

## الريادية الإدراكية مدخل لتحقيق الاداء المتفوق المستدام -دراسة تطبيقية في الشركات الدولية العاملة في اقليم كردستان

أ.د. علاء فرحان طالب      أ.م.د. اكرم محسن الياسري      م.م زينب مكي البناء  
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء      كلية السياحة جامعة كربلاء      كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

### Abstract

#### The Role of Cognitive Entrepreneur in Achieving the Superior Sustainable Performance

This study aims to identify the role of entrepreneurial in achieving the superior sustainable performance, and attempts to study the possibility of using the cognitive entrepreneurship approach in improving sustainability and superiority of performance. So we began the study by the problem expressed in a number of intellectual and practical questions, aim to answer them explain the philosophy and theoretical implications of intellectual variables addressed in the study, namely, (Entrepreneur Cognitive - Superior Sustainable Performance). It is one of the modern topics on the Arab and Iraqi environment, and then diagnose the level of importance and impact and the possibility of their application in the companies. This study was applied to a group of international companies operating in the Kurdistan region of Iraq through a sample composed of 129 member occupy senior management positions which has been designed to collect and measure the necessary data. In order to achieve researcher effort to illustrate the effects of the variables have been dealt with theoretical concepts for the study variables and thus contributing to the formulation of the necessary tools to measure the availability of these variables in the companies under study

#### المخلص

ترمي هذه الدراسة الى التعرف على دور الريادية الادراكية في تحقيق الاداء المتفوق المستدام بمعنى تفسير السلوك الريادي من خلال الادراكات المعرفية النفسية والاجتماعية ومن خلال عناصر ادراكية مثل الكفاءة الذاتية وأنماط الادراك والأدوار وكيف تسهم هذه الابعاد في تحقيق الاستدامة والتفوق في الاداء. لذلك انطلقت هذه الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية ، استهدفت من الاجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لمتغيراتها التي تناولتها الدراسة وهي ( الريادية الادراكية - الاداء المتفوق المستدام) ، ومن ثم تشخيص مستوى اهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في الشركات . وتم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة الشركات الدولية العاملة في اقليم كردستان العراق من خلال عينة متكونة من (129) منتسب يشغلون مناصب ادارية عليا فيها ، واستعانت الدراسة بمجموعة من التحليلات والاختبارات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية SPSS18 و EXCEL ، وقد تم تصميم اداة قياس خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوعات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ظهور تأثير للريادية الادراكية بأبعادها ايجابيا في الاداء المتفوق المستدام ، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها الرياديون اهمها : للريادية الادراكية دور واضح في تحسين الاداء المتفوق المستدام وهذا يستدعي من المنظمات التي تعمل بهذا المجال دعم العناصر الادراكية للريادي من خلال تطوير الكفاءة الذاتية وتحسين ثقة الرياديين بقدراتهم وامكاناتهم ومعرفة اهم الانماط الادراكية التي تسهم في تحقيق الاداء المتفوق المستدام من خلال توضيح هذه الانماط واساليب الانتفاع منها ومن خلال تحديد ادوار الريادي التي تسهم في تحديد وترتيب الاحداث الفرعية للحدث الرئيس ومن ترتيب اولويات العمل والمسارات والنشاطات الخاصة بالمشاريع الجديدة .

## المقدمة

تؤدي الريادة دوراً هاماً في الاقتصاديات العالمية كونها من أبرز محركات النمو الاقتصادي، من خلال إنشاء منظمات أعمال محلية فاعلة تسهم في التطور المحلي، عن طريق توفير فرص العمل وزيادة العوائد، ومن ثم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك تم تبني موضوعي الريادية الادراكية والاداء المتفوق المستدام التي تعد من المواضيع المهمة بالنسبة للشركات بصورة عامة ، وذلك لحاجة هذه الشركات للاهتمام والاختصاص بالمواضيع الحديثة في مجال التطوير والإدارة، حتى تتمكن من تحقيق مستوى أداء يمكنها من الاستمرار بالعمل، ومن ثم خدمة أهدافها ومن خلالها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه. وقد تم تقسيم الدراسة الى أربعة مباحث تضمنت الاول منهجية الدراسة ومشكلتها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها. أما الثاني فقد تناول الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة. وقدم الثالث التحليل والتفسير للنتائج الاحصائية التي تم الحصول عليها من اجابات العينة على استمارة الاستبانة. وجاء الرابع بأهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة واختتم بالتوصيات التي يمكن ان تسهم في زيادة وعي وادراك الشركات المبحوثة بأهمية هذه المتغيرات.

المبحث الاول / دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

أولاً : دراسات سابقة

أن استخلاص بعض التوجهات من الدراسات السابقة ، يمكن أن يساعد على الربط المنطقي بين متغيرات الدراسة.

## 1- دراسة (Sanchez,etal,2011)

عنوان الدراسة ( الريادي من مدخل ادراكي )

وهي دراسة نظرية هدفت الى تفسير سلوك الريادي من خلال الادراكات وقد حاولت ربط العناصر الادراكية مثل الادوار والكفاءة الذاتية والانماط الادراكية مع الموجهات . وقد راجعت الدراسة العديد من المساهمات المهمة في هذا الميدان وسلطت الضوء على عوامل علم النفس الادراكي المؤثرة على الريادية . وقد توصلت الدراسة الى ان المجالات الادراكية في الريادية تنشأ استجابة للمحددات والفشل الذي واجهته البحوث المركزة على مدخل الصفات . كما توصلت الى اهمية التأكيد على العمليات والهيكل الادراكية لتفسير السلوك الريادي وان السلوك الريادي يتأثر بالعمليات الذهنية المرتبطة باكتساب ومعالجة واستخدام المعلومات . وان الريادي يستخدم النماذج الذهنية لتحديد الاحداث الجديدة وللحصول على الموارد الضرورية لايجاد وتطوير المشاريع الجديدة .

## 2- دراسة (Huang , 2010)

عنوان الدراسة ( تنفيذ مداخل بطاقة الاداء الموزونة المستدامة لتقييم الشرعية التنظيمية )

هدفت هذه الدراسة التطبيقية الى تحديد وتعريف العوامل التي تؤثر على محتوى تقارير الاستدامة للشركات من خلال جمع الحسابات الاجتماعية والبيئية مع المنظورات الادارية الاخرى . وحاولت تحليل مؤشرات الاستدامة للمؤسسات المالية الاسترالية من خلال تطبيق اسلوب تحليل المحتوى . وقد توصلت الدراسة الى ان المنظورات الاربعة التقليدية لطاقة الاداء الموزونة ترتبط بالمصادر الرئيسية للمدخلات المؤثرة في تقارير الاستدامة البيئية والاجتماعية للمؤسسات وعلى الية التزام اصحاب المصالح ومدى التزام العاملين . كما دعمت الدراسة الرأي القائل بأن التركيز على الشرعية التنظيمية هي من الموارد الرئيسية لبقاء ونجاح المنظمة .

ثانياً : منهجية الدراسة

## 1- مشكلة الدراسة : يمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :

- أ. ما المشاكل التي تواجه المدخل الادراكي للريادية عند محاولة تحسين الاداء المتفوق المستدام؟
  - ب. كيف يمكن لمنظمات الاعمال ان تحقق الاداء المتفوق المستدام من خلال ابعاد الريادية الادراكية ؟
  - ت. هل هناك علاقة تأثير معنوية للريادية الادراكية على الاداء المتفوق المستدام؟
- 2- اهمية الدراسة : يمكن اظهار اهمية الدراسة من خلال :
    - أ. تجمع الدراسة بين موضوعات مختلفة ( الادارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي ) وتفاعل متغيراتها لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة .
    - ب. لمحدودية الدراسات المتعلقة بالريادية الادراكية تسعى الدراسة الى تقديم اطار فكري يعد نقطة بداية لباحثين اخرين لاتمام واغناء هذا الموضوع الفكري .
    - ت. يعد موضوع الريادية الادراكية واثارها الممكنة في تحقيق اداء متفوق مستدام على الامد الطويل من المسائل التي يسعى الباحثون الى دراستها والاستفادة من التجارب الواقعية الخاصة بالشركات الريادية.

## 3- اهداف الدراسة : تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- أ. البحث في الاداء المنظمي المتفوق المستدام من حيث النماذج المقترحة والمقاييس المستخدمة .

- ب. الكشف عن العلاقات الممكنة بين المدخل الادراكي للريادية والاداء المتفوق المستدام في الشركات قيد الدراسة
- ت. بيان قياس أثر الريادية الادراكية على الاداء المتفوق المستدام في الشركات المبحوثة .
- 4- فرضيات الدراسة
- في ضوء مشكلة الدراسة ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الاتية :
- أ- الفرضية الرئيسية الأولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادية الادراكية ومؤشرات الاداء المتفوق المستدام)
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للريادية الادراكية في الاداء المتفوق المستدام)
- 5- مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم اختيار الشركات العاملة في اقليم كردستان / العراق مجتمعاً للدراسة لعدة أسباب أهمها: أنها من الشركات التي تمتلك خبرة كبيرة في الاعمال الدولية والبحث عن الفرص المتاحة في الاسواق الناشئة، وثانياً لان الاقليم يوفر بيئة استثمارية آمنة نسبياً مما أسهم في زيادة عدد هذه الشركات الدولية العاملة هناك نسبة الى باقي مناطق العراق الأخرى وهذا الاختيار هو محاولة لدراسة الانشطة الدولية لمنظمات تعمل في بيئة عراقية ما يسهم في زيادة معرفة وادراك الشركات المحلية المتوجهة للدولية لاهم المتغيرات المؤثرة في عمل الشركات الريادية. ومن ثم امكانية تعميم النتائج المتحصلة والاستفادة منها في البيئة العراقية. لذا فإن عدد الشركات التي خضعت للبحث هي (17)<sup>1</sup> شركة وتعد من الشركات العريقة في قطاعات صناعية وخدمية لتخصصات مختلفة. وقد تم اختيارها لانها من الشركات التي ابدت استعداد كبير للتعاون عكس الشركات الأخرى العاملة في الاقليم. لقد تكونت عينة الدراسة من 129 من المستجيبين من المديرين العاملين في الشركات الدولية التي تم اختيارها ليقترّب العدد من التوزيع الطبيعي الضروري في اختبارات الارتباط والانحدار إذ أن عدد المشاهدات الذي يتجاوز (30) يعد مقبولاً في مثل هذه الاختبارات لانه يقترّب من التوزيع الطبيعي (Palta,2003:6). وتم اعتماد المقياس الذي قدمته Survey System بمستوى ثقة 0.99 وهامش خطأ (10%). وهو مقياس لتحديد أقل حجم عينة مقبول لمجتمع كبير جداً أو غير معروف (www.surveysystem.com). وكان أقل عدد مقبول للعينة (124). ومع الأخذ بالحسبان نسبة من الاستثمارات التي قد لا يتم استرجاعها تم توزيع (145) استمارة على المستجيبين واسترجعت منها (129) أي بنسبة (89%). واعتمدت الدراسة على النهج الاستنباطي بوصفه مدخلاً لاختبار النظريات الموضوعية ومحاولة تطبيقها على المجتمع المبحوث للوصول الى البيانات ومن ثم النتائج. واعتمدت الدراسة أيضاً على المنهج التحليلي الاختباري الذي يعتمد على قياس متغيرات الدراسة من خلال اجراء استبيان وتحليل نتائجه ومن ثم اختبار متغيرات الدراسة

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً : الريادية الادراكية

1- مفهوم الريادية الادراكية

يستخدم المدخل الادراكي للريادية المجالات الادراكية لدراسة وشرح السلوك المرتبط بايجاد وتحديد الفرص من اجل خلق اعمال جديدة او تنمية الاعمال الحالية. لذلك اصبح فهم الادراكات المعرفية للريادي من المستلزمات الضرورية لفهم جوهر الريادية وكيفية نشونها وتطورها .

وهناك اهتمام كبير اليوم في تطبيق نظريات علم النفس الادراكي لدراسة الريادية (Forbes,1999 :415) فقد ادعى المدافعون عن هذا المدخل بأن مدخل الصفات لشرح اسباب تحول الافراد الى الريادية فشل في تحقيق نتائج واضحة . ونظر (Shaver &Scott ,1991:23) الى محفز الانجاز على انه الصفة الوحيدة التي يبدو ان لها ارتباط مقنع مع ايجاد المشاريع الجديدة . وهم ايضاً طرحوا انتقادات للبحوث المنطلقة بمدخل السمات . وعند الاهتمام بالمخاطرة فان الريادي يرى نفسه ليس اقل تجنباً للمخاطرة من الآخرين . وبسبب النتائج المخيبة لمدخل السمات فان بعض الباحثين انتقل لدراسة كيف يفكر الريادي اذا كانت العمليات الادراكية للريادي تختلف عن الآخرين عندها فان ذلك سيؤثر على تقييماتهم للفرص وادراكاتهم للمخاطرة التي يدخلون بها . ان التركيز على دور الادراك اصبح له امكانية لصنع مساهمة كبيرة في دراسة الريادية (Allinson,etal,2000:31). فالبحوث عن الريادية الادراكية تقدم وسيلة لارجاع الريادي الى الريادية . فبينما لازال هناك القليل من المضمون في فكرة الشخصية الريادية الا انه دائماً ما يبدو هناك حدس معكوس لتجاهل الفروقات الفردية خصوصاً النفسية منها . قد لا يختلف الريادي عن غيره في ميله لتقبل المخاطرة ولكنه يختلف في مدى قدرته على رؤية الفرص الجديدة (Krueger,2000:5) .

<sup>1</sup>ملحق رقم 2

البحوث الادراكية قدمت آليات متعددة نظرية وتجريبية لبناء وفهم اعمق لكيفية تعلم الريادي اكتشاف الفرص . والظاهرة الادراكية مهمة جدا خلال هذه العملية : فالفرص نفسها مدركة على انها سوابق حرجة (حاسمة ) لادراكات الفرصة . والنشاط الريادي قد يتطلب بنية تحتية ملموسة من الموارد الضرورية ولكن يتم تجاهل ذلك عند البحث عن البنية التحتية الادراكية . وفهم وتعلم ادراك الفرص الموثوقة للشخص الريادي فإن البنية التحتية الادراكية تدعم عمل الريادي (zoltan&Audretsch,2005:105) .

ويمكن تعريف الادراكات الريادية (96: Mitchell. etal , 2002 ) على انها هياكل المعرفة التي يستخدمها الافراد لصنع التقييمات او الاحكام او القرارات التي تتضمن تقييم الفرصة وخلق المشاريع والنمو . بمعنى اخر ان البحث عن الادراكات الريادية يعني فهم كيف يستخدم الريادي النماذج الذهنية المبسطة ليجمع معاً المعلومات غير المترابطة والتي تساعد على تعريف وابتكار المنتجات او الخدمات الجديدة ومن اجل تجميع الموارد الضرورية للبدء بالاعمال او لنمو الاعمال (Barbosa,etal,2007:97).

لذلك اقترح ( 502: Koellinger et al , 2007 ) ان سلوك الرياديين قد يعتمد بشكل كبير على الادراكات والموجهات وان قراراتهم قد تنحاز عن باقي الافراد على الاقل في بعض المجالات . وبسبب حالات عدم التأكد التي تحيط بنشاطات الريادي وبسبب الحساسية التي تختص بها قرارات الريادي ، فيمكن توقع ان الاحكام الاحتمالية بالخصوص تصبح صعبة جداً ( 41 : Schade & Koellinger , 2007 ) . ويرى ( 11 : Koellinger & etal , 2011 ) انه بالإضافة الى ذلك يمكن توقع ان الموجهات والتحيزات تسهم بشكل كبير في شرح العديد من القرارات الريادية مثل اختيار نشاطات الاعمال التي يلتزم بها الريادي وخيار موقع العمل واختيار الملاكات الوظيفية وشركاء العمل . ان استخدام الموجهات والتحيزات قد يقود الى نتائج غير مثلى مثل الدخول المفرط للسواق ومعدلات فرص بقاء منخفضة للاعمال الجديدة .ومن ناحية اخرى يمكن القول ان استخدام الموجهات المبسطة قد يكون مرغوباً او حتى ضرورياً للقرارات الريادية في حالات التعقيد ( 9: Busenitz&Barney,1997 ) .

## 2- ابعاد الريادية الادراكية

أ.الكفاءة الذاتية Self-efficacy : الكفاءة الذاتية هي المقدرات الشخصية المدركة لتعلم او اداء النشاطات بمستويات محددة . وهي نوع من الادراك فهي تؤثر على العناصر الاجتماعية والسلوكية والعاطفية وتتأثر بالتغيرات الشخصية والاجتماعية والبيئية المتنوعة . لذلك فان الكفاءة الذاتية تعد جزء من اطار نظري اكبر وهو نظرية الادراك الاجتماعي وهذه النظرية تؤكد على ان وظيفة الافراد تنتج من التفاعلات بين العناصر الشخصية ( الادراكات والعواطف ) والسلوكية والظروف البيئية . ومن هذا المنظور الكفاءة تؤثر على سلوكيات المرء وبينته التي يتفاعل بها وتتأثر بنشاطات المرء وظروفه البيئية (Schunk&Meece,2005:72). فالكفاءة الذاتية هي اعتقاد المرء بقدرته على تحقيق الكفاءة في اي مهنة معينة . فالبشر يمتلكون مقدرات انعكاس ذاتي واستجابة ذاتية تمكن بعضهم من السيطرة على افكارهم ومشاعرهم ومحفزاتهم ونشاطاتهم (Bryant,2009:508).

فالكفاءة الذاتية تمثل ثقة المرء بقدرته على تنظيم ادراكاته وموارده التحفيزية من اجل الاصرار على حل المهام المحددة بكفاءة عالية (8: Iederan,etal,2008). وهي اعتقاد المرء بقدراته على اداء سلوك معين وتنفيذ نشاطات معينة بنجاح للوصول الى الاهداف (3: Kumar&Uzkurt,2009). فالكفاءة الذاتية يفترض انها تؤثر على اختيارات المهام للافراد وعلى جهودهم ومثابرتهم وانجازهم (Schunk,1995:281) ان المعلومات التي تستخدم لتقييم الكفاءة الذاتية تستسقى من اربع مصادر اساسية هي (Schunk&Meece,2005:73) :

- ☞ الاداء الفعلي : بشكل عام النجاح يزيد من الكفاءة الذاتية والفشل يقللها رغم ان الفشل ( النجاح ) العرضي قد لا يكون له اثر كبير بعد مجموعة من النجاحات ( الاخفاقات ) .
- ☞ تجارب الاخرين : يكتسب المتعلمون معلومات الكفاءة الذاتية من معرفة اداء الاخرين من خلال المقارنات الاجتماعية . فالافراد الذين يرون الاشخاص المشابهون لهم يمكن ان ينجزوا عمل ما قد يرون انهم ايضاً يستطيعوا القيام بهذا العمل . وهذه المعلومات عادة لها اثر اضعف من معلومات الاداء الفعلي .
- ☞ اشكال الاقناع : معلومات الاقناع مثل التشجيع الشفوي من الاخرين يمكن ان يزيد من الكفاءة الذاتية . ان تقوية الكفاءة الذاتية من خلال الاقناع الاجتماعي . يمكن استخدام كلا النقاشات المقنعة والتغذية العكسية عن الاداء للحصول على المعلومات عن قدرة الشخص على انجاز المهام (Gist&Mitchell,1992:183) .
- ☞ الاستجابات النفسية : المؤشرات النفسية تقدم معلومات ايضاً عن الكفاءة الذاتية ( مثل معدل نبض القلب والمشاعر والقلق ) ومثل هذه الاشارات قد تعني فقدان المهارات . عند تقييم المقدرات الشخصية يعتمد الافراد جزئياً على ادراكاتهم الشخصية لحالاتهم الجسدية . فقد يفسرون الحث والشد العاطفي كمؤشرات لتحسسهم من الاداء السيء .

ب. الانماط الادراكية Cognitive Styles : يشار الى النمط الادراكي تاريخياً بأنه بعد نفسي يمثل مدى التوافق في اسلوب الوظيفة الادراكية للأفراد بالخصوص في مجال اكتساب ومعالجة المعلومات . والانماط الادراكية هي مواقف او تفضيلات او استراتيجيات معتادة وثابته تحدد انماط الادراك والتذكر والتفكير وحل المشاكل للأفراد. (Kozhevnikov,2007:464). وأشار (Kickul,etal,2009:440) الى النمط الادراكي على انه محدد مهم للسلوك الفردي في كتابات علم النفس . ويشير النمط الادراكي الى المدخل المفضل والمعتاد للأفراد لتنظيم وتمثيل ومعالجة المعلومات . ان النمط الادراكي للفرد قد يؤثر على تفضيله للانواع المختلفة من التعلم وجمع المعرفة ومعالجة المعلومات وصنع القرار. وهو يقود الافراد لتوجيه اهتمامهم الى مجالات معينة من المعرفة والمهام المحددة ويقلل من مدى تركيزهم على المهام والمعارف المتشابهة بالاهمية. ويرى (Allinson&Hayes,2012:2) ان النمط الادراكي هو الطريقة المفضلة للأفراد في جمع ومعالجة وتقييم البيانات . وهو يؤثر على كيفية فحص البيئة من اجل الحصول على المعلومات وكيفية تنظيم وتفسير هذه المعلومات وكيفية تكامل تفسيراتنا لتحويلها الى نماذج ذهنية ونظريات شخصية توجه السلوك . وعرف (Sanchez,etal,2011:435) الانماط الادراكية على انها طريقة ادراك الافراد للمحفز البيئي وكيف يدركوا ويستخدموا المعلومات المتاحة من البيئة لتوجيه نشاطاتهم .

ان النمط الخلاق يتصف بالتفكير الشمولي والمفاهيمي . والافراد الذين يستخدمون هذا النمط يميلون لان يكونوا مبدعين ويتمتعوا بالتجربة الكبيرة . فهم اقدر على رؤية الفرص والتحديات . ولا يرغبوا بالقواعد والاجراءات ويفرحوا بحالات عدم التأكد والحرية وهم طموحون ومتوجهون للانجاز . والريادي الناجح يظهر قدرة اكثر من غيره وقادر على انتاج حلول لا تعتمد فقط على المعرفة الحالية .

ان النمط الادراكي لا يرتبط بالذكاء لذلك فان النمط الادراكي يختلف عن القدرة الادراكية (Riding&Pearson,1994:413) وكلا النمط والقدرة قد يؤثران على الاداء في اي مهمة تعلم ولكن النمط يختلف عن القدرة من ناحية ان الاداء في كل انواع المهام يتحسن طبيعياً مع تحسن القدرة . ولكن اثر النمط على الاداء قد يكون سلبي او ايجابي اعتماداً على طبيعة المهام فبعض الانماط تلائم اكثر لبعض المهام دون اخرى والعكس بالعكس لذلك فالنمط يعكس الاختلافات النوعية وليس الكمية في عملية التفكير لدى الافراد (Riding&Sadler-Smith,1997:200) .

ان الانماط الادراكية هي مؤشر فائق لمواقف الريادي (Allinson,etal,2000:31) فكلما اقتربت احتمالية ان يكون الافراد رياديين ويفكروا بالمهارات المطلوبة لاجاد المشاريع الجديدة كلما تبنت انماطهم الادراكية بعض الادراكات الذاتية ومنعت ادراكات اخرى (Urban,2010:1512) و (Kickul,etal,2009:439) . ج. الادوار Scripts : ان مصطلح الادوار تمتد جذوره الى المسرح . إذ يتبع الممثلون الادوار والتي تحدد نشاطاتهم ونتائج ومخرجات التمثيل والدراما . وفي علم الاجتماع يلعب الجميع ادوار محددة اجتماعياً . فعندما ندخل المطعم نلعب دور الزبون بشكل آلي وتتفاعل مع الشخص الذي يلعب دور النادل حسب الادوار الموضوعية وفي العلوم الادراكية قدم Schank&Abelson1977 نموذج مستند على الحاسوب عن كيفية فهم الافراد للقصص . واقترحوا ان الافراد ينظمون ذاكرتهم عن الاحداث من خلال بناء ارتباطات بين هذه الاحداث مثل العلاقات السببية (Stahl,2007:328) . فالادوار من ناحية علم النفس الادراكي هي هيكل الذاكرة الداخلية لسلسلة النشاطات التي تحدد المواقف المعروفة عندما يكون هناك فهم مشترك للادوار والاجراءات التي يجب ان تتبع لذلك فان الدور هنا يعني انه دليل للادوار والخطوات التي يتبعها الافراد عن ماذا يعملون وكيف يعملون في موقف اجتماعي معين (King,2007:15) . تعرف الادوار بانها هيكل ادراكي من المعتقدات والمعايير التي تهتم بمجال معين من المحفزات (المنبهات) والتي تعطي الفرد نقطة مرجعية من خلالها يمكن تمثيل بيئة وتقديم له التوجيهات لاتخاذ النشاط وصنع القرار (Sanchez,etal,2011:434) .

الادوار هي الهياكل الادراكية التي تمثل المعرفة المنظمة عن مفهوم معين وتتعامل مع خصائص هذا المفهوم وعلاقات هذه الخصائص (Uygun&Akdemir,2012:80). والدور هو ذاكرة المرء ومعرفته المكتسبة التي تحدد العلاقات وتحصل على النتائج باستخدام الاستدلال ويتم من خلال بدأ السلوكيات. والمخطط هو هيكل ادراكي للمعتقدات والقواعد عن ميدان محفز معين (Busenitz&Lau,1996:28). ان الادوار تحدد علاقات السبب / الاثر وتشكل اطار للرياديين من اجل تطوير افكارهم . وقد تتأثر هذه الادوار ببعض العناصر مثل نماذج دور العائلة والمعرفة السابقة عن الصناعات الملائمة، والخصائص المطلوبة للمشروع الجديد والعلاقات بين هذه الخصائص (Busenitz&Lau,1996:25) . وعرف (Sanchez,2012:28) الادوار على انها آليات ادراكية تتكون من عناصر رئيسية في القرار في موقف معين واحتمالية ترتيب الاحداث . ان هيكله الادراكات في ادمغة الافراد وهذه الهياكل المعرفية تعمل كأدوار تسبق عملية صنع القرار .

ان الادوار في سياق الريادية تشير الى هياكل المعرفة التي يستخدمها الريادي لصنع التقديرات او الاحكام او القرارات بخصوص تقييم الفرص وخلق المشاريع ونمو الاعمال . بمعنى اخر البحوث عن الادوار الريادية تشير الى دراسة كيفية استخدام الريادي للنماذج الفكرية المبسطة لربط المعلومات التي لم تكن مترابطة سابقاً والتي تساعدهم على تحديد او ابتكار المنتجات او الخدمات الجديدة والموارد الضرورية للبدء بالاعمال

والاعتناء بها (Mitchell,etal,2002:93) . لذلك فالأدوار في ميدان الريادية هي هياكل المعرفة التي يهتم بها الأفراد لانجاز النشاطات . والمساهمة الرئيسية في هذه الدراسات تقترح ان الرياديين الخبراء يفكرون بشكل مختلف عن المبتدئين . وان الطريقة التي يصبح بها الرياديين خبراء تنعكس في تطور ادوارهم . فالخبراء الذين لديهم هياكل معرفة او ادوار عن مجال معين يسمح لهم بالاداء في بيئاتهم افضل من غير الخبراء الذين لا يملكون ولا يستخدمون المعرفة المهيكلة (Westhead,etal,2009:659) .

ويرى (Sanchez,2012:28) ان الرياديين يمتلكون هيكل تفكير مرتبط بالريادية افضل بكثير من غير الرياديين . ان تحليل الدور تم اخذه اساساً من معالجة معلومات الخبرة من اجل اختبار الاختلافات بين الرياديين وغير الرياديين من ناحية صنع القرار وهو يعني ان الريادي يطور هياكل معرفية فريدة وهو يعالج المعلومات ( نقل و تخزين واسترجاع واستخدام ) بشكل مختلف عن غير الريادي . وهناك عدة طرق ممكن من خلالها للدور ان تسهل من عملية معالجة المعلومات . ولان الدور يتضمن التوقعات عن ترتيب و حدوث الاحداث فان امتلاك الدور يمكن ان يساعد الافراد على فهم موقف معين ومعرفة اجراءات التذكر التي يجب اتباعها والتنبؤ بالادوار والنشاطات لهذه العملية . كما ان الادوار تلعب دور مفيد في تقليل الحمل الادراكي للأفراد بحيث يستطيعوا ان يركزوا اهتمامهم على ما هو مهم في تفاعلاتهم وسياقاتها (Fischer,etal,2007:16) . وتتكون الادوار من ثلاثة انواع هي كالآتي :

- ادوار الترتيبات الاولية : وتتضمن الهياكل المعرفية المرتبطة بالوصول الى الموارد الضرورية (مثل الموارد المالية) وحماية الافكار وبناء الشبكات (Smith&Seawright,2010:3). وكذلك تعني الاتصالات والعلاقات والموارد والموجودات الضرورية لتشكيل المشروع الجديد .
- ادوار ادراكات الالتزام : وهي خرائط ذهنية تدعم الالتزام بالمشروع وفكرة البدء به . وتتضمن الافكار القابلة للتطبيق عن البحث عن الفرص (Krueger&Brzeal,1994:92) ومدى الالتزام في ادراك واكتساب فرصة المشروع (Hisrich,2000:80) .
- ادوار ادراكات القدرة : هي هياكل المعرفة المرتبطة بسيناريوهات ونماذج المشاريع الجديدة والتطبيقات الملائمة للمبادئ والمقدرات والامكانيات المطلوبة لنجاح المشروع الجديد ومهارات ادراك الفرص (Boyd&Vozikis,1994:63) . وتتكون ادراكات القدرة من هياكل المعرفة او الادوار التي يملكها الافراد لدعم المقدرات والمهارات والمعارف والمبادئ والمواقف المطلوبه لايجاد المشروع الجديد .

ثانياً : الاداء المتفوق المستدام

#### 1- مفهوم الاداء المتفوق المستدام

بسبب الاهتمام المتزايد من قبل مجموعات اصحاب المصالح المختلفين بنشاطات الشركة في البيئة التنافسية الحالية ظهر الكثير من المطبوعات والبحوث في مجال الاداء المستدام للشركة من كلا الاكاديميين والممارسين (Goyal,etal,2013:361). والشركات تكافح اليوم لتحقيق المنفعة طويلة الامد من خلال تبني النشاطات المستدامة كجوهر لاستراتيجية الشركة (Chabowski,etal,2011:55) . والالتزام بقضايا الاستدامة اصبح من القضايا الاستراتيجية المهمة للسوق التنافسية الحالية . اذ يتوقع ان تصبح الشركات اليوم مواطنين صالحين (better citizen(Orsato,2006:127) . ان الموجة المتزايدة لدمج الاستدامة في صياغة الاستراتيجية للشركات نتج عنها الحاجة لتقييم ادائها. وتطور الاستراتيجية المستدامة بعيدة الامد للشركات ونجاحها وقياس ادائها جذب اهتمام الباحثين في العقدين المنصرمين . فقد ظهر اولاً مصطلح التنمية المستدامة الذي يشير الى ((التطوير الذي يلبي احتياجات الاجيال الحالية دون التقليل من قدرة الاجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة)) (WCED,1987:43). وهذا التعريف يركز على كل من الاجيال الحالية والمستقبلية وهو من التعريفات المقبولة على المستوى العالمي للتنمية المستدامة ولكنه يتطلب تعريف هذا المفهوم في ميادين محددة (Seuring,etal,2003:199). اما بالنسبة لاستدامة العمل فتعرف بانها (( تبني استراتيجيات ونشاطات عمل تلبي احتياجات المشروع الحالي واصحاب المصالح الحاليين مع حماية واستدامة وتحسين الموارد البشرية والطبيعية الضرورية في المستقبل )) (Labuschagne,etal,2005:373) ومن وجهة نظر الشركات يجب ان نفهم الاستدامة على انها (( القدرة على العمل بنمط موحد من خلال اعادة تجديد الموجودات و ايجاد وتسليم المنتجات والخدمات التي تحقق توقعات المجتمع الحالي والاجيال اللاحقة)) وتسهم في استدامة البيئة وتريح ثقة ودعم العملاء (الزبائن) واصحاب المصالح والمجتمع الذي تعمل به الشركة (Radu,2012:454) . فالاداء المتفوق المستدام هو قدرة المنظمة على التواصل والاستمرار للامد البعيد في المستقبل (Porritt,2007:2) . وعرف الاداء المتفوق المستدام (Miller&McCartuey,2010:7) على انه المساهمة البشرية والمجتمعية والبيئية والمالية للمنظمة التي تتحقق من خلال الموازنة بين الاحتياجات المهمة للامدين القريب والبعيد لضمان استمرارية الاداء المتفوق . وهو تحقيق نروة الاداء في الامد القصير الذي يوقد النجاح في المستقبل (Smith&Lewis,2011:381).

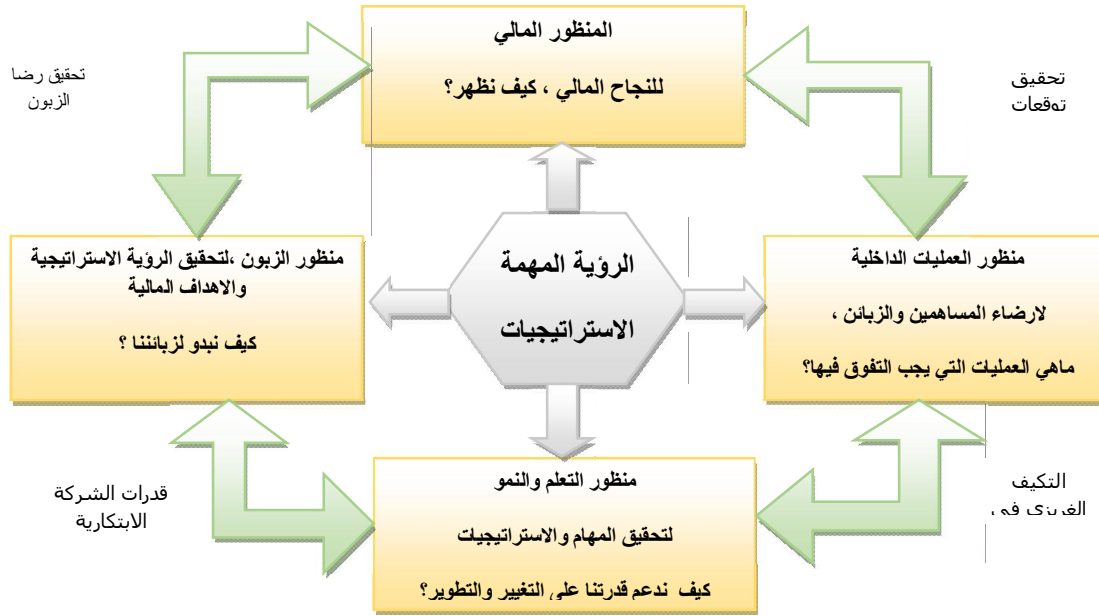
لذلك يمكن القول ان الأداء المتفوق المستدام يعبر عن قابلية المنظمة في تحقيق نتائج ترضي جميع الأطراف المهتمة بها، وفعاليتها التي تعد معيار يعكس نجاحها في تحقيق الاهداف المستدامة بتفوق، فهو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها والنتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها وبذلك فهو مرآة عمل المنظمة. الأمر الذي أوجب على المنظمات العمل على رفع مستوى أداءها بجميع نواحي الاداء بضمنها الاجتماعي والبيئي للوصول إلى الأداء المتفوق المستدام .

## 2- قياس الاداء المتفوق المستدام

إن العصر الرئيسي لأي استراتيجيه متكاملة يكون باستخدام نظام مناسب لقياس الأداء. إذ تحتاج المنظمات الصناعية منها أو الخدمية إلى قياس أدائها لتحديد أين هي ، وأين يجب أن تكون مقارنة مع منافسيها. ويتجه الباحثون نحو طبيعة المعلومات المعتمدة في القياس ( موضوعيه أو ذاتيه) وتحديد نوعية المقاييس المستخدمه سواء كانت مفردة أو مركبه أو ماليه و تشغيلية سعيا منهم لوضع مقاييس تعكس واقع أداء المنظمة بشكل دقيق فمؤشرات الاداء الرئيسة ترتبط بشكل كبير مع المستوى العالي من الاداء المتفوق المستدام . إذ تعد بطاقة الدرجات الموزونة المستدامة **The Sustainable Balanced Scorecard(SBSC)** من المداخل الأكثر جاذبية لقياس الاستدامة المنظمة وهو يتضمن القضايا الاجتماعية والبيئية ضمن بطاقة الدرجات الموزونة لينتج عنه بطاقة الدرجات الموزونة المستدامة SBSC . وهي تكامل بين الخط الاساسي الثلاثي TBL وبطاقة الدرجات الموزونة BSC ، ويساعد نموذج الخط الاساسي الثلاثي منظمات الاعمال على تقييم ادائها وفقاً لثلاثة ابعاد: اقتصادية واجتماعية ، وبيئية . ومن اجل ان تساهم الشركات في التنمية المستدامة عليها ان تحسن من ادائها لهذه الابعاد الثلاثة الخاصة بالاستدامة بالوقت نفسه (Figge,etal,2001:81) . ان الاداء المستدام للشركة المركز على الابعاد الثلاثة للتنمية المستدامة والتي

تشمل (Hubbard,2009:185) :

- الاداء الاقتصادي : يتضمن كل التفاعلات الاقتصادية للمنظمة بضمنها المؤشرات التقليدية المستخدمة في المحاسبة والمالية ويتضمن ايضاً العناصر غير الملموسة والتي لا تظهر بالاشكال المالية .
  - الاداء البيئي : يشير الى اثر المنظمات على الموارد الطبيعية بضمنها الانظمة البيئية والارض والهواء والماء . لانها الاهم لدى كل من يعمل في المجال البيئي وهي مجالات يجب ان تعمل المنظمة على تقليل استخدامها .
  - الاداء الاجتماعي : يشير الى اثر المنظمة على الانظمة الاجتماعية التي تعمل بها . ويمكن قياس الاداء الاجتماعي من خلال تحليل اثر المنظمات على اصحاب المصالح على المستوى المحلي والوطني والعالمي (Radu,2012:454) .
- اما بطاقة الدرجات الموزونة BSC ظهرت كاداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات ضمن اربعة منظورات معتمدة بعضها على البعض الاخر . إذ تختار المنظمة سلسلة من مؤشرات الاداء الرئيسة لكل مجال من المجالات . وحسب وجهة نظر (Kaplan&Norton,1992:72) فإن BSC تشمل المنظورات الاربعة كالاتي :
- أ. منظور مالي : **Financial Perspective** : يعكس الاهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم.
  - ب. منظور الزبائن : **Customer Perspective** : كيف ينظر الزبون الى المنظمة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم .
  - ج. منظور العمليات الداخلية : **Internal Business Processes Perspective** يركز هذا المنظور على اعمال المنظمة وكيفية تحقيق التفوق الذي ينعكس على مدى قدرتها في تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية .
  - د. منظور التعلم والنمو : **Learning and Growth Perspective** : يبين كيفية استمرار المنظمة في تكيفها الذي يعكس مدى قدرتها على التجديد والابداع . ويعمل هذا المنظور على تحديد البنية التحتية التي يجب على المنظمة بناءها لخلق التطور والنمو طويل الاجل بعد ان يتم تحديد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي من قبل منظوري الزبون والعمليات الداخلية . وجميع هذه المنظورات تظهر في الشكل (1)



الشكل (1) : بطاقة الدرجات الموزونة

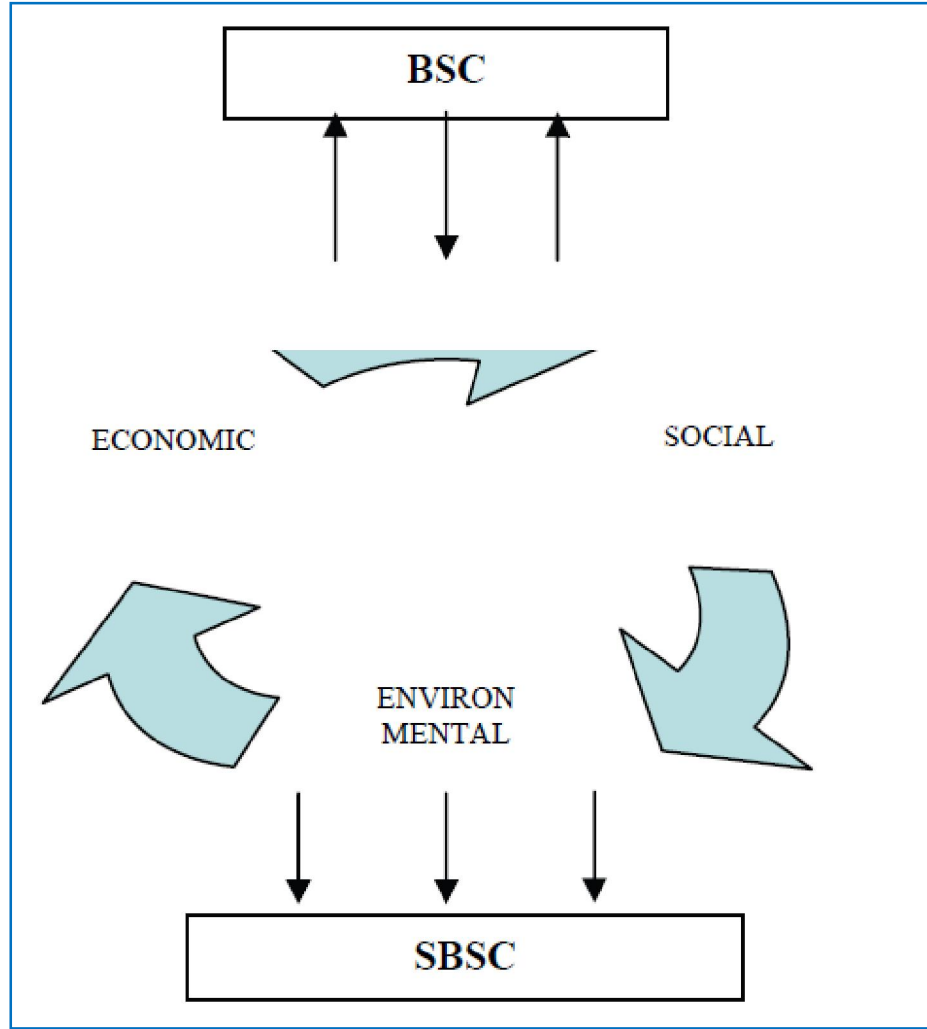
Source : Kaplan & Norton . "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, Sept.Oct.1993, p134.

لقد طرح (Figge,etal,2002:271) ثلاث بدائل لدمج الاستدامة مع بطاقة الدرجات الموزونة:

- (1) اضافة المقاييس الاجتماعية والبيئية مع الابعاد الاربعة للبطاقة .
- (2) تطوير بطاقة درجات مستدامة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي منفصلة ولكن مترابطة.
- (3) اضافة عناصر غير سوقية للبطاقة مثل مقاييس بيئية واجتماعية .

وقد طورت الشركات منظورات الاثر الاجتماعي والبيئي واستخدمت ادوات مثل BSC ولكن بشكل موسع ، وبذلك فان بطاقة الدرجات الموزونة المستدامة ساعدت على تجاوز بعض عيوب المدخل التقليدي (انظمة الادارة الاجتماعية والبيئية) .





الشكل (2): التحول من بطاقة الدرجات الموزونة التقليدية الى بطاقة الدرجات الموزونة المستدامة

Source : Radu, Maria. " Empirical Study on The Indictors Of Sustainable Performance –The Sustainability Balanced Scorecard,Effect Of Strategic Organizational Change " Sustainability and Organizational Change, Vol. 13 • No. 32 • June 2012. P457

تتكامل المجالات البيئية والاجتماعية في نموذج SBSC مع المنظورات الاربعة من خلال العناصر الاستراتيجية الاساسية المرتبطة بالاهداف وعندها يتم اختيار المؤشرات المطلوبة . لذلك تصبح المجالات الاجتماعية والبيئية جزء من بطاقة الدرجات الموزونة التقليدية وتتكامل معها ألياً بعلاقات السبب والاثر وبالاتجاه الهرمي نحو المنظور المالي لتنتج عنها بطاقة الاداء الموزونة المستدامة وكما مبين في الشكل (2) . (Radu,2012:456)

لقد تم اختيار مقياس الدراسة وهو SBSC والتي تتضمن المنظورات الاربعة لبطاقة الاداء الموزونة مع اضافة بعدي الاستدامة (الاداء البيئي والاداء الاجتماعي) ، وقد تم التطرق الى المنظورات الاربعة اما بعدي الاستدامة يمكن توضيحهما كالآتي :

1- الاداء البيئي : اذ يشير الاداء البيئي الى مقدار الموارد التي تستخدمها المنظمة في عملياتها مثل ( الطاقة والارض والمياه) والنشاطات التي يسببها المنتج ( الهدر وانبعاث الغازات والمخلفات وغيرها ). ويظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة الشركات ، ومن ثم تحاول المنظمات الناجحة الاهتمام بالادوات التي تحقق مقياس جيد لادائها البيئي (Chalfan,2002,P:6) . ومؤشرات الاداء البيئي تهتم بتاثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية

الحيوية eco systems والارض والهواء والماء ، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الاكثر اهمية وازهار وربط الاهداف البيئية للمنظمات وتطوير العاملين . بعض المنظمات تمسكت بتحدي قياس ادائها البيئي من خلال تبني انظمة الادارة البيئية الصناعية (EMSs) . وهذه الانظمة تساعد المنظمة على تطوير وتنفيذ وتوصيل السياسات البيئية ووضع الاهداف لتقليل الاثر البيئية ومراقبة الاداء مقابل تحقيق الاهداف (Tyleca,etal,2002:2) . ان البعد البيئي يرتبط باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات ، ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الادارة البيئية ونظم المحاسبة الادارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات .

وتعد بطاقة الاداء الموزونة اطار قوي لادارة وتقييم الامور البيئية ودمجها في نظام خلق القيمة Value Creating للمنظمة بالإضافة الى كونها اساس نظم الادارة الاستراتيجية للمنظمة .

2- الاداء الاجتماعي : يشير عموماً الى اثر المنظمات (ومجهزها) على المجتمعات التي تعمل بها . ويعرف الاداء الاجتماعي بانه النتائج التي تحققها منظمات الاعمال في المجالات غير الاقتصادية ، ويعني ايضاً الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمنظمات الاعمال بما يتوافق مع قيمها الاجتماعية ، ويهدف الاداء الاجتماعي الى الربط بين النتائج المحصل عليها والوسائل التي تم تسخيرها لتحقيق هذه النتائج (ادريس والغالي ، 2009 : 69) . قدم Carroll 1979 نموذجاً لقياس الاداء الاجتماعي مكون من ثلاثة ابعاد (Germain&Trebucq,2004:37) وهي :

- البعد الاول يتضمن الغايات التي تود المنظمة تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
  - البعد الثاني هو التوعية الاجتماعية ويتم قياسها من قبل اربعة مواقف : الرفض ، الالتزام الاجتماعي ، التكيف ، الاستباقية .
  - البعد الثالث وهو الاكثر عملية فهو قائمة مفتوحة من المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية وفقاً للفترة الزمنية المتاحة للمنظمة وللقطاع الذي تنشط فيه المنظمة .
- وتقيس مؤشرات قياس الاداء الاجتماعي فعالية مختلف الانشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية للوقوف على تطورها ومدى تعاملها مع الاداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة . ان المنظمات تعد جزءاً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها ان تسهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً على استمرار نجاحها وعليها ان تجعل في اول اهتماماتها متابعة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات باسعار معقولة فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة العاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث وتحسين اداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم والايفاء بمتطلبات المجتمع.

لذلك فان الاداء البيئي والاجتماعي يعد فريد من نوعه لكل منظمة وليس مشترك في جميع المنظمات او على الاقل هو فريد لكل صناعة معينة ولا تطبق هذه المقاييس بشكل موحد على جميع الصناعات بسبب صعوبة تكويم هذه المقاييس . المبحث الثالث/ الجانب العملي

اولاً : الوصف والتشخيص

1- وصف وتشخيص أبعاد الريادية الادراكية

يظهر من الجدول (1) الآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الكفاءة الذاتية (3.776) وبشدة اجابة (75,52%) وبلغت قيمة t المحسوبة (11.9) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) مما يشير لمعنوية النتائج بدرجة ثقة (0.01) . أي ان أفراد العينة يرون بأنهم يمتلكون الثقة بمقدراتهم الشخصية في انجاز المهام المكلفين بها.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الانماط الادراكية (3.496) وبشدة اجابة (69,92%) وبلغت قيمة t المحسوبة (6.5) مما يشير لمعنوية النتائج بدرجة ثقة (0.01) . ويظهر من النتائج أن هناك اختلافات فردية في ادراك المحفزات البيئية وعملية تنظيم واستخدام المعلومات مما يؤثر على طريقة بحث الافراد عن المعلومات في بيئتهم وكيف ينظمون ويفسرون هذه المعلومات وكيف يستخدمون هذه التفسيرات في توجيه نشاطاتهم وذلك طبقاً لاجابات العينة.

ت- بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الادوار (3.308) وبشدة اجابة (66,17%) وبلغت قيمة t المحسوبة (4.41) ما يشير لمعنوية النتائج بدرجة ثقة (0.01) . ما يؤكد أن سلسلة الاحداث الفرعية لحدث اكثر تعقيداً تتشكل طبقاً لترتيب معين يدركه المديرون بوصفه دوراً يستطيعون القيام به.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الريادية الادراكية (3.527) وبشدة اجابة (70,54%) وبلغت قيمة t المحسوبة (9.09) . مما يؤكد معنوية النتائج لهذا المتغير وأن العينة من المديرين ترى وجود اهمية نسبية لعمليات شرح السلوك المرتبط بايجاد وتحديد الفرص من اجل ابتكار اعمال جديدة او تنمية الاعمال الحالية.

الجدول (1) وصف وتشخيص ابعاد الريادية الادراكية

الابعاد	الوسط الحسابي	شدة الاجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	T	الاهمية النسبية
الكفاءة الذاتية	3.776	75.52	0.742	0.196	11.9	الاول
الانماط الادراكية	3.496	69.92	0.867	0.248	6.5	الثاني
الادوار	3.308	66.17	0.795	0.24	4.41	الثالث
الريادية الادراكية	3.527	70.54	0.658	0.187	9.09	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- وصف وتشخيص ابعاد الاداء المتفوق المستدام يظهر من الجدول (2) الآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون لمنظور الاداء الاجتماعي (3.347) وشدة اجابة (66.94%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.176) ومعامل اختلاف (0.352). وبلغت قيمة t المحسوبة (3.35) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) ما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لمنظور الاداء الاجتماعي وأن العينة ترى أهمية ودور المنظمات على المجتمعات التي تعمل بها ومن ثم تحسين النتائج التي تحققها منظمات الاعمال في المجالات غير الاقتصادية.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون لمنظور التعلم والنمو (3.211) وشدة اجابة (64.22%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.01) ومعامل اختلاف (0.315). وبلغت قيمة t المحسوبة (2.38) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لمنظور التعلم والنمو وأن العينة ترى أن لها القدرة على التجديد والنمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف المنظمة في الاجل الطويل

ت- أما الوسط الحسابي الموزون لمنظور العمليات الداخلية فقد بلغ (3.537) وشدة اجابة (70.74%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.146) ومعامل اختلاف (0.324). وبلغت قيمة t المحسوبة (5.32) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لمنظور العمليات الداخلية وأن العينة ترى بأن لمنظوماتهم القدرة على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمنظور الاداء البيئي (3.494) وشدة اجابة (69.88%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.098) ومعامل اختلاف (0.314). وبلغت قيمة t المحسوبة (5.11) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لمنظور الاداء البيئي. وأن العينة بشكل عام تدرك أهمية الموارد التي تستخدمه المنظمة في عملياتها مثل الطاقة والارض والماء وأثر النشاطات السلبية التي يسببها المنتج مثل الهدر وانبعاث الغازات.

ج- أما الوسط الحسابي الموزون لمنظور الزبائن فقد بلغ (4.087) وشدة اجابة (81.74%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.06) ومعامل اختلاف (0.259). وبلغت قيمة t المحسوبة (11.7) وهي أكبر من قيمة t الجدولية بنسبة معنوية (0.01) ما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لمنظور الزبائن وأن العينة ترى أهمية قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم.

ح- بلغ الوسط الحسابي الموزون للمنظور المالي (3.568) وشدة اجابة (71.36%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.215) ومعامل اختلاف (0.341). وبلغت قيمة t المحسوبة (5.31) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية للمنظور المالي وأن العينة من المديرين تدرك أهمية تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم.

خ- وقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الاداء المتفوق المستدام (3.541) وبشدة اجابة (70.81%). وبلغ الانحراف المعياري للمتغير التابع (0.642) وبمعامل اختلاف (0.181). وبلغت قيمة t المحسوبة (9.56) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لهذا المتغير وأن للمنظمة قدرة على التواصل والاستمرار في المستقبل للامد البعيد طبقا لاراء العينة من المديرين.

الجدول (2) وصف وتشخيص منظورات بطاقة الدرجات الموزونة المستدامة

الاهمية النسبية	T	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي	الابعاد
الخامس	3.35	0.352	1.176	66.94	3.347	منظور الاداء الاجتماعي
السادس	2.38	0.315	1.01	64.22	3.211	منظور التعلم والنمو
الثالث	5.32	0.324	1.146	70.74	3.537	منظور العمليات الداخلية
الرابع	5.11	0.314	1.098	69.88	3.494	منظور الاداء البيئي
الاول	11.7	0.259	1.06	81.74	4.087	منظور الزبائن
الثاني	5.31	0.341	1.215	71.36	3.568	المنظور المالي
	9.56	0.181	0.642	70.81	3.541	الاداء المتفوق المستدام

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانياً : فرضيات الدراسة

1- اختبار فرضيات الارتباط

أ. الفرضية الرئيسية الأولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الادراكية ومؤشرات الاداء المتفوق المستدام)

يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث لهذه الفرضية فان الجدول (3) يشير أيضاً إلى حجم العينة (129) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فوجود علامة (\*\*\*) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01. وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي :

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الادراكية والاداء المالي.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الادراكية (الكفاءة الذاتية والانماط الادراكية والادوار) ومؤشر المنظور المالي. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والمنظور المالي (0.43, 0.356, 0.264) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية البديلة (1). وهذا ويدل على أن أبعاد الريادة الادراكية تسهم في تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم.

ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الادراكية ومنظور الزبون.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الادراكية (الكفاءة الذاتية والانماط الادراكية والادوار) ومنظور الزبون. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد ومنظور الزبون (0.454, 0.389, 0.289) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية البديلة (2). وهذا ويدل على أن أبعاد الريادة الادراكية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم.

ث. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الادراكية ومنظور العمليات الداخلية.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الادراكية (الكفاءة الذاتية والانماط الادراكية والادوار) ومنظور العمليات الداخلية. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد ومنظور العمليات الداخلية (0.456, 0.554, 0.470) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية البديلة (3). وهذا ويدل على أن أبعاد الريادة الادراكية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الادراكية ومنظور التعلم والنمو.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الإدراكية (الكفاءة الذاتية والانماط الإدراكية والأدوار) ومنظور التعلم والنمو. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومنظور التعلم والنمو (0.598, 0.587, 0.511) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية البديلة (4). ويدل هذا على أن أبعاد الريادة الإدراكية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على التجديد والنمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الإدراكية ومنظور الاداء البيئي. يشير جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الإدراكية (الكفاءة الذاتية والانماط الإدراكية والأدوار) ومنظور الاداء البيئي. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومنظور الاداء البيئي (0.445, 0.458, 0.589) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية البديلة (5). وهذا يدل على أن أبعاد الريادة الإدراكية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على تقنين الموارد التي تستخدمها في عملياتها مثل الطاقة والأرض والماء والتقليل من النشاطات السلبية التي يسببها المنتج مثل الهدر وانبعاث الغازات.

خ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الإدراكية ومنظور الاداء الاجتماعي. يشير جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الإدراكية (الكفاءة الذاتية والانماط الإدراكية والأدوار) ومنظور الاداء الاجتماعي. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومنظور الاداء الاجتماعي (0.261, 0.271, 0.512) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية البديلة (6). وهذا يدل على أن أبعاد الريادة الإدراكية تسهم في زيادة قدرة المنظمات على تحسين المجتمعات التي تعمل بها والاهتمام بالنتائج التي تحققها منظمات الاعمال في المجالات غير الاقتصادية.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى. إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الإدراكية (الكفاءة الذاتية والانماط الإدراكية والأدوار) والاداء المتفوق المستدام. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومنظور الاداء الاجتماعي (0.530, 0.596, 0.682) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود البديلة للفرضية الرئيسية الاولى. وهذا يدل على أن أبعاد الريادة الإدراكية تسهم في تحسين الاداء المتفوق المستدام للمنظمات قيد الدراسة.

الجدول (3) : مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الريادية الإدراكية ومؤشرات الاداء المتفوق المستدام

الاداء المتفوق المستدام	الاداء الاجتماعي	الاداء البيئي	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	منظور الزبون	المنظور المالي		
							Pearson Correlation	الكفاءة الذاتية
.682(**)	.512(**)	.589(**)	.511(**)	.456(**)	.454(**)	.430(**)	Pearson Correlation	الكفاءة الذاتية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
129	129	129	129	129	129	129	N	
.596(**)	.271(**)	.458(**)	.587(**)	.554(**)	.389(**)	.356(**)	Pearson Correlation	الانماط الإدراكية
.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
129	129	129	129	129	129	129	N	
.530(**)	.261(**)	.445(**)	.598(**)	.470(**)	.289(**)	.264(**)	Pearson Correlation	الأدوار

.000	.003	.000	.000	.000	.001	.003	Sig. (2-tailed)	
129	129	129	129	129	129	129	N	
.676(**)	.389(**)	.556(**)	.631(**)	.555(**)	.426(**)	.395(**)	Pearson Correlation	الريادة الادراكية
.682(**)	.512(**)	.589(**)	.511(**)	.456(**)	.454(**)	.430(**)	Sig. (2-tailed)	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	N	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير البسيط

1- الفرضية الرئيسية الثانية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الادراكية على الاداء المتفوق المستدام) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية: أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءة الذاتية على الاداء المتفوق المستدام.

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانماط الادراكية على الاداء المتفوق المستدام. يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للكفاءة الذاتية على الاداء المتفوق المستدام. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.623). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (110.4) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بفرضية الوجود البديلة، وقد بلغ معامل التحديد (0.465) بمعنى أن الكفاءة الذاتية تفسر ما نسبته 46.5% من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتفوق المستدام. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانماط الادراكية على الاداء المتفوق المستدام. يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للانماط الادراكية على الاداء المتفوق المستدام. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.482). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (69.9) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بفرضية الوجود البديلة، وقد بلغ معامل التحديد (0.355) بمعنى أن الانماط الادراكية تفسر ما نسبته 35.5% من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتفوق المستدام. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

د. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للادوار على الاداء المتفوق المستدام. يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعيد الادوار على الاداء المتفوق المستدام. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.555). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.6) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بفرضية الوجود البديلة، وقد بلغ معامل التحديد (0.281) بمعنى أن الكفاءة الذاتية تفسر ما نسبته 28.1% من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتفوق المستدام. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

هـ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للادوار على الاداء المتفوق المستدام. يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) اما الريادية الادراكية على الاداء المتفوق المستدام. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.688). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (106.6) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بفرضية الوجود البديلة، وقد بلغ معامل التحديد (0.457) بمعنى أن الريادية الادراكية تفسر ما نسبته 45.7% من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتفوق المستدام. وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود البديلة للفرضية الرئيسية الخامسة.

الجدول (4) :ملخص معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة

قيمة $R^2$	قيم F	معادلة الانحدار	المتغيرات المستقلة	
0.465	110.4	$Z=1.011+0.623 X1$	الكفاءة الذاتية	الفرضية الرئيسية الخامسة
0.355	69.9	$Z=1.572+0.482 X2$	الانماط الادراكية	
0.281	49.6	$Z=1.340+0.555 X3$	الادوار	
0.457	106.6	$Z=0.850+0.688 X$	الريادية الادراكية	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. حصل بعد الكفاءة الذاتية بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية نسبة الى ابعاد الانماط الادراكية والادوار مما يؤكد اهمية هذا البعد طبقاً لاراء العينة وان اهتمام الريادي ضمن المدخل الادراكي ينصب اكثر على امتلاك الثقة والايمان بالمهارات والقدرات التي يمتلكها الريادي في انجاز المهام .
2. جاء منظور الزبائن بالمرتبة الاولى من حيث اهتمامات عينة الدراسة اذ تجاوزت اهميته لدى العينة جميع المنظورات الاخرى ، ومن ثم فانها ترى دوراً كبيراً لقدرة المنظمة على ارضاء الزبائن من خلال تحقيق النوعية والسعر التنافسي . في حين جاء المنظور البيئي بالمرتبة الرابعة والمنظور الاجتماعي بالمرتبة الخامسة مما يشير الى ضعف اهتمام العينة بهذين المنظورين المهمين نسبة الى المنظورات الاخرى وهذا يدعم الاستنتاجات النظرية على ان مفهوم الاستدامة البيئية والاجتماعية ما يزال في طور التقدم وان المنظمات بشكل عام لا تعطي هذين البعدين الاهمية المطلوبة .
3. اكدت اجابات عينة الدراسة على امكانية تحقيق الاداء المتفوق المستدام من خلال اعتماد مدخل الريادية الادراكية . فقد ظهر ان هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المتغيرين يمكن الاستناد اليها في تأكيد هذا الاستنتاج .
4. تؤثر الريادية الادراكية بابعادها ايجابياً على الاداء المتفوق المستدام ويظهر هذا الاثر مغنوباً لجميع ابعاد الريادية الادراكية ومن ثم يمكن القول ان الاعتماد على مدخل الريادية الادراكية يسهم في تحسين الاداء المتفوق المستدام بجميع ابعاده .

ثانياً: التوصيات

1. للريادية الادراكية دور واضح في تحسين الاداء المتفوق المستدام وهذا يستدعي من المنظمات التي تعمل بهذا المجال دعم العناصر الادراكية للريادي من خلال تطوير الكفاءة الذاتية وتحسين ثقة الرياديين بقدراتهم وامكاناتهم ومعرفة اهم الانماط الادراكية التي تسهم في تحقيق الاداء المتفوق المستدام من خلال توضيح هذه الانماط واساليب الانتفاع منها ومن خلال تحديد ادوار الريادي التي تسهم في تحديد وترتيب الاحداث الفرعية للحدث الرئيسي ومن ترتيب اولويات العمل والمسارات والنشاطات الخاصة بالمشاريع الجديدة .
2. لم يحظ المنظور البيئي بالاهتمام المطلوب طبقاً لاجابات العينة ما يعني عدم قدرة الشركات على مواكبة التطورات البيئية والاجتماعية المتعلقة بالقوانين والتشريعات الحكومية المحلية والدولية ومن ثم ينبغي اعادة النظر في الاستراتيجيات البيئية المستخدمة ومحاولة اعتماد اساليب واجراءات تحد من استهلاك الطاقة المفرط وتقلل من الاثار السلبية على البيئة من خلال تكامل الاهداف البيئية مع المنظورات الاخرى لبطاقة الاداء الموزونة
3. على الرغم من اهمية المنظور الاجتماعي في تحسين سمعة وصورة المنظمة لدى اصحاب المصالح المختلفين الا ان هذا المنظور لم يحصل على اهتمام كبير لدى عينة الدراسة وقد يكون سبب ذلك عدم ادراك اهمية هذا المنظور او عدم تحمل اعباء المصاريف والكلف قصيرة الامد المرتبطة بتحسين المنظور الاجتماعي لذلك ينبغي التعامل مع هذا المنظور بجدية اكبر والحفاظ على اكبر قدر ممكن من

العلاقات والشبكات الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات العامة وممارسة الرسالة الاجتماعية المتوافقة مع المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية التي تتحملها المنظمات تجاه مجتمعاتها والعمل على تنفيذ استراتيجيات تطوعية لتحسين ظروف المجتمع وتحقيق الكثير من المتطلبات الاجتماعية ويجاد برامج للحفاظ على صحة وسلامة العاملين البدنية والذهنية وتحقيق رفاهيتهم والالتزام بتحسين ظروف عملهم .

4. لقد حصل منظور التعلم والنمو على اقل درجات الاهتمام بين المنظورات الاخرى وهي مشكلة كبيرة في عملية التجديد والابداع لدى المنظمة ومن ثم ينبغي زيادة الاهتمام بهذا المنظور من خلال تحديد اهم العوامل الاساسية لتحقيق النجاح الان وفي المستقبل من خلال البرامج البحثية والتطويرية لجميع مديري المشاريع الجديدة من اجل تحقيق مستويات مقبولة من الابداع والتطور لمواجهة المنافسة الكبيرة من الشركات الدولية الاخرى .

المصادر

المصادر العربية

1- إدريس، وائل محمد والغالبى، طاهر محسن " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن " ، ط1، عمان : دار وائل للطباعة والنشر، 2009 .

#### Book

- 1- Allinson, Christopher & Hayes, John. " The Cognitive Style Index Technical Manual and User Guide " Pearson Education Ltd or its affiliate(s). All right reserved, 2012.
- 2- Busenitz, Lowell W & Lau, Chung-Ming. " A Cross-Cultural Cognitive Model of New Venture Creation". Journal Entrepreneurship theory and Practice. Summer, 1996 .
- 3- Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M. "Sustainability Balanced Scorecard". Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Center for Sustainability Management: Lüneburg, 2001..
- 4- Fischer, Frank & Kollar, Ingo & Mandl, Heinz & Haake, Jorg M." Scripting Computer-Supported Collaborative Learning Cognitive, Computational and Educational Perspectives, 2007.
- 5- Forbes, D. P. "Cognitive Approaches to New Venture Creation". International journal of Management Review, 1, 1999.
- 6- Iederan, Oana Catalina & Curseu, Petru Lucian & Vermeulen, Patrick. "Effective Decision – Making : The Role of Cognitive Complexity in Entrepreneurial Strategic", 2008.
- 7- Kaplan R, Norton D. "The Balanced Scorecard – measures that drive performance". Harvard Business, 1992.
- 8- Kickul, Jill & Gundry, Lisa K & Barbosa, Saulo D & Whitcanack, Laney . "Intuition Versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process". Entrepreneurship theory and practice , 2009.
- 9- Koellinger, Philipp, Minniti, Maria and Schade, Christian . " The Dynamics of Entrepreneurship: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data", Oxford University Press, Printed in Great Britain, 2011.
- 10- Porritt , Jonathon. "Capitalism: As if the World matters. Revised" paperback edition first published by Earthscan in U.K & U.S.A. 2007 .
- 11- Sanchez, José C . "Entrepreneurial Intentions: The Role of the Cognitive Variables" .. Entrepreneurship – Born, Made and Educated. Published online 14, March, 2012.
- 12- Schunk, D. H. " Self-efficacy and education and instruction". In J. E. Maddux (Ed.), Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and applications . New York: Plenum. 1995.



- 13- Schunk,Dale H & Meece,Judith L. "Self-Efficacy Development In Adolescents"Journal Self-Efficacy Beliefs of Adolescents, by information Age publishing All right of reproduction in any form reserved ,2005.
- 14- Smith, Isaac H& Seawright, Kristie K. " Development Franchising as a Social Innovation: When Entrepreneurial Expertise is Lacking",2010.
- 15- Stahl,G. " Scripting Group Cognition " .in F. Fischer,I. Kollar,H.Mandl & J M. Haake (cde),Scripting Computer Supported Collaborative Learning , New York,NY,Springer, 2007.
- 16- WCED : World Commission on Environment and Development Our Common Future, Oxford University Press, Oxford.1987.
- 17- Zoltan J. Acs & Audretsch ,David B."Hand Book of Entrepreneurship Research An interdisciplinary Survey and introduction" , Printed in the united states of America , 2005.

#### ► Periodical

- 1- Allinson, C.W., Chell, E., and Hayes, J." Intuition and entrepreneurial behavior". European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(1),2000.
- 2- Barbosa, S., M. Gerhardt, et al. "The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions." Journal of Leadership & Organizational Studies 13(4): 86,2007.
- 3- Boyd, N.G. & Vozikis, G.S." The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions". Entrepreneurship Theory & Practice, 18(4),1994.
- 4- Bryant, Peter. "Self- Regulation and moral awareness among entrepreneurs", Journal of Business Venturing (24),2009.
- 5- Busenitz, L.&Barney " Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Bias and heuristic in strategic decision-making". Journal of Business Venturing, Vol. 12, No. 9, 1997.
- 6- Chabowski, B.R., Mena, J.A. and Gonzalez-Padron, T.L. , "The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39 No. 1,2011.
- 7- Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M. "The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy". Business Strategy and the Environment 11,2002.
- 8- Germain ,Christophe et Trébucq, Stéphane, "La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions", Semaine sociale Lamy – n° 1186, 18 octobre 2004.
- 9- Gist, M. E. and T. R. Mitchell. "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability". Academy of Management Review, 17(2), 1992 .
- 10- Goyal, Praveen and Rahman, Zillur&Kazmi A.A." Corporate sustainability performance and firm performance research" Management Decision Vol. 51 No. 2, 2013
- 11- Hisrich, R.D." Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success". Entrepreneurship Theory and Practice, 24(4), 2000.

- 12- Hubbard , Graham." Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line". Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 18, (2009).
- 13- Koellinger, P., Minniti, M., and Schade, C."I think I can, I think I can: Overconfidence and entrepreneurial behavior." Journal of Economic Psychology 28,2007.
- 14- Kozhevnikov, Maria. " Cognitive Styles in the Context of Modern Psychology: Toward an Integrated Framework of Cognitive Style" Psychological Bulletin, Copyright by the American Psychological Association, Vol. 133, No. 3,2007 .
- 15- Krueger Jr., N. and Dickson, P. R."How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition", Decision Sciences, Vol. 25 No. 3,1994.
- 16- Krueger, N.F., Reilly, M.D. & Carsrud, A.L. " Competing models of entrepreneurial intentions". Journal of Business Venturing, 15(5/6),2000.
- 17- Kumar ,Rachna & Uz Kurt,Cevahir." Investigating the effects of self efficacy on innovationness and the moderating impact of cultural dimensions ". Journal of International Business and Cultural Studies ,Vol (1),2009.
- 18- Labuschagne, C., Brent, A.C. and Van Erck, R.P.G. ".Assessing the sustainability performances of industries" . Journal of Cleaner Production, Vol. 13.2005.
- 19- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E. A., & Smith, B." Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research". Entrepreneurship Theory & Practice, 27, 2002.
- 20- Orsato, R.J."Competitive environmental strategies: when does it pay to be Green?",California Management Review, Vol. 48 No. 2,2006.
- 21- Radu, Maria. " Empirical Study on The Indictors Of Sustainable Performance –The Sustainability Balanced Scorecard ,Effect Of Strategic Organizational Change " Sustainability and Organizational Change, Vol. 13 . No. 32. June 2012.
- 22- Riding,R.J., and Pearson, F., " The relationship between Cognitive Style and Intelligence ", Educational Psychology,14,1994.
- 23- Riding,Richard J. and Sadler-Smith,Eugene."Cognitive Style and Learning Strategies: Som implications for Training Desion". International Journal of Training and Development , 1:3,1997.
- 24- Sanchez, Jose C.&Carballo,Tania&Gutierrez,Andrea. " The entrepreneur from a cognitive approach ",psicothema,Vol. 23.No,3,2011.
- 25- Schade, C. and Koellinger, P."Heuristics, biases, and the behavior of entrepreneurs", in M. Minniti et al. (eds.) Entrepreneurship; The Engin of Growth. Westport, Connecticut London, USA: Praeger, Vol. 1, 2007.
- 26- Seuring, S.A., Koplín, J., Behrens, T. and Schneidewind, U. "Sustainability assessment in the German detergent industry: from stakeholder involvement to sustainability indicators", Sustainable Development, Vol. 11 No. 4, 2003.
- 27- Shaver.K. G and L. R. Scott. "Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation". Entrepreneurship Theory and Practice, 16(2),1991
- 28- Smith, W. K., & Lewis, M. W. "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing". Academy of Management Review, 36(2): 2011.

- 29- Tyleca D, Carlens J, Bechhout F, Hertin J, Wehrmeyer W, Wagner M. " Corporate environmental performance evaluation: evidence from the MEPI project". Business Strategy and the Environment 11, 2002.
- 30- Urban B." Cognitions and Motivations for New Venture Creation Decisions: Linking Expert Scripts to Self-Efficacy, a South African Study". Int. J. Hum. Res. Manag. 21(9),2010.
- 31- Uygun , Ramazan& Akdemir, Ali. " Entrepreneurial Behaviors of Turkish Entrepreneurs: A Research about Perception and Seize of Opportunities of Turkish Entrepreneurs ". International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 15; August 2012.
- 32- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M." Information search and opportunity identification: The importance of prior business ownership experience". International Small Business Journal, 27(6),2009.

► Entrnet

- 1- Chalfan, larry., ISO 14001 As it serves the natural step conditions By: [Ichalfan@Zarowaste.org](mailto:Ichalfan@Zarowaste.org) , 2002 .
- 2- King, Alison." Scripting Collaborative Learning Processes: A cognitive Perspective ". scripting computer-supported collaborative learning cognitive computational and Educational perspectives, <http://www.springer.com>, 2007.
- 3- Miller, J. & Claire McCartney, C. " Sustainable Organisation performance What really makes the difference?" [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) / shaping the future, 2010.