

## أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية

د. بسنت عادل رمضان الزياى

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

### • الملخص :

تهدف الدراسة إلي التعرف علي تأثير سلوكيات الأداء السياقي (المتتملة في الدعم الشخصي ، دعم المهام الرسمية ، التقاني في العمل ، التطوع في الأداء) علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي ، وتحديد تأثير البراعة التنظيمية علي الاستراتيجيات الريادية المتمثلة في استراتيجية الابداع ، استراتيجية التفرد ، استراتيجية المبادأة ، وتحديد تأثير البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) كمتغير وسيط علي العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي كما تمثلت عينة البحث (325) مفردة من المستويات الإدارية والوظائف النمطية بشركات العربي جروب وتمثلت الاساليب الأحصائية الوصفية المستخدمة في معامل الاتساق الداخلي ، معامل الثبات ، والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ، وتم استخدام الاساليب الإحصائية الاستدلالية كتحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA) وطريقة (Dunnett3) ومعاملات الارتباط ونموذج الانحدار البسيط وتحليل متعدد المتغيرات (ANCOVA) ونموذج المعادلات الهيكلية ، وتوصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للبراعة التنظيمية وتعزيز

الاستراتيجيات الريادية أما علي مستوى سلوكيات الأداء السياقي فقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية وكانت لصالح استجابات الإدارة العليا عن استجابات الإدارة الوسطي والوظائف النمطية بمتوسط (4.66) للإدارة العليا وعدم وجود فروق معنوية بين استجابات الإدارة الوسطي والإدارة الإشرافية والوظائف النمطية ، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات الأداء السياقي و تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي ، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية والاستراتيجيات الريادية وقد كانت للبراعة التنظيمية الأثر الأكبر علي استراتيجية التفرد يليها استراتيجية الابداع ثم جاءت في المرتبة الثالثة استراتيجية المبادأة ، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف ) كمتغير وسيط علي العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي .

كلمات الرئيسية : سلوكيات الأداء السياقي ، البراعة التنظيمية ، زيادة الأعمال

## 1- المقدمة :

إن زيادة منظمات الأعمال من أهم القضايا الهامة التي تحظى باهتمام عالمي نظرا للدور التي تقوم به في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستثمارات التي توفرها بهدف تقديم المنتجات المبتكرة والخدمات المتميزة التي تخترق الأسواق العالمية كما أنها توفر فرصا للعمل لكافة فئات المجتمع مما يساهم في تنمية النشاط الاقتصادي .

وتواجه منظمات الأعمال في عالمنا اليوم تطورات سريعة في ظل عصر العولمة فأصبحت أسواق دول العالم تشكل سوقا عالميا واحدا وبالتالي تواجه المنظمات تحديات وتهديدات عديدة أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغيير ، ولذلك إتجهت المنظمات إلي استخدام كافة البدائل الاستراتيجية لعلاج أوجه الضعف أو استغلال عناصر القوة لمواجهة مواقف تنافسية ومن هذه البدائل البراعة التنظيمية .

وتسعي البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال إلى تحقيق التوازن بين عمليتي استثمار واستكشاف فرص جديدة وتحقيق التكيف والاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية فالتحدي الأكبر الذي يواجه منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها هو اختيار الطريقة المناسبة التي تمكنها من الحصول على أقصى منفعة من مواردها الحالية والمستقبلية لتحقيق إبداعات مستمرة وفي نفس الوقت يمكنها متابعة التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية من خلال مواصلة عملية الاستكشاف لتحقيق إبداعات جذرية لتساعد منظمات الأعمال على تعزيز الاستراتيجيات الريادية لتضمن تميزها.

## 2- الإطار النظري :

### 1/2 سلوكيات الأداء السياقي :

#### أولاً : تعريف سلوكيات الأداء السياقي :

عرف كل من ( Hu & Jiang and li : 2015 ) سلوكيات الأداء السياقي بأنها سلوكيات تقديرية استثنائية ليست رسمية مطلوبة من قبل القائم بالوظيفة بمجال العمل بالمنظمة بل يقوم بها بصفة طوعية وتكون لدية الرغبة في القيام بالأعمال الإضافية طوعاً والقيام بمساعدة الزملاء في العمل مما يعزز من الأداء الرسمي ويزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة<sup>(1)</sup>.

وعرف كل من ( Hamidizadeh & Baramond & latifi : 2012 ) سلوكيات الاداء السياقي بأنه مساعدة العاملين لزملائهم في العمل طوعاً وقضاء المزيد من الوقت والمجهود في العمل لانجازه على نحو أفضل<sup>(2)</sup>.

وعرف كل من ( Van Scatter & Motowidlo:1996 ) سلوكيات الأداء السياقي بأنه التطوع للقيام بأنشطة مهمة طوعاً واستمرار العمل بحماس وإخلاص في العمل وبذل مجهود إضافي لاستكمال الأنشطة الهامة والمطلوبة والتعاون مع الآخرين

لمساعدتهم وفقا للسياسات والإجراءات والقواعد المتبعة لدعم وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة<sup>(3)</sup> .

ونذكر ( Dalal : 2007 ) أن هناك ثلاثة بنود تستحوذ علي بناء الأداء السياقي وهي:<sup>(4)</sup>

- 1- أن يعمل العامل طوعا ويعمل عمل إضافي دون طلب منه ذلك.
  - 2- أن يساعد العامل الآخرين ويساهم بكفاءة وفاعلية في التنظيم طوعا .
  - 3- أن يعمل العامل بحماس وإخلاص بجهد إضافي .
- ونذكر كل من ( Borman & Motowidlo :1993 ) أن الأداء السياقي يتضمن خمسة محاور وهي<sup>(5)</sup>:

أولا : عاملون قادرون علي بذل جهود إضافية كاملة لمهام العمل والتي لاتمثل جزءا رسميا من الوظيفة .

ثانيا : المثابرة والعمل بحماس إضافي لإنجاز مهام معينة .

ثالثا:عاملون يساعدون بعضهما البعض ويتعاونون معا .

رابعا : عاملون لديهم الوعي بقوانين وأهداف وسياسات وإجراءات المنظمة .

خامسا : عاملون قادرون علي الدعم التنظيمي والحفاظ علي أهداف المنظمة .

وطور كل من ( Borman & penner & Allen and Motowidlo :2001 ) نموذج

( Borman & motowidlo: 1993 ) للأداء وأوضح العلاقة بين الأداء السياقي ومتغيراته

وهي (سلوكيات تسهل التعامل مع الآخرين Behavior Facilitating interpersonal

relationships وسلوكيات متعلقة بالتفاني في العمل Behavior related to Job

dedication) وأثرهما الإيجابي علي الأداء الرسمي ( مواطنة الأداء) كما إتفقت دراسة

(Chiang & Husieh :2012) ، ودراسة (Yoon and Such :2003)

، ودراسة (Podskoff and Mackenzie :1997) علي العلاقة الإيجابية والمعنوية

لسلوكيات الأداء السياقي و سلوكيات الأداء الرسمي .<sup>(6)</sup>

وقام كل من ( Coleman & Borman : 2000 ) بتصنيف سلوكيات الأداء السياقي للمواطنة إلى ثلاث فئات وهي (7):

### 1- أداء المواطنة الشخصية **Interpersonal citizenship Performance**:

تشير إلى السلوكيات الخاصة بدعم الآخرين ومساعدتهم والمساهمة في تقديم التسهيلات الشخصية الإيثارية فضلا عن سلوك الكرم والحفاوة .

### 2- أداء المواطنة التنظيمية **Organizational citizenship Performance**:

وتشير إلى اتباع القواعد التنظيمية ودعم الأهداف التنظيمية والتوافق مع قيم المنظمة وسياساتها ، والاحتفاظ بعضوية التنظيم والتمثيل المشرف للمنظمة أمام الغير والولاء وصدق المواطنة وسلوك التحضر التنظيمي .

### 3- الضمير **Conscientiousness** :

يشير إلى السلوكيات الداعمة للأداء الرسمي ويشمل الإصرار والتفاني وبذل الجهد الإضافي لإتمام الأنشطة الوظيفية الخاصة بالفرد والتطوع من أجل إنجاز أنشطة وظيفية معينة لا تمثل جزء من وظيفته ، والإقدام نحو تحمل مسؤوليات العمل الإضافي .

ويتبين مما سبق أن سلوكيات الأداء السياقي هي سلوكيات استثنائية يتطوع الأفراد لقيامها وأنها غير موجودة بالوصف الوظيفي وذكر ( Organ :1988) أن السلوكيات التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي والواجبات الوظيفية المحددة اصطلاح ( Organizational Citizenship Behavior ) سلوكيات المواطنة التنظيمية .

**2/2 البراعة التنظيمية :****أولاً: تعريف البراعة التنظيمية :**

عرف كل من ( Turner & swart and Maylor : 2013 ) البراعة التنظيمية بأنها القدرة علي استخدام وصقل المعارف والمهارات (استغلال ) مع توافر المعارف والمهارات الجديدة للتغلب علي أوجه القصور بها (استكشاف)<sup>(8)</sup> وعرف كل من ( Patel & Messersmith and Lepak : 2013 ) و ( Andriopoulos and Lewis :2009 ) و ( Tushman and o'Reilly ) (1996: أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة علي استخدام الفرص المتاحة في الاسواق بكفاءة وفاعلية والعمل بابداع عن طريق خلق أفكار جديدة لتلبية متطلبات الأسواق ومواجهة التحديات في الأسواق المستقبلية<sup>(9)</sup> بينما يري كل من ( Walrave &Oorschot and Romme:2010 ) أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة علي فعل شيئين متباينين في ذات الوقت فيما يتعلق باستثمار القدرات الحالية والبحث عن فرص جديدة<sup>(10)</sup> ويرى كل من ( Gibson & Birkinshaw :2004 ) أن البراعة التنظيمية تشير إلي القدرة لإعادة تكوين الأنشطة في منظمة الأعمال لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل والسماح بالابتكار الجذري<sup>(11)</sup>.

**ثانياً : أبعاد البراعة التنظيمية :**

قسم ( March's :1991 ) أبعاد البراعة التنظيمية إلي ما يلي<sup>(12)</sup> :

1- الاستغلال Exploitation : يرتبط بالصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ فهو يشير إلي التعلم المكتسب عن طريق التجارب و إعادة إستعمال طرق العمل الموجودة بكفاءة وفاعلية وأن تهتم المنظمة هنا بالتوفيق بين عملياتها لجعل وضعها تنافسي .

2- الاستكشاف Exploration: يرتبط بالبحث والتجريب والاكتشاف والابتكار فهو يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق خلق طرق عمل جديدة والمرونة و استكشاف مداخل تكنولوجية حديثة ، وأن تهتم المنظمة هنا بالفرص الجديدة في المستقبل . إن الاستغلال والاستكشاف نشاطان مكملان لبعضهما البعض ولا يمكن الاستغناء عن إحدهما ويرى كل من ( Lavikka& Smeds and Jatinen :2015 ) إن إدارة البراعة تتطلب تنسيق بين الاستكشاف والاستغلال ودمج الأنشطة نحو هدف مشترك مع معالجة وترابط المعلومات الكافية في بيئة العمل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية لتلائم مع المتغيرات البيئية<sup>(13)</sup>.

ثالثاً: مداخل تحقيق البراعة التنظيمية :

ذكر كل من ( Tansley & Kirk & Williams and Barton :2014 ) و ( Simsek & Heavy and souder :2009 )<sup>(14)</sup> أن هناك مدخلين لتحقيق البراعة ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (1):

جدول رقم ( 1 )  
مداخل البراعة التنظيمية

البراعة السياقية Contextual Ambidexterity	البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity	
يقسم الأفراد العاملون وقتهم بين التركيز علي المواءمة وبين القدرة علي التكيف ويشير السياق إلي النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل السلوكيات علي المستوي الفردي	التركيز علي التوافق والقدرة علي التكيف بين الأنشطة في شكل وحدات عمل وفرق عمل وحاجة المنظمة لوجود هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية و تقديم إبداعات جديدة .	1- كيف يتم تحقيق البراعة ؟
الاهتمام بجميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وتشجيعهم لحددوا بأنفسهم كيفية توزيع أوقاتهم	إدماج الإدارة العليا لجميع العاملين بالوحدات الأساسية المسؤولة عن خلق المواءمة .	2- كيف يتم اتخاذ القرار حول التوافق والقدرة علي التكيف ؟
مساعدة الأفراد علي تطوير الإطار التنظيمي بمجال عملهم	التركيز علي البراعة المطلوبة والعمل علي التوافق والتكيف مع الأسواق الجديدة والتطوير التكنولوجي	3- دور الإدارة العليا
قدرة العاملين المتخصصين والفرق داخل المنظمة علي الاستكشاف والاستغلال	وجود المزيد من المتخصصين	4- مهارات العاملين

ويتضح من الجدول السابق رقم (1) مايلي :

1- البراعة الهيكلية :تتضمن هياكل تنظيمية ومهام سير العمل التي تيسر كافة الأنشطة والحفاظ علي التوازن بين كل الأنشطة ومعرفة الوحدات المسؤولة عن الاستغلال والاستكشاف .

2- البراعة السياقية : إنشاء إطار تنظيمي يهدف إلي توجيه ومكافاة الأفراد علي التصرف الصحيح نحو استغلال واستكشاف سلوكيات البراعة .



**رابعاً:العوامل التي تساعد علي بناء البراعة التنظيمية :**

يري كل من ( Birkinshaw , J:2014 ) و ( Andriopoulos and lewis ) (2009): أن البراعة التنظيمية وسيلة لتحقيق الميزة تنافسية ولبناء البراعة التنظيمية يجب توافر خمسة عوامل وهي (15) :

- 1- التأكد من أن كل فرد في المنظمة يسعى للبراعة وأن يكون قادرًا علي التغيير
  - 2- أن تشجع إدارة الموارد البشرية كافة القادة بالمنظمة للبراعة التنظيمية .
  - 3- بناء التفاهم بين جميع المستويات الإدارية وتوحيد جهود العاملين .
  - 4- التركيز علي خلق أفكار جديدة ومراقبة السوق باستمرار .
  - 5- إن البراعة السياقية والبراعة الهيكلية أفضل حل معا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض .
- وذكر كل من ( Han & celly :2008 ) أن البراعة التنظيمية يمكن أن تحقق للمنظمة مايلي<sup>(16)</sup>:

- (1) أداء المرتفع .
- (2) التكيف والمواءمة يساعد علي تجنب التغييرات المفاجئة .
- (3) زيادة الربح والنمو للمنظمة
- (4) تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

**خامساً : دور الموارد البشرية في البراعة التنظيمية :**

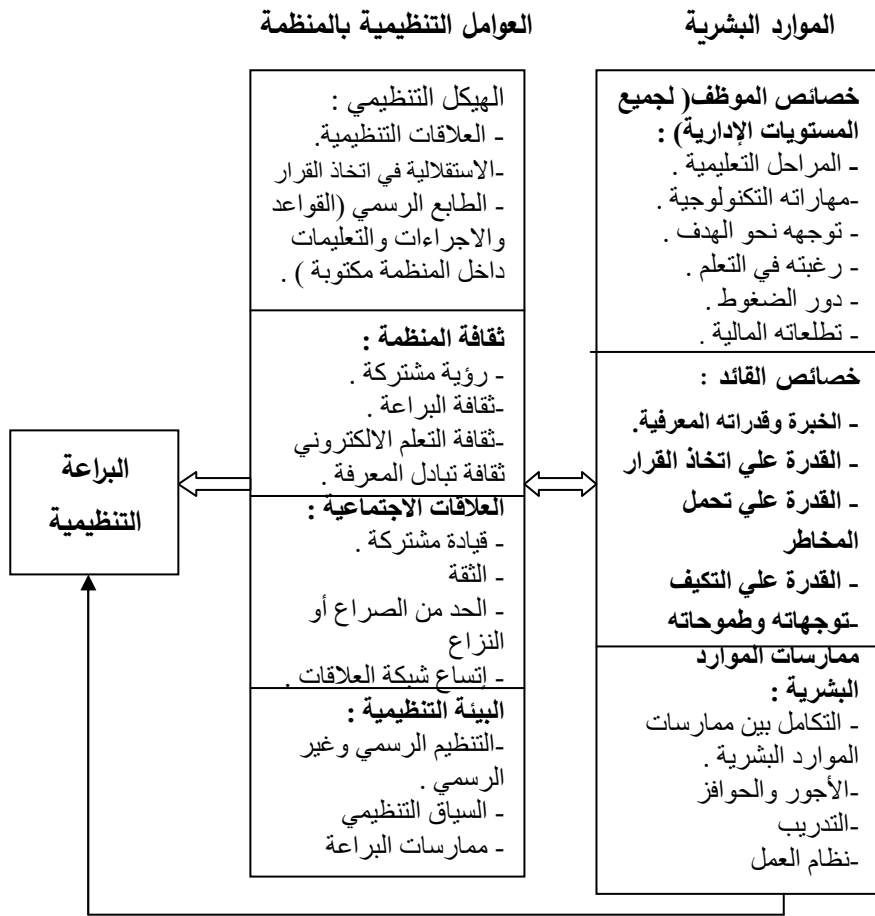
توصلت دراسة كل من ( Ahammad & lee& Malul and Shoham :2015 ) و دراسة ( Takeuchi & Lepak and Wang: 2007 ) ودراسة ( Huseild :1995 ) أن إرتفاع ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحفيز وتدعيم العاملين لتبني البراعة التنظيمية وتحسين أداء المنظمة

وتوصلت دراسة كل من ( Lubatin et al : 2006 ) ودراسة ( Auh and : 2005 ) و دراسة ( Menguci : 2004 ) ودراسة ( He and Wong :2004 ) أن البراعة التنظيمية لها تأثير إيجابي علي الأداء الرسمي للمنظمة ككل .

وذكر كل من ( Junni & Sarala& Tarba & liu and Cooper : 2015 )<sup>(17)</sup> نموذجا يبين الدور المؤثر للموارد البشرية والعوامل التنظيمية بالمنظمة في البراعة التنظيمية كما يتضح من الشكل التالي رقم ( 1 ) :

**شكل رقم (1)**

نموذج يبين الدور المؤثر للموارد البشرية والعوامل التنظيمية بالمنظمة في البراعة التنظيمية



يتضح من الشكل السابق رقم (1) وجود علاقة تأثير وتأثر بين العوامل المكونة للموارد البشرية والعوامل التنظيمية بالمنظمة حيث تتضمن عوامل الموارد البشرية خصائص الموظف وخصائص القائد الواجب توافرها فيه وممارسات إدارة الموارد البشرية وتتضمن العوامل التنظيمية بالمنظمة الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة والعلاقات الاجتماعية والبيئة التنظيمية ( وأن كل منهما يؤثران علي البراعة التنظيمية

### 3/2 ريادة الأعمال :

#### أولاً : تعريف ريادة الأعمال :

عرّف كل من ( Morrison and Scott : 2003 ) الريادة بأنها محاولة خلق مغامرة جديدة مثل انشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو تأسيس أعمال جديدة .  
وعرفها كل من (الشميري و المبيريك : 2016) ريادة الأعمال بأنها نشاط ينصب علي إنشاء عمل حر ويقدم بفاعلية اقتصادية مضافة كما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد وتتسم بنوع من المخاطرة<sup>(18)</sup>

وعرّف (brunch : 1986) مصطلح ريادة الأعمال Entrepreneurship بأنه مجموعة أنشطة تقدم علي الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الابداع وإنشاء المنظمات وأن يتصف بالمخاطرة .  
وعرّف ( Giffin :2005 ) المنظمات الريادية بأنها المنظمة التي تمتلك القوة والكفاءة اللازمة للقيام بعملية التنظيم والتخطيط مع أقل الخسائر في إطار المخاطرة الجديدة .

إن ريادة الأعمال تبدأ بوجود رؤية محددة وواضحة لعمل شيء مبتكر وخلاق ، فهي عبارة عن عملية مبتكرة تعتمد علي وضع تصور لتطوير منتج أو خدمة أو ابتكار أو منتج جديد يلقي القبول لتحقيق الأرباح والمكانة المتميزة في عالم المنافسة .

**ثانيا : مراحل المنظمات الريادية :**

توجد العديد من المراحل التي يجب علي المنظمات الريادية اتخاذها والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي (19):

- 1- تحديد وتقييم الفرصة : إن نجاح الكثير من المنظمات الريادية لم يأت بشكل مفاجيء بالنسبة لتحديد الفرص وإنما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات العملاء في الأسواق ومعرفة آراء العملاء والبايعين وممثلي المصانع لأخذها في الاعتبار
- 2- تطور خطة الأعمال : يتم في هذه المرحلة وضع الإطار الرئيسي لخطة الأعمال متضمنة كافة الأنشطة والخطط المتعلقة بها كالأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية...إلخ
- 3- تحديد الموارد المطلوبة : يتم هنا معرفة وتحديد الموارد المطلوبة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة .
- 4- إدارة المشروع : ويتم في هذه المرحلة معرفة كيفية سير المشروع وعملية الرقابة وتنفيذ ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق النجاحات المطلوبة للوصول للأهداف .

**ثالثا: استراتيجيات ريادة الأعمال :**

وذكر كل من ( Jones & Wadhvani : 2006 ) و ( الطويل ، أغا ، الباسط : 2012 ) استراتيجيات ريادة الأعمال وهي (20):

- 1- **استراتيجية الإبداع** : إن استراتيجية الإبداع ضرورية لكل شركة حتي تتمكن من مواجهة التحديات البيئية المتغيرة باستمرار ومواجهة ومناقسة المستمرة بين الشركات فالإبداع يعني العملية التي يجب من خلالها الشركة أن تستخدم مواردها أو استخدام عمليات جديدة من خلال إخراج الطاقات البشرية الموجودة والاهتمام بتشجيعها علي الإبداع لإشباع حاجات ورغبات العملاء واسعادهم لضمان ولائهم للمنظمة .

2- استراتيجية التفرد أو التميز : يقصد بها المنتجات الفريدة والمتميزة التي تعرضها الشركة ضمن منتجاتها الأخرى وأن تكون الشركة قادرة علي تقديم منتجات / خدمات عالية الأداء واشباع حاجات العملاء من خلال تقديم منتجات فريدة ومتميزة عن غيرها من الشركات المنافسة .

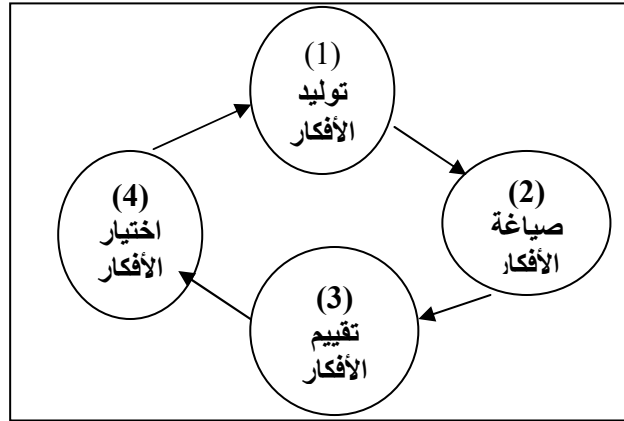
3- استراتيجية المبادأة : هنا يأتي عنصر الوقت وهو الذي يحدد ما إذا كانت الشركة ستحظي بالسيطرة والريادة علي الشركات الأخرى الموجودة في السوق ، فالمبادأة تعني التفكير في الخطة وتنفيذها بشكل سليم وعلي الإدارات العليا التشجيع علي المبادأة والابتكار ، فالشركة التي تستخدم المبادأة تحظي باهتمام العملاء .

رابعاً: مراحل قيام رائد الأعمال بتحويل الأفكار إلي فرص :

يرى فريق الرخصة الدولية لريادة الأعمال أن مراحل تحويل الأفكار إلي فرص يظهرها الشكل التالي رقم ( 2 ) :

شكل رقم ( 2 )

تحويل الأفكار إلي فرص لريادة الأعمال



يتضح من الشكل السابق رقم (2) مايلي :

- 1- توليد الأفكار : الوصول إلي فكرة مشروع هي نقطة البداية والاساس لنجاحة وتكون تلك الأفكار قابلة للتطبيق ومتناسبة مع البيئة المحيطة .
- 2- صياغة الفكرة : يأتي هنا القدرة علي شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح وتحديد معالمها ووصف مكوناتها وطريقة تنفيذها وتتسم بالواقعية وقابلة للقياس ومحددة .
- 3- تقييم الأفكار : ليس كل فكرة هي مشروع ناجح يمكن التعلق به ولكن قد يؤدي عند تطبيقه للفشل ولذلك يجب تقييم المشروع وفق معايير محددة تساعد علي الاختيار السليم للفكرة مثل ( توافر الكفاءات البشرية و وجود طلب كافي من العملاء للمنتج / للخدمة ، وتوافر الخبرات والمعرفة بالمشروع ، توافر الإمكانيات المادية ) .
- 4- اختيار الفكرة : يتم اختيار وتحديد الخيار المناسب واستشارة الافراد المناسبين وترتيب الأفكار وإعداد جدول زمني محدد بالأهداف والسياسات والإجراءات .

### 3- مشكلة البحث :

من منطلق أهمية ريادة الأعمال ودورها الهام في النهوض بالمشاريع وخلق وظائف أكثر وخلق بيئة إيجابية مواتية للأعمال فهي تشكل محورا أساسيا في الاقتصاد القائم ويجب علي المنظمات القدرة علي التحرك في اتجاه الفرص الجديدة بغرض البقاء في الأسواق فالتحديات التي تواجه المنظمات تتطلب إتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها وفي الوقت نفسه تعمل علي استغلال الفرص المتاحة وأن تكون قادرة علي تغيير هيكلها حسب متطلبات البيئة ولتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف وإتباع مايطبق عليه البراعة التنظيمية للتوازن بين عمليات الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة للوصول لريادة الأعمال وقدرة المنظمات علي الاستمرار في بيئة متغيرة ونظرا لازدياد أعداد الخريجين من الجامعات دون قدرة سوق العمل علي استيعابهم ، وتبرز المشكله أن معدل البطالة

للشباب في الفئة العمرية من ( 15 : 29 سنة) من حملة المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة والجامعية وما فوقها إلى 36,1 % من إجمالي قوة العمل في نفس الفئة العمرية وذلك طبقاً لنتائج بحث القوي العاملة للربع الأول لعام 2016 الصادر من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ،ولهذا تعتبر بطالة الشباب في مصر مرتفعة ويأتي هنا دور الأعمال الريادية لخلق فرص عمل جديدة لدفع عجلة النمو الاقتصادي المصري .

مما سبق تتلخص مشكلة البحث في الإجابة علي التساؤلات التالية :

- 1- ما هو مفهوم وأهمية كل من الأداء السياقي ، البراعة التنظيمية والاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال ؟
- 2- هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات الأداء السياقي و تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي ؟
- 3- هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و تعزيز الاستراتيجيات الريادية ( استراتيجية الإبداع ، استراتيجية التفرد ، استراتيجية المبادأة ) لشركات العربي ؟
- 4- هل تتوسط البراعة التنظيمية ( الاستكشاف و الاستغلال) العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي؟

#### 4- أهمية البحث :

1/4 إن ريادة الأعمال اليوم أصبحت ثقافة الأعمال في العالم ، بل أنها أصبحت تؤثر تأثيراً قوياً علي المؤشرات الاقتصادية لدول العالم وتسعي معظم حكومات دول العالم إلي تطوير سوق العمل وخلق بيئة عمل واستثمار مناسب .

2/4 تحتاج منظمات الأعمال للبراعة التنظيمية لمواجهة التغييرات البيئية المحيطة ووجود مورد بشري قادر"ا علي الاستكشاف والاستغلال لمواجهة التحولات والتغييرات العالمية المستمرة .

3/4 شركات العربي ( معروفة باسم توشيبا العربي ) هي شركة مساهمة مصرية تقدم منتجات عالية الجودة ذات تكنولوجيا متطورة تلبي رغبات وتوقعات المستهلك وتهدف إلي أن تصبح أول شركة مصرية عربية أفريقية في مجالها كما أنها توفر فرص عمل لـ 23123 عامل .

#### 5- أهداف البحث :

1/5 التعرف علي مدي تأثير سلوكيات الأداء السياقي علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي .

2/5 التعرف علي مدي تأثير البراعة التنظيمية علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية (استراتيجية الابداع - استراتيجية التفرّد- استراتيجية المبادأة) بشركات العربي.

3/5 التعرف علي تأثير البراعة التنظيمية ( الاستكشاف و الاستغلال ) كمتغير وسيط علي العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز استراتيجيات الريادة بشركات العربي.

4/5 الخروج بنتائج وتوصيات تساعد الشركات علي تحقيق البراعة التنظيمية الأمر الذي يسهم في تعزيز الاستراتيجية الريادية .

#### 6- فروض البحث :

1/6 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات الأداء السياقي علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي.

2/6 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وبين تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي .

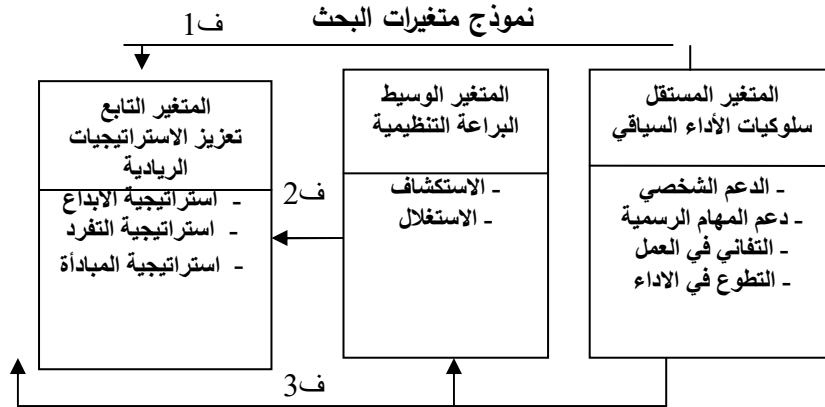
ويتفرع من الفرض الثاني الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي استراتيجية الابداع .



الفرض الفرعي الثاني : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي استراتيجية التفرد .  
 الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي استراتيجية المبادأة .  
 3/6 لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) كمتغير وسيط علي العلاقة بين سلوكيات الاداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي .  
 7- نموذج متغيرات البحث :

بناءً على الفروض التي يتناولها البحث فإن الشكل التالي يوضح متغيرات البحث:  
 شكل رقم (3)



8- أسلوب ومنهج البحث :

يتضمن منهج البحث جانبين :

الجانب النظري : تم الإطلاع علي الكتب والدوريات والدراسات المنشورة العربية والاجنبية والاعتماد علي شبكة المعلومات الدولية لتغطية الإطار النظري للبحث.

**الجانب الميداني :** تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلي العاملين بشركة العربي جروب مجال الدراسة لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس ( Likert Scale ) خماسي التدرج بحيث تحتوي القائمة علي متغيرات البحث المستقلة والتابعة وتم قياس سلوكيات الأداء السياقي بالاعتماد علي المقياس الوارد في ( Jawahar and Carr:2007 )<sup>(21)</sup> وتم قياس البراعة التنظيمية بالاعتماد علي المقياس الوارد في (Chen&Tang& Cooke and Jin:2016)<sup>(22)</sup> وتم قياس استراتيجيات ريادة الأعمال بالاعتماد علي المقياس الوارد في (Bosma and others:2000)<sup>(23)</sup>

#### 9- مجتمع وعينة البحث :

##### أولاً :مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بشركات العربي جروب ( توشيبا العربي)،هي شركة مساهمة مصرية تأسست عام 1964 وتعمل في تقديم منتجات عالية الجودة ذات تكنولوجيا متطورة تلبي رغبات وتوقعات العملاء وتؤدي دورا تنمويا للمجتمع و الاقتصاد المصري ، وقد بدأت نشاطها بتجارة الخردوات والأدوات المدرسية ولعب الاطفال براس مال لا يتعدى أربعة آلاف جنية فقط علي يد ثلاثة أشقاء هم محمد إبراهيم العربي ومحمود إبراهيم العربي و عبد الجيد إبراهيم العربي وأصبحت الآن أحد أكبر المؤسسات المعروفة في مجال التجارة والصناعة المصرية بإجمالي مبيعات تجاوزت المليارات .

ويفضل التفوق التكنولوجي لمنتجات مجموعة العربي والالتزام بالمعايير الجودة العالمية وخبرات العاملين بها والقدرة علي استكشاف منتجات تلبي رغبات العملاء والتوسع في اسواق جديدة أصبحت منتجات العربي تصدر للأسواق العربية والأفريقية وبلغت قيمة مبيعات التصدير الفترة السابقة حوالي 28 مليون دولار أمريكي وقد وفرت شركة توشيبا العربي أكثر من 23123 فرصة عمل يعملون بالشركات التالية (المصدر : من إدارة الموارد البشرية بالفرع الرئيسي لشركات العربي (توشيبا)) :

##### 1- شركة العربي للتجارة والصناعة

- 2- شركة العربي للصناعات الهندسية
- 3- شركة العربي لصناعة التبريد والتكييف
- 4- شركة العربي لتكنولوجيا الإضاءة
- 5- شركة العربي للأجهزة المرئية وتسويق الأجهزة
- 6- شركة العربي القابضة للاستثمارات المالية
- 7- شركة المحلات العمومية للموسيقي
- 8- شركة العربي للمنشآت الذكية
- 9- مؤسسة العربي لتنمية المجتمع
- 10- شركة ميديا العربي للدعاية والأعلان
- 11- شركة العربي للصناعات المنزلية

وتتعامل الشركة مع العديد من العلامات التجارية العالمية أذكر منها  
(توشيبا ، شارب ، فيليبس ،سوني ، TCL ، لاجيرمانيا )

ثانيا : حجم العينة:

تم تحديد عينة البحث وفقا للمعادلة التالية (24):

$$\frac{ق ( 1 - ق )}{ن} \quad / \quad \text{الخطأ المسموح به} = 1,69$$

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار 5% وأن حدود الثقة بالنتائج فى صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة 95%.

- نسبة عدد مفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة 50%

$$\frac{(0.5 - 1) \times 0.5}{n} = 1,96 \Rightarrow n = 384 \text{ مفردة}$$

حجم العينة = 384 مفردة

ونظرا لأن حجم المجتمع محدود فقد قامت الباحثة باستخدام القانون التالى لتقدير حجم العينة المناسب

$$n^* = \frac{N * n}{N + n - 1}$$

حيث أن :

N: حجم المجتمع  
n: حجم العينة للمجتمعات غير المحدودة (384)  
حجم عينة الدراسة:

$$\frac{384 * 23123}{1 - 384 + 23123} = \text{حجم عينة الدراسة}$$

حجم عينة الدراسة = 378 مفردة

ثالثا نوع العينة:

إعتمدت الباحثة فى توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع البحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية نظرا لعدم تجانس مفردات المجتمع وبناءً على ذلك تم توزيع حجم العينة السابق الإشارة إليه (378 مفردة)

رابعا : وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة من كافة العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية بشركات العربي ( توشيبا ) ، وتم توزيع حجم العينة

الخاصة بالعمالين طبقا للنسب المئوية التالية لكل مستوى من المستويات الإدارية والوظائف النمطية:

- 10 % للعمالين بالإدارة العليا.
- 20 % للعمالين بالإدارة الوسطى.
- 30 % للعمالين بالإدارة الإشرافية.
- 40 % للعمالين بالوظائف النمطية.

وفيما يلي جدول يبين توزيع حجم عينة العمالين طبقا للنسب المئوية السابقة :

#### جدول رقم (2)

توزيع حجم العينة علي العمالين بشركة العربي جروب ( توشيبا العربي) حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

العينة الفعلية	العينة المحسوبة	المستويات الإدارية والوظائف النمطية
30	$38=100/10 \times 378$	الإدارة العليا
65	$76=100/20 \times 378$	الإدارة الوسطى
100	$113=100/30 \times 378$	الإدارة الإشرافية
130	$151=100/40 \times 378$	الوظائف النمطية
325	378	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن عينة البحث المحسوبة لشركات العربي جروب هي (378) مفردة وعند تحليل قوائم الاستقصاء الخاصة بالمستويات الإدارية ( العليا ، الوسطى ، الإشرافية) والوظائف النمطية تم استبعاد (53) استمارة غير كاملة ومنقوصة لتصبح العينة الفعلية هي عدد (325) مفردة كما هو موضح بالجدول السابق رقم (2) .

10-الدراسات السابقة :

1/10 الدراسات المتعلقة بسلوكيات الأداء السياقي :

1/ 1/10 دراسة ( Hu & Jiang and Li : 2015 )<sup>(25)</sup>:

تهدف الدراسة إلي معرفة أثر الأداء السياقي علي معلمي المدارس الثانوية في الصين .

وتوصلت الدراسة إلي أن توافر أبعاد الأداء السياقي ( اخلاقيات المهنة - التطوير الذاتي - التعاون المتناغم - التحديد التنظيمي ) يؤثر علي دعم وأهدف المدرسة وعملها ويساعد الطلاب علي التحصيل الدراسي .

2/1/10 دراسة ( Hamidizadeh & Baramond and Latifi : 2012 ) (26):

تهدف الدراسة إلي معرفة أثر علاقة تمكين العاملين ومكونات الأداء السياقي وأثرهما علي الأداء الرسمي والرضا الوظيفي .  
وتوصلت الدراسة إلي :

1- وجود علاقة إيجابية مباشرة وغير مباشرة بين معاملات الأداء السياقي علي الرضا الوظيفي .

2- وجود علاقة ذات تأثير كبير للأداء السياقي من خلال التمكين علي الأداء الرسمي والرضا الوظيفي .

3/1/10 دراسة ( Jawahar and carr :2007 ) (27) :

تهدف الدراسة إلي معرفة أثر الضمير والأداء السياقي علي الدعم التنظيمي والأداء الرسمي .

وتوصلت الدراسة إلي:

1- ان الدعم التنظيمي والإشرافي سيؤدي إلي انتزاع الأداء السياقي من الأفراد العاملين بالمنظمة .

2-هناك تأثير إيجابي للضمير علي الأداء السياقي و تبين وجود علاقة إيجابية قوية للأداء السياقي علي الأداء التنظيمي الرسمي للمنظمة

**4/1/10 دراسة ( Fisher & Hartel : 2004 ) (28) :**

تهدف الدراسة إلى معرفة تصور العمل والاداء السياقي علي الأداء الرسمي العاملين المغتربين في تايلاند .  
وتوصلت الدراسة إلي أن هناك تاثير إيجابي للأداء السياقي علي الأداء الرسمي مع ضرورة وضع بنود مختلفة لتقييم الأداء في المنظمات المتعددة الجنسيات وتكون واضحة للعاملين المغتربين ومتفق عليها .

**5 /1/10 دراسة ( Befort and Hattrup : 2003 ) (29):**

تهدف الدراسة إلي معرفة أثر الخبرة الإدارية علي تصنيفات الأداء السياقي ومعرفة أثر أهمية سلوكيات القيادة علي الأداء السياقي.  
وتوصلت الدراسة إلي :

- 1-أنه كلما إرتفعت خبرة المديرين ساهم ذلك علي إرتفاع قيمة الأداء السياقي.
- 2-أن الخبرة لها دور في العمل الإداري واثارها علي الالتزام وسلوكيات القيادة
- 3-ان سلوكيات القيادة تؤثر إيجابيا علي أهمية الأداء السياقي .

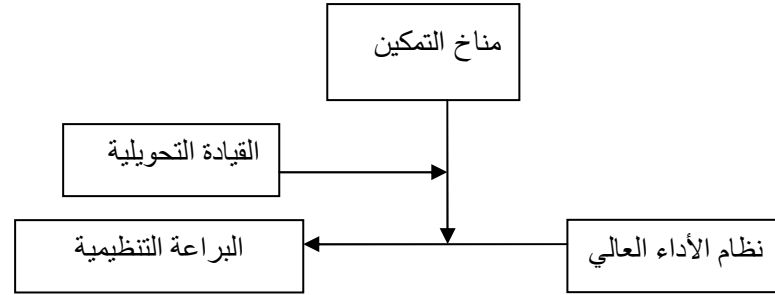
**2/10 الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية :****1/2/10 دراسة ( Baskarada & Waston and Cromarty : 2016 ) (30):**

تهدف الدراسة إلي التعرف علي النواحي المختلفة للقيادة وللبراعة التنظيمية ثم التعرف علي أثر القيادة علي البراعة التنظيمية .  
وتوصلت الدراسة إلي أن هناك أثر إيجابي للقيادة علي البراعة التنظيمية من ناحية الاستكشاف والاستغلال .

**2/2/10 دراسة ( Chang :2016 ) (31):**

تهدف الدراسة إلي :

- 1- معرفة أثر القيادة التحويلية ومناخ التمكين والأداء العالي علي البراعة التنظيمية عينة من الشركات الالكترونية في تايوان .
- 2- معرفة أثر نظام الأداء العالي علي البراعة التنظيمية .
- 3- معرفة أثر مناخ التمكين علي مستويات الأداء العالي علي البراعة التنظيمية
- 4- أثر القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين مناخ التمكين و أثرها علي العلاقة بين الأداء العالي والبراعة التنظيمية



وتوصلت الدراسة إلي:

- 1- وجود تأثير إيجابي لنظام الأداء العالي علي البراعة التنظيمية .
- 2- وجود تأثير إيجابي للتمكين علي مستويات الأداء العالي و أثرها علي البراعة التنظيمية
- 3- تعزيز العلاقة لأثر القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ التمكين الذي سيؤثر بدوره بشكل إيجابي قوي علي الأداء العالي و البراعة التنظيمية

3/2/10 دراسة ( Zhang &Wang &li and Cui :2016 )<sup>(32)</sup>:

تهدف الدراسة إلي التعرف علي أثر توازن متغيرات البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال الاستكشاف ) علي اداء الشركة .



وتوصلت الدراسة إلي :

- وجود تأثير إيجابي للإستكشاف علي أداء الشركة
- وجود تأثير إيجابي للإستغلال علي أداء الشركة .
- إن الشركات التي لديها عمليات إبتكار باستمرار لديها التميز في أداء منتجاتها وأجريت الدراسة علي 292 شركة تصنيع وخدمات في الصين .

**4/2/10 دراسة ( النجار :2015 ) (33) :**

تهدف الدراسة إلي:

- 1- تحديد الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة و أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية .
- 2- تحديد طبيعة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وابعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة وتحديد طبيعة الارتباط لكل بعد للبراعة التنظيمية علي حدة وتوصلت الدراسة إلي :

- 1- عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بينما وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية .
- 2- ان أبعاد البراعة التنظيمية لها دور كبير في تحقيق البراعة التنظيمية ووجد أن بعد الاستكشاف يمثل البعد الأساسي للبراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة .

**5/2/10 دراسة ( Gukate & Huh :2014 ) (34):**

- تهدف الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال وتأثيرها علي المنظمة وكيف يتم تحقيق التوازن بينهما في المشاريع الكورية الصغيرة والمتوسطة الحجم في صناعة تكنولوجيا المعلومات .
- وتوصلت الدراسة إلي :

- 1- أن هناك علاقة إيجابية بين الاستكشاف والاستغلال وعلاقتها بزيادة طول العمر التنظيمي وزيادة توفير الدعم .

- 2- هناك علاقة سلبية بين الاستكشاف ومعدل مخاطر الشركة .  
 3- قد يختلف التوازن من منظمة لأخرى تبعا للظروف الداخلية والخارجية الخاصة بكل شركة .  
 4- إن التوافق بين الاستغلال والاستكشاف من أهم العوامل المؤثرة علي توازن المنظمة وطول عمرها التنظيمي .

### 3/10 الدراسات المتعلقة بريادة الأعمال :

1/3/10 دراسة ( Jacobus : 2013 )<sup>(35)</sup>:

تهدف الدراسة إلي التعرف علي الطرق الفعالة لتعزيز الريادة بين طلاب الجامعات وتوصلت الدراسة إلي ضرورة توافر دورات ومناهج متخصصة للطلبة عن ريادة الأعمال وتختلف حسب ميول الطلبة نحو تبني مخاطر وسيطرة والابتكار

### 2/3/10 دراسة ( Krishnakumar and Rao : 2011 )<sup>(36)</sup>:

تهدف الدراسة للتعرف علي دور التطوير المسبق لريادة الأعمال في إعداد وتأهيل العاملين لأداء العمل بشكل أفضل .  
 وتوصلت الدراسة التي اجريت علي 144 عاملا في قطاع تقنية المعلومات في بيئة هندية ان ريادة الاعمال تسهم في نمو المنظمات وتطورها من خلال تنمية القوي البشرية ، و ساهمت ريادة الأعمال في تشغيل موظفين جدد يتمتعون بروح الابتكار

### 3/3/10 دراسة ( عبد الكريم : 2011 )<sup>(37)</sup>:

تهدف الدراسة إلي معرفة واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني وأبرز المعوقات امامها باعتبار العمل الريادي نواه الاقتصاد الفلسطيني وتوصلت الدراسة إلي وجود بعض معوقات منها عدم تطبيق الاساليب الإدارية واستخدام أيدي عاملة غير مدربة ومؤهلة و للنهوض بالأعمال الريادية توفير خدمات إستشارية وتدريب عالي وتوفير متطلبات البنية التحتية اللازمة لعمل المشروعات الريادية .

**10 / 3 / 4 دراسة ( van Stel et .al: 2008 ) (38):**

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقة بين ريادة الأعمال والبطالة في اليابان وتوصلت الدراسة إلى :

- إن ريادة الأعمال وسيلة مهمة لمعالجة البطالة وتتطلب توفير بيئة داعمة لها
- يجب على الحكومة اليابانية تدعيم مشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة كمصدر للنمو الاقتصادي

**11- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض :****1/11 - الدراسة الاستطلاعية :****1/11 - معامل الثبات ألفا كرونباخ Reliability:**

ويقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه, أى أنه يعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستقصاء نستخدم إحدى معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ. ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح, فإذا لم يكن هناك ثبات فى البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوى الصفر والعكس صحيح حيث إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوى الواحد الصحيح. وعليه فإنه كلما إقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ثبات فى البيانات (استجابات أفراد العينة)

**2/1/11-معامل الصدق Validity:**

ويقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حسابه رياضياً من خلال الجذر التربيعى لمعامل الثبات

وقد قامت الباحثة باجراء دراسة استطلاعية علي عينة ميدانية مكونة من ( 40 ) مفردة من العاملين بشركات العربي لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدي المستقصي منهم .

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة الثبات ومعامل الصدق لأبعاد سلوكيات الأداء السياقي والبراعة التنظيمية و تعزيز الاستراتيجيات الريادية كما يوضحها الجدول التالي رقم (3) :

### جدول رقم (3)

#### معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عبارات الاستقصاء	
0.990	0.981	8	الاستغلال
0.970	0.941	6	الاستكشاف
0.990	0.981	14	البراعة التنظيمية
0.987	0.973	6	الدعم الشخصي
0.989	0.978	7	دعم المهام الرسمية
0.995	0.989	5	التفاني في العمل
0.997	0.994	3	التطوع في العمل
0.990	0.980	21	سلوكيات الأداء السياقي
0.953	0.909	5	استراتيجية الإبداع
0.994	0.987	5	استراتيجية التفرّد
0.969	0.938	4	استراتيجية المبادرة
0.981	0.962	14	الاستراتيجيات الريادية
0.993	0.986	49	الاجمالي

ويتضح من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستقصاء وكانت جميعها أكبر من (60)، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد البراعة التنظيمية بين 941، و 981، وهى نسبة مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحثة فى النتائج كما تبين وجود صدق عال لهذه المحاور فقد كانت قيم الصدق جميعها مرتفعة حيث تراوحت قيم معامل الصدق بين 970، و 990، أما عن سلوكيات الأداء السياقي فقد تراوحت قيم معامل الثبات بين 973، و 994، وهى درجة ثبات مرتفعة جدا كما بلغت تراوحت قيم معامل الصدق بين 987، و 997، كما بلغ معامل الثبات لأبعاد الاستراتيجيات الريادية بين 909، و 987، بمعامل صدق بين 953، و 994، وعلى مستوى الاستقصاء فقد بلغ معامل الثبات (986)، وهى نسبة مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحثة فى النتائج كما تبين وجود صدق عال لهذه المحاور فقد كانت قيم الصدق جميعها مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الصدق 993،

### 3/1/11 معامل الاتساق الداخلى Interconsistency:

وهو يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء - معامل الاتساق الداخلى لمتغير البراعة التنظيمية :  
ويوضح الجدول التالي رقم (4) نتائج التحليل الاحصائي لمعامل الاتساق الداخلى لعبارات متغير البراعة التنظيمية :

جدول رقم (4)  
الاتساق الداخلى لعبارات محور البراعى التنظيمية

المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	الاستغلال
0.000	.944**	1- تقوم شركتي بتحسين جودة المنتج الحالي.
0.000	.950**	2- تهتم شركتي بتحسين الأسواق الحالية
0.000	.909**	3- تهتم شركتي بإدخال تعديلات علي المنتجات الحالية.
0.000	.944**	4- يتم رفع مستوى المهارات لدي باستمرار لتطوير عملي بالشركة
0.000	.937**	5- تتفوق شركتي في تحسين التكنولوجيا القائمة
0.000	.950**	6- يتم الاستثمار في تعزيز المهارات لاستغلال التكنولوجيا للعمل علي تحسين العمليات المبتكرة .
0.000	.819**	7- أسعي لدعم الأهداف العامة للشركة
0.000	.942**	8- تسعى الشركة لإرضاء العملاء الحاليين وتحافظ عليهم
		الاستكشاف
0.000	.863**	9- تقوم شركتي بفتح أسواق جديدة .
0.000	.869**	10- تهتم الشركة دائما بالدخول في مجالات التكنولوجيا الجديدة .
0.000	.843**	11- تشجعني الشركة علي ابتكار منتجات / خدمات جديدة .
0.000	.887**	12- تهتم شركتي باستمرار بكل ما هو جديد ومستحدث ويتم تدريبي عليه
0.000	.888**	13- أنظم الإدارة في الشركة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في الاسواق
0.000	.934**	14- شركتي تقوم بتجربة المنتجات الجديدة في الأسواق .

\*\* عند مستوى معنوية  $\geq 0,01$

ويتضح من الجدول السابق رقم (4) أن هناك ارتباط ذات دلالة احصائية بين فقرات الاستغلال والبعد الكلى للاستغلال ، والاستكشاف والبعد الكلى للاستكشاف عند مستوى ثقة (99%) تراوحت قيم الارتباط بين (819, ، 950,) وهى ارتباطات جميعها معنوية وممثلة بشكل قوى للمحور الرئيسى البراعة التنظيمية وتقيس الغرض المرجو منه .

- معامل الاتساق الداخلى لمتغير سلوكيات الأداء السياقى :  
ويوضح الجدول التالي رقم (5) نتائج التحليل الاحصائى لمعامل الاتساق الداخلى لعبارات متغير سلوكيات الأداء السياقى :

#### جدول رقم (5)

#### الاتساق الداخلى لفقرات محور سلوكيات الأداء السياقى

سلوكيات الأداء السياقى	معامل ارتباط سبيرمان
الدعم الشخصى	
1- أساعد زملائي فى القيام بالمهام المحددة والمسندة إليهم .	.949**
2-أساعد زملائي فى حل مشكلات العمل	.973**
3-لا اعتدى على حقوق الآخرين	.942**
4-أتعاون مع رؤسائى لتحسين أداء الشركة على أحسن وجه .	.967**
5-أسعى لرفع الروح المعنوية لزملائي فى العمل	.975**
6-اتعاون مع أعضاء فريق العمل .	.897**
دعم المهام الرسمية	
7-أستغل وقتى للقيام بعملى	.935**
8-أحافظ على سمعة شركتى.	.838**
9-أحترم شركتى وتعليماتها	.926**
10-أهتم بمستقبل شركتى .	.952**
11- أتجنب إثارة المشكلات فى العمل .	.958**
12- احافظ على القواعد والسياسات والإجراءات ونظم العمل بشركتى حتى فى ظل عدم وجود رقابة من أحد .	.957**
13- أتعامل بضمير فى حل مهام عملى	.960**
التفانى فى العمل	
14-تادرا ما أتغيب أو أتأخر عن العمل إلا إذا كان هناك سبب حقيقى يدعونى إلى ذلك	.985**

## تابع جدول رقم (5)

## الاتساق الداخلى لفقرات محور سلوكيات الأداء السياقى

سلوكيات الأداء السياقى	معامل ارتباط سبيرمان
15-أقوم بعملى على أحسن وجه ممكن .	.948**
16-أؤدي عملى حتى لو تطلب ذلك منى وقت إضافى .	.980**
17-أدافع عن شركتى عندما ينتقدها الآخريين	.976**
18-أقضى وقتا فى العمل بعد أوقات العمل الرسمى للقيام بأعمالى ولمساعدة زملايى فى العمل	.980**
التطوع فى العمل	
19-أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل	.991**
20-أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملى	.996**
21- أتطوع لمساعدة الآخريين	.996**

\*\*تشير إلى مستوى المعنوية  $\geq 0,01$ 

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن هناك ارتباط ذات دلالة احصائية بين فقرات الدعم الشخصى ودعم المهام الرسمية و التقانى فى العمل والتطوع فى العمل عند مستوى ثقة (99) حيث تراوحت قيم الارتباط بين (838, ,996) وهى ارتباطات جميعها معنوية وأكبر من 5, ومن ثم فإن هذه العبارات ممثلة بشكل قوى للمحور الرئيسى وتقيس الغرض المرجو منه

-معامل الاتساق الداخلى لتعزيز الاستراتيجيات الريادية :

ويوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج التحليل الاحصائى لمعامل الاتساق الداخلى لعبارات تعزيز الاستراتيجيات الريادية :



## جدول رقم (6)

## الاتساق الداخلى لفقرات محور تعزيز الاستراتيجيات الريادية

المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	تعزيز الاستراتيجيات الريادية
استراتيجية الإبداع		
0.000	.909**	تشجعي شركتي علي تقديم الأفكار الجديدة المبدعة لتطوير عملي
0.000	.924**	أبدل كل جهدي لتقديم الأفكار وأساليب العمل المبدعة
0.000	.924**	تعمل شركتي علي تطبيق الأفكار المبدعة المقدمة مني ومن العاملين والمتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة موضع التطبيق
0.000	.799**	شركتي لديها القدرة علي الإبداع في المنتجات والخدمات لتحسين موقفها التنافسي
0.000	.776**	تدرك شركتي بأن الإبداع يسهم في الريادة التنظيمية وزيادة حصتها السوقية ويقاؤها في دنيا الأعمال
استراتيجية التفرد		
0.000	.970**	تسعي شركتي الي تقديم منتجات وخدمات فريدة ومتميزة
0.000	.970**	تعتبر شركتي رائدة في تقديم منتجاتها وخدماتها
0.000	.969**	تعمل شركتي علي تنمية ولاء العملاء للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات فريدة ومتميزة
0.000	.965**	تتميز شركتي بسرعة الرد في حالة وجود شكاوي من العملاء والعمل علي سرعة حلها
0.000	.965**	شركتي قادرة علي تقديم منتجات وخدمات متميزة ومنفردة للعملاء وجودة عالية .
استراتيجية المبادأة		
0.000	.899**	تشجعي شركتي علي المبادأة والابتكار .
0.000	.929**	تري شركتي بان عنصر الوقت مهم في تقديم الخدمات والمنتجات الرائدة
0.000	.929**	تبادر شركتي دائما بتجديد وتنوع خدماتها ومنتجاتها عن غيرها من الشركات المماثلة .
0.000	.929**	تبادر وتعمل شركتي دائما الي تنمية ولاء العملاء المتعاملين معها

\*\* تشير إلي مستوي المعنوية  $\geq 0.01$ .

ويتضح من الجدول السابق رقم (6) أن هناك ارتباط ذات دلالة احصائية بين فقرات استراتيجية الإبداع و استراتيجية التفرد واستراتيجية المبادأة للبعد الكلى لكل بعد عند

مستوى ثقة (99) حيث تراوحت قيم الارتباط بين (776 ، 970) وهى ارتباطات جميعها معنوية وأكبر من 5.

## 12- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

تتناول الباحثة في هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية بالجدول أرقام ( 7 ) ، (8) ، (9) الخاصة بمتغير البراعة التنظيمية وسلوكيات الأداء السياقي والاستراتيجيات الريادية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- الوصف الإحصائي
- أ- الوسط الحسابي .
- ب- الانحراف المعياري .
- ج- معامل الاختلاف .
- د- الأهمية النسبية .

## 1/12 - البراعة التنظيمية

## جدول رقم (7)

## المقاييس الوصفية لفقرات أبعاد البراعة التنظيمية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البراعة التنظيمية
84.49	16.35	0.691	4.225	1-تقوم شركتي بتحسين جودة المنتج الحالي.
85.05	16.49	0.701	4.252	2-تهتم شركتي بتحسين الأسواق الحالية
83.38	16.63	0.693	4.169	3-تهتم شركتي بإدخال تعديلات علي المنتجات الحالية.
85.23	15.90	0.678	4.262	4-يتم رفع مستوي المهارات لدي باستمرار لتطوير عملي بالشركة
84.68	17.02	0.721	4.234	5-تتفوق شركتي في تحسين التكنولوجيا القائمة
84.68	16.71	0.708	4.234	6-يتم الاستثمار في تعزيز المهارات لاستغلال التكنولوجيا للعمل على تحسين العمليات المبتكرة .
89.54	15.15	0.678	4.477	7-أسعى لدعم الأهداف العامة للشركة
86.46	15.80	0.683	4.323	8-تسعي الشركة لإرضاء العملاء الحاليين وتحافظ عليهم
85.44	15.27	0.652	4.272	الاستغلال
87.08	15.75	0.686	4.354	9-تقوم شركتي بفتح أسواق جديدة .
86.89	16.04	0.697	4.345	10-تهتم الشركة دائما بالدخول في مجالات التكنولوجيا الجديدة .
78.58	21.23	0.834	3.929	11-تشجعي الشركة علي ابتكار منتجات / خدمات جديدة
85.72	16.62	0.712	4.286	12-تهتم شركتي باستمرار بكل ما هو جديد ومستحدث ويتم تدريبي عليه .
82.46	20.12	0.830	4.123	13-نظم الإدارة في الشركة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في الاسواق
86.03	16.56	0.712	4.302	14-شركتي تقوم بتجربة المنتجات الجديدة في الأسواق .
84.46	15.57	0.658	4.223	الاستكشاف

ويوضح الجدول السابق رقم (7) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لمحاور البراعة التنظيمية وأيضاً المحور الكلى ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة والموافقة تماماً لفقرات الاستغلال والاستكشاف حيث تراوحت قيم الوسط الحسابى بين (3,93 - 4,48) للعبارات كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين (15,15% - 21,23%) كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين (78,58% , 89,54%).

وتفسر الباحثة ذلك ان شركة العربي جروب تسعى باستمرار لتحسين جودة المنتجات / الخدمات المقدمة وفتح اسواق جديدة وتهتم بالمجالات التكنولوجية الجديدة للاحتفاظ بمكانتها في السوق والقدرة علي مواجهة التغييرات المستمرة ومواكبة العالم الخارجي لارضاء العملاء الحاليين و المرتقبين والمحافظة عليهم .

## 2/12 - سلوكيات الأداء السياقى

### جدول رقم (8)

#### المقاييس الوصفية لفقرات محور سلوكيات الأداء السياقى

سلوكيات الأداء السياقى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1-أساعد زملائي في القيام بالمهام المحددة والمسندة إليهم .	4.243	0.707	16.65	84.86
2-أساعد زملائي في حل مشكلات العمل	4.225	0.751	17.77	84.49
3-لا اعتدي علي حقوق الآخرين	4.308	0.701	16.27	86.15
4-أتعاون مع رؤسائي لتحسين أداء الشركة علي أحسن وجه .	4.308	0.688	15.96	86.15
5-أسعي لرفع الروح المعنوية لزملائي في العمل	4.262	0.713	16.73	85.23
6-أتعاون مع أعضاء فريق العمل .	4.354	0.644	14.79	87.08
الدعم الشخصي	4.283	0.659	15.38	85.66

## تابع جدول رقم (8)

## المقاييس الوصفية لفقرات محور سلوكيات الأداء السياقى

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تابع سلوكيات الأداء السياقى
90.15	15.26	0.688	4.508	7-أستغل وقتي للقيام بعملي
92.31	12.68	0.585	4.615	8-أحافظ علي سمعة شركتي.
91.69	12.88	0.590	4.585	9-أحترم شركتي وتعليماتها
91.32	13.32	0.608	4.566	10-أهتم بمستقبل شركتي .
90.71	14.54	0.659	4.535	11-أتجنب إثارة المشكلات في العمل
90.15	15.26	0.688	4.508	12-أحافظ علي القواعد والسياسات والإجراءات ونظم العمل بشركتي حتي في ظل عدم وجود رقابة من أحد .
90.09	14.97	0.674	4.505	13-أتعامل بضمير في حل مهام عملي
90.92	13.30	0.605	4.546	دعم المهام الرسمية
86.58	16.02	0.693	4.329	14-نادرا ما أتغيب أو أتأخر عن العمل إلا إذا كان هناك سبب حقيقي يدعوني إلى ذلك
88.18	15.15	0.668	4.409	15-أقوم بعملي علي أحسن وجه ممكن .
86.95	15.42	0.671	4.348	16-أؤدي عملي حتي لو تطلب ذلك مني وقت إضافي
87.63	15.46	0.677	4.382	17-أدافع عن شركتي عندما ينتقدها الآخريين
86.95	15.42	0.671	4.348	18-أقضي وقتا في العمل بعد أوقات العمل الرسمي للقيام بأعماله ولمساعدة زملائي في العمل
87.26	15.17	0.662	4.363	التفاني في العمل
88.68	14.06	0.623	4.434	19-أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل
88.25	14.40	0.635	4.412	20-أحرص علي حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملي
88.25	14.40	0.635	4.412	21-أتطوع لمساعدة الآخريين
88.39	14.20	0.628	4.419	التطوع في العمل

يوضح الجدول السابق رقم (8) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات محور سلوكيات الأداء السياقى وأيضاً المحور الكلى ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة تماماً لفقرات كل من الدعم الشخصى و دعم المهام الرسمية والتفاني في العمل والتطوع في العمل حيث تراوحت قيم الوسط الحسابى بين (4,23 - 4,62) للفقرات كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين (12.68% - 17,77%) كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين (84,49%, 92.31%).

وتفسر الباحثة ذلك نظراً لاهتمام العاملين بجميع المستويات الإدارية والوظائف النمطية بسلوكيات الأداء حيث يهتمون بمستقبل الشركة ويحاولون المحافظة علي سمعتها والتفاني والتطوع المتزايد في العمل واهتمامهم بتدعيم أهداف الشركة والمهام الرسمية لها حيث أن اسرار نجاح شركات العربي تعتمد علي خبرات وتضحيات المقدمة من العاملين .

### 3/12- تعزيز الاستراتيجيات الريادية

#### جدول رقم (9)

#### المقاييس الوصفية لفقرات محور تعزيز الاستراتيجيات الريادية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	تعزيز الاستراتيجيات الريادية
83.14	19.14	0.795	4.157	1-تشجعتني شركتي علي تقديم الأفكار الجديدة المبدعة لتطوير عملي
83.32	19.46	0.811	4.166	2-أبذل كل جهدي لتقديم الأفكار وأساليب العمل المبدعة
83.32	19.46	0.811	4.166	3-تعلمت شركتي علي تطبيق الأفكار المبدعة المقدمة مني ومن العاملين والمتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة موضع التطبيق
89.48	13.32	0.596	4.474	4-شركتي لديها القدرة علي الإبداع في المنتجات والخدمات لتحسين موقفها التنافسي
89.85	13.28	0.596	4.492	5-تدرك شركتي بأن الإبداع يسهم في الريادة التنظيمية وزيادة حصتها السوقية وبقائها في دنيا الأعمال
86.56	13.60	0.589	4.328	استراتيجية الإبداع

## تابع جدول رقم (9)

## المقاييس الوصفية لفقرات محور تعزيز الاستراتيجيات الريادية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	تعزيز الاستراتيجيات الريادية
90.28	12.86	0.581	4.514	6-تسعي شركتي الي تقديم منتجات وخدمات فريدة ومتميزة
90.52	12.34	0.558	4.526	7-تعتبر شركتي رائدة في تقديم منتجاتها وخدماتها
90.77	12.29	0.558	4.538	8-تعمل شركتي علي تنمية ولاء العملاء للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات فريدة ومتميزة
90.95	12.25	0.557	4.548	9-تتميز شركتي بسرعة الرد في حالة وجود شكاوي من العملاء والعمل علي سرعة حلها
90.95	12.25	0.557	4.548	10-شركتي قادرة علي تقديم منتجات وخدمات متميزة ومفردة للعملاء وبجودة عالية .
90.70	12.09	0.548	4.535	استراتيجية التفرد
85.54	16.99	0.727	4.277	11-تشجعني شركتي علي المبادرة والابتكار .
90.40	12.72	0.575	4.520	12-تري شركتي بان عنصر الوقت مهم في تقديم الخدمات والمنتجات الرائدة .
90.22	12.75	0.575	4.511	13-تبادر شركتي دائما بتجديد وتنوع خدماتها ومنتجاتها عن غيرها من الشركات المماثلة .
90.22	12.75	0.575	4.511	14-تبادر وتعمل شركتي دائما الي تنمية ولاء العملاء المتعاملين معها .
89.09	12.71	0.566	4.455	استراتيجية المبادرة

يوضح الجدول السابق رقم (9) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات محور تعزيز الاستراتيجيات الريادية وأيضاً المحور الكلى ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة والموافقة تماماً لفقرات استراتيجية الابداع واستراتيجية التفرد واستراتيجية المبادرة حيث تراوحت قيم

الوسط الحسابى بين (4,16 - 4,55) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف بين (12,25% - 19,46%)

وتفسر الباحثة ذلك لان نجاح شركات العربي في دنيا الأعمال يعتمد علي تقديم الافكار الجديدة والمبدعة وتقديم منتجات فريدة ومتميزة و المبادرة والتجديد وتنوع خدماتها ومنتجاتها عن غيرها من الشركات المماثلة .

-دراسة الفروق الاحصائية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية تجاه محاور الدراسة الاساسية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين أحادى الاتجاه (ANOVA) :

### جدول رقم (10)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ( ANOVA ) دراسة الفروق الاحصائية بين المستويات

#### الإدارية والوظائف النمطية

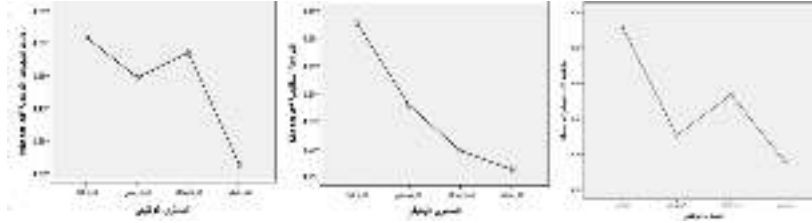
المتغيرات	المستوى الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس	المعنوية	اختبار ف	المعنوية
سلوكيات الأداء السياقي	ادارة عليا	4.6558	0.43097	8.390	0.000	4.031	*0.008
	ادارة وسطى	4.3513	0.62548				
	ادارة اشرافية	4.4673	0.43935				
	وظائف نمطيه	4.2777	0.63892				
البراعة التنظيمية	ادارة عليا	4.4261	0.68116	4.202	0.006	1.534	*0.205
	ادارة وسطى	4.2785	0.67572				
	ادارة اشرافية	4.1960	0.53668				
	وظائف نمطيه	4.1615	0.68201				
الاستراتيجيات الريادية	ادارة عليا	4.5076	0.51596	1.758	0.155	1.622	*0.184
	ادارة وسطى	4.4461	0.52922				
	ادارة اشرافية	4.4850	0.47242				
	وظائف نمطيه	4.3127	0.57755				



ويتضح من الجدول السابق رقم (10) ان النتائج أوضحت عدم وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للبراعة التنظيمية وتعزيز الاستراتيجيات الريادية حيث أن معنوية الاختبار بلغت 184-،205، على التوالي وهما أكبر من مستوى المعنوية 0.05

أما على مستوى سلوكيات الأداء السياقى فقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية عند مستوى ثقة 99% وكانت هذه الفروق لصالح المستويات الإدارية (إدارة عليا - إدارة اشرافية) بمتوسطات بلغت 4,66 و 4,47 على التوالي فى حين بلغ متوسط استجابات المستوى الوظيفى (للإدارة الوسطى والوظائف النمطية) 4,35 و 4,28 على التوالي

وهو ما يوضحه الشكل التالى :



ونظرا لعدم تجانس المجموعات لمحور سلوكيات الأداء السياقى فقد استخدمت الباحثة اختبار الفروق البينية بطريقة (Dunnett T3) وقد أظهرت النتائج مايلي :

## جدول رقم (11)

اختبار الفروق للمستويات الإدارية والوظائف النمطية لمحور سلوكيات الأداء السياقي بطريقة (Dunnett T 3)

المعنوية	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	(I) المستوى الوظيفي	
0.009	0.09222	.30454*	ادارة وسطي	ادارة عليا
0.190	0.08740	0.18857	ادارة اشرافية	
0.006	0.11150	.37815*	وظائف نمطيه	
0.461	0.06991	0.11597	ادارة اشرافية	ادارة وسطي
0.973	0.09839	0.07361	وظائف نمطيه	
0.244	0.09389	0.18958	وظائف نمطيه	ادارة اشرافية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين استجابات الادارة العليا وبين كل من استجابات الادارة الوسطى والوظائف النمطية عند مستوى ثقة 99% وكانت الفروق لصالح استجابات الإدارة العليا بمتوسط بلغ 4,66 أما عن الفروق بين استجابات الادارة الوسطى وكل من الادارة الاشرافية والوظائف النمطية فلم يتضح وجود فروق معنوية حيث بلغت معنوية الفروق 461, و 973, على التوالي وهما أكبر من مستوى المعنوية 0,05 كذلك الحال بالنسبة للفروق بين استجابات الادارة الاشرافية والوظائف النمطية فلا توجد فروق معنوية حيث بلغت معنوية الاختبار 244, وهي أكبر من 0,05

13- اختبار صحة الفروض :

1/13 نتائج اختبار الفرض الأول :

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات الأداء السياقي علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي".

## أولاً:- معامل الارتباط

## جدول رقم (12)

مصفوفة الارتباط بين سلوكيات الأداء السياقي و الاستراتيجيات الريادية

سلوكيات الأداء السياقي		
0.682	الاستراتيجيات الريادية	معامل ارتباط بيرسون
0.000		المعنوية

\*\* معنوى عند مستوى 1%

يوضح الجدول السابق رقم (12) علاقة الارتباط بين سلوكيات الأداء السياقي و الاستراتيجيات الريادية وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (99)، بلغت قيمة الارتباط 682، وهو ارتباط ايجابي جيد. ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوكيات الأداء السياقي و تعزيز الاستراتيجيات الريادية.

ثانياً:- معامل الارتباط الكلى - معامل التحديد - جودة المطابقة

## جدول رقم (13)

معايير جودة نموذج انحدار سلوكيات الأداء السياقي على تعزيز الاستراتيجيات الريادية

النموذج	معامل الارتباط الكلى	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	اختبار	المعنوية
1	.682	0.466	0.464	281.477	.000

يوضح الجدول رقم (13) علاقة الارتباط الكلى بين سلوكيات الأداء السياقي و الاستراتيجيات الريادية وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (99)، وقد بلغت قيمة الارتباط (682)، وهو ارتباط جيد

يوضح مدى قوة العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي و الاستراتيجيات الريادية. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد (466)، بمعنى أن سلوكيات الأداء السياقي بالنموذج تفسر (46,6%) من أى تغير يطرأ على تعزيز الاستراتيجيات الريادية وهى نسبة تفسير متوسطة تشير إلى مدى قدرة سلوكيات الأداء السياقي على شرح التغيرات التى تطرأ على محور تعزيز الاستراتيجيات الريادية. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوى عند مستوى ثقة (99)، ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

ثالثاً: - معاملات نموذج الانحدار:

#### جدول رقم (14)

معاملات نموذج انحدار سلوكيات الأداء السياقي على تعزيز الاستراتيجيات الريادية

المعنوية	اختبارات	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعيارية	الخطأ المعيارى	B	
0.000	10.134		0.166	1.680	الثابت
0.000	16.777	0.682	0.037	0.627	1 سلوكيات الأداء السياقي

ويتضح من الجدول السابق رقم (14) أن معامل بيتا لسلوكيات الأداء السياقي بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (0,01) وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هذا المعامل له تأثير حقيقى على المتغير التابع (تعزيز الاستراتيجيات الريادية) بمعامل انحدار 636، وهو ما يشير إلى أن سلوكيات الأداء السياقي لها دور ايجابى فى زيادة تعزيز الاستراتيجيات الريادية.

رابعاً: - معادلة نموذج الانحدار:

تعزير الاستراتيجيات الريادية = 1,680+627, (سلوكيات الأداء السياقي)  
وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة سلوكيات الأداء السياقي بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة تعزير الاستراتيجيات الريادية بمقدار (627),

#### خامسا:- النتائج

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات الأداء السياقي و تعزير الاستراتيجيات الريادية

توجد أثر ذات دلالة احصائية لسلوكيات الأداء السياقي على تعزير الاستراتيجيات الريادية

ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات الأداء السياقي فى تعزير الاستراتيجيات الريادية لشركات العربى.

#### 2/13 نتائج اختبار الفرض الثاني :

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وبين تعزير الاستراتيجيات الريادية لشركات العربى .

ويتفرع من الفرض الثاني الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي استراتيجية الابداع .

الفرض الفرعي الثاني : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي استراتيجية التفرد .

الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي استراتيجية المبادأة .

#### نتائج الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني :

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية الإبداع "

أولاً:- معامل الارتباط

### جدول رقم (15)

#### مصفوفة الارتباط بين البراعة التنظيمية و استراتيجية الإبداع

البراعة التنظيمية		
0.693	استراتيجية الإبداع	معامل ارتباط بيرسون
0.000		المعنوية

\*\* معنوى عند مستوى 1%

يوضح الجدول السابق رقم (15) علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية و استراتيجية الإبداع وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (99%) بلغت قيمة الارتباط 693, وهو ارتباط ايجابي جيد. ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و استراتيجية الإبداع.

ثانياً:- معامل الارتباط الكلى - معامل التحديد - جودة المطابقة

### جدول رقم (16)

#### معايير جودة نموذج انحدار البراعة التنظيمية على استراتيجية الإبداع

النموذج	معامل الارتباط الكلى	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	اختبار ف	المعنوية
1	.693	0.481	0.479	298.792	.000

يوضح الجدول السابق رقم (16) علاقة الارتباط الكلى بين البراعة التنظيمية و استراتيجية الإبداع وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (99%) وقد بلغت قيمة الارتباط (693), وهو ارتباط جيد يوضح مدى قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية و استراتيجية الإبداع. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد (481), بمعنى أن البراعة التنظيمية

بالنموذج تفسر (48,1%) من أى تغير يطرأ على استراتيجية الابداع وهى نسبة تفسير متوسطة تشير إلى مدى قدرة ت البراعة التنظيمية على شرح التغيرات التى تطرأ على محور استراتيجية الابداع. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوى عند مستوى ثقة (99%) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

ثالثاً: - معاملات نموذج الانحدار

### جدول رقم (17)

#### معاملات نموذج انحدار البراعة التنظيمية على استراتيجية الابداع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.000	10.273		0.158	1.625	الثابت
0.000	17.286	0.693	0.037	0.636	البراعة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق رقم (17) أن معامل بيتا للبراعة التنظيمية بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (0,01) وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هذا المعامل له تأثير حقيقى على المتغير التابع (استراتيجية الابداع) بمعامل انحدار 636, وهو ما يشير إلى أن البراعة التنظيمية لها دور ايجابى فى زيادة استراتيجية الابداع.

رابعاً: - معادلة نموذج الانحدار

$$\text{استراتيجية الابداع} = 1,625 + 636 \text{ (البراعة التنظيمية)}$$

وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة استراتيجية الابداع بمقدار (636),

خامساً: - النتائج

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و استراتيجية الابداع  
توجد أثر ذات دلالة احصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية الابداع

ومن ثم فقد رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية الإبداع.

- نتائج الفرض الفرعى الثانى للفرض الثانى:

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على

استراتيجية التفرد"

أولاً:- معامل الارتباط

### جدول رقم (18)

مصفوفة الارتباط بين البراعة التنظيمية و استراتيجية التفرد

البراعة التنظيمية		
0.701	استراتيجية التفرد	معامل ارتباط بيرسون
0.000		المعنوية

\*\* معنوى عند مستوى 1%

يوضح الجدول السابق رقم (18) علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية و استراتيجية التفرد وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (99)، بلغت قيمة الارتباط 701، وهو ارتباط ايجابى قوى. ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و استراتيجية التفرد.

ثانياً:- معامل الارتباط الكلى - معامل التحديد - جودة المطابقة

### جدول رقم (19)

معايير جودة نموذج انحدار البراعة التنظيمية على استراتيجية التفرد

النموذج	معامل الارتباط الكلى	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	اختبار ف	المعنوية
1	.701	0.491	0.490	311.717	.000



يوضح الجدول السابق رقم (19) علاقة الارتباط الكلى بين البراعة التنظيمية و استراتيجية التفرد وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (99) وقد بلغت قيمة الارتباط (701) وهو ارتباط قوى يوضح مدى قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية و استراتيجية التفرد. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد (491) بمعنى أن البراعة التنظيمية بالنموذج تفسر (49,1%) من أى تغير يطرأ على استراتيجية التفرد وهى نسبة تفسير متوسطة تشير إلى مدى قدرة ت البراعة التنظيمية على شرح التغيرات التى تطرأ على محور استراتيجية التفرد. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوى عند مستوى ثقة (99) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

ثالثاً:- معاملات نموذج الانحدار

#### جدول رقم (20)

معاملات نموذج انحدار البراعة التنظيمية على استراتيجية التفرد

المعنوية	اختبار ت	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعيارية	الخطأ المعيارى	B	
0.000	13.640		0.146	1.989	الثابت
0.000	17.655	0.701	0.034	0.599	البراعة التنظيمية

ويتضح من الجدول السابق رقم (20) أن معامل بيتا للبراعة التنظيمية بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (0,01) وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هذا المعامل له تأثير حقيقى على المتغير التابع (استراتيجية التفرد) بمعامل انحدار 599, وهو ما يشير إلى أن البراعة التنظيمية لها دور ايجابى فى زيادة استراتيجية التفرد.

رابعاً:- معادلة نموذج الانحدار

استراتيجية التفرد = 599+1,989 (البراعة التنظيمية)

وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة استراتيجية التفرد بمقدار (,599).

#### خامسا: - النتائج

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و استراتيجية التفرد  
توجد أثر ذات دلالة احصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية التفرد  
ومن ثم فقد رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير معنوي ذو  
دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية التفرد.

-نتائج الفرض الفرعى الثالث للفرض الثاني:

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية  
المبادأة "

أولا: - معامل الارتباط

#### جدول رقم (21)

مصفوفة الارتباط بين البراعة التنظيمية و استراتيجية المبادأة

البراعة التنظيمية		
0.635	استراتيجية التفرد	معامل ارتباط بيرسون
0.000		المعنوية

\*\* معنوى عند مستوى 1%

يوضح الجدول السابق رقم (21) علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية  
و استراتيجية المبادأة وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية  
عند مستوى ثقة (,99) بلغت قيمة الارتباط 635, وهو ارتباط ايجابى جيد. ومن ثم  
فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة  
احصائية بين البراعة التنظيمية و استراتيجية المبادأة.

ثانيا: - معامل الارتباط الكلى - معامل التحديد - جودة المطابقة

## جدول رقم (22)

## معايير جودة نموذج انحدار البراعة التنظيمية على استراتيجية المبادأة

المعنوية	اختبار ف	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط الكلى	النموذج
.000	218.436	0.402	0.403	.635	1

يوضح الجدول السابق رقم (22) علاقة الارتباط الكلى بين البراعة التنظيمية و استراتيجية المبادأة وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (99%) وقد بلغت قيمة الارتباط (701)، وهو ارتباط جيد يوضح مدى قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية و استراتيجية المبادأة. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد (403)، بمعنى أن البراعة التنظيمية بالنموذج تفسر (40,3%) من أى تغير يطرأ على استراتيجية المبادأة وهى نسبة تفسير متوسطة تشير إلى مدى قدرة ت البراعة التنظيمية على شرح التغيرات التى تطرأ على محور استراتيجية المبادأة. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوى عند مستوى ثقة (99%)، ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

ثالثاً: - معاملات نموذج الانحدار

## جدول رقم (23)

## معاملات نموذج انحدار البراعة التنظيمية على استراتيجية المبادأة

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B	
0.000	12.706		0.163	2.072	الثابت
0.000	14.780	0.635	0.038	0.561	البراعة التنظيمية

ويتضح من الجدول السابق رقم (23) أن معامل بيتا للبراعة التنظيمية بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (0,01) وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل

بأن هذا المعامل له تأثير حقيقى على المتغير التابع (استراتيجية المبادأة) بمعامل انحدار 561, وهو ما يشير إلى أن البراعة التنظيمية لها دور ايجابى فى زيادة استراتيجية المبادأة.

#### رابعاً :- معادلة نموذج الانحدار

استراتيجية المبادأة =  $561 + 2,072$  (البراعة التنظيمية)

وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة استراتيجية المبادأة بمقدار (561).

#### خامساً :- النتائج

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و استراتيجية المبادأة  
توجد أثر ذات دلالة احصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية المبادأة  
ومن ثم فقد رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة  
إحصائية للبراعة التنظيمية على استراتيجية المبادأة.  
كما استخدمت الباحثة التحليل متعدد المتغيرات (ANCOVA) لدراسة أثر البراعة  
التنظيمية على كل من استراتيجية الإبداع والتفرد والمبادأة

## جدول رقم (24)

التحليل متعدد المتغيرات (ANCOVA) لدراسة أثر البراعة التنظيمية على كل من استراتيجيات الريادة

التأثير	المعنوية	اختبار ف	متوسط الربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.481	0.000	298.792	53.949	1	53.949 <sup>a</sup>	استراتيجية الابداع	النموذج المصحح
0.491	0.000	311.717	47.843	1	47.843 <sup>b</sup>	استراتيجية التفرد	
0.403	0.000	218.436	41.914	1	41.914 <sup>c</sup>	استراتيجية المبادأة	
0.246	0.000	105.535	19.055	1	19.055	استراتيجية الابداع	القاطع
0.365	0.000	186.040	28.554	1	28.554	استراتيجية التفرد	
0.333	0.000	161.452	30.980	1	30.980	استراتيجية المبادأة	
0.481	0.000	298.792	53.949	1	53.949	استراتيجية الابداع	البراعة التنظيمية
0.491	0.000	311.717	47.843	1	47.843	استراتيجية التفرد	
0.403	0.000	218.436	41.914	1	41.914	استراتيجية المبادأة	

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (24) وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الاستراتيجيات الثلاثة عند مستوى ثقة 99% إلا أنها قد تفاوتت في حجم التفسير فقد كان للبراعة التنظيمية الأثر الأكبر على استراتيجية التفرد نسبة 49.1% أما لاستراتيجية الابداع بنسبة 48.1% وهى فى المركز الثانى ثم جاء فى المرتبة الثالثة استراتيجية المبادأة بنسبة 40.3%

ويتضح من العرض السابق انه تم رفض فرض العدم الثانى وقبول الفرض القائل " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وبين تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي

**3/13 نتائج اختبار الفرض الثالث :**

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية (الاستكشاف ، الاستغلال ) كمتغير وسيط على العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقى وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربى "

ولاختبار أثر سلوكيات الأداء السياقى على تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربى من خلال البراعة التنظيمية تم عرض نموذج مقترح استعانت به الباحثه من خلال حزمة البرامج الاحصائية (AMOS.18.0)

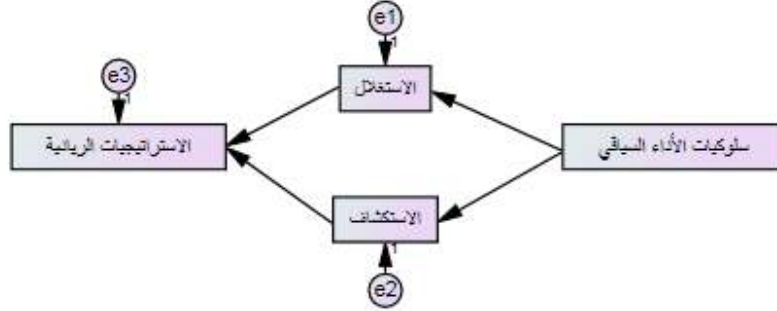
• وتنقسم المتغيرات إلى مايلي :

أ- متغيرات داخلية مشاهدة **Observed Endogenous Variables**: وتشمل أبعاد متغيرات البراعة التنظيمية (الاستغلال, الاستكشاف) و الاستراتيجيات الريادية

ب- متغيرات خارجية مشاهدة **observed Exogenous Variables**: وتشمل المتغير المستقل (هو سلوكيات الأداء السياقى).

ج- متغيرات داخلية غير مشاهدة **Unobserved Exogenous Variables**: وتشمل أخطاء القياس للمتغيرات التابعة المتعلقة بكل من : الاستغلال, الاستكشاف و الاستراتيجيات الريادية.

□ كل رقم ( 2 )

النموذج المقترح

وقد أوضحت نتائج النموذج الافتراضى المسارات المعنوى منها والغير معنوى، وترتب على ذلك عدم تحقق معايير جودة النموذج، فكان لابد من استبعاد المسارات الغير معنوية.

والجدول التالى رقم (25) يوضح المسارات المختلفة بعد استبعاد المسارات الغير معنوية ثم إعادة البحث فى معايير الجودة :

## جدول رقم ( 25 )

## تقديرات معاملات النموذج الهيكلى المعدل ومستوى معنويتها

التأثير المعيارى غير المباشر		التأثير المعيارى المباشر			التأثير المعيارى الكلى			
الاستراتيجيات الريادية	الاستغلال	الاستكشاف	الاستراتيجيات الريادية	الاستغلال	الاستكشاف	الاستراتيجيات الريادية	الاستغلال	الاستكشاف
0.350	0.577	0.000	0.332**	0.132**	0.699**	0.682	0.709	0.699
0.408	0.000	0.000	0.000	0.824**	0.000	0.408	0.824	0.000
0.000	0.000	0.000	0.495**	0.000	0.000	0.495	0.000	0.000

\*\* تشير الى مستوى المعنوية 0.01

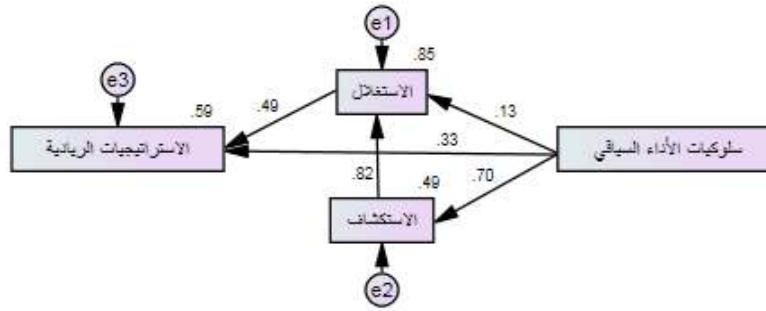
ويتضح من الجدول السابق رقم (15) مايلي :

- يوجد تأثير مباشر ايجابى لكلا من (سلوكيات الأداء السياقى, الاستكشاف) على الاستغلال عند مستوى ثقة (99), بمعلمة تقدير معيارى (132, -824), على التوالى كما بلغت القدرة التفسيرية لهذه المتغيرات 849, بمعنى أنها تفسر 84,9% من التغيرات التى تطرأ على الاستغلال وهى نسبة تفسير مرتفعة.
- يوجد تأثير مباشر ايجابى لكلا من (سلوكيات الأداء السياقى, الاستغلال) على الاستراتيجيات الريادية عند مستوى ثقة (99), بمعلمة تقدير معيارى (332, -495), على التوالى كما بلغت القدرة التفسيرية لهذه المتغيرات 587, بمعنى أنها تفسر 58,7% من التغيرات التى تطرأ على الاستراتيجيات الريادية وهى نسبة تفسير متوسطة.
- يوجد تأثير مباشر ايجابى لسلوكيات الأداء السياقى على الاستكشاف عند مستوى ثقة (99), بمعلمة تقدير معيارى 699, كما بلغت القدرة التفسيرية لهذا المتغير 489, بمعنى أنها تفسر 48,9% من التغيرات التى تطرأ على الاستكشاف وهى نسبة تفسير متوسطة.
- يوجد تأثير غير مباشر ايجابى لسلوكيات الأداء السياقى على الاستغلال من خلال الاستكشاف عند مستوى ثقة (99), بمعلمة تقدير معيارى 577,
- يوجد تأثير غير مباشر ايجابى لسلوكيات الأداء السياقى على الاستراتيجيات الريادية من خلال الاستغلال عند مستوى ثقة (99), بمعلمة تقدير معيارى 350,
- يوجد تأثير غير مباشر ايجابى للاستكشاف على الاستراتيجيات الريادية من خلال الاستغلال عند مستوى ثقة (99), بمعلمة تقدير معيارى 408,



ويوضح الشكل التالي رقم (3) النموذج المقترح بعد التعديل :

□ كل رقم ( 3 )  
النموذج المقترح بعد التعديل



➤ معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي:

• مؤشر  $\chi^2$  المعياري Normed Chi-Square :

وهو عبارة عن النسبة بين قيمة  $\chi^2$  إلى درجات الحرية  $df$  ، علماً بأن حدّ القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (5) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر ، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (2) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة. ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب لإختبار  $\chi^2$  كمقياس لجودة التوفيق على اساس ما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) ليدل ذلك على قبول فرض العدم القائل بمطابقة النموذج الفعلي للبيانات للنموذج المقدر ، ونظراً لتأثر اختبار  $\chi^2$  بحجم العينة ، تستخدم الباحثة أختبارات أخرى لجودة التوفيق من أهمها مايلي :

• مؤشر جودة التوفيق (Goodness of Fit Index (GFI):

يوضح الدرجة الكلية لتوافق مربع البواقي المحسوب من البيانات المقدر من خلال النموذج إلى مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية ، دون حاجته إلى التعديل بدرجات الحرية ، هذا وتتراوح قيمته بين (0،1) ، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

- مؤشر جودة التوفيق المعدل Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI):  
تعديل مؤشر جودة التوفيق (GFI) بدرجات الحرية ، هذا وتتراوح قيمته بين (0،1) ، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed Fit Index (NFI) :  
تتراوح قيمته بين (0،1) ، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI):  
يحسب بمقارنة النموذج المقدر إلى النموذج الاساسى Basline Model كنموذج العدم Null Model وتتراوح قيمته بين (0،1) ، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق Tucker Lewis Index (TLI):  
من الممكن أن تقع قيم مؤشر (TLI) أقل من الصفر أو أكبر من الواحد الصحيح ، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- مؤشر جودة التوفيق المتزايد Incremental Fit Index (IFI):  
تتراوح قيمته بين (0،1) ، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- الجذر التربيعى لمتوسط مربعات البواقي Root Mean Square (RMR) :Residual  
لا يوجد حد معين للقبول ، ولكن كلما انخفضت قيمة (RMR) كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.
- الجذر التربيعى لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean (RMSEA) :Square Error of Approximation

يقيس جودة توفيق النموذج لمجتمع البحث، ومن ثم فإنه يأخذ في حسابه محاولة تصحيح كل من : تعقيد النموذج وحجم العينة ، وحدِّ القبول لهذا المؤشر أقل من (0.08) ، كلما انخفضت قيمة (RMSEA) كلما دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار فى النموذج المقترح النهائى حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج كما يتضح من الجدول رقم (26) التالي :

### جدول رقم (26)

#### معايير تقييم جودة توفيق النموذج للاطار المقترح

م	المؤشرات	القيمة
1	كا2 المعياري	2.722
2	جودة التوفيق GFI	0.996
3	جودة التوفيق المعياري NFI	0.998
4	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	0.998
6	جودة التوفيق توكر لويس TLI	0.991
7	جودة التوفيق المقارن CFI	0.998
8	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR	0.003
9	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA	0.073

يتضح من الجدول السابق رقم (26) مايلى :

• أن جميع المؤشرات فى الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كا<sup>2</sup> المعيارى ألا يزيد عن 5 ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا 2,722 ( $DF=1$ ) وقد بلغت معنوية الاختبار 99، أى أنها ضمن الحد المقبول، أما باقى المؤشرات فالحد المقبول لها هى ألا تقل عن (0.90)، وهى هنا أيضاً ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق 0,996 وجودة التوفيق المعيارى 0,998، جودة التوفيق المتزايد 0,998.

جودة التوفيق المقارن 0,998، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلى للنموذج المقدر .

• كما أنه بلغت قيم الجذر التربيعى لمتوسط مربعات البواقى، والجذر التربيعى لمتوسط مربع خطأ التقدير (0,003)، (0,073)، على الترتيب وهما أقل من (0,08)، ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج الكلى.

ومن ثم فقد اجتاز النموذج كافة معايير الحكم على جودة النموذج.

ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم الثالث وقبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية ( الاستغلال ؛ الاستكشاف) كمتغير وسيط على العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقى وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربى "

#### 14- خلاصة النتائج والتوصيات :

وفيما يلي خلاصة النتائج من واقع مناقشة اختبار صحة فروض البحث والتوصيات المقترحة بشأنها :

#### 1/14 خلاصة النتائج :

1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات الاداء السياقى علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (682)، وهو ارتباط جيد و قيمة معامل التحديد (466)، وهي نسبة تشير الي مدى قدرة سلوكيات الأداء علي شرح التغييرات التي تطرأ علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية .

2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي تعزيز الاستراتيجيات الريادية (استراتيجية الابداع ، استراتيجية التفرد ، استراتيجية المبادأة) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط علي التوالي كمايلي (693، ، 701، ، 635، ) كما تم استخدام تحليل متعدد المتغيرات (ANCOVA) لدراسة أثر

البراعة التنظيمية على كل من استراتيجية الإبداع والتفرد والمبادأة فقد كانت للبراعة التنظيمية الأثر الأكبر على استراتيجية التفرد بنسبة 49,1% يليها تأثيرا على استراتيجية الإبداع بنسبة 48,1% وهى فى المركز الثانى ثم جاء فى المرتبة الثالثة استراتيجية المبادأة بنسبة 40,3%

3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية ( الاستغلال، الاستكشاف) كمتغير وسيط على العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي .

## 2/14 التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة تقترح الباحثة التوصيات التالية :

- 1- وضع نظام عمل واضح يساعد العاملين بالشركات على الاستكشاف واستغلال الفرص قبل ان تقوم الشركات المنافسة الأخرى بذلك ، من خلال الاعتماد على البحث العلمي ، و دعم وتمكين العاملين والعمل على تنمية قدراتهم وتوفير الامكانيات المطلوبة لهم لزيادة تحسين جودة المنتجات الحالية لإرضاء كل من العملاء الحاليين والمرتبين والمحافظة عليهم .
- 2- أن تسعى الشركات بصفة مستمرة على إدخال التطورات التكنولوجية الحديثة مما يحقق لها التميز في تحقيق الاستراتيجيات الريادية في دنيا الأعمال وتستطيع أن تلبى احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية
- 3- ضرورة اهتمام الشركات بدعم الثقافة التنظيمية والايجابية وطرق العمل التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة وأن يمكن نظام المعلومات جميع العاملين بتبادل المعلومات لمساعدة بعضهم البعض لتدعيم سلوك الأداء السياقي من خلال ما يتوافر من المعلومات لمساعد الزملاء في العمل وحل مشكلاتهم ودعم المهام الرسمية والتقاني والتطوع في العمل .

- 4- ضرورة اهتمام الشركات باستراتيجية التكيف أو التوافق الجماعي للعاملين بالشركات لعدم حدوث مشكلات وصراعات تنظيمية بينهم مما يؤثر علي كل من الأداء السياقي والبراعة التنظيمية والاستراتيجيات الريادية .
- 5- العمل علي تنمية روح التعاون بين جميع العاملين بالشركات وكذلك لتشجيعهم علي تقديم المساعدة لبعضهم البعض متي ما كانت هناك حاجة إلي ذلك ويمكن أن تسهم اللقاءات غير الرسمية والبرامج الترفيهية والرحلات التي ينبغي أن تهتم بها الشركات تحقق هذا الهدف .
- 6- الاهتمام بتزويد جميع العاملين بالشركات بالبرامج التدريبية التي تهدف إلي إلمامهم بمفاهيم البراعة التنظيمية ولتشجيعهم علي سلوكيات الاداء السياقي مما ينعكس علي تحقيق الاستراتيجيات الريادية في دنيا الاعمال من ابداع وتفرد ومبادأة .
- 7- منح الحرية والدعم الكافي لجميع العاملين بالشركات لتقديم الافكار الريادية الجديدة والعمل علي تميتها وتوفير التمويل اللازم لها .
- 8- العمل علي توجيه وتوعيه الاشخاص لدعم وإقامة المشاريع الريادية التي بدورها تساعد في خلق استثمارات جديدة وفرص عمل للأفراد .
- 9- ضرورة عقد اجتماعات مع الرياديين الناجحين أصحاب الشركات الريادية للاستفادة من تجاربهم وكذلك التعرف علي المشكلات التي واجهتهم ولتشجيع المستثمرين لإقامة مشاريع ريادية .

## قائمة المراجع :

- (1) Hu , Zhongheng & Jiang , Yihuan and li , Qimei . The confirmatory Factor Analysis of Secondary School Teacher's Contextual Performance Structure in Mailand China , Scientific Research Publishing , 4 July 2015
- (2) Hamidizadeh , Mohammad Reza & Baramond , Sommayeh and Latifi , Mohammad Mehdi , Empowerment and Contextual Performance with Job utility's Model , Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business , Vol.3 , No.9 , Jan 2012 , P. 1201-1202
- (3) Van Scatter , J and Motowidlo , S . Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance , Journal of Applied psychology , vol .81 ,1996, P.527
- (4) Dalal , R . S , Contextual performance , Encyclopedia of Industrial , Organizational Psychology , Vol 1 , p. 103 , 2007
- (5) Hu , Zhongheng & Jiang , Yihuan and li , Qimei . Op.Cit.
- (6) Borman , W. & Penner , L. & Allen , T. D and Motowidlo , S . ,Personality Predictors of Citizenships Performance . International Journal of Selection and Assessment , Vol. 9 , No.2 , 2001 , P.54
- (7) coole , David R. The effect of citizenship Performance , Task Performance , and Rating Format on Performance Judgment , Master of Art Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida , 2003
- (8) Turner , N. & Swart , J. & Maylor , H. , Mechanisms For Managing Ambidexterity : A Review and Research Agenda . International Journal of Management Reviews ,Vol . 15, 2013 ,P.320 .
- (9) Patel , P. & Messersmith , J. & Lepak , D. Watching The tightrope : An Assessment of The Relationship between High Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. Academy of management Journal , Vol 56 ,2013, P.1430
- (10) Walrave , B. & Oorschot , Van & Romme. Ambidexterity and Getting Trapped in the Suppression of Exploration a Simulation Model (2010) in: [www.lexandria.tue.nl](http://www.lexandria.tue.nl)

- (11) Gibson , C .B. & Birkinshaw , J . The Antecedents , Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity : The Academy of Management Journal , Vol.47 , No .2 , P 211.
- (12) Papachroni , Angeliki & Heracleous , Loizos and Parautis , Sotirios . Organizational Ambidexterity Through The lens of Paradox Theory : Building a Novel Research Agenda , The Journal of Applied Behavioral Science , 2014 , p.5 .
- (13) Lavikka , Rita & Smeds , Ritta and Jatinen ,Miia , A Process For Building inter – Organizational Contextual Ambidexterity , Business Process Management Journal , Vol.21 , No, 5 , 2015 , P. 1143
- (14) A- Tansley , Carole & Kirk , susan & Williams, Hazel and Barton , Harry . Tipping the Scales: Ambidexterity Practices on E- H R M Projects , Employee Relations , vol.36 , No .4 , 2014 , p. 400 .
- B- Simsek, Z . & Heavey c. & veiga , J. and Souder, D. ,A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations , Antecedents and outcomes . Journal of Management Studies , Vol.5 , Iss 46 P.869-870 .
- (15)A- Birkinshaw , Julian , The Ambidextrous Organization , Five Steps to Ambidextrous Organization , 2014 .
- B- Andriopoulos, E. and Lewis , N. W , Exploitation – Exploration Tensions and organizational Ambidexterity : Managing Paradoxes of innovation , Organization Science , Vol 20 , No.4 ,2009 , p.672
- (16) Han , Mary and Celly , Nikhil , Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures , Canadian Journal of Administrative Sciences , 2008 , Vol.25 , 2008 , p.337
- (17) Junni , Paulina & Sarala , Riikka & Tarba . Shlomo & liu , Yipeng and cooper , Caryl. , The Role of Human Resources and Organizational factors in Ambidexterity , Human Resource Management , Vol 54, No 1 , Dec. 2015 , P20-22
- (18) الشميمري ، احمد عبد الرحمن و المبيريك ، وفاء بنت ناصر . مبادئ ريادة الأعمال ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2016 ، ص 10 .



- (19) السكارنة ، بلال خلف . الابداع الإداري ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع 2011،
- (20)A- Jones , Geoffrey and Wadhvani , R. Daniel , Entrepreneurship and Business History : Renewing the Research Agenda . 2006
- ب - الطويل ، أكرم أحمد و أغا ، أحمد عوني وعبد الباسط ،ندي . دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال : دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوي ،جامعة الموصل : كلية الادارة والاقتصاد - مجلة الادارة والاقتصاد السنة 35 . العدد 39 . 2012
- (21)Jawahar , L.M and Carr , Dean . Conscientiousness and contextual Performance – The compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange , Journal of Managerial Psychology , Vol. 22 , No .4 , 2007 , P.330-349
- (22) Chen , Yang & Tang , Guiyao & Cooke , Fanglee and Jin , Jiafei . How does executive Strategic Human Resource Management link to Organizational Ambidexterity ? An Empirical Examination of Manufacturing Firms in China , Human Resources Management Journal , Sep-oct 2016 , Vol.55 , No.5 ,P.919-944
- (23) Bosma , Niels & Praag ,Mirjam van and Wit ,Gerrit de . Determinants of Successful Entrepreneurship . Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs . June 2000
- (24) محمود صادق بازرة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة ، ( القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995)، ص 165
- (25) Hu , Zhongfeng & Jiang , Yihuan and Li , Qimei . The Confirm Factor Analysis of Secondary School Teacher's Contextual Performance Structure in Mainland China , Scientific Research Publishing , 4 July 2015 .
- (26) Hamidzadeh , Mohammad Reza & Baramond , Sommayeh and Latifi , Mohammad Mehdi . Empowerment and Contextual

- Performance with Job Utility's Model , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol.3 , No.9 , January 2012
- (27) Jawahar , I . M and Carr , Dean , op,cit .
- (28) Fisher , Gregory and Hartel , charmine E . Evidence For cross mergence in The perception of Task and Contextual Performance : A Study of Western Expatriates Working in Thailand , Cross Cultural Management : An International Journal , Vol. 11 , Iss 2 , 2004 , P.3-15
- (29) Befort , Nancy and Hatrup , Keith . Valuing Task and Contextual Performance : Experience , Job Roles , and Ratings of the Importance of Job Behavior , Human Resources Management , Vol.8 , No.1 , 2003 ,p 17-32
- (30) Baskarada , Sasa & Waston , Jamie and Cromarty , Jason . Leadership and Organizational Ambidexterity , Journal of Management Development , Vol.35 , No. 6 , 2016 , p.778-788
- (31) Chang , Yi –Ying , High – Performance Work Systems , Joint Impact of Transformational Leadership , An empowerment Climate and Organizational Ambidexterity cross Level Evidence , Journal of Organizational Change Management , Vol.29 , Iss 3 , p.424-445 , 2016
- (32) Zhang , Feng &Wang , yong Qui and li , Dahu and Cui , Victor . Configurations of Innovations a Cross Domains An organizational Ambidexterity View , Management Association , 2016
- (33) النجار ، حميدة . تأثير القيادة الجديدة بالثقة علي البراعة التنظيمية . مجلة كلية التجارة : جامعة عين شمس ، العدد 4 ، 2015 ص 75-112
- (34) Gukate , Kim and Huh , Moon-Goo , Ambidexterity and Organizational survival : Evidence from Korean Smes , 13 Oct , Emerald group online , Vol.14 , P.123 -148 .
- (35) Jacobus , T. Fostering Enterpreneurship at Universities , Utrecht University , a master Thesis .2013
- (36) Krishnakumar , S and Rao , Surya Prakas . Learning and Development Premise in Entrepreneurial Orientation For

Employees in an Indian Context , African Management .Vol. 5 ,  
No.26 , 2011, P10776-10784

(37) عبد الكرىم ، محمد . واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في

الأقتصاد الفلسطيني . فلسطين : جامعة القدس المفتوحة . 2011

(38) Van Stel , Andre , et.al . The Relation Between  
Entrepreneurship and Unemployment in Japan . Rotterdam :  
Tinbergen Institute . 2008

قائمة إستقصاء

موجهة للسادة العاملين بشركة توشيبا العربي

أولا : البيانات العامة

- الاسم بالكامل ( إذا رغبت): .....
- الوظيفة: .....
- مستوي الوظيفة : إدارة عليا ( ) إدارة وسطي ( )
- إدارة إشرافية ( ) وظيفة نمطية ( )
- الإدارة: .....
- اسم الشركة: .....

ثانيا :فيما يلي مجموعة من العبارات حول البراعة التنظيمية برجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة.

الرد	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
1	الاستغلال : تقوم شركتي بتحسين جودة المنتج الحالي.					
2	تهتم شركتي بتحسين الأسواق الحالية					
3	تهتم شركتي بإدخال تعديلات علي المنتجات الحالية.					
4	يتم رفع مستوي المهارات لدي باستمرار لتطوير عملي بالشركة					
5	تتفوق شركتي في تحسين التكنولوجيا القائمة					
6	يتم الاستثمار في تعزيز المهارات لاستغلال التكنولوجيا للعمل علي تحسين العمليات المبتكرة .					
7	أسعى لدعم الأهداف العامة للشركة					
8	تسعي الشركة لإرضاء العملاء الحاليين وتحافظ عليهم					

متسلسل	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
9	الاستكشاف : تقوم شركتي بفتح أسواق جديدة					
10	تهتم الشركة دائماً بالدخول في مجالات التكنولوجيا الجديدة .					
1	تشجعني الشركة علي ابتكار منتجات / خدمات جديدة .					
1	تهتم شركتي باستمرار بكل ما هو جديد ومستحدث ويتم تدريبي عليه .					
1	نظم الإدارة في الشركة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في الاسواق					
3	شركتي تقوم بتجربة المنتجات الجديدة في الأسواق .					
1	4					

ثالثاً : فيما يلي مجموعة من العبارات حول سلوكيات الأداء السياقي رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة.

متسلسل	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
1	الدعم الشخصي : أساعد زملائي في القيام بالمهام المحددة والمسندة إليهم .					
2	أساعد زملائي في حل مشكلات العمل					
3	لا اعتدى على حقوق الآخرين					
4	أتعاون مع رؤسائي لتحسين أداء الشركة على أحسن وجه .					
5	أسعى لرفع الروح المعنوية لزملائي في العمل					
6	أتعاون مع أعضاء فريق العمل .					
7	- دعم المهام الرسمية : أستغل وقتي للقيام بعمل					
8	أحافظ على سمعة شركتي .					
9	أحترم شركتي وتعليماتها					
10	أهتم بمستقبل شركتي .					

متسلسل	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
11	أتجنب إثارة المشكلات في العمل					
12	أحافظ على القواعد والسياسات والإجراءات ونظم العمل بشركتي حتي في ظل عدم وجود رقابة من أحد .					
13	أتعامل بضمير في حل مهام عملي					
14	التفاني في العمل : نادرا ما أتغيب أو أتأخر عن العمل إلا إذا كان هناك سبب حقيقي يدعوني إلى ذلك					
15	أقوم بعملى على أحسن وجه ممكن .					
16	أؤدي عملي حتي لو تطلب ذلك مني وقت إضافى .					
17	أدافع عن شركتي عندما ينتقدها الآخري					
18	أقضي وقتا في العمل بعد أوقات العمل الرسمي للقيام بأعمالى ولمساعدة زملائي في العمل					
19	التطوع في العمل : أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل					
20	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملى					
21	أتطوع لمساعدة الآخري					

رابعاً : فيما يلي مجموعة من العبارات حول تعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال رجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة.

متسلسل	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
1	استراتيجية الابداع : تشجعتي شركتي علي تقديم الأفكار الجديدة المبدعة لتطوير عملي					
2	أبذل كل جهدي لتقديم الأفكار وأساليب العمل المبدعة					
3	تعمل شركتي علي تطبيق الأفكار المبدعة المقدمة مني ومن العاملين والمتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة موضع التطبيق					
4	شركتي لديها القدرة علي الإبداع في المنتجات والخدمات لتحسين موقفها التنافسي					
5	تدرك شركتي بأن الإبداع يسهم في الريادة التنظيمية وزيادة حصتها السوقية وبقائها في دنيا الأعمال					
6	استراتيجية التفرد : تسعي شركتي الي تقديم منتجات وخدمات فريدة ومتميزة					
7	تعتبر شركتي رائدة في تقديم منتجاتها وخدماتها					

مسلسل	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
8	تعمل شركتي علي تنمية ولاء العملاء للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات فريدة ومتميزة					
9	تتميز شركتي بسرعة الرد في حالة وجود شكاوي من العملاء والعمل علي سرعة حلها					
10	شركتي قادرة علي تقديم منتجات وخدمات متميزة ومتفردة للعملاء وبجودة عالية .					
11	استراتيجية المبادرة : تشجعي شركتي علي المبادرة والابتكار .					
12	تري شركتي بان عنصر الوقت مهم في تقديم الخدمات والمنتجات الرائدة .					
13	تبادر شركتي دائما بتجديد وتنوع خدماتها ومنتجاتها عن غيرها من الشركات المماثلة .					