



دور رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي¹

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (آسياسل))

The Role of Strategic Capital in Entrepreneurial performance

An exploratory analytical study of the opinions of a sample of managers of the Mobile)

(Communications Company in Iraq (Asiacell)

الباحث / خمائل كامل محمد الطائي

Khamael Kamel Mohammed

khmael.k@s.uokerbala.edu.iq

أ.م.د عادل عباس الجنابي

Dr. Adel Abbas Abdel Hussein

adil.a@uokerbala.edu.iq

أ.د اكرم محسن الياسري

Prof. Dr. akram alyasiry

dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

هدف هذه البحث بصورة أساسية الى تحديد دور رأس المال 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 , اعتمد البحث في قياس رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي عدة مقاييس , وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض المعلومات وتحليلها وتفسيرها , كما واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع افراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من المديرين في جميع فروع الشركة عينة البحث اذ بلغ عددهم (169) فرداً توزعوا بين رؤساء اقسام وشعب ادارية ومشرفين . لغرض 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) واهم النتائج التي تم التوصل اليها الى وجود اثر دلالة معنوية لرأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي

الكلمات المفتاحية: رأس المال الاستراتيجي, الاداء الريادي , شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل

* بحث مسئل من اطروحة دكتوراه¹

Abstract

This research mainly aims to determine the role of strategic capital 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 by several questions that included the extent to which the influence relations between variables are perceived in the field, and to root the philosophical foundations, the research adopted In measuring strategic capital and entrepreneurial performance, there are several measures, and the descriptive analytical approach has been used mainly in presenting, analyzing and interpreting information, and the questionnaire was used as a main tool in collecting research data and information, as well as some personal interviews with the sample members who were represented by a group of managers in all branches The company is a sample of the research, as their number reached (169) individuals, distributed among heads of departments, administrative divisions and supervisors. For the purpose of statistical analysis and treatment, the research relied on confirmatory factor analysis as basic structural tests for the validity of the approved standards. Strategic leadership performance.

Keywords: strategic capital, leadership performance, mobile communications company in Iraq, Asia cell

المقدمة

شهدت الدول والمجتمعات المعاصرة ، وكذلك المنظمات العديد من التغييرات والتغيرات 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 ، ومع ظهور اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المورد البشري ، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية الكثير من المفاهيم الادارية ، فضلا عما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات، جعل المنظمات تسعى وبخطى متسارعة لإيجاد استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات بأشكال متعددة، كالطروحات الفكرية، والممارسات العملية، وتبعاً لذلك ظهرت موضوعات معاصرة في الفكر الاداري تمحورت عن أهم عامل نجاح تنافسي والذي يتمثل برأس المال الاستراتيجي ، ودوره في توفير مقدرتها لتتقدمها لمواجهة تلك التحديات وتحقيق اداء ريادي عالي يحقق تفوقها على مثيلاتها من المنظمات ، فكلما كانت جهود المنظمات المعاصرة حثيثة باتجاه امتلاكها للمبتكرين، والمبدعين القادرين على إيجاد طرائق جديدة لخدمة زبائنهم ، كلما اقتربت من تحقيق ادائها الريادي ضمن بيئة اعمالها عن طريق أنشطتها التكنولوجية وابداعاتها المتحققة لاستغلالها للفرص المتاحة او المتوقعة بشكل اسرع من المنظمات المنافسة .

ظهرت أهمية دراسة المنطلقات الفلسفية والميدانية للعلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي على مستوى عينة الدراسة من جميع فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (آسيا سيل) .

وهذا إجمالاً كان نقطة الانطلاق لإجراء البحث الحالي الذي استهدفت بلوغ جملة من الأهداف أهمها بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات البحث عن طريق تتبع المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة ، وتأسيس المعرفة التي تحتويها ، ووصف الاتجاهات التفسيرية لتمثيل الموضوعات ووصف اتجاهاتها التفسيرية . من هذا المنطلق فان البحث الحالي يسعى الى دراسة الدور بين رأس المال الاستراتيجي (المتغير مستقل) والاداء الريادي (المتغير المعتمد) اذ تم هيكلة البحث وفق الاتي:-

المبحث الاول - منهجية الدراسة

المبحث الثاني- التأطير المفاهيمي لمتغيرات البحث

المبحث الثالث- عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول / منهجية البحث:

اولاً: مشكلة البحث

تتطلب مشكلة البحث الحالي تشخيصاً معرفياً وعملياً مبنيًا على مجموعة من الأسس المفاهيمية لمتغيرات البحث ، مثل طبيعة العلاقة التفاعلية التي تربطه فهي تحدد حقيقة الجدل الفكري القائم عن متغيراته بشكل فردي وجماعي ، ومستوى عمقه الميداني وتمثيله الواقعي في شركة الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل ، بهذا الوصف يتم تأطير واقع هذا البحث عن طريق متغيرات تتفاعل فيما بينها علمياً ، وهي (رأس المال الاستراتيجي ، الاداء الريادي) ، والتي عن طريقها 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- حاجة مديري الشركة الى ترسيخ رأس المال الاستراتيجي ، هذا من شأنه أن يلقي بظلاله على جهود الاداء الريادي ، مما يؤكد حقيقة اساسية تتمحور عنها مشكلة الدراسة هي حاجة قادة الشركة لإدراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً.

ب- هل يمتلك مديرو الشركة عينة البحث تصوراً واضحاً او ادراكاً معيناً عن المتغيرات (رأس المال الاستراتيجي، الاداء الريادي) وأبعادها الفرعية ؟

ج- ما مستوى العلاقة التأثيرية بين رأس المال الاستراتيجي و الاداء الريادي بأبعاده على مستوى الشركة عينة الدراسة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تعتمد أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة ، وقيمتها العلمية والعملية ، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة ، والمعرفة الميدانية من جهة أخرى ، لذا لا بُدّ من تقصص وقياس العلاقة التفاعلية والمؤثرة بين المتغيرات الرئيسة للبحث في مستوى الشركة عينة الدراسة محاولة مهمة لتحديد الخطط الإرشادية مثل المسارات العملية الصحيحة التي تساعد إدارات هذه الشركة في اتجاهاتها المستقبلية في نهج أكثر شمولاً ودقة لرأس المال الاستراتيجي ، فضلا عن أفضل الممارسات الميدانية للإداء الريادي والتي تتجلى بما يأتي :

أ- تقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الشركة عينة البحث لوضعها موضع التنفيذ والاستفادة منها ، لأجل الارتقاء بالأداء الريادي عن طريق تعزيز رأس مالها الاستراتيجي ، ودورها في تحقيق الموارد الاقتصادية والمالية بما يساعد في النهوض بالمستوى الريادي والاجتماعي والاقتصادي ، وانعكاس ذلك على الاقتصاد الوطني.

ب- تحديد تأثير العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية (رأس المال الاستراتيجي ، الاداء الريادي) في مستوى الشركة عينة البحث .

ثالثاً: اهداف البحث

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

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

ب- معرفة الوعي الادراكي لمجتمع وعينة البحث بمتغيراته (رأس المال الاستراتيجي ، الاداء الريادي) والمهتمين في حقل الادارة الاستراتيجية والذي يحقق اهداف البحث .

ج- التحقق من التصورات الميدانية للعينة عن أبعاد رأس المال الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة البحث.

د- تحديد مدى قدرة ادارة فروع الشركة عينة البحث على تبني رأس المال الاستراتيجي بما يؤهلها في مواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها من اجل تحقيق الاداء الريادي .

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

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

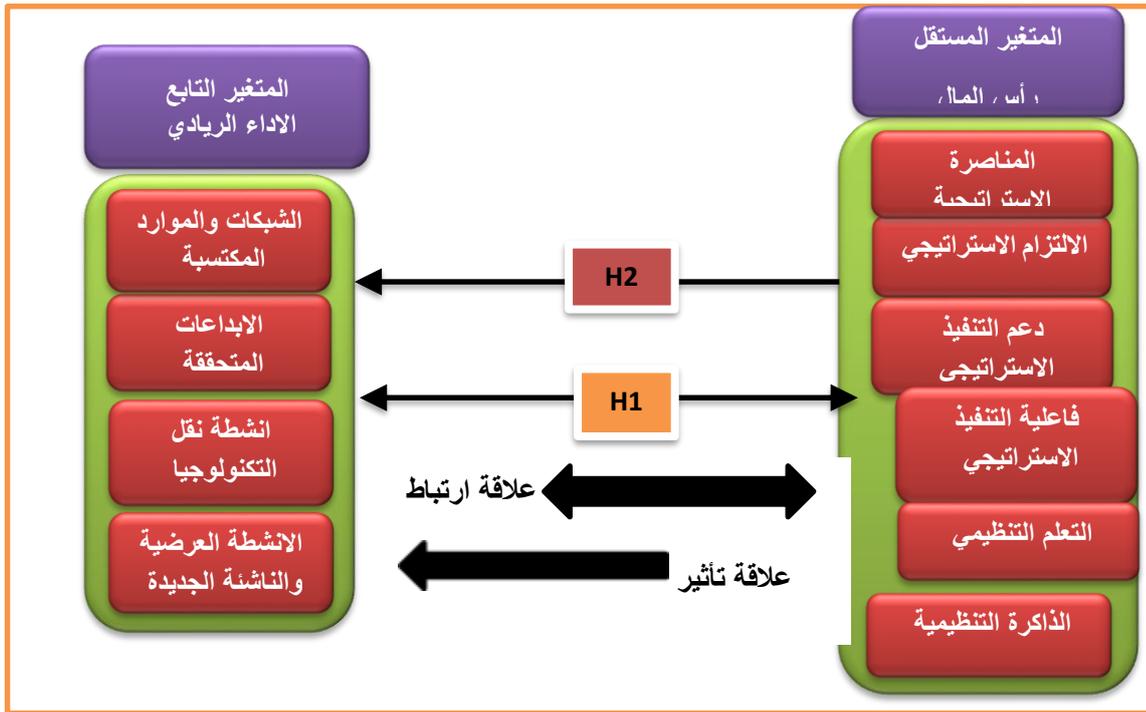
يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث ، فهو يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته ، لذا جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية ، ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية وطبيعة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

1- المتغير المستقل: يتمثل برأس المال الاستراتيجي الذي يشمل ستة أبعاد (المناصرة الاستراتيجية ، الالتزام

الاستراتيجي ، التنفيذ الاستراتيجي ، دعم التنفيذ الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية).

2- المتغير التابع: يتمثل في الاداء الريادي ويتضمن أربعة أبعاد (الشبكات والموارد المكتسبة ، الابداعات المتحققة ،

انشطة نقل التكنولوجيا ، الانشطة العرضية الناشئة والجديدة).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

خامساً: فرضيات البحث

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

- 1-الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي .
- 2- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاستراتيجي بأبعاده في الاداء الريادي .

سادساً: أدوات 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 بالآتي :

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات 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 عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
- 2-الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.

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

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

سابعاً : منهج البحث

ان المنهج هو البناء الأساسي لأي بحث , الذي يتضمن تحديد الخطط الخاصة لجمع البيانات والمعلومات , بما يسهم في توضيح أهداف البحث بأسلوب سهل ونظامي متكامل , لتحقيق الآثار التي يصبو إليها , كما يصف مجموعة الوسائل والخطوات الإجرائية التي يمارسها الباحثون بالفعل , ويطوعها من مرحلة إلى أخرى في دراسته ولمبررات تتعلق بطبيعة البحث وطريقة التعامل مع متغيراتها فقد تم الاعتماد على المنهج (الوصفي التحليلي) .

إذ يشير المنهج الوصفي إلى وصف جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة والمراجعة النظرية للموضوعات التي تم ذكرها عن طريقه , فضلاً عن تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كميًا وكمياً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور على تشخيص مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع (ملحم,2002: 353) وعرض أهم ما توصل إليه الباحثون عن تلك الموضوعات عن طريق الإشارة إلى أهم المصادر العربية والأجنبية والعمل على تصنيفها وترتيبها وفقاً للأسس المفاهيمية والزمنية .

إما المنهج التحليلي فيمكن عن طريقه تحقيق الاختبار العملي للمعلومات والمعارف الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها من أجل تفسير مستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات والإبعاد , للوصول إلى النتائج التي تبين مستوى حقيقة الافتراضات الخاصة بوجود الربط المنطقي بين متغيراتها .

المبحث الثاني

التأطير المفاهيمي لمتغيرات البحث

اولاً: رأس المال الاستراتيجي

1- مفهوم راس المال الاستراتيجي

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

عرف (Hunt,2000:20) رأس المال الاستراتيجي بأنه يتمثل بالسياسات والاجراءات التي يمكن ان تؤثر بشكل مباشر في المزايا النسبية لمنظمات القطاع العام في رأس المال عن طريق امكانية خلق قيمة للموارد أو الغاؤها أو اللوائح والقوانين وتغييرات السياسة التي تؤثر على الموارد المتاحة والبحث من اجل التعلم التنظيمي ,وان الاشكال المختلفة من راس المال تلبي المعايير وتعالج التناقضات وعدم التجانس وتساهم في تطوير القيمة العالية للمنظمة كل هذا يمكن وصفه براس المال الاستراتيجي . وفي الصدد نفسه عرفه (Boyer,2016:39) بأنه رأس مال القدرات البشرية مثل المهارات والمعارف والثقة بينهم فضلاً عن فاعلية تقييم العمل داخل القوة العاملة التي تستخدم راس مال معين والتي يمكن استخدامها لتحقيق الارياح .

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

وبذلك يمكن ان يعرف رأس المال الاستراتيجي بانه رأس المال الموارد المادية وغير المادية وقيمة الزبون والمهارات والمعرفة والالتزام والمنافسة والتكنولوجيا وريادة الاعمال كل هذه الموارد تمثل المحرك الرئيس لنجاح المنظمة وتفوقها التنافسي في بيئة الاعمال التنافسية .

2- أهمية رأس المال الاستراتيجي

تتجلى أهمية رأس المال الاستراتيجي عن طريق حقيقة إن المنظمات في الألفية الجديدة بدأت تزدهر في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة , وبرز عامل المعرفة كمحرك رئيسي للنجاح التنظيمي والاستدامة , بالتالي فقد أصبح تحويل رأس المال الاستراتيجي الى مخرجات تنظيمية مرغوبة فهو يمثل تحديا كبيرا يواجه مديري المنظمات في المستقبل (Rugman&Verbeke,1990:20) وما يضمن أهمية رأس المال الاستراتيجي هو وجهة النظر البسيطة لنظرية الموارد التي تم تطويرها بعد عام 1991 والتي تمثل كيفية ارتباط الموارد بالاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة , بمجرد ان تترك ان هذه الموارد قيمة وذات ندرة ولا يمكن استبدالها وتقليدها في هذه الحالة الإجراءات التي تتخذها المنظمة هي استغلالها لهذه الموارد (Macmillan&Tompoe,2000:121).وما يزيد أهمية رأس المال الاستراتيجي انه يسمح للمنظمات بتطوير واستغلال كل ما هو متاح من مواردها الملموسة وغير الملموسة التي تمكنها من تعزيز القيمة المقدمة من المنتجات للسوق ,عندما يتم عرض الميزة النسبية من الموارد فان هذا يؤدي الى تحسين الاداء الاستراتيجي في السوق , ويتبين ذلك عن طريق جانبين الاول يتعلق بمدى الالتزام بالاستراتيجية بينما يعكس الثاني مدى فاعلية الاستراتيجية من حيث تحقيق أهداف المنتج في السوق (Hughes&Morgan,2007:504) .

3- أبعاد راس المال الاستراتيجي

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

أ- المناصرة الاستراتيجية

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

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

ب-الالتزام الاستراتيجي

يوفر الالتزام الاستراتيجي حافزاً لتشكيل الاستراتيجية وان اعتماده يساعد في التغلب على المقاومة والافادة من الاداء عن طريق دعم الموارد الضرورية الاستراتيجية (المال والوقت والعاملين) اللازمة لاعتمادها, فنلاحظ ان استراتيجية المنظمات وقدرتها على المنافسة مفيدة بسبب الافتقار الى الدعم الاستراتيجي الضروري (Menon et al.,1999,22) فقد عرف (Boshoff&Mels,2000:258) الالتزام الاستراتيجي بأنه المدى الذي يفهم فيه المدير ويدعم اهداف وغايات استراتيجية المنتج - السوق , بحيث يكون فهم هذه الاهداف الاستراتيجية والالتزام مفيداً للمنظمات التي تسعى الى تحقيق اهدافها من اجل اداء استراتيجي عالي , فضلا عن ان تطوير الالتزام يبني الدعم الاستراتيجي ويساعد في الحد من مقاومة التغيير فهو يوفر قوة دافعة للتكوين واعتماد استراتيجية لمتابعة هذه الاهداف.

ج-دعم التنفيذ الاستراتيجي

دعم التنفيذ الاستراتيجي يتمثل بسلسلة من العمليات التي تنطوي على الهياكل التنظيمية واجراءات الادارة العليا وانظمة الرقابة والنشاطات والخيارات المطلوبة لإنجاز الخطة الاستراتيجية ,اذ لا يكفي النجاح على مستوى الصياغة بل يجب ان يكون دعم التنفيذ ناجحاً حتى يمكن ممارسة نشاطات الرقابة الاستراتيجية بنجاح , فضلا عن انه عنصر مركزي يتغلغل في الاداء الاستراتيجي والذي يعمل على ربط صياغة الاستراتيجيات بالأداء المتوقع (Hunt&Lambe,2000:18) فقد عرف (Borney,2001,54) دعم التنفيذ الاستراتيجي بأنه يتمثل بالقدرة المعقدة على تنفيذ الاستراتيجيات وهي بحد ذاتها مورداً والتي يمكن ان يكون مصدراً لميزة استراتيجية مستدامة. كما إن دعم التنفيذ يشير الى موائمة هيكل موارد المنظمة مع استراتيجية المنتج - السوق وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ (Chimhanzi&Morgan,2005:787) .

د- فاعلية التنفيذ الاستراتيجي

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

وفي هذا السياق يؤيد (Digman&Lee,2007:85) ان فاعلية التنفيذ الاستراتيجي تشتمل على جميع الأنشطة في المنظمات التي يقوم بها المديرين والذين يكون لهم دور مهم في فاعلية التنفيذ عن طريق القدرات المعرفية , وهذه

القدرات تشتمل على نوعين هما قدرات عملية المعرفة اي القدرة على تحويل المعرفة المخزنة في شكل اجراءات معيارية , واجراءات روتينية في جميع انحاء المنظمة الى معرفة وخبرة تنظيمية , وقدرات البنى التحتية للمعرفة اي القدرة على ادارة البنى التحتية في المنظمة من أجل دعم وتسهيل الانشطة التنظيمية , فضلا عن إن نجاح المنظمات مرتبط بالفاعلية على التنفيذ السليم وان النظر الية سوف يحقق اهداف استراتيجية عن طريق الاجراءات السليمة والغير مرئية للمنافسين ومن ثم يصعب تقليدها .

هـ- التعلم التنظيمي

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

و- الذاكرة التنظيمية

الذاكرة التنظيمية هي نتاج التعلم التنظيمي الذي يحدث في المنظمة ، وما يؤول إليه هذا التعلم لا يمكن أن يكون ملموساً حتى يتم تجسيده في مخرجات المنظمة ، فالمنظمة عند ممارستها لأنشطتها وأعمالها انما تنتج نموذجاً لذاكرتها التنظيمية التي تساهم في بناء نظمها وهياكلها وثقافتها واجراءات عملها, فالذاكرة انطلقت من وجهات نظر عكست مدى ارتباط هذا المفهوم بالتطور التكنولوجي في بداية الأمر، ليتطور هذا الفهم نحو إشراك القدرات البشرية وجوانبها الاجتماعية في المنظمة واكتساب وجذب موجودات المعرفة المتراكمة للمنظمة واتاحتها لتعزيز كفاءة وفاعلية العمل , فنلاحظ مهما تداخلت المفاهيم فان عملية صنع المعرفة في منظمة التعلم ، لا يمكن ان تحدث من دون ان تستند الى قاعدة معرفية ، وهذه القاعدة تتألف من المعرفة الشخصية والمعرفة الجماعية ، التي تستخدمها المنظمة في اداء واجباتها (Vasconcelos et al.,2002:8) كما عرف (Devasconcelos,2003:1412) الذاكرة التنظيمية بانها نظام شامل يلتقط موجودات المعرفي المتراكمة للمنظمة واتاحتها لتعزيز كفاية وفاعلية عمليات العمل ذات المعرفة الكثيفة .

ثانياً : الاداء الريادي

1- مفهوم الاداء الريادي

أن مسعى البحث في موضوع الاداء الريادي يمثل محاولة لفهم قدرة المنظمة في تحقيق النجاح واستدامة ميزتها التنافسية عن طريق الاستجابة لتغيرات بيئية معينة ,على الرغم من إن مصطلح الريادة (Entrepreneurship) قد استخدم لأكثر من 200 عام ، الا انه لايزال هنالك خلاف كبير عن ما يعنيه المصطلح في الواقع , ومن ثم فان هذا التناقض الرئيسي بين المنظرين يتجسد بوضع تصور مفاهيمي عن الريادة كفرد او الريادة على مستوى المنظمة (Brizek, 2003:25) , لذا يمكن القول بشكل عام بان الريادة هي العملية التي عن طريقها تكشف وتقيم وتستغل الفرص الخاصة بخلق المنتجات او الخدمات الجديدة (Shane,2003:263) اذ عرف (Delmar,1996:9)

الاداء الريادي هو الاداء الذي يقتصر على المهام التي تكون تحت سيطرة الريادي مثل دور الادارة العليا في المنظمة لصياغة الأهداف والاستراتيجيات وصنع القرار وتنظيم المشروع عن طريق طاقة الفرد العامل وإرادته (القدرة والدافع) والتعامل مع البيئة (تصميم المنظمة وسياقها) يفترض ان يتصرف الريادي تجاه البيئة وفقاً لأهدافه .

2- أهمية الاداء الريادي

تشير البحوث التطبيقية والنظرية في 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 تعنها لمنظمة ريادية تسبق منافسيها بخطوات على الرغم من ان العديد من المنظمات كانت سباقا في المحافظة على البيئة عن طريق الاستثمار في مشاريع ذات صفة تنمية من الناحية الاجتماعية والبيئية وهذا يتطلب بذل جهد اكبر (Hitchcock & Willard:2009:4) ونرى ان الاداء الريادي اصبح هدف مهم للمنظمات والمجتمع بشكل عام، فهو مصدر التجديد والمرونة والابداع (Dam et al.,2010:967) كما وتحدد أهميته كونه وسيلة لزيادة نمو وربحية المنظمات او تحقيق التجديد الاستراتيجي و التغيير التنظيمي , لضمان تحقيق المنظمة أداء متميز لابد ان تكون قادرة على خلق قيمة عالية لزيائنها Goetsch (& Davis, 2010 : 10) .

3- ابعاد الاداء الريادي

إن تحديد أبعاد الاداء الريادي يعد أحد الاهداف الاساسية للدراسة الحالية , وجرى اعتماد نموذج et (Del Giudice 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 رئيس في زيادة فعالية المنظمات للوصول الى المعلومات والاسواق التي تكون مهمة لعملية الابداع والابتكار وتنفيذ استراتيجيات ريادية للمنظمة , عن طريق هذا البعد تكون المنظمة قادرة على العمل بشكل مستمر وبقياة عالية فهي تحدد مستوى الأداء الريادي عن طريق 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)

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

ج- 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 عن طريق عوامل مختلفة ناشئة عن العديد من المصادر المختلفة والتي تحدث عبر وظائف مختلفة داخل قسم واحد او منظمة ، وتسعى المنظمات في البلدان النامية أيضاً بشكل متزايد إلى البحث عن شراكات عالمية في مجال البحث والتطوير والتعاون في مجال العلوم والتكنولوجيا كطريقة لبناء قدراتها (Guan et al.,2006:668)

هـ-- الأنشطة 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 رئيسية تتمثل في الكشف عن مصادر الأنشطة العرضية والناشئة التي تعتمد في الحصول على فرص اكثر اتساعاً من الارباح والتقدم لمستقبل المنظمة (Koster,2004:2) ، فقد أشار (Ardichvili et al. 2003: 106) الى ان تحقيق النجاح الريادي يعتمد على مدى استعداد الريادي لاغتنام الفرص بالاعتماد على ما يمتلكه من المهارات والمتمثلة بـ) المهارات القيادية والاقناع والتسويق والادارة المالية والقانونية والاتصالات والتخطيط الاستراتيجي (اي المهارات اللازمة لوضع خطة عمل مناسبة وبدونها لا يمكن لرواد الاعمال من اغتنام الفرص المتاحة لهم والمضي قدما نحو تحقيق الاداء الريادي.

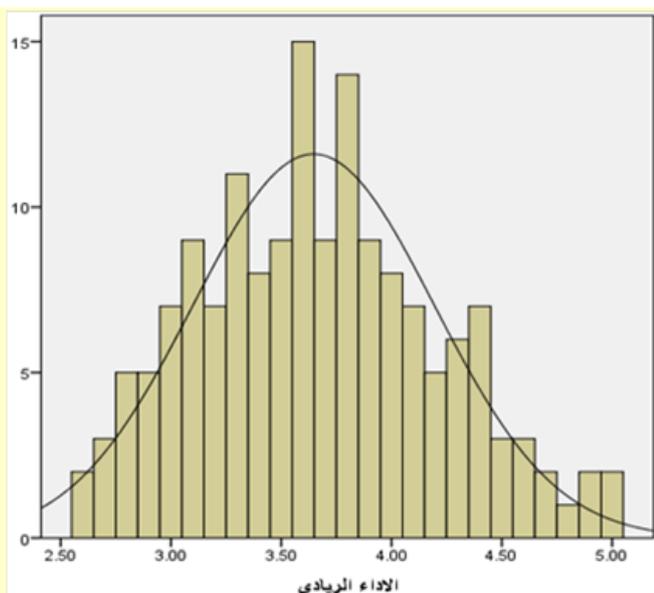
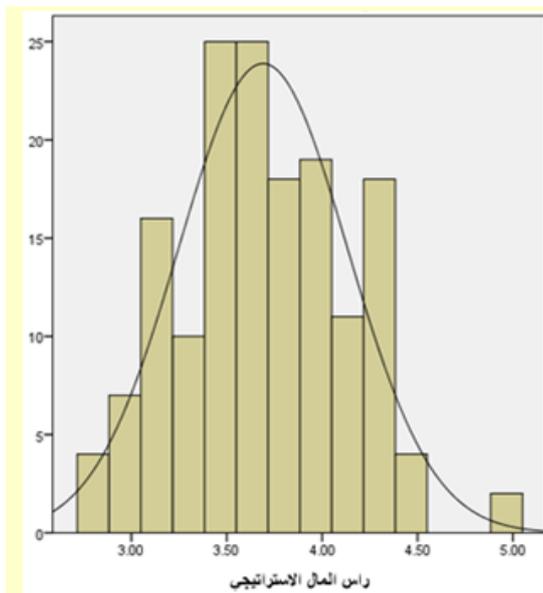
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات .**أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

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

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 رأس المال 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
SCH	169	0.538	0.232	2.319	0.457	0.383	1.193
SCO	169	0.437	0.232	1.884	0.613	0.383	1.601
SIS	169	0.347	0.232	1.496	-0.050	0.383	-0.131
SIE	169	0.518	0.232	2.233	0.047	0.383	0.123
OL	169	0.444	0.232	1.914	-0.118	0.383	-0.308
OM	169	0.348	0.232	1.500	-0.166	0.383	-0.433
رأس المال الاستراتيجي	169	0.195	0.232	0.841	-0.327	0.383	-0.854
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



الشكل (2) منحنيات التوزيع الطبيعي

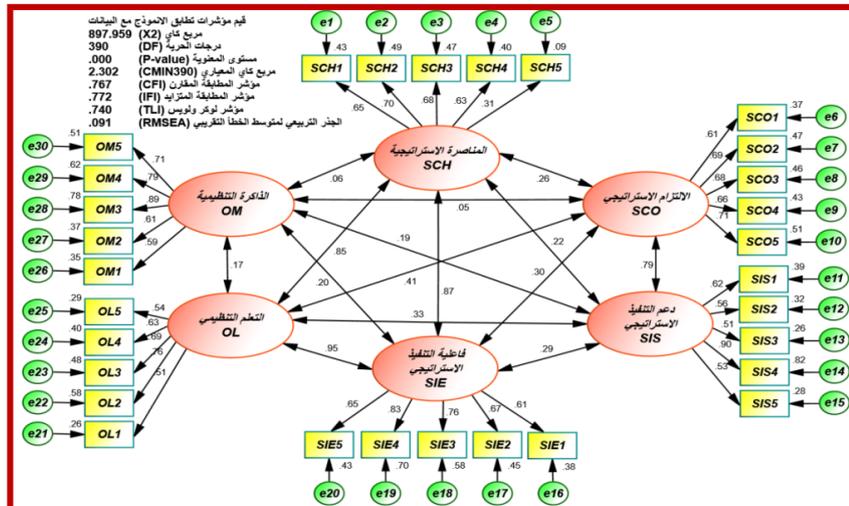
المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23.

ثانياً- 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 اهم الاختبارات التي تسهم في التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات الدراسة ومدى دقتها ميدانياً (Afthanorhan , 2013 : 19)

1-التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي

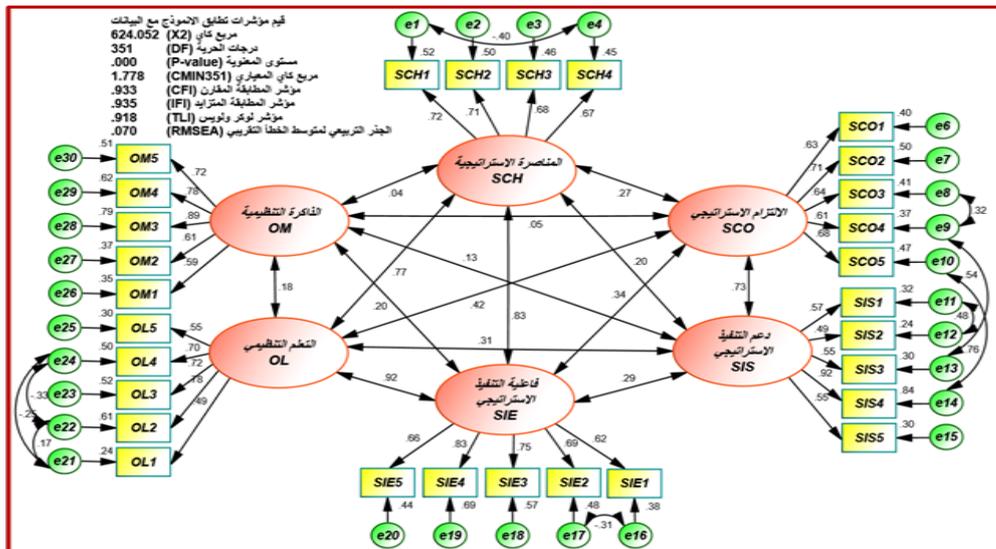
تم قياس متغير رأس المال الاستراتيجي عن طريق ستة أبعاد فرعية هي الممارسة الاستراتيجية (5) فقرة ، الالتزام الاستراتيجي (5) فقرة ، دعم التنفيذ الاستراتيجي (5) فقرة ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي (5) فقرة ، التعلم التنظيمي (5) ، والذاكرة التنظيمية (5) . إذ يتضح عن طريق الشكل (3) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (SCH5) الظاهرة في بعد الممارسة الاستراتيجية إذ كان تقديرها (0.31) وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الذي يمكن عن طريقه تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد عن طريقه المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى فروع شركة اسيا سبل للاتصالات عينة الدراسة .



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

وبعد حذف الفقرة اعلاه واجراء (9) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات ، اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (3) . كما نلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات أبعاد متغير رأس المال الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الستة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) أتضح إنها قيم معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير رأس المال الاستراتيجي يقاس بـ(29) فقرة موزعة على ستة ابعاد فرعية .

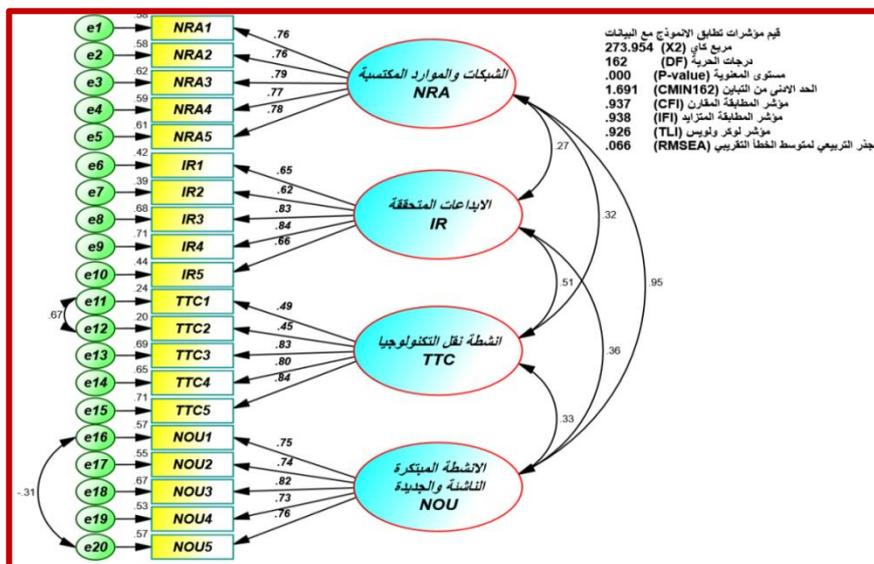


الشكل (3.3) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس رأس المال الاستراتيجي بعد التعديل
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V. 2.3).

2 - التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي

لقد تم قياس متغير الاداء الريادي عن طريق 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 (4) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (4) 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 الأنموذج 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 .



الشكل (5) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23).

ثالثاً- اختبار الثبات لأداة القياس وصدقها الهيكلي

يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة بحيث يُقال أن المقياس يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرر القياس الذي تم اجرائه في ظل ظروف ثابتة سيعطي نفس النتيجة ، ويتمتع المقياس بمصدقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية ، ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر استخداماً في هذا الجانب (33 : 2016 , Taherdoost) 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 : 273 : 2016) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة ، اذ يتضح عن طريق 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 عالٍ في فقرات المتغيرات الثلاث ، وبذلك فإن 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
1	المناصرة الاستراتيجية	0.764	0.874
2	الالتزام الاستراتيجي	0.855	0.925
3	دعم التنفيذ الاستراتيجي	0.801	0.895
4	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	0.860	0.927
5	التعلم التنظيمي	0.843	0.918
6	الذاكرة التنظيمية	0.756	0.869
7	رأس المال الاستراتيجي	0.936	0.967
8	الشبكات والموارد المكتسبة	0.802	0.896
9	الابداعات المتحققة	0.727	0.853
10	انشطة نقل التكنولوجيا	0.848	0.921
11	الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة	0.839	0.916
12	الاداء الريادي	0.944	0.972

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغير رأس المال الاستراتيجي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاستراتيجي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (3) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاستراتيجي والذي يقاس بستة أبعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.690) وبلغ الانحراف المعياري (0.443) و بلغ معامل الاختلاف (11.99%) و بلغت الاهمية النسبية (73.80%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير رأس المال الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير

برأس مالها الاستراتيجي بهدف تحقيق افضل افادة منها على مستوى التفاعل مع الزبائن وكيفية التواصل معهم ومد جسور العلاقة طويلة الامد عن طريق ترشيد سياساتها واجراءاتها التنظيمية والاعتماد على قدراتها المختلفة في تعزيز التزامها الاستراتيجي في المجتمع ودعم عوامل التنفيذ الاستراتيجي واساسيات التعلم التنظيمي وما تمتلكه من معارف مختلفة اعتمادا على امكانات العاملين لتحسين فاعليتها .

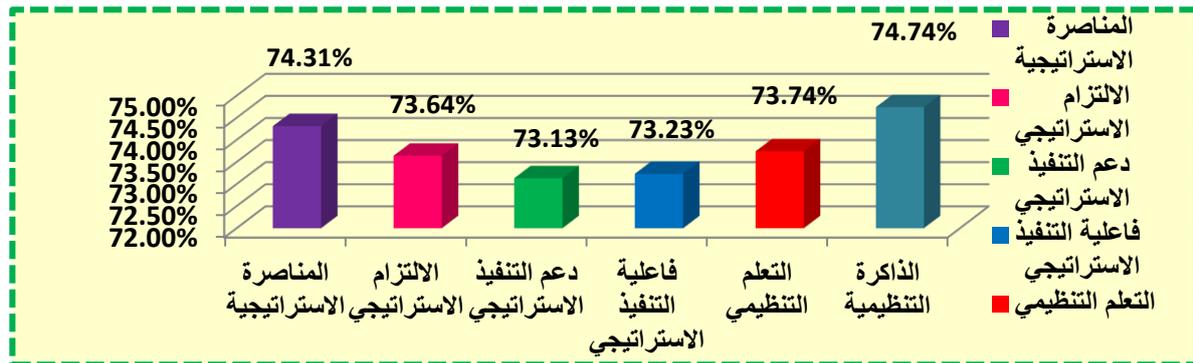
اما بالنسبة الى ترتيب أبعاد رأس المال الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع الشركة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الذاكرة التنظيمية ، المناصرة الاستراتيجية ، التعلم التنظيمي ، الالتزام الاستراتيجي ، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي ، ودعم التنفيذ الاستراتيجي) على التوالي حسب اجابات افراد العينة، وكما في الجدول (3).

الجدول (3): الاحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الاستراتيجي بأبعاده

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

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

ويوضح الشكل (6) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد رأس المال الاستراتيجي بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى فروع الشركة عينة الدراسة



الشكل (6) التمثيل البياني لإبعاد متغير رأس المال الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (4) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي والذي يقاس بأربعة أبعاد فرعية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا

المتغير (3.647) وبلغ الانحراف المعياري (0.547) و بلغ معامل الاختلاف (14.99%) و بلغت الاهمية النسبية (72.94%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء الريادي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتحسين مستوى ادائها الريادي واستمراريتها في بيئة الاعمال وذلك عن طريق مواكبة مختلف التطورات في المتغيرات البيئية والنقد المتسارع في خدمات الاتصال واستخدام شبكات الانترنت وتبني الافكار الابداعية الجديدة والتقنيات الحديثة وتحقيق افضل ترشيد لاستخدام الموارد المتاحة لكل فرع .

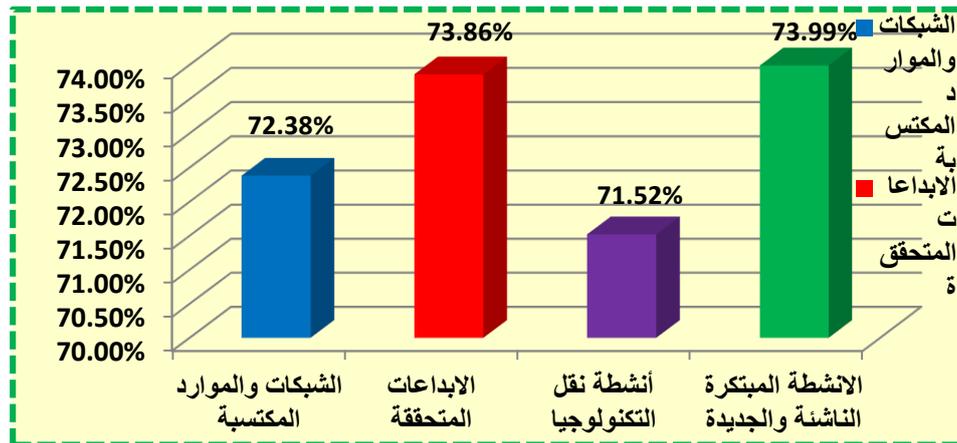
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاداء الريادي الفرعية ميدانياً على مستوى فروع شركة الاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الانشطة المبتكرة الناشئة والجديدة ، الابداعات المتحققة ، الشبكات والموارد المكتسبة ، أنشطة نقل التكنولوجيا) على التوالي حسب اجابات افراد العينة عينة البحث ، وكما موضح في الجدول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

الجدول (4) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي بأبعاده

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

المصدر: اعداد الباحثين 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)

خامسا : اختبار فرضيات البحث

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ، ويظهر الجدول (5) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) .

1-اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

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

اذ تشير نتائج الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.742^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (5)

معاملات الارتباط بين رأس المال الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2-الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي)

عن طريق ملاحظة الشكل (8) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.063) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.74) وهذا يعني ان متغير رأس المال الاستراتيجي يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (74%) على مستوى فروع شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من رأس المال الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء الريادي بنسبة (74%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) البالغة (20.273) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (8) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.54) وهذا يعني بأن متغير رأس المال الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (46%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- يمثل رأس المال الاستراتيجي مرحلة النضوج المفاهيمي ضمن الفكر الاستراتيجي ,اذ بالإمكان ملاحظه ان رأس المال الاستراتيجي يمكن ان يشمل اغلب المفاهيم التي ركز عليها رأس المال مع اضافة الاستراتيجية التي عمقت النظرة الفلسفية للمفهوم وارست شموليتها وجذرت المعرفة الميدانية عن طريق بناء الافكار والأطر والنظريات الجديدة .
- 2- تكتسب دراسة رأس المال الاستراتيجي مستوى عالٍ من الثبات والدقة في التحليل والقياس عند الاعتماد على أنموذج (Hughes&Morgan,2007) المعتمد في قياس رأس المال الاستراتيجي كونه من أشهر الانموذجات رواجاً بين الباحثين واختباراً في بيانات متعددة وافضلها من الناحية الميدانية فهو يحتوي على ستة ابعاد ضرورية لقياس رأس المال الاستراتيجي , وان قوة الانموذج وشموليته تعتمد على تكامل عناصره وتفاعلها مع بعضها البعض .
- 3- يعد الاداء الريادي المتميز من الموضوعات المهمة في منظمات الاعمال كونه الاساس الذي تستند اليه المنظمات في مجال المنافسة والنمو في بيئة الاعمال .
- 4- 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 بعيداً عن التعقيد والغموض فهو يعتمد على أربعة أبعاد تتكامل مفاهيمه وتتفاعل ضمن اطار العمل الميداني لصياغة الانموذج الذي يتيح مستوى عالي من المعرفة والفهم الميداني لإبعاد الاداء الريادي .
- 5- ان تبني الشركة لرأس المال الاستراتيجي يعطيها قيمة في تحقيق اهدافها المتمثلة بالأداء الريادي بوصفه احد الركائز الاساسية من اجل تعزيز بقائها واستمرارها في عالم الاعمال .

ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي على ادارات فروع الشركة عينة الدراسة الاهتمام بتطوير رؤيتها المستقبلية عن طريق تبني آراء ومقترحات العاملين والزبائن وتشجيعهم المستمر للتعبير عن توقعاتهم الايجابية والسلبية بكل شفافية , كذلك تبسيط الإجراءات الروتينية الرسمية .
- 2- تهيئة بيئة العمل والمناخ الداعم والأجواء المناسبة اللازمة لنجاح برامج الشركة وتعزيز هذه البرامج والعمل بروح الفريق الواحد لما لذلك من اثر كبير في تكامل معتقدات ومشاعر العاملين مع سلوكياتهم الميدانية المطبقة في العمل وتعميق الفهم المشترك فيما بينهم.
- 3- توسيع فرص التعلم المتاحة امام العاملين داخل او خارج حدود فروع الشركة عينة الدراسة لاسيما ما يتعلق منها بالأنشطة الوظيفية التي يمارسونها لما لها من أهمية كبيرة في صقل مواهبهم وتعزيز مهاراتهم وزيادة شعورهم بالعدالة والثقة بالجهود التي يبذلونها في العمل .

المصادر :

- 1- - ملحم, سامي محمد، 2002، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

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- Barreira, J. C. D. (2005). **The Influence Of Business Knowledge And Work Experience, As Antecedents To Entrepreneurial Success** (Doctoral Dissertation, University Of Pretoria)
- 3- Bassellier, G., Benbasat, I., & Reich, B. H. (2003). **" The Influence Of Business Managers' IT Competence On Championing IT"**. *Information Systems Research*, 14(4), 317-336.
- 4- Brizek, M. G. (2003). **"An Empirical Investigation Of Corporate Entrepreneurship"** Intensity Within The Casual Dining Restaurant Segment (Doctoral Dissertation, Virginia Tech).
- 5- 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.
- 6- Delmar, F. (1996). **" Entrepreneurial Behavior And Business Performance"**. EFI.
- 7- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). **Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians**. *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486.
- 8- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2010). **"Quality Management For Organizational Excellence: Introduction To Total Quality"**. NJ: Printice Hall International.
- 9- 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.
- 10- 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.
- 11- Howell, J. M., & Sheab, C. M. (2001). **"Individual Differences, Environmental Scanning, Innovation Framing, And Champion Behavior: Key Predictors Of Project Performance"**. *Journal Of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 18(1), 15-27.
- 12- Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). **" A Resource-Advantage Perspective Of Product–Market Strategy Performance & Strategic Capital In High Technology Firms"**. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 503-517.
- 13- Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). **" Marketing's Contribution To Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing And Resource-Advantage Theory"**. *International Journal Of Management Reviews*, 2(1), 17-43.
- 14- Khine, M. S. (Ed.). (2013). **Application of structural equation modeling in educational research and practice**. Rotterdam: Sense Publishers.
- 15- Koster, S. (2004). **" Spin-Off Firms And Individual Start-Ups"** . Are They Really Different?

- 16- Macmillan, H & Tampoe, M. , (2000), "**Strategic Management Process, Concept & Implementation**" Oxford University Press. NY.
- 17- Partovi, F. Y. (1999). "**A Quality Function Deployment Approach To Strategic Capital Budgeting**". *The Engineering Economist*, 44(3), 239-260.
- 18- Prudon , P. , (2015), " **Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique** " , Journal of Comprehensive Psychology, Volume 4.
- 19- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 20- 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.
- 21- Shane, S., & Venkataraman, S. (1996). "**Renegade And Rational Championing Strategies**". *Organization Studies*, 17(5), 751-771.
- 22- 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.
- 23- 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.
- 24- 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.
- 25- 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.
- 26- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2003). "**Organizational Learning**": A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56(7), 839-868.
- 27- 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.
- 28- Paisittanand, S., Digman, L. A., & Lee, S. M. (2007). "**Managing Knowledge Capabilities For Strategy Implementation Effectiveness**". *International Journal Of Knowledge Management (IJKM)*, 3(4), 84-110.
- 29- Shane, S., & Venkataraman, S. (1996). "**Renegade And Rational Championing Strategies**". *Organization Studies*, 17(5), 751-771.
- 30- 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.

- 31-Alvarado, M., Bañares-Alcántara, R., & Trujillo, A. (2005). "**Improving The Organizational Memory By Recording Decision Making, Rationale And Team Configuration**". *Journal Of Petroleum Science And Engineering*, 47(1-2), 71-88.
- 32-Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). "**Integrating Strategic Human Capital And Strategic Human Resource Management**".
- 33-Boshoff, Christo, & Mels, Gerhard, (2000). "**The Impact Of Multiple Commitments On Intentions To Resign: An Empirical Assessment**", *British Journal Of Management*, 11(3), 255–272.
- 34-Boyer, K. P. (2016). **The Way Forward: Educational Leadership And Strategic Capital** (Doctoral Dissertation).
- 35-Byrne, B. (2010) "**Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**" 2nd ed , Taylor and Francis Group, LLC , U . S . A .
- 36-Chimhanzi, J., & Morgan, R. E. (2005). "**Explanations From The Marketing/ Human Resources Dyad For Marketing Strategy Implementation Effectiveness In Service Firms**". *Journal Of Business Research*, 58(6), 787–796.
- 37-Colvin, A. J., & Boswell, W. R. (2007). "**The Problem Of Action And Interest Alignment: Beyond Job Requirements And Incentive Compensation**" . *Human Resource Management Review*, 17(1), 38-51.
- 38-De Vasconcelos ,José Braga , Chris Kimble, Álvaro Rocha, (2003), "**Organizational Memory Information Systems An Example Of A Group Memory System For The Management Of Group Competencies**", *Journal Of Universal Computer Science*, Vol. 9, No. 12 ,1410-1427.
- 39-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.
- 40 -Jenkins, Alen, Breen, Rosanna, Lindsay, Roger, Brew, Angela,(2003). " **Re-Shaping Higher Education**", **Linking Teaching And Research**; Routledge Falmer: London, UK.*Managerial Finance*.
- 41-Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999)."**Antecedents And Consequences Of Marketing Strategy Making: A Model And A Test**". *Journal Of Marketing*, 63(2), 18-40.
- 42-Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). "**Installing Mechanisms And Instilling Values: The Role Of Leaders In Organizational Learning**". *The Learning Organization*.
- 43-Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1990). "**Strategic Capital Budgeting Decisions And The Theory Of Internalization**".