

## التوجه الاستراتيجي للمنظمات الصناعية

### على وفق رأس المال الريادي

#### بحث وصفي تحليلي في شركة الزوراء العامة

*Strategic Orientation of Management  
Organizations According to The  
Entrepreneurial Capital Industrial  
Field research in Al – Zawra General Company*

الباحث: احمد شاكر حمد

أ.م. د فضيلة سلمان داود

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد

**Ahmed Shaker Hamad**

**Assis . prof . Dr. Fadhilah S.Dawood**

**Collage of Administration and Economics/ Baghdad**

**University**

#### المستخلص

يهدف موضوع البحث الحالي الى تشخيص واقع وإمكانية تطبيق التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي الذي يعد حلقة مهمة وكبيرة في نجاح وتطوير المنظمات الصناعية مع دراسة وتحليل إمكانية توفير الأرضية المناسبة لذلك، انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية استهدف من الاجابة عنها استجلاء الدلالات الفكرية للمتغيرات المبحوثة، كونها من المواضيع الحديثة والهامة.

ولهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيسيتان الأولى لعلاقة الارتباط والفرضية الثانية لعلاقة التأثير بين متغيري البحث، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدم البحث الميداني وطبق على مجتمع البحث المتمثل بالمدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب المنظمة المبحوثة (شركة الزوراء العامة) كما جمعت البيانات عن طريق الإستبانة وبلغ عدد أفراد مجتمع البحث (155) ، ووزعت (١١٠) استبانة ، بالإضافة

المقابلات الشخصية مع بعض المدراء في المنظمة المبحوثة ، حيث قوبلَ (١٥) مديراً موزعين على الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في المنظمة ، كما إستخدم عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها : الوسط الحسابي ، النسبة المئوية ، الانحراف المعياري ، لغرض وصف المجتمع ، ومعامل الارتباط لاختبار صحة فرضيات الارتباط والإنحدار الخطي البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغيرات .

توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة ما بين متغيرات البحث كما تبين وجود علاقات تأثير ما بين متغيرات البحث، وجد البحث ان الشركة تمتلك الكفاءات والمهارات التي تعزز مكانة الشركة وتحقيق أداء متميز في عملها لتحقيق التفوق والدور المتميز بين الشركات الأخرى ، وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على تلك النتائج منها وضع الخطط المستقبلية واغتنام الفرص التي تعمل على تلبية احتياجات الزبائن للحفاظ على حصتها السوقية ، وضرورة اهتمام المنظمة بالقدرات التي تجعلها رائدة من خلال تفردتها بالأعمال وكذلك استغلال الفرص بشكل مميز وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، رأس المال الريادي، استخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات.

## Abstract

The objective of the current research to diagnose the reality and possibility of application orientation strategic and entrepreneurial capital which is an important and great success in the development of industrial organizations with the study and analysis of the possibility of providing the appropriate ground for it, the research started from a problem expressed by a number of intellectual and applied questions, the aim of the answer was to elucidate the intellectual semantics of the searched variables being a modern and important topics.

For this purpose two main hypotheses have been formulated the first of the correlation relationship and the second hypothesis of the effect relationship between the two variables, to achieve hypothesis tests filed research was used and applied to the research community of managers, department heads and peoples officials in the organization investigated by al-zawra general company data were also collected by means of the questionnaire, the number of members of the research community was (155) and (110) were distributed as well as interviews with some

of the managers of the organization in question where (15) managers were distributed to the sections , divisional ,and administrative units of the organization,a number of statistical means were also used to process the data ,arithmetic mean , percentage, standard deviation ,for the purpose of describing the society and correlation, coefficient to test the validity of correlation hypotheses and simple linear regression to study the relationship of influence between variables.

Research finding in a series of results the most important being a relationship positive correlation between search variables,it also shows an effect relationship between search variables, search found that the company possesses competencies and skills that enhance the companys position in its work to achieve excellence and distinguished role among other companies anumber of recommendations have been made based on these findings including future plans and opportunities which cater to customers needs to maintain their market share, and the need for the organization to take stock of the capabilities that make it a leader through its uniqueness as well as exploits opportunities and achieve long-term goals.

### المقدمة

ان المنظمات واداراتها تشهد تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة سواء كانت تقنية ام اقتصادية ام اجتماعية ام سياسية، اذ تضع المنظمات التوجه الاستراتيجي لغرض رسم المستقبل لها وفي ضوء ذلك تخصص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية وبالتالي تحقيق النجاح المنظمي لذلك فان المنظمات بشكل عام ينبغي ان تقوم بالاستعداد لذلك المستقبل ورسم توجهها الاستراتيجي بشكل منطقي. اتجهت اغلب المنظمات إلى إعادة التفكير في كيفية تميز إدارتها في إطار التغيرات البيئية المتسارعة، والتطورات المتلاحقة ، فبرز مصطلح رأس المال الريادي للمنظمة كمفهوم وكمارسة ليجسد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية والعلمية ، وتوالت الدراسات النظرية والميدانية التي ركزت على بيان مفهوم رأس المال الريادي للمنظمة ومقوماته ومصادره، حيث أن عالم اليوم يتصف بالتعقيد والتغيير المستمر وحجم التنافس الكبير بين المنظمات العاملة في شتى الميادين، أن أبرز ما يميز رأس المال الريادي هو ويمكن أن يقدم حلاً ناجحة لمعظم المشكلات أو العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة ، اذ جاء هذا البحث بـ (٤) فصول وتم

تخصيص الفصل الأول لمنهجية البحث ليسلط الضوء على مشكلة البحث التي ركزت على بعض التساؤلات منها ( ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي للمنظمة عينة البحث )، (ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي) ، كما ركز على أهمية البحث وأهدافه والمخطط الفرضي للبحث ، كما ركز على عينة البحث (شركة الزوراء العامة) المكونة من المدير العام ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب، بوصفهم قادة الرأي في هذه الشركة، وتم عرض بعض الدراسات السابقة، مجالات الإفادة، والتميز بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، والفصل الثاني تناول في مبحثه الأول مفهوم التوجه الاستراتيجي من حيث المفهوم، الأهمية، والابعاد، ومتطلباته، بينما جاء المبحث الثاني ليأخذ على عاتقه مفهوم رأس المال الريادي، من ناحية المفهوم والأهمية والمجالات والابعاد، فيما احتوى الفصل الثالث على الجانب العملي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان، والمقابلة الشخصية التي قام بها الباحث مع عينة الدراسة ، اذ شمل المبحث الاول نبذة مختصرة على عينة البحث ان بينما ركز المبحث الثاني على وصف متغيرات البحث بالاستناد إلى استجابة العينة لفقرات الاستبانة، وكذلك الأسئلة التي تم توجيهها لجمع ومعالجة البيانات وحسب النظام الاحصائي ( SPSS ) للعينة اذ استعمل الباحث النسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري، وكذلك معامل الاختلاف، والمبحث الثالث تناول علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل (سبيرمان)، ولتطبيق معادلة الانحدار لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع، والفصل الرابع من هذه الدراسة خصص المبحث الأول منه للاستنتاجات النظرية والعملية التي توصل إليها الباحث، والمبحث الثاني تمحور حول التوصيات، توصي الدراسة بضرورة تطوير التوجهات الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة من خلال دعم القدرات الإستراتيجية لتحقيق اداء متميز يهدف الى وضع الخطط وتنفيذها باعتبارها الهيكل التنظيمي للشركة وتحقيق الأهداف المستقبلية.

## الفصل الاول

### منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### المبحث الأول

#### المنهجية العلمية للبحث

#### تمهيد...

تمثل منهجية البحث خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي ان يكون عليه البحث ، لذلك تناول هذا المبحث مشكلة البحث و الأهمية المتوقع ان تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات البحث وتحديد الأهداف المتوخاة منها ، وسيتضمن ما يأتي:

**أولاً : مشكلة البحث**

تسعى المنظمات الصناعية الى الارتقاء بمستوى اعمالها وخططها المستقبلية للحفاظ على حصتها السوقية وتقديم افضل مالمديها من منتجات وخدمات لتلبية متطلبات المجتمع ، فالتوجه الاستراتيجي يعد حجر الاساس لبناء اي منظمة صناعية تقوم برسم طريقها لذلك فالتوجه الاستراتيجي يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، وكذلك مواجهة تغييرات البيئة الخارجية ، فالمنظمات الصناعية ينبغي عليها الاستجابة للتغيرات البيئية وبناء رأس المال الريادي الذي يسهم في الوصول المنظمة للريادية من خلال اغتنام الفرص الابداعية والتفرد بالأفكار و يمكن تحديد مشكلة البحث التي تتمثل بالتساؤلات الآتية:

- ١- ماهو مستوى التوجه الاستراتيجي للمنظمة عينة البحث؟
- ٢- ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي؟

**ثانياً : أهمية البحث**

- ١- تركيز الاهتمام على أهمية ابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه السوقي ، التوجه الريادي ، التوجه التكنولوجي ) في مرحلة مابعد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢- أهمية التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي في تحسين مستوى الافكار والخطط الموضوعة من قبل الادارة العليا للمنظمة المبحوثة.

**ثالثاً : أهداف البحث**

يتضمن البحث تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- ١- التعرف على مستوى الاداء والافكار والخطط في المنظمة المبحوثة والعمل على تعزيز دور الادارات العليا في تحسين مستوى الاداء الريادي للمنظمة الصناعية.
- ٢- تشخيص وتحليل طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي وإبعادهما في المنظمة المبحوثة.

**خامساً : فرضيات البحث**

يستند البحث الى فرضيتين رئيسيتين هما

- أ- الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:
  ١. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والمقدرة الريادية
  ٢. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والالتزام الريادي

ب- الفرضية الثانية: يسهم التوجه الاستراتيجي في بناء رأس المال الريادي للمنظمة

١. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المقدرة الريادية
٢. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الالتزام الريادي

## الفصل الاول

## المبحث الثاني... بعض الدراسات السابقة

يتناول المبحث الثاني عرضاً للدراسات السابقة ضمن موضوع البحث وسيتم تفصيل الدراسات إلى:

## ١- التوجه الاستراتيجي:

الباحث	(شونة، ٢٠١٧)
عنوان الدراسة	تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الخاصة- بحث مقارن
أهداف الدراسة	١- تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الاستراتيجي، وأداء المصارف المبحوثة وعلى مستوى الأبعاد. ٢- الوقوف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المصرف المبحوثة باستخدام ( بطاقة الأداء المتوازن ) بإبعادها الأربعة، فضلاً عن استخدام التحليل المالي لمجموعة من المؤشرات الرئيسة لتحديد مستوى الأداء المصرفي للمدة من (٢٠١١ - ٢٠١٥).
مشكلة الدراسة	١- ما طبيعة علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بإبعاده الثلاثة وأداء المصارف العراقية الأهلية ؟ ٢- ما التوجه الاستراتيجي، وما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء المصارف العراقية الخاصة ؟
مجتمع وعينة البحث	عدد من المصارف الخاصة
نوع الدراسة	دراسة مقارنة
اهم النتائج	١- تبين ان هناك حاجة متزايدة لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف العراقية عينة البحث، في ضوء التوجه الاستراتيجي التي من شأنها تعزيز اداء المصرف، وزيادة قدراته التنافسية وتعزيز رضا الزبائن. ٢- توصل الباحث الى أن التوجه الاستراتيجي قادر على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف المبحوثة من خلال تأثيره في الاداء الكلي بشكل مباشر أو غير مباشر

## ٢- رأس المال الريادي:

( Johan Christo,2014 )	الباحث
The influence of organizational culture on the entrepreneurial capital employees تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال الريادي للعاملين	عنوان الدراسة
الهدف من الدراسة هو تحقيق التأثير التنظيمي لرأس المال الريادي للمنظمات في جنوب افريقيا	أهداف الدراسة
تكمّن المشكلة من خلال يستطيع أصحاب الشركات تطبيق ثقافة رأس المال الريادي في المنظمات بالاعتماد على الخبرات الموجودة؟	مشكلة الدراسة
اختيار مجموعة من الشركات في جنوب افريقيا / اختيار مدراء لايتجاوز عددهم ١٨٥ مدير لمعرفة دور رأس المال الريادي المطبق على ارض الواقع	مجتمع وعينة البحث
دراسة تحليلية وصفية	نوع الدراسة
نتائج هذه الدراسة تشير ان كبار مدراء الشركات يقومون بالاعتماد على الخبرات الخارجية في ادارة اعمالهم التجارية وهذا يشير الى ضعف تطبيق الثقافة التنظيمية ويتطلب زيادة الوعي لديهم من اجل تحفيزهم على الاستفادة من الخبرات الموجودة لديهم.	اهم النتائج

## الفصل الثاني (الاطار النظري)

## المبحث الأول

... التوجه الاستراتيجي ...

## تمهيد...

يستمد مفهوم التوجه الاستراتيجي من خلال قدرة العقل على توجيه ذاته نحو الأشياء وتمثيلها، وتفسير ذلك من خلال أمرين الأول الذاتي المتمثل بالعقل اي ما ينتج عنه من افكار، وان تفاوتت حسب الفروق الشخصية للأفراد، والاختلاف من حيث نسب الذكاء بينهم ، لكن عملية الإدراك واحدة بغض النظر عن هذا الاختلاف ، والأمر الثاني هو

عرضي لما يعبر عن أصحاب المنطق ، وهذا الجانب يكون خارج مفهوم الذات، وهو ما يسعى اليه ان يكون عليه سواء كان الشخص مدير او المنظمة.  
**أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي**

يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة ، وألية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامّة الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية (الهيئي و الغريري ، ٢٠١٤ : ٤٣ ) ، بينما وضح ( Anggraeni,2014:149) ان مفهوم التوجه الاستراتيجي يشير الى مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في ايجاد الموازنة بين موارد المنظمة وبيئتها الخارجية .

### ثانياً : اهمية التوجه الاستراتيجي

تتمثل اهمية التوجه الاستراتيجي في العمليات اللوجستية التي تساعد المنظمات في اتخاذ القرارات وخاصة في البيئة المضطربة وتشهد بعض التغييرات مثل (التغيير في أنشطة المنافسين ، والتقلبات في الاقتصاد والازمات المالية ، متطلبات الزبائن ، الاتجاهات السلبية في الاقتصاد التي يمكن ان تواجهها المنظمات ، وكذلك الاستفادة من الفرص لتوليد الابتكارات وادخال التحسينات الملموسة في عمليات المنظمة (Stipanovic and Rudan,2014:203,204).

### ثالثاً: ابعاد التوجه الاستراتيجي The Dimensions Of strategic orientation

#### ١. التوجه السوقي Marketing orientation

ينطوي مفهوم التوجه السوقي على معرفة وفهم العملاء والمنافسين ، ويشير التوجه السوقي الى توفير الاسس لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف الى رضا العملاء والحفاظ على الميزة التنافسية (Ejdys 2014:347)، بينما عرف كل من ( Protcko & Dornberger ,2014:225 ان مفهوم التوجه السوقي هو الثقافة التنظيمية التي تعمل باكبر قدر من الكفاءة والفعالية لتحديد السلوكيات اللازمة في خلق قيمة متفوقة للمشتريين ، وبالتالي الوصول الى الاداء الجيد في اداء الاعمال.

#### ٢. التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

يشير مفهوم التوجه الريادي هو اتجاه الشركات نحو البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها مما يؤدي الى تعزيز وضعها الحالي وجعلها سباقاً للغاية ضد الفرص المتاحة في السوق . او يعرف على انه جميع انواع الجهود الرامية الى جعل المواد

الخام والقوى العاملة وغيرها من موارد الانتاج اكثر قيمة مما كانت عليه في البداية بينما ( Tutar ،et al ,2015:711 ).

### ٣- التوجه التكنولوجي Technology orientation

ان التقدم السريع الذي ادى الى تقصير دورة حياة المنتجات والخدمات اجبرت معظم المنظمات الى تعزيز المهارات والخبرات التكنولوجية لديها، وذلك بهدف الحصول على نطاق واسع لاعمالها في كل الصناعات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويشير التوجه التكنولوجي الى استخدام افضل السبل التي تنسق هيكل وانظمة وموارد المنظمات للوصول الى اهدافها وتحقيق النجاح على الامد البعيد من خلال تحديث انظمتها التكنولوجية (Osman & Abidin ,2014:48) .

## المبحث الثاني

... رأس المال الريادي ...

تمهيد...

أصبح من الواضح وعلى نطاق واسع بأن مفهوم الريادة هي قوة حيوية في اقتصادات الدول المتقدمة ، وهناك اتفاق حول حقيقة مايشكله النشاط الريادي ، لذا فان الدراسات الأكثر اقناعاً وانتشاراً من خلال التركيز على ادراك الفرص وإدخال الأفكار الجديدة الى السوق، (Audretsch & Keilbach,2004:2)

### اولاً: مفهوم رأس المال الريادي

يشير رأس المال الريادي الى توسيع المنظور القائم على الموارد في المنظمة ويعمل على توفير الاسباب القوية والمقنعة لتحليل ريادة الاعمال وكذلك يشمل جميع الموارد والخبرات الموجودة في المنظمة والتي تكون مميزة ونادرة والتي تعتبر نفسها جديرة بالتماسها في تشكيل اجتماعي معين (Shaw,et al,2009:30).

### ثانياً: اهمية رأس المال الريادي

## Importan Entrepreneurial Capital

تشير اهمية رأس المال الريادي الى مجموعة من القدرات البشرية التكميلية التي تعتبر الحجر الاساس في خلق ثروة تعمل على ادخال التحسينات النوعية تتناسب مع بيئة المجتمعات والتكيف معها ، وقدرة رأس المال الريادي على توليد خدمات ومنتجات تحقق

الارباح في المستقبل ، لذلك يعتبر رأس المال الريادي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي ،  
(Ngatno,et al , 2016:12).

ثالثاً: ابعاد رأس المال الريادي

## The dimensions of Entrepreneurial capital

تعد ابعاد او اشكال رأس المال الريادي قاعدة اساسية تستند اليها منظمات الاعمال في تطوير نموذج الريادة ، وتشير الدراسات الى تعدد اشكال رأس المال الريادي باعتبارها محورا مهما في وضع الخطط لتنفيذ الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك الاعتماد على عامل التنوع وبالاخص الخبرات الموجودة التي تلعب دور مهم في ترجمة هذه المعرفة الى مخرجات متميزة وفريدة من نوعها تتسم بعنصر المخاطرة لتحقيق الاهداف المخطط لها ( Firkin,2001:1,2 ) وتشمل :

### ١- المقدرة الريادية Entrepreneurial Competence

المقدرة الريادية بانها مجموعة من القدرات والمهارات التي تجعل ريادة الاعمال سلوكا للتعلم ، لذا فان أي مهنة او وظيفة تعتمد على كفاءة الفرد حسب مجال عملهم ، اذ ان الهدف الاساس هو تطوير الكفاءات الريادية في مجال عمل المنظمات الريادية (Sethi & Saxena ,2014:2)

### ٢- الالتزام الريادي ENTREPRENEURIAL COMMITMENT

يعد الالتزام بشكل عام هو الاستعداد او الاستمرار في مسار العمل وتنفيذه رغم العقبات او الصعوبات الي يمكن مواجهتها وحسب مامتفق عليه مسبقاً، ( Marcus & Anderson,2008:4 ) يشير هذا المفهوم الى التزام اصحاب المشاريع والمنظمات بتنفيذ اعمالهم حسب مامخطط له والذي يتوافق مع المواصفات المتفق عليها لتحقيق الفوائد لادارة المنظمة او المشروع ومنها : المساعدة في اقناع المستثمرين والعملاء في تنفيذ الاعمال ، تقديم الدعم الكامل للحصول على الموارد اللازمة في مجال العمل ، التزام العاملين او الموظفين في اعمالهم يعتبر مهمة ضرورية واسباسية في تحديد مسار عمل المؤسسات (Silberzahn ,2013:3).

## الفصل الثالث

### المبحث الاول

#### وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي اجراها الباحث وتحليلها، وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي) لتحديد مدى اتفاق العينة المختارة مع أسئلة الاستبيان، كما تم استعمال (الانحراف المعياري) لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، وذلك بهدف رسم صورة أو إطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وذلك من خلال مقياس ليكرت (Likart) السباعي .

بلغ مجتمع البحث ١٥٥ وعلى هذا الأساس فان عدد الاستبانات التي ينبغي توزيعها (١١٠) استبانة تضمنت (٦٠) سؤالاً، توزعت على محورين، الاول منها كان ٣٦ سؤال، بينما تضمن المحور الثاني ٢٤ سؤال، وقد تم استرداد وتحليل (١١٠) منها. وقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي المحورين كما هو موضح بالجدول (١).

جدول (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجمالي

المتغير	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النتيجة
التوجه الاستراتيجي	5.17	0.61	11.84	ميل عال	
راس المال الريادي	5.34	0.72	13.52	ميل عال جداً	

ومن الجدول (١) بلغ الوسط الحسابي للمتغير الاول (التوجه الإستراتيجي) والمتغير الثاني (راس المال الريادي) (5.17) و(5.34) على التوالي، وهما أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٤)، وبانحراف معياري (٠.61) و(٠.72) على التوالي، والنتائج تؤكد على وجود اتفاق بين أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيها، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي لكلا المتغيرين، فضلاً عن الاختلاف البسيط في إجابة أفراد العينة من خلال نتيجة الانحراف المعياري لكلا المحورين أيضاً.

اولاً: عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الاستراتيجي:

١- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه السوقي:

يعرض الجدول (٢) التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية للتوجه السوقي. التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التوجه السوقي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
18.62	1.13	6.11	<b>X1</b>
27.04	1.32	4.89	<b>X2</b>
27.70	1.37	4.97	<b>X3</b>
20.01	1.08	5.43	<b>X4</b>
16.04	0.94	5.91	<b>X5</b>
17.11	1.01	5.93	<b>X6</b>
<b>13.91</b>	<b>0.77</b>	<b>5.54</b>	

يوضح الجدول (٢) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه السوقي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.54) وهو ميل عال جداً لانه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.77) وهذه النتيجة تعكس مدى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات التوجه السوقي، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد ( 13.91 ) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة ، اذ تشير بيانات الشركة على ان سوق شركة الزوراء يعتمد على القطاع العام بالدرجة الأولى اذ تشكل بنسبة (٩٥%) من القطاع العام ، بينما تشكل نسبة (٥%) من القطاع الخاص. وبناءً على نتائج الجدول (١٤) يمكن ان نوضح النقاط المهمة والمتعلقة بتحليل إجابات افراد العينة المبحوثة بالاتي :

أ- تمثل الفقرة ( X1 ) وكان مضمونها (تستند استراتيجية الشركة للحصول على الميزة التنافسية من خلال الفهم الكامل لحاجات الزبائن) فكانت بالمرتبة الأولى اذ بلغ الوسط الحسابي (6.11) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.13) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (18.62) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة

وعزوا السبب على اهتمام وسعي المنظمة للحصول على الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا وبالتالي تعمل على تلبية حاجات الزبائن بالدرجة الاولى.

ب- الفقرة ( X2 ) وكان مضمونها (الشركة قادرة على مواجهة تهديدات المنافسين في السوق) وكانت بالمرتبة السادسة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.89) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.32) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (27.04)، اذ قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة تبين ان عينة البحث تستطيع مواجهة المنافسين من خلال التعاقدات التي أجرتها الشركة مع الشركات العالمية مثل شركة (siemens) الالمانية وشركة (ABB) الايطالية والتي ساعدت الشركة لتحقيق اهدافها.

ت- تفسر الفقرة ( X3 ) و مضمونها ( وصول المعلومات حول السوق والزبائن الى موظفي الشركة بحرية) وكانت بالمرتبة الخامسة، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.97) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.37) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، وهذا ما اكده معامل الاختلاف (27.70) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه.

ث- تشير الفقرة ( X4 ) و مضمونها ( تقيس الإدارة رضا الزبائن عن منتجات الشركة بشكل دوري) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.43) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.08) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، وهذا ما اكده معامل الاختلاف (20.01) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه،

ج- الفقرة ( X5 ) و مضمونها ( تبحث الشركة عن أسواق جديدة لغرض زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.91) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.94) مما يدل على مدى انسجام إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل الاختلاف (16.04) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه ، اذ قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب إلى قدرة المنظمة على إيجاد أسواق جديدة داخلياً اوخارجياً من خلال علاقتها الجيدة التي زادت قوتها في امتلاك حصة سوقية جيدة .

ح- الفقرة ( X6 ) و مضمونها (تعتمد الادارة في تحقيق اهداف الشركة ونجاح اعمالها على رضا الزبائن) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.93) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤)

وبانحراف معياري بلغ (1.01) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة، وبلغ معامل الاختلاف (17.11) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه  
٢- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف التوجه الريادي:

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التوجه الريادي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
21.39	1.17	5.50	X7
22.40	1.23	5.50	X8
19.04	1.01	5.32	X9
51.13	1.40	2.74	X10
16.81	0.96	5.73	X11
23.61	1.25	5.31	X12
<b>12.62</b>	<b>0.63</b>	<b>5.02</b>	

يوضح الجدول (٣) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه الريادي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.02) وهو ميل عال لانه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.63) وهذه النتيجة تعكس مدى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (12.62) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة، إذ وبالنظر لنتائج الجدول نستطيع التوصل الى مجموعة من النقاط هي :

أ- الفقرة ( X7) وكان مضمونها (تقوم الشركة بتجربة أفكار الجديدة المتميزة مقارنة بالشركات الأخرى) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.50) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤)

وبانحراف معياري بلغ (1.17) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (21.39) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تهتم بالاطلاع على المستجدات العلمية والحديثة من خلال إقامة دورات تدريبية للموظفين وحسب الاختصاص في داخل البلد او في الخارج لمعرفة اخر التطورات التي تهدف الى زيادة إمكانية الشركة من تحقيق أهدافها المستقبلية.

ب- توضح الفقرة ( X8) وكان مضمونها (تركز الإدارة العليا بشدة على عمليات البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا والابداع في منتجاتها) وكانت بالمرتبة الثانية كذلك اذ بلغ الوسط الحسابي (5.50) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.23) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.40)

ت- توضح الفقرة ( X9) و مضمونها (تقدم الشركة العديد من المنتجات والخدمات الى السوق خلال السنوات الخمس الماضية) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.32) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.01) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (19.04) في معدل الإجابة للفقرة أعلاه.

ث- توضح الفقرة ( X10) ومضمونها (لا تنفذ الشركة المشاريع التي تكون نسبة المخاطرة فيها عالية لغرض تحقيق ارباح كبيرة) وكانت بالمرتبة السادسة اذ بلغ الوسط الحسابي (2.74) وهو ميل منخفض لكونه ادنى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.40) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (51.13) .

ج- الفقرة ( X11) و مضمونها (تعد التغييرات التي تم ادخالها على المنتجات والخدمات مهمة للشركة ) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.73) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.96) والذي يشير الى مدى تجانس إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (16.81) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب من خلال ادخال بعض التقنيات الحديثة التي تحتاجها الشركة في عملياتها الإنتاجية وكذلك الخبرات الموجودة في الشركة لتأهيلهم على استخدام هذه التقنيات .

ح- الفقرة ( X12) و مضمونها (تهتم ادارة الشركة بتطوير مهارات وافكار العاملين فيها مقارنة بالمنافسين ) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.31) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ

(٤) وبانحراف معياري بلغ (1.25) والذي يشير الى تشتت إجابة افراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (23.61) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تهتم بالدرجة الأولى على تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم وإنجاز أعمالهم بصورة صحيحة .

٣- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه التكنولوجي:

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التوجه التكنولوجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفترات
21.72	1.22	5.63	X13
15.74	0.89	5.69	X14
22.08	1.15	5.22	X15
22.97	1.20	5.25	X16
38.72	1.55	4.01	X17
23.40	1.25	5.35	X18
<b>11.93</b>	<b>0.60</b>	<b>5.075</b>	

يوضح الجدول (٤) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه التكنولوجي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.07) وهو ميل عال لانه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.60) وهذه النتيجة تعكس مدى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (11.93) وهذه النسبة تشير الى استجابة

أفراد العينة، ومن خلال الجدول (١٦) نستطيع التوصل لنقاط عدة يمكن اجمالها بالآتي :

أ- الفقرة ( X13 ) و مضمونها (تستخدم الشركة تقنيات حديثة ومتطورة في تحسين وتطوير منتجاتها) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.63) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.22) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (21.72) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تعمل على ادخال التقنيات المتطورة وهذا واضح من خلال تعاقدها مع الشركات العالمية والمحلية في تقديم افضل المنتجات .

ب- الفقرة ( X14 ) و مضمونها (تعتبر منتجات الشركة رائدة ومتميزة في مجال التكنولوجيا عن الشركات الأخرى) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.69) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.89) والذي يشير الى مدى التجانس في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (15.74) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان منتجات الشركة رائدة ومتميزة من خلال حصول الشركة على الشهادة الدولية (ISO 9001) التي حصلت عليها عام ٢٠١٢ من قبل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

ت- الفقرة ( X15 ) والتي مضمونها (تعتمد الشركة من تطوير مواردها البشرية على الافكار الجديدة والابداع بصورة مستمرة) وكانت بالمرتبة الخامسة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.22) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.15) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.08) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة مستمرة في تطوير هيكلها التنظيمي باستخدام الأفكار الجديدة وقد يتم الاستعانة في بعض الأحيان لجهات خارجية تساعدنا بالمعلومات المعقدة وتحليلها لوصول المعلومات بشكل اسهل لجميع المستويات الوظيفية في الشركة.

ث- تمثل الفقرة ( X16 ) والتي مضمونها (تعتمد الشركة بشكل كبير على بعض المقترحات والأفكار الجديدة التي تعمل على تطوير المنتجات) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.25) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.20) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.97) وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات التي اجراها مع المسؤولين في الشركة على

انهم يعتمدون بالدرجة الأولى على الأفكار التي يتم تقديمها من قبل الكوادر التي يبدعون فيها ضمن مجال عملهم .

ج- توضح الفقرة ( X17 ) و مضمونها (لا تقوم الشركة غالباً بتشجيع الزبائن على استخدام المنتجات الجديدة) وكانت بالمرتبة السادسة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.01) وهو ميل معتدل لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.55) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (38.72) .

ح- الفقرة ( X18 ) و كان مضمونها (تستجيب الشركة الى أفكار الافراد العاملين لديها وتطويرها من اجل الوصول المستوى المطلوب) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.35) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.25) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (23.40)

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لراس المال الريادي:

١- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمقدرة الريادية:

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير المقدرة الريادية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Y17	5.48	1.08	19.72
Y18	5.96	0.92	15.55
Y19	4.84	1.53	31.65
Y20	5.01	1.60	32.05
	5.327	0.86	16.24

يوضح الجدول (٥) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمغير المقدره الريادية اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.32) وهو ميل عال جداً لأنه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وهذه النتيجة تشير الى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (16.24) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة، ومن خلال الجدول (٢٥) نستطيع التوصل لنقاط عدة يمكن اجمالها بالآتي :

أ- توضح الفقرة ( Y17 ) و مضمونها (لدى الشركة الرغبة في تحقيق التفرد بالعمل والمنتجات في السوق) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.48) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.08) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (19.72) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة متميزة باعمالها من خلال المنتجات الجيدة وكذلك علاقاتها التي جعلتها في مقدمة الشركات الصناعية على مستوى البلد.

ب- الفقرة ( Y18 ) و مضمونها (لدى الشركة موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية بالعمل) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.96) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.92) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (15.55)

ت- توضح الفقرة ( Y19 ) و التي مضمونها (تستعين الشركة بخبرات اجنبية لتطوير عملها) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.84) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.53) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (31.65) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تستعين بالخبرات الأجنبية وخصوصاً مع الشركات العالمية المتعاقدة معها مثل الشركات (الألمانية والإيطالية والدنماركية).

ث- الفقرة ( Y20 ) و التي مضمونها (الشركة ليس لديها الامكانيات المالية المناسبة لتطوير القدرات الريادية فيها) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.01) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.60) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (32.05) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة لديها القدرات التي تجعلها رائدة من خلال تفرداها بالاعمال وكذلك استغلال الفرص بشكل مميز وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

## ٢ - عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للالتزام الريادي:

جدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير الالتزام الريادي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Y21	5.72	0.83	14.56
Y22	5.62	0.91	16.30
Y23	5.63	1.05	18.72
Y24	5.63	1.25	22.25
	5.65	0.81	14.44

يوضح الجدول (٢٦) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الالتزام الريادي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.65) وهو ميل عال جداً لأنه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وهذه النتيجة تشير الى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (14.44) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة، ومن خلال الجدول (٢٦) نستطيع التوصل لنقاط عدة يمكن اجمالها بالآتي :

أ- توضح الفقرة ( Y21 ) و مضمونها (يلتزم العاملون في الشركة بالخطط الموضوعية) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.72) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.83) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (14.56) ، هذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات التي اجراها في عينة البحث وتبين بان جميع العاملين وحسب المستويات الوظيفية ملتزمون حسب الضوابط والتعليمات الموجودة في الشركة.

- ب- تشير الفقرة ( Y22 ) و مضمونها (لدى العاملين الرغبة في تحقيق الاهداف و اضافة قيمة للعمل) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.62) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.91) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (16.30)
- ت- الفقرة ( Y23 ) و مضمونها (تسعى الشركة الى تشجيع وبت روح التعاون بالعمل لأجل تحقيق الاهداف طويلة الامد) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.63) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.05) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (18.72) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تعمل على بث روح التعاون بين العاملين ومروؤسيهم في العمل وهذا يظهر من خلال تحقيق اهداف الشركة وتقديم افضل مآلديهم لتحسين مستوى العمل .
- ث- تمثل الفقرة ( Y24 ) و مضمونها (توجد تعليمات داخل الشركة تلتزم بها كافة المستويات الادارية فيها) وكانت المرتبة الثالثة لانسواي مع الفقرة (Y23) اذ بلغ الوسط الحسابي (5.63) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.25) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.25)
- ويمكن توضيح الاهمية النسبية لابعاد رأس المال الريادي حسب الترتيب من خلال الجدول ( ) اذ جاء رأس المال الاجتماعي بالمرتبة الثالثة وبوسط حسابي (٥.٣٧) ، في حين جاء رأس المال البشري بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٥.٤٤) ، بينما كان رأس المال الثقافي بالمرتبة السادسة وبوسط حسابي بلغ (٤.٩٣) ، اما رأس المال النفسي كان بالمرتبة الرابعة وبوسط حسابي بلغ (٥.٣٢٩) ، جاءت المقدرة الريادية بالمرتبة الخامسة وبوسط حسابي بلغ (٥.٣٢٧) ، في حين جاء الالتزام الريادي بالمرتبة الاولى وبوسط حسابي بلغ (٥.٦٥) .

## المبحث الثالث

## تحليل علاقة الارتباط والانحدار بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي واختبار فروض البحث

ان أول خطوه في عملية تحليل النتائج الإحصائية تتمثل في تحديد العلاقة بين المتغيرات الأساسية وابعاد هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة بينهما، فالمتغير الاول يتم تحديده من الشخص الذي قام بالدراسة ويعد متغير مستقل، ويرافق المتغير المستقل متغير آخر يسمى بالمتغير المعتمد

اولاً: اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي: لاختبار علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بين رأس المال الريادي تم تقسيمها الى فرضية رئيسة أولى وفرضيات فرعية وذلك لتحديد ومعرفة رفض او قبول الفرضيات الخاصة بمتغيرات البحث .

الفرضية الرئيسية الأولى :

"هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي"

يوضح الجدول (٧) نتائج قيم معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات البحث.

المتغير	المؤشر	رأس المال الريادي
التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.73**
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠
	N	١١٠

\*ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠١ وحدود ثقة ٩٩ %

نلاحظ من الجدول ( ) ان معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي بلغ (٠.٧٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهو ارتباط قوي وذات قيمة موجبة أي ان التغيير في التوجه الاستراتيجي بمقدار (٠.٧٣) يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في رأس المال الريادي كونها علاقة طردية ، أي بمعنى كل زيادة في التوجه الاستراتيجي تؤدي الى نفس الزيادة في رأس المال الريادي ، وكل نقصان في التوجه الاستراتيجي الى النقصان بنفس المستوى في رأس المال الريادي والعكس صحيح .

١- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه السوقي وابعاد رأس المال الريادي

المتغير التابع	المتغير المستقل	الالتزام الريادي	المقدرة الريادية
		0.43**	0.21*
التوجه السوقي	مستوى المعنوية	0.000	0.021
		110	110
N			

من الجدول (٧) يتضح ما يلي:

١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه السوقي) و(المقدرة الريادية) ( $0.21^*$ ) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة ( $0.021$ ) كونها اكبر من مستوى معنوية ( $0.01$ ) واقل من مستوى معنوية ( $0.05$ )، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط ضعيف بين التوجه السوقي والمقدرة الريادية فكل زيادة او نقصان في التوجه السوقي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في المقدرة الريادية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية .
٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه السوقي) و(الالتزام الريادي) ( $0.43^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة ( $0.000$ ) كونها اقل من مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه السوقي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في الالتزام الريادي والعكس صحيح لكونها علاقة طردية . ويتضح من التفسير أعلاه ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين التوجه السوقي وبين ابعاد رأس المال الريادي في الشركة المبحوثة ، وهذا دليل على صحة الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذلك تقبل الفرضية.

#### ٢- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الريادي وابعاد رأس المال الريادي

الالتزام الريادي	المقدرة الريادية	المتغير التابع المتغير المستقل	
		درجة الارتباط	التوجه الريادي
0.50**	0.29**	مستوى المعنوية	
0.000	0.002	N	
110	110		

من الجدول (٨) يتضح ما يلي:

١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه الريادي) و(المقدرة الريادية) ( $0.29^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة ( $0.002$ ) كونها اقل من مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه الريادي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في المقدرة الريادية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية .
٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه الريادي) و(الالتزام الريادي) ( $0.50^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة ( $0.000$ ) كونها اقل من مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه الريادي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في الالتزام الريادي والعكس صحيح لكونها علاقة طردية .

## ٣- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه التكنولوجي وابعاد رأس المال الريادي

الالتزام الريادي	المقدرة الريادية	المتغير التابع المتغير المستقل	
		0.47**	0.35**
0.000	0.000	مستوى المعنوية	
110	110	N	

من الجدول (٨) يتضح ما يلي:

١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه التكنولوجي) و(المقدرة الريادية) ( $0.35^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.000) كونها اقل من مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه التكنولوجي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في المقدرة الريادية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية

٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه التكنولوجي) و(الالتزام الريادي) ( $0.47^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.000) كونها اقل من مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه التكنولوجي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في الالتزام الريادي والعكس صحيح لكونها علاقة طردية

ويتضح من التفسير أعلاه ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين التوجه التكنولوجي وبين ابعاد رأس المال الريادي في الشركة المبحوثة ، وهذا دليل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذلك تقبل الفرضية .

ثانياً: تحليل علاقة الانحدار بين التوجه الاستراتيجي وابعاد رأس المال الريادي :  
الفرضية الرئيسية الثانية:

الدراسة الحالية توضح فرضية التأثير الرئيسية ومفادها (هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي في رأس المال الريادي وابعاده على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية).

اختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) وفي ضوء هذه الفرضية صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (رأس المال الريادي) ، وكما في معادلة الانحدار الخطي البسيط :

$$Y = \alpha + \beta X$$

ومن خلال ذلك نوضح القيم لمعادلة الانحدار :

رأس المال الريادي = ٠.٨٣ + ٠.٨٧ (التوجه الاستراتيجي)

جدول (٩) تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في رأس المال الريادي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	T	sig	R	R <sup>2</sup>	F	sig	المعنوية
	رأس	A	0.83	2.09	0.038				
التوجه الاستراتيجي	المال الريادي	$\beta$	0.87	11.38	0.000	0.73	129.71	0.000(a)	معنوي

N=110

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٩٣

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠١) = ٦.٨٨

يوضح الجدول (٩) ، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت ( ١٢٩.٧١ ) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (٦.٨٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية ، وهذا يعني وجود (تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في متغير رأس المال الريادي ضمن الشركة المبحوثة) ، لكون أي تغيير في التوجه الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بالمستوى نفسه في رأس المال الريادي وذلك بسبب تأثير كل منهما في الاخر ، وهذا يشير الى ان منحى الانحدار جيد لتحديد العلاقة بين المتغيرين ، ويشير الجدول ( ) الى القيمة الثابتة ( $\alpha = ٠.٨٣$ ) وهذه القيمة تمثل ان هناك وجوداً لـ(رأس المال الريادي) ما مقداره (٠.٨٣) حتى وان كان التوجه الاستراتيجي يساوي صفرأ ، اما قيمة ( $\beta = ٠.٨٧$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في ال(التوجه الاستراتيجي) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (رأس المال الريادي) (٠.٨٧).

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي كانت (٠.٥٤) وهي تعتبر مقياساً وصفيماً تستخدم في تفسير وتوضيح فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل هذه نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (٠.54)، والذي يعني أن ما مقداره (0.54)، من التباين الحاصل في رأس المال الريادي هو تباين مُفسر بفعل التوجه الاستراتيجي الذي دخل الأنموذج، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.46) تمثل تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل في أنموذج الانحدار، كما اشار الجدول (٩) الى مستوى المعنوية والتي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي ، هو تأكيد على وجود تأثير عالي ومعنوي للتوجه الاستراتيجي في رأس المال الريادي للمنظمة المبحوثة ، اشار الجدول (10) كذلك الى قيمة (t) المحسوبة (٢.٠٩) والتي توضح الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة واهمية هذه المتغيرات في انموذج البحث .

١- هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمقدرة الريادية

في ضوء هذه الفرضية صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) وبين ابعاد المتغير الاستجابي (المقدرة الريادية)، وكانت معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي توضيحاً لقيم معادلة الانحدار:

$$\text{المقدرة الريادية} = 0.64 + (1.99) (\text{التوجه الاستراتيجي})$$

جدول (١٠) تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في المقدرة الريادية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	R	R <sup>2</sup>	F	sig	المعنوية المتغير التابع	ابعاد
التوجه الاستراتيجي	A	1.99	0.002	0.45	0.20	28.42	0.000(a)	معنوي	المقدرة الريادية
	β	0.64	0.000						

N=110

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٩٣

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠١) = ٦.٨٨

يوضح الجدول (١٠) ، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (28.42) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (٦.٨٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية ، وهذا يعني وجود (تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في متغير المقدرة الريادية ضمن الشركة المبحوثة) ، لكون أي تغيير في التوجه الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بالمستوى نفسه في المقدرة الريادية وذلك بسبب تأثير كل منهما في الاخر ، وهذا يشير الى ان منحى الانحدار جيد لتحديد العلاقة بين المتغيرين ، ويشير الجدول ( ) الى القيمة الثابتة (α = 1.99) وهذه القيمة تمثل ان هناك وجوداً لـ(المقدرة الريادية) ما مقداره (1.99) حتى وان كان التوجه الاستراتيجي يساوي صفرًا ، اما قيمة (β = 0.64) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في ال(التوجه الاستراتيجي) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (المقدرة الريادية) وبنسبة (0.64).

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي كانت (0.20) وهي تعتبر مقياساً وصفيًا تستخدم في تفسير وتوضيح فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل هذه نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي يعني أن ما مقداره (0.20)، من التباين الحاصل في المقدرة الريادية هو تباين مُفسّر بفعل التوجه الاستراتيجي الذي دخل النموذج، أما النسبة المتبقية والبالغة (0.80) تمثل تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار، كما اشار الجدول ( ) الى مستوى المعنوية والتي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي ، هو تأكيد على وجود تأثير عالي ومعنوي للتوجه الاستراتيجي في المقدرة الريادية للمنظمة المبحوثة ، اشار الجدول (١٠) كذلك الى قيمة ( $t$ ) المحسوبة (3.16) والتي توضح الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة واهمية هذه المتغيرات في نموذج البحث .

في ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية في البحث الحالي والتي مفادها ( هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمقدرة الريادية)

٢- هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والالتزام الريادي

في ضوء هذه الفرضية صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) وبين ابعاد المتغير الاستجابي (الالتزام الريادي)، وكانت معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي توضيحاً لقيم معادلة الانحدار:

$$\text{الالتزام الريادي} = 0.85 + (1.22) \text{ (التوجه الاستراتيجي)}$$

جدول (١١) تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في الالتزام الريادي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	R	$R^2$	F	sig	المعنوية	ابعاد المتغير التابع
الالتزام الريادي	التوجه الاستراتيجي	1.22	2.39	0.018	0.64	0.41	75.94	0.000(a)	معنوي	A
		0.85	8.71	0.000						

N=110

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٩٣

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠١) = ٦.٨٨

يوضح الجدول (١١) ، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (75.94) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (٦.٨٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية ، وهذا يعني وجود (تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في متغير الالتزام الريادي ضمن الشركة المبحوثة) ، لكون أي تغيير في التوجه الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بالمستوى نفسه في الالتزام الريادي وذلك بسبب تأثير كل منهما في الاخر ، وهذا يشير الى ان منحى الانحدار جيد لتحديد العلاقة بين المتغيرين ، ويشير الجدول ( ) الى القيمة الثابتة ( $\alpha = 1.22$ ) وهذه القيمة تمثل ان هناك وجوداً لـ(الالتزام الريادي) ما مقداره (1.22) حتى وان كان التوجه الاستراتيجي يساوي صفراً ، اما قيمة ( $\beta = 0.85$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في ال(التوجه الاستراتيجي) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (الالتزام الريادي) وبنسبة (0.85).

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي كانت (0.41) وهي تعتبر مقياساً وصفيًا تستخدم في تفسير وتوضيح فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل هذه نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي يعني أن ما مقداره (0.41)، من التباين الحاصل في الالتزام الريادي هو تباين مُفسّر بفعل التوجه الاستراتيجي الذي دخل الأنموذج، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.80) تمثل تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل في أنموذج الانحدار، كما اشار الجدول (١١) الى مستوى المعنوية والتي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي ، هو تأكيد على وجود تأثير عالي ومعنوي للتوجه الاستراتيجي في الالتزام الريادي للمنظمة المبحوثة ، اشار الجدول (١٣) كذلك الى قيمة (t) المحسوبة (2.39) والتي توضح الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة واهمية هذه المتغيرات في انموذج البحث . في ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية في البحث الحالي والتي مفادها ( هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والالتزام الريادي).

## الفصل الرابع

### .. الاستنتاجات والتوصيات

اولاً- الاستنتاجات : تضمن هذا المبحث عرض مجموعة من الاستنتاجات التي تضع تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت في عينة الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتوضيح المتغيرات التي حققت تأثيراً مميّزاً .

١. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للتوجه السوقي اهتمام وسعي المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والبحث عن فرص جديدة لتغيير الوضع

- الحالي من خلال التفاعل مع الفرص القائمة والمستقبلية ، وسعيها بشكل دائم لتقديم منتجات متميزة ومتوافقة مع حاجات ورغبات الزبائن.
٢. كشفت نتائج التحليل الوصفي للتوجه الريادي ان المنظمة المبحوثة تحاول ادخال بعض التغييرات الحديثة التي تحتاجها الشركة في عملياتها الإنتاجية باستثمار وتأهيل الخبرات الموجودة في الشركة.
٣. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمقدرة الريادية ان المنظمة المبحوثة تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة وقدرات عالية تستطيع انجاز اعمالها حسب الوقت المحدد لها .

**ثانياً :التوصيات :** يستعرض المبحث الحالي جملة من التوصيات التي تتلائم مع الاستنتاجات المستنبطة من نتائج التحليل الاحصائي:

- ١- توصي الدراسة بضرورة تطوير التوجهات الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة من خلال دعم القدرات الإستراتيجية لتحقيق اداء متميز يهدف الى وضع الخطط وتنفيذها باعتباره الهيكل التنظيمي للشركة وتحقيق الأهداف المستقبلية .
- ٢- ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة في وضع الخطط المستقبلية واغتنام الفرص التي تعمل على تلبية احتياجات الزبائن للحفاظ على حصتها السوقية .
- ٣- توصي الدراسة باهتمام المنظمة المبحوثة على تطوير وتنمية مهارات وافكار العاملين فيها مقارنة بالمنافسين لتقديم افضل مالمديهم من منتجات جديدة وفريدة.

### المصادر:

- [1] الهيتي ، ثامر شاكر محمود ، والغريري ، سامي ذياب ، (٢٠١٤) ، " التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية " ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- [1] Anggraeni, Elisa,(2014)," The Impact of Internal and External Resources, and Strategic Actions in Business Networks on Firm Performance in the Software Industry", Printed by:Ipskamp Drukkers B.V., Enschede, Amsterdam.
- [2] Stipanovic ,Christian&Rudan,Elena,(2014)," The New Strategic Orientation In Innovating Hospitality Logistics System " , Tourism and Hospitality Management, Vol. 20, No. 2, 195-206.
- [3] Ejdys ,Joanna,(2014)," Innovativeness of residential care services in Poland in the context of strategic orientation" ECONOMICS AND MANAGEMENT: 19 (4), ISSN 2029-9338 (ONLINE).
- [4] Protcko, Ekaterina& Dornberger, Utz(2014)," The impact of market orientation on business performance –the case of Tatarstan

- knowledge-intensive companies (Russia), Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 4.
- [5] The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM " Procedia - Social and Behavioral Sciences 709 – 719, doi: 10.1016/j.sbspro.10.144, (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- [6] Osman, Juliana& Abidin, Zainal,(2014)," An Empirical Investigation into the Significance of Intellectual Capital and Strategic Orientations on Innovation Capability and Firm Performance in Malaysian Information and Communications Technology, school of Management Business Portfolio RMIT University.
- [7] Audretsch,david B & Keilbach,max,(2004),"Entrepreneurship Capital and economic Performance".
- [8] Shaw, Eleanor,et al, (2009)," Gender and entrepreneurial capital: implications for firm performance", International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 1 No. 1, pp. 25-41.
- [9] Ngatno,et al ,(2016)," Human Capital, Entrepreneurial Capital and SME's Performance of traditional herbal industries in Central Java, Indonesia: The Mediating Effect of Competitive Advantage" , Archives of Business Research – Vol.3, No.4.
- [10] Sethi, Jyotsna & Saxena, Anand,(2014)," ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES, MOTIVATION, PERFORMANCE AND REWARDS", LESSON-3.
- [11] Marcus, Alfred A & Anderson, Marc H,(2008) " Commitment to an Emerging Organizational Field, Institutional Entrepreneurship, and the Perception of Opportunity: An Enactment Theory",Annual conference,Boston ,MA.
- [12] Silberzahn, Philippe,(2013)" Commitment in the Entrepreneurial Process: A reconceptualization", EMLYON Business School23, Avenue Guy de Collongue F-69134 Ecully cedex France.