

دور الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي  
(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (آسياسيل))  
**The Role of Strategic Clarity in Entrepreneurial Performance**  
**An Analytical survey of the opinions of a Sample of Managers of the**  
**Mobile Communications Company in Iraq (Asia cell)**

خمائل كامل محمد الطائي

**Khmael kamel muhammed**  
**khmael.k@s.uokerbala.edu.iq**  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
**College of Administration and**  
**Economics / University**  
**of Karbala**

أ.م.د عادل عباس عبد حسين

**Dr. Adel Abbas Abdel Hussein**  
**adil.a@uokerbala.edu.iq**  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
**College of Administration and**  
**Economics / University**  
**of Karbala**

أ.د اكرم محسن الياسري

**Prof.Dr.Akram alyasiry**  
**alyasiry58@gmail.com**  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
**College of Administration and**  
**Economics / University**  
**of Karbala**

**المستخلص:**

تهدف هذه الدراسة بصورة أساسية الى تحديد دور الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي على مستوى العينة من جميع فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل ، انطلاقاً من مشكلة رئيسة تم تشخيصها بعدة تساؤلات تضمنت مدى ادراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً ، ولتجذير الاسس الفلسفية ، اعتمدت الدراسة لقياس الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع افراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من القادة والمدراء في جميع فروع الشركة عينة الدراسة اذ بلغ عددهم (169) فرداً توزعوا بين رؤساء اقسام وشعب ادارية ومشرفين .

ولغرض التحليل والمعالجة الاحصائية اعتمدت الدراسة التحليل العملي التوكيدي كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة ، وقد استخدمت هذه الاساليب عن طريق البرامج الاحصائية (Spss,v.23,Amos,v.23)

**الكلمات المفتاحية :** المصطلحات الدالة: الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي ، شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل .

**Abstract:**This Study mainly Aims to determine the Role of Strategic Clarity and pioneering Performance at the level of the Sample from all Branches of the Mobile Communications Company in Iraq, Asia cell, Based on a main problem that was diagnosed with several questions that included the extent to which the influence Relationships Between Variables are perceived in the field, and to root the philosophical foundations, the study was adopted to measure Strategic clarity and pioneering performance. The descriptive analytical approach was used mainly in presenting, analyzing and interpreting the study information. The questionnaire was used 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 study sample company. Their number reached (169) individuals, distributed among heads of departments, administrative divisions and supervisors. For the purpose of statistical analysis and treatment, the study adopted confirmatory factor analysis as basic structural tests for the validity of the approved standards. These methods were used by statistical programs (Spss, v.23,

**Keywords:** Strategic Clarity, leadership performance, Mobile Communications company in Iraq, Asia cell

## 1. 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 وأدوات الاتصال ، وان تطبيق مفاهيم الوضوح الاستراتيجي يحتم على المنظمات ان تعيد صياغة استراتيجياتها وتتبنى 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 افكارها وخبراتها الداخلية مع اطراف خارجية بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة من افكارها الابداعية لتطوير أدائها الريادي .

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 ، تأصيل العلاقة المنطقية بين المتغيرات الرئيسية 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.

من هذا المنطلق فان الدراسة الحالية تسعى الى دراسة الدور بين الوضوح الاستراتيجي (المتغير مستقل) والاداء الريادي (المتغير المعتمد) اذ تم هيكلة الدراسة وفق الآتي:-

### المبحث الأول :

#### 2. منهجية الدراسة:

#### 2.1 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 متغيرات تتفاعل فيما بينها علمياً ، وهي ( الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) ، والتي من خلالها تحدد مشكلة الدراسة العامة التي تتبع من عدم الخوض فيها ودراستها في البيئة العربية بشكل عام و البيئة العراقية بشكل خاص اذ يمكن النظر اليها في :

أ- ضعف تأصيل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات المعرفية وضرورة تشخيص الفجوة المعرفية التي يمكن تحديدها من خلال محدودية التناول الاكاديمي البحثي لمتغيرات الدراسة خاصة ما يتعلق بالوضوح الاستراتيجي تلك الفجوة التي تتسع معالمها عند الممارسين من صناع الاستراتيجية والقادة ويؤسس وجودها بين المتخصصين .

ب- هل يمتلك مديري الشركة عينة الدراسة تصورا واضحا او ادراكاً معيناً عن متغيرات الدراسة ( الوضوح الاستراتيجي، الاداء الريادي ) وأبعادها الفرعية ؟

ج- ما مستوى العلاقة التأثيرية بين الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي بأبعاده على مستوى الشركة عينة الدراسة ؟

## 2.2 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 ، لذا إن تفحص وقياس العلاقة التفاعلية والمؤثرة بين المتغيرات الرئيسة 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 للوضوح الاستراتيجي ، فضلاً عن أفضل الممارسات الميدانية للإداء الريادي .

## 2.3 اهداف الدراسة :

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

أ. تلمس واقع أبعاد الوضوح 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- الوقوف على فهم عينة الدراسة لطبيعة وفعالية آليات الوضوح الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة.

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

ب- اختبار مستوى علاقة التأثير بين الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي بأبعادها احصائياً على مستوى الشركة عينة الدراسة.

## 2.4 مجتمع وعينة الدراسة :

إن التعريف بمجتمع الدراسة وعينته وبيان خصائصها ضرورة أساسية تركز عليها الدراسة الميدانية وهذا بدوره يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية ، لذا من الاسباب التي تقف وراء اختيار شركة أسيا سيل عينة الدراسة إنها تمثل قوة استراتيجية مؤثرة بشكل كبير في النشاط الاستثماري والخدمي على مستوى العراق ، فضلاً 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 .

## 2.5 فرضيات الدراسة :

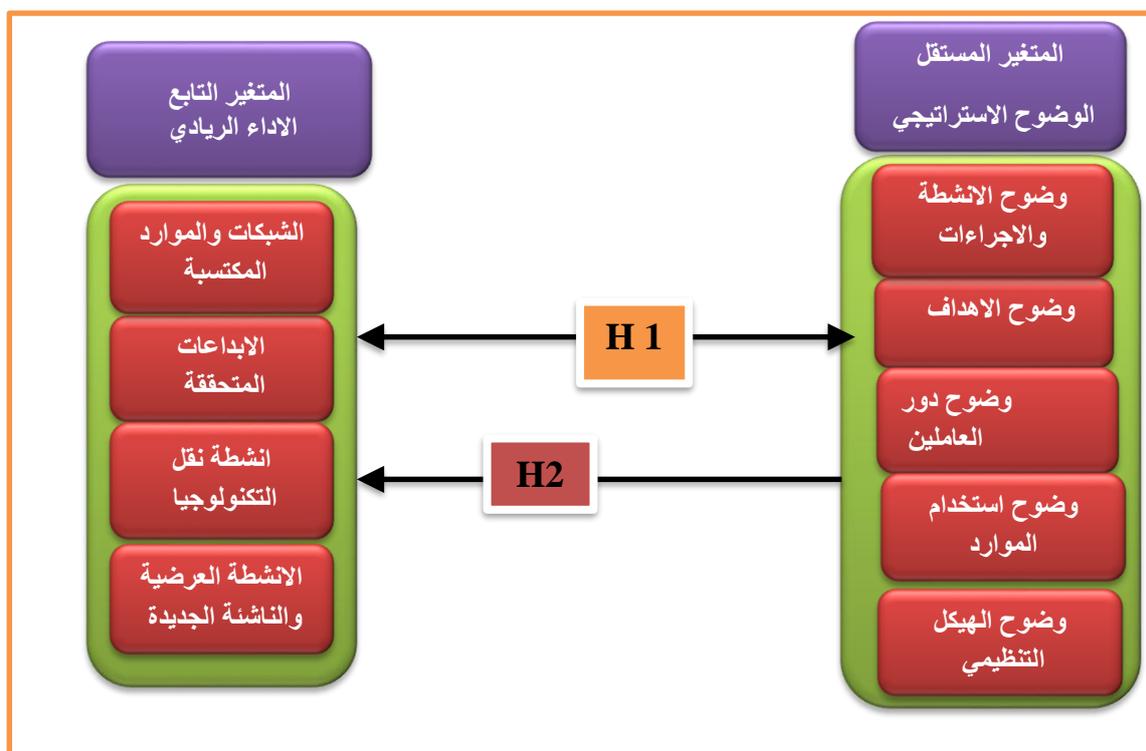
تهدف فرضية الدراسة إلى تحديد طبيعة حركة العلاقات بين متغيرات البحث ، وكذلك تجسيد أبعادها والسعي لتحقيق أهدافها ، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط شاملاً لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية.

1-الفرضية الرئيسة الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي .

2- الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي بأبعاده في الاداء الريادي .

## 2.6 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 الرئيسة والفرعية ، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية وطبيعة العلاقات التي تربطها ، ومن ثم قياس علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وكما يأتي :



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

المبحث الثاني:

3. التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

3.1 الوضوح الاستراتيجي :

3.1.1 مفهوم الوضوح الاستراتيجي :

فهو يعد مفهوم حديث نسبياً جذب انتباه 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 الباحثين 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 أهدافها وتحقق أفضل النتائج (vickey et al. 1993:439). فقد عرف (Yeager,2013:7) انه 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 و فرق العمل والذي يؤكد على مبدا الوضوح المشترك لترسيخ الاداء العالي والترابط التنظيمي . ووصف (D.Smith&Tomas,2020:9) الوضوح الاستراتيجي كميزة للتواصل الاستراتيجي الفعال ، والذي يوفر إرشادات قيمة للعاملين من خلال تحديد الأساليب التي ستتبعها 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 .

### 3.1.2 أهمية الوضوح الاستراتيجي

فالاهتمام بالوضوح الاستراتيجي يتطلب اتباع أسلوب مفهوم وإجراءات 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 المديرين في فهم إجراءات العمل وبناء الاسس من أجل التعرف على الثغرات والفجوات في اداء المنظمة (Dunham & Puente, 2008:510) لذا أصبح السعي وراء الوضوح الاستراتيجي امرا حتميا لمعظم المنظمات لأنه يضع طرفاً 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 .

### 3.1.3 ابعاد الوضوح الاستراتيجي

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

#### 3.1.3.1 وضوح الانشطة والاجراءات:

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 ان المنظمات تسعى جاهدة الى انشاء برامج تمكنها من الاستفادة بشكل افضل من مواردها لزيادة قيمتها واسـتخلاص 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)

#### 3.1.3.2 وضوح الاهداف

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).

### 3.1.3.3 وضوح دور العاملين:

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) ، فالعاملين 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) .

### 3.1.3.4 وضوح استخدام الموارد:

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

### 3.1.3.5 وضوح الهيكل التنظيمي:

ووضح (Cosh & Hughes,2012:305) بانه يمثل أحد العوامل الاستراتيجية الداخلية أو المتغيرات الذي 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 من خلال 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 للمدراء لاختيار الهياكل المناسبة من اجل بقاء منظماتهم مستمرة في بيئة الاعمال (Tran & Tian,2013:230)

## 3.2 الاداء الريادي:

### 3.2.1 مفهوم الاداء الريادي :

أن مسعى البحث في موضوع الاداء الريادي يمثل محاولة لفهم قدرة المنظمة في تحقيق النجاح واستدامة ميزتها التنافسية من خلال الاستجابة لتغيرات بيئية معينة ،على الرغم من إن مصطلح الريادة (Entrepreneurship) قد استخدم لأكثر من 200 عام ، الا انه لايزال هنالك خلاف كبير حول ما يعنيه المصطلح في الواقع ، وبالتالي فان هذا التناقض الرئيسي بين المنظرين يتجسد بوضع تصور

مفاهيمي حول الريادة كفرد او 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 او الخدمات الجديدة (Shane,2003:263) إذ عرف ( Delmar,1996:9 ) الأداء 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 من خلال طاقة الفرد العامل وإرادته (القدرة والدافع) والتعامل مع البيئة (تصميم المنظمة وسياقها ) يفترض ان يتصرف الريادي تجاه البيئة وفقاً لأهدافه .

### 3.2.2 أهمية الاداء الريادي:

تشير البحوث التطبيقية والنظرية خلال العقود الاخيرة الى إن 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 سبباقة في المحافظة على البيئة من خلال الاستثمار في مشروعات ذات صفة تنموية من الناحية الاجتماعية والبيئية وهذا يتطلب بذل جهد اكبر (Hitchcock & Willard:2009:4) ونرى ان الأداء 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 لربائنها (Goetsch & Davis, 2010 : 10) .

### 3.2.3 أبعاد الاداء الريادي:

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 :

#### أ- الشبكات والموارد المكتسبة

تعد الشبكات والموارد جزءاً أساسياً من واحد من عوامل النجاح في أنشطة الأعمال والعمليات في المنظمات المعاصرة ، وهي عامل رئيسي 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 وقيادة عالية فهي تحدد مستوى الأداء الريادي من خلال ما تمتلكه من وسائل انتاج وتكنولوجيا متقدمة تقدم منتجات تحقق اشباع حاجات ورغبات الزبائن في اسواقها ( 2005:47) ، (Barreira) وان توافر الشبكات والموارد تعبر عن وجهات نظر مختلفة فهي تساهم في تحسين التعلم على مختلف المستويات ( الفردية والمجتمعية والمنظمة ) ،فضلا عن ذلك ينبغي ان يكون العاملين الذين يمثلون المنظمات قادرين على توفير الموارد والالتزام في شبكاتهم (Schot & Geels ,2008:541)

ب- الابداعات المتحققة ان عملية تحويل الافكار المبدعة الى أعمال ناجحة وقابلة للنمو والتطور ستبقى التحدي الذي يواجه المستثمرين في بيئة الاعمال المضطربة والمتقلبة ،لان الاداء الريادي الناجح يتمثل بجمع الابداعات وتحمل المخاطر والبحث عن الفرص واقتناصها ، فضلا عن القابلية على ترجمة الفكرة الى واقع ملموس (Gopalakrishnan & Damanpour,2000:15) فقد وعرف ( Barreira,2005:23) الابداعات بانها تمثل الدرجة التي يكون فيها الريادي على استعداد لبذل اقصى قدر من الجهود نحو تحقيق الاداء في مشروعه الريادي ،فضلا عن تعزيز مهارات التعامل مع الاخرين ويقوي العلاقات بين العاملين .

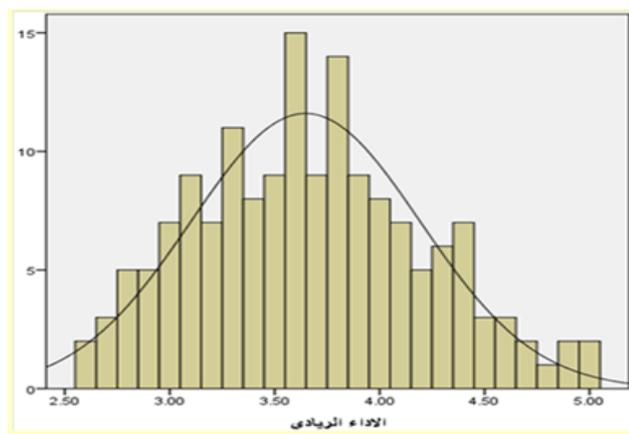
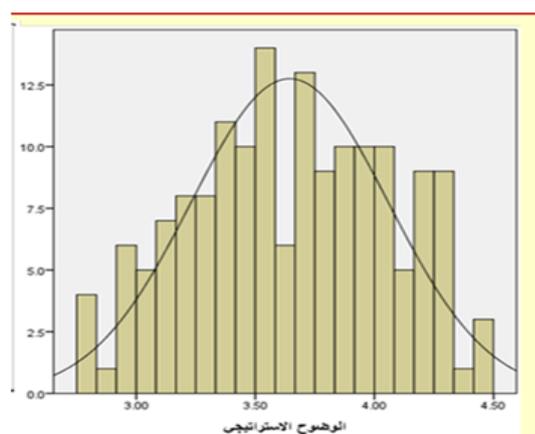


ولأغراض الدراسة الحالية يتضح من الجدول (1) ان قيم احصائية اختبار التفلطح كانت محصورة بين (-0.061 ، 0.558) اما قيم اختبار الالتواء فكانت محصورة بين (-0.047 ، 0.613) لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وهي ضمن الحدود المقبولة المنصوص عليها اعلاه وهذا يدعم ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضح انها جاءت ضمن الفترة (±2.58) وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الرئيسة بأبعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي حسب اجابات عينة الدراسة وهذا يسمح باستخدام الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (2) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الوضوح الاستراتيجي ، والاداء الريادي ، والتوالي .

الجدول (1) : نتائج اختبارات التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

المتغيرات والابعاد	N	احصائية الالتواء	الخطأ المعياري	Z المعيارية	احصائية التفلطح	الخطأ المعياري	Z المعيارية
AC	169	0.313	0.232	1.349	-0.226	0.383	-0.590
GC	169	0.283	0.232	1.220	-0.573	0.383	-1.496
EC	169	0.027	0.232	0.116	-0.098	0.383	-0.256
RC	169	0.129	0.232	0.556	-0.462	0.383	-1.206
OSC	169	0.114	0.232	0.491	-0.297	0.383	-0.775
الوضوح الاستراتيجي	169	-0.061	0.232	-0.263	-0.766	0.383	-2.000
NRA	169	0.513	0.232	2.211	-0.515	0.383	-1.345
IR	169	0.034	0.232	0.147	-0.521	0.383	-1.360
TTC	169	0.558	0.232	2.405	-0.522	0.383	-1.363
NOU	169	0.047	0.232	0.203	-0.831	0.383	-2.170
الاداء الريادي	169	0.266	0.232	1.147	-0.411	0.383	-1.073

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (2) منحني التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

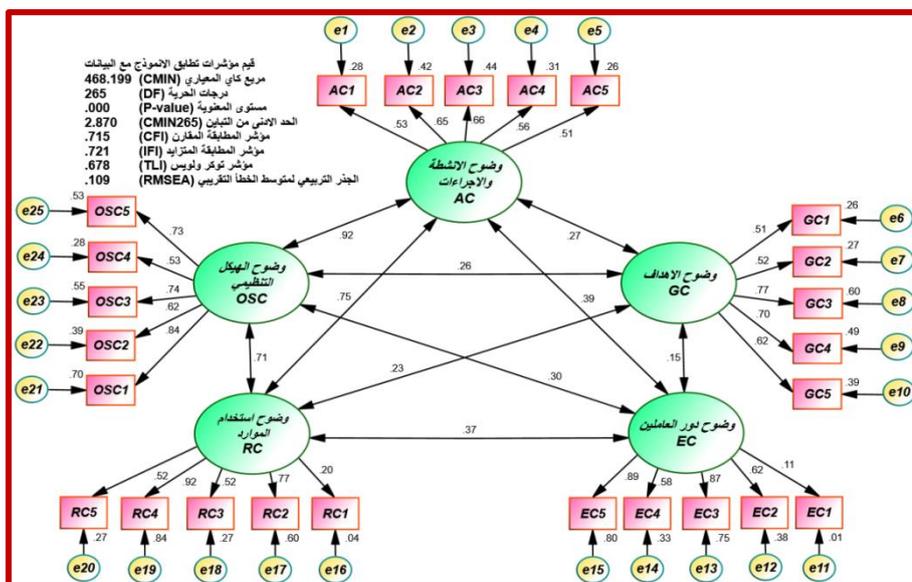
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

## 4.2 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)

### 4.2.1 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي :

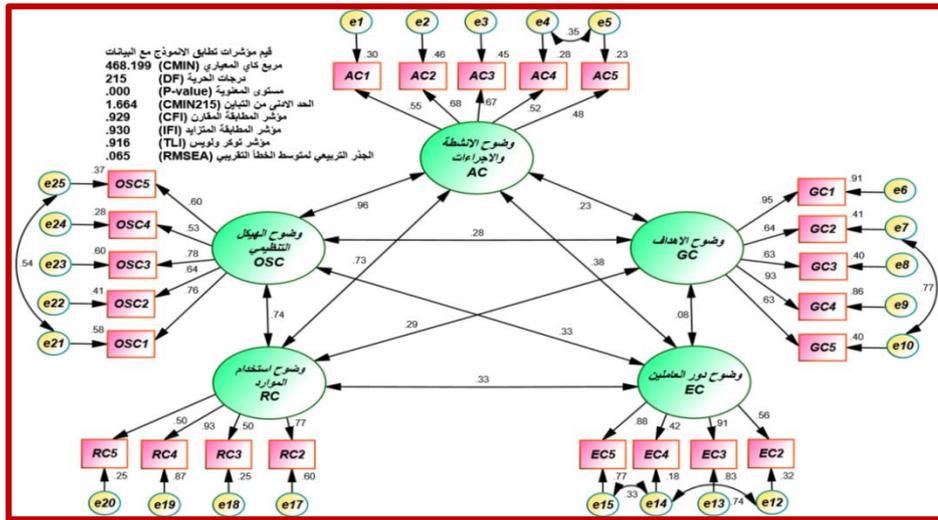
تم قياس متغير الوضوح الاستراتيجي من خلال خمسة أبعاد فرعية هي وضوح الأنشطة والاجراءات (5) فقرة، وضوح الاهداف (5) فقرة، وضوح دور العاملين (5) فقرة، وضوح استخدام الموارد (5) فقرة، ووضوح الهيكل التنظيمي (5). إذ يتضح من خلال الشكل 3 ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفترتين (RC1، EC1) الظاهرتين في البعدين وضوح دور العاملين ووضوح استخدام الموارد إذ كان تقديرهما (0.11، 0.20) على التوالي وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعدين اللتين تنتمين اليه مما يستوجب حذفهما، 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 الهيكلية الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات أفراد العينة على مستوى فروع شركة أسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



الشكل ( 3 ) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

كما يلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات أبعاد متغير الوضوح الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الخمسة بفقراتها، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) أتضح إنها قيم معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير الوضوح الاستراتيجي يقاس بـ(23) فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية.



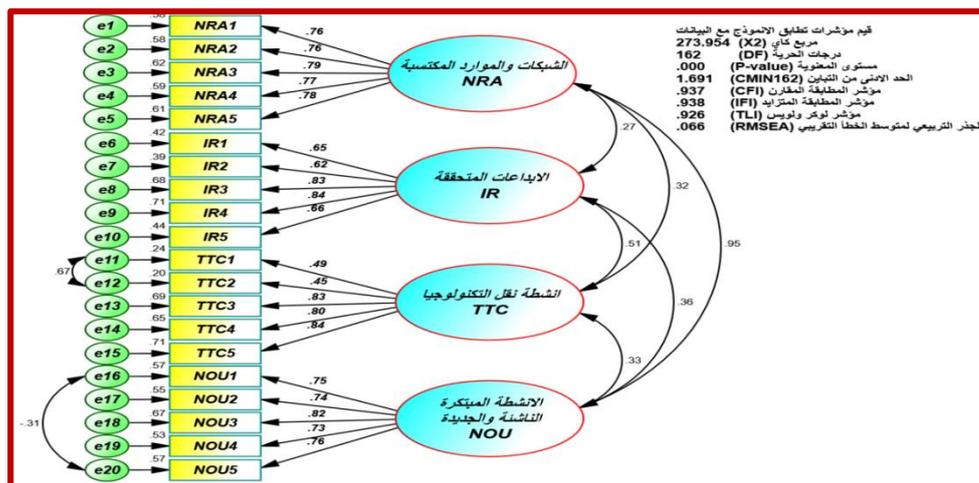
الشكل ( 4 ) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

#### 4.2.2 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 ( 5 ) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل ( 5 ) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 2 ) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

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



شكل ( 5 ) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

### 4.2.3 اختبار الثبات لأداة القياس وصدقها الهيكلي:

يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة بحيث يُقال أن المقياس يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرار 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 (33 : 2016 , Taherdoost) وبذلك وبهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمرارية الاستبانة للدراسة الحالية سيتم اعتماد اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل مقاييس ثبات المقاييس السلوكية ، اذ اشارت (273 : 2016 , Sharma) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة ، اذ يتضح من خلال الجدول (3) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للمتغيرات 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 . وتدل هذه النتائج على وجود مستوى ثبات عالي في فقرات المتغيرات الثلاث ، وبذلك فإن أداة الدراسة تتصف بالدقة والثبات العالي وبذلك اصبحت جاهزة للتطبيق .

جدول (3) : قيم اختبار الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
8	وضوح الانشطة والاجراءات	0.840	0.917
9	وضوح الاهداف	0.787	0.887
10	وضوح دور العاملين	0.773	0.879
11	وضوح استخدام الموارد	0.872	0.934
12	وضوح الهيكل التنظيمي	0.825	0.908
13	الوضوح الاستراتيجي	0.949	0.974
14	الشبكات والموارد المكتسبة	0.802	0.896
15	الابداعات المتحققة	0.727	0.853
16	انشطة نقل التكنولوجيا	0.848	0.921
17	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة	0.839	0.916
18	الاداء الريادي	0.944	0.972

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

### 4.3 وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### 4.3.1 وصف وتشخيص متغير الوضوح الاستراتيجي اجمالياً:

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (4) 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%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الوضوح الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة 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 والعامه لدى جميع العاملين بهدف تحسين ادوارهم الوظيفية والواجبات المكلفين بها وكيفية استخدام وتوزيع الموارد المختلفة على جميع الفروع والمكاتب .

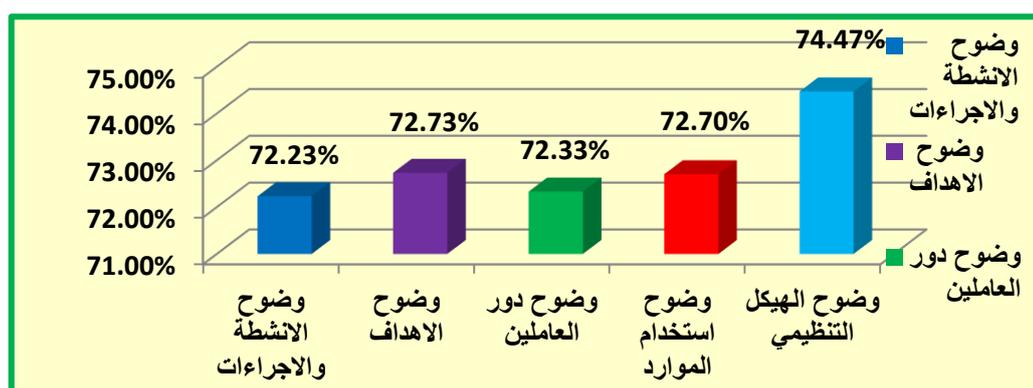
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الوضوح الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح الاهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح دور العاملين ، ووضوح الانشطة والاجراءات) على التوالي حسب اجابات افراد العينة، وكما في الجدول ( 4).

الجدول ( 4 ) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي بأبعاده

الترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف 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).

ويوضح الشكل ( 6 ) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الوضوح الاستراتيجي بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة .



الشكل ( 6 ) : التمثيل البياني لإبعاد متغير الوضوح الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### 4.3.2 وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول ( 5 ) 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) وبلغ معامل الاختلاف (14.99%) وبلغت الاهمية النسبية (72.94%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء الريادي قد

حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتحسين مستوى اداءها 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 .

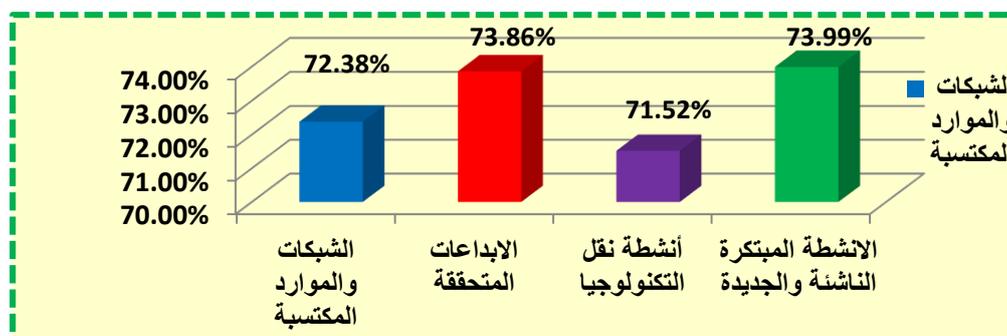
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاداء الريادي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة ، الابداعات المتحققة ، الشبكات والموارد المكتسبة ، أنشطة نقل التكنولوجيا) على التوالي حسب اجابات افراد عينة البحث ، وكما موضح في الجدول ( 5 ) .

الجدول ( 5 ) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي بأبعاده

الافراد	ترتيب	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 ( 7 ) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الاداء الريادي بالاعتماد على الأهمية النسبية المتحققة على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة .



شكل ( 7 ) : التمثيل البياني لإبعاد متغير الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

#### 4.4 اختبار فرضيات البحث

##### 4.4.1 اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ، ويظهر الجدول (6) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) .

#### 4.4.2 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

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

اذ تشير نتائج الجدول ( 6 ) 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%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول ( 6 ) 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)

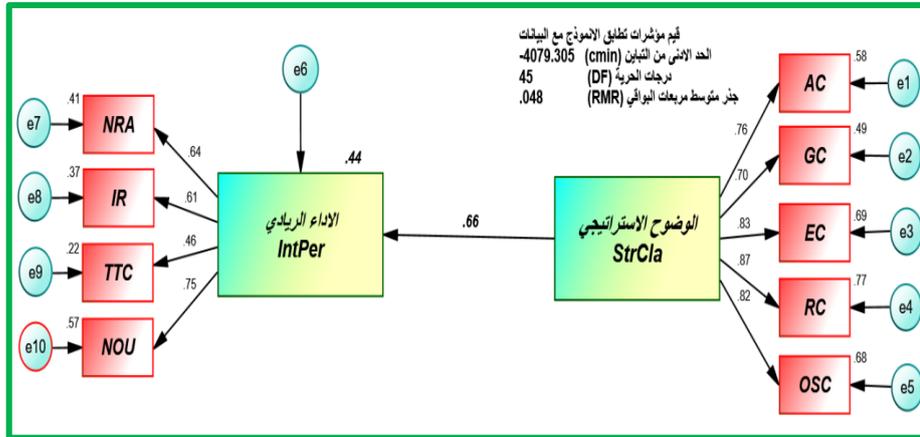
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

#### 4.4.3 الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي) :

من خلال ملاحظة الشكل ( 8 ) 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 ( 6 ) البالغة (16.403) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 8 ) 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 انموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية



شكل ( 8 ) تأثير الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

## 5. الاستنتاجات والتوصيات:

### 5.1 الاستنتاجات

#### 5.1.1 الاستنتاجات المتعلقة بمضمون الوضوح الاستراتيجي :

أ- يعد قياس الوضوح الاستراتيجي امراً في غاية الصعوبة كونه يحمل في طياته استدلالات تتعلق بسلوك الافراد والمنظمات ، وهذا ما القى 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 وبشكل عنصراً شاملاً وديناميكياً وسهل الاتصال من وجهة نظر المنظمة فهو يتعلق بوضوح الاهداف والموارد والاجراءات والهيكل والاشد-----خاص هذه الابعاد كوحدة واحدة يكمل احدها الاخر .

ب- إن اهتمام إدارات فروع الشركة عينة الدراسة بمتغير الوضوح الاستراتيجي وأبعاده 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 شفافيتها .

#### 5.1.2 الاستنتاجات المتعلقة بمضمون الاداء الريادي :

أ- يعد الاداء 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 ، الا ان انموذج ( Del Giudice et al.,2016) يعد افضلها كونه يوفر الاسس النظرية والميدانية الخاصة بالاداء الريادي على مستوى المنظمات ، فهو انموذج قابل للاختبار يهدف الى القدرة على جعل الابتكارات جذابة للسوق ، من اجل التأثير على ثقافة الاداء 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 .

## 5.2 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- تطوير إطار عمل ميداني للوضوح الاستراتيجي كعامل ثقة وتأثيره على الأداء الريادي الفعال..
- 4- من المهم اعتماد الإبداعات والياتها في الشركة عينة البحث للاستمرار في الصمود أمام تحركات المنافس المزعجة وذلك من خلال زج الطاقات الفكرية المتقدمة من قيادات ومناصب ادارية مهمة بمؤتمرات ، وبرامج تطويرية في مجال القيادة والإبداع .

## Reference

- 1- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). **"A Theory Of Entrepreneurial Opportunity Identification And Development"**. *Journal Of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- 2- 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.
- 3-Barney, J. (1991). **"Firm Resources And Sustained Competitive Advantage"**. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
- 4- 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.
- 5- Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). **"Organization Structure And Innovation Performance In Different Environments"**. *Small Business Economics*, 39(2), 301
- 6- 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.
- 7- 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*.
- 8- 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*.
- 9- 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.
- 10- 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*.
- 11- 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*.

- 12- Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2020). **"Performance Effects Of Strategic Alignment And Clarity"**. Available At SSRN 3628594.
- 13- 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.
- 14- Tucker, N. B. (2005). **"Strategic Ambiguity Or Strategic Clarity?"**. In *Dangerous Strait* (Pp. 186-212). Columbia University Press.
- 15- 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.
- 16- 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.
- 17- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). **"A Theory Of Entrepreneurial Opportunity Identification And Development"**. *Journal Of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- 18- 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.
- 19- Khine, M. S. (Ed.). (2013). **Application of structural equation modeling in educational research and practice**. Rotterdam: Sense Publishers.
- 20- Koster, S. (2004). **"Spin-Off Firms And Individual Start-Ups"**. Are They Really Different?
- 21- Prudon, P. , (2015), **"Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique"** , *Journal of Comprehensive Psychology*, Volume 4.
- 22- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **"Research methods for business students"** 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 23- Barreira, J. C. D. (2005). **The Influence Of Business Knowledge And Work Experience, As Antecedents To Entrepreneurial Success** (Doctoral Dissertation, University Of Pretoria)
- 24- 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.
- 25- 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.
- 26- 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.
- 27- 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.
- 28- 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.

- 29-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.
- 30-Shane, S., & Venkataraman, S. (1996). **"Renegade And Rational Championing Strategies"**. *Organization Studies*, 17(5), 751-771.
- 31-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.
- 32-Byrne, B. (2010) " **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming** " 2nd ed , Taylor and Francis Group, LLC , U . S . A .
- 33-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.
- 34- Brizek, M. G. (2003). **"An Empirical Investigation Of Corporate Entrepreneurship"** Intensity Within The Casual Dining Restaurant Segment (Doctoral Dissertation, Virginia Tech).
- 35- 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.
- 36- Delmar, F. (1996). **"Entrepreneurial Behavior And Business Performance"**. EFI.
- 37- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). **Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians**. *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486.
- 38- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2010). **"Quality Management For Organizational Excellence: Introduction To Total Quality"**. NJ: Printice Hall International.
- 39- 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.
- 40- Yeager ,Richard. (2013). **"Clarity: Creating Organizational Connectedness Through Shared Clarity"**.