Warith Scientific Journal

دور الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي
(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (اَسياسيل))

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)

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

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

خمائل كامل محمد الطائي
Khmael kamel muhammed
khmael.k@s.uokerbala.edu.iq
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
College of Administration and Economics / University of Karbala

المستخلص:

يهدف هذا البحث بصورة أساسية الى تحديد دور الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي على مستوى العينة من جميع فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اَسيا سيل ، انطلاقاً من مشـــكلة رئيسة تم تشخيصها بعدة تساؤلات تضمنت مدى ادراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً ، ولتجذير الاسس الفلسفية ، اعتمد البحث لقياس الوضوح الاستراتيجي والاداء الريادي ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسـيرها ، وقد استُخدِمت 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 (163) فرداً توزعوا بين رؤساء اقسام وشعب ادارية ومشرفين .

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

الكلمات المفتاحية :الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي ، شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اَسيا 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 (163) 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 approvedstandards. These methods were used by statistical programs (Spss, v.23, Amos, 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 والتحولات الجذرية وذلك بفضل التطور الهائل الذي عرفه قطاع الاتصالات نتيجة دخول الإنترنت في جميع المجالات ، فهو أصبح السمة الرئيسة 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 التغيرات 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 الرئيسة 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 البحث بشكل اجمالي

2- منهجية البحث:

2-1 مشكلة البحث:

تتطلب مشكلة البحث الحالية تشخيصًا معرفيًا وعمليًا مبنيًا على مجموعة من الأسس المفاهيمية لمتغيرات البحث ، 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 البحث من خلال متغيرات تتفاعل فيما بينها علميًا ، وهي (الوضوح الاستراتيجي ، الاداء الريادي) ، والتي من خلالها تحدد مشكلة الدراسة العامة التي تنبع 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 مدراء الشركة عينة البحث تصورا واضحاً او ادراكاً معينا عن متغيرات البحث (الوضوح الاستراتيجي، الاداء الريادي) وأبعادها الفرعية ؟

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

2-2 أهمية البحث:

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 للدراسة على مستوى الشركة عينة الدراسة محاولة مهمة لتحديد الخطط الإرشادية مثل المسارات العملية الصحيحة التي تساعد إدارات هذه الشركة في اتجاهاتها المستقبلية في نهج أكثر شمولاً ودقة للوضوح الاستراتيجي ، فضلا عن أفضل الممارسات الميدانية للإداء الريادي .

2-3 اهداف البحث:

استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاته ، يمكن تلخيص أهداف البحث الحالية في :

أ. تلمس واقع أبعاد الوضوح الاستراتيجي ومستوى أبعاد الاداء الريادي على مستوى الشركة عينة البحث ، 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 البحث.

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

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

2-4 مجتمع وعينة البحث:

إن التعريف بمجتمع البحث وعينته وبيان خصائصها ضرورة أساسية ترتكز عليها الدراســــــــــة الميدانية وهذا بدوره يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية ، لذا من الاسباب التي تقف وراء اختيار شركة اَسيا سيل عينة الدراسة إنها تمثل قوة استراتيجية مؤثرة بشكل كبير في النشاط الاستثماري والخدمي على مستوى العراق ،فضلا عن النجاح الكبير الذي تحققه هذه الشركة وحسن ادارتها وطبيعة الالتزام الاداري والوظيفي لدى المديرين وهذا بدوره يسمح بتأشير حالة من النجاح لإجراء مثل هذه الدراسة .

2-5 فرضيات البحث:

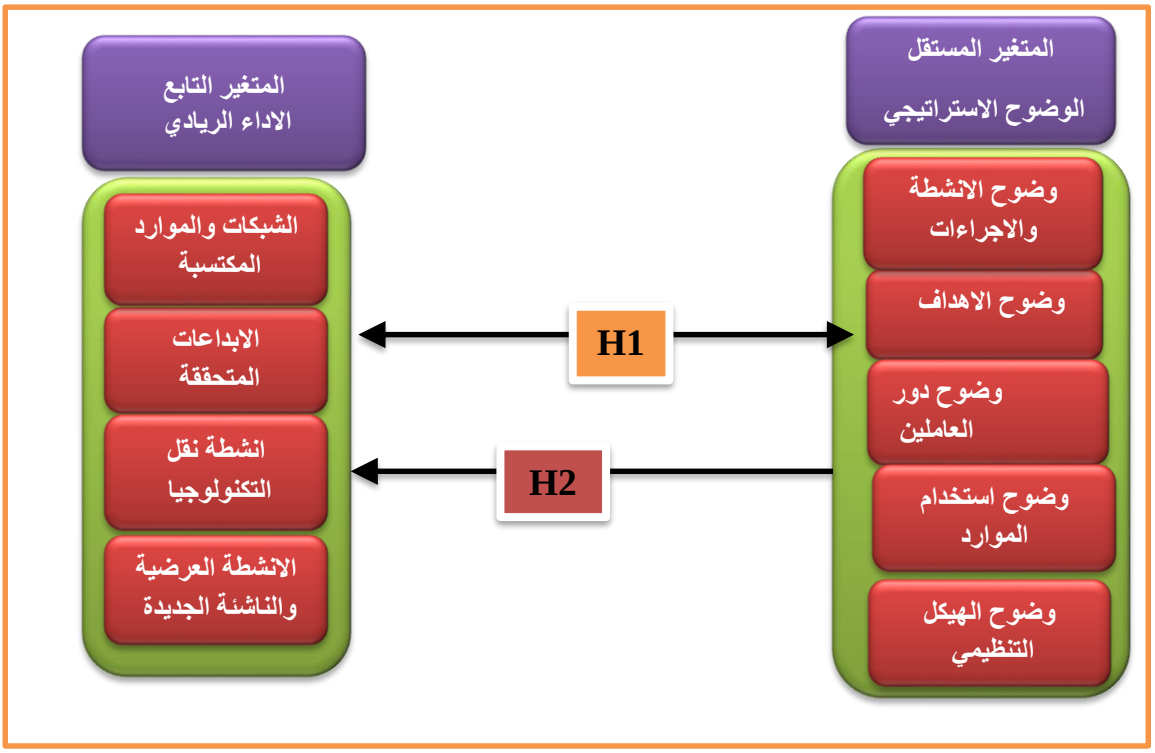
تهدف فرضية البحث إلى تحديد طبيعة حركة العلاقات بين متغيرات البحث ، وكذلك تجسيد أبعادها والسعي لتحقيق أهدافها ، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط شاملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية.

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 البحث الفرضي:

يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث ، فهو يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها ، لذا جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية وطبيعة العلاقات التي تربطها ، ومن ثم قياس لعلاقات الارتباط التأثير فيما بينها وكما ياتي :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

2-7 ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

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

أ. **أدوات الصدق والثبات** ، وتتمثل بالاتي :

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

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

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

ب. **الأدوات الإحصائية الوصفية** ، وتتمثل بالآتي:

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

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

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

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

التأطير المفاهيمي لمتغيرات البحث:

3- الوضوح الاستراتيجي:

3-1 مفهوم الوضوح الاستراتيجي:

فهو يعد مفهوم حديث نسبيًا 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 وفرق 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 .

3-2 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 شانها 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 طرقاً للتعامل مع جميع المستويات التنظيمية ،كما ويساهم في بيئة التغيير والغموض مما يجعله يشكل تحدياً للمديرين، لذا يتطلب منهم دراسته واخذه على محمل الجد (Huang et al,2017:8) وهذا ما جعل (Gulbrandsen,2019:3) يؤكد ان التقلب في بيئة الاعمال والاضطراب الاقتصادي والتغيرات المستمرة تدفع المنظمات الى اعادة النظر في الاستراتيجيات الاساسية ومراجعتها من اجل معرفة قدرة المنظمات او عدم قدرتها على صياغة استراتيجيات اعمالها ،فضلا عن الغموض والتعقيدات التي تجعل من الصعب على العاملين فهم كيفية عملهم والانشطة اليومية لتحقيق اهداف المنظمة .

3-3 ابعاد الوضوح الاستراتيجي:

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

3-3-1 وضوح الانشطة والإجراءات:

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 واستخلاص الافكار المحيطة بها (Hall,2008:145) لذلك سعت المنظمات لتطوير الإجراءات التي تمكنها من استثمار مواردها على النحو الأمثل ، مما يزيد من قيمتها وتبني الاجراءات الواضحة والمناسبة يمثل خطوة اولى وضرورية نحو استراتيجية فاعلة ترمي الى تغيير وتعزيز الاستراتيجيات التي يعتقد ان تكون حاسمه لتحقيق اهداف المنظمة المنشودة .(Dunham&Puente,2008: 516)

3-3- 2 وضوح الأهداف:

كل منظمة لديها أهدفها 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)

3-3- 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 عامليها 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) .

3-3-4 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 صـــياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحســـين كفاءتها وفـاعليتها (Barney,1991:105)، كما عرف (Fahy,2000:99) وضوح الموارد بانها بمثابة القوى الدافعة والمحفزة في عمل المنظمة والركيزة الاساسية لتحقيق فاعلية الاداء التنظيمي .

3-3-5 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)

4- الاداء الريادي:

4-1 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 القـــول بشكل عام بأن الريادة هي العملية التي عن طريقها تكشـــف وتقيم وتستغل الفرص الخاصة بخلق المنتجات او الخدمات الجـــديدة (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 وفقًا لأهدافه .

4-2 اهمية الاداء الريادي

تشـــير البحوث التطبيقية والنظرية خلال العقود الاخيرة الى إن ريادة الاعمال كعملية تأخذ أدوار متعـــددة (Multi roles) ولا تقتصـر فقط على منظور الربـــح 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 ســـــباقة في المحافظة على البيئة من خلال الاستثمار في مشـــاريع ذات صفة تنموية من النـــاحية الاجتماعية والبيئية وهذا يتطلب بـــذل جهد اكبـــر (Hitchcock & Willard:2009:4) ونرى ان الأداء الريادي اصبح هدف مهم للمنظمات والمجتمع بشـــكل عـــام، فهو مصدر التجديد والمـــرونة والابداع (Dam et al.,2010:967) كما وتتحدد أهميته كونه وسـيلة لزيادة نمو وربحية المنظمات او تحقيق التجديد الاستراتيجي و التغيير التنظيمي ، لضمان تحقيق المنظمة أداء متميز لابد ان تكون قادرة على خلق قيمة عـــــالية لزبائنها (Goetsch & Davis, 2010 : 10) .

4-3 أبعاد الاداء الريادي:

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

4-3-1- الشبكات والموارد المكتسبة:

تعد الشـبكات والموارد جزءًا أسـاسـيًا من واحد من عوامل النجاح في أنشـطة الأعمال والعمليات في المنظمات المعاصـرة ، وهي عامل رئيســـي في زيادة فعالية المنظمات للوصـــول الى المعلومات والاســـواق التي تكون مهمة لعملية الابداع والابتكار وتنفيذ

استراتيجيات ريادية للمنظمة ، من خلال هذا البعد تكون المنظمة قادرة على العمل بشكل مستمر وبقيادة عالية فهي تحدد مستوى الأداء الريادي من خلال ما تمتلكه من وسائل انتاج وتكنولوجيا متقدمة تقدم منتجات تحقق اشباع حاجات ورغبات الزبائن في اسواقها (Barreira ,2005:47) وان توافر الشبكات والموارد تعبر عن وجهات نظر مختلفة فهي تساهم في تحسين التعلم على مختلف المستويات (الفردية والمجتمعية والمنظمية) ،فضلا عن ذلك ينبغي ان يكون العاملين الذين يمثلون المنظمات قادرين على توفير الموارد والالتزام في شبكاتهم (Schot & Geels ,2008:541)

4-3-2 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 المجهود نحو تحقيق الاداء في مشروعه الريادي ،فضلا عن تعزيز مهارات التعامل مع الاخرين ويقوي العلاقات بين العاملين .

4-3-3 - أنشطة نقل التكنولوجيا:

تسعى معظم المنظمات الى تحقيق النجاح والتميز في عملياتها وأنشطتها فهي تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز والذي يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، فعندما تبحث عن المزايا يمكن ان تتحقق من التكنولوجيا الحديثة كي تصبح منظمات ريادية ، وهذا يتطلب استثمارات ضخمة في التكنولوجيا والبحث والتطوير وايجاد اساليب جديدة لتحسين العمليات الموجودة ، فهي تمثل اكثر المقاييس المستخدمة في قياس نجاح المنظمات الريادية ، اذ تعد عامل مهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة الاجل مثل زيادة حصتها السوقية والحصول على مركز تنافسي قوي ، فضلا عن تطوير وتوسيع التكنولوجيا يعد حافزا للنمو المستقبلي فهو يعزز الاعمال والانشطة الادارية وقوة العمل والبقاء والنمو Haber & (Reichel,2005:258) كما وتعد أنشطة نقل التكنولوجيا عملية طويلة ومعقدة وديناميكية ويتأثر نجاحها من خلال عوامل مختلفة ناشئة عن العديد من المصادر المختلفة والتي تحدث عبر وظائف مختلفة داخل قسم واحد او منظمة ، وتسعى المنظمات في البلدان النامية أيضًا بشكل متزايد إلى البحث عن شركات عالمية في مجال البحث والتطوير والتعاون في مجال العلوم والتكنولوجيا كطريقة لبناء قدراتها (Guan et al.,2006:668)

4-3-4- الانشطة العرضية الناشئة والجديدة:

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

5- عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

5-1 اختبار التوزيع الطبيعي للبياناتك:

يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانياً على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي ، الوسيط ، والمنوال ويتوقف الحصول على منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (Ghasemi & Zahediasl , 2012 : 487) ، ولغرض معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية ، اعتمدت الباحث على اختبار التفلطح والالتواء الذي يعد اسلوباً ملائماً في حال كان حجم العينة كبير يفوق (50) مفردة ، وهنا يشير

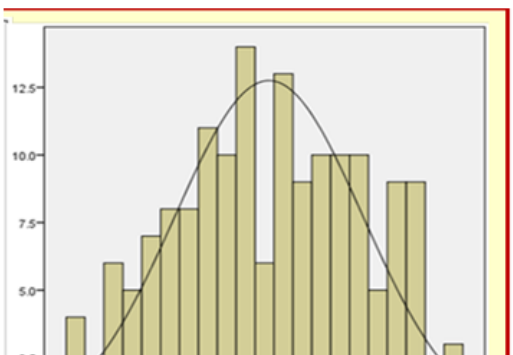
(Khine , 2013 : 35-36) الى أهمية ان تتوزع البيانات ضـمن حدود التوزيع الطبيعي ، اذ انه بالإمكان الحكم على توزيع البيانات من خلال اسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) اذ ان قيمة التواء وتفلطح البيانات للمتغيرات المقاسة كلما اقتربت من (7,2) على التوالي يكون توزيع البيانات غير طبيعي الى حد ما ، وكلما اقتربت قيمة التواء وتفلطح البيانات من (21,3) على التوالي يكون توزيع البيانات غير طبيعي بشـدة . كما يعد مسـتوى الدلالة للتفلطح والالتواء ايضـا مؤشـراً عن توزيع البيانات وذلك من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها ضمن الفترة (±2.58) (p < .01) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي .

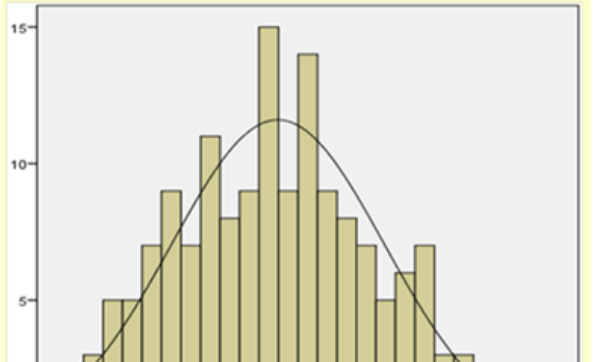
ولأغراض الدراسـة الحالية يتضـح من الجدول (1) ان قيم احصـائية اختبار التفلطح كانت محصـورة بين (-0.061 ، 0.558) اما قيم اختبار الالتواء فأنها كانت محصورة بين (-0.047 ، 0.613) لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وهي ضمن الحدود المقبولة المنصـوص عليها اعلاه وهذا يدعم ان البيانات تخضـع للتوزيع الطبيعي ، كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضـح 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 الشـــــــكل (2) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الوضوح الاستراتيجي ، والاداء الريادي على التوالي .

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	163	0.313	0.232	1.349	-0.226	0.383	-0.590
GC	163	0.283	0.232	1.220	-0.573	0.383	-1.496
EC	163	0.027	0.232	0.116	-0.098	0.383	-0.256
RC	163	0.129	0.232	0.556	-0.462	0.383	-1.206
OSC	163	0.114	0.232	0.491	-0.297	0.383	-0.775
الوضوح الاستراتيجي	163	-0.061	0.232	-0.263	-0.766	0.383	-2.000
NRA	163	0.513	0.232	2.211	-0.515	0.383	-1.345
IR	163	0.034	0.232	0.147	-0.521	0.383	-1.360
TTC	163	0.558	0.232	2.405	-0.522	0.383	-1.363
NOU	163	0.047	0.232	0.203	-0.831	0.383	-2.170
الاداء الريادي	163	0.266	0.232	1.147	-0.411	0.383	-1.073

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)





الشكل (2) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

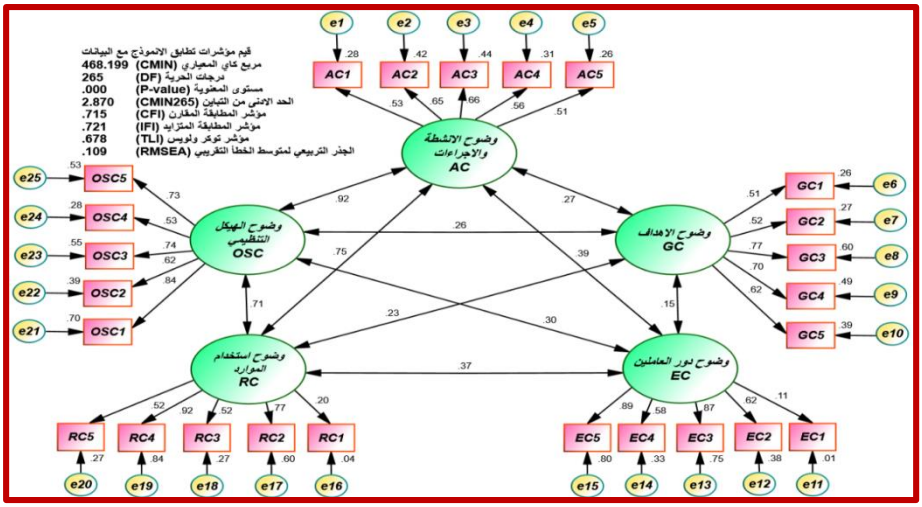
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

5-2 -اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس:

يعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) شرطاً اساسيا للاختبارات المعلمية . اذ يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والعوامل الكامنة ، وهو من اهم الاختبارات التي تسهم في التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات الدراسة ومدى دقتها ميدانيا (Afthanorhan , 2013 : 19)

5-2-1 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي:

تم قياس متغير الوضوح الاستراتيجي من خلال خمسة ابعاد فرعية هي وضوح الانشطة والاجراءات (5) فقرة ، وضوح الاهداف (5) فقرة ، وضوح دور العاملين (5) فقرة ، وضوح استخدام الموارد (5) فقرة ، ووضوح الهيكل التنظيمي (5) . اذ يتضح من خلال الشكل(3) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرتين (RC1 ، EC1) الظاهرتين في البعدين وضوح دور العاملين ووضوح استخدام الموارد اذ كان تقديرهما (0.11، 0.20) على التوالي وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعدين اللتين تنتمين اليه مما يستوجب حذفهما ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات أفراد العينة على مستوى فروع شركة آسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة .



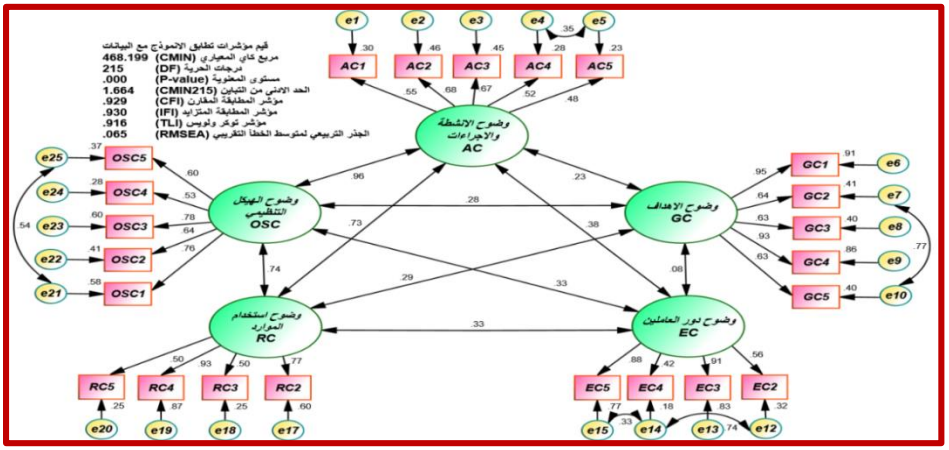
الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوضوح الاستراتيجي قبل التعديل

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 الابعاد 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



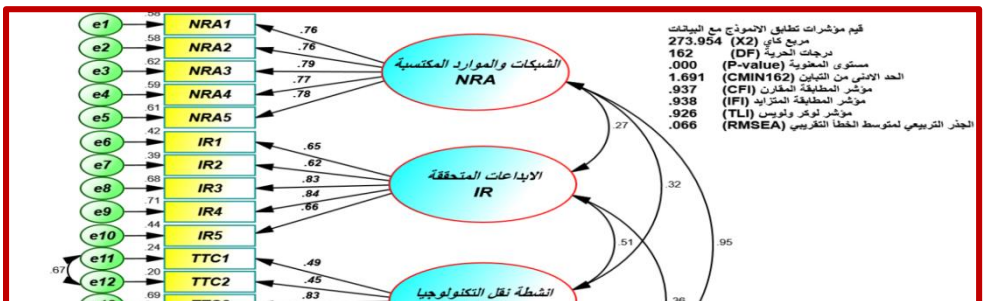
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2 -2-5-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 ، انشطة نقل التكنولوجيا (5) فقرة ، الانشطة 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 ( ) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

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

شكل (5)التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي



المصدر: مخرجات برنامج.(Amos V.23)

5-3 - 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 بمصداقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية ، ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر استخدامًا في هذا الجانب (Taherdoost , 2016 : 33) وبذلك وبهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للدراسة الحالية سيتم اعتماد اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل مقاييس ثبات المقاييس السلوكية ، اذ اشارت (Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة ، اذ يتضح من خلال الجدول (2) 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 فأن أداة الدراسة تتصف بالدقة والثبات العالي وبذلك اصبحت جاهزة للتطبيق .

جدول (2) : 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).

5-4 - وصف وتشخيص متغيرات البحث:

5-4-1 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 والعامة لدى جميع العاملين بهدف تحسين ادوارهم الوظيفية والواجبات المكلفين بها وكيفية استخدام وتوزيع الموارد المختلفة على جميع الفروع والمكاتب .

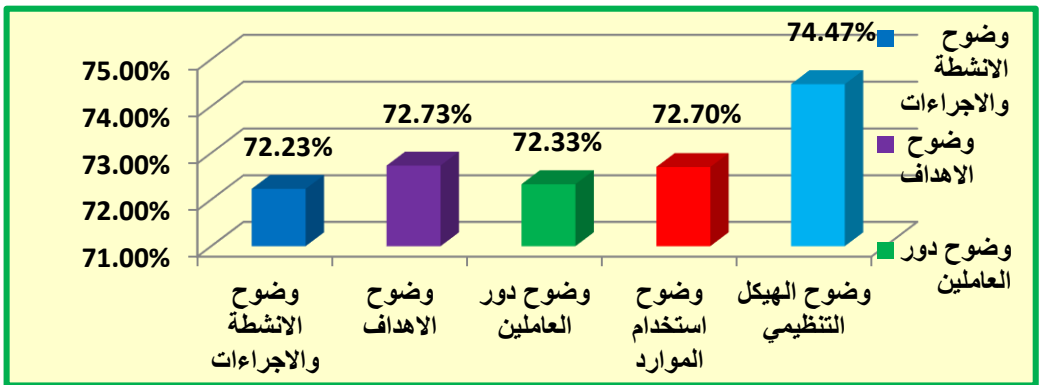
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الوضوح الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (وضوح الهيكل التنظيمي ، وضوح الاهداف ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح دور العاملين ، ووضوح الانشطة والاجراءات) على التوالي حسب اجابات افراد العينة، وكما في الجدول (3).

الجدول (3) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي بأبعاده

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

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).

5-4-2 - 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) و بلغ معامل الاختلاف (14.99%) و بلغت الاهمية النسبية (72.94%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء الريادي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتحسين مستوى 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 .

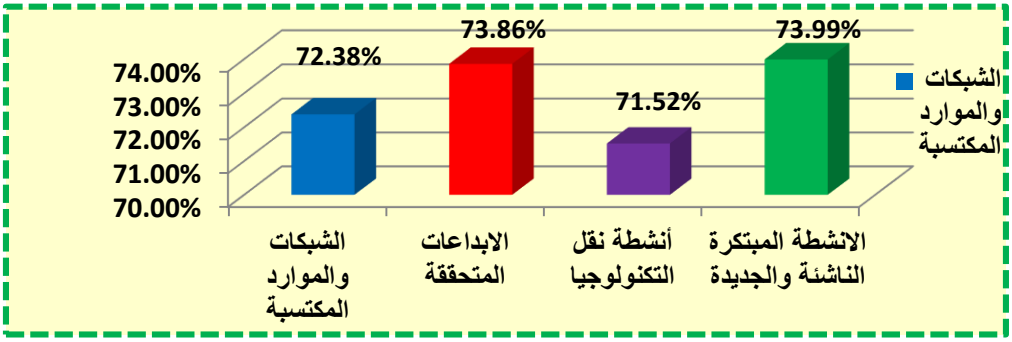
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاداء الريادي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة ، الابداعات المتحققة ، الشبكات والموارد المكتسبة ، أنشطة نقل التكنولوجيا) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (4) .

الجدول (4) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي بأبعاده

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

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

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



شكل (7) : التمثيل البياني لإبعاد متغير الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

5-5- اختبار فرضيات البحث:

5-5-1- اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة 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) .

1-اختبار الفرضية الرئيسة 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 الرئيسة الثانية .

الجدول (5) معاملات الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي

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

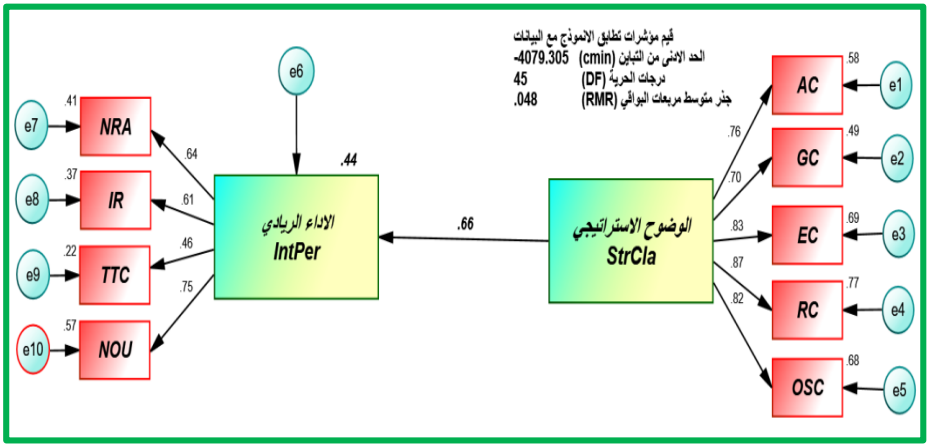
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2-الفرضية الرئيسة 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 داخلة في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية



شكل (8) تأثير الوضوح الاستراتيجي في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

6- الاستنتاجات والتوصيات

6-1 الاستنتاجات:

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 ويشكل عنصراً شاملا وديناميكيا وسهل الاتصال من وجهة نظر المنظمة فهو يتعلق بوضوح الاهداف والموارد والاجراءات والهيكل والاشخاص 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 .

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 بالأداء الريادي على مستوى المنظمات ، فهو انموذج قابل للاختبار يهدف الى القدرة على جعل الابتكارات جذابة للسوق ، من اجل التأثير على ثقافة الأداء الريادي

بعيدا عن التعقيد والغموض فهو يعتمد على أربعة أبعاد تتكامل مفاهيمه وتتفاعل ضـــمن اطار العمل الميداني لصـــياغة الانموذج الذي يتيح مستوى عالي من المعرفة والفهم الميداني لإبعاد الاداء الريادي .

6-2 التوصيات:

1- ينبغي على ادارات فروع الشركة عينة الدراسة الاهتمام بتطوير رؤيتها المستقبلية من خلال تبني أراء 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 المبحوثة 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 Marı´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".

University of Karbala
Faculty of Management and Economics
Business Administration Department
Graduate Studies

م / استبانة بحث

إلى السادة مديري فروع ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات لشركة الاتصالات المتنقلة آسيا سيل المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان (**دور الوضوح الاستراتيجي في والاداء الريادي)** : دراسة استطلاعيه تحليلية في جميع فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اَسيا سيل) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إذ أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحته فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة أمام ✓ اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.
4. يرجى الاجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك فقرة بدون اجابة سيؤدي لعدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.
5. الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحُسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

الباحث
خمائل كامل محمد الطائي
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
عادل عباس الجنابي
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

المشرف
الأستاذ الدكتور
اكرم محسن مهدي الياسري
جامعة كربلاء – مساعد رئيس الجامعة

المحور الاول : معلومات عامة

بيانات شخصية – يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1- **النوع الاجتماعي :** ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2- **العمر :** ☐ 30 **فأقل** ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 60-51 ☐ 61 **فأكثر**

ISSN: 26☐78 Vol. 5☐ June 2☐☐

3- التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس دبلوم عال

ماجستير دكتوراه ☐

4- سنوات الخدمة : 1-5 6-10 11-15

16-20

5- المنصب الوظيفي: مدير تنفيذي رئيس قسم مسؤول شعبة

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغير الوضوح الاستراتيجي

ثانيا : **الوضوح الاستراتيجي** Strategic Clarity: يتمثل بالفهم الدقيق والشامل لكيفية تنفيذ استراتيجية الشركة من قبل عامليها والذي يحرص المدراء والجهات العليا على توافره من خلال التأكيد على تدريب العاملين ومشاركتهم المستمرة في اتخاذ قرارات المنظمة .ويتضمن الاتي من الابعاد :

أ- **وضوح الانشطة والاجراءات** Actions clarity **:يتمثل بالأدوات التي تستخدمها الشركات والمؤسسات لغرض رفع ادائها التنظيمي .**

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تحدد شركتنا الطريقة الافضل لإداء الانشطة والمهام الوظيفية والتي تكون ذات مسارات واضحة وسليمة .					
2	تحرص الشركة على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .					
3	تسعى شركتنا الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام والمكاتب .					
4	تطور الشركة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة لتنفيذ الانشطة من اجل تحقيق النتائج المخطط لها .					
5	تسعى الى استغلال الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحولها الى فرص لاستثمارها .					

ب- **وضوح الاهداف**Goals clarity **: هي دقة التفاصيل في الصياغة لإتاحة الفرصة للإدارة والفرد والفريق لبلوغه .**

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة .					
2	تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل عامل للأهداف الموضوعة .					
3	تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات واذواق الزبائن .					

ISSN: 2618-0278 Vol. 5No. 14 June 2023

4	تعمل على اقامة تحالفات واتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية .					
5	تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات					

ت-وضوح دور العاملين People Clarity: هو استكشاف كيفية الاستفادة من المهارات والاداء المتميز لكل عامل .

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تمتلك شركتنا ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات .					
2	تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .					
3	تهتم باشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للاتصالات .					
4	تشجع الشركة الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .					
5	تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة .					

ج- وضوح استخدام الموارد Resources Clarity : هي الموجودات والعمليات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة وكذلك المعلومات والمعرفة التي تكون تحت سيطرتها والتي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات .

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة .					
2	تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات الاتصالات .					
3	تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم افضل الخدمات .					
4	تسعى الى اقامة تحالفات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها .					
5	تلجا الى نقل مواردها المادية على اساس متطلبات العمل المتغيرة .					

خ_ وضوح الهيكل التنظيمي Structure clarity: الاطار الذي تحدد المنظمة من خلاله محتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والاقسام الوظيفية لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها .

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تمتلك شركتنا شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها .					
2	تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة انشطتها .					

ISSN: 2618-0278 Vol. 5No. 14 June 2023

3	تضع هيكلا مرنا يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء .					
4	تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية .					
5	تعرف العاملين لديها برؤية الشركة ورسالتها واهدافها .					

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بمتغير الاداء الريادي

الاداء الريادي Entrepreneurial Performance :قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم وخدمة الزبائن وتطبيق افكار جديدة تساعد على الابداع وتحسين العمليات الداخلية اضافة الى خلق قيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي . ويتكون من الابعاد الاتية:

أ-الشبكات والموارد المكتسبة Networking and Resource Acquired

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تهتم شركتنا بإنشاء شبكات اتصالات لتقديم افضل الخدمات للزبائن .					
2	تمتلك شركتنا مشاريع بحثية جديدة لقطاع الاتصالات خلال الخمس سنوات الاخيرة .					
3	تتميز شركتنا في تمويل شبكاتها لتطوير قطاع الاتصالات .					
4	تعمل شركتنا على تطوير قدراتها على التنبؤ لما ستواجه مستقبلا .					
5	تحرص شركتنا على تحديث البيانات حول الزبائن بشكل مستمر .					

ح- الابداعات المتحققة : Innovations realized **التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة .**

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تضع شركتنا برامج تحفيز للعاملين بهدف الابداع .					
2	تركز شركتنا على الابداعات كأساس للتغلب على التحديات التنافسية .					
3	تشخص الابداعات المتحققة في تحقيق الجدارة وزيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات .					
4	تهتم شركتنا بأنشطة الابتكار والابداع .					
5	الشركة تستثمر الابداعات الجديدة في اعمالها المختلفة .					

ت-أنشطة نقل التكنولوجيا Technology transfer activities : **نقل المعارف المنهجية اللازمة لأداء خدمة من قسم لأخر في المنظمة .**

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تسعى الشركة الى امتلاك التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر لضمان التغيير .					

2	تشجع شركتنا على العمل كفريق لضمان نقل المعرفة بين العاملين .					
3	تمتلك شركتنا تراخيص عمل نشيطة وفاعلة في الوقت الحاضر من اجل ضمان زيادة الحصة السوقية لها .					
4	تستخدم الشركة التكنولوجيا في عملية توثيق المعلومات لسهولة الوصول اليها واسترجاعها.					
5	تتبنى شركتنا سياسة الاستجابة لكافة طلبات الزبائن.					

ث-الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة New spin-offs and start-ups **: هو فتح فروع متعددة وجديدة لإضافة قيمة تنافسية للشركة .**

	العبارات	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق لحد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تسعى الشركة الى تقديم خدمات اتصالات للزبون لم يتم تقديمها من قبل الشركات المنافسة .					
2	تهتم شركتنا بتنسيق الانشطة الجديدة والفعاليات المختلفة عبر الاقسام والفروع الجديدة التابعة لها .					
3	تسعى شركتنا للحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتوحيدها ونشرها.					
4	تتبنى شركتنا نشاطات تتسم بالتفرد من غيرها من الشركات المنافسة لها .					
5	شركتنا تسعى الى زيادة فروعها وتحقيق قيمة مضافة لزبائنها .					