة والتي تحدث عبر وظائف مختلفة داخل قسم واحد او منظمة ، وتسعى المنظمات في البلدان النامية أيضاً بشكل متزايد إلى البحث عن شراكات عالمية في مجال البحث والتطوير والتعاون في مجال العلوم والتكنولوجيا كطريقة لبناء

قدراتها وتقوية كفاءاتها الأساسية والتوسع في مجالات التكنولوجيا التي تعد ضرورية للحفاظ على حصص السوق وتطويرها (Guan et al.,2006:668)

ووضح (Gopalakrishnan & Santoro2004:57) أنشطة نقل التكنولوجيا بانها تلك الأساليب والحلول التي يستخدمها العاملون في معالجة المشاكل والمواقف التي تُواجههم أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، والتي عن طريقها يمكن تحديد درجة الصعوبة، ودرجة التغيير في المهمات التي يضطلع بها كل منهم، وتضطلع بها وحدات العمل التي يعملون فيها ، وان التطور في هذا الانشطة يؤدي الى ظهور منتجات جديدة، وتقنيات انتاج متقدمة، وطرائق افضل في اداء الاعمال، والاتصال، وتكوين صناعات جديدة، واسواق، وابتكارات في عمليات الاعمال من أجل خلق ميزة تنافسية . كما انها اصبحت مهمة في زيادة قدرة المنظمة على انشاء معرفة جديدة وبيئة داخلية تشجع على المشاركة والتعلم ودمج هذه الانشطة مع عمليات المنظمة بما تعزز معرفتها وقدرتها ،لذا فالأنشطة في ميدان الاداء الريادي يهتم بها الافراد العاملين لإنجاز النشاطات وتقتصر الدراسات ان الرياديين الخبراء يفكرون بشكل مختلف عن المبتدئين وان الطريقة التي يصبح بها الرياديين خبراء تنعكس في تطور هذه الانشطة فهم يمتلكون معرفة تسمح لهم بالإداء في بيئاتهم بشكل افضل من الخبراء الذين لا يمتلكون هذه المعرفة (Westhead et al.,2009: 659)

ونرى العديد من الدراسات أظهرت أن أنشطة نقل التكنولوجيا تختلف بين رواد الأعمال من خلال الخبرات المشتركة حول وضع المفاهيم وتوسيع نطاق الأعمال الجديدة والنمو المبكر لها ، وهذا بدوره سيؤدي إلى تطوير نماذج ذهنية متشابهة (Smith et al.,2009:815) وان أنشطة نقل التكنولوجيا في سياق الريادة تشير الى الانشطة التي تقوم المنظمة من خلالها بنقل الجهود وتحويلها الى منتجات جديدة لترجمتها ونقل المعرفة بواسطة الخبراء ، كما انها تعد من الاسس التي تستند عليها المنظمة لمواكبة التغيير عن طريق تركيزها على المعرفة وامتلاك القدرة للوصول الى مستوى عالي من التطور ، فضلا عن التمييز عن الخصائص الاخرى المتمثلة بالأبداع والابتكار واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطرة وتحديد المسؤوليات بشكل منتظم من اجل ادراك الموهبة التي يمتلكها العاملون والاستفادة منها (Bakhshian et al.,2011) 415:

استناداً لما تقدم نستنتج القول إن أنشطة نقل التكنولوجيا تمثل الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها عن طريق نقل المعلومات القائمة على البحث بنجاح من فرد أو منظمة إلى

أخرى وتعد عامل مهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة الاجل مثل زيادة حصتها السوقية والحصول على مركز تنافسي قوي .

4- الانشطة العرضية الناشئة والجديدة New spin- offs and start - ups

حظيت المنظمات المنبثقة والناشئة باهتمام كبير في الأدبيات المتعلقة بتشكيل المنظمات الجديدة فهي مفيدة للاقتصادات والابتكارات ، ظهرت الحاجة في الحصول على مزيد من العمليات التي تؤثر على تشكيل المنظمات الجديدة والمنبثقة ، وان العملية الاساسية للتعرف على الفرص واغتنامها تستند الى عوامل رئيسة تتمثل في الكشف عن مصادر الانشطة العرضية والناشئة التي تعتمد في الحصول على فرص اكثر اتساعاً من الارباح والتقدم لمستقبل المنظمة (Koster,2004:2) ، فقد أشار (Ardichvili et al. 2003: 106) الى ان تحقيق النجاح الريادي يعتمد على مدى استعداد الريادي لاغتنام الفرص بالاعتماد على ما يمتلكه من المهارات والمتمثلة بـ) المهارات القيادية والاقناع والتسويق والادارة المالية والقانونية والاتصالات والتخطيط الاستراتيجي (اي المهارات اللازمة لوضع خطة عمل مناسبة وبدونها لا يمكن لرواد الاعمال من اغتنام الفرص المتاحة لهم والمضي قدما نحو تحقيق الاداء الريادي .

وقدم كل من (Kraus& Kauranen,2009:38) (Michael & Donald,2002:63)

رؤى وخطوطا عريضة توضح ان التطور والدخول في أنشطة جديدة والتوسع داخل الصناعات القائمة او الحصول على حصة اكبر في السوق يتم عن طريق إيجاد او تطوير اسواق جديدة لمنتجاتها الحالية ، او ايجاد فرص جديدة خارج نطاق الاعمال الحالي .

كما إن الأنشطة الناشئة والجديدة تمثل الأنشطة التي تختص بإداء المنظمة من برامج وتكنولوجيا متطورة وجديدة والتي لاوجود لها سابق في بيئة اعمال فهي انشئت نتيجة خبرات العاملين واعمالهم الابتكارية على ضوء النصح والارشاد والتوجيه والتجارب السابقة يتم تطبيقها كمعرفة تخدم العملية الانتاجية الجديدة للمنظمة ، فضلا عن قدرتها على التكيف مع البيئة سريعة التغير التي لا يمكن التنبؤ بها (Dorner,2017:3)

وعليه ان الأنشطة العرضية الناشئة والجديدة تتمثل بالعملية الاساسية التي تهدف للتعرف على الفرص واغتنامها فهي تستند الى عدة عوامل رئيسة متمثلة بالحصول على مصادر للأنشطة الجديدة والناشئة .

في ضوء ما تقدم والاعتماد على الادبيات الواردة نستنتج ان هذه الابعاد لها القدرة على تطوير انموذج مفاهيمي للإداء الريادي ، وان التفاعل والترابط بين هذه الابعاد يمكن ان يوفر لنا الفهم وبشكل شامل للإداء الريادي ، وتجميع هذه الابعاد بصيغة نموذج ، يوفر لنا فرصا لتطوير الاداء الريادي .

المبحث الرابع

العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

توطئة

بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاث سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى العلاقة بين متغيرات الدراسة كصورة مترابطة لما أورده الباحثون من أسس وبناءات نظرية تربط متغيرات الدراسة لتشكل البناء الفكري المترابط والتماسك في تحديد الاساس المنطقي للعلاقة الميدانية بين المتغيرات عن طريق مجموعة فقرات رئيسة مسندة بالأدبيات المتنوعة التي اختبرت العلاقة بين المتغيرات الاساسية للدراسة ، لذا فقد اتجهت الدراسة الى عرض العلاقة بين كل اثنين من المتغيرات الثلاثة وحسب ماورده الباحثون في نتائجهم العلمية والمتمثلة (رأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي)

اولا : العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والوضوح الاستراتيجي

The Relationship Between Strategic Capital and Strategic Clarity

إن الرؤيا الواضحة في هذه العلاقة تمثل العوامل المساهمة في الوضوح العام الاستراتيجي (Saucedo,2014:9) ، وان تحقيقه يعتمد على الجهود في مواجهة مختلف الاستراتيجيات (Davidson et al.,2012: 11) ، فقد أشار (Wright et al.,2014: 354) ان رأس المال الاستراتيجي يمكن ان يعزز الوضوح الاستراتيجي كموجود استراتيجي عن طريق :

1- ترجمة رؤية المنظمة واهدافها الى خطط عمل محددة بموارد واضحة المتطلبات والنتائج المتوقعة على مدى اطار زمني محدد .

2- دمج الخطط الاستراتيجية الفرعية المسؤولة عن تحقيق اهداف المنظمة .

3- استخدام الرقابة والتقارير الدورية لتقييم الاداء الاستراتيجي .

وأضاف (Dvir et al.,2004:127) إن النظر الى الرؤية الاساسية للمنظمة ووضوح اهدافها يتم عن طريق دراسة التقلبات البيئية والاضطرابات المحيطة بالمنظمة ، وهذا بدوره يتطلب اعادة التفكير في طريقة عمل المنظمة ومساعدتها في فهم الاحتمالات والتوقعات التي يتم اختبارها عن طريق التدقيق والرقابة على الاهداف الاستراتيجية .

كما وأشار(Boyer,2016:39) إلى إن رأس المال الاستراتيجي يعزز وبشكل كبير ممارسات الوضوح الاستراتيجي عن طريق تبني ممارسات تسهم وبشكل فعال في تحقيق الابداع وتقييم المهارات والقدرات التنظيمية .

كما ان التفاعل بين رأس المال الاستراتيجي والوضوح قد يكون وجهين لعملة واحدة اعتماداً على تأثير أحدهما في الآخر ، فالوضوح يحرص على إتباع طريقة إجرائية محددة وواضحة ومفهومة لتحقيق أداء ناجح ، هذا من جهة ، وتأثير رأس المال الاستراتيجي لكونه أداة منظمات الاعمال بما يحققه من قيمة مضافة عبر استخدام العلاقات الاستراتيجية وكسب الثقة والقدرة على المنافسة من جهة اخرى ، وبالتالي فان تفاعل رأس المال الاستراتيجي مع الوضوح الاستراتيجي يحقق الضمانة وهي حالة النجاح المتحققة بعد حالة نجاح سابقة (Jeary,2010:3) وقد عد الوضوح احد العوامل الاساسية التي يسعى رأس المال الاستراتيجي الى تحقيقه والتي يتوجه في ضوئها الى تحقيق الاجراءات والانشطة التنظيمية (Barley,2012:281) .

كما يعد الوضوح عنصراً ضرورياً وحاسماً في كفاءة العلاقات التنظيمية وهي شرط أساسي في رأس المال الاستراتيجي (Galland et al.,2018: 252) وفي أدب ادارة الأعمال يستخدم مصطلح الوضوح في العديد من الطرائق المختلفة لوصف الصفات الخاصة بالأفراد العاملين .

وفي الاتجاه نفسه أشار (Lim et al.,2017:6) الى ارتباط مصطلح رأس المال الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بمصطلح الوضوح من حيث المعنى ، إذ إن اي مناقشة لمصطلح رأس المال يشمل حتماً الوضوح و تماسك العلاقات يسهم من خلال منح العاملين دافع قوي للعمل وتستند هذه الفلسفة الاستراتيجية الى افتراض اساسي مفاده ان العاملين يتحركون في ضوء مجموعة من الدوافع التي تساعد على تشجيعهم في عملهم اليومي ، وأساس هذه الدوافع هو التزام الفرد العامل بالقيم الاساسية للمنظمة التي تعزز الوضوح الاستراتيجي ضمن البيئة الداخلية فيها (Liu et al.,2014:425) .

كما ان لرأس المال الاستراتيجي تأثير كبير في ممارسات الوضوح الاستراتيجي وذلك من خلال بعد الالتزام الذي يوفر له قدرة على توافق القيم الشخصية لديهم مع القيم التنظيمية وتكامل الحياة الخاصة مع حياة العمل وهذا من شأنه ان يحقق التزام كبير بمبادئ ومعتقدات المنظمة والثقة بقيمتها الجوهرية وبالتالي تعزيز سلوكيات الافراد فيها (Boon et al.,2017:39)

ثانياً: العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والأداء الريادي

The Relationship Between Strategic Capital and Entrepreneurial Performance

إن رأس المال الاستراتيجي يؤثر في الاداء الريادي بشكل واضح ويتجسد ذلك التأثير في اتجاهات ودافعية العاملين على التدريب والتطوير لتحسين مهاراتهم ، وقدراتهم ، وقابلياتهم الفردية في أداء العمل (Sebikari ,2019:164) .

أدت التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالمنظمات وشدة التنافس والتطورات التكنولوجية الى سعى المنظمات لتحقيق هدف البقاء والنمو والتكيف ومن ثم التفوق ، فهي سعت للحصول على رأس

مال استراتيجي يستطيع التعامل مع معطيات الواقع الجديد الذي تعيشه المنظمة ، وفي اطار سعيها لهذا الغرض فإنه يتطلب منها اولاً تحديد تلك الموارد الاسـتراتيجية التي تمتلكها او التي ستحصل عليها (Brixiová& Kangoye:2019:3)

ويشير (Coyne, et al :2004:44) إن نجاح اي منظمة يتطلب تحديد قدراتها الجوهرية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة التي تتبناها وتقودها الى تحقيق اداء ريادي متميز ، وفي اطار تحديد هذه القدرات التي تعد قدرات استراتيجية يبرز دور رأس المال الاستراتيجي في مساعدة قادة المنظمة لجعلهم اكثر قدرة على الاستجابة للتحديات التي تواجهه في اطار سعيها لتحقيق رسالتها واهدافها .

كما يشير (Marterella :2003:55) إن رأس المال الاستراتيجي يقود لإيجاد مصدر مهم في تحقيق القدرة الاستراتيجية وكسب الميزة التنافسية الذين يقودان الى تحقيق الاداء الريادي العالي وبما يمكن المنظمة من تحقيق التميز والافضلية في تقديم المنتجات (Rafi et al., 2013:320). وفي سياق مناظر اكد (Ferary: 2005:6) أن الاداء الريادي العالي هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الامد وكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق اهدافها ، فهو يستند الى مجموعة من النقاط التي يجب اخذها بنظر الاعتبار والتي تتمثل :

- 1- وجود موارد استراتيجية لدى المنظمة واستخدامها بشكل فاعل وكفوء.
- 2- عمل تقييم شامل للعمل ، واتخاذ قرارات تستند الى معلومات جوهرية واسباسية ،
- 3- القيام بالمقارنة المرجعية مع افضل المنظمات المماثلة .
- 4- إدارة الصراع بشكل فاعل وكفوء بين معايير النوعية والعوائد التي يتم الحصول عليها.
- 5- وجود الرغبة الحقيقية لتحسين العمليات التنظيمية والتي تقود مستوى اداء علي ومتفوق .

ثالثا : العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي

The Relationship Between Strategic Clarity and Entrepreneurial Performance

لقد بات الوضوح الاستراتيجي محل تأييد الافراد العاملين من اجل تحقيق اداء ريادي متميز ، فالوضوح يمثل اداة تستخدمها الادارة لصناعة الاهداف والتركيز وموائمة الجهود والقدرة على التكيف بسرعة والاتصال بفاعلية لتنفيذ استراتيجيات اعمال المنظمة بشكل صحيح فهو يعزز الاداء الريادي داخل المنظمات (Goetsch & Davis, 2010 : 10).

كما يؤثر الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي من خلال توضيح الاهداف الاستراتيجية والادوات الاساسية التي تساعد في تقليل الغموض ومخاطر الانحرافات عن عملية التقييم ، وهذا الامر لا يمكن تحقيقه الا من خلال وجود رؤية قيادية تسهل وصول المنظمة الى مبتغاها (Yadav& Kumar,2017: 4) كما ان الاداء الريادي له دور كبير في تشجيع سلوكيات العاملين داخل المنظمة من خلال الفهم الواضح للإعمال

وتعزيز القيم بفاعلية وكفاءة (Jelenc et al,2015: 4) وان رسم صورة واضحة عن الاداء الريادي للمنظمة يتطلب فهم تأثير كل من الثقافات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تتضمن القيم والمعتقدات الخاصة التي تؤثر بشكل كبير في الواقع (McGuire et al. , 2001 : 9) وفي السياق نفسه فان إشراك الاداء الريادي يمكن ان يشخص الفرص الريادية الملائمة ويسهل استغلالها فهو يعمل على إيجاد طرق لتحويل قدرات المديرين والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي ويساعد في بناء الوضوح عن طريق استخدامه كنظام لدعم الاعمال المتكاملة ، ، حيث يعد الاداء الريادي من العناصر الهامة للمنظمة الذي يضمن المواءمة بين القيم والسلوكيات وذلك عن طريق تضمين قيم الوضوح الاستراتيجي وبالتالي فان الوضوح له دور كبير في تحسين الاداء الريادي للمنظمة الذي يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية متميزة داخل بيئة الاعمال (Dabić et al.,2011:17)

وتأسيساً على ما تقدم يتضح عدم وجود دراسة واحدة اشتملت على ايضاح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الثلاثة وهذا ما دفع الباحث الى السعي نحو تأسيس صورة مفاهيمية حول طبيعة هذه العلاقة التي تتوافق مع ما عرض في منهجية الدراسة ضمن المشكلة والتساؤلات ، الاهمية ، الاهداف ، الفرضيات ، والمخطط الفرضي ، والتي يمكن النظر اليها عن طريق مستويين :

الاول : تفاعل الوضوح الاستراتيجي مع رأس المال الاستراتيجي لزيادة وتعظيم تأثيره في أبعاد الاداء الريادي ، وهذا يتحقق في ضوء اهتمام منظمات الاعمال بمحتوى الوضوح الاستراتيجي والسعي الى تعميق هذا المحتوى بمعاني الوضوح وصوره المتعددة (الانشطة والاجراءات ، الاهداف ، العاملين ، الموارد ، الهيكل التنظيمي) في جميع مستويات الادارة وجعلها منطلقاً للممارسات الايجابية بعيداً عن السلبية منها ، و يهيئ المناخ الايجابي السليم لتنمية رأس المال الاستراتيجي ويعزز أهمية القيمة الاستراتيجية وينمي الموارد البشرية ويؤهلهم ليكونوا شركاء استراتيجيين مع الادارة العليا في صياغة الاهداف الاستراتيجية ووضع مجمل الاستراتيجيات العامة .

الثاني : تفاعل أبعاد الوضوح الاستراتيجي كل على افراد مع رأس المال الاستراتيجي لزيادة وتعظيم تأثيره في أبعاد الاداء الريادي ، وهذا يتحقق عن طريق :

1- - تفاعل وضوح الأنشطة والاجراءات مع رأس المال الاستراتيجي لزيادة وتعظيم تأثيره في أبعاد الاداء الريادي وهذا يتحقق عن طريق سعي المنظمات لتطوير الإجراءات التي تمكنها من استثمار مواردها على النحو الأمثل ، مما يزيد من قيمتها ، فهي بدأت تركز على اعداد دليل يعنى بالإجراءات المتبعة لديها

والذي يتضمن شرحا كاملا لكل عملية يتم انجازها مع ضرورة جعل هذا الدليل يتسم بالوضوح والدقة والشمولية والاتساق مع اهدافها .

2- تفاعل وضوح الاهداف مع رأس المال الاستراتيجي لزيادة وتعظيم تأثيره في أبعاد الاداء الريادي وهذا يتحقق عن طريق قيام المنظمات بتحقيق الاهداف لانها تمثل نقطة البداية والتوجه لأي عمل ، فهي وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت من أجله كما انها تعد من أهم الركائز الاساسية لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية .

3- تفاعل وضوح دور العاملين مع رأس المال الاستراتيجي لزيادة وتعظيم تأثيره في ابعاد الاداء الريادي وهذا يتحقق عن طريق وضوح الصياغة والواقعية لغرض المنظمة فوضوح دور العاملين من الممكن ان يتضمن بعض المؤشرات المتعلقة بالمعتقدات والتوقعات والسلوكيات المرتبطة بأدوار عملهم ،لذا يجب ان يكونوا على فهم واعي ودقيق بأدوارهم حتى يتمكنوا من ربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات ومتطلبات الواضحة مما يضمن توفر الكفاءة .

4- تفاعل وضوح الموارد مع رأس المال الاستراتيجي لزيادة وتعظيم تأثيره في أبعاد الاداء الريادي وهذا يتحقق عن طريق إدارة الموارد التي يمكن ان تعزز قيمة المنظمة وتحقق لها مواقع افضل في البيئة التي تعمل فيها، فضلا عن تعزيز العمليات الداخلية والاستفادة من الموارد الاساسية .

5- تفاعل وضوح الهيكل مع رأس المال الاستراتيجي لزيادة وتعظيم تأثيره في ابعاد الاداء الريادي وهذا يتحقق عن طريق تبني إطار للعلاقات بين الوظائف والأنظمة والعمليات ، والأفراد العاملين ومجموعات العمل التي تبذل جهودًا لتحقيق الأهداف التنظيمية ،من اجل تحديد وتوزيع المهام والعمليات التنظيمية المتمثلة بخطوط السلطة والمسؤولية والتواصل وتدفق المعلومات داخل المنظمة .

الفصل الثالث

التأثير الميداني للدراسة

المبحث الأول

اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث

التأثير الميداني للدراسة

التمهيد

يستعرض هذا الفصل الأسس الهيكلية لمعايير الدراسة وإجراءات اختبارها ، بالاعتماد على بعض الطرق الإحصائية المناسبة ، وتحديد وتشخيص الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة في هذا المجال ، فضلا عن قيامه بعرض وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وعرض وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرات ، وعرض وتحليل العلاقات التفاعلية بين المتغيرات. فخصص **المبحث الأول** لاختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة وهي عملية التحليل الخاصة بالتأكد من ثبات ومصدقية مقياس الدراسة (الاستبانة) والتي تعد الأساس الذي استند إليه الباحث في بناء القناعات البحثية عن متغيرات الدراسة ولهذا تضمن المبحث ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة، واختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل العاملي التوكيدي، واختبار ثبات المقياس، واختبار الاتساق الداخلي للبيانات. اما **المبحث الثاني** فيستعرض الوصف الاحصائي لعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وهو الجانب الأساس والمهم لأي استدلال احصائي يسعى اليه الباحث والذي يختبر ويستكشف جزءاً من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر وممارسة الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة من لدن الافراد في الشركة عينة الدراسة. اما **المبحث الثالث** فسيستعرض اختبار فرضيات الدراسة (فرضيات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير المباشرة وغير المباشرة) الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

المبحث الاول

اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

توطئة ...

تعد اختبارات الصدق والثبات البنائية بشتى انواعها من اهم الخطوات التي يتم اجرائها على مقاييس الدراسة قبل ان يتم اختبار الفرضيات ، وذلك بالاعتماد على عدة اساليب احصائية مناسبة للتحقق من الصدق الظاهري للمقاييس وصدق المحتوى ومدى اعتداليتها من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي ، والتأكد من مدى جودة المقاييس عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اصف الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها ، وكما يأتي :

أولاً / ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات رئيسة هي :

1- المتغير الاول : المتغير المستقل رأس المال الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن ستة أبعاد فرعية هي (المنصرة الاستراتيجية ، الالتزام الاستراتيجي ، دعم التنفيذ الاستراتيجي ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي ، والذاكرة التنظيمية) .

2-المتغير الثاني : المتغير المعدل الوضوح الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن خمسة أبعاد فرعية هي (وضوح الأنشطة والاجراءات ، وضوح الاهداف ، وضوح دور العاملين ، وضوح استخدام الموارد ، ووضوح الهيكل التنظيمي) .

3-المتغير الثالث : المتغير التابع الاداء الريادي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن أربعة أبعاد فرعية هي (الشبكات والموارد المكتسبة ، الابداعات المتحققة ، أنشطة نقل التكنولوجيا ، والانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة) .

ولتسهيل اجراءات التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل مع المتغيرات وابعادها الفرعية تم استخدام أسلوب الترميز والتوصيف للمتغيرات وابعادها الفرعية ، إذ يوضح الجدول (7) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد .

جدول (7) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

عدد فقرات القياس	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	SCH	المناصرة الاستراتيجية	رأس المال الاستراتيجي StrCap
5	SCO	الالتزام الاستراتيجي	
5	SIS	دعم التنفيذ الاستراتيجي	
5	SIE	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	
5	OL	التعلم التنظيمي	
5	OM	الذاكرة التنظيمية	
5	AC	وضوح الانشطة والاجراءات	الوضوح الاستراتيجي StrCla
5	GC	وضوح الاهداف	
5	EC	وضوح دور العاملين	
5	RC	وضوح استخدام الموارد	
5	OSC	وضوح الهيكل التنظيمي	
5	NRA	الشبكات والموارد المكتسبة	الأداء الريادي IntPer
5	IR	الابداعات المتحققة	
5	TTC	انشطة نقل التكنولوجيا	
5	NOU	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة	

المصدر: اعداد الباحث

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس

يعد صدق اداة القياس من اهم من الشروط الأساسية الواجب توفرها سواء أكانت اختباراً أو استبياناً ، ويقصد به قياس الاداة لما وضعت لأجله (Kubiszyn & Gary , 2013 : 326) ويعتبر الصدق الظاهري وصدق المحتوى من أهم أنواع الاختبارات التي تحدد المدى الذي يتم فيه النظر إلى المقياس بشكل شخصي على أنه يغطي المفهوم الذي يقصد قياسه ، ويشير إلى شفافية أو ملاءمة المقياس وتحسين مقبوليته وجودته (Connell et al. , 2018 : 1894) . وبالتالي يحقق الصدق الظاهري وصدق المحتوى الهدف الذي يقصد المدى الذي تقوم فيه عناصر معينة ما بتقييم المفهوم او المتغير الذي يتم قياسه في الدراسة البحثية بدقة (Masuwai et al. , 2016 : 12).

وقد اشار (Yudiana et al. , 2017 : 1) الى أهمية اراء المحكمين في تحديد مستوى الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس ، وبذلك يقرر هنا الخبراء المحكمون مستوى الصدق للمقاييس من خلال تقييم المحتوى المراد قياسه وحسب خبراتهم وما يرونه مناسباً في ضوء خصوصية بيئة التطبيق .

ولتحقيق الاختبارات أعلاه ، وعلى الرغم من تبني الباحثة لمقاييس اجنبية جاهزة تم تطبيقها في بيئات عالمية مختلفة ، فإنها توجهت الى عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال . وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى تناسق هيكلية المقاييس من حيث الابعاد وانتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى انسجامها مع بيئة التطبيق على مستوى فروع شركة آسيا سيل عينة الدراسة .

وفي ضوء ما اقترحه السادة المحكمون من اقتراحات حول بعض فقرات الاستبانة وما نتج عن المناقشات التي جرت معهم في هذا الاطار أجر الباحث التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق وأكثر تمثيلاً وقياساً للإبعاد والمتغيرات التي تمثلها .

ويوضح الجدول (8) النسب المئوية التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة المحكمين .

جدول (8) : نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	المناصرة الاستراتيجية	5	5	100	تعديل الصياغات
2	الالتزام الاستراتيجي	5	4	80	
3	دعم التنفيذ الاستراتيجي	5	4	80	
4	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	5	5	100	
5	التعلم التنظيمي	5	3	60	
6	الذاكرة التنظيمية	5	4	80	
7	رأس المال الاستراتيجي	30	25	83	
8	وضوح الأنشطة والاجراءات	5	4	80	
9	وضوح الاهداف	5	4	80	
10	وضوح دور العاملين	5	3	60	
11	وضوح استخدام الموارد	5	4	80	
12	وضوح الهيكل التنظيمي	5	5	100	
13	الوضوح الاستراتيجي	25	20	80	
14	الشبكات والموارد المكتسبة	5	4	80	
15	الابداعات المتحققة	5	3	60	
16	أنشطة نقل التكنولوجيا	5	3	60	
17	الأنشطة المبتكرة الناشئة والجديدة	5	4	80	
18	الاداء الريادي	20	14	70	

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي

يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانياً على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي ، الوسيط ، والمنوال ويتوقف الحصول على منحني التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (Ghasemi & Zahediasl , 2012 : 487) ، ولغرض معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية ، اعتمدت الباحثة على اختبار التفلطح والالتواء الذي يعد اسلوباً ملائماً في حال كان حجم العينة كبير يفوق (50) مفردة ، وهنا يشير (Khine , 2013 : 35-36) الى أهمية ان تتوزع البيانات ضمن حدود التوزيع الطبيعي ، اذ انه بالإمكان الحكم على توزيع البيانات عن طريق أسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) إذ إن قيمة التواء وتفلطح البيانات للمتغيرات المقاسة كلما اقتربت من (7,2) على التوالي يكون توزيع البيانات غير طبيعي الى حد ما ، وكلما اقتربت قيمة التواء وتفلطح البيانات من (21,3) على التوالي يكون توزيع البيانات غير طبيعي بشدة . كما يعد مستوى الدلالة للتفلطح والالتواء ايضاً مؤشراً عن توزيع البيانات وذلك من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها ضمن الفترة (±2.58) ($p < .01$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي .

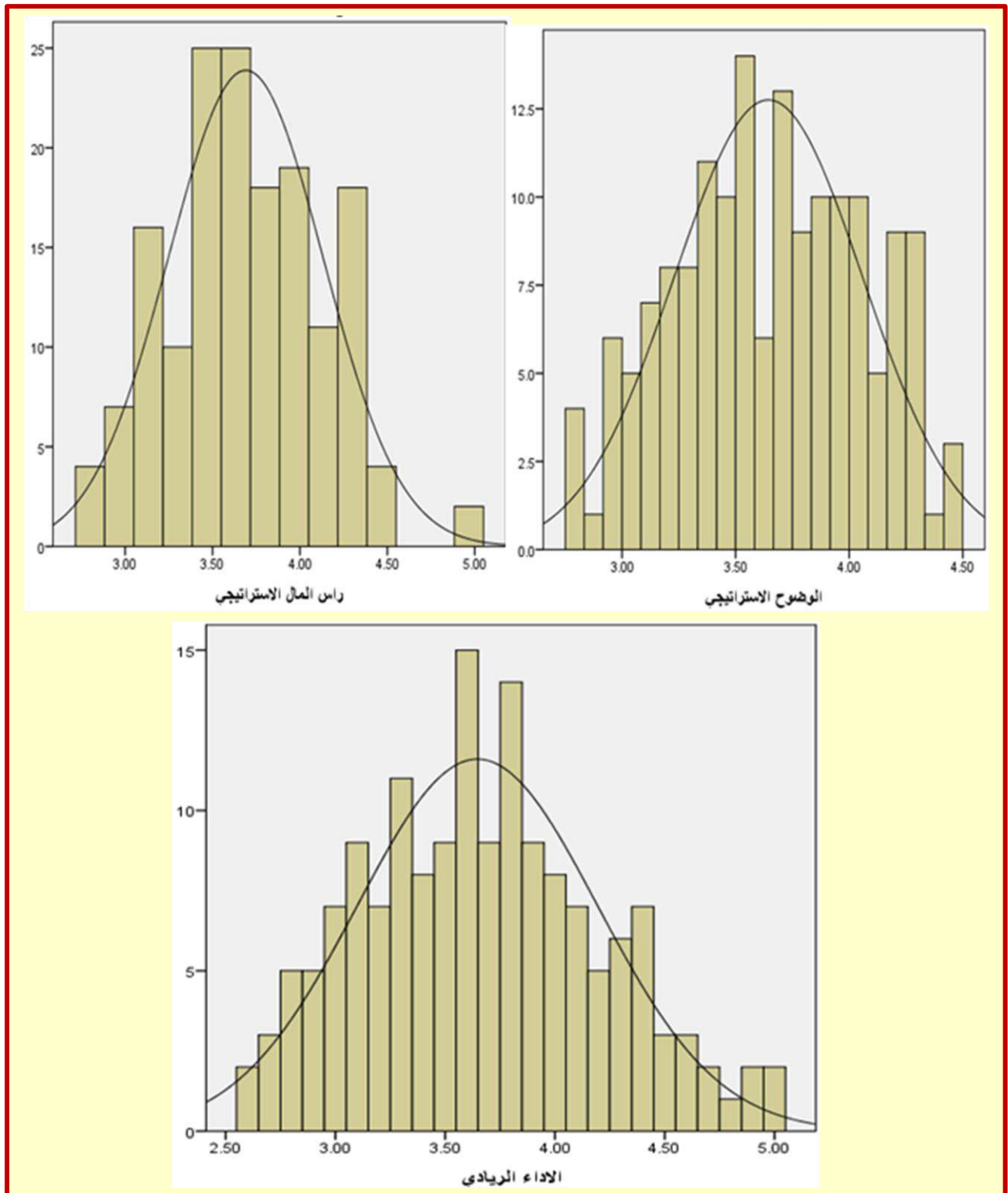
ولأغراض الدراسة الحالية يتضح من الجدول (9) ان قيم احصائية اختبار التفلطح كانت محصورة بين (-0.061 ، 0.558) اما قيم اختبار الالتواء فأنها كانت محصورة بين (-0.047 ، 0.613) لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وهي ضمن الحدود المقبولة المنصوص عليها اعلاه وهذا يدعم ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضح انها جاءت ضمن الفترة (±2.58) وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الرئيسية بأبعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي حسب اجابات عينة الدراسة وهذا يسمح باستخدام الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (31) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة رأس المال الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي ، والاداء الريادي على التوالي .

الفصل الثالث المبحث الأول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

الجدول (9) : نتائج اختبارات التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

Z المعيارية	الخطأ المعيارى	احصائية التفلطح	Z المعيارية	الخطأ المعيارى	احصائية الالتواء	N	المتغيرات والابعاد
1.193	0.383	0.457	2.319	0.232	0.538	163	SCH
1.601	0.383	0.613	1.884	0.232	0.437	163	SCO
-0.131	0.383	-0.050	1.496	0.232	0.347	163	SIS
0.123	0.383	0.047	2.233	0.232	0.518	163	SIE
-0.308	0.383	-0.118	1.914	0.232	0.444	163	OL
-0.433	0.383	-0.166	1.500	0.232	0.348	163	OM
-0.854	0.383	-0.327	0.841	0.232	0.195	163	رأس المال الاستراتيجى
-0.590	0.383	-0.226	1.349	0.232	0.313	163	AC
-1.496	0.383	-0.573	1.220	0.232	0.283	163	GC
-0.256	0.383	-0.098	0.116	0.232	0.027	163	EC
-1.206	0.383	-0.462	0.556	0.232	0.129	163	RC
-0.775	0.383	-0.297	0.491	0.232	0.114	163	OSC
-2.000	0.383	-0.766	-0.263	0.232	-0.061	163	الوضوح الاستراتيجى
-1.345	0.383	-0.515	2.211	0.232	0.513	163	NRA
-1.360	0.383	-0.521	0.147	0.232	0.034	163	IR
-1.363	0.383	-0.522	2.405	0.232	0.558	163	TTC
-2.170	0.383	-0.831	0.203	0.232	0.047	163	NOU
-1.073	0.383	-0.411	1.147	0.232	0.266	163	الاداء الريادى

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (31) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاص بمتغيرات الدراسة الثلاث

المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

رابعاً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

يعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) شرطاً أساسياً للاختبارات المعلمية . إذ يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والعوامل الكامنة ، وهو من أهم الاختبارات التي تسهم في التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات الدراسة ومدى دقتها ميدانياً (Afthanorhan , 2013 : 19) كما ان الهدف من اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانياً (Kaiser et al., 2019 : 7) وهو بذلك يحقق اجابة عن تساؤل مهم يتمثل في لماذا وكيف ارتبطت مجموعة من الفقرات بإبعاد معينة ومتغيرات معينة في بيئة دراسية معينة ؟ وبذلك فإن الانموذج الهيكلي يحقق العلاقات بين الفقرات والابعاد الخاصة بالمتغير بأسلوب بسيط وواضح (Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12)

ولأجل اختبار الصدق البنائي التوكيدي سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما :

(Prudon, 2015 : 4)

- 1 - قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وعكس ذلك ستحذف من التحليل ، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، إذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.
- 2 - مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبالعكس يخضع النموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج .

والجدول (10) يوضح اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

جدول (10) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	IFI > 0.90
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0.08

Source : Byrne, B. (2010) " **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming** " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P.73-85

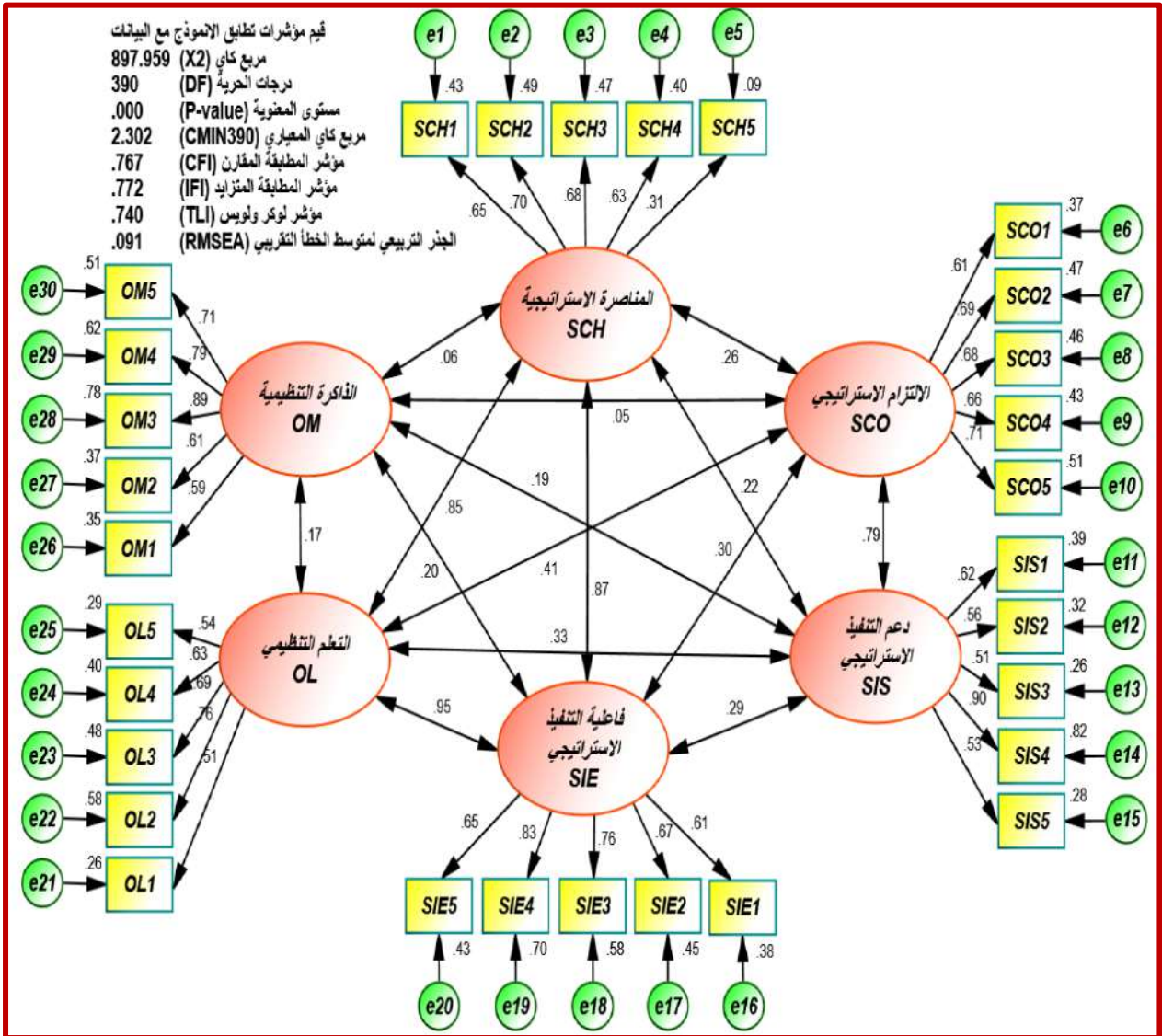
وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المتغيرات الحالية كما يلي :-

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي

تم قياس متغير رأس المال الاستراتيجي من خلال ستة أبعاد فرعية هي المناصرة الاستراتيجية (5) فقرة ، الالتزام الاستراتيجي (5) فقرة ، دعم التنفيذ الاستراتيجي (5) فقرة ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي (5) فقرة ، التعلم التنظيمي (5) ، والذاكرة التنظيمية (5) . اذ يتضح من خلال الشكل (32) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (SCH5) الظاهرة في بعد المناصرة الاستراتيجية اذ كان تقديرها (0.31) وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين

الفصل الثالث المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى فروع شركة أسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .



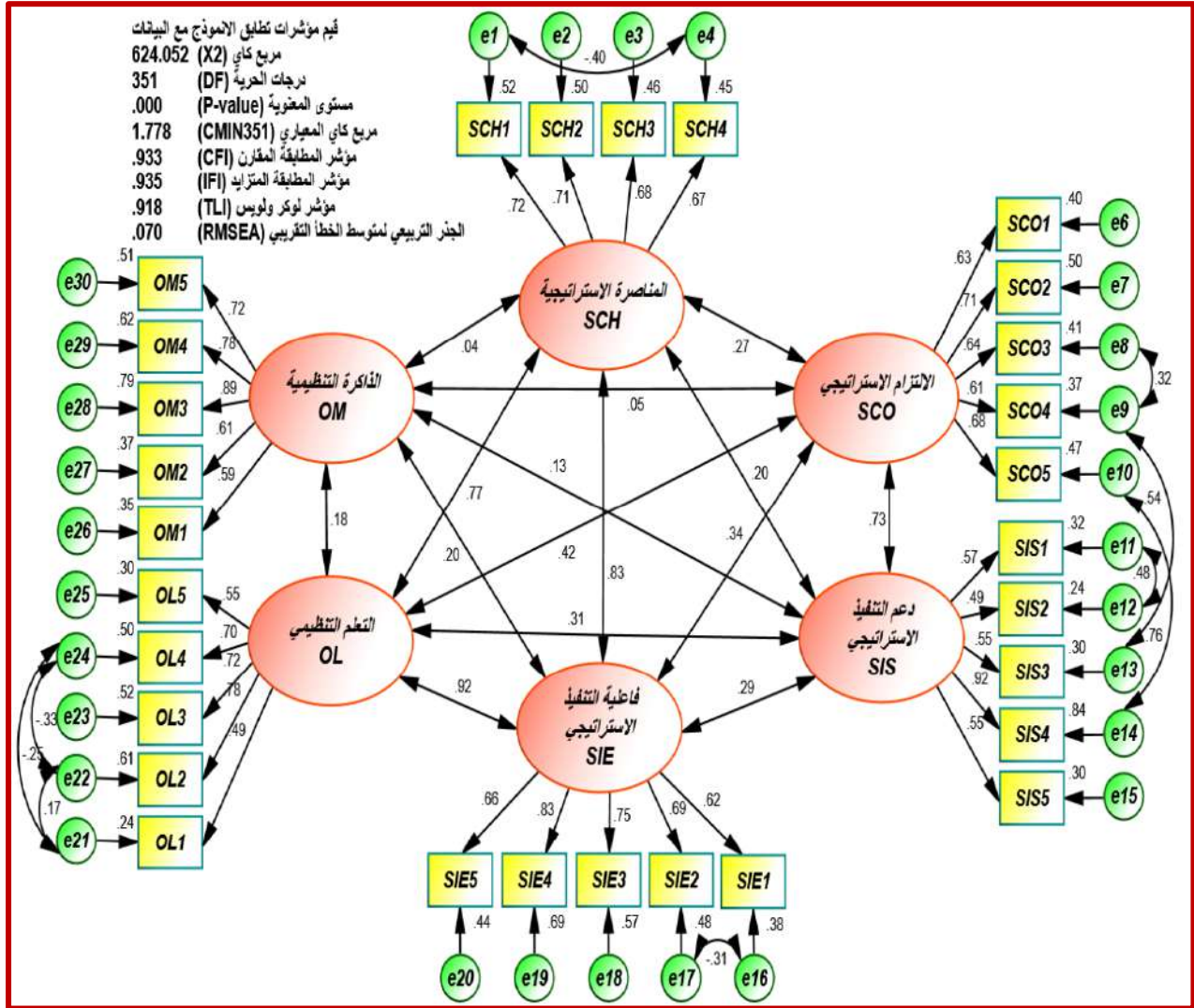
الشكل (32) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي قبل التعديل
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

وبعد حذف الفقرة اعلاه واجراء (9) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات ، اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (33) .

كما يلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات أبعاد متغير رأس المال الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية الستة

الفصل الثالث المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (11) أتضح إنها قيم معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير رأس المال الاستراتيجي يقاس بـ(29) فقرة موزعة على ستة ابعاد فرعية .



الشكل (33) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (11) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
SCH4 <---	المناصرة الاستراتيجية	.673	1.094	.154	7.110	***
SCH3 <---	المناصرة الاستراتيجية	.676	1.000			
SCH2 <---	المناصرة الاستراتيجية	.706	1.136	.147	7.748	***

SCH1	<---	المناصرة الاستراتيجية	.725	.969	.128	7.598	***
SCO1	<---	الالتزام الاستراتيجي	.631	1.107	.179	6.170	***
SCO2	<---	الالتزام الاستراتيجي	.708	1.380	.208	6.652	***
SCO3	<---	الالتزام الاستراتيجي	.637	1.039	.133	7.795	***
SCO4	<---	الالتزام الاستراتيجي	.609	1.000			
SCO5	<---	الالتزام الاستراتيجي	.683	1.280	.193	6.622	***
SIS1	<---	دعم التنفيذ الاستراتيجي	.568	.656	.092	7.121	***
SIS2	<---	دعم التنفيذ الاستراتيجي	.486	.561	.093	6.022	***
SIS3	<---	دعم التنفيذ الاستراتيجي	.552	.581	.081	7.187	***
SIS4	<---	دعم التنفيذ الاستراتيجي	.917	1.000			
SIS5	<---	دعم التنفيذ الاستراتيجي	.549	.646	.094	6.883	***
SIE1	<---	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	.615	.833	.109	7.657	***
SIE2	<---	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	.692	.938	.108	8.694	***
SIE3	<---	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	.753	1.000			
SIE4	<---	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	.828	1.062	.099	10.679	***
SIE5	<---	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	.662	.882	.106	8.315	***
OL1	<---	التعلم التنظيمي	.486	.729	.117	6.250	***
OL2	<---	التعلم التنظيمي	.780	1.000			
OL3	<---	التعلم التنظيمي	.720	.912	.101	8.995	***
OL4	<---	التعلم التنظيمي	.704	1.000	.129	7.755	***
OL5	<---	التعلم التنظيمي	.545	.703	.105	6.715	***
OM1	<---	الذاكرة التنظيمية	.592	.743	.095	7.787	***
OM2	<---	الذاكرة التنظيمية	.612	.679	.084	8.107	***
OM3	<---	الذاكرة التنظيمية	.886	1.000			
OM4	<---	الذاكرة التنظيمية	.784	.999	.090	11.130	***
OM5	<---	الذاكرة التنظيمية	.716	.823	.083	9.907	***

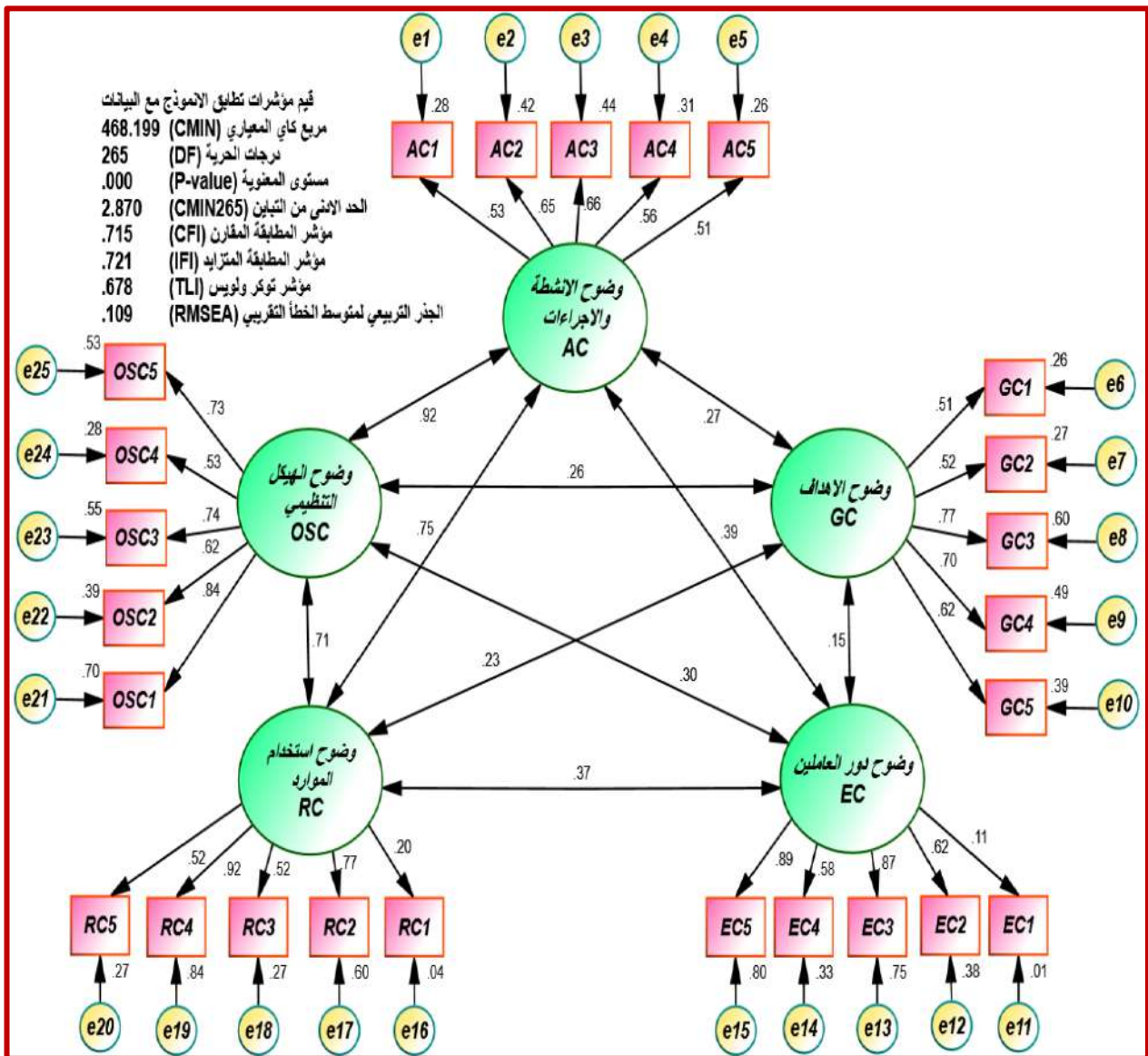
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الوضوح الاستراتيجي

تم قياس متغير الوضوح الاستراتيجي من خلال خمسة أبعاد فرعية هي وضوح الأنشطة والاجراءات (5) فقرة ، وضوح الاهداف (5) فقرة ، وضوح دور العاملين (5) فقرة ، وضوح استخدام الموارد (5) فقرة ، ووضوح الهيكل التنظيمي (5) . اذ يتضح من خلال الشكل (34) ان

الفصل الثالث المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

جميع تقديرات المعلمة المعيارية (وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرتين (RC1 ، EC1) الظاهرتين في البعدين وضوح دور العاملين ووضوح استخدام الموارد اذ كان تقديرهما (0.11، 0.20) على التوالي وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعدين اللتين تنتمين اليه مما يستوجب حذفهما ، كما إن بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع إجابات أفراد العينة على مستوى فروع شركة أسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .



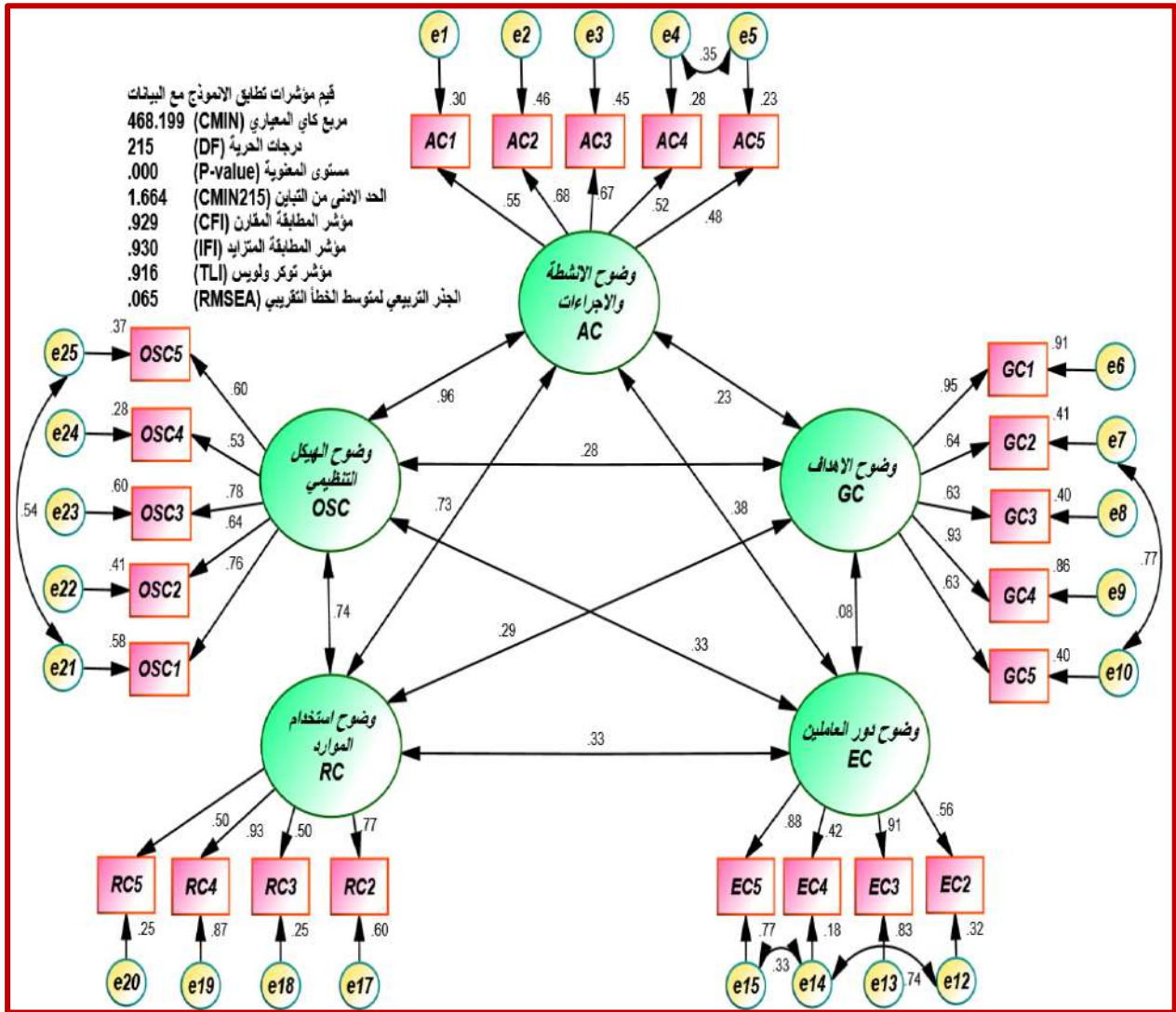
الشكل (34) التحليل العائلي التوكيدي لمقاييس الوضوح الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الفصل الثالث المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

وبعد حذف الفقرتين اعلاه واجراء (5) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات ، اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (35) .

كما يلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات أبعاد متغير الوضوح الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية الخمسة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) أتضح إنها قيم معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح إن متغير الوضوح الاستراتيجي يقاس بـ(23) فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية .



الشكل (35) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (12) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس الوضوح الاستراتيجي

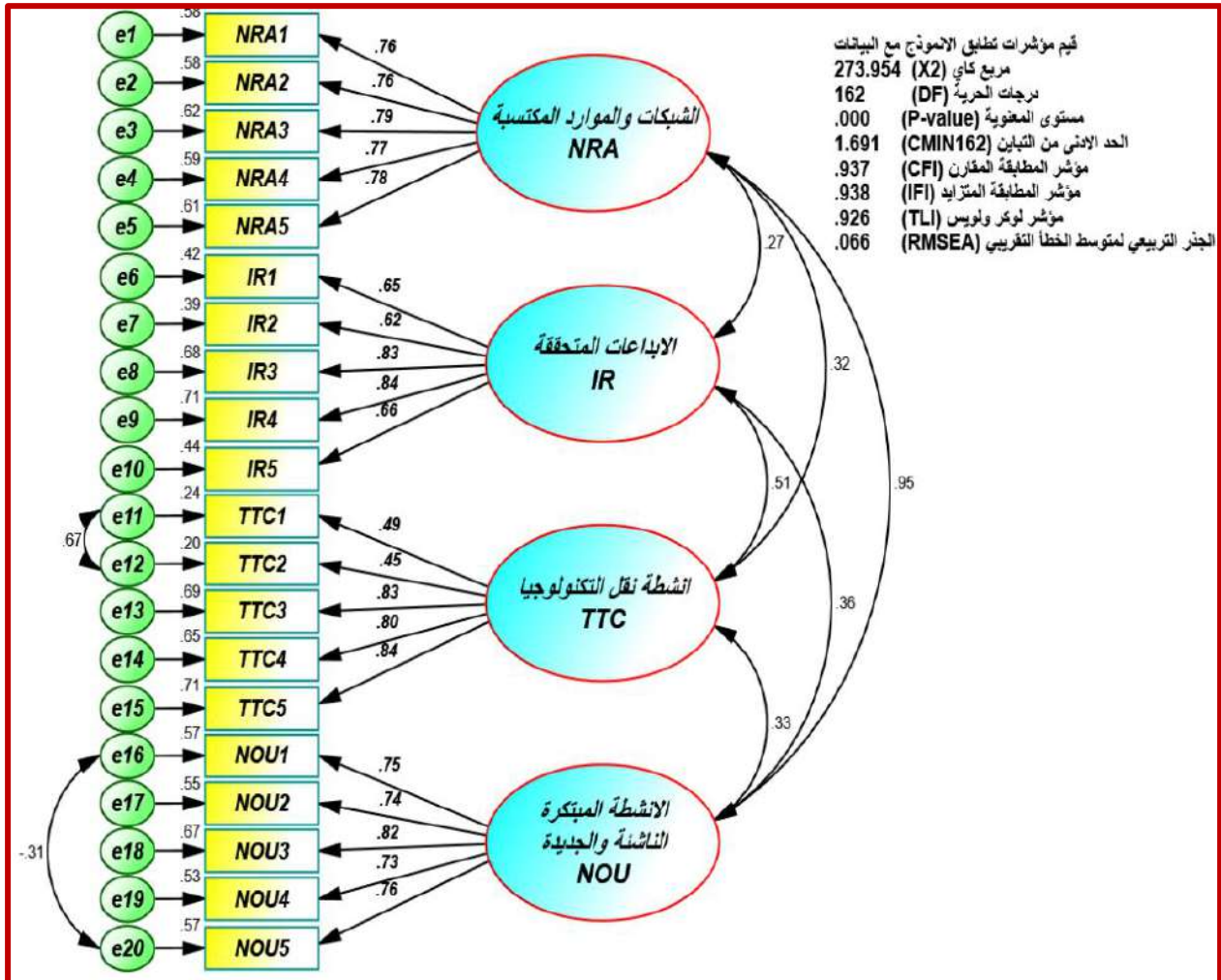
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
AC1 <---	0.547	1.024	0.211	4.842	***
AC2 <---	0.679	1.216	0.225	5.415	***
AC3 <---	0.669	1.316	0.245	5.379	***
AC4 <---	0.525	1.109	0.189	5.870	***
AC5 <---	0.480	1.000			
GC1 <---	0.954	1.000			
GC2 <---	0.637	0.642	0.067	9.565	***
GC3 <---	0.635	0.632	0.066	9.515	***
GC4 <---	0.926	0.967	0.051	19.029	***
GC5 <---	0.633	0.665	0.070	9.467	***
EC2 <---	0.563	0.782	0.106	7.382	***
EC3 <---	0.910	1.095	0.099	11.091	***
EC4 <---	0.419	0.539	0.096	5.625	***
EC5 <---	0.879	1.000			
RC2 <---	0.773	1.617	0.259	6.241	***
RC3 <---	0.504	0.979	0.199	4.916	***
RC4 <---	0.933	1.830	0.280	6.529	***
RC5 <---	0.502	1.000			
OSC1 <---	0.760	0.915	0.096	9.559	***
OSC2 <---	0.639	0.831	0.105	7.905	***
OSC3 <---	0.776	1.000			
OSC4 <---	0.528	0.636	0.099	6.419	***
OSC5 <---	0.605	0.769	0.104	7.364	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

3- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي

لقد تم قياس متغير الاداء الريادي من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الشبكات والموارد المكتسبة (5) فقرة ، الابداعات المتحققة (5) فقرة ، أنشطة نقل التكنولوجيا (5) فقرة ، الأنشطة المبتكرة الناشئة والجديدة (5) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (36) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (36) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (13) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء أثنين من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الاداء الريادي يقاس بأربعة أبعاد فرعية بواقع (20) فقرة .



الشكل (36) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (13) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي

نسب المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	التقدير المعياري	المسارات
			1.000	.780	الشبكات والموارد المكتسبة
***	10.334	.098	1.012	.771	الشبكات والموارد المكتسبة
***	10.650	.097	1.031	.790	الشبكات والموارد المكتسبة
***	10.218	.101	1.035	.764	الشبكات والموارد المكتسبة
***	10.234	.104	1.064	.765	الشبكات والموارد المكتسبة
***	8.734	.084	.736	.664	الابداعات المتحققة
			1.000	.842	الابداعات المتحققة
***	11.360	.086	.981	.825	الابداعات المتحققة
***	8.058	.083	.670	.621	الابداعات المتحققة
***	8.536	.090	.765	.651	الابداعات المتحققة
***	11.164	.096	1.068	.844	انشطة نقل التكنولوجيا
			1.000	.805	انشطة نقل التكنولوجيا
***	11.025	.093	1.030	.832	انشطة نقل التكنولوجيا
***	5.523	.101	.559	.452	انشطة نقل التكنولوجيا
***	6.042	.105	.636	.490	انشطة نقل التكنولوجيا
***	9.289	.117	1.084	.757	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة
			1.000	.727	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة
***	10.138	.121	1.223	.817	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة
***	9.201	.119	1.098	.744	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة
***	9.263	.123	1.136	.755	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

خامساً : اختبار الثبات البنائي لأداة القياس وصدقها الهيكلي

يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة بحيث يُقال أن المقياس يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرر القياس الذي تم اجرائه في ظل ظروف ثابتة سيعطي نفس النتيجة ، ويتمتع المقياس بمصدقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية ، ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر استخدامًا في هذا الجانب (Taherdoost , 2016 : 33) وبذلك وبهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للدراسة الحالية سيتم

اعتماد اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل مقاييس ثبات المقاييس السلوكية ، اذ اشارت (Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (14) .

جدول (14) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
1	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
2	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
3	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
4	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
5	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
6	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

Source : Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. Asian Pacific Journal of Health

إذ يتضح من خلال الجدول (15) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمجمل المتغيرات الثلاث وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.727 – 0.949) مما يؤشر وجود مستوى ثبات مرتفع ، وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية والسلوكية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم ألفا المعيارية ، اما بالنسبة الى نتائج معامل الصدق الهيكلي فقد كانت جميعها عالية وتحقق غرض القياس . وتدلل هذه النتائج على وجود مستوى ثبات عالي في فقرات المتغيرات الثلاث ، وبذلك فإن أداة الدراسة تتصف بالدقة والثبات العالي وبذلك اصبحت جاهزة للتطبيق .

جدول (15) : قيم اختبار الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

معامل الصدق الهيكلي	معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والابعاد	ت
0.874	0.764	المناصرة الاستراتيجية	1
0.925	0.855	الالتزام الاستراتيجي	2
0.895	0.801	دعم التنفيذ الاستراتيجي	3
0.927	0.860	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	4
0.918	0.843	التعلم التنظيمي	5
0.869	0.756	الذاكرة التنظيمية	6
0.967	0.936	رأس المال الاستراتيجي	7
0.917	0.840	وضوح الانشطة والاجراءات	8
0.887	0.787	وضوح الاهداف	9
0.879	0.773	وضوح دور العاملين	10
0.934	0.872	وضوح استخدام الموارد	11
0.908	0.825	وضوح الهيكل التنظيمي	12
0.974	0.949	الوضوح الاستراتيجي	13
0.896	0.802	الشبكات والموارد المكتسبة	14
0.853	0.727	الابداعات المتحققة	15
0.921	0.848	انشطة نقل التكنولوجيا	16
0.916	0.839	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة	17
0.972	0.944	الاداء الريادي	18

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي

للتأكد من مدى وجود الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس والمتغيرات الرئيسية والابعاد التي تنتمي اليها استهدفت الدراسة استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحقيق هذا الغرض كونه احد الادوات التي تقيس العلاقة بين متغيرين وهو اكثر استخداما في الحياة العملية من الادوات الاخرى التي تحقق نفس الغرض فضلاً عن ملائمته لتعدد متغيرات الدراسة وحجم عينتها الكبير ، اذ تشير الارتباطات المعنوية العالية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (17) قيم معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ، وكما يأتي :

1- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير رأس المال الاستراتيجي

يوضح الجدول (16) معاملات الارتباط البسيط بين متغير رأس المال الاستراتيجي وابعاده من جهة وفقراته من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.341-0.778) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

2- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الوضوح الاستراتيجي

يوضح الجدول (16) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الوضوح الاستراتيجي وابعاده من جهة وفقراته من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.382-0.831) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

3 - اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الاداء الريادي

يوضح الجدول (16) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الاداء الريادي وابعاده من جهة وفقراته من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.514 -0.899) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

جدول (16) : معاملات الارتباط بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده

ارتباط الفقرة بالمتمغير	ارتباط الفقرة بالبعد	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمتمغير	ارتباط الفقرة بالبعد	الفقرة
.666**	.680**	GC4	.645**	.738**	SCH1
.513**	.554**	GC5	.665**	.773**	SCH2
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي		EC1	.659**	.747**	SCH3
.620**	.674**	EC2	.673**	.675**	SCH4
.495**	.532**	EC3	حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي		SCH5
.644**	.681**	EC4	.341**	.467**	SCO1
.566**	.578**	EC5	.594**	.650**	SCO2
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي		RC1	.754**	.751**	SCO3
.508**	.518**	RC2	.751**	.788**	SCO4
.679**	.668**	RC3	.527**	.595**	SCO5
.780**	.820**	RC4	.592**	.667**	SIS1
.606**	.652**	RC5	.651**	.715**	SIS2
.645**	.545**	OSC1	.600**	.628**	SIS3
.648**	.639**	OSC2	.658**	.658**	SIS4
.675**	.831**	OSC3	.410**	.451**	SIS5
.544**	.674**	OSC4	.469**	.526**	SIE1
.382**	.546**	OSC5	.516**	.597**	SIE2
.789**	.829**	NRA1	.699**	.687**	SIE3
.654**	.705**	NRA2	.762**	.763**	SIE4
.694**	.715**	NRA3	.607**	.664**	SIE5
.627**	.710**	NRA4	.347**	.425**	OL1
.739**	.775**	NRA5	.634**	.723**	OL2
.768**	.739**	IR1	.611**	.709**	OL3
.601**	.768**	IR2	.670**	.705**	OL4
.598**	.610**	IR3	.684**	.661**	OL5

.581**	.725**	IR4	.519**	.540**	OM1
.514**	.554**	IR5	.621**	.654**	OM2
.753**	.771**	TTC1	.656**	.701**	OM3
.731**	.749**	TTC2	.581**	.665**	OM4
.831**	.899**	TTC3	.570**	.705**	OM5
.702**	.735**	TTC4	.691**	.693**	AC1
.736**	.798**	TTC5	.673**	.747**	AC2
.645**	.744**	NOU1	.637**	.700**	AC3
.712**	.818**	NOU2	.526**	.570**	AC4
.810**	.819**	NOU3	.513**	.515**	AC5
.714**	.725**	NOU4	.431**	.466**	GC1
.792**	.793**	NOU5	.694**	.732**	GC2
			.654**	.683**	GC3

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

توطئة

يتضمن هذا المبحث على عرض نتائج وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية على مستوى اجابات العينة في فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اعتماداً على بعض المؤشرات الاحصائية المناسبة ك(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، والاهمية النسبية) وبذلك سيحقق هذا المبحث تحديد مستوى المتغيرات وابعادها ميدانياً .

ولأجل تحقيق اهداف الدراسة وتفسير اجابات عينتها وتحديد مستواها ميدانياً تم الاعتماد على تفسير الاوساط الحسابية المتحققة من خلال الرجوع الى خمس فئات تم تحديدها لهذا الغرض والتي تتناسب مع مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) المعتمد في تحديد اجابات العينة ، وكما يتضح في الجدول (17) :

الجدول (17) : تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي

مستوى الفئة	مدى الفئة	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

Source : Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world , P. 573

أولاً- وصف وتشخيص متغير رأس المال الاستراتيجي

يتضمن وصف وتشخيص متغير رأس المال الاستراتيجي فقرتين ، اذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذ المتغير تفصيلاً ، اما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير رأس المال الاستراتيجي وأبعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير رأس المال الاستراتيجي تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بوصف فقرات وأبعاد متغير رأس المال الاستراتيجي تفصيلاً وتشخيصها وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد المناصرة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (18) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد المناصرة الاستراتيجية الذي تم قياسه بأربع فقرات (SCH₁-SCH₄) بعد ان تم حذف الفقرة الخامسة من خلال التحليل العملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.716) والانحراف المعياري (0.477) ومعامل الاختلاف النسبي (12.84%) والاهمية النسبية (74.31%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تعمل على تعديل وتنويع خدماتها بما يلائم رغبات الزبائن وتشجع على الابتكار والتجديد في تسويق خدماتها خاصة ما يتعلق بجهودها المبذولة في البحث والتطوير وكيفية استثمار الافكار المقدمة من قبل العاملين فيها .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تمتلك الشركة القدرة على تعديل وتنويع خدماتها بما يلائم حاجات واذواق الزبائن) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.950) وبانحراف معياري بلغ (0.848) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.47%) وبأهمية نسبية بلغت (78.99%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تسهم في تحقيق اهدافها عن طريق استثمار الافكار المقدمة من قبل العاملين فيها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.415) وبانحراف معياري بلغ (0.668) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.57%) وبأهمية نسبية بلغت (68.30%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الفصل الثالث المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

الجدول (18) : الاحصاءات الوصفية لبعء المناصرة الاستراتيجية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	68.30	19.57	0.668	3.415	تسهم في تحقيق اهدافها عن طريق استثمار الافكار المقدمة من قبل العاملين فيها .
3	69.56	19.63	0.683	3.478	تعتمد الشركة على الابتكار والتجديد في تسويق خدماتها
2	71.95	20.05	0.721	3.598	تعمل الشركة على زيادة جهودها المبذولة في البحث والتطوير لاستثمار الفرص المتاحة .
1	78.99	21.47	0.848	3.950	تمتلك الشركة القدرة على تعديل وتنوع خدماتها بما يلانم حاجات وأذواق الزبائن .
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					تنفرد الشركة بتقديم تصاميم وحملات ترويجية تختلف عن الشركات المنافسة .
-	74.31	12.84	0.477	3.716	المعدل العام لبعء المناصرة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد الالتزام الاستراتيجي

يتضح من الجدول (19) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد الالتزام الاستراتيجي الذي تم قياسه بخمس فقرات (SCO₁-SCO₅) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.682) والانحراف المعياري (0.484) ومعامل الاختلاف النسبي (13.14%) والاهمية النسبية (73.64%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسمح باشتراك العاملين في وضع استراتيجياتها وتشخص المبادئ والاسس التي تسهم في تحقيق اهدافها اضافة الى ذلك اهمية استجابتها لكافة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة حتى تتناسب مع الظروف المتغيرة لقطاع الاتصالات وتعزيز جهودها المبذولة في تقديم خدمة اتصالات متميزة .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تسمح باشتراك العاملين في وضع استراتيجياتها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.902) وبانحراف معياري بلغ (0.553) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (14.17%) وبأهمية نسبية بلغت (78.04%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تتكيف الشركة بشكل مستمر مع كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة حتى تتناسب مع الظروف المتغيرة لقطاع الاتصالات) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.509) وبانحراف معياري بلغ (0.710) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.24%) وبأهمية نسبية بلغت (70.19%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (19) : الاحصاءات الوصفية لبعء الالتزام الاستراتيجي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	79.37	17.80	0.706	3.969	تسمح باشتراك العاملين في وضع استراتيجياتها .
3	72.33	20.35	0.736	3.616	تتميز باتفاق عاملها على المبادئ التي توجه سلوكها في تحقيق اهدافها .
5	70.19	20.24	0.710	3.509	تتكيف الشركة بشكل مستمر مع كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة حتى تتناسب مع الظروف المتغيرة لقطاع الاتصالات .
4	70.94	20.73	0.735	3.547	شركتنا استراتيجيتها الشاملة تأخذ بنظر الاعتبار الافكار الجيدة التي تصب في تقديم خدمة اتصالات متميزة
2	75.35	22.19	0.836	3.767	تركز الشركة على تكامل وتنسيق اهداف الاقسام والشعب من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية الكلية .
-	73.64	13.14	0.484	3.682	المعدل العام لبعء الالتزام الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي

ينتضح من الجدول (20) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي الذي تم قياسه بخمس فقرات (SIS₁-SIS₅) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.657) والانحراف المعياري (0.466) ومعامل الاختلاف النسبي (12.73%) والاهمية النسبية (73.13%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بتنفيذ اعمالها وفق جدول زمني محدد من خلال تخصيص الموارد المناسبة وتنفيذ استراتيجيتها ومراجعة خدماتها الناجحة من خلال انشاء

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

استراتيجية ومشاركتها ومناقشتها مع الآخرين ونشر وتوزيع مواردها على اساس التغيرات البيئية ومتطلبات العمل بما يتضمنها من تقنيات وافكار جديدة .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (الشركة تنفذ اعمالها وفق جدول زمني محدد) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.874) وبانحراف معياري بلغ (0.794) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.48%) وبأهمية نسبية بلغت (77.48%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (شركتنا تقوم بمراجعة خدماتها الناجحة من خلال انشاء استراتيجية ومشاركتها ومناقشتها مع الآخرين) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.516) وبانحراف معياري بلغ (0.786) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.37%) وبأهمية نسبية بلغت (70.31%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (20) : الاحصاءات الوصفية لبعدهم التنفيذ الاستراتيجي

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
شركتنا تخصص الموارد المناسبة من اجل تنفيذ استراتيجية الشركة.	3.698	0.802	21.67	73.96	2
شركتنا تقوم بمراجعة خدماتها الناجحة من خلال انشاء استراتيجية ومشاركتها ومناقشتها مع الآخرين.	3.516	0.786	22.37	70.31	5
تستطيع الشركة نشر وتوزيع مواردها على اساس التغيرات البيئية ومتطلبات العمل .	3.547	0.672	18.95	70.94	4
شركتنا تعتمد على المراجعة الاستراتيجية لإعمالها بشكل دوري .	3.648	0.686	18.80	72.96	3
الشركة تنفذ اعمالها وفق جدول زمني محدد .	3.874	0.794	20.48	77.48	1
المعدل العام لبعدهم التنفيذ الاستراتيجي	3.657	0.466	12.73	73.13	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

د. وصف وتشخيص بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي

يتضح من الجدول (21) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي الذي تم قياسه بخمس فقرات (SIE₁-SIE₅) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.662) والانحراف المعياري (0.494) ومعامل الاختلاف النسبي (13.49%) والاهمية النسبية (73.23%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تعتمد على انظمة معلومات متقدمة وتستمدتها بكفاءة عالية في عملية التنفيذ وهي تسعى الى تحويل الاستراتيجية الموضوعة الى اجراءات عمل ناجحة قابلة للتنفيذ استناداً الى التقييم الخارجي لإدائها وما متوفر من مؤشرات اداء واضحة لمراقبة فاعلية التنفيذ الاستراتيجي .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تعتمد شركتنا على انظمة معلومات متقدمة وتستمدتها بكفاءة عالية في عملية التنفيذ) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.849) وبانحراف معياري بلغ (0.851) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.10%) وباهمية نسبية بلغت (76.98%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تقوم شركتنا بإجراء تقييم خارجي لتقييم ادائها في التنفيذ الاستراتيجي) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.497) وبانحراف معياري بلغ (0.674) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.27%) وباهمية نسبية بلغت (69.94%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (21) : الاحصاءات الوصفية لبعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	75.60	22.40	0.847	3.780	شركتنا تترجم الاستراتيجية الموضوعة الى اجراءات عمل ناجحة وقابلة للتنفيذ .
4	71.70	20.89	0.749	3.585	تستخدم الشركة مؤشرات اداء واضحة لمراقبة فاعلية التنفيذ الاستراتيجي .
5	69.94	19.27	0.674	3.497	تقوم شركتنا بإجراء تقييم خارجي لتقييم ادائها في التنفيذ الاستراتيجي .

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

3	71.95	20.05	0.721	3.598	تلتزم شركتنا بإجراء التغييرات المطلوبة في الانظمة الادارية وفق الاستراتيجية الموضوعة او التغييرات البيئية
1	76.98	22.10	0.851	3.849	تعتمد شركتنا على انظمة معلومات متقدمة وتستمدتها بكفاءة عالية في عملية التنفيذ .
-	73.23	13.49	0.494	3.662	المعدل العام لبعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

هـ. وصف وتشخيص بعد التعلم التنظيمي

يتضح من الجدول (22) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد التعلم التنظيمي الذي تم قياسه بخمس فقرات (OL_1-OL_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.687) والانحراف المعياري (0.502) ومعامل الاختلاف النسبي (13.61%) والاهمية النسبية (73.74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تعزيز فرص التعلم امام عاملها وتبني التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصالات اضافة الى ذلك اهمية توزيع الموارد التنظيمية بين فروعها اعتماداً على متطلبات الخدمة المقدمة الى الزبائن .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تنظر شركتنا الى الاخطاء الناجمة عن العمل على انها فرص للتعلم) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.755) وبانحراف معياري بلغ (0.801) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.34%) وبأهمية نسبية بلغت (75.09%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تمتلك شركتنا برامج تدوير وظيفي مرنة تسمح بسهولة انتقال العاملين من قسم لآخر) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.560) وبانحراف معياري بلغ (0.734) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (0.63%) وبأهمية نسبية بلغت (71.19%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

الجدول (22) : الاحصاءات الوصفية لبعء التعلم التنظيمي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	75.09	21.34	0.801	3.755	تنظر شركتنا الى الاخطاء الناجمة عن العمل على انها فرص للتعلم .
4	72.33	20.11	0.727	3.616	تسعى شركتنا الى الزيادة في تحقيق التحديث التكنولوجي والامتة
5	71.19	20.63	0.734	3.560	تمتلك شركتنا برامج تدوير وظيفي مرنة تسمح بسهولة انتقال العاملين من قسم لأخر .
3	74.69	21.45	0.801	3.735	تلتزم شركتنا من خلال التعلم بتطوير كيفية توزيع الموارد التنظيمية .
2	74.97	22.45	0.842	3.748	تعزز شركتنا التطوير والتعلم بشكل مستمر .
-	73.74	13.61	0.502	3.687	المعدل العام لبعء التعلم التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

و. وصف وتشخيص بعد الذاكرة التنظيمية

يتضح من الجدول (23) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد الذاكرة التنظيمية الذي تم قياسه بخمس فقرات (OM₁-OM₅) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.737) والانحراف المعياري (0.472) ومعامل الاختلاف النسبي (12.63%) والاهمية النسبية (74.74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تعمل على توفير مسار عمل واضح حسب المهارات والقدرات والمواهب الخاصة بالعاملين كما انها تسعى الى توثيق قواعد العمل والمواقف مع الزبائن وتسجيل وتخزين المعلومات والمعارف المحدثة للإفادة منها مستقبلاً .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تتوفر لديها خريطة معرفية توضح المهارات والقدرات والمواهب الخاصة بالعاملين في الشركة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.943) وبانحراف معياري بلغ (0.731) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.54%) وبأهمية نسبية بلغت (78.87%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تهتم شركتنا بتحديث الادلة والارشادات المتبعة في تنفيذ العمل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.503) وبانحراف معياري بلغ

الفصل الثالث المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

(0.635) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.13%) وبأهمية نسبية بلغت (70.06%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (23) : الاحصاءات الوصفية لبعء الذاكرة التنظيمية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	74.97	21.00	0.787	3.748	توثق شركتنا قواعد العمل والاحداث التي تعرضت لها مسبقا .
4	73.46	19.49	0.716	3.673	تشجع شركتنا على اللقاءات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين .
1	78.87	18.54	0.731	3.943	تتوفر لديها خريطة معرفية توضح المهارات والقدرات والمواهب الخاصة بالعاملين في الشركة .
2	76.35	19.96	0.762	3.818	تقوم شركتنا بتسجيل وتخزين المعرفة المكتسبة حديثا عن الاتصالات للرجوع اليها مستقبلا .
5	70.06	18.13	0.635	3.503	تهتم شركتنا بتحديث الادلة والارشادات المتبعة في تنفيذ العمل .
-	74.74	12.63	0.472	3.737	المعدل العام لبعء الذاكرة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير راس المال الاستراتيجي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير راس المال الاستراتيجي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (24) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاستراتيجي والذي يقاس بستة أبعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.690) وبلغ الانحراف المعياري (0.443) و بلغ معامل الاختلاف (11.99%) و بلغت الاهمية النسبية (73.80%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير رأس المال الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير برأس مالها الاستراتيجي بهدف تحقيق افضل افادة منها على مستوى التفاعل مع الزبائن وكيفية التواصل معهم ومد جسور العلاقة طويلة الامد من خلال ترشيد سياساتها واجراءاتها التنظيمية والاعتماد على قدراتها المختلفة في تعزيز التزامها الاستراتيجي

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

في المجتمع ودعم عوامل التنفيذ الاستراتيجي واسباسيات التعلم التنظيمي وما تمتلكه من معارف مختلفة اعتمادا على امكانات العاملين لتحسين فاعليتها .

اما ترتيب أبعاد رأس المال الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع الشركة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الذاكرة التنظيمية ، المناصرة الاستراتيجية ، التعلم التنظيمي ، الالتزام الاستراتيجي ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، ودعم التنفيذ الاستراتيجي) على التوالي حسب اجابات افراد العينة، وكما في الجدول (24).

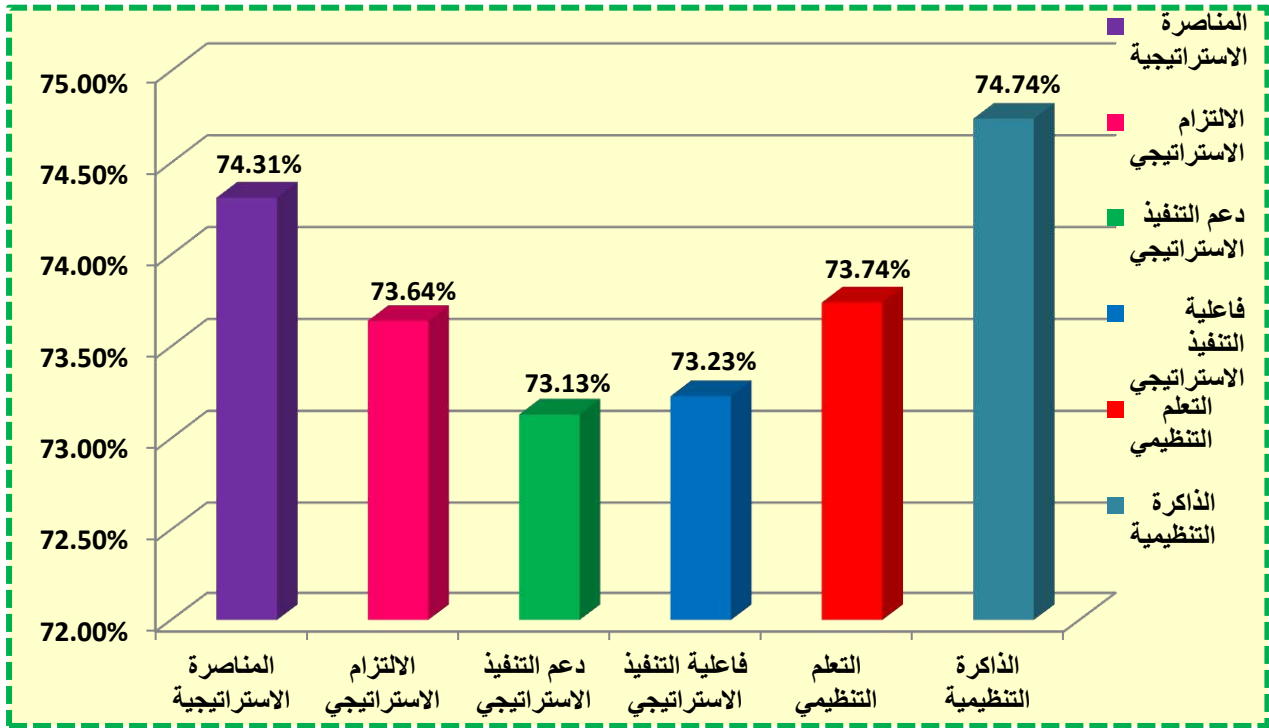
الجدول (24) : الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاستراتيجي بأبعاده

الترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	74.31	12.84	0.477	3.716	المناصرة الاستراتيجية
4	73.64	13.14	0.484	3.682	الالتزام الاستراتيجي
6	73.13	12.73	0.466	3.657	دعم التنفيذ الاستراتيجي
5	73.23	13.49	0.494	3.662	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي
3	73.74	13.61	0.502	3.687	التعلم التنظيمي
1	74.74	12.63	0.472	3.737	الذاكرة التنظيمية
-	73.80	11.99	0.443	3.690	المعدل العام لمتغير رأس المال الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (37) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد رأس المال الاستراتيجي بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى فروع الشركة عينة الدراسة .

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية



الشكل (37) : التمثيل البياني لإبعاد متغير رأس المال الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً- وصف وتشخيص متغير الوضوح الاستراتيجي

يتضمن وصف وتشخيص متغير الوضوح الاستراتيجي فقرتين ، اذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلاً ، اما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير الوضوح الاستراتيجي وابعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير الوضوح الاستراتيجي تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير الوضوح الاستراتيجي تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد وضوح الانشطة والاجراءات

يتضح من الجدول (26) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد وضوح الانشطة والاجراءات الذي تم قياسه بخمس فقرات (AC_1-AC_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.611) والانحراف المعياري (0.436) ومعامل الاختلاف النسبي (12.07%) والاهمية النسبية (72.23%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تطوير سياسات واجراءات تنفيذ الانشطة

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

وتقديم الخدمة للزبائن من اجل تحقيق النتائج المخطط لها وتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام والمكاتب ضمن الفرع الواحد او بين الفروع للإفادة من محتواها في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتنامية .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تطور الشركة السياسات والاجراءات المناسبة لتنفيذ الانشطة من اجل تحقيق النتائج المخطط لها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.969) وبانحراف معياري بلغ (0.715) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.02%) وبأهمية نسبية بلغت (79.37%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى وهي (تحدد شركتنا الطريقة الافضل لإداء الانشطة والمهام الوظيفية والتي تكون ذات مسارات واضحة وسليمة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.321) وبانحراف معياري بلغ (0.687) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.70%) وبأهمية نسبية بلغت (66.42%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

الجدول (25) : الاحصاءات الوصفية لبعده وضوح الانشطة والاجراءات

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	66.42	20.70	0.687	3.321	تحدد شركتنا الطريقة الافضل لإداء الانشطة والمهام الوظيفية والتي تكون ذات مسارات واضحة وسليمة .
4	69.06	18.35	0.633	3.453	تحرص الشركة على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .
3	69.94	18.45	0.645	3.497	تسعى شركتنا الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام والمكاتب .
1	79.37	18.02	0.715	3.969	تطور الشركة السياسات والاجراءات المناسبة لتنفيذ الانشطة من اجل تحقيق النتائج المخطط لها .
2	76.35	18.84	0.719	3.818	تسعى الى استغلال الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحولها الى فرص لاستثمارها .
-	72.23	12.07	0.436	3.611	المعدل العام لبعده وضوح الانشطة والاجراءات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ب. وصف وتشخيص بعد وضوح الاهداف

يتضح من الجدول (26) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد وضوح الاهداف الذي تم قياسه بخمس فقرات (GC_1-GC_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.637) والانحراف المعياري (0.454) ومعامل الاختلاف النسبي (12.50%) والاهمية النسبية (72.73%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل خاص بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة وهي تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات واذواق الزبائن وهي تسعى باستمرار الى تحويل الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج عمل ميدانية .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.881) وبانحراف معياري بلغ (0.852) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.96%) وباهمية نسبية بلغت (77.61%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل عامل للأهداف الموضوعه) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.390) وبانحراف معياري بلغ (0.615) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.15%) وباهمية نسبية بلغت (67.80%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (26) : الاحصاءات الوصفية لبعد وضوح الاهداف

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	74.97	19.68	0.738	3.748	تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة .
5	67.80	18.15	0.615	3.390	تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل عامل للأهداف الموضوعه .
4	70.44	21.63	0.762	3.522	تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات واذواق الزبائن .
3	72.83	19.61	0.714	3.642	تعمل على اقامة تحالفات واتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية .

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

1	77.61	21.96	0.852	3.881	تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات
-	72.73	12.50	0.454	3.637	المعدل العام لبعده وضوح الاهداف

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد وضوح دور العاملين

يتضح من الجدول (27) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد وضوح دور العاملين الذي تم قياسه بأربع فقرات (EC_1-EC_5) بعد ان تم حذف الفقرة الاولى من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.616) والانحراف المعياري (0.426) ومعامل الاختلاف النسبي (11.77%) والاهمية النسبية (72.33%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصياغة وتطوير الرؤية المستقبلية لطبيعة خدمات الاتصالات المقدمة للزبائن اضافة الى ذلك تحفيزهم على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تحسين مستوى امكاناتهم وقدراتهم عن طريق ادخالهم دورات تدريبية متخصصة .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.793) وبانحراف معياري بلغ (0.703) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.54%) وبأهمية نسبية بلغت (75.85%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تهتم باشتراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للاتصالات) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.459) وبانحراف معياري بلغ (0.593) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.13%) وبأهمية نسبية بلغت (69.18%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

الجدول (27) : الاحصاءات الوصفية لبعده وضوح دور العاملين

الاهمية	معامل	الانحراف	الوسط	الفقرات
النسبية %	الاختلاف %	المعياري	الحسابي	
				تمتلك شركتنا ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات .
3	17.55	0.615	3.503	تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
4	17.13	0.593	3.459	تهتم باشتراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للاتصالات .
2	20.83	0.748	3.591	تشجع الشركة الأفراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .
1	18.54	0.703	3.793	تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة .
-	11.77	0.426	3.616	المعدل العام لبعده وضوح دور العاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعده وضوح استخدام الموارد

يتضح من الجدول (28) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعده وضوح استخدام الموارد الذي تم قياسه بخمس فقرات (RC_1-RC_5) بعد ان حذفت الفقرة الاولى من خلال التحليل العملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.635) والانحراف المعياري (0.446) ومعامل الاختلاف النسبي (12.28%) والاهمية النسبية (72.70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تبني التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات المختلفة في الاتصالات وخدمات الانترنت لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات وهي تعمل على ادارة البنى التحتية وادارة مواردها المادية حسب متطلبات الفروع من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات الاتصالات .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.862) وبانحراف معياري بلغ (0.791) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.49%) وباهمية نسبية بلغت (77.23%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

الفصل الثالث المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تلجا الى نقل مواردها المادية على اساس متطلبات العمل المتغيرة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.434) وبانحراف معياري بلغ (0.725) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.11%) وبأهمية نسبية بلغت (68.68%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (28) : الاحصاءات الوصفية لبعده وضوح استخدام الموارد

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة .
2	72.45	17.48	0.633	3.623	تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات الاتصالات .
1	77.23	20.49	0.791	3.862	تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات .
3	71.70	21.58	0.774	3.585	تسعى الى اقامة تحالفات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها .
4	68.68	21.11	0.725	3.434	تلجا الى نقل مواردها المادية على اساس متطلبات العمل المتغيرة .
-	72.70	12.28	0.446	3.635	المعدل العام لبعده وضوح استخدام الموارد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

هـ . وصف وتشخيص بعد وضوح الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول (29) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد وضوح الهيكل التنظيمي الذي تم قياسه بخمس فقرات (OSC₁-OSC₅) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.723) والانحراف المعياري (0.463) ومعامل الاختلاف النسبي (12.44%) والاهمية النسبية (74.47%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بامتلاك شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها وهي تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة انشطتها وتعزيز جهود عاملها على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية وتحسين مستوى الاداء.

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة انشطتها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.094) وبانحراف معياري بلغ (0.770) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.80%) وبأهمية نسبية بلغت (81.89%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تعرف العاملين لديها برؤية الشركة ورسالتها واهدافها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.509) وبانحراف معياري بلغ (0.719) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.49%) وبأهمية نسبية بلغت (70.19%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (29) : الاحصاءات الوصفية لبعده وضوح الهيكل التنظيمي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	70.69	17.94	0.634	3.535	تمتلك شركتنا شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها .
1	81.89	18.80	0.770	4.094	تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة انشطتها .
3	71.82	21.53	0.773	3.591	تضع هيكلنا مرنا يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء .
2	77.74	17.12	0.665	3.887	تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية .
5	70.19	20.49	0.719	3.509	تعرف العاملين لديها برؤية الشركة ورسالتها واهدافها .
-	74.47	12.44	0.463	3.723	المعدل العام لبعده وضوح الهيكل التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير الوضوح الاستراتيجي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (30) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.645) وبلغ الانحراف المعياري (0.415) و بلغ معامل الاختلاف (11.37%) و بلغت الاهمية النسبية (72.89%) ،

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الوضوح الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الالهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بمستوى وضوحها الاستراتيجي وهذا يؤكد سعيها الى الاهتمام بوضوح انشطتها التفصيلية واجراءات العمل ضمن خطوط الاتصال الاداري بين مستوياتها الادارية ووضوح اهدافها التفصيلية والعامه لدى جميع العاملين بهدف تحسين ادوارهم الوظيفية والواجبات المكلفين بها وكيفية استخدام وتوزيع الموارد المختلفة على جميع الفروع والمكاتب .

أما ترتيب ابعاد الوضوح الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح الاهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح دور العاملين ، وضوح الانشطة والاجراءات) على التوالي حسب اجابات افراد العينة، وكما في الجدول (30).

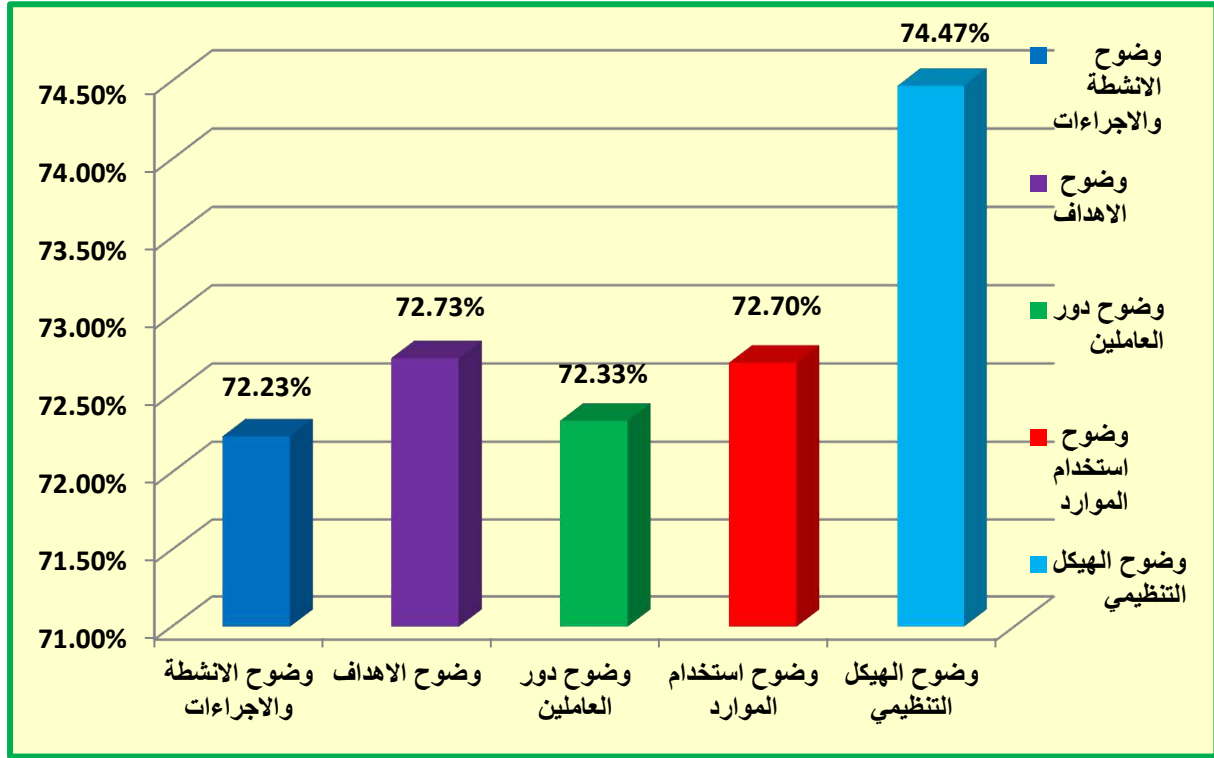
الجدول (30) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي بأبعاده

الترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	72.23	12.07	0.436	3.611	وضوح الانشطة والاجراءات
2	72.73	12.50	0.454	3.637	وضوح الاهداف
4	72.33	11.77	0.426	3.616	وضوح دور العاملين
3	72.70	12.28	0.446	3.635	وضوح استخدام الموارد
1	74.47	12.44	0.463	3.723	وضوح الهيكل التنظيمي
-	72.89	11.37	0.415	3.645	المعدل العام لمتغير الوضوح الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ويوضح الشكل (38) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الوضوح الاستراتيجي بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة .



الشكل (38) : التمثيل البياني لابعاد متغير الوضوح الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثالثاً - وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي

يتضمن وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي فقرتين ، إذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ، أما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي وابعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير الاداء الريادي تفصيلاً وكما يأتي :-
أ. وصف وتشخيص بعد الشبكات والموارد المكتسبة

يتضح من الجدول (31) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد الشبكات والموارد المكتسبة الذي تم قياسه بخمس فقرات (NRA₁-NRA₅) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.619) والانحراف المعياري (0.579) ومعامل الاختلاف النسبي (16.00%) والاهمية النسبية (72.38%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تركز على تبني مشاريع بحثية جديدة

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

لقطاع الاتصالات وهذا يستوجب تمويل شبكاتها وتقاناتها المختلفة وتحديث البيانات حول الزبائن بشكل مستمر وتطوير قدراتها على التنبؤ لما ستواجهه مستقبلاً .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تمتلك شركتنا مشاريع بحثية جديدة لقطاع الاتصالات خلال الخمس سنوات الاخيرة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.679) وبانحراف معياري بلغ (0.766) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.81%) وبأهمية نسبية بلغت (73.58%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تهتم شركتنا بإنشاء شبكات اتصالات لتقديم افضل الخدمات للزبائن) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.509) وبانحراف معياري بلغ (0.795) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.64%) وبأهمية نسبية بلغت (70.19%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (31) : الاحصاءات الوصفية لبعء الشبكات والموارد المكتسبة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	70.19	22.64	0.795	3.509	تهتم شركتنا بإنشاء شبكات اتصالات لتقديم افضل الخدمات للزبائن .
1	73.58	20.81	0.766	3.679	تمتلك شركتنا مشاريع بحثية جديدة لقطاع الاتصالات خلال الخمس سنوات الاخيرة .
4	71.82	21.98	0.789	3.591	تتميز شركتنا في تمويل شبكاتها لتطوير قطاع الاتصالات .
3	72.83	21.02	0.765	3.642	تعمل شركتنا على تطوير قدراتها على التنبؤ لما ستواجهه مستقبلاً .
2	73.46	20.66	0.759	3.673	تحرص شركتنا على تحديث البيانات حول الزبائن بشكل مستمر .
-	72.38	16.00	0.579	3.619	المعدل العام لبعء الشبكات والموارد المكتسبة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ب. وصف وتشخيص بعد الابداعات المتحققة

يتضح من الجدول (32) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد الابداعات المتحققة الذي تم قياسه بخمس فقرات (IR_1-IR_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.693) والانحراف المعياري (0.557) ومعامل الاختلاف النسبي (15.09%) والاهمية النسبية (73.86%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بتبني برامج تحفيز للعاملين بهدف الابداع وتقديم الافكار التطويرية الجديدة التي تسهم للتغلب على التحديات التنافسية واستثمارها لخدمة اكبر شريحة من الزبائن وتحقيق مستويات متقدمة من الجدارة لتعزيز حصتها السوقية في قطاع الاتصالات .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تشخص الابداعات المتحققة في تحقيق الجدارة وزيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.899) وبانحراف معياري بلغ (0.805) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.64%) وبأهمية نسبية بلغت (77.99%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تهتم شركتنا بأنشطة الابتكار والابداع) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.899) وبانحراف معياري بلغ (0.805) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.64%) وبأهمية نسبية بلغت (77.99%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات العينة .

الجدول (32) : الاحصاءات الوصفية لبعد الابداعات المتحققة

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	72.83	22.34	0.814	3.642	تضع شركتنا برامج تحفيز للعاملين بهدف الابداع .
2	75.35	22.78	0.858	3.767	تركز شركتنا على الابداعات كأساس للتغلب على التحديات التنافسية .
1	77.99	20.64	0.805	3.899	تشخص الابداعات المتحققة في تحقيق الجدارة وزيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات .
5	68.55	23.08	0.791	3.428	تهتم شركتنا بأنشطة الابتكار والابداع .
3	74.59	22.51	0.840	3.730	الشركة تستثمر الابداعات الجديدة في اعمالها المختلفة
-	73.86	15.09	0.557	3.693	المعدل العام لبعد الابداعات المتحققة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ج. وصف وتشخيص بعد أنشطة نقل التكنولوجيا

يتضح من الجدول (33) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد أنشطة نقل التكنولوجيا الذي تم قياسه بخمس فقرات (TTC_1-TTC_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.771) والانحراف المعياري (0.304) ومعامل الاختلاف النسبي (8.07%) والاهمية النسبية (75.41%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة تسعى الى امتلاك التقنيات الحديثة بشكل مستمر لضمان تحسين مستوى شبكات الاتصال وخدمات الانترنت وتوثيق المعلومات ومعطيات الزبائن لسهولة الوصول اليها واسترجاعها وهذا يتطلب الاهتمام بتنفيذ العمل كفريق لضمان نقل المعرفة بين العاملين .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تتصف الحلول التي يقترحها مديرو الشركة للمشكلات المطروحة بكونها حلول واقعية وقابلة للتطبيق) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.902) وانحراف معياري بلغ (0.553) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (14.17%) وباهمية نسبية بلغت (78.04%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .
في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يحرص مديرو الشركة على تبادل المعلومات والافكار المتعلقة بتحقيق الاهداف ومواجهة التحديات) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.681) وانحراف معياري بلغ (0.545) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (14.80%) وباهمية نسبية بلغت (73.63%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (33) : الاحصاءات الوصفية لبعث أنشطة نقل التكنولوجيا

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	71.57	20.95	0.750	3.579	تسعى الشركة الى امتلاك التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر لضمان التغيير .
2	71.70	22.26	0.798	3.585	تشجع شركتنا على العمل كفريق لضمان نقل المعرفة بين العاملين .
4	71.45	20.28	0.724	3.572	تمتلك شركتنا تراخيص عمل نشيطة وفاعلة في الوقت الحاضر من اجل ضمان زيادة الحصة السوقية لها .
1	71.82	19.87	0.713	3.591	تستخدم الشركة التكنولوجيا في عملية توثيق المعلومات لسهولة الوصول اليها واسترجاعها.

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

5	71.07	20.19	0.717	3.554	تتبنى شركتنا سياسة الاستجابة لكافة طلبات الزبائن.
-	71.52	16.35	0.585	3.576	المعدل العام لبعد أنشطة نقل التكنولوجيا

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد الأنشطة المبتكرة الناشئة والجديدة

يتضح من الجدول (34) نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد الأنشطة المبتكرة الناشئة والجديدة الذي تم قياسه بخمس فقرات (NOU_1-NOU_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.699) والانحراف المعياري (0.624) ومعامل الاختلاف النسبي (16.86%) والاهمية النسبية (73.99%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تقديم خدمات اتصال للزبون بخصائص تنافسية مقارنة بالشركات المنافسة والحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتوحيدها ونشرها وهذا يتطلب تنسيق الأنشطة الجديدة والفعاليات المختلفة عبر الاقسام والفروع الجديدة التابعة لها .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تهتم شركتنا بتنسيق الأنشطة الجديدة والفعاليات المختلفة عبر الاقسام والفروع الجديدة التابعة لها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.868) وبانحراف معياري بلغ (0.865) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.36%) وبأهمية نسبية بلغت (77.36%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (شركتنا تسعى الى زيادة فروعها وتحقيق قيمة مضافة لزيائنها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.541) وبانحراف معياري بلغ (0.832) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.51%) وبأهمية نسبية بلغت (70.82%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

الجدول (34) : الاحصاءات الوصفية لبعء الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	76.86	20.19	0.776	3.843	تسعى الشركة الى تقديم خدمات اتصالات للزبون لم يتم تقديمها من قبل الشركات المنافسة .
1	77.36	22.36	0.865	3.868	تهتم شركتنا بتنسيق الانشطة الجديدة والفعاليات المختلفة عبر الاقسام والفروع الجديدة التابعة لها .
3	72.96	20.72	0.756	3.648	تسعى شركتنا للحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتوحيدها ونشرها.
4	71.95	21.24	0.764	3.598	تتبنى شركتنا نشاطات تتسم بالتفرد من غيرها من الشركات المنافسة لها .
5	70.82	23.51	0.832	3.541	شركتنا تسعى الى زيادة فروعها وتحقيق قيمة مضافة لزيائنها .
-	73.99	16.86	0.624	3.699	المعدل العام لبعء الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

2 - وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (35) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي والذي يقاس بأربعة أبعاد فرعية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.647) وبلغ الانحراف المعياري (0.547) و بلغ معامل الاختلاف (14.99%) و بلغت الاهمية النسبية (72.94%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء الريادي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتحسين مستوى ادائها الريادي واستمراريتها في بيئة الاعمال وذلك من خلال مواكبة مختلف التطورات في المتغيرات البيئية والتقدم المتسارع في خدمات الاتصال واستخدام شبكات الانترنت وتبني الافكار الابداعية الجديدة والتقنيات الحديثة وتحقيق افضل ترشيد لاستخدام الموارد المتاحة لكل فرع .

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاداء الريادي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة ، الابداعات

الفصل الثالث المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

المتحققة ، الشبكات والموارد المكتسبة ، أنشطة نقل التكنولوجيا) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (35) .

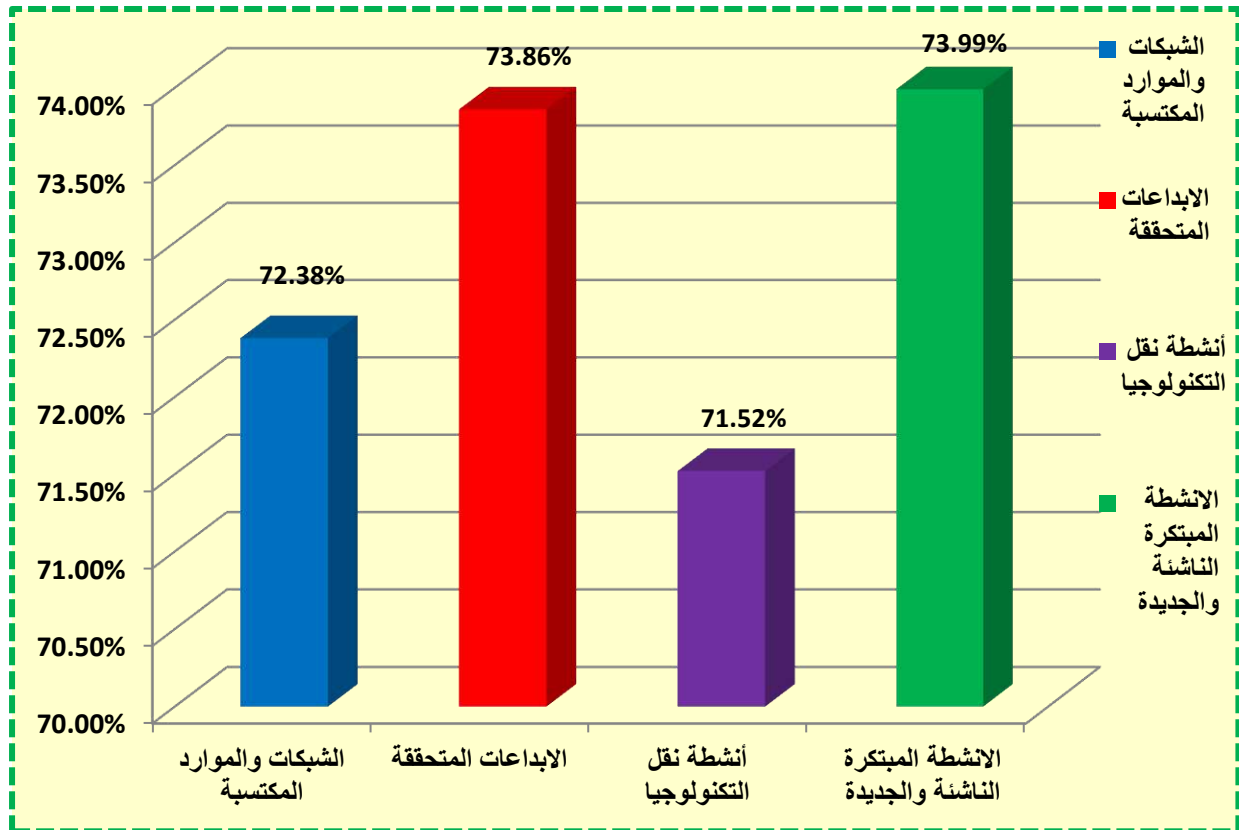
الجدول (35) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي بأبعاده

الترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	72.38	16.00	0.579	3.619	الشبكات والموارد المكتسبة
2	73.86	15.09	0.557	3.693	الابداعات المتحققة
4	71.52	16.35	0.585	3.576	أنشطة نقل التكنولوجيا
1	73.99	16.86	0.624	3.699	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة
-	72.94	14.99	0.547	3.647	المعدل العام لمتغير الاداء الريادي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (39) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الاداء الريادي بالاعتماد

على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة .



شكل (39) : التمثيل البياني لابعاد متغير الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية

توطئة

يشتمل هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية وتحليل وتفسير نتائجها وذلك من خلال اختبار طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات بأبعادها ، واختبار طبيعة ومستوى علاقات التأثير المباشر بين المتغيرات ، اضافة الى ذلك اختبار فرضية التفاعل بين المتغيرات وفي ضوء إجابات أفراد العينة وعلى مستوى فروع شركة أسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، وكما يأتي :

أولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد اسلوب معامل الارتباط البسيط (Pearson) وذلك لكون البيانات خضعت للتوزيع الطبيعي وهي من اكثر الاساليب المعلمية التي تحدد مستوى العلاقة بين متغيرين ، ولذلك سيتم من خلال هذا الاسلوب اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (رأس المال الاستراتيجي) بإبعاده الفرعية (المناصرة الاستراتيجية ، الالتزام الاستراتيجي ، دعم التنفيذ الاستراتيجي ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي ، والذاكرة التنظيمية) والمتغير المعدل (الوضوح الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية (وضوح الانشطة والاجراءات ، وضوح الاهداف ، وضوح دور العاملين ، وضوح استخدام الموارد ، ووضوح الهيكل التنظيمي) كل على حدة مع المتغير التابع (الاداء الريادي) .

وبذلك تظهر جداول الارتباط معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين المتغيرات ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (36) :

الجدول (36) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00 - 0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31 - 0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71 - 0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

1-اختبار الفرضية الرئيسة الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.742^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد رأس المال الاستراتيجي وتبني الاساليب الحديثة والتقنيات المتطورة في تقديم خدمات الاتصال ومد جسور الثقة بعلاقات طويلة الامد مع الزبائن من خلال تعزيز عمليات التعلم والالتزام بالمتطلبات التي يربها الزبائن ودعم التنفيذ الاستراتيجي للأنشطة والفعاليات المختلفة وتحقيق مستويات متقدمة من الفاعلية من شأنه ان يعظم الاداء الريادي ويدعم مركزها التنافسي .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى .

الجدول (37)

معاملات الارتباط بين رأس المال الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي

أبعاد رأس المال الاستراتيجي						رأس المال الاستراتيجي	المتغير المستقل
الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	دعم التنفيذ الاستراتيجي	الالتزام الاستراتيجي	المناصرة الاستراتيجية		المتغير التابع
.586**	.711**	.738**	.539**	.703**	.658**	.742**	الاداء الريادي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين رأس المال الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي							النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة الاولى ست فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المناصرة الاستراتيجية والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد المناصرة الاستراتيجية والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.658) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وفي ضوء ما سبق ، يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة فروع الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعدها المناصرة الاستراتيجية من حيث استثمار الافكار المقدمة من قبل العاملين وتشجيع الابتكار والتجديد في تسويق خدماتها ودعمها بالمكافآت والحوافز وتوجيه البحث والتطوير لاستثمار الفرص المتاحة التي تنسجم مع حاجات وانواق الزبائن من شأنه ان يحقق مستويات متقدمة من الاداء الريادي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الالتزام الاستراتيجي والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الالتزام الاستراتيجي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.703) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة فروع الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بالتزاماتها الاستراتيجية من حيث تكامل وتنسيق اهداف المكاتب والفروع من ودعم مشاركة العاملين ورفد الاستراتيجية العامة باقتراحاتهم وتوصياتهم وتعزيز الاستجابة الى التغييرات والتطورات الحاصلة في البيئة على الخصوص مجال الاتصالات بهدف ضمان تقديم خدمات اتصال وانترنت تلبي رغبات الزبائن من شأنه ان يعزز ادائها الريادي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.539) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

واعتماداً على ما سبق ، يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما اولت عمليات التنفيذ الاستراتيجي اهتماماً اضافياً وتبني المراجعة الدورية لأداء خدماتها من خلال انشاء استراتيجيات ومشاركتها ومناقشتها مع الاخرين وتخصيص الموارد المناسبة من اجل تنفيذها وتوزيع مواردها بين الفروع على اساس التغييرات البيئية ومتطلبات العمل كلما ادى ذلك الى دعم الاداء الريادي ورفع مستوى ابعاده .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.738^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بأنظمة معلوماتها وتطويرها بكفاءة عالية لرفد عمليات التنفيذ الاستراتيجي وتحويلها الى اجراءات عمل ناجحة وفق مؤشرات اداء واضحة لمراقبة فاعلية التنفيذ الاستراتيجي وتعزيز ومتابعة اجراءات التقييم الخارجي لجودة خدماتها واجراء التغييرات المطلوبة في الانظمة الادارية وفق الاستراتيجيات الموضوعية من شأنه ان يحسن ادائها الريادي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

ه. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم التنظيمي والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم التنظيمي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.711^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وفي ضوء ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما توجهت الى دعم وتوجيه فرص التعلم المتاحة خاصة ما يتعلق باستخدام التكنولوجيا المتطورة والتحديث التكنولوجي ونظم الاتمته فضلاً عن الاهتمام بالتقييمات الادارية والوظيفية للعاملين والافادة من التجارب السابقة فيما يتعلق بالإداء وجودة الحياة الوظيفية هذا من شأنه ان دعم استمراريتها في قطاع الاتصالات ويعزز ريادة اعمالها .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذاكرة التنظيمية والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الذاكرة التنظيمية والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.586^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

واعتماداً ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بتحديث ذاكرتها التنظيمية وتوثيق التجارب السابقة مع الزبائن وتشجيع التغذية الراجعة من الزبائن وتبادل المعلومات المعرفة بين العاملين لتعزيز المهارات والقدرات والمواهب التي يمتلكوها والافادة من الثروة المعرفية والتقنية في هذا المجال وهذا من شأنها ان يعزز من ادائها الريادي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

2-اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (38) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.660^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد الوضوح الاستراتيجي من حيث السعي الى صياغة الاهداف العامة والثانوية بشكل واضح وتحديد مؤشرات قياسها وضمان امكانية تحقيقها وايضاح مجمل انشطتها الادارية والتنظيمية للعاملين ونشر العناوين الوظيفية لهم وما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات والاعلان عن ادوارهم الميدانية امام الجميع من شأنه ان يعزز شفافيتها واداء الريادي وامكانية تحقيق اهدافها المرسومة .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول (38)

معاملات الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي

ابعاد الوضوح الاستراتيجي					الوضوح الاستراتيجي	المتغير المعدل
وضوح الهيكل التنظيمي	وضوح استخدام الموارد	وضوح دور العاملين	وضوح الاهداف	وضوح الانشطة والاجراءات		المتغير التابع
.520**	.583**	.535**	.436**	.553**	.660**	الاداء الريادي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي						النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة الثانية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الانشطة والاجراءات والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (38) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الانشطة والاجراءات والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.553) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأنشطتها واجراءاتها التنظيمية والاستراتيجية وكيفية تنفيذ المهام واساليب مراجعتها وضمان وضوح الاجراءات والقوانين الخاصة بتقييم الاداء والواجبات الوظيفية فضلاً عن تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الفروع والافادة من الاخطاء السابقة لتحقيق مستويات مرتفعة من الاداء الريادي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الاهداف والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (38) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الاهداف والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.436^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بصياغة اهدافها الاستراتيجية وتخصيص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم العاملين لكيفية تحقيق الاهداف وتعزيز القدرة على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات واذواق الزبائن وترجمة الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج عمل واضحة من شأنه ان يعزز جهود العاملين وكيفية تحقيق مستويات مرتفعة من الاداء الريادي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح دور العاملين والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (38) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح دور العاملين والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.535^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى تعزيز دور العاملين ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطوير الرؤية المستقبلية للشركة وبما يتلائم مع الادوار التي يقدمونها في الشركة والافادة من مقترحاتهم وارهام المطروحة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل وتطوير امكاناتهم الذاتية وخبراتهم من شأنه ان يحسن مستوى التزامهم وبالتالي تحسين مستوى الاداء الريادي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح استخدام الموارد والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (38) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير وضوح استخدام الموارد والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.583^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بإدارة البنى التحتية لفروعها وابعاد الاتصالات وتقنيات تقديم خدمات الانترنت وتشجع استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات وتحسين فاعلية خدمات الاتصالات ومتابعة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن من شأنه ان يحسن فرص تطوير ادائها الريادي.

مما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ه. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الهيكل التنظيمي والاداء الريادي)

اذ تشير نتائج الجدول (38) الى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الهيكل التنظيمي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.520^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة كلما تبنت ثقافة التطوير والتحديث في هياكلها التنظيمية وتحسين ادوار العاملين ومراكزهم الوظيفية وتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ضمن مستوياتها الادارية وبين فروعها المختلفة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين في تطوير امكاناتهم الشخصية وتطوير ادائهم القائم على وضوح سياسات واستراتيجيات الشركة وهذا من شأنه ان يعزز فرص تطوير الاداء الريادي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير المباشر

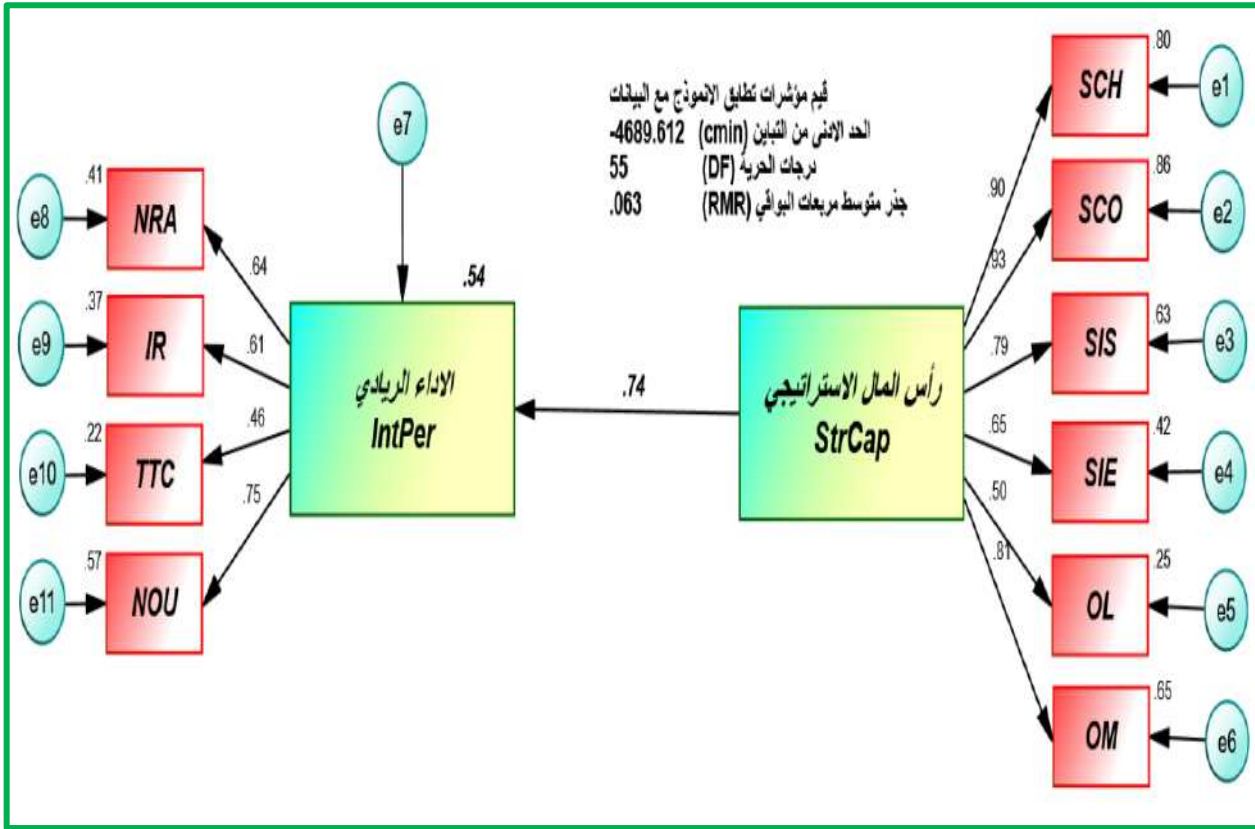
تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك تمتاز هذا التقنية بانها عكس تحليل الانحدار اذ تسمح بأدراج أخطاء القياس في التحليلات لان تجاهل اخطاء القياس يمكن ان يؤدي الى تقديرات معلمات متحيزة بين المتغيرين مما يؤدي الى تفاقم المشكلة دون حلها (Sardeshmukh & Vandenberg,2017:1-3) وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

4- الفرضية الرئيسة الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي)

من خلال ملاحظة الشكل (40) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.063) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.74) وهذا يعني ان متغير رأس المال الاستراتيجي يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (74%) على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من رأس المال الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء الريادي بنسبة (74%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (20.273) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (40) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.54) وهذا يعني بأن متغير رأس المال الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (46%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .



شكل (40) تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (39) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي

المسارات	الاوزان الانحدارية	التقدير	الخطأ	النسبة	النسبة	
Paths	المعيارية	اللامعيارية	المعيارية	الحرية	المعنوية	
	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الاداء الريادي <---	رأس المال الاستراتيجي	.735	.759	.037	20.273	***
SCH <---	رأس المال الاستراتيجي	.896	1.434	.038	37.608	***
SCO <---	رأس المال الاستراتيجي	.930	1.107	.024	47.112	***
SIS <---	رأس المال الاستراتيجي	.794	.885	.036	24.382	***
OL <---	رأس المال الاستراتيجي	.503	.538	.049	10.886	***

		الاستراتيجي					
OM	<---	رأس المال الاستراتيجي	.806	.913	.036	25.477	***
SIE	<---	رأس المال الاستراتيجي	.647	.823	.052	15.835	***
NRA	<---	الاداء الريادي	.643	.764	.049	15.678	***
IR	<---	الاداء الريادي	.609	.603	.042	14.356	***
TTC	<---	الاداء الريادي	.465	.914	.093	9.807	***
NOU	<---	الاداء الريادي	.753	1.719	.080	21.396	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسة الثالثة ست فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المناصرة الاستراتيجية في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (41) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء المناصرة الاستراتيجية في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.12) وهذا يعني ان بعء المناصرة الاستراتيجية يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (12%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء المناصرة الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (12%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.201) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.028).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة

الثالثة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الالتزام الاستراتيجي في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (41) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الالتزام الاستراتيجي في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.14) وهذا يعني ان بعد الالتزام الاستراتيجي يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (14%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الالتزام الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (14%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.040) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.041).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم التنفيذ الاستراتيجي في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (41) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد دعم التنفيذ الاستراتيجي في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (20%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (20%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.941) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.003).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (41) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي يؤثر

في متغير الاداء الريادي بنسبة (16%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.505) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.012).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التعلم التنظيمي في الاداء الريادي)

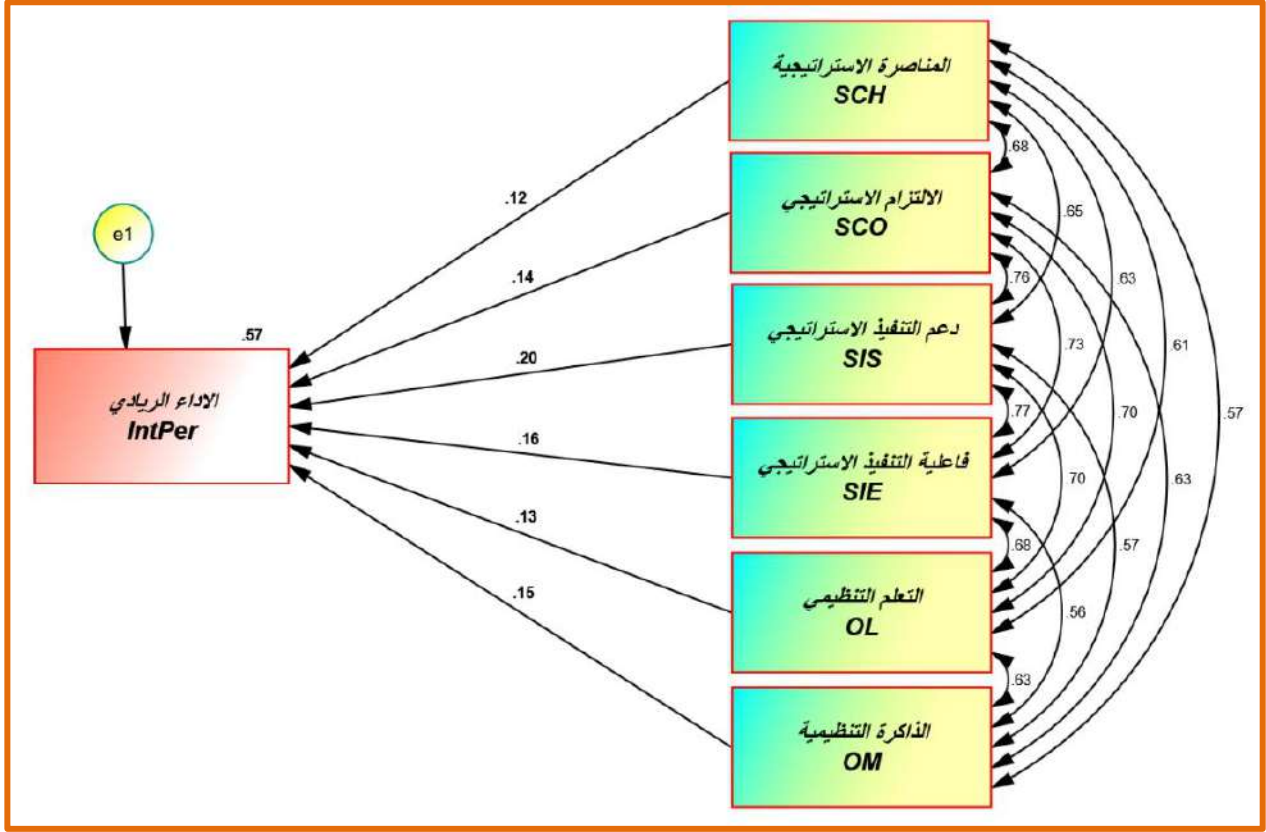
يوضح الشكل (41) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التعلم التنظيمي في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.13) وهذا يعني ان بعد التعلم التنظيمي يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (13%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التعلم التنظيمي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (13%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.267) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.023).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الذاكرة التنظيمية في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (41) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الذاكرة التنظيمية في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد الذاكرة التنظيمية يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (15%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الذاكرة التنظيمية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (15%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.917) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.004).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .



شكل (41) تأثير أبعاد رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (40) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي

المسارات		الاوران الانحدارية	التقدير	الخطأ	النسبة	النسبة	
Paths		المعيارية	اللامعاري	المعاري	الحرجة	المعنوية	
		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الاداء	<---	المناصرة	.119	.103	.047	2.201	.028
الريادي		الاستراتيجية					
الاداء	<---	الالتزام	.136	.150	.073	2.040	.041
الريادي		الاستراتيجي					
الاداء	<---	دعم التنفيذ	.199	.221	.075	2.941	.003
الريادي		الاستراتيجي					

الاداء الريادي	<---	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	.158	.166	.066	2.505	.012
الاداء الريادي	<---	التعلم التنظيمي	.133	.130	.057	2.267	.023
الاداء الريادي	<---	الذاكرة التنظيمية	.148	.162	.056	2.917	.004

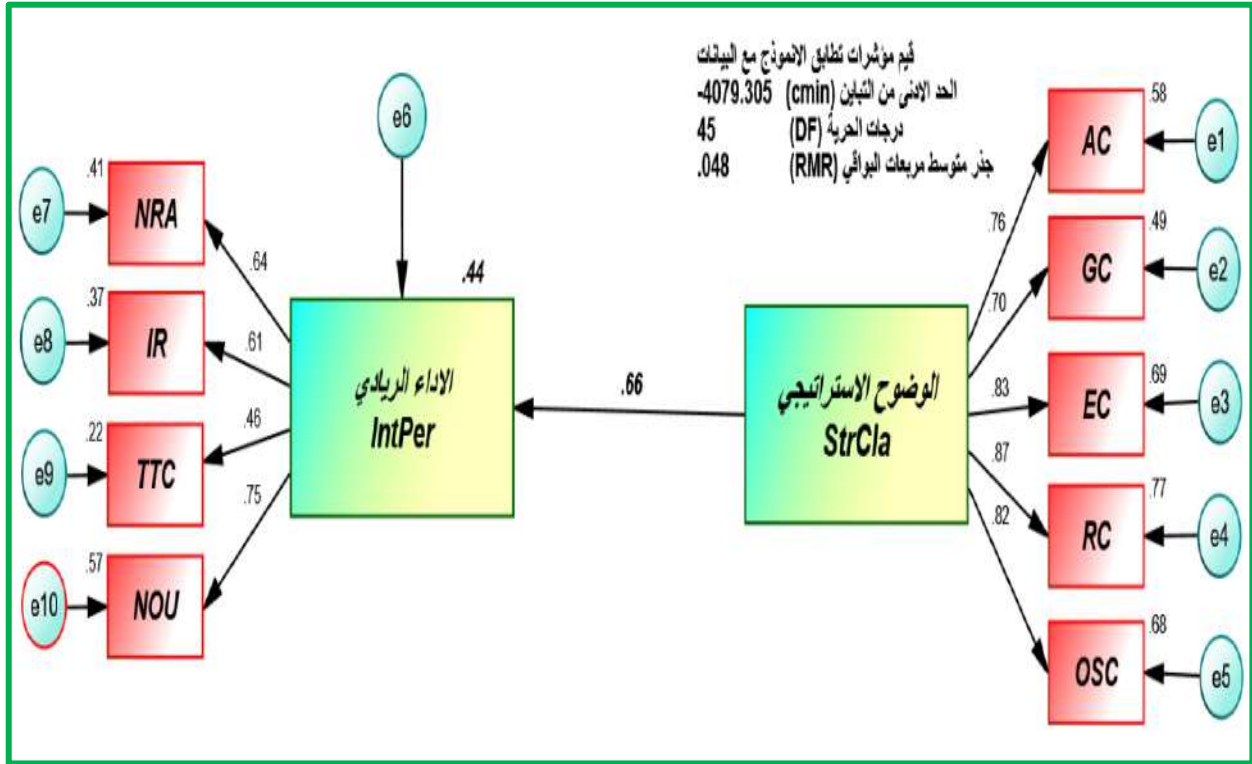
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

4- الفرضية الرئيسة الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي)

من خلال ملاحظة الشكل (42) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.048) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.66) وهذا يعني ان متغير الوضوح الاستراتيجي يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (66%) على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الوضوح الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء الريادي بنسبة (66%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (41) البالغة (16.403) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (42) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.44) وهذا يعني بأن متغير الوضوح الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الرابعة .



شكل (42) تأثير الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (41) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P	
الاداء الريادي <---	الوضوح الاستراتيجي	.660	.688	.042	16.403	***
AC <---	الوضوح الاستراتيجي	.762	.733	.033	21.977	***
GC <---	الوضوح الاستراتيجي	.703	.800	.043	18.492	***
EC <---	الوضوح الاستراتيجي	.829	1.080	.039	27.697	***

RC	<---	الوضوح الاستراتيجي	.875	1.126	.033	33.743	***
OSC	<---	الوضوح الاستراتيجي	.824	1.222	.045	27.207	***
NRA	<---	الاداء الريادي	.643	.764	.049	15.678	***
IR	<---	الاداء الريادي	.609	.603	.042	14.356	***
TTC	<---	الاداء الريادي	.465	.914	.093	9.807	***
NOU	<---	الاداء الريادي	.753	1.719	.080	21.396	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسة الرابعة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الانشطة والاجراءات في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (43) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الانشطة والاجراءات في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان بعد وضوح الانشطة والاجراءات يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (21%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح الانشطة والاجراءات في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (21%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (42) البالغة (3.565) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الاهداف في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (43) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الاهداف في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة

معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.12) وهذا يعني ان بعد وضوح الاهداف يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (12%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح الاهداف في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (12%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (42) البالغة (2.506) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.012).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح دور العاملين في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (43) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد وضوح دور العاملين في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد وضوح دور العاملين يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (15%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح دور العاملين في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (15%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (42) البالغة (2.253) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.024).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح استخدام الموارد في الاداء الريادي)

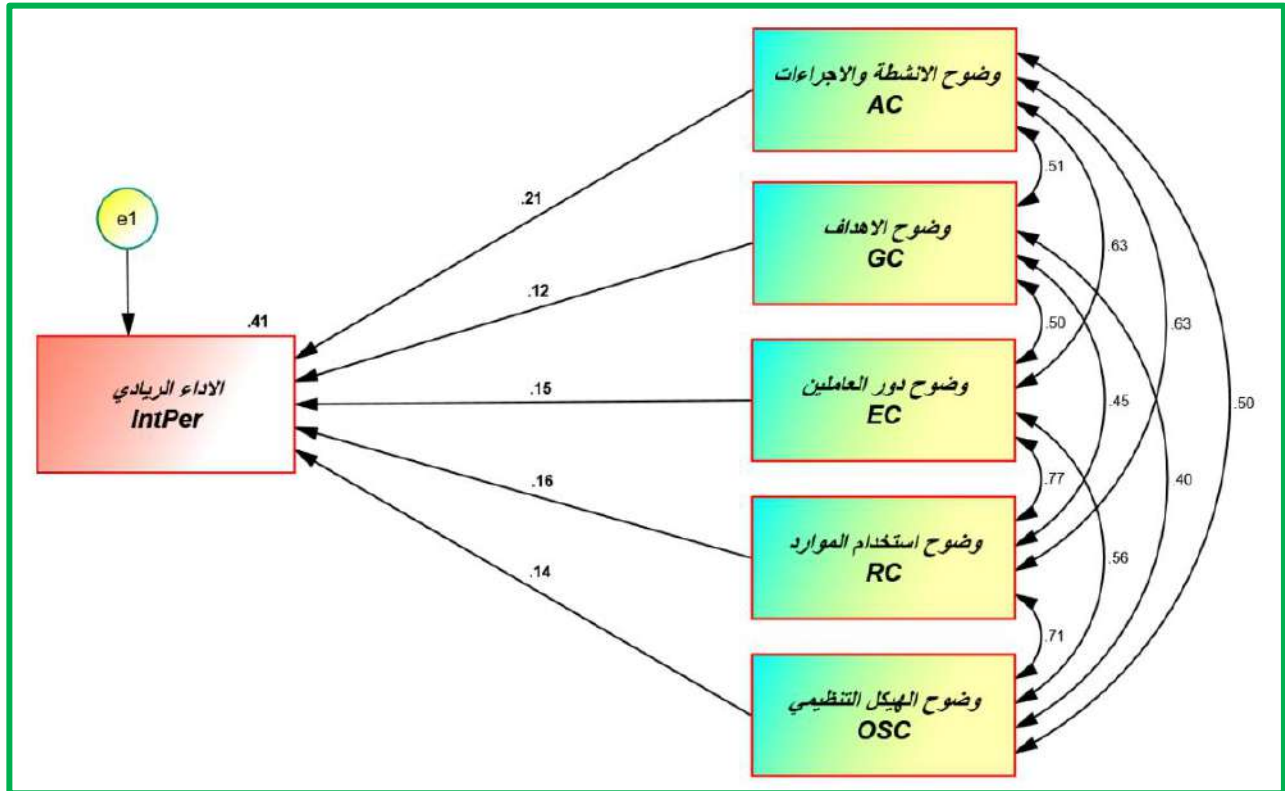
يوضح الشكل (43) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد وضوح استخدام الموارد في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد وضوح استخدام الموارد يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (16%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح استخدام الموارد في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (42) البالغة (2.127) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.033).

تأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الهيكل التنظيمي في الاداء الريادي)

يوضح الشكل (43) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الهيكل التنظيمي في الاداء الريادي على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.14) وهذا يعني ان بعد وضوح الهيكل التنظيمي يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (14%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح الهيكل التنظيمي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (14%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (42) البالغة (2.384) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.017).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .



شكل (43) تأثير أبعاد الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (42) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
الاداء الريادي <---	وضوح الانشطة والاجراءات	.205	.231	.065	3.565	***
الاداء الريادي <---	وضوح الاهداف	.125	.116	.046	2.506	.012
الاداء الريادي <---	وضوح دور العاملين	.153	.131	.058	2.253	.024
الاداء الريادي <---	وضوح استخدام الموارد	.164	.140	.066	2.127	.033
الاداء الريادي <---	وضوح الهيكل التنظيمي	.140	.097	.041	2.384	.017

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ثالثاً : اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات الدراسة

بشكل عام ، يقال إن التفاعل يحدث عندما يكون تأثير المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) يختلف عبر مستويات معينة من المتغير المعدل (MO) ، وهذا يؤكد ان تأثيرات التفاعل سواء كانت ايجابية او سلبية تكون هامة جدا بالنسبة للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة عند قلب النظرية في العلوم الاجتماعية (Alvaro et al. , 2014 : 1064). اي ان التفاعل يحدث عندما يختلف تأثير متغير مستقل في متغير تابع وفقاً لمستوى متغير ثالث يطلق عليه متغير معدّل (MV) الذي يتفاعل مع المتغير المستقل ، وهو يتضمن البحث في الفروق الفردية او الظروف الموقفية التي تؤثر في قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ، وبذلك فإن المتغير المعدّل يعزز ، يخفض او يغير تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (Fairchild &

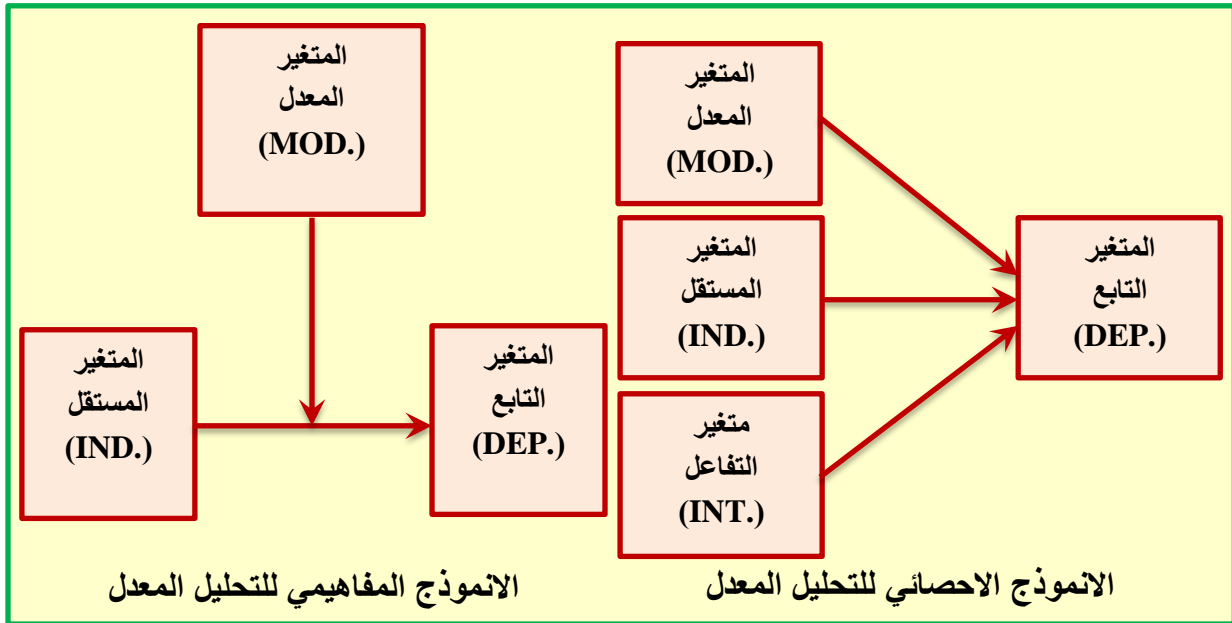
(MacKinnon , 2009 : 90)

وقد اورد الباحثون مجموعة شروط اساسية لكي يحدث التفاعل بين المتغيرات تنطلق اساساً من دور كل متغير في الانموذج : (Namazi & Namazi , 2016 : 542-543)

1. المتغير (X) يؤثر في المتغير (Y) بصورة اساسية اكثر من المتغير (MO).
2. يحافظ المتغير (MO) على علاقة سببية مع المتغير (Y) .
3. يمارس المتغير (MO) نفس وظيفة المتغير (X).
4. ليس لدى المتغير (MO) اي علاقة مع المتغير (X).

وبالتالي فان تأثير المتغير المعدل في الانموذج الاختباري بشكل عام هو تأثير تحفيزي وهو مقنع إلى حد ما وكذلك مرن ونسبي بطبيعته ، ومع ذلك لا داعي للخلط بين أهمية وأدوار المتغيرات وشروط افتراضها لأنها لن تتوافق في كثير من الحالات مع الإطار المفاهيمي المصاغ للدراسة (الذي يجب ان يراعي في تفاصيله وظيفة كل متغير) التي تم إجراؤها وبالإمكان ان تتحقق حسب العينات المبحوثة (Pokhariyal , 2019 : 2)

ويوضح الشكل (44) الانموذج المفاهيمي والانموذج الاحصائي الخاص بالتحليل المعدل وتوصيف اختبار فرضية التفاعل .



شكل (44) : الانموذج المفاهيمي والاحصائي للتحليل المعدل

Source : Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). "**Moderation analysis: issues and guidelines.**" Journal of Applied Structural Equation Modeling, 3(1), P. ii

ولأجل اختبار فرضية التفاعل سيتم اعتماد تقنية احصائية متقدمة هي التحليل المعدّل (Moderation Analysis) الذي يهدف الى تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدّل والمستقل من خلال بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) والقيام بعدة خطوات متسلسلة تتضمن تنفيذ الية التحليل ، من حيث تحويل بيانات المتغيرات الى صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) ومن ثم بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) عن طريق تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدّل ، وسيتم الحكم على جدوى الدور المعدل من خلال معيارين اساسيين هما :

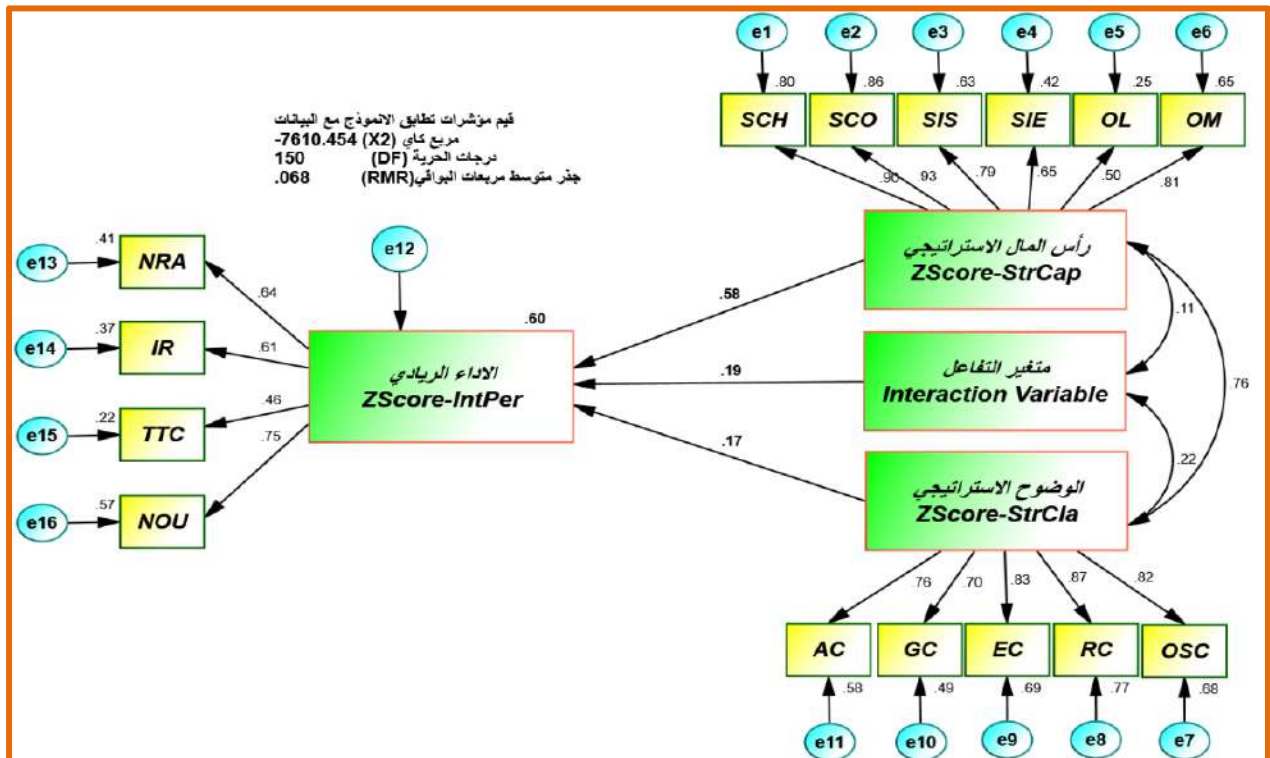
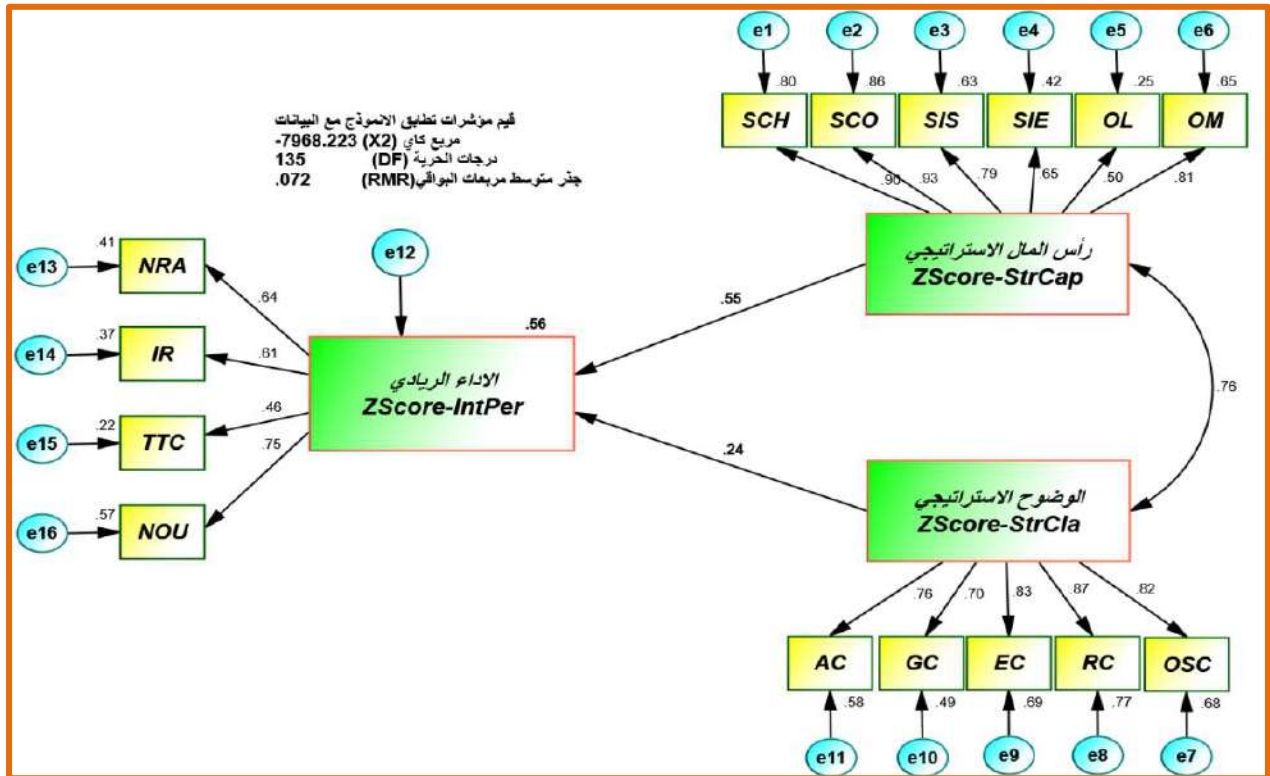
1- مدى الدلالة المعنوية لمتغير التفاعل .
2- مقدار التغير في قيمة معامل التحديد (R^2) بين الانموذج الاول والثاني وحسب تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بحيث اذا كان التغير ايجابي فان هذا يدل على ان العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع تتغير تبعاً لتغير مستوى المتغير المعدّل .
واعتماداً على ما سبق ، ولأغراض اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة سيتم استخدام تقنية التحليل المعدل وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ، وكما يأتي :

5- اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة : يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير الوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي .

يوضح الشكل (45) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدّل للوضوح الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي. اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلية الثاني ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار المعياري) لمتغير التفاعل البالغة (0.19) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (5.586) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000). كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلية الاول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.561) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلية الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من تفاعل رأس المال الاستراتيجي مع الوضوح الاستراتيجي اذ بلغت (0.600) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابي في قيمة معامل التحديد (R^2) وقد بلغت قيمته (0.039) .

وعليه فان ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير الوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي سوف يزداد بتغير مستوى الوضوح الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان لشركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ان تعتمد على ابعاد الوضوح الاستراتيجي في زيادة التأثير الايجابي الذي يدخله رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي .

وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسة الخامسة .



شكل (45) : الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

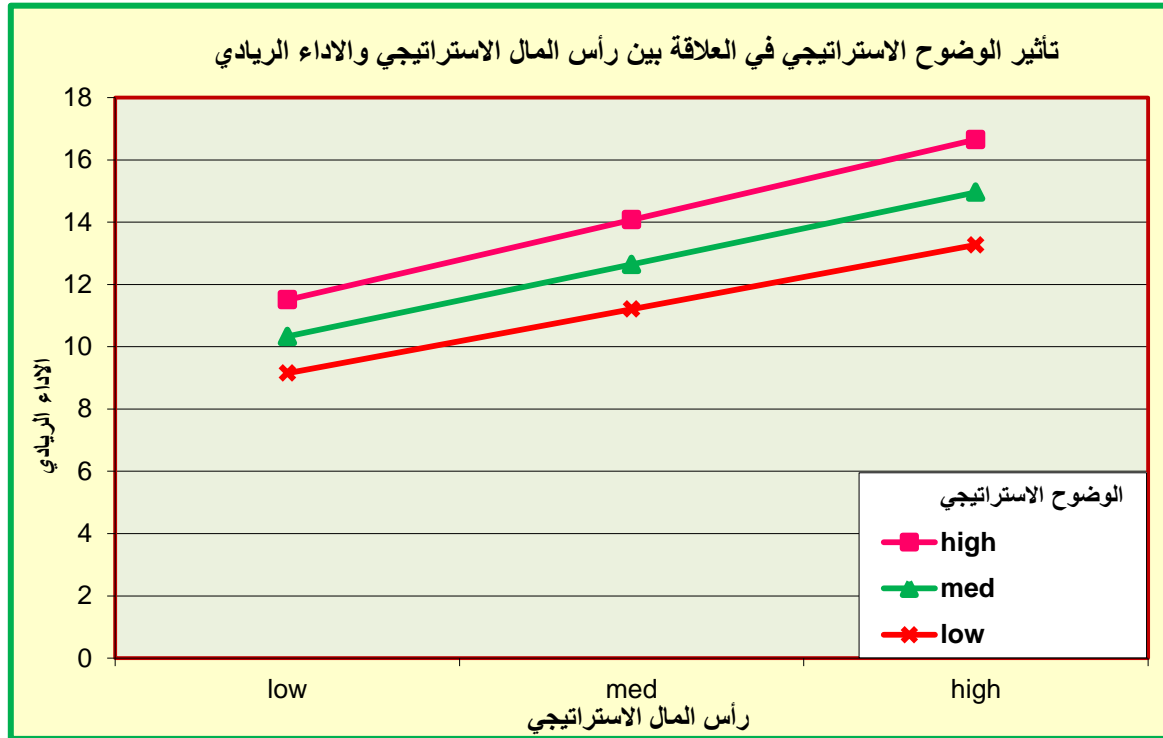
جدول (43) : مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	R ²
الاداء الريادي	<--- رأس المال الاستراتيجي	.581	.599	.054	11.075	***	Model 1 R² = .561
الاداء الريادي	<--- الوضوح الاستراتيجي	.174	.182	.056	3.264	.001	Model 2 R² = .600
الاداء الريادي	<--- متغير التفاعل	.194	.074	.013	5.586	***	Change of R² = .039

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

ويوضح الشكل (46) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل الوضوح الاستراتيجي (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انه يعدّل العلاقة (يزيد ايجابيتها) بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي استناداً الى برنامج ..(ModGraph)

الوضوح الاستراتيجي	low	Med	high
high	11.50741	14.08028	16.65314
med	10.33119	12.64618	14.96116
low	9.15497	11.21208	13.26918



شكل (46) : التمثيل البياني لمستويات الوضوح الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي

الفصل الرابع

الاستنتاجات والنوصيات والمقترحات

المستقبلية

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : النوصيات والمقترحات

المستقبلية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد:

يمثل هذا الفصل خلاصة المضامين والاطر الفكرية والميدانية التي عرضت في متن فصول سابقة ليحاكي بمحتواه خلاصة النتائج النظرية والميدانية التي توصل اليها الباحث (الاستنتاجات) واستحكم عليها المنطق المنهجي الذي سارت عليه الدراسة ، ويقوم بإرشادات توجيهية للحقائق الميدانية المستنتجة على مستوى فروع شركة الاتصالات اسيا سل عينة الدراسة (التوصيات) عبر استنباط اليات العمل الواقعية التي ترتقي بمستوى متغيرات الدراسة ميدانياً ، كما وامام الباحثين في المستقبل فرصا استثمارية (المقترحات المستقبلية) التي تعد شريان الحياة البحثي بالأفكار المستحدثة التي توصل لدراسات جديدة والتي تعد امتداد للدراسة الحالية ولتجذر المعرفة الاختصاصية وتلاقحها بموضوعات اخرى .

المبحث الاول

الاستنتاجات

توطئة

يتضمن هذا المبحث تحديد اهم الاستنتاجات النظرية والعملية التي تمخضت عن الجهود المبذولة في اعداد هذه الدراسة واستقراء الاسس الفكرية لمتغيرات الدراسة وانعكاساتها الميدانية حسب نتاج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات وكما يأتي :

اولا: الاستنتاجات النظرية

بهدف التوصل الى خلاصة مفيدة حول اهم الاستنتاجات المستخلصة من العرض النظري حسب متغيرات الدراسة الثلاثة وكالاتي :

1- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون رأس المال الاستراتيجي

أ- يمثل رأس المال الاستراتيجي مرحلة النضوج المفاهيمي ضمن الفكر الاستراتيجي ،اذ بالإمكان ملاحظه إن رأس المال الاستراتيجي يمكن أن يشمل اغلب المفاهيم التي ركز عليها رأس المال مع اضافة الاستراتيجية التي عمقت النظرة الفلسفية للمفهوم وارتست شموليتها وجذرت المعرفة الميدانية من خلال بناء الافكار والأطر والنظريات الجديدة .

ب- تكتسب دراسة رأس المال الاستراتيجي مستوى عالي من الثبات والدقة في التحليل والقياس عند الاعتماد على أنموذج (Hughes&Morgan,2007) المعتمد في قياس رأس المال الاستراتيجي كونه من اشهر الانموذجات رواجاً بين الباحثين واختبارا في بيئات متعددة وافضلها من الناحية الميدانية فهو يحتوي على ستة ابعاد ضرورية لقياس رأس المال الاستراتيجي ، وان قوة الانموذج وشموليته تعتمد على تكامل عناصره وتفاعلها مع بعضها البعض .

2- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون الوضوح الاستراتيجي

أ- ان مصطلح الوضوح مفهوم عام تتنوع استخداماته انطلاقاً من التفسير المنطقي الذي يحمله كل فرع من فروع المعرفة فهو يشمل ابعاد عديدة واسعة ضمن رؤى متنوعة كما ويتداخل مع مفاهيم اخرى ضمن مجالات الحياة المختلفة ، وبالتالي يسهل مهمة عمل فريق الادارة العليا في حل المشكلات المعقدة غير الروتينية ويسمح للمديرين بالاستجابة بشكل اكثر فاعلية لمختلف البيئات التي تؤدي الى مجموعة من التفسيرات والافتراضات .

ب- يعد قياس الوضوح الاستراتيجي امراً في غاية الصعوبة بسبب ابعاد الوضوح وتداخل ممارساته، فضلاً عن كونه يحمل في طياته استدلالات تتعلق بسلوك الافراد والمنظمات ، وهذا ما لقي بضلاله على أغلب الانموذجات التي قدمها الباحثون لقياس الوضوح الاستراتيجي التي يبرز من بينها انموذج (Dunham&Puente,2008) كأنموذج شامل لقياس الوضوح الاستراتيجي الذي يجسد في الواقع ويشكل عنصراً شاملاً وديناميكياً وسهل الاتصال من وجهة نظر المنظمة فهو يتعلق بوضوح الاهداف والموارد والاجراءات والهيكل والأشخاص هذه الابعاد كوحدة واحدة يكمل احدها الآخر .

3- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون الأداء الريادي

أ- يعد الأداء الريادي المتميز من الموضوعات المهمة في منظمات الاعمال كونه الاساس الذي تستند عليه المنظمات في مجال المنافسة والنمو في بيئة الاعمال .

ب - اتسعت نظرة الباحثين الى أنموذجات الاداء الريادي وتعقدت وتشعبت مكوناته واصبح من الصعوبة تطبيقه ميدانياً ، إلا أن انموذج (Del Giudice et al.,2016) يعد افضلها كونه يوفر الاسس النظرية والميدانية الخاصة بالأداء الريادي على مستوى المنظمات ، فهو انموذج قابل للاختبار يهدف الى القدرة على جعل الابتكارات جذابة للسوق ، من أجل التأثير على ثقافة الأداء الريادي بعيداً عن التعقيد والغموض فهو يعتمد على أربعة أبعاد تتكامل مفاهيمه وتتفاعل ضمن اطار العمل الميداني لصياغة الانموذج الذي يبحث مستوى عالي من المعرفة والفهم الميداني لإبعاد الاداء الريادي .

ثانياً : الاستنتاجات ذات المضامين الميدانية

في ضوء ما أسفرت عنه اختبارات الصدق البنائي ووصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن ان نستنبط مجموعة من الاستنتاجات الميدانية على مستوى الشركة عينة الدراسة ، وهي على النحو الآتي :

1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة

أ- حقق متغير رأس المال الاستراتيجي درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان إدارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير برأس مالها الاستراتيجي بهدف تحقيق أفضل إفادة منها على مستوى التفاعل مع الزبائن وكيفية التواصل معهم ومد جسور العلاقة طويلة الامد من خلال ترشيد سياساتها واجراءاتها

التنظيمية والاعتماد على قدراتها المختلفة في تعزيز التزامها الاستراتيجي والتي يمكن من خلالها استنتاج الآتي حسب أهميتها الميدانية:

1- حقق بُعد الذاكرة التنظيمية اعلى مستوى اهمية ضمن ابعاد رأس المال الاستراتيجي ، وهذا يعزى الى ارتفاع مستوى اهمية فقراته الميدانية ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تعمل على توفير مسار عمل واضح حسب المهارات والقدرات والمواهب الخاصة بالعاملين .

2- وجاء بعد المناصرة الاستراتيجية في المرتبة الثانية من حيث أهميته ضمن أبعاد رأس المال الاستراتيجي كما كان مستوى الأهمية مرتفع ولكن عند مستوى طفيف ، ويعود ذلك إلى تحقيق معظم فقرات هذا البعد ، عند مستوى متوسط من الأهمية ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تعمل على تعديل وتنويع خدماتها بما يلائم رغبات الزبائن وتشجع على الابتكار والتجديد

3- حقق بُعد التعلم التنظيمي المرتبة الثالثة من حيث أهميته ضمن أبعاد رأس المال الاستراتيجي ، حيث كان مستوى الأهمية مرتفع بشكل بسيط ، ويرجع ذلك إلى تراجع معظم فقرات هذا البعد وتحقيقها لمستوى معين من الأهمية التي تدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تعزيز فرص التعلم امام عاملها وتبني التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصالات .

4- وحصل بعد الالتزام الاستراتيجي على المرتبة الرابعة من حيث اهميته ضمن ابعاد رأس المال الاستراتيجي ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسمح باشتراك العاملين في وضع استراتيجياتها وتشخص المبادئ والاسس التي تسهم في تحقيق اهدافها .

5- نال بعد فاعلية التنفيذ الاستراتيجي المرتبة الخامسة من حيث اهميته ضمن ابعاد رأس المال الاستراتيجي ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تعتمد على انظمة معلومات متقدمة وتستمدتها بكفاءة عالية في عملية التنفيذ وهي تسعى الى تحويل الاستراتيجية الموضوعية الى اجراءات عمل ناجحة .

6- حقق بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي على المرتبة السادسة من اهميته ضمن أبعاد رأس المال الاستراتيجي ، مما يؤكد أن إدارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بتنفيذ اعمالها وفق جدول

زمني محدد من خلال تخصيص الموارد المناسبة وتنفيذ استراتيجيتها ومراجعة خدماتها الناجحة من خلال انشاء استراتيجية ومشاركتها ومناقشتها مع الاخرين .

ب. حقق متغير الوضوح الاستراتيجي مستوى اهمية مرتفع الى حد ما من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بمستوى وضوحها الاستراتيجي وهذا يؤكد سعيها الى الاهتمام بوضوح انشطتها التفصيلية واجراءات العمل ضمن خطوط الاتصال الاداري بين مستوياتها الادارية ووضوح اهدافها التفصيلية والعامية لدى جميع العاملين بهدف تحسين ادوارهم الوظيفية والواجبات المكلفين بها، والتي يمكن ان نستنتج منها بحسب اهميتها الميدانية ما يأتي :

1- حصل بعد وضوح الهيكل التنظيمي على اعلى مستوى اهمية في الوضوح الاستراتيجي ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بامتلاك شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها وهي تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة انشطتها .

2- حاز بعد وضوح الاهداف على المرتبة الثانية من حيث اهميته ضمن الوضوح الاستراتيجي ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل خاص بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة وهي تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات واذواق الزبائن .

3- حصل بعد وضوح استخدام الموارد على المرتبة الثالثة من حيث اهميته ضمن الوضوح الاستراتيجي ، كان مستوى الاهمية مرتفع ولكن بمستوى بسيط وهذا يعود الى تحقيق بعض فقرات هذا البعد مستوى متوسط من الاهمية مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تبني التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات المختلفة في الاتصالات وخدمات الانترنت لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات .

4- نال بعد وضوح دور العاملين المرتبة الرابعة من حيث اهميته ضمن الوضوح الاستراتيجي ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصياغة وتطوير الرؤية المستقبلية لطبيعة خدمات الاتصالات المقدمة للزبائن اضافة الى ذلك تحفيزهم على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .

5-حقق بعد وضوح الأنشطة والاجراءات المرتبة الخامسة من حيث اهميته ضمن الوضوح الاستراتيجي ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تطوير سياسات واجراءات تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمة للزبائن من اجل تحقيق النتائج المخطط لها وتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام والمكاتب ضمن الفرع الواحد او بين الفروع للإفادة من محتواها .

ج. حقق متغير الاداء الريادي على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتحسين مستوى ادائها الريادي واستمراريتها في بيئة الاعمال وذلك من خلال مواكبة مختلف التطورات في المتغيرات البيئية والتقدم المتسارع في خدمات الاتصال واستخدام شبكات الانترنت وتبني الافكار الابداعية الجديدة والتقنيات الحديثة وتحقيق افضل ترشيد لاستخدام الموارد المتاحة لكل فرع ويمكن ان نستنتج منها بحسب اهميتها الميدانية ما يأتي :

1- نال بعد الأنشطة المبتكرة والناشئة اعلى مستوى اهمية ضمن ابعاد الاداء الريادي، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى تقديم خدمات اتصال للزبون بخصائص تنافسية مقارنة بالشركات المنافسة والحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتوحيدها ونشرها .

2 -حاز بعد الابداعات المتحققة على المرتبة الثانية من حيث أهميته ضمن أبعاد الاداء الريادي ، اذ كان مستوى الاهمية مرتفع وهذا يعود الى تحقيق اغلب فقراته مستوى مرتفع من الاهمية ، مما يؤكد ان أدارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بتبني برامج تحفيز للعاملين بهدف الابداع وتقديم الافكار التطويرية الجديدة التي تسهم للتغلب على التحديات التنافسية واستثمارها لخدمة اكبر شريحة من الزبائن .

3- حصل بعد الشبكات والموارد المكتسبة على المرتبة الثالثة من حيث أهميته ضمن أبعاد الاداء الريادي ، مما يؤكد ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تركز على تبني مشاريع بحثية جديدة لقطاع الاتصالات وهذا يستوجب تمويل شبكاتها وتقاناتها المختلفة وتحديث البيانات حول الزبائن بشكل مستمر .

4- حقق بعد أنشطة نقل التكنولوجيا المرتبة الرابعة من حيث أهميته ضمن أبعاد الاداء الريادي ، مما يؤكد ان ادارات فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة تسعى الى امتلاك

التقنيات الحديثة بشكل مستمر لضمان تحسين مستوى شبكات الاتصال وخدمات الانترنت وتوثيق المعلومات ومعطيات الزبائن لسهولة الوصول اليها واسترجاعها وهذا يتطلب الاهتمام بتنفيذ العمل كفريق .

3. الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أ- ان اهتمام قادة فروع الشركة عينة الدراسة برأس المال الاستراتيجي وسعيهم الى تبنيه عند التعامل مع التابعين وتبني الاساليب الحديثة والتقنيات المتطورة في تقديم خدمات الاتصال ومد جسور الثقة بعلاقات طويلة الامد مع الزبائن من خلال تعزيز عمليات التعلم والالتزام بالمتطلبات التي يربها الزبائن ودعم التنفيذ الاستراتيجي للأنشطة والفعاليات المختلفة وتحقيق مستويات متقدمة من الفاعلية .

ب- إن اهتمام ادارات فروع الشركة عينة الدراسة بمتغير الوضوح الاستراتيجي وابعاده الفرعية والسعي الى صياغة الاهداف العامة والثانوية بشكل واضح وتحديد مؤشرات قياسها وضمان امكانية تحقيقها وايضاح مجمل انشطتها الادارية والتنظيمية للعاملين ونشر العناوين الوظيفية لهم وما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات والاعلان عن ادوارهم الميدانية امام الجميع من شأنه ان يعزز شفافيته .

4. الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

أ- ان اقتناع وثقة قادة فروع الشركة عينة الدراسة بضرورة تبني رأس المال الاستراتيجي ، من حيث تمتعهم بمستويات عالية من التنفيذ الاستراتيجي في التعامل مع التابعين ، وهذا من شأنه ان يؤثر معنوياً في الاداء الريادي بأبعاده الفرعية، استنبط هذا من خلال وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي بأبعاده الفرعية، كما اتضح ان اعلى تأثير لرأس المال الاستراتيجي كان في بعد دعم التنفيذ الاستراتيجي ، ثم فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، ومن ثم بعد الذاكرة التنظيمية ، بعد الالتزام الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي ، واخيراً المناصرة الاستراتيجي .

ب-ان تطبيق ادارات فروع الشركة عينة الدراسة اجراءات الوضوح الاستراتيجي في وصياغة سياساتها الميدانية وتبني ابعاده الفرعية، من حيث وضوح الاهداف والاجراءات ودور العاملين واستخدام الموارد والهيكل التنظيمي ، من شأنه ان يؤثر معنوياً في الاداء الريادي وأبعاده الفرعية، كما اتضح ان أعلى تأثير لإبعاد الوضوح الاستراتيجي كان في بعد وضوح الأنشطة

والاجراءات ، ثم بعد استخدام الموارد ، ثم بعد دور العاملين ، ومن ثم بعد الهيكل التنظيمي ، واخيراً بعد وضوح الاهداف .

5- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التفاعل بين متغيرات الدراسة

إن اهتمام ادارات فروع الشركة عينة الدراسة وسعيها بتطبيق وتنفيذ الوضوح الاستراتيجي على المستوى الميداني من شأنه ان يعدل او يعزز تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي بحيث ان وجود الوضوح الاستراتيجي ميدانياً الى جانب تبني مديري فروع الشركة رأس المال الاستراتيجي من شأنه ان يحسن من مستوى أبعاد الاداء الريادي بصورة افضل مما لو تبني مديري رأس المال الاستراتيجي دون تطبيق الوضوح الاستراتيجي ميدانياً وبعليه فان ذلك يثبت الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي سوف تزداد بتغير مستوى الوضوح الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان لفروع شركة الاتصالات عينة الدراسة ان تعتمد على تبني أبعاد الوضوح الاستراتيجي ضمن استراتيجيات تعاملها مع الزبائن وفي سياق عناصر الأنشطة والاجراءات والاهداف ودور العاملين واستخدام الموارد والهيكل التنظيمي بدوره ان يؤدي الى زيادة التأثير الايجابي الذي يدخله رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي لأنها عوامل معززة لهذه العلاقة .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة

استكمالاً لمتطلبات المنهجية العلمية للدراسة وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات ميدانية على مستوى الشركة عينة الدراسة تستثمر أطر هذا المبحث في تقديم عرضاً لمجموعة من التوصيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي يمكن لإدارات الشركة الاستفادة منها والمقترحات للباحثين والمهتمين بهذا الشأن ، ومن ثم رقد ادبيات الفكر الاداري والاستراتيجي بمجموعة من الأفكار المقترحة لإشراقات بحثية مستقبلية تعد امتداداً لما انتهت منه الدراسة الحالية وكما يأتي :

اولا: التوصيات

- 1- ينبغي على ادارات فروع الشركة عينة الدراسة الاهتمام بتطوير رؤيتها المستقبلية من خلال تبني آراء ومقترحات العاملين والزبائن وتشجيعهم المستمر للتعبير عن توقعاتهم الايجابية والسلبية بكل شفافية ، كذلك تبسيط الإجراءات الروتينية الرسمية .
- 2- تهيئة بيئة العمل والمناخ الداعم والأجواء المناسبة اللازمة لنجاح برامج الشركة وتعزيز هذه البرامج والعمل بروح الفريق الواحد لما لذلك من اثر كبير في تكامل معتقدات ومشاعر العاملين مع سلوكياتهم الميدانية المطبقة في العمل وتعميق الفهم المشترك فيما بينهم.
- 3- توسيع فرص التعلم المتاحة امام العاملين داخل او خارج حدود فروع الشركة عينة الدراسة خاصة ما يتعلق منها بالأنشطة الوظيفية التي يمارسونها لما لها من أهمية كبيرة في صقل مواهبهم وتعزيز مهاراتهم وزيادة شعورهم بالعدالة والثقة بالجهود التي يبذلونها في العمل .
- 4- ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم والايخذ بها من لدن الادارة العليا تحقق الوضوح على مستوى الشركة ككل لما لها من دور فاعل في تعزيز توجهات الشركة وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية واللاتأكد والتغيير المستمرين.

- 5- من المهم اعتماد الإبداعات والياتها في الشركة عينة الدراسة للاستمرار في الصمود أمام تحركات المنافس المزعجة وذلك عن طريق زج الطاقات الفكرية المتقدمة من قيادات ومناصب ادارية مهمة بمؤتمرات ، وبرامج تطويرية في مجال القيادة والإبداع .
- 6- التركيز على تبني السياسات والمبادئ الإيجابية ونشرها ضمن شبكات الاتصال والموارد بين الإدارات والوحدات الإدارية للشركة ، فهي تمثل الأساليب التحفيزية التي تقود وتوجه سلوك العاملين نحو التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل وتحسينها الاداء بشكل عام.
- 7- أن تسعى الشركة عينة الدراسة إلى تقديم خدمات ذات ايصائية عالية تتناسب مع توقعات واذواق الزبائن عن طريق إنشاء قاعدة بيانات محدثة يوضح فيها المعلومات الشخصية كلفة ، وتحديد متطلباتهم لإدراجها في المستقبل ضمن الخدمات المقدمة.
- 8- ضرورة مواجهة تحركات المنافسين من خلال القدرة على الابتكار والريادة في الاعمال وزيادة الوعي المعرفي لدى المجتمع ، والإبداع في تحليل وتقييم البيئة المحيطة بها في الأسواق المستهدفة عن طريق الممارسة العملية في تطوير خدماتها وتنظيم طرق العمل.
- 9- ضرورة إدراك الأهمية الإبداعية المتحققة في القيادة مما يتطلب من الشركة توظيف كفاءات لديها القدرة على كسب السلطات الرائعة وتعزيز الطاقات التفاوضية للشركة .
- 10- توسيع فرص التعلم التنظيمي المتاحة أمام العاملين داخل او خارج حدود الشركة عينة الدراسة خاصة ما يتعلق منها بالأنشطة الوظيفية التي يمارسونها لما لها من أهمية كبيرة في صقل مواهبهم وتعزيز مهاراتهم وزيادة شعورهم بالعدالة قياسا بالجهود التي يبذلونها في العمل
- 11- قيام ادارة قطاع الاتصالات في العراق بزيادة وعي زبائنها عند استخدامها لأدوات التفاعل التكنولوجي والمبنية على التكنولوجيا ، لأجل التعرف على حاجاتهم و رغباتهم المتجددة والمتغيرة والحفاظ عليها.
- 12- ضرورة إعطاء فرصة اكبر للإناث في تولي المناصب القيادية والادارية للاستفادة من الخبرات والمهارات التي تمتلكها .

13- ينبغي على الشركة عينة الدراسة فتح آفاقها لاستقطاب الكفاءات العلمية من أصحاب الشهادات ممن تتوفر لديهم الرغبة والامكانية وبالأخص في حقول التكنولوجيا والاتصالات ونظم المعلومات المتقدمة .

ثانياً: المقترحات المستقبلية

استشعاراً لأهمية متغيرات الدراسة وتوسع آفاقها المستقبلية وإمكانية ربطها منطقياً وقياس تأثيرها على المتغيرات الأخرى ، يشخص الباحث عدداً من الأفكار المقترحة التي يمكن أن تكون بداية واقعية لإجراء دراسات مستقبلية تكون امتداداً للدراسة الحالية وذلك على النحو الآتي :

1- تطوير إطار عمل ميداني للوضوح الاستراتيجي كعامل ثقة وتأثيره على الأداء الريادي الفعال.

2- دراسة الدور التفاعلي للوضوح الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي كمؤشرات للنجاح الاستراتيجي .

3- حث الباحثين على دراسة متغيرات الدراسة الحالية، ولكن بأبعاد مختلفة ، لم يتم بحثها في الدراسة الحالية ، مع ملاحظة الفروقات في نتائجها مع ذكر سبب اختيارها فضلاً عن توضيح اي الابعاد كانت افضل تمثيلاً وملائمة للواقع الذي تتبعه شركة الاتصالات آسيا سيل في العراق.

4- القيام بدراسات مشابهة للدراسة الحالية وفي قطاعات مختلفة مثل (القطاع التعليمي ، والقطاع الصحي) والعمل على مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسة الحالية، وتحليل وتفسير النتائج المتشابهة والمختلفة، وذلك لغرض معرفة مدى امكانية تطبيقها في البيئة العراقية.

5- دراسة التأثير المعدل للتفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي .

6- دراسة مدى التوافق بين رأس المال الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي وتأثيره في مخرجات العمل الوظيفي .

7- استكشاف مدى التوافق بين المعرفة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الاداء الريادي .

8- دراسة الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الاقتدار المعرفي والاداء المتميز للمنظمات.

الْمُحْتَضِرُونَ
عَمَّا يَلِيهِمْ

References مصادر الأطروحة

اولاً: القرآن الكريم

ثانياً : المصادر العربية:

الكتب

1- ملحم، سامي محمد، 2002، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

الرسائل والاطاريح

1- أمين، مهدي صالح و(2018)" رأس المال الاستراتيجي ودوره في تخمين صحة المستشفيات"، دراسة ميدانية لعينة من اطباء العاملين في مستشفى الصدر التعليمي، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

2- الجعفري ، انمار شهاب حمد،(2020)،" القيادة الشاملة ودورها في تحقيق الوضوح الاستراتيجي"، ، دراسة ميدانية للقيادات في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة النجف الاشرف ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق .

3 -الذبحاوي ، دجلة جاسم محمد (2018)، "تأثير اليقظة الذهنية في الاداء الريادي"، دراسة ميدانية للتدريسيين في معهد الكوفة والنجف – جامعة الفرات الاوسط التقنية ، اطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

ثالثاً : المصادر الأجنبية

A. Books

1. Armstrong, M. (2011). "Armstrong's Handbook Of Strategic Human Resource Management". Kogan Page Publishers.
2. Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). "Entrepreneurship And Economic Growth". Oxford University Press.
3. Awad,E.&Ghaziri,H.(2004), "Knowledge Management Person Education" International, Printice – Hall N.Y.
4. Bolton, B. (2004). "Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique Ed. 2. Taylor & Francis.

5. Brush, C. (2013). "**International Entrepreneurship (RLE International Business): The Effect Of Firm Age On Motives For Internationalization.** Routledge.
6. Carsrud, A. L., & Brännback, M. (Eds.). (2009). "**Understanding The Entrepreneurial Mind: Opening The Black Box** (Vol. 24). Springer Science & Business Media.
7. Coulter , Mary ,(2010), " Strategic Management In Action " , 5th Ed , Pearson Prentice Hall ,USA
8. Danny,(2013). "**CFO Insights: Turning Strategic Ambiguity In To Strategic Clarity**", Deloitte Touche Tohmatsu, U.K.
9. Delmar, F. (1996). "**Entrepreneurial Behavior And Business Performance**". EFI.
10. Devlin, K., (2001). "**Turning Information Into Knowledge** ", W.H. Freeman And Company, New York.
11. Goetsch, D. L., & Davis, S. (2010). "**Quality Management For Organizational Excellence: Introduction To Total Quality.** NJ: Printice Hall International.
12. Gomez Luis & David Palkin & Robert Cardy,(2005). "**Management**", 2nd Mc Graw-Hill, N,Y.
13. Hill , Charles W.L & Jones ,Gareth R(2008). "**Strategic Management An integrated Approach**",8thed, Houghton Mifflin Company, Boston Company New York.
14. Hill ,W.L. Charles, Jones, R. Gareth,(2008). "**Essentials Of Strategic Management**", 3rd Ed.; Cengage Learning Custom Publishing: Independence, KY, USA.
15. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Sheperd, D. A. (2005). "**Entrepreneurship, International Edition.** Mcgraw- Hill Higher Education.
16. Hill, Charles, W. Jones, G. R . ,(2001), "**Strategic Management Theory: An Integrated Approach.** 5th ,Ed. Houghton Miffion Company.
17. Jenkins, Alen, Breen, Rosanna, Lindsay, Roger, Brew, Angela,(2003). "**Re-Shaping Higher Education", Linking Teaching And Research**; Routledge Falmer: London, UK.

18. Jones, Gareth R. ,(2010) **"Organization Theory ,Design , And Change "** , 6ed Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle Paver, New Jersey , USA.
19. Kotler ,Philip & Keller, Kevin Lane,(2016). **" A Framework For Marketing Management"** , 6th Ed, Global Edition, Pearson Education Limited, U.S.A.
20. Langenmayr, F. (2016). **" Organizational Memory As A Function: The Construction Of Past"** , Present And Future In Organizations. Springer.
21. Lynch, R. (2009), **" Strategic Management"** , 5th Edition, Prentice Hall, Essex, UK.
22. Macmillan, H &Tampoe, M. , (2000), **"Strategic Management Process, Concept & Implementation"** Oxford University Press. NY.
23. Marcella, G. (2003). **" The United States And Colombia: The Journey From Ambiguity To Strategic Clarity"** . Diane Publishing.
24. Michael, H. M., & Donald, F. K. (2002). **" Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations"** . Harcourt College Publishers.
25. Newell, S., Scarbrough, H., Robertson, M., & Swan, J. (2002). **" Managing Knowledge Work"** . Palgrave Global Publishing
26. Oliver, R. E. (2004). **"What Is Transparency?"**. Mcgraw Hill Professional.
27. Plunkett, Warren, R. & Attner, Raymond, F. & Allen, Gemmy, S., (2002). **"Management: Meeting Exceeding Customer Expectations"** , 7th ed, South-Western, Ohio.
28. Ritchie , Dunham. James L., And Rabbino, Hal T. (2001). **"Managing From Clarity: Identifying, Aligning And Leveraging Strategic Resources"**. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
29. Robbins, S. P. ,(1990). **"Organizational Theory: Structure, Design, And Application"** . (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .
30. Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. O. (Eds.). (2009). **"The Routledge Companion To Strategic Human Resource Management"** . Routledge.
31. Tajvidi, M. (2015). **" Strategic Directions, Innovation Capacity And Entrepreneurial Firm Performance In High-Tech Sme's"** , UK. Bangor University (United Kingdom).

32. Tucker, N. B. (2005). "**Strategic Ambiguity Or Strategic Clarity?**". In *Dangerous Strait* (Pp. 186-212). Columbia University Press.

33. Weelen. TL & Hunger. J.D,(2000) ."**Strategic Management & Business Policy**", 7ed, Prentce-Hall.

34. Yeager ,Richard. (2013). "**Clarity: Creating Organizational Connectedness Through Shared Clarity**".

B. Thesis and Dissertations

1. Barreira, J. C. D. (2005). **The Influence Of Business Knowledge And Work Experience, As Antecedents To Entrepreneurial Success** (Doctoral Dissertation, University Of Pretoria)

2. Boyer, K. P. (2016). **The Way Forward: Educational Leadership And Strategic Capital** (Doctoral Dissertation).

3. Brizek, M. G. (2003). "**An Empirical Investigation Of Corporate Entrepreneurship**" Intensity Within The Casual Dining Restaurant Segment (Doctoral Dissertation, Virginia Tech).

4. Eriksson, A & Falkengren, Peter. (1999). **Towards Clarity And Understanding-A Study Of Strategic Success Factors** In IT Management.

5. Fox, J. M. (2005). **Organizational Entrepreneurship And The Organizational Performance Linkage In University Extension**. The Ohio State University.

6. Geller, L. S. (2009). "**Strategic Clarity And Strategic Ambiguity: News Reports On The Taiwan Strait Issue In Official Sino-American Media, A Case Study Of Comparative**" Media (Doctoral Dissertation, The Ohio State University).

7. Hoshi Larsson, M. (2018). "**The Role Of Context, Activities, And Organization, In Value-Based Procurement**" (Doctoral Dissertation, Linköping University Electronic Press).

8. Jiang, F. (2011). **Effects Of Organizational Structure And Culture On Employee Communication Behaviors In Chinese Organizations** (Doctoral Dissertation).

9. Kalbande, D. T. (2016). **Networking And Resource Sharing Of The Agricultural College Libraries In Maharashtra: A Study** (Doctoral Dissertation, Dr. Babasaheb Ambedkar Marathwada University, Aurangabad).
10. Mohutsiwa, M. (2012). **"Strategic Entrepreneurship And Performance Of Small And Medium Enterprises In South Africa"** (Doctoral Dissertation, University Of The Witwatersrand, Faculty Of Commerce, Law And Management, Graduate School Of Business Administration).
11. Peters, W. C. (2017). **"An Evaluation Of The Relationship Between Critical Technology Developments And Technology Maturity"** (Doctoral Dissertation, The George Washington University).
12. Roomi, M. A. (2013). **The Role Of Social Capital And Human Capital In The Growth Of Women-Owned Enterprises In The United Kingdom** (Doctoral Dissertation, University Of London).
13. Saucedo, G. D. (2014). **The Effects Of Human Capital And Voluntary Human Capital Disclosures On Investors' Decision-Making And Assessments Of Firm Value** (Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute And State University).
14. Taghavi, A. (2015). **A Role Clarity Framework For Gathering Business Activities** (Doctoral Dissertation, University Of British Columbia).
15. Veetil, N. M. K. (2008). **"Strategy Formulation And Implementation In Manufacturing Organizations The Impact On Performance"** (Doctoral Dissertation, Middlesex University).

C. Journal & Periodicals

1. Adam, A. M. (2021). **"A Study on Sample Size Determination in Survey Research"**. *New Ideas Concerning Science and Technology* Vol. 4, 125-134.
2. Afthanorhan, W. A. (2013) **"A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis"** *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)* Vol 2, Iss 5, PP. 198-205.

3. Ahmed Riahi- Belkaoui, "**Intellectual Capital And Firm Performance Of US Multinational Firms**", Journal Of Intellectual Capital Vol. 4 No. 2, 2003 Pp. 215-226.
4. Ahlgren, R., & Markkula, J. (2005). "**Design Patterns And Organizational Memory In Mobile Application Development**". In *International Conference On Product Focused*.
5. Alvaro, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. B. (2014). "**Explaining interaction effects within and across levels of analysis**". In *Research methods in international business* (pp. 331-349). Palgrave Macmillan, Cham.
6. A Griffith, D ., Yalcinkaya, G., & Calantone, R.J. (2010). "**Do Marketing Capabilities Consistently Mediate Effects Of Firm Intangible Capital On Performance Across Institutional Environments?**" *Journal Of World Business*, 45, 217–227.
7. Akinyemi, B. O. (2009). "**Human Capital Management For Sustainable Competitive Advantage In The New Economy**". In *Encyclopedia Of Human Resources Information Systems: Challenges In E-HRM* (Pp. 441-450). IGI Global.
8. Alenzy, M. Z. (2018). "**Strategic Approach Of Saudi Small And Medium-Sized Enterprises**": More Of Emergent Or Deliberate?. *International Business Research*, 11(3), 1
9. Alike, I. J., & Aibieyi, S. (2014). "**Human Capital: Definitions, Approaches And Management Dynamics**". *Journal Of Business Administration And Education*, 5(1). 6 *Software Process Improvement* (Pp. 143-156). Springer, Berlin, Heidelberg.
10. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). "**Organizational Learning: From Experience To Knowledge**". *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
11. Ashill Nicholas J, Frederikson Mark, Davies John.(2003), "**Strategic Marketing Planning: A Grounded Investigation**", *Eur J Mark* 37(3/4):430–60.
12. Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2003). "**Organizational Learning**": A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56(7), 839-868.
13. Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E. (2017). "**Strategy Implementation Style And Public Service Effectiveness, Efficiency, And Equity**". *Administrative Sciences*, 7(1), 4.
14. Alvarado, M., Bañares-Alcántara, R., & Trujillo, A. (2005). "**Improving The Organizational Memory By Recording Decision Making, Rationale And Team Configuration**". *Journal Of Petroleum Science And Engineering*, 47(1-2), 71-88.
15. Ananthram, S., Nankervis, A., & Chan, C. (2013). "**Strategic Human Asset Management**": Evidence From North America. *Personnel Review*.

16. Adams, Jim. (2005). **"Successful Strategic Planning: Creating Clarity"**. Journal Of Healthcare Information Management — Vol. 19, No. 3, P:24-31.
17. Alamsjah, F. (2011). **"Key Success Factors In Implementing Strategy"**: Middle-Level Managers' Perspectives. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 24, 1444-1450.
18. Agca, V., Dundar, S., & Aydemir, O. (2008). **"Some Selected Determinants On Entrepreneurial Performance Of Countries: An Empirical Study"**. In First International Conference On Management And Economics.
19. Ahmad, N., Othman, S. N., & Lazim, H. M. (2014, May). **"A Review Of Technological Capability And Performance Relationship In Manufacturing Companies"**. In *2014 International Symposium On Technology Management And Emerging Technologies* (Pp. 193-198). IEEE.
20. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). **"A Theory Of Entrepreneurial Opportunity Identification And Development"**. *Journal Of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
21. Abuzaid, A. N. (2017). **"Exploring The Impact Of Strategic Intelligence On Entrepreneurial Orientation: A Practical Study On The Jordanian Diversified Financial Services Companies"**. *International Management Review*, 13(1), 72-84.
22. Bakhshian, A., Hamidi, F., & Ezati, M. (2011). **"Relationship Between Organizational Intelligence And Entrepreneurship Among University Educational Managers"**. *The Journal Of Mathematics And Computer Science*, 3(4), 413-421.
23. Brand, M. J., Croonen, E. P., & Leenders, R. T. (2018). **"Entrepreneurial Networking: A Blessing Or A Curse? Differential Effects For Low, Medium And High Performing Franchisees"**. *Small Business Economics*, 50(4), 783-805.
24. Bantel, K. A. (1993). **"Strategic Clarity In Banking: Role Of Top Management-Team Demography"**. *Psychological Reports*, 73(3_Suppl), 1187-1201.
25. Batjargal, B. (2003). **"Social Capital And Entrepreneurial Performance In Russia: A Longitudinal Study"**. *Organization Studies*, 24(4), 535-556.

26. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). "**Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited**". *Academy Of Management Review*, 28(2), 238-256.
27. Botha, M., Van Vuuren, J. J., & Kunene, T. (2015). "**An Integrated Entrepreneurial Performance Model Focusing On The Importance And Proficiency Of Competencies For Start-Up And Established Smes**". *South African Journal Of Business Management*, 46(3), 55-66
28. Bruining, H., Verwaal, E., & Wright, M. (2013). "**Private Equity And Entrepreneurial Management In Management Buy-Outs**". *Small Business Economics*, 40(3), 591-605.
29. Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). "**An Operationalization Of Stevenson's Conceptualization Of Entrepreneurship As Opportunity-Based Firm Behavior**". *Strategic Management Journal*, 22(10), 953-968.
30. Batjargal, B. (2003). "**Social Capital And Entrepreneurial Performance In Russia: A Longitudinal Study**". *Organization Studies*, 24(4), 535-556.
31. Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). "**Effectiveness In Top Management Group Meetings: The Role Of Goal Clarity, Focused Communication**", And Learning Behavior. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 51(3), 253-261.
32. Barney, J. (1991). "**Firm Resources And Sustained Competitive Advantage**". *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
33. Bocconcelli, R., Carlborg, P., Harrison, D., Hasche, N., Hedvall, K., & Huang, L. (2020). "**Resource Interaction And Resource Integration: Similarities, Differences, Reflections**". *Industrial Marketing Management*, 91, 385-396.
34. Barley, W. C., Leonardi, P. M., & Bailey, D. E. (2012). "**Engineering Objects For Collaboration: Strategies Of Ambiguity And Clarity At Knowledge Boundaries**". *Human Communication Research*, 38(3), 280-308.
35. Brenegar, Ed. (2015), "**What Is The Concept Of Strategic Clarity In Companies And What Are Its Dimensions And Strategies?**", Leadership Initiator, Celebrating Impact Creators Asheville, North Carolina- Ventura, California.
[Http:\Edbrenegar.Typepad.Com](http://\Edbrenegar.Typepad.Com).

36. Brixiová, Z., Kangoye, T., & Said, M. (2020). **"Training, Human Capital, And Gender Gaps In Entrepreneurial Performance"**. *Economic Modelling*, 85, 367-380.
37. Barney, J. B. (2001). **"Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes"**. *Academy Of Management Review*, 26(1), 41-56.
38. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). **" Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?"**. *Journal Of Management*, 32(6), 898-925.
39. Boshoff, Christo, & Mels, Gerhard, (2000). **" The Impact Of Multiple Commitments On Intentions To Resign: An Empirical Assessment"**, *British Journal Of Management*, 11(3), 255–272.
40. Bassellier, G., Benbasat, I., & Reich, B. H. (2003). **" The Influence Of Business Managers' IT Competence On Championing IT"**. *Information Systems Research*, 14(4), 317-336.
41. Bengoa, D. S., Kaufmann, H. R., & Vrontis, D. (2012). **"A New Organizational Memory For Cross-Cultural Knowledge Management"**. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
42. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). **" Integrating Strategic Human Capital And Strategic Human Resource Management"**. *The International Journal Of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
43. Bong, Kwon, D. (2009). **"Human Capital And Its Measurement"**. In *The 3rd OECD World Forum On "Statistics, Knowledge And Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life* (Pp. 27-30).
44. Bohlander, G., Snell, S. Sherman, A. (2004) **" Human Resources Management"**, 4th, Ed, South –Western College Publishing.
45. Byrne, B. (2010) **" Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming "** 2nd ed , Taylor and Francis Group, LLC , U . S . A .
46. Chen, H. M., & Lin, K. J. (2004). **"The Role Of Human Capital Cost In Accounting"** . *Journal Of Intellectual Capital*.
47. Carmeli, A. (2004). **" Strategic Human Capital And The Performance Of Public Sector Organizations"** . *Scandinavian Journal Of Management*, 20(4), 375-392.

48. Carmeli, A. (2004). "**Strategic Human Capital And The Performance Of Public Sector Organizations**". *Scandinavian Journal Of Management*, 20(4), 375-392.
49. Chen, H. M., & Lin, K. J. (2004). "**The Role Of Human Capital Cost In Accounting**". *Journal Of Intellectual Capital*.
50. Coda, R., César, A. M. R. V. C., Bido, D. D. S., & Louffat, E. (2009). "**Strategic HR? A Study Of The Perceived Role Of HRM Departments In Brazil And Peru**". *BAR-Brazilian Administration Review*, 6, 15-33.
51. Chimhanzi, J., & Morgan, R. E. (2005). "**Explanations From The Marketing/ Human Resources Dyad For Marketing Strategy Implementation Effectiveness In Service Firms**". *Journal Of Business Research*, 58(6), 787-796.
52. Colvin, A. J., & Boswell, W. R. (2007). "**The Problem Of Action And Interest Alignment: Beyond Job Requirements And Incentive Compensation**". *Human Resource Management Review*, 17(1), 38-51.
53. Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). "**Relationship Between Strategic Human Resource Management And Firm Performance: A Contingency Perspective**". *International Journal Of Manpower*.
54. Covin, J. G., Garrett Jr, R. P., Kuratko, D. F., & Shepherd, D. A. (2020). "**Short Leash Or Long Leash? Parenting Style, Initial Strategic Clarity, And The Development Of Venture Learning Proficiency**". *Journal Of Business Venturing*, 35(4), 105951.
55. Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). "**Strategic Choices, Environmental Uncertainty And SBU Performance: A Note On The Intervening Role Of Management Accounting Systems**". *Accounting And Business Research*, 27(4), 268-276.
56. Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). "**Organization Structure And Innovation Performance In Different Environments**". *Small Business Economics*, 39(2), 301
57. Caillier, J. G. (2016). "**Linking Transformational Leadership To Self-Efficacy, Extra-Role Behaviors, And Turnover Intentions In Public Agencies: The Mediating Role Of Goal Clarity**". *Administration & Society*, 48(7), 883-906.
58. Çakar, U., & Alakavuklar, O. N. (2011). "**Inherent Chaos In The Organizational Order: An Epistemological Approach**". *International Journal Of Business And Management Studies*, 3(1), 391-405.

59. Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). "**Organization Structure And Innovation Performance In Different Environments**". *Small Business Economics*, 39(2), 301-317.
60. Callahan, Mike. (2017) "**I Inc. Career Planning And Personal Entrepreneurship**" 2th, Cognella, U. S. A.
61. Callaghan, C., & Venter, R. (2011). "**An Investigation Of The Entrepreneurial Orientation, Context And Entrepreneurial Performance Of Inner-City Johannesburg Street Traders**". *Southern African Business Review*, 15(1).
62. Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). "**Strategic Process Effects On The Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship**". *Entrepreneurship Theory And Practice*, 30(1), 57-81.
63. Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Buck, E. T., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., ... & Brazier, J. (2018). "**The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL)**". *Quality of Life Research*, 27(7), 1893-1902
64. Dunham, A. H., & Burt, C. D. (2011). "**Organizational Memory And Empowerment**". *Journal Of Knowledge Management*.
65. De Vasconcelos, J. B., Gouveia, F. R., & Kimble, C. (2016). "**An Organizational Memory Information System Using Ontologies**". In Atas Da Conferência Da Associação Portuguesa De Systems De Informação (Vol. 3, No. 3).
66. De Vasconcelos, José Braga, Chris Kimble, Álvaro Rocha, (2003). "**Organizational Memory Information Systems An Example Of A Group Memory System For The Management Of Group Competencies**", *Journal Of Universal Computer Science*, Vol. 9, No. 12, 1410-1427.
67. David, F. R., & David, F. R. (2017). "**Strategic Management Concepts And Cases**". Pearson Education Limited.
68. Davidson, T., Dewettinck, K., & De Baets, S. (2012). "**Group Goal Setting In Age-Diverse Teams: Investigating The Role Of Goal Clarity And Reflexivity**".
69. De Souza, M. L. (2010). "**Which Right To Which City? In Defense Of Political-Strategic Clarity**". *Interface*, 2(1), 315-333.

70. Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari´A.(2008).**"Strategic Clarity: Actions For Identifying And Correcting Gaps In Mental Models Elsevier Ltd"** . All Rights Reserved. Vol. 41, P.509 529.
71. Dobni, C. B., Klassen, M., & Sands, D. (2016).**" Getting To Clarity: New Ways To Think About Strategy"**. *Journal Of Business Strategy*..
72. Dobni, C. B., Klassen, M., & Nelson, W. T. (2015). **"Innovation Strategy In The US: Top Executives Offer Their Views"**. *Journal Of Business Strategy*.
73. Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). **" The Emotional Bond: Vision And Organizational Commitment Among High Tech Employees"**. *Journal Of Organizational Change Management*.
74. Demarree, K. G., & Bobrowski, M. E. (2017).**" Structure And Validity Of Self-Concept Clarity Measures"** . In *Self-Concept Clarity* (Pp. 1-17). Springer, Cham.
75. Dissanayake, K., & Takahashi, M. (2006). **"The Construction Of Organizational Structure: Connections With Autopoietic Systems Theory"**. *Contemporary Management Research*, 2(2), 105-105.
76. Danzfuss, T.W. (2012). **"The Impact Of Organizational Structure On The Performance Of Virtual Teams"**, Master Of Business Administration, University Of Pretoria.
77. Del Giudice, M., Nicotra, M., Romano, M., & Schillaci, C. E. (2016). **"Entrepreneurial Performance Of Principal Investigators And Country Culture: Relations And Influences"** . *The Journal Of Technology Transfer*, 42(2), 320-337.
78. Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011).**" Human Resource Management In Entrepreneurial Firms: A Literature Review"**. *International Journal Of Manpower*.
79. Dodd, S. D., & Patra, E. (2002).**" National Differences In Entrepreneurial Networking"**. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(2), 117-134.
80. Dorner, M., Fryges, H., & Schopen, K. (2017). **"Wages In High-Tech Start-Ups– Do Academic Spin-Offs Pay A Wage Premium?"**. *Research Policy*, 46(1), 1-18.
81. Davidson, T., Dewettinck, K., & De Baets, S. (2012).**" Group Goal Setting In Age-Diverse Teams"**: Investigating The Role Of Goal Clarity And Reflexivity.

82. Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K. O. (2018). "**Mapping The Perceived Role Of Strategic Human Resource Management Practices In Sustainable Competitive Advantage**". *Academy Of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-19.
83. Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). "**The Strategic Competence Of Accountants And Middle Managers In Budget Making**". *Accounting, Organizations And Society*, 36(3), 167-182.
84. Fahy, J. (2000). "**The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage**". *Journal Of European Industrial Training*.
85. Fairchild, A. & MacKinnon, D. (2009) "**A General Model for Testing Mediation and Moderation Effects**" *Prev Sci.* ; 10(2) , pp. 87–99.
86. Festel, G. (2013). "**Academic Spin-Offs, Corporate Spin-Outs And Company Internal Start-Ups As Technology Transfer Approach**". *The Journal Of Technology Transfer*, 38(4), 454-470.
87. Flatau-Harrison, H., Griffin, M. A., & Gagne, M. (2020). "**Trickling Down: The Impact Of Leaders On Individual Role Clarity Through Safety Climate Strength Across Time**". *Safety Science*, 121, 485-495.
- 88 . Gartner, W. B. (2007). "**Entrepreneurial Narrative And A Science Of The Imagination**". *Journal Of Business Venturing*, 22(5), 613-627.
89. Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). "**Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians**". *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486
90. Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2004). "**Distinguishing Between Knowledge Transfer And Technology Transfer Activities: The Role Of Key Organizational Factors**". *IEEE Transactions On Engineering Management*, 51(1), 57-69.
91. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (2000). "**The Impact Of Organizational Context On Innovation Adoption In Commercial Banks**". *IEEE Transactions On Engineering Management*, 47(1), 14-25.

92. Guan, J. C., Mok, C. K., Yam, R. C., Chin, K. S., & Pun, K. F. (2006). **"Technology Transfer And Innovation Performance: Evidence From Chinese Firms"**. *Technological Forecasting And Social Change*, 73(6), 666-678.
93. Gil-Garcia, J. R., Guler, A., Pardo, T. A., & Burke, G. B. (2019). **"Characterizing The Importance Of Clarity Of Roles And Responsibilities In Government Inter-Organizational Collaboration And Information Sharing Initiatives"**. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101393.
94. Gulbrandsen, I. T. (2019). **"The Co-Presence Of Clarity And Ambiguity In Strategic Corporate Communication—An Exploratory Study"**. *International Journal Of Strategic Communication*, 13(2), 95-109.
95. Goergen, M. (2011). **"Strategic Clarity For Safe "**. *Journal Society Of American Foresters* .P:1-23 .
96. Galland, G. R., Nickson, A. E., Hopkins, R., & Miller, S. K. (2018). **" On The Importance Of Clarity In Scientific Advice For Fisheries Management"**. *Marine Policy*, 87, 250-254.
97. Griffith, D.A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R.J. (2010). **" Do Marketing Capabilities Consistently Mediate Effects Of Firm Intangible Capital On Performance Across Institutional Environments?"**. *Journal Of World Business*, 45, 217—227 .
98. Grant, R.M. (1996). **"Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm"**. *Strategic Management Journal*, 17, 109—122.
99. Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). **" A Resource-Advantage Perspective Of Product–Market Strategy Performance & Strategic Capital In High Technology Firms"**. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 503-517.
100. Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). **"Champions Of Product Innovations: Defining, Developing, And Validating A Measure Of Champion Behavior"**. *Journal Of Business Venturing*, 20(5), 641-661.
101. Howell, J. M., & Sheab, C. M. (2001). **"Individual Differences, Environmental Scanning, Innovation Framing, And Champion Behavior: Key Predictors Of Project Performance"**. *Journal Of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 18(1), 15-27.

102. Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., Chidir, G., & Winanti, D. S. (2020). **"Influence Soft Skills, Hard Skills And Organization Learning On Teachers Performance Through Innovation Capabilities Mediator"**. *J Crit Rev*, 7, 54-66.
103. Hunt, S.D., & Lambe, C.J. (2000). **"Marketing's Contribution To Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing And Resource-Advantage Theory"**. *International Journal Of Management Reviews*, 2(1), 17-43.
104. Huang, J. J. (2013). **"Organizational Knowledge, Learning And Memory—A Perspective Of An Immune System"**. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230-240.
105. Hsu, S. P. (2010). **"Reappraising The Debate And Practice Of US Strategic Ambiguity/Clarity In Cross-Strait Relations"**. *The Pacific Review*, 23(2), 139-162.
106. Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). **"The Mediating Role Of Ambidextrous Capability In Learning Orientation And New Product Performance"**. *Journal Of Business & Industrial Marketing*.
107. Hall, M. (2008). **"The Effect Of Comprehensive Performance Measurement Systems On Role Clarity, Psychological Empowerment And Managerial Performance"**. *Accounting, Organizations And Society*, 33(2-3), 141-163.
108. Hall, M. (2004). **"An Empirical Investigation Of The Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems, Role Clarity, Psychological Empowerment And Work Outcomes"**. *The University Of Melbourne, VIC*, 3010.
109. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). **"Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial And Strategic Management Perspectives"**. *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*, 1, 16.
110. Hasan, F. S., & Almubarak, M. M. S. (2016). **"Factors Influencing Women Entrepreneurs' Performance In Smes"**. *World Journal Of Entrepreneurship, Management And Sustainable Development*.
111. Hoppe, M. (2016). **"The Entrepreneurship Concept—A Short Introduction"**. *Högre Utbildning*, 6(2), 95-108.
112. Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). **"Exploitative Learning And Entrepreneurial Orientation Alignment In Emerging Young Firms: Implications"**

For Market And Response Performance". *British Journal Of Management*, 18(4), 359-375.

113. Haber, S., & Reichel, A. (2005). **" Identifying Performance Measures Of Small Ventures—The Case Of The Tourism Industry"**. *Journal Of Small Business Management*, 43(3), 257-286.

114. Iwamoto, H., & Suzuki, H. (2019). **" The Relationships Between Human Capital, Quality Management And Corporate Social Performance: A Bayesian SEM Approach"**. *Procedia Manufacturing*, 39, 695-701.

115. Iakovleva, T. (2002). **" Theorizing On Entrepreneurial Performance"**. In *In Ière Conférence Européenne D'été, Valence, France* (Pp. 1-42).

116. Jacobson , Willow S. And Jessica E. Sowa,(2015) **" Strategic Human Capital Management In Municipal Government: An Assessment Of Implementation Practices"**, Vol. 44(3) 317- 339.

117. Jeary, T. (2010). **" Strategic Acceleration: Succeed At The Speed Of Life"**. Vanguard.

118. Jung, C. S. (2014). **" Why Are Goals Important In The Public Sector? Exploring The Benefits Of Goal Clarity For Reducing Turnover Intention"**. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 24(1), 209-234.

119. Jelenc, L., Pisapia, J., & Ivanušić, N. (2015). **"Demographic Variables Influencing Individual Entrepreneurial Orientation And Strategic Thinking Capability"**. In *Proceedings Of 10th International Scientific Conference On Economic And Social Development*.

120. Ju, W., Zhou, X., & Wang, S. (2019). **" The Impact Of Scholars' Guanxi Networks On Entrepreneurial Performance—The Mediating Effect Of Resource Acquisition"**. *Physica A: Statistical Mechanics And Its Applications*, 521, 9-17.

121. Jacobson, W. S., Sowa, J. E., & Lambright, K. (2014). **"Do Human Resource Departments Act As Strategic Partners? Strategic Human Capital Management Adoption By County Governments"**. *Review Of Public Personnel Administration*, 34, 289-301.

122. Khine, M. S. (Ed.). (2013). *Application of structural equation modeling in educational research and practice*. Rotterdam: Sense Publishers.
123. Khanin, D., & Mahto, R. (2013). "Cultural Differences, Knowledge Conversion And The Championing Strategies". *Small Business Institute®*, 54.
124. Kim, Min Young & Ador Torneo, " The Roles Of Strategic Human Resource Management And Person–Environment Fit On Nonprofit Public Service Motivation", ISSN: 1099-9922, 2020 American Society For Public Administration.
125. Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2012). "A Follower Centric Approach To The Vision Integration Process". *The Leadership Quarterly*, 23(3), 476-487.
126. Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). "Strategic Management And Entrepreneurship: Friends Or Foes?". *International Journal Of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 4(1), 37-50.
127. Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2011). "To Agree Or Not To Agree? A Meta-Analytical Review Of Strategic Consensus And Organizational Performance". *Journal Of Business Research*, 64(2), 126-133.
128. Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). "The Impact Of Employees' Perceptions Of Strategic Alignment On Sustainability": An Empirical Investigation Of Korean Firms. *Sustainability*, 12(10), 4180.
129. Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). "The Effects Of Organizational Structures And Learning Organization On Job Embeddedness And Individual Adaptive Performance". *Procedia Economics And Finance*, 23, 1358-1366.
130. Kalay, F., & Lynn, G. S. (2016). "The Impact Of Organizational Structure On Management Innovation: An Empirical Research In Turkey". *Journal Of Business Economics And Finance*, 5(1), 125-137.
131. Kubiszyn, Tom & Gary Borich (2013): *Educational Testing and Measurement*, Wiley & Sons, Inc, (10 th) Edition, (U. S.A) .
132. Kwon, S. W., & Ruef, M. (2017). "The Imprint Of Labor Markets On Entrepreneurial Performance". *Journal Of Business Venturing*, 32(6), 611-626.
133. Klein, P. G., Mahoney, J. T., Mcgahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). "Capabilities And Strategic Entrepreneurship In Public Organizations". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91.

134. Kilenthong, P., Hills, G. E., Hultman, C., & Sclove, S. L. (2010,)." **Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm Age, Firm Size, And Operator's Status"**. In *International Symposium On Marketing & Entrepreneurship* (Pp. 1-15).
135. Koster, S. (2004). "**Spin-Off Firms And Individual Start-Ups"** . Are They Really Different?.
136. Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2003). "**A Resource-Based View Of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage"**" . *Decision Sciences*, 34(1), 1-29.
137. Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2012). "**A Follower-Centric Approach To The Vision Integration Process"**". *The Leadership Quarterly*, 23(3), 476-487.
138. Klerkx, L., & Aarts, N. (2013). "**The Interaction Of Multiple Champions In Orchestrating Innovation Networks: Conflicts And Complementarities"**". *Technovation*, 33(6-7), 193-210.
139. Kraatz Matthew S, Zajac Edward J,(2001)" **How Organizational Resources Affect Strategic Change And Performance In Turbulent Environments: Theory And Evidence"**, *Organ Sci*;12(5):632-57.
140. Liu, X., Van Jaarsveld, D. D., Batt, R., & Frost, A. C. (2014). "**The Influence Of Capital Structure On Strategic Human Capital: Evidence From US And Canadian Firms"**". *Journal Of Management*, 40(2), 422-448
140. Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2017)."**Shedding New Light On Strategic Human Resource Management: The Impact Of Human Resource Management Practices And Human Resources On The Perception Of Federal Agency Mission Accomplishment"**". *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
141. López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011)."**Strategic Knowledge Management, Innovation And Performance"**". *International Journal Of Information Management*, 31(6), 502-509.

142. Lee ,Voon- Hsien& Keng-Boon Ooi,(2015),"**Applying The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria: An Approach To Strengthen Organizational Memory And Process Innovation**", ISSN: 1478-3363 (Print) 1478-3371.
143. Luo Xueming, Sivakumar K, Liu Sandra S,(2005),"**Globalization, Marketing Resources, And Performance**", : Evidence From China. J Accad Mark Sic , 33(1):50–65.
144. Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2017). "**Shedding New Light On Strategic Human Resource Management: The Impact Of Human Resource Management Practices And Human Resources On The Perception Of Federal Agency Mission Accomplishment**". *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
145. Leitch, S., & Davenport, S. (2002)."**Strategic Ambiguity In Communicating Public Sector Change**". *Journal Of Communication Management*.
146. Larcker, D. F. (1981)."**The Perceived Importance Of Selected Information Characteristics For Strategic Capital Budgeting Decisions**". *Accounting Review*, 519-538.
147. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996)."**Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance**". *Academy Of Management Review*, 21(1), 135-172.
148. Lee, W. L., Chong, A. L., & Ramayah, T. (2019). "**The Effects Of Entrepreneurial Orientation On The Performance Of The Malaysian Manufacturing Sector**". *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*.
149. Landström, H. & Crijns, Hans & Laveren, Eddy & Smallbone, David. (2008) ."**Entrepreneurship, Sustainable Growth And Performance: Frontiers In European Entrepreneurship Research**" Edward Elgar, UK.
- 150.Lin, W. B. (2006). "**A Comparative Study On The Trends Of Entrepreneurial Behaviors Of Enterprises In Different Strategies: Application Of The Social Cognition Theory**". *Expert Systems With Applications*, 31(2), 207-220.
151. Levander, A. N. N. A., & Raccuia, I. S. A. B. E. L. L. A. (2001)."**Entrepreneurial Profiling**". *ACognitive Approach To Entrepreneurship*. Stockholm, Stockholm Business School.

152. Masuwai, A. M., & Saad, N. S. (2017). **Evaluating the face and content validity of a Teaching and Learning Guiding Principles Instrument (TLGPI): A perspective study of Malaysian teacher educators**. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12(3).
153. Machmud, S., & Sidharta, I. (2016). **Entrepreneurial Motivation And Business Performance Of Smes In The SUCI Clothing Center, Bandung, Indonesia**. *DLSU Business & Economics Review*, 25(2), 63-78.
154. Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). **Moderation analysis: issues and guidelines**. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11.
155. Mcfadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). **Corporate Entrepreneurship And Innovation Part 1: The Missing Link**. *European Journal Of Innovation Management*.
156. Musambayi, N. J. (2018). **Leadership And Firm Entrepreneurial Performance In County Governments In Kenya**. *Journal Of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-12.
157. Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). **Does Role Clarity Explain Employee-Perceived Service Quality? A Study Of Antecedents And Consequences In Call Centers**. *International Journal Of Service Industry Management*.
158. Murtinho, F., & Hayes, T. M. (2012). **Adaptation In Resource-Dependent Communities: A Call For Greater Methodological Clarity In Adaptation Field Research**. *Society & Natural Resources*, 25(5), 513-522.
159. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). **Antecedents And Consequences Of Marketing Strategy Making: A Model And A Test**. *Journal Of Marketing*, 63(2), 18-40.
160. Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). **Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational And Contextual Perspectives**. *The International Journal Of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

161. Mcguire, D., O'Donnell, D., Garavan, T., Saha, S. & Murphy, J. (2001) "**The Cultural Boundedness Of Theory & Practice In HRD**" Presented At The Global Human **Resource Management**". Conference, Barcelona.
162. Marterella, (2003) , "**The Eight Critical Successful Factors Of High Performance E Sales And Marketing Organization**" Available From ..
163. Meusburger, P., Funke, J., & Wunder, E. (Eds.). (2009). "**Milieus Of Creativity:**" An Interdisciplinary Approach To Spatiality Of Creativity (Vol. 2). Springer Science & Business Media.
164. Martin, M., & Diván, M. (2017). "**Applications Of Case Based Organizational Memory Supported By The Palm Architecture**". *Advances In Science, Technology And Engineering Systems Journal*, 2(3), 12-23.
165. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) "**Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world**" .
166. Namazi, M., & Namazi, N. R. (2016). "**Conceptual analysis of moderator and mediator variables in business research**". *Procedia Economics and Finance*, 36, 540-554
167. Nogueira, F., & Marques, C. S. (2008). "**Organizational Innovation: Research Into The Information/Training Paths Of Decision-Makers Within Hospitals**". *Portuguese Journal Of Management Studies*, 13(2), 237-254.
168. Naval, J., Silva, J. I., & Vázquez-Grenno, J. (2020). "**Employment Effects Of On-The-Job Human Capital Acquisition**". *Labor Economics*, 67, 101937.
169. O'Donovan, B., Geldenhuys, J., Isaacs, M., & Kaulule, K. (2010). "**The Influence Of Organizational Memory Mismatches And Coping Strategies On ERP Outcomes**". *Electronic Journal Of Information Systems Evaluation*, 13(2), Pp165-176.
170. Oliver, R. E. (2004). "**What Is Transparency?**". McGraw Hill Professional.
171. Özbağ, G. K. (2013). "**Resource Based View, Core Competence And Innovation: A Research On Turkish Manufacturing Industry**". *Scientific Research Journal*, 1(3), 9-17.
172. Oriarewo, G. O., Ofobruku, S. A., & Tor, Z. A. (2019). "**The Implications Of Emotional Intelligence On Entrepreneurial Performance: A Discuss**". *South Asian Journal Of Social Studies And Economics*, 1-13.

173. Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). **"Determinants Of Small Business Growth Constraints In A Sub-Saharan African Economy"**. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24.
174. Pinho, J. C., & De Sá, E. S. (2014). **"Personal Characteristics, Business Relationships And Entrepreneurial Performance: Some Empirical Evidence"**. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*.
175. Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). **"Identifying, Enabling And Managing Dynamic Capabilities In The Public Sector"**. *Journal Of Management Studies*, 44(5), 687-708.
176. Paisittanand, S., Digman, L. A., & Lee, S. M. (2007). **"Managing Knowledge Capabilities For Strategy Implementation Effectiveness"**. *International Journal Of Knowledge Management (IJKM)*, 3(4), 84-110.
177. Pawlina, G., & Kort, P. M. (2003). **"Strategic Capital Budgeting: Asset Replacement Under Market Uncertainty"**. *OR Spectrum*, 25(4), 443-479.
178. Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). **"Installing Mechanisms And Instilling Values: The Role Of Leaders In Organizational Learning"**. *The Learning Organization*.
179. Piketty, T. (2014). **"Capital In The 21st Century"** (A. Goldhammer, Trans.). Cambridge, MA: The Belknap Press Of Harvard University Press.
180. Pinho, J. C., & De Sá, E. S. (2014). **"Personal Characteristics, Business Relationships And Entrepreneurial Performance: Some Empirical Evidence"**. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*.
181. Paloma Sánchez,(2007), **"The Icu Report: An Intellectual Capital"** Proposal For University Strategic Behaviour .
182. Parnell, J. A. (2010). **"Strategic Clarity, Business Strategy And Performance"**. *Journal Of Strategy And Management*.
183. Parnell, J. A. (2013). **"Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity, And Performance Of Retail Smes In Peru, Argentina, And The United States"**. *Journal Of Small Business Management*, 51(2), 215-234.
184. Permana, D. (2017). **"Toward The Best Model Of Strategy Implementation In Indonesian Islamic Banking From The Lens Of Strategic Clarity"**.

185. Parker-Stephen, E. (2013). "**Clarity Of Responsibility And Economic Evaluations**". *Electoral Studies*, 32(3), 506-511.
186. Park, S., & Choi, S. (2020). "**Performance Feedback, Goal Clarity, And Public Employees' Performance In Public Organizations**". *Sustainability*, 12(7), 3011.
187. Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). "**Making The Most Of Structural Support: Moderating Influence Of Employees' Clarity And Negative Affect**". *Academy Of Management Journal*, 56(3), 867-892.
188. Pokhariyal, G. P. (2019). "**Importance of moderating and intervening variables on the relationship between independent and dependent variables**". *International Journal of Statistics and Applied Mathematics*, 4(5), 1-4.
189. Prudon , P. , (2015), " **Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique** " , *Journal of Comprehensive Psychology*, Volume 4.
190. Rose, R. C., Abdullah, H., & Ismad, A. I. (2010). "**A Review On The Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage And Performance**". *Journal Of International Social Research*, 3(11).
191. Rafi, A., Arzu, F., Khan, W. A., Ul Haq, I., & Kashif, A. R. (2013). "**Hexaco Model Of Personality Traits And Considerations With Respect To Entrepreneurial Performance**". *Asian Journal Of Business Management*, 5(3), 320-325.
192. Rangus, K., Drnovšek, M., Di Minin, A., & Spithoven, A. (2017). "**The Role Of Open Innovation And Absorptive Capacity In Innovation Performance: Empirical Evidence From Slovenia**". *Journal Of East European Management Studies*, 39-62.
193. Ripoll, G. (2019). "**In Charge Of Safeguarding The Public Interest: The Role Of Goal Clarity In Shaping Public Service Motivation And The Acceptance Of Unethical Behaviors**". *International Review Of Administrative Sciences*.
194. Reeves, T. C., Ford, E. W., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2005). "**Communication Clarity In Strategic Management Data Sources**". *Strategic Organization*, 3(3), 243-278.
195. Rasmussen .(2014). "**The Moment Of Clarity Strategic Clarity: Actions** "For Identifying And Correcting Gaps In Mental Models Published In Long Range Planning, Vol. 41, P.(5).

196. Riahi-Belkaoui, A. (2003). "**Intellectual Capital And Firm Performance Of US Multinational Firms: A Study Of The Resource-Based And Stakeholder Views**". *Journal Of Intellectual Capital*.
197. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1990). "**Strategic Capital Budgeting Decisions And The Theory Of Internalization**". *Managerial Finance*.
198. Rumbles, S., & Rees, G. (2013). "**Continuous Changes, Organizational Burnout And The Implications For HRD**". *Industrial And Commercial Training*.
199. Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). "**The Strategic Implementation Process: Evoking Strategic Consensus Through Communication**". *Journal Of Business Research*, 55(4), 301-310.
200. Radomska, Joanna, (2014). "**Linking The Main Obstacles To The Strategy Implementation With The Company's Performance**". , Procedia - Social And Behavioral Sciences, Vol. 150.
- 201.Saha, N., & Gregar, A. (2012). "**Human Resource Management: As A Source Of Sustained Competitive Advantage Of The Firms**". International Proceedings Of Economics Development And Research, 46(1), 1-5.
- 202.Sardeshmukh, S. R., & Vandenberg, R. J. (2017). "**Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach**". *Organizational Research Methods*, 20(4), 721-745.
- 203.Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "**Research methods for business students**" 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
204. Scott, Lynn, M.,(2005), "**Strategic Human Capital, Preserving A Vital National Asset**". Available From [Http://Www.inbrief Monister](http://www.inbrief.monster.com)".Com.
205. Shane, S., & Venkataraman, S. (1996). "**Renegade And Rational Championing Strategies**". *Organization Studies*, 17(5), 751-771.
- 206.Sharma, B. (2016). "**A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals**". *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4), 271-278.

207. Smith, P. A. (2005). **"Knowledge Sharing And Strategic Capital: The Importance And Identification Of Opinion Leaders"**. *The Learning Organization*.
208. Seggie, S.H., & Griffith, D.A. (2008). **"The Resource Matching Foundations Of Competitive Advantage: An Alternative Perspective On The Globalization Of Service Firms"**. *International Marketing Review*, 25(3), 262–275.
209. Scales, A. N., & Brown, H. Q. (2020). **"The Effects Of Organizational Commitment And Harmonious Passion On Voluntary Turnover Among Social Workers: A Mixed Methods Study"**. *Children And Youth Services Review*, 110, 104782.
210. Sebikari, K. V. (2019). **"Entrepreneurial Performance And Small Business Enterprises In Uganda"**. *International Journal Of Social Sciences Management And Entrepreneurship (IJSSME)*, 3(1)
211. Srinivas, Val. Dillon, Dennis. Zagone, Ryan.(2013). **" Bank Specialization New Strategies, New Risks?"**. Thomson Reuters. Data As Of June 2013.
212. Shea, R. (2014). **"The Clarity Framework, A Fresh Approach To Organizational Performance"**.
213. Stazyk, E. C. (2016). **"The Prevalence Of Reinvention Reforms In Local Governments And Their Relationship With Organizational Goal Clarity And Employee Job Satisfaction"**. *Public Performance & Management*.
214. Sebikari, K. V. (2014). **"Entrepreneurial Performance And Small Business Enterprises In Uganda"**. *International Journal Of Social Sciences Management And Entrepreneurship (IJSSME)*, 3(1)
215. Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2020). **"Performance Effects Of Strategic Alignment And Clarity"**. Available At SSRN 3628594.
216. Stazyk, E. C. (2016). **"The Prevalence Of Reinvention Reforms In Local Governments And Their Relationship With Organizational Goal Clarity And Employee Job Satisfaction"**. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 701-727.
217. Stawski, R. S., Hershey, D. A., & Jacobs-Lawson, J. M. (2007). **"Goal Clarity And Financial Planning Activities As Determinants Of Retirement Savings Contributions"**. *The International Journal Of Aging And Human Development*, 64(1), 13-32.

218. Schmidt, J., & Keil, T. (2013). "**What Makes A Resource Valuable? Identifying The Drivers Of Firm-Idiosyncratic Resource Value**". *Academy of management review*, 38(2), 206-228.
219. Saini, A., & Krush, M. (2008). "**Anomie And The Marketing Function: The Role Of Control Mechanisms**". *Journal Of Business Ethics*, 83(4), 845-862.
220. Setiawan, J. L. (2014). "**Examining Entrepreneurial Self-Efficacy Among Students**". *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 115, 235-242.
221. Santarelli, E., & Tran, H. T. (2013). "**The Interplay Of Human And Social Capital In Shaping Entrepreneurial Performance: The Case Of Vietnam**". *Small Business Economics*, 40(2), 435-458.
222. Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Putih, I. (2019). "**University Students' Entrepreneurial Performance**". *journal of economics business accounting Ventura*, 21(2), 215-258.
223. Shah, S. Z. A., & Bhutta, N. T. (2013). "**Corporate Entrepreneurship And Agency Cost: A Theoretical Perspective**".
224. Santarelli, E., & Tran, H. T. (2013). "**The Interplay Of Human And Social Capital In Shaping Entrepreneurial Performance: The Case Of Vietnam**". *Small Business Economics*, 40(2), 435-458.
225. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). "**Entrepreneurial Motivation**". *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
226. Sikalieh, D., Mokaya, S. O., & Namusonge, M. (2012). "**The Concept Of Entrepreneurship; In Pursuit Of A Universally Acceptable Definition**".
227. Smith, J. B., Mitchell, J. R., & Mitchell, R. K. (2009). "**Entrepreneurial Scripts And The New Transaction Commitment Mindset: Extending The Expert Information Processing Theory Approach To Entrepreneurial Cognition Research**". *Entrepreneurship Theory And Practice*, 33(4), 815-844.
228. Schot, J., & Geels, F. W. (2008). "**Strategic Niche Management And Sustainable Innovation Journeys: Theory, Findings, Research Agenda, And Policy**". *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537-554.

229. Taylor, André Taylor , Chris Cocklin , Rebekah Brown , Elisabeth Wilson-Evered,(2011), "**An Investigation Of Champion-Driven Leadership Processes**", Journal Homepage P.P 412-433.
230. Taherdoost, H. (2016). **Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research** . International Journal of Academic Research in Management . Vol. 5, No. 3, Pp. 28-36.
231. Tapan, S. S. (2001). "**Entrepreneurial Ventures And Small Business: An Assessment Of The Entrepreneurial Roles Of The Franchisor And The Franchisee From An Entrepreneurial School Of Strategy Formation Perspective**". Journal Of Research In Marketing And Entrepreneurship
233. Tompkins, J. (2002). "**Strategic Human Resources Management In Government: Unresolved Issues**". *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110.
218. Tran, Q., & Tian, Y. (2013). "**Organizational Structure: Influencing Factors And Impact On A Firm**".
234. Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. (2020). **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants**. *Sustainability*, 12(17), 6897
235. Templer, K. J., Kennedy, J. C., & Phang, R. (2020). "**Customer Orientation: The Interactive Effect Of Role Clarity And Learning Goal Orientation**". *Journal Of Asian Business And Economic Studies*.
236. Van Riel, C. B., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). "**Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees**". *Journal Of Management Studies*, 46(7), 1197-1226.
237. Van Vuuren, J., & Botha, M. (2010). "**The Practical Application Of An Entrepreneurial Performance Training Model In South Africa**". *Journal Of Small Business And Enterprise Development*.
238. Van Dam, K., Schipper, M., & Runhaar, P. (2010). "**Developing A Competency-Based Framework For Teachers' Entrepreneurial Behavior**". *Teaching And Teacher Education*, 26(4), 965-971.

239. Vickery, S. K., Droge, C., & Markland, R. E. (1993). "**Production Competence And Business Strategy: Do They Affect Business Performance?**". *Decision Sciences*, 24(2), 435-456.
240. W. D. Guth And A. Ginsberg,(1990) . "**Guest Editors: Introduction: Corporate Entrepreneurship**". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, Pp. 5-15.
241. Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2009). "**Information Search And Opportunity Identification: The Importance Of Prior Business Ownership Experience**". *International Small Business Journal*, 27(6), 659-680.
242. Wiltermuth, S. S., & Flynn, F. J. (2013). "**Power, Moral Clarity, And Punishment In The Workplace**". *Academy Of Management Journal*, 56(4), 1002-1023.
243. Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1989). "**Research Notes And Communications Strategic Process Effects On Consensus**". *Strategic Management Journal*, 10(3), 295-302..
244. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). "**Exploring Human Capital: Putting 'Human'back Into Strategic Human Resource Management**". *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
245. Widener, S. K. (2004). "**An Empirical Investigation Of The Relation Between The Use Of Strategic Human Capital And The Design Of The Management Control System**". *Accounting, Organizations And Society*, 29(3-4), 377-399.
246. Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). "**Strategic Human Capital: Crossing The Great Divide**". *Journal Of Management*, 40(2), 353-370.
247. Walker, D. M. (Ed.). (2002). "**A Model Of Strategic Human Capital Management**". DIANE Publishing.
248. Wright, P. M. (2021). "**Rediscovering The "Human" In Strategic Human Capital**". *Human Resource Management Review*, 31(4), 100781
249. Wright , Patrick M. ,Russell Coff , Thomas P. Moliterno," **Strategic Human Capital: Crossing The Great Divide**", *Journal Of Management* Vol. 40 No. 2, 2014 P.P 353–370
250. Xiaodong, Z., Weiwei, G., & Greeven, M. (2010, July). "**An Empirical Study On The Relationship Between Entrepreneur's Social Network And Entrepreneurial**

Performance: The Case Of The Chinese IT Industry". In *2010 International Forum On Information Technology And Applications* (Vol. 3, Pp. 440-443).

251. Yadav, M., & Kumar, A. (2017). "**An Indian Outlook On Role Clarity, Organizational Citizenship Behavior, And Gender Relationship**: Multiple Group Confirmatory Factor Analysis (MGCFA) Approach. *Jindal Journal Of Business Research*, 6(1), 63-75.

252. Yuan, P., Liu, Y., Ju, F., & Li, X. (2017). "**A Study On Farmers' Agriculture Related Tourism Entrepreneurship Behavior**". *Procedia Computer Science*, 122, 743-750.

253. Yudianta, Y., Hidayat, Y., Hambali, B., & Slamet, S. (2017, March). "**Content Validity Estimation of Assessment Instrument Based on Volleyball Information System of Volleyball Learning: Field Research**". In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 180, No. 1, p. 012230). IOP Publishing.

254. Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). "**Day-To-Day" Entrepreneurship Within Organizations: The Role Of Trait Emotional Intelligence And Perceived Organizational Support**". *European Management Journal*, 27(3), 165-175.

255. Zahra, S. A. (1993). "**Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach**". *Journal Of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

256. Zhang, S., Yang, D., Qiu, S., Bao, X., & Li, J. (2018). "**Open Innovation And Firm Performance: Evidence From The Chinese Mechanical Manufacturing Industry**". *Journal Of Engineering And Technology Management*, 48, 76-86.

257. Zehir, Cemal, Gurol, Y., Karaboga, T., Kole, Mhmut, (2016) , "**Strategic Human Resource Management And Firm Performance: The Mediating Role Of Entrepreneurial Orientation**". *Procardia Soc. Behave. Sci.* 235, 372–381.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي مقياس الدراسة

ت	اسم الاستاذ	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
1	إحسان دهش جلاب	استاذ دكتور	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
2	احمد كاظم بريس	استاذ دكتور	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
3	أزهار نعمة عبد الزهرة	استاذ دكتور	إدارة تسويق	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
4	بشار عباس الحميري	استاذ دكتور	إدارة استراتيجية	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
5	حاكم جبوري الخفاجي	استاذ دكتور	إدارة تسويق والسلوك التنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
6	حسين حريجة الحسناوي	استاذ دكتور	سلوك تنظيمي وموارد بشرية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
7	طاهر محسن منصور	استاذ دكتور	ادار استراتيجية	عميد كلية شط العرب - الجامعة / البصرة
8	علاء فرحان طالب	استاذ دكتور	ادارة تسويق وسلوك تنظيمي	عميد كلية الادارة والاقتصاد
9	فيصل علوان الطائي	استاذ دكتور	نظم وادارة معلومات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
10	ليث علي يوسف الحكيم	استاذ دكتور	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
11	محمد حسين منهل	استاذ دكتور	إدارة استراتيجية	جامعة المعقل / البصرة
12	ميثاق هاتف الفتلاوي	استاذ دكتور	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
13	سحر عباس حسين	استاذ مساعد دكتور	إدارة استراتيجية والجودة الشاملة	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
14	نسرين جاسم محمد	استاذ مساعد دكتور	إدارة استراتيجية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

* تم ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق (2)



جامعة كربلاء
كلية الإدارة
والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
الدراسات العليا

الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء

الريادي

**دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة
في العراق آسيا سيل)**

الباحثة
خمائل كامل محمد الطائي
جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
khmael.k@s.uokerbala.edu.i

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
عادل عباس الجنابي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

المشرف
الأستاذ الدكتور
اكرم محسن الياسري
جامعة كربلاء - مساعد رئيس الجامعة
قسم إدارة الاعمال

2021-2020م

السيد الخبير المحترم.....

تحية حب واحترام..

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه

الموسومة **(الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين راس المال الاستراتيجي**

والاداء الريادي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات

المتنقلة في العراق (أسيا سل))

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار البحث علميا .

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث .

يرجى التفضل بأبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ،مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الاسئلة الآتية:

1. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟

2. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث ؟

3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكثيف المقاييس ؟

4. هل مكان التطبيق المقترح مناسب ام تقترحون مكان تطبيق أفضل ؟

5. مدى ملائمة ابعاد المتغير وهل يوجد رأي اخر حول الابعاد ؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث

والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي :

(المقاييس المعتمدة في الدراسة)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Hughes& Margan ,2007)	5	المناصرة الاستراتيجية	رأس المال الاستراتيجي Strategic capital	1
	5	الالتزام الاستراتيجي		
	5	دعم التنفيذ الاستراتيجي		
	5	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي		
	5	التعلم التنظيمي		
	5	الذاكرة التنظيمية		
(Ritchie&Puente,2008)	5	وضوح الأنشطة والاجراءات	الوضوح الاستراتيجي strategic clarity	2
	5	وضوح الاهداف		
	5	وضوح دور العاملين		
	5	وضوح استخدام الموارد		
	5	وضوح الهيكل التنظيمي		
(Giudice etal.,2016)	5	الشبكات والموارد المكتسبة	الاداء الريادي Entrepreneurial performance	3
	5	الابداعات المتحققة		
	5	انشطة نقل التكنولوجيا		
	5	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة		

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية .. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية : 30 فأقل 31-39 40-49 50-59
- 3- التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس دبلوم عال شهادات عليا
- 4- سنوات الخدمة : 1 - 5 6 - 10 11 - 15 16 - 20
- 5- المنصب الوظيفي : مدير تنفيذي عام مدير تنفيذي رئيس قسم مدير شعبة

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً: رأس المال الاستراتيجي Strategic capital يتمثل رأس المال الاستراتيجي بأنه مجموعة

المعارف والمهارات التي تستخدمها المنظمة في ادارة شبكة انشطتها وعلاقتها الداخلية والخارجية من خلال احاطتها بالقيم والمعتقدات التي نؤمن بها ، وكذلك بقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح . ويتضمن الاتي من الابعاد :

أ- **المناصرة الاستراتيجية Strategy Championing** : ويشير هذا البعد الى وجود عاملين في المنظمة يوصفون بالأبطال الاستراتيجيون ويعتبرون مصدر لدعم التجانس بين الشركات وهم العاملين الذين يقومون على توفير قوة دافعة حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					1 تسهم في تحقيق اهدافها عن طريق استثمار الافكار المقدمة من قبل العاملين فيها .
					2 تعتمد على الابتكار والتجديد في تسويق خدماتها .
					3 تعمل على زيادة جهودها المبذولة في البحث والتطوير لاستثمار الفرص المتاحة .
					4 تمتلك القدرة على تعديل وتنويع خدماتها بما يلانم حاجات وأذواق الزبائن .
					5 تنفرد بتقديم تصاميم وحملات ترويجية تختلف عن الشركات المنافسة .

ب- **الالتزام الاستراتيجي Strategy Commitment** : يتمثل بمدى فهم المدير ودعمه لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية في الاسواق ، وان هذا الفهم الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ، وبالتالي تتولد امكانية رفع مستوى الأداء الاستراتيجي في الشركة .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					6 تشارك العاملين في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالشركة .
					7 تمتلك مستوى عال من الاتفاق ما بين عاملها على المبادئ التي توجه سلوكها في تحقيق اهدافها .
					8 تتكيف بشكل مستمر مع كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة حتى تتناسب مع الظروف المتغيرة لقطاع الاتصالات .

9	استراتيجيتها الشاملة تأخذ بنظر الاعتبار الافكار الجيدة التي تصب في تقديم خدمة اتصالات متميزة				
10	تركز على تكامل وتنسيق اهداف الاقسام والشعب من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية الكلية .				

ت- دعم التنفيذ الاستراتيجي Strategy Implementation Support:

ويشير دعم تنفيذ الاستراتيجية إلى هيكل الموارد للشركة التي تتماشى مع استراتيجية سوق المنتجات وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ ، اذ ان الشركات المتنافسة تمتلك مستويات غير متكافئة من الموارد لدعم التنفيذ.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					11 تخصص الموارد المناسبة من اجل تنفيذ استراتيجية الشركة .
					12 تعتمد على المراقبة الاستراتيجية لإعمالها بشكل دوري .
					13 تقوم بنقل مواردها المادية على اساس متطلبات العمل المتغيرة في قطاع الاتصالات .
					14 تقوم بمراجعة خدماتها الناجحة من خلال انشاء استراتيجية ومشاركتها ومناقشتها مع الاخرين .
					15 تنفذ اعمالها وفق جدول زمني محدد .

ث- فاعلية التنفيذ الاستراتيجي Strategy Implementation Effectiveness : ان فاعلية عملية التنفيذ، سواء

كانت تعتمد على المهارات التنظيمية ، او الموارد، او القدرة، أو الكفاءة، فإنه يمكن وصفها بأنها مورد "تنظيمي" وعنصر من عناصر رأس المال الاستراتيجي تحت نظرية مزايا الموارد، لذا ان القدرة على التنفيذ الفعال بصورة متميزة بين الشركات لا يمكن نقله بسهولة الا اذا توفرت وسيلة مناسبة لصالحه.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					16 تترجم الاستراتيجية الموضوعية الى اجراءات عمل ناجحة وقابلة للتنفيذ .
					17 تستخدم مؤشرات اداء واضحة لمراقبة فاعلية التنفيذ الاستراتيجي .
					18 تعتمد على اجراء تقييم خارجي لتقييم ادائها في التنفيذ الاستراتيجي .
					19 تلتزم بأجراء التغييرات المطلوبة في الانظمة الادارية وفق الاستراتيجية الموضوعية او التغييرات البيئية .
					20 تعتمد على انظمة معلومات متقدمة وتستثمرها

بكفاءة عالية في عملية التنفيذ .

ج- التعلم التنظيمي Organizational learning : مجموعة العمليات والممارسات التي يتمكن عن طريقها المديرين من تحسين قدرات العاملين داخل المنظمة وضمان التعامل مع بيئتها لتتمكن من اتخاذ القرارات التي تزيد من مستوى فاعليتها التنظيمية .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					21 تنظر الى الاخطاء الناجمة عن العمل على انها فرص للتعلم .
					22 تسعى الى الزيادة في تحقيق التحديث التكنولوجي والامتة .
					23 تمتلك برامج تدوير وظيفي مرنة تسمح بسهولة انتقال العاملين من قسم لآخر .
					24 تلتزم من خلال التعلم بتطوير كيفية توزيع الموارد التنظيمية .
					25 تعزز التطوير والتعلم بشكل مستمر .

ح- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory: هي فهم استراتيجي لدور التعلم التنظيمي ونموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة واستثارة دافعية القيادات الادارية للارتقاء بفهم المعرفة وبوصفها موجودا معرفيا ينبغي اعتماده في اتخاذ قرارات المنظمة الاستراتيجية والمحافظة عليه .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					26 توثق قواعد العمل والاحداث التي تعرضت لها مسبقا .
					27 تشجع على اللقاءات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين .
					28 تتوفر لديها خريطة معرفية توضح المهارات والقدرات والمواهب الخاصة بالعاملين في الشركة .
					29 تقوم بتسجيل وتخزين المعرفة المكتسبة حديثا عن الاتصالات للرجوع اليها مستقبلا .

30	تهتم بتحديث الادلة والارشادات المتبعة في تنفيذ العمل .				
----	--	--	--	--	--

ثانيا : **الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity**: يتمثل بالفهم الدقيق والشامل لكيفية تنفيذ استراتيجية الشركة من قبل عاملها والذي يحرص المدراء والجهات العليا على توافره من خلال التأكيد على تدريب العاملين ومشاركتهم المستمرة في اتخاذ قرارات المنظمة .ويتضمن الاتي من الابعاد :

أ- **وضوح الأنشطة والاجراءات Actions clarity** :يتمثل بالأدوات التي تستخدمها الشركات والمؤسسات لغرض رفع ادائها التنظيمي .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					31 تحدد الطريقة الافضل لإداء الأنشطة والمهام الوظيفية والتي تكون ذات مسارات واضحة وسليمة .
					32 تحرص على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .
					33 تسعى الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام والمكاتب .
					34 تطور مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة لتنفيذ الأنشطة من اجل تحقيق النتائج المخطط لها .
					35 تسعى الى استغلال الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحويلها الى فرص لاستثمارها .

ب- **وضوح الاهداف Goals clarity** : هي دقة التفاصيل في الصياغة لإتاحة الفرصة للإدارة والفرد والفريق لبلوغه .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					36 تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة .
					37 تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل

					عامل للأهداف الموضوعية .
					38 تمتلك القدرة على تنوع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات وأذواق الزبائن .
					39 تعمل على اقامة تحالفات واتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية .
					40 تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات .

ت- وضوح دور العاملين People Clarity: هو استكشاف كيفية الاستفادة من المهارات والاداء المتميز لكل عامل .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					41 تمتلك ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات .
					42 تشجع الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.
					43 تهتم باشارك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للاتصالات .
					44 تسمح للملاكات العاملة الادارية بتقديم الحلول المبتكرة لمختلف المشاكل التي تواجهها .
					45 تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة.

ث- وضوح استخدام الموارد Resources Clarity : هي الموجودات والعمليات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة

وكذلك المعلومات والمعرفة التي تكون تحت سيطرتها والتي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					46 تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة .
					47 تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات الاتصالات .

48	تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات .				
49	تسعى الى اقامة تحالفات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها .				
50	تلجأ الى نقل مواردها المادية على اساس متطلبات العمل المتغيرة .				

ج- وضوح الهيكل التنظيمي Structure clarity: الاطار الذي تحدد المنظمة من خلاله محتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والاقسام الوظيفية لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					51 تمتلك شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها .
					52 تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة اقسامها .
					53 تضع هيكلنا مرنا يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء .
					54 تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية .
					55 تعرف العاملين لديها بروية الشركة ورسالتها واهدافها .

ثالثا: الاداء الريادي Entrepreneurial Performance :قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم وخدمة الزبائن وتطبيق افكار جديدة تساعد على الابداع وتحسين العمليات الداخلية اضافة الى خلق قيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي .
ويتكون من الابعاد الاتية:

أ- الشبكات والموارد المكتسبة Networking and Resource Acquired :

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					56 تهتم بإنشاء شبكات اتصالات لتقديم افضل الخدمات للزبائن .
					57 تمتلك مشاريع بحثية جديدة لقطاع الاتصالات خلال الخمس سنوات الاخيرة .
					58 تتميز في تمويل شبكتها لتطوير قطاع الاتصالات .
					59 تعمل الشركة على تطوير قدراتها على التنبؤ لما تواجهه مستقبلا .

ملحق رقم (2) استمارة تحكيم مقياس الدراسة

60	تحرص على تحديث البيانات حول الزبائن بشكل مستمر .				
----	--	--	--	--	--

ب- الإبداعات المتحققة : **Innovations realized** التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					61 تضع برامج تحفيز للعاملين بهدف الابداع .
					62 تركز على الابداعات كأساس للتغلب على التحديات التنافسية .
					63 تشخص الابداعات المتحققة في تحقيق الجدارة وزيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات .
					64 تهتم بأنشطة الابتكار والابداع
					65 تستثمر الابداعات الجديدة في اعمالها المختلفة .

ت- أنشطة نقل التكنولوجيا **Technology transfer activities** : نقل المعارف المنهجية اللازمة لأداء خدمة من قسم لآخر في المنظمة .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					شركتنا
					66 تسعى الى امتلاك التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر لضمان التغيير .
					67 تشجع على العمل كفريق لضمان نقل المعرفة بين العاملين .
					68 تمتلك تراخيص عمل نشيطة وفاعلة في الوقت الحاضر من اجل ضمان زيادة الحصة السوقية لها .
					69 تستخدم التكنولوجيا في عملية توثيق المعلومات لسهولة الوصول اليها واسترجاعها.
					70 تتبنى سياسة الاستجابة لكافة طلبات الزبائن.

ث- الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة **New spin-offs and start-ups** : هو فتح فروع متعددة وجديدة لإضافة قيمة تنافسية للشركة .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة	مدى انتماء الفقرة للمتغير	الفقرات
----------------	-----------------	---------------------------	---------

شركتنا	ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح
71	تسعى الى تقديم خدمات اتصالات للزبون لم يتم تقديمها من قبل الشركات المنافسة .			
72	تهتم بتنسيق الانشطة الجديدة والفعاليات المختلفة عبر الاقسام والفروع الجديدة التابعة لها .			
73	تسعى للحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتوحيدها ونشرها.			
74	تتبنى نشاطات تتسم بالتفرد من غيرها من الشركات المنافسة لها .			
75	تسعى الى زيادة فروعها وتحقيق قيمة مضافة لزيانها .			

ملحق (3)

University of Karbala
Faculty of Management and Economics
Business Administration Department
Graduate Studies



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م / استبانة أطروحة دكتوراه

إلى السادة مديري فروع ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات لشركة الاتصالات المتنقلة آسيا سيل
المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال

بعنوان (الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي)

: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق
آسيا سيل)

وأملنا كبير في تعا ونكم معنا في قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها، إذ أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستبانة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.
4. يرجى الإجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك فقرة بدون اجابة سيؤدي لعدم صلاحية الاستبانة وبالتالي اهمالها.
5. الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

الباحث
خائل كامل محمد الطائي
جامعة كربلاء – كلية الإدارة
والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
عادل عباس الجنابي
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

المشرف
الأستاذ الدكتور
أكرم محسن مهدي الياسري
جامعة كربلاء – مساعد رئيس الجامعة
قسم إدارة الأعمال

المحور الاول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (/) في المربع المناسب

1- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

2- الفئة العمرية : 30 فأقل 31-39 40-49 50-59

3- التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس دبلوم عال شهادات عليا

4- سنوات الخدمة : 1-5 6-10 11-15 16-20

5- المنصب الوظيفي : مدير تنفيذي عام مدير تنفيذي رئيس قسم مدير شعبة

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغير رأس المال الاستراتيجي

أولاً: رأس المال الاستراتيجي Strategic capital : هو مفهوم شامل يتضمن الموجودات الاستراتيجية للمنظمة فهو سر نجاحها وتميزها وابداعها ، خصوصا المنظمات التي تسعى الى التفوق في عملها ، هذا بدوره يرجع الى ما تمتلكه من قدرات معرفية يمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية. ويتضمن الاتي من الابعاد :

أ- المناصرة الاستراتيجية Strategy Championing : تشمل القادة العاملين الاساسيين الذين لديهم تأثير كبير على تطوير منظماتهم عن طريق قيامهم بأنشطة الابداع، فضلا عن تحمل المخاطر في عملية الابتكار وامتلاك المعرفة المتعمقة.

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تسهم في تحقيق اهدافها عن طريق استثمار الافكار المقدمة من قبل العاملين فيها .
					2 تعتمد الشركة على الابتكار والتجديد في تسويق خدماتها .
					3 تعمل الشركة على زيادة جهودها المبذولة في البحث والتطوير لاستثمار الفرص المتاحة .
					4 تمتلك الشركة القدرة على تعديل وتنويع خدماتها بما يلانم حاجات وأذواق الزبائن .
					5 تنفرد الشركة بتقديم تصاميم وحملات ترويجية تخالف عن الشركات المنافسة .

ب- الالتزام الاستراتيجي Strategy Commitment : هو عملية راسخة تعزز الفاعلية من اجل الايمان بأهداف المنظمة والعمل وقيمها بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تسمح باشتراك العاملين في وضع استراتيجياتها .
					2 تتميز باتفاق عامليها على المبادئ التي توجه سلوكها في تحقيق اهدافها .
					3 تتكيف الشركة بشكل مستمر مع كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة حتى تتناسب مع الظروف المتغيرة لقطاع الاتصالات .
					4 شركتنا استراتيجيتها الشاملة تأخذ بنظر الاعتبار الافكار الجيدة التي تصب في تقديم خدمة اتصالات متميزة
					5 تركز الشركة على تكامل وتنسيق اهداف الاقسام والشعب من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية الكلية .

ت- دعم التنفيذ الاستراتيجي Strategy Implementation Support :

هو المرتكز الرئيسي والجوهري الذي تقوم عبرها المنظمات بتهيئة كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية ، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال خلق التنسيق و التكامل بين الوظائف و مختلف الوحدات التنظيمية .

المقياس					العبارات	
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما		
1	2	3	4	5		
					شركتنا تخصص الموارد المناسبة من اجل تنفيذ استراتيجية الشركة.	11
					شركتنا تقوم بمراجعة خدماتها الناجحة من خلال انشاء استراتيجية ومشاركتها ومناقشتها مع الاخرين.	12
					تستطيع الشركة نشر وتوزيع مواردها على اساس التغيرات البيئية ومتطلبات العمل .	13
					شركتنا تعتمد على المراجعة الاستراتيجية لإعمالها بشكل دوري .	14
					الشركة تنفذ اعمالها وفق جدول زمني محدد .	15

ث- فاعلية التنفيذ الاستراتيجي Strategy Implementation Effectiveness : تشمل سلسلة من الانشطة المترابطة

مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها والانشطة والسياسات التنظيمية التي يتم وضعها موضع التنفيذ من خلال البرامج والموازنة والاجراءات .

المقياس					العبارات	
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما		
1	2	3	4	5		
					شركتنا تترجم الاستراتيجية الموضوعية الى اجراءات عمل ناجحة وقابلة للتنفيذ .	16
					تستخدم الشركة مؤشرات اداء واضحة لمراقبة فاعلية التنفيذ الاستراتيجي .	17
					تقوم شركتنا بإجراء تقييم خارجي لتقييم ادائها في التنفيذ الاستراتيجي .	18
					تلتزم شركتنا بإجراء التغيرات المطلوبة في الانظمة الادارية وفق الاستراتيجية الموضوعية او التغيرات البيئية .	19
					تعتمد شركتنا على انظمة معلومات متقدمة وتستمدتها بكفاءة عالية في عملية التنفيذ .	20

ج- التعلم التنظيمي Organizational learning : مفهوم ديناميكي يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة

باستمرار ، سواء على مستوى العاملين أم المنظمة ، وقد تتغير هذه القدرات العقلية والمعرفية للعامل نتيجة للتدريب والممارسة .

المقياس					العبارات	
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما		
1	2	3	4	5		
					تنظر شركتنا الى الاخطاء الناجمة عن العمل على انها فرص للتعلم .	1
					تسعى شركتنا الى الزيادة في تحقيق التحديث التكنولوجي والامتة	2
					تمتلك شركتنا برامج تدوير وظيفي مرنة تسمح بسهولة انتقال العاملين من قسم لآخر .	3
					تلتزم شركتنا من خلال التعلم بتطوير كيفية توزيع الموارد التنظيمية .	4
					تعزز شركتنا التطوير والتعلم بشكل مستمر .	5

ح- **الذاكرة التنظيمية Organizational Memory**: انها مستودع معرفي واسع يحدث في إطار نظام يتفاعل بين أجزائه ، والذي يتكون من مزيج من الموجودات الملموسة وغير الملموسة والتي تعمل على استخراج المعرفة الجديدة من مصادرها من أجل تخزينها وصيانتها ونشرها واسترجاعها بشكل فعال .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 توثق شركتنا قواعد العمل والاحداث التي تعرضت لها مسبقا .
					2 تشجع شركتنا على اللقاءات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين .
					3 تتوفر لديها خريطة معرفية توضح المهارات والقدرات والمواهب الخاصة بالعاملين في الشركة .
					4 تقوم شركتنا بتسجيل وتخزين المعرفة المكتسبة حديثا عن الاتصالات للرجوع اليها مستقبلا .
					5 تهتم شركتنا بتحديث الادلة والارشادات المتبعة في تنفيذ العمل .

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بمتغير الوضوح الاستراتيجي

ثانيا : **الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity**: يتمثل بالفهم الدقيق والشامل لكيفية تنفيذ استراتيجية الشركة من قبل عامليها والذي يحرص المدراء والجهات العليا على توافره من خلال التأكيد على تدريب العاملين ومشاركتهم المستمرة في اتخاذ قرارات المنظمة .ويتضمن الاتي من الابعاد :

أ- **وضوح الأنشطة والاجراءات Actions clarity** : بانها السياسات التي تنظم الحياة التنظيمية للعاملين بهدف ادارة انشطتهم وعملياتهم المختلفة ، اذا ان تشكيل هذه الاجراءات يمثل النهج الشامل للوضوح الاستراتيجي .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تحدد شركتنا الطريقة الافضل لإداء الأنشطة والمهام الوظيفية والتي تكون ذات مسارات واضحة وسليمة .
					2 تحرص الشركة على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .
					3 تسعى شركتنا الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام والمكاتب .
					4 تطور الشركة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة لتنفيذ الأنشطة من اجل تحقيق النتائج المخطط لها .
					5 تسعى الى استغلال الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحولها الى فرص لاستثمارها .

ب- وضوح الاهداف **Goals clarity** : وسيلة تهتم بها المنظمات من تحديد اولوياتها وتعزيز العلاقة بين اعضاء الفريق داخل المنظمة لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	اتفق لحد ما 3	اتفق 4	اتفق تماما 5	
					1 تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة .
					2 تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل عامل للأهداف الموضوعية .
					3 تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات واذواق الزبائن .
					4 تعمل على اقامة تحالفات واتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية .
					5 تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات

ت- وضوح دور العاملين **People Clarity**: وضوح دور العاملين بانه جزء من الوضوح الاستراتيجي لان المنظمة لا تستطيع القيام بعملها دون تحديد دور عاملها ،فهي مبنية على انماط تفكير المديرين والعاملين وقائمة على الآراء والخبرات المتراكمة من اجل تحقيق القيمة والنجاح للمنظمة .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	اتفق لحد ما 3	اتفق 4	اتفق تماما 5	
					1 تمتلك شركتنا ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات .
					2 تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
					3 تهتم باشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للاتصالات .
					4 تشجع الشركة الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .
					5 تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة .

ت- وضوح استخدام الموارد **Resources Clarity** : بانها تمثل الموارد التي تمتلكها المنظمة المتمثلة بالمعلومات والمعرفة التي تدعم الاستراتيجيات المستهدفة من حيث التخطيط والتنفيذ الفعال لتعبر عن التوافق المستمر للمنظمة مع بيئتها وبالتالي انتاج ميزة تنافسية .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	اتفق لحد ما 3	اتفق 4	اتفق تماما 5	
					1 تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة .
					2 تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات الاتصالات .
					3 تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات .

4	تسعى الى اقامة تحالفات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها .
5	تلجأ الى نقل مواردها المادية على اساس متطلبات العمل المتغيرة .

ث- وضوح الهيكل التنظيمي Structure clarity: هو أداة لتوجيه سلوكيات الافراد العاملين عن طريق القيم والمعايير والاهداف المشتركة ،فضلا عن التقنية التي يتم فيها تمييز المنظمات من خلال تخصيص ادوار وانشطة العمل ، وتحديد المسؤوليات ، والسيطرة على الموارد .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تمتلك شركتنا شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها .
					2 تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة انشطتها .
					3 تضع هيكلنا مرنا يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء .
					4 تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية .
					5 تعرف العاملين لديها برؤية الشركة ورسالتها واهدافها .

المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بمتغير الاداء الريادي

الاداء الريادي Entrepreneurial Performance: قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم وخدمة الزبائن وتطبيق افكار جديدة تساعد على الابداع وتحسين العمليات الداخلية اضافة الى خلق قيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي .
ويتكون من الابعاد الاتية:

أ- الشبكات والموارد المكتسبة Networking and Resource Acquired

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تهتم شركتنا بإنشاء شبكات اتصالات لتقديم افضل الخدمات للزبائن .
					2 تمتلك شركتنا مشاريع بحثية جديدة لقطاع الاتصالات خلال الخمس سنوات الاخيرة .
					3 تتميز شركتنا في تمويل شبكاتها لتطوير قطاع الاتصالات .
					4 تعمل شركتنا على تطوير قدراتها على التنبؤ لما ستواجهه مستقبلا .
					5 تحرص شركتنا على تحديث البيانات حول الزبائن بشكل مستمر .

ب- الإبداعات المتحققة : Innovations realized التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق 4	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تضع شركتنا برامج تحفيز للعاملين بهدف الإبداع .
					2 تركز شركتنا على الإبداعات كأساس للتغلب على التحديات التنافسية .
					3 تشخص الإبداعات المتحققة في تحقيق الجدارة وزيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات .
					4 تهتم شركتنا بأنشطة الابتكار والإبداع .
					5 الشركة تستثمر الإبداعات الجديدة في أعمالها المختلفة .

ت- أنشطة نقل التكنولوجيا Technology transfer activities : نقل المعارف المنهجية اللازمة لأداء خدمة من قسم لأخر في المنظمة .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق 4	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تسعى الشركة الى امتلاك التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر لضمان التغيير .
					2 تشجع شركتنا على العمل كفريق لضمان نقل المعرفة بين العاملين .
					3 تمتلك شركتنا تراخيص عمل نشيطة وفاعلة في الوقت الحاضر من اجل ضمان زيادة الحصص السوقية لها .
					4 تستخدم الشركة التكنولوجيا في عملية توثيق المعلومات لسهولة الوصول اليها واسترجاعها .
					5 تتبنى شركتنا سياسة الاستجابة لكافة طلبات الزبائن .

ث- الأنشطة المبتكرة الناشئة والجديدة New spin-offs and start-ups : هو فتح فروع متعددة وجديدة لإضافة قيمة تنافسية للشركة .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق 4	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					1 تسعى الشركة الى تقديم خدمات اتصالات للزبون لم يتم تقديمها من قبل الشركات المنافسة .
					2 تهتم شركتنا بتنسيق الأنشطة الجديدة والفعاليات المختلفة عبر الأقسام والفروع الجديدة التابعة لها .
					3 تسعى شركتنا للحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتوحيدها ونشرها .
					4 تتبنى شركتنا نشاطات تتسم بالتفرد من غيرها من الشركات المنافسة لها .
					5 شركتنا تسعى الى زيادة فروعها وتحقيق قيمة مضافة لزيانها .

ملحق (4)

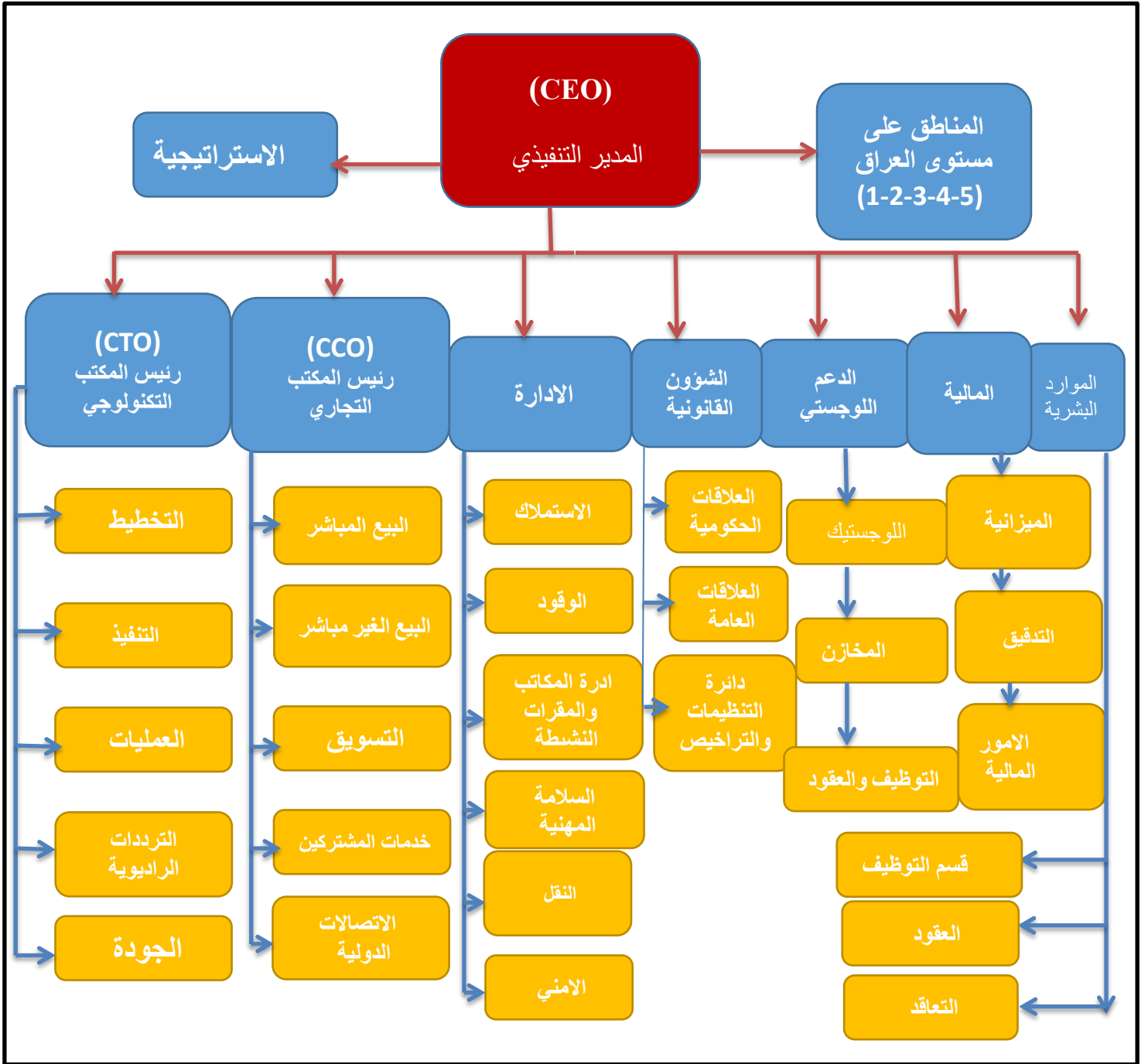
نبذة عامة عن شركة آسيا سل

تأسست شركة آسيا سيل في (1999) في إقليم كردستان وهي واحدة من المزودين الرئيسيين لخدمات الاتصالات المتنقلة عالية الجودة في العراق ، والتي قدمت خدماتها لجميع محافظات العراق ، في عام (2011) أعلنت وزارة الاتصالات العراقية أن آسيا سيل كانت أفضل مشغل لنظام اتصالات GSM العالمي في العراق ، وفي عام (2012) أشارت شركة الفرنسية (ALTAI) لأبحاث التسويق إلى أن آسيا سيل كانت العلامة التجارية الأولى في المنطقة ، مع أكبر عدد من المبيعات في المنطقة. وهذا يعكس الحضور القوي للعلامة التجارية لآسيا سيل وسمعتها العريقة من حيث الجودة والثقة والخدمة .

اما في عام 2015 حققت نجاحًا كبيرًا وسمعة في العراق لتطوير جودة تشغيل خدمات الجيل الثالث في الاتصال الصوتي والفيديو وسرعة البيانات بجودة عالية. وقد قسمت الشركة على مستوى العراق الى 5 مناطق تنتشر مواقعها الجغرافية في مختلف ارجاء العراق وضمن حدوده الادارية ، وبالتالي تمثل هذه الشركة المجموعة المكانية التي امكن التعرف عليها وحصرها ميدانياً واحصائياً . لذا نرى ان في المنطقة 1 تشمل المحافظات (السليمانية ، اربيل ، كركوك) اما منطقة 2 تشمل (محافظة الموصل ، دهوك ، صلاح الدين) اما المنطقة 3 فتشمل المحافظات (بغداد ، ديالى ، الانبار) والمنطقة 4 تشمل على (كربلاء المقدسة ، بابل ، النجف الاشرف ، القادسية ، الكوت) واخيراً المحافظة 5 فتشمل محافظات (البصرة ، العمارة ، الناصرية ، السماوة) . وفيما يلي توضيح مستويات الشركة

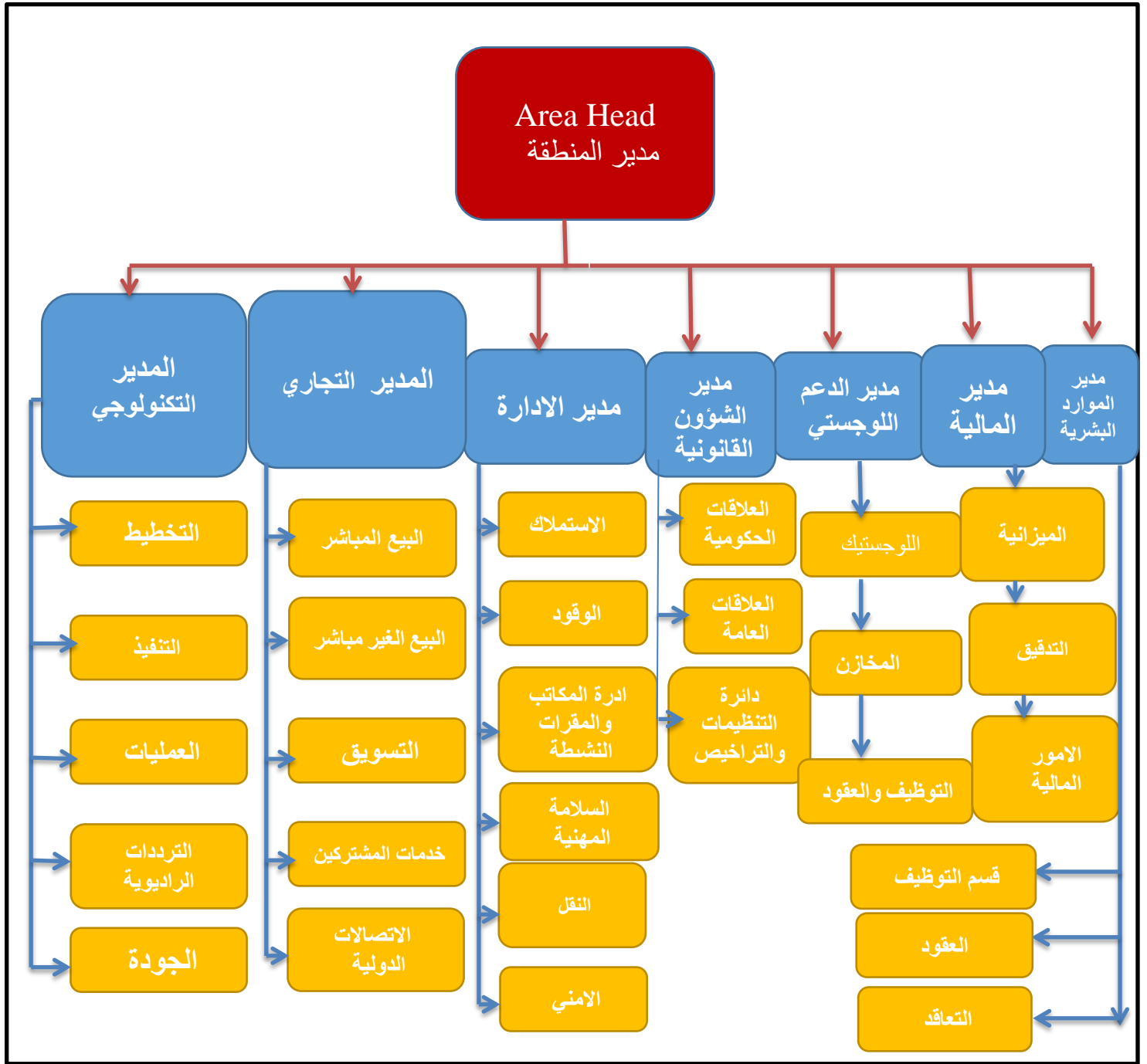


شكل (1) يوضح المستويات الخاصة بالشركة على المستوى العام



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

الشكل (2) يوضح المناطق الخاصة بالشركة والمديرين التنفيذيين لكل منطقة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

الشكل (3) يوضح مديري الاقسام والشعب والوحدات لكل منطقة

ملحق (5)

جدول المقابلات التي اجراها الباحث مرتبة بحسب أسبقية تاريخ اجرائها

عدد المقابلات	الوظيفة	الاسم	التاريخ	التسلسل
2	المدير الفني لشركة اسيا سيل	سجاد محمد عبد الحمزة	2021/11/24,22	1
1	مدير الادارة	عمار جواد محمد	2021/11/22	2
1	قسم المالية لشركة اسيا سيل	يحيى جودة وادي	2021/11/30	3
1	رئيس قسم التسويق لشركة أسيا سيل	علي مجيد نصار	2021/12/9	4
2	رئيس قسم المبيعات الغير مباشرة	نزار نوري سلمان	2021/12/14,13	5
1	رئيس قسم المبيعات المباشرة	اثير تركي حسين	2021/12/13	6
1	القانوني لشركة أسيا سل	إحسان عبد الهادي	2021/12/13	7
1	مدير المبيعات المباشرة	مهدي صالح	2021/12/21	8
2	رئيس قسم الموارد البشرية لشركة أسيا سل	غيث طالب مجيد	2022/1/11,10	9
1	مدير البدالات	حسين علي حسين	2022/1/10	10
2	مدير المشاريع	وسام جبار	2022/1/11,10	11
1	مدير الترددات	طه ياسين	2022/1/10	12

Abstract

The Study Mainly Aims To Determine The Interactive Role (Modifier) of Strategic Clarity in its Sub-Dimensions in The Relationship Between strategic Capital and Entrepreneurial performance at The Level of a Sample of All Branches of The Mobile Communications Company in Iraq, Asia cell, based on a Major problem That was Diagnosed by several Questions that included The Extent to which The Influence Relations were perceived. And the interaction between the Variables in The Field, and to root the philosophical foundations, The Study adopted a model (**Dunham & Puente, 2008**) To Measure Strategic Clarity, which Consists of Five Dimensions (Actions Clarity ,Goals Clarity , People Clarity , Resource Clarity , Structure Clarity) and a Model (**Hughes & Morgan, 2007**) to Measure Capital The strategy, which included Six Dimensions (Strategic Championing , Strategic Commitment, Strategy Implementation Support , Strategy Implementation Effectiveness , organizational learning, Organizational Memory)And a Model (**Del Giudice et al., 2016**) to Measure Entrepreneurial performance, which included four Dimensions (Networking and Resource acquired , Innovations Realized , Technology Transfer Activities , New spin- offs and start - ups). The Questionnaire as a Main Tool in Collecting Data and Information for the study, as well as some personal Interviews with the Sample members who were represented by a group of leaders and managers in all Branches of The company. The study sample Numbered (280 Individuals), Distributed among Department heads, Administrative Divisions and Supervisors. For the purpose of Analysis and statistical treatment, the study Adopted a Confirmatory factor Analysis. As Basic Structural tests for the validity of the approved measures, a Set of Descriptive Statistical Measures, Pearson's correlation Coefficient, Structural Equation Modeling, was used to Measure Influence Relationships, Moderation Analysis) to measure The level of Influence Introduced By The Modified Variable Between the Independent and Dependent variable After Creating Interaction variable, These Methods Have been used by programs **SPSS V.23 Statistics ; Amos V.23**) And Through The Study, Several Conclusions were Reached, the most Important of which was that the Interest and pursuit of The company's Branch Departments, The Sample of the Study, is The Application and Implementation of Strategic Clarity At the Field Level. and Suggestions of Employees and Customers.

Key terms: Strategic Capital, Strategic Clarity, Entrepreneurial performance, Mobile Communications Company in Iraq, Asia cell.



Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration-
postgraduate



The Modified Role of Strategic Clarity In The Relationship Between Strategic Capital and Entrepreneurial Performance

*An Analytical Exploratory Study of The Opinions of a Sample of
Managers of the Mobile Communications Company in Iraq, Asia
Cell*

*A Dissertation Submitted to the Council of the Faculty of
Administration & Economics / Karbala University It is part of the
requirements to obtain of a certificate Doctor Philosophy in
Business Administration*

**prepared by
Khamael Kamel Muhammed Al-Taie
with supervision**

**Professor Dr.
Akram Mohsen Mahdi
Al-Yasi**

**Assistant Professor Dr
Adel Abbas Abdul Hussein
Al-Janabi**

2022 A.D.

1443 A.H.