

تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)*

**The impact of strategic capabilities in achieving Entrepreneur performance
(An Analytical Research in a Sample of Factories of the General Company for Southern Cement)**

الباحث/ حيدر فاضل عباس
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
College of Administration and
Economics / University of
Karbala
haiderf.aliddly@uokufa.edu.iq

أ.م.د حسين حريجة غالي
Hussein Hurajah Alhasnawi
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
College of Administration and
Economics / University of
Karbala
hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq

أ.د علاء فرحان طالب
Dr. ALaa Farhan Talib
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
College of Administration and
Economics / University of
Karbala
ALaa.f@uokerbala.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث الى تحقيق الأداء الريادي وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسية ضمت عدة تساؤلات وكان أهمها (هل الشركة المبحوثة تطبق أبعاد الأداء الريادي وما هو أثرها في تعزيز الأداء العاملين عليهم؟) عن طريق مدى استيعاب الافراد العاملين عن مستويات الأداء الريادي وتحققها عن طريقهم اشتمل مجتمع البحث على أربع معامل تابعة للشركة العامة للإسمنت الجنوبية في النجف وكربلاء المقدسة والكوفة ومعامل سميت النورة بكربلاء وبلغت عينة البحث (200) فرد من المسؤولين في معامل الشركة في أقسامها الفنية والإدارية . استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين (SPSS V.24 ; Amos V.23). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين أبعاد القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي ، وأخيرا اختتم البحث بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها بضرورة استثمار التأثير الإيجابي لإبعاد القدرات الاستراتيجية في الأداء الريادي عن طريق قيام معامل الشركة المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة للإفادة من تلك الممارسات الخاصة بإبعاد الأداء الريادي في تحقيقه عن طريق القدرات الاستراتيجية .

المصطلحات الدالة: القدرات الاستراتيجية ،الأداء الريادي ،معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية العراقية.

Abstract

This research aims to demonstrate the impact of strategic capabilities in achieving entrepreneurial performance. The research started with a major problem that included several questions, the most important of which was (Do the companies researched apply the dimensions of strategic capabilities and what is their impact on enhancing entrepreneurial performance?). The research community included four factories belonging to the General Company for Southern Cement in Najaf and Holy Karbala, and there search samplerached

*بحث مسجل من أطروحة الدكتوراه الموسومة (تأثير القابليات الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجي في تحقيق الاداء الريادي من خلال التكيف التنظيمي)

(200) individuals of officials in the company's laboratories in its technical and administrative departments. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for research. For the purpose of data analysis and statistical treatment, the research relied on a set of statistical methods available in the two programs (SPSS V.24; Amos V.23). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and effect of statistical significance between the dimensions of strategic capabilities and entrepreneurial performance. Finally, the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of investing the positive effect of excluding strategic capabilities in entrepreneurial performance through the establishment of the research company's labs by setting up proactive plans Deepening the job awareness of the sample to take advantage of these practices to exclude strategic capabilities in enhancing entrepreneurial performance.

المقدمة

إنَّ نجاح الشركة العامة للسمنت الجنوبية وبمختلف مجالاتها يعتمد بدرجة كبيرة على اعتماد تطبيق الإبعاد للقدرات الإستراتيجية كالقدرات التسويقية ، القدرات التكنولوجية ، القدرات المرتبطة بالسوق ، القدرات الإدارية من أجل النجاح في تطبيق الأداء الريادي فيها وتحقيقه الذي يعتمد بالدرجة الأساس على مدى استجابة الافراد عينة البحث على استيعاب الأداء الريادي و التي تلحق تعود بنتائج نجاح تعود على الشركة بالاستثمارات المربحة والعوائد المالية التي تستطيع المنافسة مع الشركات الأخرى لذلك جاء الاهتمام بالأداء الريادي كونها الوسيلة الوحيدة التي تهتم بتصميم الوظائف وتوفير المورد البشري المؤهل لشغلها إضافة إلى تدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم والاهتمام بصحتهم وسلامتهم في المنظمات الريادية ، وباختصار فهي تلك التطبيقات المهمة بإدارة المورد البشري المميز منذ دخوله وإلى خروجه من المنظمة مع التركيز على الجانب البيئي في كل ممارسة من ممارساتها ، والأمر الذي ينعكس ايجابيا على تحسين أداء المنظمة الريادية ومن ثم تحقيق نجاح أدائها الريادي . ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث فقد جرت هيكلته إلى بحثين ، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث ، أما المبحث الثاني على الجانب التطبيقي للبحث ، واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات المعروضة فيه .

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث نظرا لما تشهده الشركة العامة للسمنت الجنوبية اليوم من شدة المنافسة نحو تقديم منتجات منافسة لها بالأسواق لا تتناسب فقط مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم وإنما النظر إلى ابعاد من ذلك لحماية وضعها التنافسي واتساعه بالسوق ، وفي ظل هذا التطور أصبح على الشركة المبحوثة البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل تعتمد على اختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في أداءها ، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم (القدرات الاستراتيجية وإبعادها) والذي أصبح ضرورة ملحة للشركة المبحوثة في فهم الأداء الريادي لأفرادها وعمق استجابتهم لذلك و الساعية وراء تحقيق نجاح أدائها الريادي ، وعليه بدأت عملية تشخيص مشكلة البحث عن طريق قيام الباحث بزيارة معامل الشركة العامة للسمنت الجنوبية الأربعة عينة البحث ، اذ تكمن مشكلة البحث الحالي في غياب الوعي بأهمية تطبيق أبعاد الأداء الريادي وتحقيقه عن طريق القدرات الاستراتيجية وإضافة لذلك عن مستوى فهم الافراد الشركة المبحوثة عن الأداء الريادي ويمكن تجسيد هذه المشكلة عن طريق طرح التساؤلات الآتية:-

- 1- هل تتبنى الشركات المبحوثة أبعاد القدرات الاستراتيجية وإبعاد الأداء الريادي ؟
- 2- ما هو مستوى إدراك وتطبيق عينة البحث لممارسة تطبيق أبعاد القدرات الاستراتيجية ؟
- 3- هل تسهم أبعاد القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي من وجهة نظر عينة البحث ؟

- 4- هل تمتلك الشركات المبحوثة صورة واضحة عن فهم مفهوم وأبعاد القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي من قبل أفرادها العاملين ؟
- 5- ما مستوى علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرين وتأثيرهما في تحسين مستوى أداء الشركة المبحوثة .

ثانياً-أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث فإن الهدف الرئيس له هو توضيح تحقيق الأداء الريادي عن طريق فهم الافراد لمستوى الأداء الريادي عن طريق ابعاد القدرات الاستراتيجية ، إضافة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- تحديد مستوى إدراك وتطبيق أبعاد القدرات الاستراتيجية في تحقيق مستويات الأداء الريادي بأبعاده من قبل عينة البحث واستجابتهم له .
 - 2- تحديد مدى مساهمة أبعاد القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي لمعامل الشركة المبحوثة .
 - 3- تكوين إطار نظري يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهوم القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي بأبعاده.
 - 4- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى معامل الشركة عينة البحث .

ثالثاً-أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث الحالي عن طريق الأهمية الفكرية لمتغيراته والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل الشركة المبحوثة وفي مختلف المجالات ، اذ يتضمن متغير القدرات الاستراتيجية حقلين مهمين في تخصصات إدارة الأعمال وهما (إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الاستراتيجية) الأمر الذي يسهم في خلق التفاعل الفكري والمساهمة الجادة في وضع أسس مفاهيمية جديدة ، عن طريق ما اشارت اليه دراسات الباحثين في هذا المجال إضافة لذلك فالبحث يجذب انتباه الشركة المبحوثة وبمختلف أقسامها ومستوياتها الإدارية ولا سيما قسم الإدارة الاستراتيجية إلى أهمية تطبيق أبعاد القدرات الاستراتيجية، كذلك يوضح هذا البحث التأثير الأساس لإبعاد القدرات الاستراتيجية في تعديل مواقف وسلوك الموظفين نحو حماية البيئة في تعاملاتهم اليومية والذي يعزز من تحقيق الأداء الريادي لها عن طريق مدى فهم واستيعاب افراد الشركة للأداء الريادي والبحث عن مستويات هذا الفهم والادراك واشارة الى ركزت عليه اهداف الباحثين في مصادرهم العلمية الى تحقيق الأداء الريادي يجري عن طريق تطبيق ابعاد القدرات الاستراتيجية لضمان تحقيق الأداء الريادي للشركة المبحوثة وتحقيق مستويات عالية من الأداء بعد توفر القدرات الاستراتيجية يجري ذلك وعلاقتهم عن طريق مخططات الارتباط والتأثير في كل منها .

رابعاً- مخطط البحث الفرضي

بالاستناد إلى الأطر الفكرية لأدبيات تطبيق أبعاد القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث تتطلب المعالجة المنهجية تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين ، المتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الأداء الريادي) ، وكما موضح في الشكل (1).

الشكل (1)



خامساً- فرضيات البحث :

تمثل الفرضيات بياناً للموضوع الذي هو قيد البحث وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعادها ، وكذلك محاولة للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه. يستند البحث الحالي إلى فرضيتين رئيسيتين وكالآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى:- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها والأداء الريادي للشركات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية وأبعادها في الأداء الريادي للشركات المبحوثة.

سادساً- مجتمع البحث وعينته

1- مجتمع البحث

انطلاقاً من هدف البحث الأساسي والمتمثل في معرفة مدى تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي ، لذا وقع اختيار الباحث على معامل الشركة العامة للسمنت الجنوبية كمجتمع البحث الحالي. وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قام بها الباحث لتغطية أكثر من معمل لدى الشركة المبحوثة في محافظتي النجف الاشرف وكربلاء المقدسة لإعطاء نظرة شاملة عن مدى تطبيق هدف البحث في الشركة المذكورة ، وبالرغم من مواجهة بعض الصعوبات في الوصول إلى مواقع المعامل نظراً لسوء الوضع الأمني (حظر التجوال- الناتج عن اندلاع المظاهرات إضافة الى جائحة فايروس كورونا (كوفيد-19)) لذا اقتصر مجتمع البحث الحالي على اربع معامل تابعة للشركة العامة للسمنت الجنوبية عينة البحث كما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) وصف شركات مجتمع البحث.

ت	اسم الشركة	نوع القطاع	الموقع	تاريخ التأسيس	راس المال المدفوع	عدد العاملين
1	معمل سميت النجف الاشرف	عام	النجف / كوفة .	2012	400 مليون دولار	162
2	معمل سميت الكوفة المقدسة .	عام	النجف / كوفة .	1980	250 مليون دولار	167
3	معمل سميت كربلاء .	عام	كربلاء المقدسة	2014	مليار دينار عراقي	137
4	معمل سميت النورة في كربلاء المقدسة .	عام	كربلاء / طريق الحر	2003	10 مليون دينار عراقي	162

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على شبكة الانترنت ومعلومات المقابلة.

2- عينة البحث

استنادا الى متغيرات البحث والمتمثلة بـ (القدرات الاستراتيجية و النجاح الريادي) جرى اعتماد العينة (القصدية) لمجموعة من معامل الشركة المبحوثة و من المسؤولين (المديرين ، معاوني المديرين ، رؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب والوحدات) ، وذلك للأسباب التالية:-

- أ- جرى اعتماد مسؤولي الاقسام الادارية والفنية ومعاونيهم كونهم المعنيين بالدراسة عينة البحث .
 - ب- وجد الباحث وعن طريق اطلاعه على الدراسات السابقة بأن متغير الأداء الريادي يجري قياسه من قبل المسؤولين في المعامل التابعة للشركة .
- لذا وزعت (200) استمارة استبانة على العينة المستهدفة أعيدت جميعها وكانت صالحة للتحليل أي بنسبة 100% وكما موضح ذلك في جدول (2).

جدول (2) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

الاستمارات			مجتمع البحث
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة	
100%	55	55	معمل سميت النجف الاشرف .
100%	50	50	معمل سميت الكوفة المقدسة .
100%	55	55	معمل سميت كربلاء المقدسة .
100%	40	40	معمل النورة في كربلاء المقدسة.
100%	200	200	المجموع

المصدر: أعداد الباحث.

المبحث الثاني

التأطير الفكري والمفاهيم لمتغيرات البحث

اولاً- القدرات الاستراتيجية

1- مفهوم القدرات الاستراتيجية :

تعرف القدرات الاستراتيجية بأنها أنشطة أو عمليات مثلى يجري استخدامها لضمان نجاح عمل المنظمات. او هي طريقة يجب أن يُعملَ ، ويمكن أن تشمل (الأنشطة ، العمليات ، الوظائف ،،المواصفات القياسية ، الإرشادات) . اذ اشار (Hosain&Rahman, 2016:54-55) الى أنه في نهاية القرن العشرين ظهرت هنالك قضايا استراتيجية جديدة متمثلة بالقدرات الاستراتيجية والتي اصبحت شعارا عالميا في بداية القرن الحادي والعشرين ، اذ ظهرت هناك حاجة متزايدة باستمرار القدرات الاستراتيجية لتنتج مصطلح جديد يعرف بممارسات القدرات الاستراتيجية . برز الاهتمام بمفهوم القدرات الاستراتيجية منذ اواسط القرن العشرين حيث ظهرت في هذه الفترة التركيز على مفاهيم حديثة في الادارة الاستراتيجية التي

تعدُّ عاملاً ومحركاً مهماً يدفع منظمات الاعمال لممارسة اعمالها بشكل ناجح ومتوفق ومقدرة عالية على تحقيق الاهداف والميزة التنافسية (Hareenbin et al,2018:118).

يشير مفهوم القدرات الاستراتيجية الى قدرة المنظمة على توظيف الاستراتيجيات التنافسية توظيفاً امثل من اجل البقاء والاستمرار في تعزيز حصتها السوقية عن طريق تحقيق الميزة التنافسية وذلك بتركيز المنظمة على استخدام اصولها ومواردها البشرية والمادية في سبيل تعزيز وتطوير هذه القدرات (Hartman,2015:2)

في حين اشار (Grobler,2010:562) أنَّ سعي المنظمات وبشكل مستمر نحو تحقيق النجاح والتفوق يحتاج الى عملية مستمرة بتحسين قدراتها التي تكون متلائمة مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وان عملية التحسين هذه بحاجة الى موارد بشرية وقدرات تكنولوجية تكون المنظمة قادرة على توفيرها . في حين وضح (Pammell,2015:46) أنَّ القدرات الاستراتيجية هي الوسيلة التي عن طريقها تسعى المنظمة لمواكبة التحديات الخارجية وتعزيز قدراتها الذاتية من اجل الوصول الى اهدافها . وأن الهدف الرئيس من امتلاك المنظمة للقدرات الاستراتيجية هو لتحسين مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه حماية المنظمة على منتجاتها المقدمة لزبائنهم والمحافظة على الحصة السوقية لها .

ويرى (Yong et al., 2019:265) بأن القدرات الاستراتيجية لها تأثير أساسي ومهم في دعم الوظائف الأخرى باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بعدة طرق ، فالمنظمات ذات الأداء الاستراتيجي لها القدرة الأكبر على اكتساب الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات غير البيئية. لذا فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم القدرات الاستراتيجية بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (4) بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم بحسب تسلسلها الزمني:-

جدول (3) مفهوم القدرات الإستراتيجية.

ت	المصدر	التعريف
1.	(Hong et al,2014:3)	هي الأنشطة المرتبطة بفلسفات وسياسات الإدارة الخاصة بالمنظمة والتي تعمل على زيادة وعي الموظفين حول المسؤوليات التنظيمية وحمايتهم.
2.	(Chen et al ,2014:112)	هي تنفيذ القدرات والمهام ذات التوجه الاستراتيجي لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل المنظمات وبشكل أدق فإن تلك القدرات تعزز دور الأداء التنظيمي لها .
3.	(Sharif et al., 2016: 147)	هي عبارة عن الإجراءات والأنشطة المنسجمة مع الأهداف البيئية للمنظمة والتي تؤدي دوراً مهماً في تنفيذ وصيانة أنظمة الإدارة التنظيمية وتطوير المنتجات والابتكارات ذات التأثير العالي لها في جذب الزبائن .
4.	(Sarode&Patil, 2018:527)	هي سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية المنتج والحفاظ عليها وهذا ما يخلق الرضا الوظيفي العالي ومشاركة أفضل من شأنها أن تؤدي إلى إنتاجية عالية.
5.	(Markova,2018:3860)	هي الممارسات التي تتعامل مع إعادة التفكير في المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها وعملياتها وأنشطتها واستراتيجياتها بطريقة توجهها استراتيجيا من أجل تلبية احتياجات المنظمة لإنتاج منتجات تلبي حاجات الزبائن .

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

وبناء على ما تقدم يمكن النظر الى القدرات الاستراتيجية: هي مجموعة القدرات التي تمكن المنظمة من تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة على الامد الطويل وتدعم توجهاتها في الاستمرارية والبقاء في ميدان الاعمال ، كذلك يمكن وصفها مزيج مركب لمجموعة عناصر بغض النظر عن مكونات هذا المزيج ان كانت (مادية ، مالية ، بشرية) كعناصر نادرة تفسيرية لنقل المنظمة من حالة الى اخرى اكثر تقدم واكثر نجاح واستدامة ، ولكي نقول

ان المنظمة تتمتع بقدرات استراتيجية لابد لها من ان تحدث مازجة وملاءمة بين ما تمتلكه من الموارد بأنواعها والقدرات مع العمليات والنظم والسياسات التي تعتمد عليها (ك نقاط قوة) ، وتجنب نقاط الضعف في الاداء التنظيمي .

2- أهمية القدرات الاستراتيجية :

تعد القدرات الاستراتيجية ذات اهمية بالغة في نجاح وتحقيق اهداف المنظمة ، وإن المنظمات التي تعمل على تدعيم وتطوير قدراتها الاستراتيجية تكون قادرة على الاستمرار والنمو والمنافسة ، وان هذه القدرات تعد اصولاً ثابتة للمنظمة وتحتاج الى ادارة ناجحة في سبيل توجيهها وتنميتها بالشكل الذي يساعد على تحقيق اهداف المنظمة ، وان على المنظمات ان تتعامل بوعي وكفاءة عالية من اجل تطوير قدراتها الاستراتيجية مما يجعلها في موقع تنافسي جيد مع المنظمات المنافسة الاخرى (Moffat&Simon,2011:7) .

فيما اشار (Carraresi et al,2012:188) الى ان اهمية القدرات الاستراتيجية تتبع من امكانية التحول المستمر للمعرفة والافكار الابداعية الى منتجات جديدة تكون قادرة على مقابلة طلبات الزبائن ومواجهة التحديات الاستراتيجية التي تواجه عمل المنظمة وان هذه القدرات تمثل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة ، فيما اكد (Simon et al,2011:1306) أن القدرات الاستراتيجية تعد شرطاً مهماً واساسياً لعمل المديرين في ادارة مهامهم المتعلقة بالتخطيط والقيادة والرقابة كون هذه القدرات تعد ادوات تنفيذ للخطط التي يمكن أن يطبقها المدبرون على ارض الواقع وتوزيع المهام بالشكل الذي يتماشى مع ما متوفر من قدرات داخل المنظمة ، ومن جهة اخرى ان قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح يتوقف على ما تملكه هذه المنظمة من قدرات استراتيجية تجعلها في موقع التفوق على المنافسين العاملين معها في نفس الصناعة وان هذه القدرات ترتبط بثلاث محاور وهي :

- الموارد المتاحة للمنظمة .
- القدرة على تنفيذ نشاطات المنظمة .
- الموازنة بين الموارد والنشاطات .

3- أبعاد القدرات الاستراتيجية

نظراً لاختلاف الباحثون في تحديد ابعاد القدرات الاستراتيجية فإن البحث الحالي سوف يتبنى نموذج (Parnell , 2011) و بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بأبعاد القدرات الاستراتيجية والاطلاع عليها ، التي تتلاءم مع موضوع البحث الحالي ليمثل أطراً فلسفياً عملياً يمكن الاسترشاد به لعرض أبعاد القدرات الاستراتيجية والذي يتضمن أربعة أبعاد أساسية (القدرات التسويقية ، القدرات التكنولوجية ، القدرات المرتبطة بالسوق ، القدرات الإدارية) ، وهي أبعاد متكاملة مع بعضها لتجسد أسس القدرات الاستراتيجية لأي منظمة تسعى للتميز من وجهة نظر الباحث ، وفيما يلي استعراضاً مستقيماً لهذه الأبعاد وبالاعتماد على النموذج الذي جرى ذكره سلفاً ومكونات بيئتها التي لها تأثير طويل الاجل في مستقبل المنظمة والتي تعتمد فيه على السعي لتحقيق استراتيجياتها (John A. Parnell , 2011: 227_228) .

ومن الجدير بالذكر أن معظم الابحاث اشارت الى العوامل الأكثر ارتباطاً بالمنتج والنجاح التي يمكن السيطرة عليها إدارياً عن طريق استخدام أفضل للقدرات التسويقية والمرتبطة بالسوق ، اضافة الى الممارسات والتي تعد آليات مهمة في تحقيق هذه الأهداف وتزيد من اداء تطوير المنتجات الجديدة في المنظمة وخارجها مع الشركاء كما ينظر إلى القدرات الاستراتيجية مهمة لخلق رؤية مشتركة على نطاق المنظمة بصورة عامة (Johnson &Filippini , 2010:22) .

1- القدرات التسويقية : (Marketing capabilities)

هي مجموعة القدرات التي تدعم المنظمة في الدخول الى الاسواق الديناميكية وتسهم في تطوير منتجات جديدة عن طريق تحسين العلاقات مع الزبائن والوصول الى الاسواق الجديدة التي تعزز القدرات التنافسية للمنظمة ظهر في السنوات الأخيرة للقرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين العديد من الجهود المبذولة لفهم طبيعة ومضمون القدرات التسويقية ودورها

في تحقيق تفوق تنافسي بالاعتماد على موارد المنظمة ، حيث بدأ التأكيد على دراسة القدرات التسويقية وذلك للاختلاف الكبير بين قدرات المنظمات العاملة بأنها (Guenzi&Troilo,2009 :975) التي عرفها الباحث (Fahy et al, 2000 :70) مجموعة العوامل التكاملية التي تهدف إلى تطبيق المعرفة الجماعية ومهارات جميع موارد المنظمة لتلبية السوق وهي تشمل تحديد الأسعار، توزيع المنتجات وأدائها، الاتصالات التسويقية، المبيعات، التخطيط التسويقي والتنفيذ التسويقي والمعلوماتي الاحتياطات السوقية والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق ومواجهة التهديدات التنافسية التي تواجهها .

ويرى (Morgan , 2009 : 911) المنظمات تعمل على جعل هذه التهديدات فرصا تستفيد منها المنظمة إن القدرات التسويقية هي مجموعة العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق مركز تنافسي متقدم في السوق .

2- القدرات المرتبطة بالسوق : Market linking capabilities

تشير لسعي المنظمة نحو استثمار الفرص التسويقية الخارجية لتحقيق أهدافها ومراقبة احتياجات الزبون التي تفهمها المنظمة كفرص تسهم في تحسين مستوى المبيعات وزيادة الحصة السوقية الذي يكسبها ولاء الزبون عن طريق ما تقدمه لهم من منتجات تلبي حاجاتهم الأساسية .

3- القدرات التكنولوجية : Technology capabilities

هي مجموعة العناصر التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة التكنولوجية والتسويقية والتكيف السريع معها للحد من التأثيرات الخارجية واتخاذ القرارات للمفاضلة بين الخيارات المتاحة كما تعد مجموعة التقنيات والمعلومات والتطبيقات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز وهي تشمل البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات المادية من حيث الأجهزة والبرمجيات والشبكات ، والتي تساعد على توفر التقنية التي تكون أساس لتنفيذ تكنولوجيا القائمة على ابتكار منتجات جديدة وتطويرها إن القدرات ويرى (Lester & Tran ,2008 :177) ، (Tarafdar&Gordon , 2008 : 177) ، التكنولوجيا تمتد إلى مجموعة واسعة من تقنيات معالجة النصوص التنظيمية والشبكات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والكومبيوترات المتطورة ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية و المعدات الساندة لها والبرمجيات والخدمات التكنولوجية الأخرى. إن التكنولوجيا تسعى الى تحويل منظمات الأعمال إلى منظمات رقمية تعتمد على التقنيات المتطورة بصورة اكبر، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات بطريقة متطورة تساعد المنظمات على تطوير عملية الإبداع والابتكار وتبادل المعلومات وإدارة الأصول التكنولوجية والاستفادة القصوى من الفرص الجديدة بأفضل طريقة الأمر الذي يساعد المنظمات على تعظيم قيمتها وتخفيف المخاطر المتوقعة والحصول على أفضل المواقع التنافسية (Allen,2008:1) .

4- القدرات الإدارية : Management capabilities

هي مجموعة القدرات الخاصة بأفراد الشركة المتمثلة بقدرة التعلم التنظيمي ، وإدارة المعرفة ونقلها من فرد إلى آخر ، واكتساب الخبرات من تجارب العمل التي تولد تلك القدرات كل حسب مستواها في الشركة ، تعدّ موارد المنظمة البشرية من أهم الأصول التنظيمية، حيث انتقل الاهتمام بها من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للمنظمة، وبعد ذلك بدأ التركيز على مهارات وقدرات الموارد البشرية باعدها العنصر المهم في المنظمة والتي تركز على مجموعة من التقنيات التي تؤدي إلى رفع مستوى الموارد البشرية وتطوير مواهبهم وبما يخدم التوجهات التنظيمية (Karami, 2003 : 5)

ثانياً- الأداء الريادي Entrepreneurial performance

1- مفهوم الأداء الريادي

ينظر اغلب الباحثين إلى الأداء الريادي على أنه العملية التي يسعى فيها الأفراد أو الجماعات للوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة (13 : 1991 , Bygrave&Hofer) ، أو هو عملية خلق أو اغتنام الفرصة ومتابعتها بغض النظر عن الموارد الحالية المتاحة ، لذلك يعرف الاداء الريادي بأنه احد اهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الاعمال نحو التوجه لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن للوصول بها الى مستوى التميز والمنافسة (العدواني ، 2010 : 49) ، كما وقد جرى تعريفه على أنه عملية انشاء مؤسسة أو مؤسسات جديدة وتطويرها والاستجابة للفرص الحديثة التي تحقق الميزة التنافسية (285 : 2012 , Haidar) ، والاداء الريادي هو كيفية اكتشاف الفرص لخلق السلع والخدمات الحالية والمستقبلية أو استغلالها بما يخدم حاجة الزبون (217 : 2010 , Shane & Venkataraman) ، إذ أكد Steven son أن اكتشاف الفرص واستغلالها هو اهم عنصر في الاداء الريادي (17 : 2016 , Steven son & Jarillo) ، ويتضمن ذات الاتجاه ذكر كل من (7 : 1989 , Bygrave) وكما ذكر الاداء الريادي لـ (Inayah , 2019,2) و هو عملية ربط السلوك الإبداعي والتوجيه استراتيجي للبحث عن زيادة أرباح المنظمة ، كما ذكر بأنه لا يوجد تعريف موحد في المؤلفات الحديثة لمفهوم الأداء الريادي . وكثيراً ما يجمع بين مفهوم الأداء الريادي و الأرباح الناتجة عن العمليات التجارية المختلفة والأفكار المقدمة المطروحة من مختلف المجالات عن طريق الاعتماد على ابتكار وسائل متطورة لتطبيق الأعمال وتحقيق الفرص السوقية واكتشافها (22 : 2018 , Saerang et al) ، (272011,, Imbark) ، لذا جرى تحديد ثلاث خصائص لهذا المفهوم وكالاتي :

مع إشارة الباحث (135 : 2016 , Skripak et al .) لها وإسنادها بذلك :

1. التعاون : بشكل عام هو: الاداء الريادي تقديم تقنية جديدة او منتج جديد او فتح سوق جديد وهذا بدوره يتطلب تعاون الكادر الريادي المسؤول .
 2. ادارة الاعمال الريادية : اي الاعمال التي تجمع بين الموارد المتاحة والاداء الريادي لتحقيق الربح .
 3. المخاطرة : اي أن رواد الاداء الريادي يجهلون نتائج هذا الاداء وهم بذلك يتحملونها معتمدين على درجة معينة من اليقين وفقاً لمخزونهم المعلوماتي الخاص بجانب الاعمال والابتكار .
- لذا فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم الأداء الريادي بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (5) بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم بحسب تسلسلها الزمني :-

جدول (4) مفهوم الأداء الريادي

ت	المصدر	المفهوم
1-	(Thapa et al., 2008:87)	هو مقياس لتقييم نجاح رواد الأعمال ومنظماتهم الريادية عن طريق النظر الى نمو الدخل أو الربح الناتج عن تقديم السلع والخدمات ومدى القدرة على تحقيق الرضا لجميع اصحاب المصلحة.
2-	(الجبوري، 2014:54)	هو مجموعة المعايير المتمثلة بالأداء المالي والأداء التشغيلي والرضا المتمثل برضا صاحب المشروع وجميع اصحاب المصلحة الآخرين.
3-	(31Juhdi et al, 2015:)	هو نتيجة ريادية إيجابية ومرضية (مالياً ونفسياً) ناتجة عن وجود حالات ذهنية إبداعية وابتكارية قوية.
4-	(Ngah&Salleh, 2015:287)	هو المعيار المستخدم من قبل رواد الأعمال للحكم على مدى نجاح أعمالهم الريادية.
5-	(Wach et al., 2016:1099)	هو الفهم والتقييم لإنجاز المعايير المتمثلة بـ(حجم الشركة ونمو الإيرادات والمبيعات والتوسع في السوق والاستقلال والرضا) والتي يعد انجازها من أولويات المنظمة الريادية وروادها.
6-	(Irene, 2016:7)	هو مقياس تستخدمه المنظمة الريادية لقياس مدى انجاز ادائها وفق مجموعة من المعايير المتمثلة بـ(نمو المبيعات والعائد على الاستثمار والموارد والعمالة والابتكار في إستراتيجية المنتجات والخدمات والمبيعات ورضا الموظفين والعملاء).
7-	(Angel et al., 2018:622)	ينظر إلى النجاح الريادي من مدخلين داخلي وخارجي ، يتمثل المدخل الداخلي في انجاز ما تحب ، أما المدخل الخارجي فيتتمثل في تحقيق رضا وأحلام العملاء وجميع أصحاب المصلحة الآخرين.

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

وبناء على ما تقدم يمكن النظر إلى الأداء الريادي بأنه قدرة المنظمة الريادية على تحقيق التنافس والأرباح بمستوى عالي عن طريق توليد واغتنام الفرص بكفاءة وفاعلية وبما يضمن تعزيز رضا وامتنان روادها.

2- أهمية الاداء الريادي

زادت أهمية الاعمال الريادية في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي ، ويرجع سبب هذه الأهمية إلى التغير السريع في التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي والذي وفر فرصاً جديدة للمنظمات الريادية ، لكن ليس جميع المنظمات الريادية تنجح في اغتنام تلك الفرص ، لذلك تنعكس أهمية الريادة على نتيجتها النهائية والمتمثلة بالنجاح للأداء الريادي (Setia, 2018:13). وفي السياق نفسه يضيف (Solymossy, 1998:27-28) بان الاداء الريادي لا غنى عنه عند تقييم المنظمات الريادية فهو يمثل النتيجة النهائية لتحقيق اهدافها ، ويساهم في تعزيز القدرات والمهارات التنافسية والتوجهات التكنولوجية المبتكرة التي تمكن المنظمة من تحديد ومعالجة أوجه القصور وتحقيق ميزتها التنافسية.

يرى (Pauceanu et al., 2019:1-3; Katekhaye, 2018:2; Barreira, 2004:22) بان أهمية الاداء الريادي تكمن في تمكين المنظمة الريادية من تحقيق الإرباح الناتجة عن معدلات نمو مرتفعة في المبيعات والبنية التحتية والتوظيف ورضا العملاء وتطوير القدرات الحالية واكتساب الكفاءات الجديدة لتحديد الفرص واستغلالها و التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. وفي السياق نفسه يضيف كل من (Halabi&Lussier, 2018:1; Razmus& Laguna, 2014:5) بأن النجاح في إدارة المنظمات الريادية له أهمية حيوية ليس فقط لتلك المنظمات واصحابها ولكن للمجتمع ككل ايضا ، اذ يلعب الاداء الريادي دورا مهما في تنشيط وتنمية الاقتصاديات الوطنية وخلق الثروات وفرص العمل على مستوى الدول ، اما على مستوى المنظمات الريادية فيعد ضامنا لنموها وتحقيق الأرباح وتدعيم قدرتها التنافسية.

يرى (Fisher, 2011:26-27) بأن أهمية الاداء الريادي تتمثل بكونه يستند الى وجود الابتكار وهو الميزة المميزة لريادة الأعمال والتي تمكن المنظمات الريادية من إنشاء أعمال جديدة والدخول إلى أسواق جديدة لاكتشاف فرص إنشاء السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها. وفي السياق نفسه يضيف كل من (Cubico et al., 2010:425; Calvo & Garcia, 2010:263) بأن الاداء الريادي يعد أمراً مهماً ، فهو يعزز القدرة التنافسية للمنظمة الريادية عن طريق مساهمته فيخلق فرص العمل وتحفز الإمكانات الشخصية والنمو وتطوير النشاط الاقتصادي عن طريق (مزج المجازفة والابتكار والإبداع مع الإدارة السليمة) داخل منظمة جديدة أو موجودة سابقاً. وفي ذات الصدد يضيف (Mkhavale & Ntshakala, 2018:641) بأن الاداء الريادي يمكن المنظمات الريادية من اعتماد نهجاً استباقياً في توقع تغيرات الأسواق واحتياجات العملاء والبقاء والاستمرارية في تحقيق الربحية ونمو حصتها السوقية الحالية والدخول في قطاعات سوقية جديدة عن طريق تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة.

3- أبعاد الاداء الريادي Dimensions of Entrepreneurial performance

نظراً لاختلاف الباحثون في تحديد أبعاد الاداء الريادي فإن البحث الحالي سوف يتبنى أنموذج (Juhdi et al, 2015:31) والذي اشتمل على أربعة أبعاد تمثلت بـ (البعد المالي (الربحية) ، رضا الريادي ، الشعور بالامتنان ، الاستعداد لريادة الأعمال) ، وسيجري توضيح كل بعد من هذه الأبعاد وكما يأتي :-

أ- بعد الشبكات والموارد المكتسبة Networking and resource acquired

يحدد الاداء المالي قدرة المنظمات الريادية على مواصلة عملياتها واستمرار قدرتها على النمو في الصناعة ، لذلك فإن استخدام مقاييس لأداء الريادي مثل (الشبكات والموارد المكتسبة و الإبداعات المتحققة وأنشطة نقل التكنولوجيا والأنشطة العرضية والناشئة الجديدة) هو أمر بالغ الأهمية في قياس مدى نجاح أو فشل تلك المنظمات ، ولكي تعد المنظمة الريادية ناجحة فمن المهم بالنسبة لها تحقيق زيادة في الأرباح (Ahmad, 2007:50). وفي السياق نفسه يضيف (Orser et al., 2000:24-45) بأن أغلب الدراسات وفي مختلف الصناعات اعتمدت على المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الاداء الريادي ، وتمثل (أنشطة نقل التكنولوجيا) من أكثر المقاييس المستخدمة بشكل متكرر في قياس نجاح المنظمات الريادية ، إذ تعد (أنشطة نقل التكنولوجيا) عامل مهم في تعزيز قدرة المنظمة الريادية على تحقيق أهداف طويلة الأجل مثل زيادة حصتها السوقية ، وفي ذات الصدد يضيف كل من (Chandler, & Hanks, 1993:391-406 ; Haber & Reichel, 2005:257-259) بأن النمو في (تطوير وتوسيع التكنولوجيا) يعد حافزاً للنمو المستقبلي يعزز من تطوير الأعمال والأنشطة الإدارية ، ويشير إلى قوة العمل والبقاء والنمو المستمر ، ومع ذلك ، فقد يجري تصنيفها كمقياس ذاتي للقائمين على الأعمال الريادية (وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي بينت وجود صعوبات في جمع أرقام البيانات الموضوعية والصحيحة والموحدة لقياس تطوير التكنولوجيا).

ب- الإبداعات المتحققة Innovations realized

يُنسب الكثير من الباحثين نجاح رواد الاعمال الى الرضا المتحقق لديهم عن عملهم الريادي ، لذلك نجد الكثير من الرياديين الناجحين يفضلون التطوير بالوسائل التكنولوجية أقل مقارنةً بتحقيق الرضا عن عملهم ، بالإضافة إلى ذلك نجد بأن رضا الريادي له تأثير مضاعف على النجاح مقارنة بالأبعاد المذكورة ، إذ يعد الإبداع المتحقق رصيد شخصي كبير يعزز من مهارات التعامل مع الآخرين ويقوي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وما لهما من تأثير فعال في استلزام أقصى جهد نحو تحقيق النجاح المنشود (Barreira, 2004:22-25). وعليه يُعرّف الإبداع لرواد الاعمال بأنه الدرجة التي يكون عندها الريادي على استعداد لبذل أقصى قدر من الحافز والجهد نحو تحقيق الاداء في مشروعه الريادي بأقصى مستوى من التقدم (Solymossy, 1998:48-49).

ت- أنشطة نقل التكنولوجيا Technology transfer activities

على الرغم من أن مفهوم أنشطة نقل التكنولوجيا هو إجراء عملي ، اذ شغل الدراسة اهتمام مجموعة من الباحثين وفي عدة مجالات ولا سيما المجال الانتاجي للمعامل ، وكذلك هي الأنشطة التي عن طريقها تقوم الشركات بنقل جهودها البحثية وتحويلها الى منتجات جديدة على ارض الواقع ترجمة لتقدمها اي نقل المعرفة بواسطة الخبراء او البحوث التجريبية لما كان لهذا البعد من تأثير واضح على مستوى تقدم تقنيات الانتاج والبرامج وحصول العديد من المنظمات على مستويات عالية من المنافسة والنجاح كما أن التكنولوجيا تعد من الاسس التي تستند عليها المنظمات في مواكبة التغيير عن طريق تركيزها على المعرفة ورأس المال البشري وامتلاك القدرة الى الوصول مستوى عالي من التطور ، فضلا عن تمييزها ببعض الخصائص مثل (الابداع ، واتخاذ المخاطرة المعتدلة التي تستطيع المنظمة السيطرة عليها ، تحديد المسؤوليات بشكل منتظم وفعال من اجل ادراك الموهبة التي يمتلكها العاملين والاستفادة منها (Bakhshian,2011:415) .

ث- الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة New spin- offs and start - ups

يرى (Barreira, 2004:35) بأن تحقيق النجاح الريادي يعتمد إلى حد كبير على مدى استعداد الريادي لاغتنام الفرص بالاعتماد على ما يمتلكه من المهارات ك(مهارات القيادة والإقناع والتسويق والإدارة المالية والقانونية والاتصالات والتخطيط السياسي والاستراتيجي) ، اي المهارات اللازمة لوضع خطة عمل مناسبة والتي بدونها قد لا يتمكن رواد الأعمال من اغتنام الفرص المتاحة لهم والمضي قدماً في أنشطة البدء أو إدارة الأعمال المستمرة بغية تحقيق الاداء الريادي. وفي السياق نفسه اشار (Ardichvili et al. 2003: 106) الى ان العملية الأساسية للتعرف على الفرص واغتنامها تستند الى عدة عوامل رئيسية منها (الحصول والكشف عن مصادر الأنشطة العرضية الجديدة التي تعتمد الى الحصول على فرص اكثر اتساعا من الارباح والتقدم لمستقبل المنظمة والمقصود بها كل نشاط يختص بالاداء المنظمة من برامج تقنية ونظام حاسبات متطورة جديدة التي لوجود لها مسبقا في بيئة أعمال المنظمة منذ تأسيسها او المخترعة من قبل الباحثين أصحاب المعرفة نتيجة أعمالهم الابتكارية التي نشأت على خبرات الباحثين عن طريق النصح والإرشاد والتوجيه والتجارب السابقة في ميدان عملهم ومن ثم تطبيقها كمعرفة تقدم كل ما يخدم العملية الإنتاجية للمنتجات المنظمة الجديدة .

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

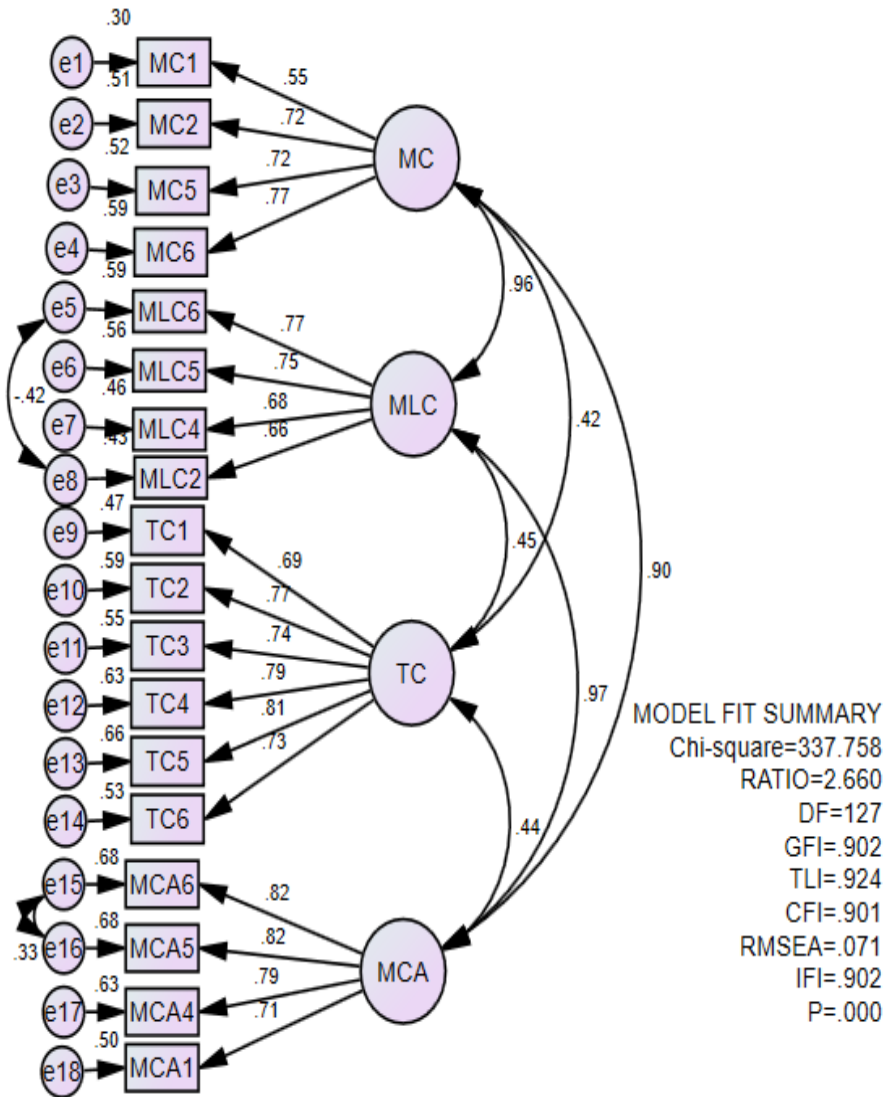
استخدم الباحث أسلوب تحليل العاظمي التوكيدي (CFA) بهدف التحقق من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس ، ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، ويهدف إلى مطابقة الهيكل الافتراضي للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، ومن ثم تأكيد العلاقة بين الابعاد وفقراتها الامر الذي يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة ، وقد اعتمد الباحث في اجراء التحليل العاظمي التوكيدي على البرنامج الاحصائي (Amos Version 21). وكما يأتي :

1- التحليل العاظمي التوكيدي لمتغير القدرات الاستراتيجية :

إنَّ القدرات الاستراتيجية هي متغير مستقل جرى قياسه عن طريق ابعاد متعددة وهي (القدرات التسويقية ، القدرات المرتبطة بالسوق ، القدرات التكنولوجية والقدرات الادارية) وجرى قياسهن ب(24) فقرة موزعة لكل بعدُ (6) فقرات، سيجري اختبار اسلوبين في الصدق البنائي التوكيدي لفقرات القدرات الاستراتيجية ، الاسلوب الاول هو اختبار التحليل العاظمي التوكيدي وحسب (Hair et al, 2010, 116) إن الفقرة المتشعبة تبلغ نسبتها (0.40) للعينة عن (200)، اذ سيجري مقارنة تشعب الفقرات بهذه النسبة المعيارية واي فقرة لم تحصل على اكبر من هذه النسبة سيتم حذفها، اما الاسلوب الثاني: هو التأكد من

جودة ملائمة المقياس حسب القيم المعيارية ل (Mohamad et al, 2013: 198) التي عرضها جدول (9) انف الذكر وسيجري حذف بعض الفقرات للوصول الى جودة النموذج ، والنتائج يعرضها الشكل (9):

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القدرات الاستراتيجية .



المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

اذ أجرى الباحث المتطلبات السابقة بحذف الفقرات التي لديها تباين مشترك مع فقرات بعد آخر وهي (MC3,MC4,MLC1,MLC3,MCA2,MCA3) وقيام الباحث بربط بعض الفقرات بالتباين المشترك توصل الى الشكل (2) الذي بين مقياس القدرات الاستراتيجية ، وعند مقارنة النتائج مع المؤشرات المعيارية تبين انها مطابقة تماما وبذلك يكون مقياس القدرات الاستراتيجية بأبعادها المتعددة الأربعة وبوقع (18) فقرة، وحسب هذه النتائج فان مقياس القدرات الاستراتيجية تقيس الهدف المراد قياسه ويعطي الصلاحية باستخدام اساليب الاحصائية كتحليل الانحدار والارتباط باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

ويظهر الجدول (7) ملخص لبعض الاحصاءات التي اكدت ان مقياس القدرات الاستراتيجية كان معنوية بفقراته حسب القيم الحرجية (C.R.) وكانت معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول (5) الصدف البنائي التوكيدي لفقرات القدرات الاستراتيجية

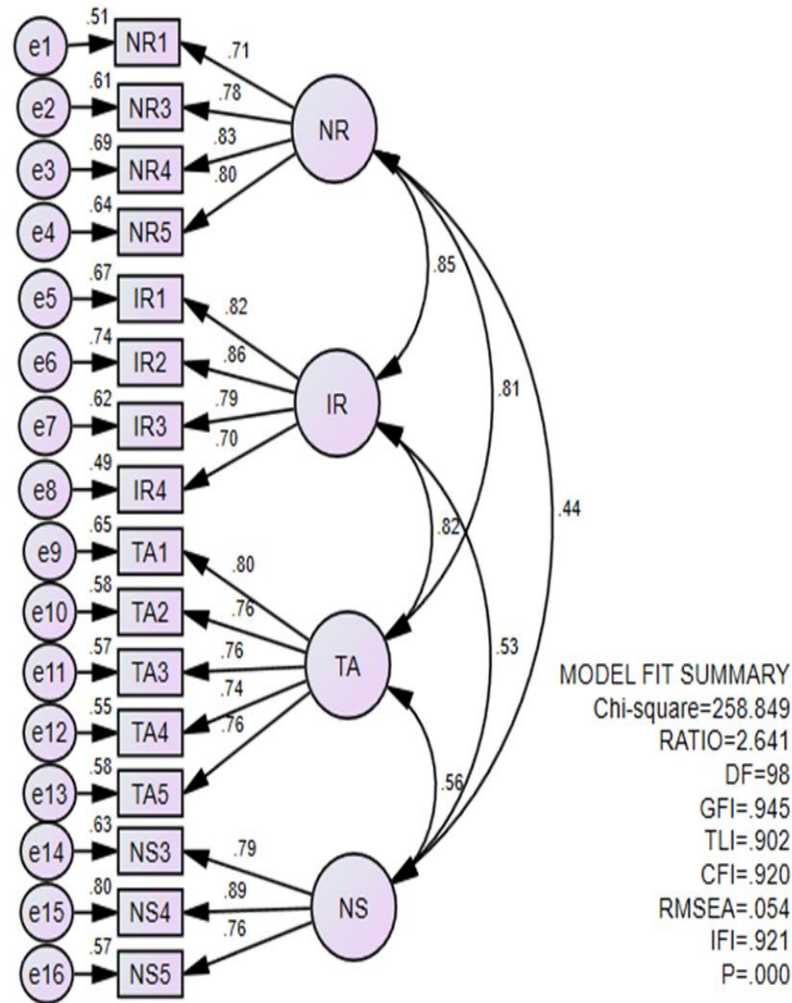
	Estimate	S.E.	C.R.	P	
MC1	<---	MC	0.771	0.101	7.634 ***
MC2	<---	MC	0.896	0.088	10.182 ***
MC5	<---	MC	0.884	0.086	10.279 ***
MC6	<---	MC	0.77	0.092	8.37 ***
MLC2	<---	MLC	0.933	0.116	8.043 ***
MLC4	<---	MLC	0.971	0.098	9.908 ***
MLC5	<---	MLC	1.169	0.106	11.028 ***
MLC6	<---	MLC	0.772	0.108	7.148 ***
TC1	<---	TC	0.801	0.086	9.314 ***
TC2	<---	TC	1.027	0.099	10.374 ***
TC3	<---	TC	0.976	0.097	10.062 ***
TC4	<---	TC	1.079	0.101	10.683 ***
TC5	<---	TC	1.255	0.114	11.009 ***
TC6	<---	TC	0.73	0.089	8.202 ***
MCA1	<---	MCA	0.713	0.107	6.664 ***
MCA4	<---	MCA	1.159	0.109	10.633 ***
MCA5	<---	MCA	1.177	0.107	11 ***
MCA6	<---	MCA	1.267	0.116	10.922 ***

المصدر: اعتماد الباحث على البرنامج التطبيقي Amos v.24.

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الريادي :

يتضح من الشكل (3) أن الاداء الريادي هو متغير تابع جرى قياسه عن طريق ابعاده المتعددة وهي (الشبكات والموارد المكتسبة، الابداعات المتحققة، أنشطة نقل التكنولوجيا والانشطة العرضية والناشئة الجديدة) وتكون المقياس من (20) فقرة موزعة على فقرات المقياس، سيجري اختبار أسلوبين في الصدف البنائي التوكيدي لفقرات الاداء الريادي ، الأسلوب الأول اختبار التحليل العاملي التوكيدي وحسب (Hair et al, 2010, 116) أن الفقرة المتشعبة تبلغ نسبتها (0.40) للعينة عن (200)، إذ سيجري مقارنة تشعب الفقرات بهذه النسبة المعيارية وأي فقرة لم تحصل على اكبر من هذه النسبة سيجري حذفها، أما الأسلوب الثاني: هو التأكد من جودة ملائمة المقياس حسب القيم المعيارية . لـ (Mohamad et al, 2013: 198) التي عرضها جدول (8) انف الذكر، وسيجري حذف بعض الفقرات للوصول إلى جودة النموذج ، والنتائج يعرضها الشكل (3):

شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الريادي (الانموذج الثاني).



اذ أجرى الباحث المتطلبات السابقة بحذف الفقرات التي لديها تباين مشترك مع فقرات الابعاد الاخرى وهي (TA6) وقيام الباحث بربط بعض الفقرات بالتباين المشترك توصل الى الشكل (3) الذي بين مقياس الاداء الريادي ، وعند مقارنة النتائج مع المؤشرات المعيارية تبين انها مطابقة تماما وبذلك يكون مقياس الاداء الريادي بأبعادها المتعددة الاربعة وبوقع (16) فقرة، وحسب هذه النتائج فان مقياس الاداء الريادي تقيس الهدف المراد قياسه ويعطي الصلاحية باستخدام اساليب الاحصائية كتحليل الانحدار والارتباط باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

أنَّ الجدول (6) يظهر ملخص لبعض الاحصاءات التي اكدت ان مقياس الاداء الريادي كان معنوية بفقراته حسب القيم الحرجية (C.R.) وكانت معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول (6) الصدف البنائي التوكيدي لفقرات الاداء الريادي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
NR1	<---	NR	0.71	0.08	8.925	***
NR3	<---	NR	0.78	0.083	9.386	***
NR4	<---	NR	0.83	0.082	10.11	***
NR5	<---	NR	0.8	0.092	8.696	***
IR1	<---	IR	0.82	0.101	8.079	***
IR2	<---	IR	0.86	0.11	7.809	***
IR3	<---	IR	0.79	0.102	7.735	***
IR4	<---	IR	0.7	0.108	6.463	***
TA1	<---	TA	0.8	0.088	9.136	***
TA2	<---	TA	0.76	0.088	8.648	***
TA3	<---	TA	0.76	0.092	8.228	***
TA4	<---	TA	0.74	0.091	8.132	***
TA5	<---	TA	0.76	0.092	8.261	***
NS3	<---	NS	0.79	0.08	9.888	***
NS4	<---	NS	0.89	0.096	9.292	***
NS5	<---	NS	0.76	0.097	7.804	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23)

ثالثاً - اختبار الثبات لأداة القياس

اختبار ثبات المقياس عن طريق قيمة (ألفا كرونباخ) وان أي بعد يحصل على قيمة تفوق (0.68) يعد البعد ثابتاً، اي لو جرى إعادة توزيعه مرة أخرى على نفس العينة ستكون الإجابة نفسها تقريباً خلال فترة زمنية معينة. وكانت النتائج كالآتي:

جدول (7) معاملات الثبات لأداة قياس البحث.

المتغيرات الرئيسية	قيم معامل كرونباخ الفا لكل متغير	الابعاد الفرعية	قيم معامل كرونباخ الفا لكل بعد
القدرات الإستراتيجية	0.931	1. القدرات التسويقية	0.843
		2. القدرات المرتبطة بالسوق	0.848
		3. القدرات التكنولوجية	0.888
		4. القدرات الإدارية	0.878
الأداء الريادي	0.935	الشبكات والمواد المكتبية	0.813
		الإبداعات المتحققة	0.889
		أنشطة نقل التكنولوجيا	0.888
		الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة	0.836

المصدر: من أعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.24).

رابعاً-وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغير القدرات الاستراتيجية إجمالاً :

وبين الجدول (5) ملخص مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير (القدرات الاستراتيجية)، إذ يتضح أن المتغير قد حقق استجابة مرتفعة كون الوسط الحسابي قد بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.73) أما الأهمية النسبية فقد بلغت (0.84) ، في حين كان ترتيب الأبعاد حسب الاستجابة (حصل بعد القدرات المرتبطة بالسوق على الترتيب الأول، يليه بعد القدرات التسويقية بالترتيب الثاني ، أما القدرات التكنولوجية فقد حصل على الترتيب الثالث، أما الترتيب الرابع والأخير فقد كان لبعد القدرات الإدارية).

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لمتغير القدرات الاستراتيجية.

الأبعاد	Mean	Std. Deviation	Coefficient of variation %	Relative importance %	الترتيب
القدرات التسويقية	4.341	0.721	0.166	0.868	1
القدرات المرتبطة بالسوق	4.302	0.688	0.16	0.86	2
القدرات التكنولوجية	4.145	0.763	0.185	0.829	3
القدرات الإدارية	4.143	0.757	0.183	0.828	4
اجمالي القدرات الاستراتيجية	4.232	0.732	0.173	0.846	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Excel) و (SPSS V.24).

2- وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي اجمالياً

وبين الجدول (11) ملخص مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير (الاداء الريادي)، إذ يتضح أن المتغير قد حقق استجابة مرتفعة كون الوسط الحسابي قد بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.75) أما الأهمية النسبية فقد بلغت (0.82) ، في حين كان ترتيب الأبعاد حسب الاستجابة (حصل بعد الإبداعات المتحققة على الترتيب الأول ، يليه بعد الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة بالترتيب الثاني ، أما الشبكات والموارد المكتسبة فقد حصل على الترتيب الثالث، أما الترتيب الرابع والأخير فقد كان لبعد أنشطة نقل التكنولوجيا).

جدول(9) ملخص مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الاداء الريادي

الأبعاد	Mean	Std. Deviation	Coefficient of variation %	Relative importance %	الترتيب
الشبكات والموارد المكتسبة	4.093	0.735	0.179	0.818	3
الإبداعات المتحققة	4.183	0.792	0.1887	0.836	1
أنشطة نقل التكنولوجيا	4.082	0.758	0.186	0.816	4
الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة	4.126	0.744	0.18	0.825	2
أجمالي الاداء الريادي	4.121	0.757	0.183	0.823	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

خامساً-اختبار فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي وأبعادهما) .

أفادت هذه الفرضية لا وجود علاقة موجبة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي ، جرى استخدام معامل ارتباط البسيط (Pearson correlation) لبيانات المتغيرين التي جمعت من (200) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، اذ يظهر الجدول (12) معامل الارتباط فضلاً عن مستوى المعنوية ويرمز لها بـ (Sig.) وافترض الباحث ان مستوى معنوية معيارية (0.05) لقبول علاقات الارتباط اذا كانت مستوى المعنوية المتحققة اقل او يساوي من مستوى المعنوية المعيارية تقبل الفرضية والعكس صحيح وان الرمز الذي يظهر مع معامل الارتباط وهذه العلامة (***) تشير الى قبول الفرضية ضمن مستوى (0.01) وان هذه العلامة (*) تشير الى قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.05) وان خلو معامل الارتباط من علامة (*) يدل على أن لا توجد علاقة او انها ضعيفة جداً ، كما افترض الباحث ان اتجاه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع علاقة ايجابية وعكسه ترفض الفرضية. وحسب نتائج جدول (12) تبين ان هناك علاقة ايجابية بين القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي وقد بلغ معامل الارتباط (0.197) وهو معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة قد بلغت (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي .

الرمز	الأبعاد	التفاصيل	الأداء الريادي
SC	القدرات الاستراتيجية	R	.197**
		Sig.	0.000
		N	200

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

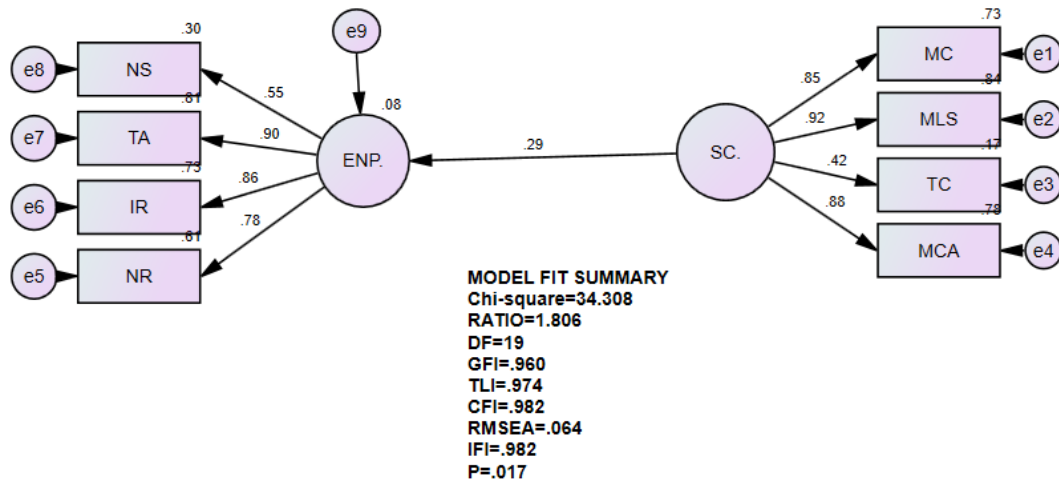
تشير نتائج الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القدرات الاستراتيجية ومتغير الاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.197 **) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القدرات الاستراتيجية ومتغير الاداء الريادي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما تعكس الدور المميز والفعال للقدرات الاستراتيجية في تعزيز الاداء الريادي للشركات الريادية المبحوثة ، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي).

2- اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية في تعزيز الاداء الريادي)

أفادت هذه الفرضية بعدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية في الأداء الريادي ، اي ان المتغير التابع دالة حقيقية للمتغير المستقل القدرات الاستراتيجية وقبل ان يجري اختبار الفرضية الرئيسية وسيتم التأكد من جودة ملائمة النموذج، وعلى وفق نتائج الشكل (4) إذ بين مؤشر جودة ملائمة النموذج (GFI) (0.960) وهو اكبر من (0.90) وهو مقبول ، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0.064) وهي نسبة خطأ اقل من القيمة المعيارية (0.08). كما بلغ معامل التفسير (R^2) (0.08) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقدار (0.08) من التباين الحاصل في المتغير التابع أما المتبقي (0.92) يعود لعوامل ومتغيرات لم يتناولها النموذج، أما نتائج اختبار الفرضيات يظهرها الشكل (4) والجدول (13) وهي كالآتي:

الشكل (4) مسار تأثير القدرات الاستراتيجية في الأداء الريادي



المصدر: اعتماد الباحث على البرنامج التطبيقي Amos v.24.

الجدول (13) المعاملات الإحصائية لمسار تأثير القدرات الاستراتيجية في الأداء الريادي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ENP.	<---	SC.	0.403	0.108	3.725	***
MC	<---	SC.	1			
MLS	<---	SC.	1.186	0.071	16.642	***
TC	<---	SC.	0.754	0.127	5.943	***
MCA	<---	SC.	1.327	0.084	15.89	***
NR	<---	ENP.	1			
IR	<---	ENP.	1.032	0.081	12.763	***
TA	<---	ENP.	1.036	0.078	13.201	***
NS	<---	ENP.	0.646	0.084	7.663	***

المصدر: اعتماد الباحث على البرنامج التطبيقي Amos v.24.

يلاحظ من الشكل (4) أنف الذكر أن هناك تأثير للقدرات الاستراتيجية في الأداء الريادي (0.29) وهو تأثير ايجابي أي كلما زادت القدرات الاستراتيجية وحدة واحدة زاد معها الأداء الريادي بمقدار (0.29)، وهو تأثير معنوي لان قيمة (C.R.) البالغة (4.085) هي اكبر من (1.96)، فضلا عن معنوية العلاقة (P- Value) قد بلغت (0.000) وهي معنوية عند مستوى (0.01). كما أن الجدول (13) وضع جميع مسارات العلاقة بإبعادها حسب الفرضية الرئيسة الثانية معنوية إذ كانت معنوية (C.R.) تحت مستوى (0.01). وحسب هذه النتائج وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القدرات الإستراتيجية في متغير الأداء الريادي) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) في هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- إنَّ الشركة المبحوثة ليست على دراية بمفهوم القدرات الاستراتيجية . ومع ذلك ، فهي تدرج الاهداف الرئيسية للقدرات الاستراتيجية في جدول أعمالها ، ويمكن تفسير ذلك عن طريق زيادة اهتمام في بعد القدرات المرتبطة بالسوق بالمركز الاول لاستجابة العينة الذي يعد ركيزة اساسية في تحسين الاداء الريادي للشركة المبحوثة ويليه بعد القدرات التسويقية الذي زادت اهميتها من افراد العينة عن طريق تحسينها لخدمة تقديم المنتج للشركة المبحوثة .
- 2- حاز بعد القدرات التكنولوجية من متغير القدرات الاستراتيجية على المستوى الثالث من استجابة وتركيز افراد عينة البحث لما له تأثير عالي في تحقيق الخطوط الإنتاجية للنظام وهو بعد القدرات التكنولوجية الذي يوفر الوقت والجهد والايدي العاملة للشركة المبحوثة ويعمل على استمرار المنافسة من منحها القدرة تجاه المنافسين الاخرين .
- 3- حاز متغير الاداء الريادي على درجة عالية من الأهمية حسب إجابات الأفراد عينة البحث وبلغت 0,82 من الأهمية النسبية ، وهذا يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على تحقيق نجاحها في تحقيق الاداء الريادي.
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغير القدرات الاستراتيجية ومتغير الاداء الريادي ، اذ تعكس هذه العلاقة الدور المميز والفعال لممارسات القدرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي للشركة الريادية المبحوثة.
- 5- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للمتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية) في تحقيق المتغير المعتمد (الاداء الريادي) ، وهذا يفسر اهتمام الشركة الريادية المبحوثة بتطبيق القدرات الاستراتيجية كونها تسهم في جذب افضل الكفاءات البشرية والعمل على تطوير مهاراتها لتكون قادرة على الابداع والابتكار وحل المشكلات البيئية اينما وجدت باتجاه أن تكون الشركة المبحوثة في كافة عملياتها متميزة في ادائها اتجاه زبائنهم وكل هذا يسهم وبدرجة كبيرة في تعزيز نجاحها الريادي.

ثانياً- التوصيات

- 1- نظرا لحدثة متغيرات البحث الحالية فمن الضروري أن تتبنى الشركة المبحوثة المختصة تشجيع الباحثين على تركيز جهودهم الدراسية في المواضيع ذات التوجه البيئي التي تختص ببعد القدرات المرتبطة بالسوق ضمن متغير القدرات الاستراتيجية ولمختلف قطاعات الشركة المبحوثة لاعتماد المفاهيم الاكاديمية للاعتماد مفهومي القدرات الاستراتيجية والأداء الريادي التي لها أهمية كبيرة .
- 2- ينبغي على إدارة الشركة المبحوثة توظيف الجوانب المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية في الموارد البشرية كافة ، وخاصة في بعد القدرات المرتبطة بالسوق لكونها احتلت الأهمية العالية من اهتمام افراد العينة وذلك لأنها تسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وأدراك المزيد من الفرص فضلا عن تعزيز سمعة الشركة المبحوثة وميزتها التنافسية الأمر الذي ينعكس ايجابيا على تعزيز الأداء الريادي .
- 3- ينبغي على الشركة المبحوثة اعتماد أبعاد الأداء الريادي في اداء العمل واستجابة افراد العينة .
- 4- ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين لممارسة القدرات الاستراتيجية في الأداء الريادي عن طريق قيام الشركة المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية للاستفادة من تلك القدرات الاستراتيجية لديها في تعزيز الأداء الريادي.

المصادر

أولاً- المصادر العربية

1. احمد، مناف عبد المطلب. (2019). أثر القدرات الاستراتيجية في تحسين أداء المنظمة : دراسة استطلاعية للآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26)، 418-438.
2. جاسم ، رؤى يونس. (2013). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق).
3. الجبوري ، فلاح حسن حسن. (2014). القابلية الاصاصية للمعرفة وتأثيرها في النجاح الريادي. (دراسة ميدانية تحليلية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية). (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق).
4. الدليمي ، سمر صلاح شاكر. (2013). تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل. (كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق).
5. دهام ، عبد الستار إبراهيم. (2005). القيادة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق. (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، العراق).
6. العنزي ، أميرة خضير كاظم. (2010). دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف). (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، العراق).
7. الكر عاوي ، محمد ثابت والكلابي ، مظفر جواد. (2019). الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتثال الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في دائرة صحة بابل. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، 11(3).

ثانياً- المصادر الأجنبية

1. Ahmad, N. H. (2007). A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia (Doctoral dissertation, The University of Adelaide, Malaysia)
2. Ahmad, S. (2015). Strategic Management: Policies and practices. business & management journal, 2(1).
3. Ali, H., Islam, U., Scholar, M. S., &Parveen, S.(2017). Impact of Structural equation modeling Management Practices on Job Seekers' Attraction. Journal of Resources Development and Management, 38(1).
4. Amrutha, V. N., &Geetha, S. N. (2019). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production, 1(1).
5. Angel, P., Jenkins, A., & Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. International Small Business Journal, 36(6).
6. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Journal of Business venturing, 18(1).
7. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., &Nawaratne, N. N. J. (2015). Strategic Capabilities resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).

8. Bangwal, D., &Tiwari, P. (2015). Enterpurael performance IOSR Journal of Business and Management, 17(12).
9. Barreira, J. C. D. (2004). The influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success (Doctoral dissertation, faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria).
10. Bartlett, M. Y., Condon, P., Cruz, J., Baumann, J., &Desteno, D. (2012). Gratitude: Prompting behaviours that build relationships. Journal Cognition & emotion, 26(1).
11. Bastrykina, O. (2018). Critical Research On Sustainability In HRM. (Master Thesis, University GENT, Netherlands).
12. Bombiak, E., &Marciniuk-Kluska, A. (2018). Strategice management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. Journal Sustainability, 10(6).
13. Calvo, J. C. A., & Garcia, G. M. (2010). Established Business Owners'success: Influencing Factors. Journal of developmental entrepreneurship, 15(03).
14. Chanderjeet (2017). Concept of Green HRM in Banking Industry. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, 5(7).
15. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. Journal of Business venturing, 8(5), 391-408.
16. Cubico, S., Bortolani, E., Favretto, G., &Sartori, R. (2010). Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI). International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 11(4).
17. Eriksson, J., & Li, M. (2012). Success factors of entrepreneurial small and medium sized enterprises in the Gnosjö municipality. (Master Thesis, Malardalen University, Sweden).
18. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., &Shahbazmoradi, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. Journal Management science letters, 5(1).
19. Fisher, R. (2011). Passion, resilience, obsession & sustained entrepreneurial action: The path to entrepreneurial success. (Doctoral dissertation. Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology, Australia).
20. Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., &Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. Journal of Cleaner Production, 124(1).
21. 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.
22. Halabi, C. E., &Lussier, R. N. (2014). A model for predicting small firm performance. Journal of Small Business and Enterprise Development, 21(1).
23. Halawi, A &Zaraket, W.,(2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior, Journal of Applied Business Research, 1(1).
24. Hosain, M. S., &Rahman, M. S. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 18(6).
25. Irene, B. N. O. (2016). Gender and entrepreneurial success: A cross cultural study of competencies of female SMEs operators in South Africa (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University, South Africa).

26. Jaaron, A. A, &Masri, H. A.. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143(1), 474-489.
27. Jabbar, M. H., &Abid, M. (2015). A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance: A Review. *MAGNT Journal*, 3(8).
28. Jilcha, K., &Kitaw, D. (2016). Industrial occupational safety and health innovation for sustainable development. *Engineering science and technology, an international journal*, 20(1).
29. Juhdi, N. H., Hong, T. S., &Juhdi, N. (2015). Market orientation and entrepreneurial success: Mediating the role of entrepreneurial learning intensity. *Journal Pengurusan*, 43(1).
30. Juhdi, N. H., Hong, T. S., &Juhdi, N. (2015). Market orientation and entrepreneurial success: Mediating the role of entrepreneurial learning intensity. *Journal Pengurusan*, 43(1).
31. Katekhaye, D. (2018). Barriers And Opportunities Of Rural Entrepreneurship: Indian And Hungarian Scenario. (Doctoral Dissertation, SzentIstvan University, Hungary).
32. Mashala, Y. L. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 2(12).
33. Masri, H. A. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study (Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine).
34. Mkhavale, V. A., &Ntshakala, T. (2018). Entrepreneurship in the rural context: Practical reflection on success and innovation. *African Journal of Business Management*, 12(21).
35. Mousa, S. K., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243(1).
36. Mtembu, V. (2019). Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations?. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2).
37. Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E., &Keskin, H. (2015). Collective gratitude: Positive organizational scholarship perspective. *International Business Research*, 8(8), 92.

ملحق (1)

استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا / قسم إدارة الأعمال



بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبانة

حضرة السيد المجيب المحترم...

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الإستبانة التي أعدت لقياس متغيرات أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ (تأثير القدرات الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجي في تحقيق الاداء الريادي عن طريق التكيف التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، لذا فان تفضلكم بالاجابة الموضوعية والدقة النابعة من عمق خبرتكم في مجال عملكم سوف يؤدي للوصول الى نتائج دقيقة وواضحة تسهم في تحقيق اهدافها.

املين تفضلكم بالإجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية. لذا يرجى اخذ الملاحظات الاتية بنظر الاعتبار :-

1. يرجى التفضل بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب لكل سؤال.
 2. ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح .

الباحث

المحور الاول// المعلومات الديموغرافية

المؤهل العلمي:

الجنس:

سنوات الخدمة:

العمر:

المحور الثاني// متغيرات الدراسة

اولاً- القدرات الاستراتيجية:-

هي مجموعة من القدرات التي تمكن المنظمة تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة على الامد الطويل وتدعم توجهاتها في الاستمرارية والبقاء في ميدان الاعمال وتتكون الابعاد التالية :

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1.	تحتفظ الشركة على علاقاتها مع زبائنهم وتطورها للأفضل .				
2.	تمتلك الشركة البرامج التسويقية اللازمة لمعرفة الشركات المنافسة الأخرى .				
3.	تمتلك الشركة العامة استهداف الأسواق المناسبة مع استراتيجيتها ومنتجاتها .				
4.	تسعى الشركة الى وضع تعليمات بخصوص تسعير منتجاتها المقدمة الى الزبائن .				
5.	تسعى الشركة الى تصميم البرامج الاعلانية بشكل مستمر لترويج منتجاتها .				

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
5.	تمتلك الشركة القدرات والمعلومات اللازمة لفهم الأسواق من احتياجاتها من مواصفات المنتجات المقدمة .				
6.	الشركة تسعى الى بناء علاقات مع الزبائن وتدعمها بكل الامكانيات .				
7.	تسعى الشركة الى بناء علاقات دائمة مع تجهيز مواد انتاج للمنتجات .				
8.	تمتلك الشركة العلاقات الدائمة للاحتفاظ بالزبائن والمجهزين لها				
9.	تحسن الشركة قدراتها في ارتباط قنوات التوزيع بمنتجاتها في الأسواق لدليل نجاحها .				
10.	تسعى الشركة لبناء علاقات مع اعضاء قنوات التوزيع للمنتجات لتحسينها				

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
11.	تمتلك الشركة القابلية التكنولوجية في تطوير منتجات جديدة لها .				
12.	تمتلك مهارات فنية في تصنيع العمليات الانتاجية .				
13.	تمتلك الشركة القدرات التي تفيد في تطوير تكنولوجيا انتاجية جديدة .				
14.	تمتلك الشركة مجالات متعددة تستخدم في الانتاج والعمليات والهندسة والتسويق .				
15.	تسعى الشركة الى تطوير مهارات العاملين اللازمة في مراقبة جودة المنتج وخاصة في مجال التكنولوجيا .				

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ث-	القدرات الادارية : هي مجموعة من القدرات الخاصة بافراد الشركة المتمثلة بقدرات التعلم التنظيمي وادارة التعليم من فرد الى آخر ، واكتساب الخبرات من تجارب العمل التي تولد تلك القدرات كل حسب مستواها .					
16.	تستخدم عملية التخطيط في التسويق منتجاتها الى الاسواق .					
17.	تهتم بأجراء تنبؤات دقيقة لمستوى الايرادات والربحية .					
18.	تستند في ادائها الوظيفي على تكامل النظم اللوجستية .					
19.	تعزز مهارات الادارة المالية عن طريق البرامج والدورات التعليمية.					
20.	تمتلك افضل القدرات في ادارة الموارد البشرية وتسعى الى تنميتها					
21.	تمتلك القدرات الضرورية في الرقابة على التكاليف .					

ثانيا-الاداء الريادي :- هو العملية التي يسعى الافراد او الجماعات للوصول الى الفرص بهدف خلق القيمة ،او عملية خلق واغتنام الفرصة ومتابعتها بغض النظر عن الموارد الحالية المتاحة لأجل الوصول إلى أعلى مستوى من الربحية ويتكون من الأبعاد التالية :

أ-	بعد الشبكات والموارد المكتسبة : هي مجموعة الشبكات التي تتكون من البنى التحتية للشركة مثل البيانات ،والبرامج التكنولوجية والمعدات القنية للإنتاج الملموسة وغير الملموسة ،وهي تمثل نقطة مهمة جدا في التطور والابتكار لمنتجات الشركة .					
ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تقوم بتنشيط العلاقات مع الصناعة للمشاريع (المالية وغير المالية) خلال الخمس سنوات الماضية .					
2.	تهتم بإنشاء خطوط للشبكات الانتاجية لتسريع تصنيع عدد الوحدات الانتاجية .					
3.	تسهم ماليا في تمويل المشاريع البحثية الخاصة بتطوير انتاجها .					
4.	تمتلك اجراءات واضحة للبحث والاستشارة الممولة (ليس تمويل وكالة) .					

ب-	الابداعات المتحققة : هي ايجاد أفكار جديدة وذات جاذبية ، ومن ثم تطبيقها وممارستها وهي تشمل توسيع مفهوم الابداع لبيدا من الفكرة ومن ثم تطبيقها لتحقيق الهدف المنشود .					
ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5.	تمتلك القدرة على اكتشاف الابداعات الجديدة في معاملها المختلفة .					
6.	تمتلك برامج تكنولوجية ومعدات مهيأة للإبداعات الفنية لتتنافس منتجات الشركات الاخرى .					
7.	تهتم بأنشطة الابتكار وبراءات الاختراع في السنوات الخمس الماضية .					
8.	تمتلك براءات اختراع تم الوصول عليها في الخمس سنوات الماضية					
9.	تمتلك خبرات وتقوم بتحفيزهم ماديا ومعنويا للمحافظة عليهم .					
10.	امتلاك الكثير من النجاح لآكون شاكرا لمختلف المواقف التنظيمية الداعمة .					

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11.	تعمل على إبرام اتفاقيات تكنولوجية في السنوات الخمس الماضية .					
12.	تهتم باتفاقيات التراخيص في السنوات الخمس الماضية لضمان نسب الأرباح المتحصلة مستقبلاً .					
13.	تمتلك تراخيص عمل نشطة وفاعلة في الوقت الحاضر من أجل ضمان زيادة الحصة السوقية .					
14.	تبرم اتفاقيات نقل التكنولوجيا في السنوات الخمسة الماضية من أجل زيادة القدرة على المنافسة والبقاء .					
15.	تحقق معدلات أرباح من اتفاقيات نقل التكنولوجيا في العام الحالي عن السنة الماضية بنسب تفوق التوقعات .					

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16.	حققت نتائج استثنائية جديدة عن طريق السنوات الخمس الماضية .					
17.	تمتلك أنشطة صناعية استثنائية نشطة في الوقت الحاضر .					
18.	لديها موهبة لمعرفة الفرص ذات القيم العالية مقابل الفرص ذات القيم المنخفضة.					
19.	تمتلك أنشطة صناعية استثنائية فاعلة مع الاستثمار في رأسمالها.					
20.	تمتلك أنشطة صناعية استثنائية فاعلة مع الاستثمار الصناعي .					