

" أثر جدارات المديرين العائدين من الإغتراب في الريادة المؤسسية "

(دراسة مقارنة في شركات القطاع الخاص السوري بين الشركات التي يديرها مديرون محليون وتلك التي يديرها مديرون عائدون من الإغتراب)

"The Impact of Repatriate Managers Competencies on Corporate Entrepreneurship"

(A comparative study in Syrian private sector between companies run by local managers and companies run by repatriate managers)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

الإختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

سالي سامر خضر

إشراف الدكتور

حسان اسماعيل

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

انا الموقع أدناه **محمد علم** الحائز على درجة الدكتوراه في اللغة العربية وآدابها - اختصاص **علم اللغة**

أصرح بأني قمت بالتدقيق اللغوي والاصطلاحي لرسالة / الماجستير، الدكتوراه / للطلبة **سالي سامر خضر**

وعنوانها: **أثر جدارت المديرين المعاندين من الاغتراب في الريادة المؤسساتية**
(دراسة مقارنة في شركات القطاع الخاص السوري بين الشركات التي يديرها مديرون
مليون وتلك التي يديرها مديرون عائدون من الاغتراب)
يرجى الاطلاع

الاسم: **محمد علم**

دمشق في ١٨ / ٦ / ٢٠٢٢

التوقيع

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة جدارات المديرين العائدين من الاغتراب في تطوير الشركات وإلقاء الطابع الريادي عليها. كما تتناول أنشطة هؤلاء المديرين الناتجة عن خبراتهم التي اكتسبوها من الخارج في شكل إضافة المعرفة والخبرات الأجنبية إلى المعرفة والخبرات الحالية، ومشاركة المعرفة الأجنبية للزملاء، وسبل الاستفادة الريادية منها، متضمنة ذكر العوائق الاستيعابية كالثقافة الإدارية للمؤسسات المحلية والعلاقة الشاقة للمديرين العائدين مع الآخرين.

تسعى هذه الدراسة أساساً إلى تحديد طبيعة العلاقة بين جدارات المدير العائد من الإغتراب والتوجه الريادي، وتم التطبيق على (١٥) شركة من الشركات التي تعمل بمجالات متنوعة في سورية (تم البحث عن شركات تدار من قبل مديرين محليين، وشركات تدار من قبل مديرين عائدين من الإغتراب) وبلغت عينة الدراسة ٨٠ مديراً في مستويات تتبع مباشرة لإدارة مدير محلي أو مدير عائد من الإغتراب.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ❖ يوجد أثر معنوي للجدارات الإدارية في الريادة المؤسساتية.
- ❖ يلعب نوع الإدارة (عائد من الاغتراب/ محلي) دوراً معدّل في العلاقة بين الجدارات والريادة المؤسساتية.

Abstract:

This study aims to find out the extent of contribution of the repatriate managers' competencies in developing the companies and giving them the entrepreneurial style. It deals with the activities of those managers which resulted from their experiences that gained abroad, in terms of adding foreign knowledge and experience on existing domestic ones, as well as sharing these foreign knowledge and experience with their colleagues, it also mentioning absorptive obstacles such as, the administrative culture of the domestic companies and the relationship difficulties between both local and repatriate managers.

This study mainly aims to determine the nature of the relationship between the competencies of the returning manager and the entrepreneurial orientation. This has been applied on (15) companies working in different domains in Syria. (After looking for companies managed by local managers and others managed by repatriate managers). The study sample reached 80 employees who are directly supervised by a local manager or repatriate manager.

The main most important results of the study are:

- ❖ There is a significant impact of competencies on corporate entrepreneurship.
- ❖ The type of management (local manager or repatriate manager) plays a modified role in the relationship between competencies and corporate entrepreneurship.

II	ملخص الدراسة
III	Abstract
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
٢	١- المقدمة
٣	٢- التعريفات الإجرائية للدراسة
٤	٣- الدراسات السابقة
٩	٤- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
١٠	٥- فرضيات الدراسة ونموذجها
١١	٦- أهمية الدراسة وأهدافها
١٢	٧- مصادر جمع البيانات وأداة الدراسة
١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري المبحث الأول: بيئة العمل الدولية والجدارات الإدارية
١٤	تمهيد
١٤	١-١-١ بيئة الأعمال الدولية
١٥	٢-١-١ خصائص المدير المغترب
١٦	٣-١-١ مفهوم الجدارات
١٧	٤-١-١ أبعاد الجدارات (نماذج الجدارات)
٢٣	- المبحث الثاني: الريادة المؤسسية
٢٤	تمهيد

٢٤	١-٢-١ مفهوم الريادة والريادة المؤسساتية
٢٥	١-٢-٢ عناصر (مكونات) الريادة المؤسساتية
٢٨	١-٢-٣ سمات المدير الريادي
٢٩	١-٢-٤ العوامل المؤثرة في الريادة المؤسساتية
٣١	الفصل الثالث الإطار العملي
٣٢	تمهيد
٣٢	١-٢ منهج الدراسة
٣٢	٢-٢ مجتمع الدراسة وعينتها
٣٣	٢-٣ أدوات جمع البيانات وتحليلها
٣٥	٢-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٣٥	٢-٥ ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها
٣٧	٢-٦ خصائص أفراد العينة
٤٠	٢-٧ الإجابة عن تساؤلات الدراسة
٦٣	٢-٨ اختبار فرضيات الدراسة
٦٩	نتائج الدراسة
٧٠	التوصيات
٧١	مقترحات للدراسات المستقبلية
٧١	المراجع العربية
٧٢	المراجع الأجنبية
٧٣	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٣	درجات مقياس ليكرت الخماسي	١
٣٦	ثبات أداة الدراسة	٢
٣٧	خصائص أفراد العينة	٣
٤٠	الدالات الإحصائية لتقويم أساسيات القيادة	٤
٤١	الدالات الإحصائية لتقويم الشجاعة الإدارية	٥
٤٢	الدالات الإحصائية لتقويم إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس	٦
٤٤	الدالات الإحصائية لتقويم واستخدام الفطنة التنظيمية وتطويرها	٧
٤٥	الدالات الإحصائية لتقويم تطوير الجاهزية التنظيمية	٨
٤٦	الدالات الإحصائية لتقويم مواءمة الأداء من أجل النجاح	٩
٤٧	الدالات الإحصائية لتقويم التحسين المستمر	١٠
٤٨	الدالات الإحصائية لتقويم تخطيط الأنشطة وتنظيمها	١١
٤٩	الدالات الإحصائية لتقويم التفويض	١٢
٥٠	الدالات الإحصائية لتقويم التأثير بالآخرين وإدارة الأداء بفعالية	١٣
٥٢	الدالات الإحصائية لتقويم تسهيل التعلم	١٤
٥٣	الدالات الإحصائية لتقويم إدارة الصراع/ النزاع	١٥
٥٤	الدالات الإحصائية لتقويم تطبيق معايير العمل وبناء الشراكات	١٦
٥٦	الدالات الإحصائية لتقويم تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار	١٧
٥٧	الدالات الإحصائية لتقويم الابتكار والاستباقية	١٨

٥٨	الدالات الإحصائية لتقويم اتخاذ المخاطرة	١٩
٥٩	الدالات الإحصائية لتقويم التوجه الإستراتيجي	٢٠
٥٩	الدالات الإحصائية لتقويم توجيه الموارد	٢١
٦٠	الدالات الإحصائية لتقويم بنية الإدارة والمكافأة	٢٢
٦١	الدالات الإحصائية لتقويم الثقافة الريادية	٢٣
٦٣	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل(الجدارات) والمتغير التابع (الريادة المؤسساتية)	٢٤
٦٤	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل(الجدارات) والمتغير التابع (الريادة المؤسساتية)	٢٥
٦٤	الأبعاد المستبعدة من النموذج	٢٦
٦٧	نتائج اختبار الدور المعدل لنوع الإدارة (عائد من الاغتراب/ محلي) في العلاقة بين الجدارات والريادة المؤسساتية	٢٧

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٠	نموذج المتغير المعدل	١

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

- ١- المقدمة
- ٢- التعريفات الاجرائية
- ٣- الدراسات السابقة
- ٤- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- ٥- فرضيات الدراسة ونموذجها
- ٦- أهمية الدراسة وأهدافها
- ٧- مصادر جمع البيانات وأداة الدراسة

١- المقدمة:

يؤدي التواصل بين المغترب وبلده إلى تطلعات العودة وإحيائها لديه، وقد ازداد الاهتمام بالعائدين من الإغتراب بسبب الدور التنموي الذي يمكن أن يقوم به المغترب عند عودته إلى بلده الأصلي. ومع ذلك فهناك محاولات عديدة لتفسير ظاهرة الهجرة العكسية، إلا أن نهج الهجرة العكسية مازال محدوداً، وربما يرجع ذلك إلى عدم إيلاء هذا الموضوع الإهتمام الكافي من قبل الباحثين والخبراء في مجال الهجرة بالإضافة إلى عدم توافر بيانات كمية موثوقة عن حجم تلك الظاهرة وطبيعتها يمكن الاعتماد عليها في تحليلها. يُعرّف العائد من الإغتراب، وفق تعريف شعبة الإحصاء بالأمم المتحدة، بأنه الشخص الذي يعود إلى بلده الأصلي بصورة قسرية أو طوعية لمدة لا تقل عن عام بعد الإقامة لمدة زمنية طويلة أو قصيرة بالخارج (Dumont and Spielgovel, 2007).

تتعدد أسباب الهجرة العكسية، إلا أن أهم أسباب العودة تتمثل في عدم الاندماج في بلدان المقصد، وتفضيل المغتربين لبلدانهم، وتحقيق أهداف مالية محددة، وتوافر فرص عمل في بلدانهم الأصلية، ونتيجة اكتساب المغترب لخبرات جديدة في أثناء إقامته في الخارج، بالإضافة إلى وجود بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية مناسبة في بلده تشجع المغترب على اتخاذ قرار العودة.

يقدّم العائدون من الإغتراب المعرفة العلمية، وشبكات العلاقات الدولية الجديدة التي تعزز بشكل كبير قدرة المنظمات على إنجاز الأمور وربط سوق العمل المحلي بالدولي ومواكبته من خلال خلق عقلية أكثر عالمية ووجهات نظر وكفاءات جديدة من شأنها أن تجعل المنظمات المحلية أكثر تنافسية وريادة. ومع ذلك، تشمل التجارب الشائعة لدى المديرين العائدين أن يتم النظر إليهم على أنهم من الخارج - حتى إذا عاد المدير إلى فريقه القديم، فإنه يشعر بأنه خارج شبكة المنظمة - ويجد نفسه في وظيفة لا تستخدم مهاراته الجديدة وتهمشها، ويعمل عند مدير ذي رؤية ضيقة وعقل منغلِق وغير مهتم بما يمكن أن تجلبه خبراته الجديدة للمنظمة.

وتكون هذه العقلية المنغلقة في الأغلب بشأن إعادة الخبرة إلى الوطن نتيجة مشاكل تنظيمية أوسع نطاقاً تتمثل في مواقف سلبية ضد الأفكار الأجنبية أو الإيمان بعدم فعاليتها محلياً، وخاصة المعرفة القادمة من الاقتصادات المتقدمة. وللبقاء في صدارة الشركات المنافسة، يجب أن تكون الإدارات متقبلة تجاه الرؤى القادمة من الأماكن والسياقات جميعها، وتعمل على تمكين العائدين في وضع

أفضل لجلب تلك الخبرة الدولية التي لا تُقدَّر بثمن حيث يتم تقريبها بطريقة ذات صلة بالسياق المحلي.

وكما هو الحال مع غالبية قضايا مشاركة الموظفين، يُعدّ المديرين مفتاحاً ناجحاً للاندماج السلس للموظف العائد، إذ عليهم فهم أثر الجدارات التي يجلبها العائد إلى الوطن وكيف يمكن أن تكون مفيدة للمنظمة. إن احتضانهم ودعمهم يحدّد إلى حدّ كبير رؤية الآخرين في إعادة المعرفة كأصل علمي إستراتيجي يجب استثماره.

٢- التعريفات الإجرائية للدراسة

تعرضُ الباحثة فيما يلي توضيحاً لأهم مصطلحات الدراسة:

- **المدير العائد من الإغتراب (Repatriate Manager):** يتم تعريف المدير العائد من الإغتراب بأنه ذلك الشخص الذي عاد إلى موطنه الأصلي الطبيعي بعد مغادرته إلى بلد آخر بصورة مؤقتة أو دائمة، ويشير الاستخدام الشائع لهذا المصطلح في الأغلب إلى المديرين المهنيين ومشرفي الأعمال المهرة الذين حصلوا على وظائف خارج وطنهم إما مستقلين وإما مرسلين إلى الخارج من قبل أرباب أعمالهم الذين يمكن أن يكونوا شركات أو جامعات أو حكومات أو منظمات غير حكومية (Harzing et al., 1995).
- **الريادة المؤسسية/ريادة الشركات (Corporate Entrepreneurship):** مجموعة من العمليات الابتكارية التي يتم التخطيط لها بهدف تنفيذ مشروع ما أو تطوير مشروع قائم بالفعل وإحداث بعض التغييرات فيه، ويتم ذلك من خلال دراسة المشروع وتعرّف المعوقات التي تقف أمامه وتعرقل عملية تطوره وتحقيقه للأهداف المنشودة. تهدف ريادة الأعمال المؤسسية إلى إحداث تغييرات في العمليات داخل المنظمة من خلال تطبيق بعض الأفكار والرؤى الجديدة، وتختلف عمليات ريادة الأعمال من مؤسسة إلى أخرى على حسب وظيفة كل مؤسسة والدور المنوط بها تفعيله والقيام به (Mcfadzean et al., 2005).
- **الجدارات (Competencies):** هي مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف التي تُمكن شخصاً ما من النجاح في عدد من المهام المتشابهة. من منظور أشمل، تتم تجزئة العمل

إلى مجموعة من المهام، وتتحدد الجدارات المطلوبة لأداء العمل من خلال تحليل تلك المهام. ولا تقتصر الجدارة على المعارف والمهارات والمواقف، ولكن تتعداها إلى القدرة على دمج تلك المعارف والمهارات والمواقف واستخدامها في أداء مهمة ما بنجاح (Blanchard & Thacker, 2014).

• **بيئة الأعمال الدولية (International Work Environment):** إن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية كلُّ نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مده وانتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما.

وقد وردت عدة تعريفات في أدبيات الأعمال الدولية من ضمنها تعريف (Ramu Shiva, 2009) حيث يعرفها بأنها: "كلُّ نشاط تجاري أو خدمي تقوم به كلُّ منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر". كما عُرِّفت أيضاً بأنها: "الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم)". فهي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة، تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير فيها بأشكال مختلفة؛ وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Liu, 2009): رواد الأعمال العائدون وأداء الشركات في صناعات النقانة العالية الصينية.

يشمل هذا البحث مقارنة بين نوعين من الشركات الصغيرة والمتوسطة الريادية المتخصصة في مجالات النقانة المتقدمة في الصين:

❖ شركات ريادية محلية يديرها رواد أعمال محليون.

❖ شركات ريادية محلية يديرها رواد أعمال عائدون ويتمتعون بخبرات دولية طويلة.

ويُعرف الباحث العائدين بأنهم علماء ومهندسون حتى طلاب دراسة قاموا بالعودة إلى البلد الأساس بعد اكتساب معارف علمية وتطبيقية في عدة بلدان ولا سيما البلدان التي شهدت نمواً اقتصادياً وتطوراً تقنياً ملحوظاً. كما يؤكد أن الشركات التي سمحت باحتضان هذه الكفاءات العائدة كان لها حظوظ أعلى من حيث التوسع والتطور المحلي مقارنة بتلك الشركات التي لم تستقبل هؤلاء العائدين بالاعتماد على الدراسة العلمية والخبرة الدولية المكتسبة جراء السفر وخاصة لمدد زمنية طويلة ويذكر

تحديداً التوجهات الدولية في بناء العلاقات الدولية وخلق فرص استثمارية جديدة، وتوسيع آفاق رؤية المؤسسة.

لاحظ الباحث تنامي تيار الهجرة العائدة للمدراء والموظفين إلى الصين، والتأثيرات الاجتماعية الاقتصادية التي يسببها هؤلاء العائدون في شركاتهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي ساعد في الكشف عن أبعاد الهجرة العائدة، وتوضيح الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمهاجرين العائدين من الخارج.

٢- دراسة (Cumming et al., 2017): هل يساهم الرؤساء التنفيذيون العائدون في تحول الشركات؟ دليل من شركات ريادة الأعمال الصينية الحديثة العامة.

تشير الدراسة المطبقة على ٣٥٥ شركة ريادية صينية بين ٢٠٠٩ و ٢٠١٢ الى الدور الكبير الذي يمكن لأي مدير تنفيذي أن يحققه في أداء الشركة. وتخص بالذكر المديرين الذين يتمتعون بجدارات قانونية عالية ومقدرة على ملاحظة الفوارق بين الثقافات الإدارية السائدة محلياً ودولياً وإجراء مواءمة بينهما.

وتخلصُ الدراسة إلى أن هؤلاء المديرين، نتيجة الخبرات التي اكتسبوها والتجارب التي خاضوها، أصبحوا يملكون القدرة على نقل رؤى وافكار متجددة تسمح للشركات الخاصة بالاستفادة منها، وتحقيق ميزة تنافسية عالية بين الشركات ذات الطابع والحجم نفسه قبل طرح أسهمها للبيع في القطاعات العامة المختلفة.

تُعنى الدراسة بالجوانب الاجتماعية كالثقة والاندماج وحب التعلم بالإضافة إلى بيئة مثالية تتمثل بدعم إداري وحكومي عالي المستوى، وقوانين ناظمة تساعد في تطوير نظم الأعمال في القطاع العام، فتكون ثمرةً هذا العمل كلاً، تحوّل الشركات التي سمحت لمديرين تنفيذيين عائدين إليها بالعمل فيها، وتمكّنها من تحقيق مستويات عالية في الريادة المحلية وتخطّيها إلى الريادة العالمية بعد أن أسهم هؤلاء المدبرون في افتتاح فروع جديدة للشركة في بلدان المهجر وتحوّل الشركات إلى شركات دولية ذات طابع عالمي.

٣- دراسة (Ying Fu et al., 2018): هل يجعل الجيل الثاني العائد الشركة العائلية أكثر ريادة؟ (التجربة الصينية).

ينطلق هذا البحث من فكرة التأثير الإيجابي للملكية العائلية على الريادة المؤسسية للشركات ويُعدّها سبباً رئيسياً في بعض الأحيان لاستمرار الشركات الريادية أصلاً. وهو يدرس تحديداً الشركات التي يمتلك أصحابها قدرة مالية على إرسال أولادهم (الجيل الثاني) للدراسة خارج الصين، بهدف اكتساب مهارات ومعارف علمية ودولية معاصرة، ليتسنى لهم المشاركة عند عودتهم في نقل هذه المعارف وتطبيقها ميدانياً في شركات العائلة. تناولت الدراسة ١٥٠٠ شركة خاصة صينية وتحدّدت في مجال الشركات العائلية مقارنة بين الشركات التي عاد إليها الجيل الثاني بعد التخرج والشركات التي لم ترسل من الأساس أحداً للدراسة أو التي امتنع الجيل الثاني منها عن العودة إلى الصين. ويكشف البحث دور الملكية العائلية كسبب رئيسي لعودة هذا الجيل الثاني ودوره البالغ في رفع مستوى الريادة المؤسسية للشركة العائلية، خصوصاً في ظل الدعم والمساحة الإدارية التي تنتظر هؤلاء العائدين لدى عودتهم ممزوجاً برغبتهم الأساسية في العودة لتطبيق العلوم والمعارف المكتسبة، في أعمال يعود ريعها ومنفعتها على العائلة كلّها. كما يتناول البحث مدى أهمية طول المدة التي يقضيها العائدون من الجيل الثاني خارجاً وأثرها في اكتشاف المزيد من المهارات في الإطار الإداري وإدارة الرأس المال الاجتماعي حتى لو أُجبر هؤلاء العائدون على قضاء وقت أطول لدى عودتهم لفهم البيئة الداخلية وتحقيق الاندماج قبل البدء بعملية التطوير والتحسين في سياق الريادة.

٤- دراسة (Susanne et al., 2020): التعيينات الدولية للموظفين ونوايا ريادة الأعمال:

الدور الوسيط لرأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والآفاق المهنية.

يتناول الباحث في هذه الدراسة دور المديرين العائدين من بلاد الاغتراب الذين عملوا سنواتٍ طويلة في شركات متعددة الجنسيات، واكتسبوا فيها مهارات وجدارات متنوعة، في شركات القطاع الخاص في وطنهم ألمانيا وسويسرا والتي شهدت نمواً متسارعاً في العقود الثلاثة الأخيرة فشكّلت عنصر جذبٍ عالياً لهؤلاء المديرين للعودة من بلاد الاغتراب لإضافة طابع الحداثة والتميز عن الشركات الأخرى من خلال نقل تجاربهم ومكتسباتهم العلمية ومشاركتها وطنياً. تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين

التعيينات الدولية (IAS) وتوفير سمات بيئية محددة قد تمكّن الموظفين من بناء مهارات متنوعة وعلاقات شبكية تؤدي إلى ريادة الأعمال.

تشير نتائج الدراسة المعتمدة على عينة من ٢٣٣ استبانة أن الشركات التي سمحت باحتضان المديرين العائدين وتأمين سبل إدارية مريحة لهم ومنحتهم مساحة كافية من الحرية الإدارية والدعم، كان لها حظوة أكبر من حيث الأداء والريادة مقارنة بالشركات التي لم يكلف موظفيها بتعيينات دولية أو خارجية. تركز الدراسة على التفاعل الاجتماعي في الشركات الخاصة ودوره في تقبل أو رفض الثقافة الإدارية والتطبيقات الأجنبية في الشركات المحلية وانعكاسات هذا الدور في تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية وامتصاص العوائق التي تحول دون ذلك.

٥- دراسة (Siew-Boey et al., 2021): الخبرة الأجنبية للمدراء التنفيذيين والمجازفة

الإدارية في سياق ريادة الأعمال المؤسسية.

استخدم الباحث تحليلاً متعدد الأبعاد لتوفير رؤية أفضل للعلاقة بين الخبرة الأجنبية للمدير التنفيذي والمجازفة المؤسسية. من خلال تحليل الخبرة الأجنبية للرؤساء التنفيذيين في الاقتصادات النامية مثل ماليزيا. ووجدَ الباحث أن الرؤساء التنفيذيين الذين درسوا خارج دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتحملون مستويات مخاطر أعلى ويكون لخبرة العمل الأجنبية لديهم تأثير إيجابي في سلوك المخاطرة ويقدم التحليل دلالات للباحثين وصانعي السياسات الذين يسعون إلى رعاية سلوكيات المخاطرة والابتكار في البلدان الناشئة. وتركز هذه الدراسة بعمق على الرابط والعلاقة التبادلية بين الخبرة الأجنبية المكتسبة والريادة المؤسسية التي يمكن تحقيقها عند العودة، وتؤكد حقيقة مفادها أن تعاضم الخبرة الناجمة عن طول فترة سفر المديرين المختصين له الأثر البالغ في تحقيق المهمة الثانية التي تسعى لها كل شركة محلية، بالإضافة إلى مهمة المنافسة ألا وهي تحقيق دورها الريادي. يمتلك العائدون بنظر الباحث ميزتين رئيسيتين تجعل من توظيفهم سبباً مباشراً في رفع مستوى الريادة والمجازفة المؤسسية. الأول هو فهم الميزات التنافسية للبلد الأم وبلد المهجر والقدرة على تحديد حجم الفجوة بينهما وإيجاد جسور ارتباط ووصل تساعد على تخفيفها، بالإضافة إلى الخلفية الثقافية وعامل اللغة اللذين يمكّنان هؤلاء العائدين من استثمار علاقتهم القديمة محلياً والجديدة دولياً وخلق روابط اجتماعية وتجارية مفيدة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة إما منفردة أو مجتمعة. إذ يتضح منها وجود نقاط تشابه بينها وبين هذه الدراسة.

يظهر اتفاق نتائج كل من دراسة (Ying Fu & Steven Si, 2018) و (Douglas Cumming et al., 2016) بخصوص ارتباط جدارات المدراء العائدين بمستويات الريادة المؤسساتية، أكدت دراسة (Ying Fu & Steven Si, 2018) أن المديرين العائدين يحفزون إيجابياً السلوك الريادي للشركات. بالإضافة إلى ذلك، تكشف هذه الدراسة عن الدور الذي يمكن أن يكون للمديرين العائدين في استثمار جداراتهم الإدارية بهدف رفع مستويات ريادة الأعمال في الشركات العائلية تحديداً. ومع ذلك تركز دراستي هذه في عينتها على شركات القطاع الخاص في سورية عموماً وليس العائلية فقط، إلا أنه يمكن الاستناد إلى نتائج دراسة (Ying Fu et al., 2018) لكون إدارة الشركات العائلية لا تحتاج إلى جدارات خاصة مختلفة.

تبين من دراسة (Douglas Cumming et al., 2017) أن إعادة اكتساب الأدمغة العائدة واستثمار جداراتها يكسب الشركات الريادية مرونة أعلى ونسب استجابة للمتغيرات المحلية والدولية وخاصة في مواجهة التحديات الجديدة في المراحل الانتقالية. بالإضافة إلى ذلك، إنّ المديرين التنفيذيين العائدين لهم تأثير إيجابي في أداء الموظفين في شركات ريادة الأعمال العامة، ويكون هذا التأثير الإيجابي أكثر وضوحاً عندما يكون الرؤساء التنفيذيون العائدون عائدين من البلدان ذات المؤسسات الأكثر تقدماً. ومع ذلك تركز دراستي في عينتها على شركات القطاع الخاص في سورية إلا أنه يمكن مقارنتها بشركات القطاع العام في الصين والتي لا تختلف عن شركات القطاع الخاص لدينا إلا من حيث الملكية فقط (المالك الرسمي هو الدولة).

اتفقت الدراسات السابقة (Liu, 2009) و (Siew-Boey et al, 2021) و (Susanne et al., 2020) على وجود علاقة بين جدارات المديرين العائدين ومستويات السلوك الريادي لهذه الشركات، إذ أجمعت الدراسات من خلال تحليل التجربة الخارجية للمدراء العائدين، أن للجدارات المكتسبة دوراً رئيسياً في تحفيز السلوك الريادي لديهم وتنعكس إيجاباً على رفع مستويات الريادة المؤسساتية وخاصة في الشركات التي وفرت بيئة مساعدة مكنت هؤلاء المدراء من استثمار جداراتهم.

وكان لقلة الدراسات والمصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة دور في الحد من قدرة جمع معلومات شاملة وواضحة، ويجب أن تبين أثر جدارات المديرين العائدين من الإغتراب في الريادة المؤسساتية. ولعل ما يميّز هذه الدراسة هو محاولة دراسة فروق الجدارات بين نوعي الإدارة الدولية العائدة من الإغتراب والمحلية في بيئة العمل السورية، وخصيصاً على عينة الشركات الخاصة، حيث لم نجد دراسات عربية سابقة في المجال نفسه تجمع المتغيرات المطروحة معاً.

٤ - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعاني الكثير من الشركات بشكل عامة (والسورية بشكل خاصة) من تدني مستويات الريادة المؤسساتية، وكذلك من عدم قدرتها على تبني التوجه الريادي، كما يفترق المديرون بها لجدارات الإدارة اللازمة كأحد المقومات الأساسية في تبني ذلك التوجه. وفي ظل افتقار الشركات إلى الجدارات الإدارية التي تشكل البيئة الحاضنة للتوجه الريادي والرافعة الأساسية لتشكيله، والذي أدى إلى تدني مشاركة العاملين وطرح المبادرات، فقد انعكس ذلك ليشكل تراجعاً للشركات محلياً ودولياً وخروجها من مضمار المنافسة. وبذلك يمكن صياغة المشكلة الرئيسية وفق الآتي:

ما أثر جدارات المديرين العائدين من الإغتراب في الريادة المؤسساتية، وهل يؤدي نوع الإدارة دوراً معدلاً في هذه العلاقة؟

يتفرع عن مشكلة البحث الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

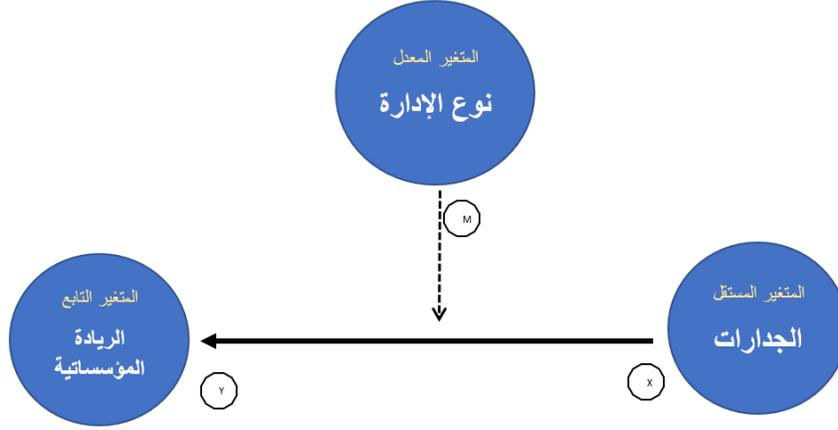
- ١- ما مستويات الجدارات الإدارية التي يمتلكها المديرون المحليون في الشركات السورية الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ٢- ما مستويات الجدارات الإدارية التي يمتلكها المديرون العائدون من الإغتراب في الشركات السورية الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ٣- هل تختلف جدارات المديرين المحليين عن جدارات المديرين العائدين من الإغتراب من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ٤- ما مستويات الريادة المؤسساتية في الشركات السورية الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟

٥-فرضيات الدراسة ونموذجها

لدراسة أثر جدارات المديرين العائدين من الاغتراب في الريادة المؤسساتية والدور المعدل لنوع الإدارة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي للجدارات الإدارية في الريادة المؤسساتية.
- الفرضية الثانية: يعدّل نوع الإدارة (مدير محلي - مدير عائد من الاغتراب) العلاقة بين الجدارات الإدارية والريادة المؤسساتية.

نموذج الدراسة



من إعداد الباحثة

٦- أهمية الدراسة وأهدافها:

تأتي أهمية الدراسة من حيث تعرّضها للربط بين النظم الإدارية في الشركات المحلية وعودة الكفاءات العلمية والمهنية، وتبحث في سبل وضع إستراتيجيات فاعلة لتحسين مستوى دمج هذه الكفاءات وفهمها للاستفادة المثلى منها.

كما تضع تصوراً تطبيقياً بما تقدمه من نتائج وتوصيات ومقترحات عن إستراتيجيات التنمية البشرية اللازمة لدمج الكفاءات والمهارات الوطنية العائدة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- دراسة خبرات المديرين العائدين من الاغتراب من خلال البيانات المتاحة حالياً لتقديم صورة شاملة ودقيقة لتشجيع المنظمات على إستثمارها.

٢- إلقاء الضوء على التأثيرات الايجابية لقرار إعادة دمج الكفاءات والمهارات الوطنية العائدة من الاغتراب ولا سيما التأثير في الريادة المؤسساتية والتنافسية وطرق تعظيم الإستفادة منها.

٣- معرفة أهم السياسات التي يمكن أن تساعد في دمج الكفاءات والمهارات الوطنية العائدة من الاغتراب.

٤- صياغة مقترحات وتوصيات لتنظيم هذه الظاهرة والعمل على الاستفادة منها وتعظيم إسهامها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات.

٧- مصادر جمع البيانات

أولاً-المصادر الثانوية:

تم معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثانياً-المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اعتمدت الباحثة على توزيع استبianaة خصيصاً لهذا الغرض، وتم تطوير هذه الاستبianaة بالاعتماد على مقاييس الجدارات، والريادة المؤسسية، وتم صياغة فقراتها بما يلائم تساؤلات الدراسات، وتم الاستفاة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بنائها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: بيئة العمل الدولية والحدارات الإدارية

تمهيد.

١-١-١ بيئة الأعمال الدولية

٢-١-١ خصائص المدير المغترب

٣-١-١ مفهوم الحدارات

٤-١-١ أبعاد الحدارات الإدارية (نماذج الحدارات)

تمهيد

تتعاطم أهمية العنصر البشري لأية شركة سواء أكانت تمارس نشاطها محلياً أم على المستوى الدولي. إنه من مصدر الإبداع في المنظمات.. وهو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل... بما يؤدي إلى دفع هذه المنظمات وتطويرها دائماً إلى الأفضل. ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل أثر البيئة على هذا العنصر ونستطيع القول: إن للبيئة دوراً رئيسياً في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه.

ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية. فالشخص قد ينجح نجاحاً باهراً في إدارته لمنظمة ما في بلد ما.. ولكن الشخص نفسه قد يفشل فشلاً ذريعاً في إدارة منظمة مماثلة في بلد آخر... وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يعزى إلى مؤثرات البيئة. ولذلك فإن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب، هي أمور تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ولمنظماتهم بشكل كبير.

وفي العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول في مغامرات العمل في البيئة الدولية خوفاً من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم أو في وضعهم في أوضاع غير محمودة.

١-١-١ بيئة الاعمال الدولية

إن النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله، سواء في المنظمات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوافر بسهولة. هذا مع أهمية توافر تلك القدرات والمويل فيمن توكل إليهم مهمات وهم بعيدون عن مراكز رئاسة عملهم. هذا البعد الجغرافي والذي نترك فيه مديراً أو سفيراً على بعد مئات الأميال إن لم يكن آلاف الأميال من رئاسته ونعهد إليه اتخاذ قرارات ميدانية في بيئة ليست بيئته الأصلية، قرارات بعيدة الأثر وعلينا أن نعيش مع نتائجها فترة طويلة، كل ذلك يحتم علينا أن نختار من نرسلهم إلى تلك المواقع لعناية.

وفي إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية مضاعفة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد المضيف قد تكون غير كفوءة أو قد تتضمن مجالات جديدة للشركة. وخلافاً للدبلوماسي أو البيروقراطي الذي يعمل في منظمة دولية، قد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة

رئيسه بخصوص أمر مطروح، بل إن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون في وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوافرة لديها وعلى هذا لن تفيد مراجعة الرئاسة كثيراً في مثل هذه الحالة.

فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات عامة والشركات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاداً أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية. المطلوب هنا هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية، أشخاص يفهمون البيئة المحلية ومتشربون لثقافة الشركة وسياساتها ويعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم ومتى يتجاوزونها أو يعدلون لها -وهنا تصبح القدرة على التمييز أساسية وتصبح مسألة اختيار المديرين أمراً حيوياً للشركة

إن المدير الدولي الجيد عبارة عن عملة نادرة من الصعب الحصول عليها، حتى عندما يتم الحصول على هؤلاء المديرين فإنه من السهل جداً فقدانهم عن طريق إغراءات من منظمات أخرى، ما لم تأخذ المنظمة التي يعملون فيها مثل هذا الأمر في الحسبان عند تقديرها لمكافآتهم ومزاياهم المالية (أحمد، ٢٠٠٨)

٢-١-١ خصائص المدير المغترب

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توافرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي بالإضافة إلى الصفات المطلوبة في المديرين عامة. كما قام بعض الكتاب (Beamish et al., 1997) بمراجعة الأدبيات عن الإستراتيجية العالمية عموماً والإستراتيجيات الوظيفية خصوصاً كالتسويق الدولي وإدارة الموارد البشرية الدولية واستنتبوا منها سبع مهارات أو قدرات أساسية لخصوها كالتالي:

١. القدرة على استخدام مهارات إستراتيجية عالية وتطويرها.
٢. القدرة على إدارة التغيير والتحول.
٣. القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
٤. القدرة على التصميم والعمل في هياك تنظيمية مرنة.
٥. القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق.
٦. القدرة على التواصل.

٧. القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

وكما نرى أنّ النظرة الدولية تتطلب القدرة على العمل في عالم متغير، وتفهم ثقافة الآخرين (لا أحادية التوجه) وكذلك يتطلب العمل الدولي تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات هذا يستدعي المرونة، كذلك أهمية العمل كفريق تُؤكّد عليها محلياً وعالمياً. أما القدرة على التواصل والتعلم ونقل المعرفة فهي مهمة محلياً، أيضاً لكن تتضاعف أهميتها في الثقافات المختلفة والبيئات الجديدة في الخارج التي تتطلب ملاحظتنا وسرعة استيعابنا وشرحها للآخرين.

١-١-٣ مفهوم الجدارات

انبثق مفهوم الجدارات ((Competencies) في الثمانينيات من القرن الماضي كاستجابة للتغيرات التنظيمية وخاصة المتعلقة بالعولمة وإفرازاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية (Azmi, 2010). وفي العام 1982 قام الأكاديمي الأمريكي ريتشارد بيوتز (Richard Boyatzis, 1982) بوضع اللبنة الأساسية لإطار عمل الجدارات (Competency Framework) والذي أصبح جزءاً مقبولاً من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث ميّز هذا الإطار الممارسات الأدائية العالية من الممارسات الأدائية المتوسطة وذلك على جميع مستويات الأنشطة في المنظمة، وكل ذلك في ضوء محاور الأداء الثلاثة ألا وهي: المعرفة والمهارة والقدرة.

- تعريف الجدارة:

لقد تعددت تعريفات الجدارة منها تعريف (فلشمان وزملائه (Fleishman et al., 1995) فهي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والدافعية والمعتقدات والقيم والاهتمامات، وعرفها (Tett et al., 2000) بأنها مظهر محدد قابل للقياس من خلال (الانعكاسات السلوكية والتي تُؤثر إيجاباً أو سلباً في الفاعلية التنظيمية) وإن الجدارة هي كلُّ مهارة أو اتجاه أو سلوك أو دافع أو خاصية شخصية ضرورية لأداء العمل بشكل متميز.

ويرى كل من بارنز وهوندغهام (Brans & Hondeghem, 2005) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة تحقق نوعين من التكامل هما:

التكامل العمودي والتكامل الأفقي حيث يقوم التكامل العمودي على ربط سلوكيات الأفراد العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، على حين يعتمد التكامل الأفقي إلى ربط وظائف إدارة الموارد البشرية ووظائفها مع بعضها البعض في إطار اتساقٍ تفاعليٍّ ومتناغمٍ، وفي ضوء ما سبق نستطيع القول إنّ الإطار العام لمفهوم الجدارة يمثل ركناً أساسياً من أركان نظام الرقابة لضمان وجود مستوى عالٍ من التناغم والاتساق بين أجزاء المنظمة ووحداتها بشكل يصب في آخر المطاف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

وذهب (ماهر، ٢٠١١) إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة جدارات (مهارات) أساسية وهي: **الفنية** وتُعنى بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، و**السلوكية** وتختص بالقدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتوجيهه، و**عقلية** ترعى القدرة على التحليل والتفكير ولقد أظهر المسح الذي قام به معهد تشارترد للأيدي العاملة والتطوير (Chartered Institute of Personnel and Development) في عام ٢٠٠٧ أن ٦٠% من أصحاب العمل قد قاموا بتطوير إطار عام للجدارات في منظماتهم، كما أن ٥٠% من أصحاب العمل الذين لا يمتلكون مثل هذا الإطار لديهم خطط عمل لإدراجه في المستقبل القريب. وتكمن أهمية هذا الإطار في تعزيز الأداء العام للمنظمة وذلك من خلال (Hondegheem & Parys, 2002):

١- زيادة الفاعلية (Effectiveness) وعلى جميع المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية

٢- تقليل التكاليف ومعدلات دوران العمل من خلال تحقيق دقة في نظام التعيينات.

٣- تحليل فاعل للحاجات التدريبية، لتصميم وإعداد برامج تدريبية ملائمة ومناسبة لها.

٤- تحسين فاعلية أنظمة تقييم الأداء.

٥- تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في مجال نظام الحوافز والمكافآت.

١-١-٤ أبعاد الجدارات (نماذج الجدارات)

تم الاعتماد على الأبعاد المدروسة من قبل نموذج UC People Management (Competencies, University of California) بعد مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات لتتناسب مع دراستي وتتمثل كالتالي:

- **القيادة (Leadership):** تُعرّف القيادة بأنها القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يميّز بها القائد من غيره بتوجيهه للآخرين وفق ضوابط معنوية وأخلاقية ومهنية وتنظيمية ليتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (Taylor, 1953)
- **الشجاعة الإدارية (Managerial Courage):** تعرف الشجاعة الإدارية بأنها تلك الأداة التي يجب أن يتحلى بها المدراء لتمكنهم من التعامل بحزم في مواجهة الضعف، والغموض،

والتوتر، والتغيير وكل تحديات الحياة، من أجل تحقيق نتائج أفضل (Davis, 2018).
وذكرت دافيس في كتابها مصطلح البطل HERO والذي يرتبط بالقيادة الشجاعة:

- الأمل (Hope) : اعتقاد في القدرة على المثابرة نحو الأهداف وإيجاد طرائق للوصول إليهم.
- الكفاءة (Efficiency) : الثقة التي يمكن للمرء أن يضع بها الجهود للتأثير في النتائج.
- المرونة النفسية (Resilience) : القدرة على الارتداد في مواجهة الشدائد أو الفشل.
- التفاؤل (Optimism) : نظرة إيجابية عامة للعمل وإمكانات النجاح.

• **الوعي الذاتي وضبط النفس (Self-Awareness and Self-Control):** يمثل الوعي الذاتي القدرة على أن ترى نفسك بطريقة واضحة، من خلال التفكير جيداً في الذات، وإدراك ما يحدث معك (Caroline Forsey, 2018). يأتي الوعي الذاتي في المرحلة الأولى من مراحل الذكاء العاطفي، وهو ما يعني أهمية الوعي الذاتي، فأى خلل في فهم الذات سيؤثر في بقية المراحل. عندما يكون لدى المدير الوعي الذاتي بنفسه، سوف يتمكن من استثمار ذلك في القيادة والتعامل مع الآخرين، وسيكون لديه فهم كامل لما يراه الناس في شخصه، لذلك سوف يستثمر هذا الفهم ليساعده على تطوير من مهاراته القيادية. كما سيسهل الوعي الذاتي تعلم ضبط النفس في المواقف المختلفة. مثلاً لن ينفعل المدير عندما يتلقى تقييماً سلبياً في عمله على شيء هو يدرك وجوده بالفعل. وسيحرص على تلقي النقد واستقباله والملاحظات في سبيل تحسين الذات والاسلوب مع الوقت.

• **التوجه بالنمو الشخصي (Personal Growth Orientation):** يعد التطوير الشخصي خطوة لاستبدال الشك بالمعرفة إذ يعني النمو المستمر والخروج من دائرة النمط الإداري التقليدي واكتساب معلومات جديدة وأساليب إدارية متطورة باستمرار من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (Angelou, 2014).

يتحقق النمو الشخصي للمدراء من خلال تحديد منظومة الأهداف والتطلعات والعمل على تقسيمها وتحويلها إلى خطوات واقعية بالتركيز على نقاط القوة المتوافرة لديهم وتطوير القدرات الضعيفة ومواءمة سياسات التطور مع الرؤية التنظيمية وإستراتيجيات القيادة.

- **الفطنة التنظيمية (Organizational Acumen):** بدأ الاهتمام بالفطنة المنظمة ومدى تأثيرها بمبادئها في أداء المنظمات، منذ أن بدأ العالم يشهد تغيرات سريعة أصبحت تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال لإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لذوي المصالح، وأصبحت الحاجة لا تقتضي الاهتمام "بجسم" المنظمات، فحسب ولكن "بعقلها" أيضاً.. وهذه المبادئ هي مجموعة الوظائف الهامة التي تساعد المنظمة على تحقيق و"بلوغ" الغايات"، وتساعد على "فهم البيئة" التي تعمل فيها، والتي تجعل من الممكن على المنظمة تعبئة و"مناقلة مواردها" وبناء وتحسين ذكاءها الجماعي فيحقق لها الاستمرار والبقاء.
- واستجابة لذلك ركز العديد من مدراء الأعمال وخصوصاً الرواد منهم، منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين، على التصرف بفطنة بهدف تحسين نتائج عملياتهم التشغيلية وتحقيق غاياتهم. فاستخدموا العديد من المبادرات، والجديد من الأفكار والأساليب والطرق، والأنظمة (Matheson & Matheson, 1998) الإدارية غير التقليدية كإدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، وإعادة الهندسة، والإنتاج على حسب الطلب والتوريد في الوقت، و (Six Sigma) وغيرها وذلك لمساعدتهم في أداء أعمالهم وتنفيذ أنشطتهم بطريقة صحيحة وبيفاعلية أكبر وصولاً إلى جودة أعلى للمنتج، ووقت أقل للدورة الإنتاجية، ورضاً أعلى للزبائن (Rao et al., 1996)
- **قيادة التغيير (Leading Change):** أصبحت عملية قيادة التغيير بمثابة "العصا السحرية" لنجاح الإدارة الإستراتيجية في معظم المؤسسات الحديثة، وأكثر من ذلك، للبقاء في المنافسة في عصر الابتكارات التقانية والعولمة، لذلك إذا كان المدراء لا يمتلكون الرغبة في تبني التغيير، فهم حتماً غير مستعدين للقيادة، لأن "القيادة ببساطة ليست مسعى ثابتاً ولكنها تتطلب الرغبة في التغيير، والقدرة على قيادة التغيير (Kotter, 1996) وبناءً على أهمية إشراك جميع المستويات الإدارية في جميع مراحل التغيير فإنّ عمليات التغيير الناجحة تبدأ من القمة، مع المستويات الإدارية العليا وذلك لضمان دعمهم وتحقيق الانسجام والتوافق فيما بينهم خلال عملية التغيير وتفاصيل تنفيذها. إن إقناع الموظفين بتغيير سلوكهم لن يكون كافياً للمشاركة في عمليات التغيير ما لم يُدعم بوجود أنظمة رسمية كالهيكلة وأنظمة المكافآت والتدريب والتطوير، لمساندة هذه المشاركة ومعالجة أي تقصير.

• **الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness):** تقترن حياة المنظمات وقدرتها على النمو والنجاح المتواصل بمدى جاهزيتها على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بفاعلية. وتطبق هذه الحقيقة على جميع المنظمات والشركات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها وعائديتها. يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه حالة التعديل أو التبديل المتعمد في الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات الخاصة بالعاملين في المنظمة (Donald R. Brown, 2006). أو هو جميع القرارات التي تتخذها الإدارة وتقوم بتطبيقها لغرض معالجة مشكلة معينة من أجل تحسين الأداء (Piderit, S.K. 2000). ويمثل التغيير المتعمد المادة الأساسية لجميع أنشطة التطوير التنظيمي. ولا يمكن إحداث التطوير بلا تغيير في الفكر والممارسة. فالتطوير ببساطة جهود منظمة تديرها الإدارة بقصد زيادة فاعلية المنظمة وضمان صحتها من خلال التغيير المخطط في العناصر والعمليات الأساسية للمنظمة. وهو في حقيقة الأمر عملية تجديد ذاتي للمنظمة (Self – Renewal) لتبقى محافظة على حيويتها وقدرتها على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية المحيطة.

• **التفويض (Delegation):** يعتبر تفويض السلطة من أهم الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات الإدارية، من أجل توزيع السلطة بما يضمن تحقيق العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو عوائق (بيروقراطية) قد تعترض سبيلها، وبذلك يُعدّ التفويض الأسلوب الذي يجعل التنظيم تاماً، والعملية الإدارية عامةً أمراً ممكناً. ينطوي التفويض على تقاسم السلطة من أعلى إلى أسفل مع المرؤوسين والتحقق من كفاءتهم بجعلهم مسؤولين عن أفعالهم في المنظمة (Prachi, 2001). يتحمل المدير العديد من المسؤوليات ويعمل على القيام بها لذلك ومن أجل تقليل الأعباء فإنه يعمد إلى تفويض المسؤوليات والسلطات إلى المرؤوسين لإنجاز العمل نيابة عنه ضمن الأحكام والقواعد واللوائح التنظيمية الخاصة بالمنظمة أو بالشركة. وقد يكون تفويض السلطة شفهيّاً أو مكتوباً وقد يكون محدداً أو عاماً.

• **التأثير في الآخرين (Influences Others):** التأثير هو القدرة على تعديل كيفية تطور الشخص، أو سلوكه أو تفكيره، بالاعتماد على العلاقات والإقناع؛ وممارستها مبني على الرغبة والاحترام (Luecke, 2011). إن أفكار القادة والمدراء الصائبة وإستراتيجياتهم الدقيقة لا قيمة لها إذا أخفقوا في تحريك مشاعر الموظفين نحو الاتجاه الصحيح الذي يؤدي إلى تطبيق هذه الإستراتيجيات. (Goleman, 1991) والقيادة بالتأثير هي نوع من أسلوب الإدارة الذي يتضمن

التأثير في آراء أعضاء فريق العمل ومواقفهم وخياراتهم وسلوكهم. إن التأثير في الآخرين بطريقة إيجابية يركز على تمكين الموظفين وتطويرهم وخدمتهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم وإخراج الأفضل منهم هي السمات المميزة لقائد مؤثر.

• التطور والتعلم (Development and Learning): يشير التدريب إلى جهد مخطط من

قبل الشركة لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات المطلوبة من الأفراد العاملين، والغاية من جهود التدريب هي الأفراد العاملين لوضع المعرفة المحددة أو المهارة أو القدرة بشكل مركز في برنامج تدريب محدد يمكن أن يساعد أيضاً في إنشاء منظمة متعلمة، والمنظمة المتعلمة هي تلك التي يحاول أفرادها استثمار تعلم أشياء جديدة ويطبّقون ما تعلموه لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة. وعندما ينظر للتدريب من وجهة نظر رافعة التشغيل العالية، فإن الأفراد سيرون أن التفكير الحاسم تقويم العملية والخدمة تستحق أكثر من مجرد نظرة خاطفة. فالتعلم المستمر مطلوب من الأفراد ويجري مكافأتهم ويتطلب التعلم المستمر من الأفراد أن يفهموا العلاقة بين أعمالهم ووحدات عملهم والشركة، وأن يكونوا متآلفين مع أهداف العمل بالشركة، ويتوقع من العاملين أن يعملوا معاً.

للمدراء دور فاعل في تحديد حاجات التدريب والمساعدة في ضمان أن الأفراد يستخدمون التدريب في عملهم. إن بالإمكان تعريف التدريب على أنه محاولة مخطط لها من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظف المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة. فالتدريب يؤدي إلى التعلم، والتعلم تغيير ثابت نسبياً في السلوك أو الاحتمالات المستقبلية للسلوك، والتي تنتج من الخبرة المباشرة أو غير المباشرة. وإن القصد من التدريب هو جعل الموظفين يتعلمون سلوكيات بحيث تكون أكثر فاعلية أو تأثيراً (Noe et al., 1994:419).

• إدارة الصراع/النزاع (Manages Conflict): في ضوء التباين الفكري في مفهوم الصراع

التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، فأشار إليه (Katz & Kahn, 1988: 312) إلى أنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولات المبذولة لعرقلة جهود ما أو الإساءة إليها ومن خلال المقاومة Resistance ضد تلك الجهود. عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه

قوة سلبية يجب تجنبها ومنع حدوثها قدر الامكان، ونظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه. أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث لا ينظر إليه كأمر لا يمكن تجنبه فحسب ولكنهُ أمر مرغوب فيه، لذلك فإن الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع لتكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Hodge & Anthony, 1991). تؤدي إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الايجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الايجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع

• تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار (Develops a high performing and innovative culture):

ثقافة الأداء والابتكار هي الإتيان بالجديد الإداري، ولأن الإدارة نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق: الاستجابة الأفضل لمنتجات الشركة وخدماتها لحاجات زبائنهم، وزيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل (كما في دراسة العمل والحركة)، وتحسين علاقات العمل في الشركة (كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المُدارة ذاتياً)، وتحسين علاقات الشركة مع بيئتها الخارجية (كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة)، ومراعاة أفضل لمطالب مصالح أصحاب المصلحة والصالح العام... إلخ . وفي هذا السياق فإن الابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرائق جديدة، تساهم في تطوير الأداء في الشركة (Anthon, 1997: 51).

فالهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بتأكيدنا أنّ الابتكار الإداري، هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية، يتمثل في ابتكار الإنتاجية أي: الابتكار الإداري = ابتكار الإنتاجية. إن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وتسبُّق الأفراد إلى القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته.

المبحث الثاني: الريادة المؤسسية.

تمهيد

١-٢-١ مفهوم الريادة والريادة المؤسسية

١-٢-٢ عناصر (مكونات) الريادة المؤسسية

١-٢-٣ سمات المدير الريادي

١-٢-٤ العوامل المؤثرة في الريادة المؤسسية

تمهيد

ترى الكثير من الشركات في ريادة الأعمال فرصة لإعادة نشاطها وتطوير نظام العمل بها على أسس جديدة كلياً تختلف عن الأسس القديمة والمستهلكة، وفي إطار ذلك تعمل الشركات على استخدام قوى بشرية منتجة تتوافر فيها كافة المهارات اللازمة لإحداث التغيير اللازم من خلال طرح الأفكار الإبداعية والخروج من النطاق الضيق.

١-٢-١ مفهوم الريادة والريادة المؤسساتية

بدأت الحاجة إلى فهم طبيعة الريادة المؤسساتية تأخذ اهتماماً متزايداً هذه الأيام، وهذا ما تؤشره غزارة الإسهامات الفكرية الخاصة فيها على مستوى المنظمات التي زادت حاجتها إلى الريادة والإبداع داخلها (Mcfadzean et al., 2005)

وأكد (Stewart, 2009) أنه ومع انتقال الاهتمام بالريادة إلى مستوى المنظمة، بعد أن تركز ذلك الاهتمام بدايةً على رائد الأعمال الفرد جاءت البحوث لاحقاً مركزة على الريادة المؤسساتية أو عملية إنشاء مشروعات جديدة داخل منظمات قائمة، حيث بدأ الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع منذ نشر (Miller & Friesen's, 1978) لمقالتهم والتي صنفا فيها المنظمات إلى منظمات ناجحة وأخرى غير ناجحة، واصفين خصائص المنظمات الريادية الناجحة بما يأتي (Stewart, 2009)

١- تتصف بأنها منظمات مبادرة ومتفوقة على بقية المنافسين.

٢- تتحمل وتقبل المخاطرة وتعمل ضمن حالات الشك.

٣- تظهر الإبداعية في عمليات تطوير السوق أو المنتجات أو كليهما معاً.

وعرفها (Sharma & Chrisman) بأنها:

(العملية التي تتمكن من خلالها منظمة ما من إنشاء منظمات جديدة، أو التشجيع على الإبداع والتجديد داخلها. وعرفها (Mcfadzean et al., 2005) ضمن وجهة النظر التنظيمية" بالجهود الرامية إلى تعزيز الإبداع داخل المنظمة، من خلال تقويم فرص جديدة محتملة، ورصف الموارد، واستثمار ما يتاح من فرص وتقديمها على شكل منتجات وخدمات تجارية في السوق

وأضاف (Hisrich, 2010) أن الريادة المؤسسية هي "الفعل الريادي داخل المنظمات، وأحد أهم الأساليب الهادفة إلى التحفيز ثم الإفادة من إمكانات العاملين داخلها، والذين يؤمنون أنه من الممكن عمل الأشياء بطريقة مختلفة وبشكل أفضل". حيث يلاحظ هنا أهمية أفعال الأفراد الريادية للعاملين داخل منظمات قائمة. لكن يبقى السؤال في الجوانب المؤثرة في ذلك السلوك وما يلزم لإظهاره أو تعزيزه.

٢-٢-١ عناصر (مكونات) الريادة المؤسسية

- **الابتكار (Innovation):** هو عنصر حيوي للتوجه بالريادة المؤسسية، لأنه يعكس ميل المؤسسة إلى المشاركة في الأفكار الجديدة ودعمها من خلال التجريب والعمليات الإبداعية التي تساهم في تطوير منتجات أو خدمات أو تقنيات أو عمليات جديدة (Lumpkin & Dess, 1996). تم تعريف الابتكار المؤسسي على أنه فكرة إبداعية تنتج قيمة (Hitt & Ireland, 2000)؛ كاعتماد فكرة أو سلوك جديد على المؤسسة (Zammuto & O'Connor, 1992)؛ وكعقلية تقود أنشطة المؤسسة (Kuczarski, 1996). من خلال هذه العقلية، يمكن أن يؤدي الابتكار إلى إعادة صياغة المفاهيم الأساسية لنوع القيمة التي تسعى المؤسسة إلى إنشائها وكيفية إنشائها (Markides, 1998).
- **الاستباقية (Proactiveness):** تم تعريف الاستباقية، كأحد أبعاد ريادة الأعمال، على أنها إستراتيجية استشرافية حازمة (Miller, 1987)؛ والبحث المستمر عن فرص السوق وتجربة التفاعل والاستجابة مع الاتجاهات البيئية المتغيرة (Venkatraman, 1989)؛ والاستعداد لاتخاذ إجراءات للتأثير على البيئة (Bateman & Crant, 1993). الاستباقية تنطوي على التركيز على المستقبل؛ وخلق فكرة تحمل المسؤولية، تتوقع وتمنع المشاكل؛ التواصل بفعالية؛ التكيف باستمرار والمثابرة خلال تنفيذ عملية جديدة أو إطلاق منتج جديد (Morris & Kuratko, 2002). بينما تنتظر المؤسسات التقليدية إلى المعلومات بشكل انتقائي وتستجيب بشكل دفاعي، فإن المنظمات الريادية منفتحة على الفرص الجديدة من عدة مصادر وتغتتم الفرص من خلال الارتباط الاستباقي بهذه المعلومات.
- **إتخاذ المخاطرة (المجازفة) (Risk Taking):** التعريفات الأولى لريادة الأعمال تدور حول الرغبة في الانخراط في مخاطر الأعمال المحسوبة (Brockhaus, 1980). تم تعريف مخاطر ريادة الأعمال، مع احتمالية حدوث مكاسب وخسائر، على أنها اتخاذ القرار بشأن المشاريع أو المنتجات أو العمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وعدم اليقين

(Cornwall & Perlman, 1990). ناقش (Dickson & Giglierano, 1986) نوعين من المخاطر تتجم مخاطر "غرق القارب" عن عوامل مثل المفاهيم غير المدروسة جيداً، والتوقيت السيئ، وسوق راضٍ بالفعل أو مشبع، وعدم كفاية أساليب التسويق والتوزيع، والتسعير غير المناسب وتتجم مخاطر "فقدان القارب" عن توخي الحذر الشديد في تجاهل الفرص أو رفضها، أو عدم اتباع مسار عمل، أو تأخير اتخاذ إجراء لفترة طويلة ليبرح المنافسون أو تغيير فرص السوق (Dickson & Giglierano, 1986).

- **التوجه الإستراتيجي (Strategic Orientation):** يعتبر كل من التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وممارسات الإدارة الإستراتيجية من الممارسات الإدارية التي يعتقد أنها تسهل سلوك قيادة الأعمال (Murray, 1984؛ Covin & Slevin, 1991). يصف التوجه الإستراتيجي العوامل التي تدفع إنشاء الإستراتيجية. نسبةً إلى (Stevenson, 1983)، فإن إستراتيجية المؤسسة الموجهة نحو رواد الأعمال مدفوعة بالفرص الموجودة في البيئة وليس الموارد التي قد تكون مطلوبة لاستغلالها، بينما تعتمد الإستراتيجية المؤسساتية الموجهة نحو المدراء على استخدام موارد المؤسسة بكفاءة. وتزى المؤسسات الموجهة لرواد الأعمال في الأغلب فرصاً لا يراها الآخرون، وتتصور الاحتمالات المستقبلية التي يفشل الآخرون في التعرف عليها (Stevenson & Gumpert, 1985).

- **التوجه بالموارد (Resource Orientation):** تعمل المؤسسات الموجهة نحو رواد الأعمال كما لو أن كل ما تحتاجه من الموارد هو القدرة على استخدامها، فتمكّن المؤسسة من الوصول إلى التخصص بحسب الحاجة، وتقليل مخاطر التقادم المكلف والحفاظ على المرونة. تسعى المؤسسات الموجهة للمدراء إلى الاستقرار والكفاءة من خلال ملكية الموارد، والتي تربطها بالسيطرة والقوة والمكانة. يصبح رواد الأعمال ماهرين في استخدام موارد الآخرين بما في ذلك رأس المال المالي والفكري والسياسي. (Starr & MacMillan, 1990).

- **بنية الإدارة (Management Structure):** هناك أنواع مختلفة من الهياكل جيدة لتحقيق نتائج معينة في ظل ظروف معينة (Morris & Kuratko, 2002). هيكل الإدارة والموقع الإستراتيجي للمؤسسة الموجهة نحو رواد الأعمال الرئيسيين (Burns & Stalker, 1961)، وهو مناسب بشكل خاص عندما تواجه المؤسسات مستويات عالية من التغيير البيئي (Miller, 1983؛ Burns & Stalker, 1961؛ Burgelman, 1983). هيكل الإدارة هذا

مسطح ومرن ومصنوع من شبكات غير رسمية متعددة (Brown et al., 2001). تعتبر المؤسسة الموجهة للمدراء أكثر ميكانيكية وسكوناً وتنظيماً كتسلسل هرمي رسمي يتميز بخطوط إدارية محددة بوضوح.

• **فلسفة المكافأة (Reward Philosophy):** يدور مفهوم قيادة الأعمال حول المخاطرة والمكافأة (Morris & Kuratko, 2002). تميل المؤسسات التي يعتمد نظام إدارتها على قيادة الأعمال إلى التعويض عن المساهمة في خلق القيمة، بدلاً من مجرد مكافأة الأقدمية. يمكن تصنيف هذه التعويضات في فئات مثل الأجر غير المباشر في شكل مزايا وخدمات؛ الراتب المباشر، بما في ذلك الراتب الأساسي، والأجر المستحق والحوافز، والمكاسب الشخصية بما في ذلك الانتشار والشهرة وتحديات العمل وفرص التعلم (Milkovich & Newman, 1999). ينتج عن مزيج من الأجور أو الحوافز المتغيرة تأثير أكثر أهمية في الأداء المؤسسي من أي مصدر تعويض واحد (Gomez-Mejia & Balkin, 1992). يعزز الاستخدام المناسب للمكافآت نشاط قيادة الأعمال داخل المؤسسات (Barringer & Milkovich, 1998)

• **ثقافة قيادة الأعمال (Entrepreneurial Culture):** يمكن تعريف الثقافة، وهي مفهوم مستعار في الأصل من مجالات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، على أنها المعتقدات والافتراضات الأساسية للمؤسسة بشأن ماهية المؤسسة، وكيف يجب أن يتصرف أعضاؤها، وكيف تحدد نفسها فيما يتعلق ببيئتها الخارجية (Cornwall & Perlman, 1990). تتكون الثقافة من عدة مستويات مثل الأنظمة المشتركة من القيم والمعتقدات والمعايير بالإضافة إلى النماذج المشتركة، مثل المفردات والمعتقدات والطقوس وطرق ارتداء الملابس وديكور المكتب (Trice & Beyer, 1993). قدم (Hofstede, 1991) إطاراً بخمسة أبعاد تستخدم للتمييز بين الثقافات، بما في ذلك مسافة القوة وهي درجة عدم المساواة المتصورة بين الناس؛ الفردية وهي الدرجة التي يفضلها الناس للتصرف كأفراد أو كعضو في مجموعة؛ الذكورة وهي الدرجة التي يتم فيها التأكيد على القيم الذكورية التقليدية مثل الحزم والمنافسة على القيم الأنثوية التقليدية مثل العلاقات والخدمة؛ تجنب عدم اليقين وهي الدرجة التي يفضل فيها الناس المواقف المنظمة؛ والتوجه طويل الأمد. تتضمن قيادة الأعمال المؤسسية الفعالة إدارة ثقافة تشمل جميع الأفراد من حيث كونهم رواد أعمال داخليين مدركين بأنفسهم، وتحيي حالات

الفشل وكذلك النجاحات، وتدمج آليات الفرز لتعزيز الابتكار، وتغذي التواصل المتكرر بين الأشخاص ذوي الآراء المختلفة (Van de Ven, 1989)

١-٢-٣ سمات المدير الريادي

هنا مجموعة من الخصائص والسمات التي يتميز بها المدير الريادي تجعله يرتقي بالإدارة الإستراتيجية إلى الريادية والتميز، نجد من هذه الخصائص التالي: (Nagar1999, P.3.4)

أ. **بناء الشراكة:** من بين المهارات القابلة للتحويل التي يتمتع بها المدير الريادي هي ما عرفها "سقراط" بأنها جذب الحلفاء والأعوان، وسوف أطلق عليها هنا إقامة الشراكات، وهي الوظيفة العامة الخامسة من وظائف الريادية الإستراتيجية.

إن حالة الضرورة الأساسية للحليف أو الشريك الناجح، هي إذن هدف مشترك. ويجب أن يكون تحقيق الغاية المنشودة أمراً حتمياً في صالح كلا الطرفين، إلا أنهم يحددون مصالحهم إذا كانت المساهمات المحتملة للشركاء نحو الغاية المشتركة متكاملة، كتلك التي يشارك بها أعضاء الفريق داخل الفريق الحقيقي، كان ذلك أفضل.

وباستخدام نموذج الدوائر الثلاث لكي توضح:

✓ ما مهمتنا المشتركة؟

✓ كيف يمكننا تقديم أفضل ما عندنا في العمل كفريق واحد؟

✓ كيف يمكن لكل فرد (في القسم أو المؤسسة كاملة) أن يقدم أفضل ما عنده؟

ب. **بث الروح المؤسساتية:** لا تتمثل مهمة القيادة في أن تدخل العظمة على الأشخاص، وإنما تتمثل في استخراج تلك العظمة؛ لأنها موجودة بالفعل.

وثمة عامل يختص بالمجموعات أو الشركات يتمثل فيما يطلق عليه الفرنسيون *de corps esprit*. والعبارة تصف شعور الإخلاص والفخر تجاه المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، كما أنها تشير إلى التآزر فيما بين أفراد المجموعة أو الشركة والذي يتعدى مجرد مجموع أقسامه. فإن استطعت جمع ذلك وحصره في مجرى واحد أصبح بالإمكان تحقيق أمور عظيمة.

ت. **النزعة لتحمل المخاطرة:** الرواد لديهم نزعة أكبر من غيرهم لتحمل المخاطر (ويمكن القول إنها فوق المتوسط ولكنها ليست عالية). فهم ليسوا مقامرين يلعبون تحت درجة عالية من المغامرة والمخاطرة، لكنهم يحسبون درجة المخاطرة، ويرتبون وينظمون ويدرسون ويحللون ويخططون حتى

يمكنهم تحمل المخاطرة، فإن كانت درجة المخاطرة محسوبة Calculated Risk وتشير الحسابات أنها معقولة وأن فرص النجاح عالية، فإنهم يتحملون المخاطرة. (S.S.Khanka, 1999 , p.4)

١. مهام المدير الريادي:

- ✓ تحديد البدائل المتاحة والمفاضلة بينها؛
- ✓ اختيار التصور الأفضل للشركة ببناء رسالة ورؤية أهداف الشركة بشكل مبدع وخلاق؛
- ✓ المفاضلة بين الإستراتيجيات المتاحة بشكل يعزز قيادة الشركة لتحقيق مختلف الأهداف؛
- ✓ ينمي الإلهام لدى موظفي الشركة.
- ✓ يبني الرؤى الخاصة بالأفراد بما يخدم أهداف الشركة.
- ✓ يدير العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ يطبق المنهج الإستباقي في تحسين المخاطر لاستثمار الفرص.
- ✓ يتحمل مسؤولية تحقيق الجاهزية بتوفير متطلبات تحقيق المنافع من استثمار الفرص.
- ✓ يوجه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات السوق وحاجات العميل.
- ✓ يبني بيئة تعلم داخل الشركة داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدى موظفي الشركة. من خلال تراكم رصيد معرفي يساهم في جودة التفكير وتميز الأداء وتجنب تكرار الخطأ.

١-٢-٣ العوامل المؤثرة في الريادة المؤسسية

لكي نستطيع فهم العملية الريادية، يجب إدراك محفزات الرياديين للبدء بعمل ريادي (Kuratko et al., 1997) هذه الفقرة مهمة بسبب ارتباطها المباشر بالتحفيز والأداء. ومن خلال (Robinson & Herron, 1993) تم تحديد مجموعة من العوامل المحفزة للأعمال الريادية وتتضمن:

الخصائص الريادية ومنها: الاستقلالية، تحقيق الذات، التطور، الدخل والتقدير (Chu et al., 2007).

بعض الباحثين يعتقدون أن للخصائص الريادية دوراً رئيسياً بالتحفيز مثل الحاجة للإنجاز، تحمل الغموض، الرغبة بالإبداع، القدرة على تحمل المخاطر، والقدرة على التحكم الداخلي، كل هذه العوامل أثبتت تأثيرها في الأنشطة الريادية (Brockman et al., 2006, Collins et al., 2003, Envick & Langford, 2004).

يعتقد باحثون آخرون أن هناك عوامل خارجية أساسية (مهمّة) (Kuratko et al., 1997,) حيث يمكن البدء بعمل ريادي بسبب عوامل وظروف خارجية سلبية مثل التقاعد أو البطالة أو بسبب الأجور المنخفضة (Curran and Blackburn, 2001) , أو يمكن بسبب عوامل وظروف إيجابية مثل الرغبة لتأسيس عمل خاص، زيادة الثروة، تغيير نمط العمل، أو رغبة الفرد بالاستفادة من خبرته ومعرفته (Birley and Westhead, 1994, Burke et al., 2002).

أثبتت الدراسة (McMullen et al., 2008) وجود صلة بين كل من الرياديين في البلدان المختلفة مع السياسات الحكومية، حيث وكلّ من قانون العمل، والمالية، والرقابة المرتبطة بالنشاطات الريادية، تؤدي إلى زيادة الفرص أو نقصانها والتي من المحتمل أن تصبح عملاً ريادياً.

يمكن للحكومات أن تؤثر في النشاط الريادي عن طريق برامج التمويل، والسياسات الضريبية، وأساليب دعم الأسواق الملائمة من أجل الترويج لريادة الأعمال (Lerner, 1999).

أما فيما يرتبط بالبيئة المحلية فقد أكدت العديد من الدراسات أهمية وجود بيئة خصبة لريادة الأعمال مثل البنية التحتية الملائمة، البحث والتطوير وتوفير رأس المال العامل. (Bas and Niosi, 2005).

الفصل الثاني: الإطار العملي

تمهيد

- ١-٢ منهج الدراسة
- ٢-٢ مجتمع الدراسة وعيّنتها
- ٣-٢ أدوات جمع البيانات وتحليلها
- ٤-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- ٥-٢ ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها
- ٦-٢ خصائص أفراد العينة
- ٧-٢ الإجابة عن تساؤلات الدراسة
- ٨-٢ اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي أتبعته لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف أداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً.

٢-١ منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة والفرضيات التي تحاول الباحثة اختبارها، فإنه سيتم استخدام والمنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دارستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والمنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند حد جمع المعلومات، فهو أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، إذاً هو لا يقتصر على وصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها وتحليلها للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة التي تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

٢-٢ مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة من شركات القطاع الخاص السورية.

العينة: وزعت الاستبانة على عينة متاحة من أصحاب ومدراء شركات في القطاع الخاص (مليون ومدراء عائدون من الاغتراب) من خلال جولة ميدانية على معظم الشركات وذلك نظراً لعدم توفر إطار ولائحة بهذه الشركات حيث استطاعت الباحثة خلال فترة شهرين أن توزع 80 استبانة على هذه الشركات ذات الاختصاصات المختلفة والتي خضعت للتحليل الإحصائي. تم تحديد مدير محلي مقابل مدير عائد من الاغتراب وذلك لكل شركة مشابهة من حيث النشاط والحجم.

٢-٣ أدوات جمع البيانات وتحليلها

بالنظر إلى الدراسات السابقة وفق طبيعة البيانات المراد جمعها، اعتمدَ على الاستبانة أداةً لجمع البيانات الأولية، وتم اتباع نوعين من الاستقصاء المباشر والإلكتروني عبر الاستبانة، وفق مقاييس ليكرت الخماسي (الإيجابي) لقياس تقويم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة كما يلي:

جدول رقم (١) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

الجزء الأول يشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، نشاط الشركة)

الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من محاور رئيسية وهي:

عدد العبارات	المتغير	
	أبعاد الجدارات الإدارية	
٤	أساسيات القيادة	١
٥	الشجاعة الإدارية وقيادة التغيير	٢
١٦	إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس	٣
٤	استخدام الفطنة التنظيمية وتطويرها	٤
٤	تطوير الجاهزية التنظيمية	٥
٦	مواءمة الأداء من أجل النجاح	٦

٤	التحسين المستمر	٧
١٠	تخطيط الأنشطة وتنظيمها	٨
٧	التفويض	٩
7	التأثير في الآخرين	١٠
٩	إدارة الأداء بفعالية	١١
٥	تسهيل التعلم	١٢
٣	إدارة الصراع/النزاع	١٣
٦	تطبيق معايير العمل/ وبناء الشركات	١٤
٧	تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار	١٥

	أبعاد الريادة المؤسسية	
٤	الابتكار والاستباقية	١
٣	اتخاذ المخاطرة	٢
٣	التوجه الإستراتيجي وبناء الشركات	٣
٥	توجيه الموارد وفلسفة المكافأة	٤
٥	بنية الإدارة	٥
٥	الثقافة الريادية	٦

٢-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل البيانات المتحصّل عليها واختبار صحة فرضيات الدراسة، تمّت الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية وذلك باستعمال الباحثة لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قامت الباحثة بتفريغ البيانات (استجابات العينة) بحسب كل سؤال من الأسئلة وتم منح العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة ، ثمّ الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارات المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ «Alpha Cronbach». بغرض قياس ثبات الأداة.

ب- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

ت- اختبار العينة الاحادية one sample t test.

ث- اختبار الفروق في التقويم بين الإدارتين لاعتماد المحاور والعبارات Independent t test

ج- الانحدار الخطي المتعدد.

ح- تم اجراء (PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0) Hayes

٢-٥ ثبات وصلاحيّة أداة الدراسة وصلاحيّتها:

١- صلاحية أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة كما يلي: من خلال عرضها على مجموعة من المشرفين سواء في الإدارة المحلية أو الإدارة العائدة من الاغتراب

٢) الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وموضوع الدراسة، من أجل التأكد من ثبات الاستبانة وصلاحياتها تم فحصها من خلال ألفا كرونباخ لقياس ثباتها، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين ٠ - ١ وتعتبر القيمة المقبولة له ٠,٦٠ (الطويل، ٢٠١٥) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٢).

جدول (٢) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	الفا كرونباخ
أساسيات القيادة	٤	٠,٩٠
الشجاعة الإدارية وقيادة التغيير	٥	٠,٧٨
إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس	١٦	٠,٩٥
استخدام الفطنة التنظيمية تطويرها	٤	٠,٩٢
تطوير الجاهزية التنظيمية	٤	٠,٨٩
مواءمة الأداء من أجل النجاح	٦	٠,٩٤
التحسين المستمر	٤	٠,٩٣
تخطيط الأنشطة وتنظيمها	١٠	٠,٩٤
التفويض	٧	٠,٩٦
التأثير في الآخرين	٧	٠,٩٠
إدارة الأداء بفعالية	٩	٠,٩٢
تسهيل التعلم	٥	٠,٩٣
إدارة الصراع/النزاع	٣	٠,٩٥
تطبيق معايير العمل/ وبناء الشركات	٦	٠,٩٤
تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار	٧	٠,٨٨
الابتكار والاستباقية	٤	٠,٨٨
اتخاذ المخاطرة	٣	٠,٩٢
التوجه الإستراتيجي وبناء الشركات	٣	٠,٨٩
توجيه الموارد وفلسفة المكافأة	٥	٠,٨٤

بنية الإدارة	٥	٠,٨٥
الثقافة الريادية	٥	٠,٨٧

من إعداد الباحثة

من النتائج الموضحة في جدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت ٠,٧٨ - ٠,٩٨ وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها فيجعلها صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٢-٦ خصائص أفراد العينة:

يظهر الجدول رقم (٣) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخصائص المبحوثين

حالة الإدارة الحالية		إدارة عائدة من الاغتراب		النوع الاجتماعي
إدارة محلية	إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب	إدارة عائدة من الاغتراب	
العدد	%	العدد	%	
33	82.5%	34	85.0%	ذكر
7	17.5%	6	15.0%	أنثى
40	100.0%	40	100.0%	Total
27	67.5%	21	52.5%	أقل من ٣٥ سنة
7	17.5%	13	32.5%	سنة 35-44
6	15.0%	6	15.0%	٤٥ سنة وأكثر
40	100.0%	40	100.0%	Total
21	52.5%	17	42.5%	اجازة جامعية
19	47.5%	23	57.5%	دراسات عليا
40	100.0%	40	100.0%	Total
9	22.5%	5	12.5%	أقل من ٥ سنوات
15	37.5%	14	35.0%	من ٥ إلى ٩ سنوات
16	40.0%	21	52.5%	١٠ سنوات وأكثر
40	100.0%	40	100.0%	Total
13	32.5%	23	57.5%	إدارة عليا
40	100.0%	40	100.0%	Total
11	27.5%	12	30.0%	تجاري
13	32.5%	15	37.5%	خدمي
10	25.0%	11	27.5%	صناعي /انتاج
6	15.0%	2	5.0%	غير ذلك
40	100.0%	40	100.0%	Total

المصدر برنامج SPSS

١- توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي بين الإدارتين:

نلاحظ من الجدول رقم (٣) من حيث (إدارة عائدة من الاغتراب) أن نسبة المستجيبين من الإناث ١٥%، ونسبة المستجيبين من الذكور هي ٨٥%، ومن حيث (إدارة محلية) أن نسبة المستجيبين من الإناث ١٧,٥%، ونسبة المستجيبين من الذكور هي ٨٢,٥%.

٢- توزيع أفراد العينة بحسب العمر:

يبين الجدول رقم (٣) من حيث (إدارة عائدة من الاغتراب) يلاحظ أن نسبة الذين تقلُّ أعمارهم عن ٣٥ سنة هي ٥٢,٥% وهي النسبة الأكبر، تليها الفئة العمرية التي تقع أعمارها بين ٣٥ - ٤٤ بنسبة ٣٢,٥%, ثم تأتي الفئة العمرية الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة هي ١٥,٠% فقط.

من حيث (إدارة محلية) يلاحظ أن نسبة الذين تقلُّ أعمارهم عن ٣٥ سنة هي ٦٧,٢% وهي النسبة الأكبر، تليها الفئة العمرية التي تقع أعمارها بين ٣٥ - ٤٤ بنسبة ١٧,٥%, ثم تأتي الفئة العمرية للذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة هي ١٥,٠% فقط.

شكلت الفئة (أقل من ٣٥ سنة) أكثر من نصف العينة من توزع الفئات العمرية وقد لاحظت الباحثة تغليب رأي هذه الفئة بشكل كبير وذلك بسبب انفتاحها على التطوير واستخدام المهارات الإدارية والمهارات الفنية والتقنية المعمول بها دولياً وعادةً ما تتميز هذه الفئة من غيرها من الفئات العمرية بالروح الريادية والرغبة المستمرة بالمنافسة والابتكار.

٣- توزع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي:

في الجدول رقم (٣) يبين من حيث (إدارة عائدة من الاغتراب) بلغت نسبة الحاصلين على إجازة جامعية ٤٢,٥%, وحلت ثانياً بعد النسبة الخاصة بمستوى الدراسات العليا بنسبة ٥٧,٥%. من حيث (إدارة محلية) بلغت نسبة حائزي الإجازة الجامعية هي ٥٢,٥%, تليها النسبة الخاصة بمستوى الدراسات العليا وهي ٤٧,٥%.

وقد شددت الباحثة على ضرورة إجراء استبانة لآراء الموظفين الحائزين على مؤهلات علمية عامة كالإجازة الجامعية والذين يتمتعون بقدرة أكاديمية كافية لتقويم المدراء استناداً إلى مناهج ومدارس إدارية وفكرية وعلمية بالإضافة إلى نسبة مماثلة من خريجي الدراسات العليا والذين عادةً ما يمتلكون اطلاعاً أوسع على تجارب إدارية دولية ناجحة يمكن الاستناد إليها للمقارنة بين المدراء المحليين والمدراء العائدين من الاغتراب.

٤- توزع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة:

في الجدول رقم (٣) من حيث (إدارة عائدة من الاغتراب) توزعت العينة بحسب الخبرة فنسبة الذين لديهم خبرة من ١٠ سنوات وأكثر ٥٢,٥% وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ٩ سنوات وهي ٣٥,٠%, ونسبة الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ١٢,٥%.

من حيث (إدارة محلية) توزعت العينة بحسب الخبرة ونسبة الذين لديهم خبرة من ١٠ سنوات وأكثر ٤٠,٥% وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ٩ سنوات وهي ٣٧,٥%، ونسبة الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ٢٢,٥%. ولاحظت الباحثة إلى ضرورة إجراء استبانة للموظفين الذين يمتلكون خبرة تسمح لهم بتشكيل مقارنة منطقية مستندة إلى فهم كامل لطبيعة الأعمال ومكونات البيئة الخارجية والسياق التاريخي لتطور أقسامهم ليتسنى لهم تمييز أداء المدراء المحليين من أداء المدراء العائدين وملاحظة فروق الجدارات بينهم، لذلك نجد أن قرابة ٥٠% من عينة الدراسة كانت تمتلك خبرة تفوق ال ١٠ سنوات ويمكن الادعاء بأن هذه العينة قد واكبت حقبة تاريخية طويلة من أعمار الشركات المحلية وسوق المنافسة الداخلي وتأثيرات الأزمة الحالية بكافة مكوناتها وأصبحوا يمتلكون خبرة تطبيقية وواقعية تسمح لهم بتمييز التصرفات الإدارية وتقويمها.

٥- توزع أفراد العينة بحسب نوع الإدارة: (مدير محلي، مدير عائد من الاغتراب)

توزعت عينة الدراسة من حيث نوع الإدارة إلى ٥٠% إدارة عائدة من الاغتراب، ٥٠% إدارة محلية. لاحظت الباحثة ضرورة توزيع العينة على عدد متماثل من الشركات التي يديرها أو يوجد فيها مدراء عائدون من الاغتراب وبين شركات تعتمد في كيانها الإداري على مدراء محليين وذلك بهدف تقديم نتائج علمية تتوخى الدقة واستخلاص توصيات يمكن الاستناد إليها مستقبلاً. وقد وُزعت الاستبانة على ١٥ شركة.

٦- توزع أفراد العينة بحسب نشاط الشركة:

من حيث (إدارة عائدة من الاغتراب) ومن حيث نشاط الشركة إلى ٣٥,٠% تجاري، ٢٧,٥% خدمي، ٣٢,٣% صناعي / إنتاج وغير ذلك بنسبة ٥,٠%. ولاحظت الباحثة أن ٥٠% من الشركات كانت ذات طابع خدمي (شركات توصيل، مصارف، تدريب وتأهيل، وغيرها)

من حيث (إدارة محلية) ومن حيث نشاط الشركة إلى ٢٧,٥% تجاري، ٢٧,٥% خدمي، ٣٢,٥% صناعي / إنتاج وغير ذلك بنسبة ١٥,٠%. ولاحظت الباحثة أن ٣٧% من الشركات كانت ذات طابع خدمي (شركات توصيل، مصارف، تدريب وتأهيل، وغيرها)

وتم انتقاء هذه الشركات بسبب الطابع الريادي الذي تتميز به في مجال الخدمات التي تقدمها، بينما توزعت باقي النسب على المجالات الصناعية والتجارية والإنتاجية وغيرها من الشركات التي لا تزال تعتمد أساليب إدارية تقليدية ونمطية ثابتة.

٧-٢ الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما مستويات الجدارات التي يمتلكها المديرون العائدون من الاغتراب في الشركات السورية الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟

التساؤل الثاني: ما مستويات الجدارات التي يمتلكها المديرون المحليون في الشركات السورية الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟

التساؤل الثالث: هل تختلف جدارات المديرين المحليين عن جدارات المديرين العائدين من الاغتراب من وجهة نظر أفراد العينة؟

للإجابة عن هذه التساؤلات، تم استخدام اختبار **Independent samples t test** لمقارنة الفروق في تقويم محاور الدراسة كما يلي.
-تحليل عبارات محور أساسيات القيادة:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٤) تبرز هذا التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٤) الدالات الإحصائية لتقويم أساسيات القيادة

دلالة الفروق	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.880	79	1.011	3.95	40	إدارة محلية	التحلي بمستوى عالٍ من النزاهة والانفتاح والاستقامة
	79	1.108	3.95	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.036	75	1.014	3.73	40	إدارة محلية	التصرف في العمل وفق لمعايير عالية
	65	1.171	3.25	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.025	84	1.067	4.20	40	إدارة محلية	التصرف في العمل وفق ضوابط معنوية وأخلاقية ومهنية وتنظيمية
	68	1.057	3.40	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.05	84	1.067	4.20	40	إدارة محلية	التفاعل مع الآخرين بطريقة تعزز الثقة في نواياهم
	69	1.076	3.45	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.087	80	1.02	4.02	40	إدارة عائدة من الاغتراب	تقويم أساسيات القيادة
	70	0.98	3.51	40	إدارة محلية	

المصدر: SPSS

من حيث أساسيات القيادة نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارتين (محلية، عائدة من الاغتراب) مع مستوى تقويم عالٍ، فيما يتعلق بالتحلي بمستوى عالٍ من النزاهة و الانفتاح والتصرف وفق ضوابط معنوية و أخلاقية ومهنية وذلك إيماناً بأن هذه التصرفات والقيم الإدارية تعدُّ ركيزة أساسية لأي عمل أو نشاط تجاري أو خدمي وخاصة في العقد الأخير الذي شهد إنشاء وتأسيس شركات كثيرة اعتمدت على التنافسية من خلال جذب النخب الوظيفية إليها باعتبار أن معايير العمل العالية و الضوابط التنظيمية و التفاعل مع الموظفين وغيرها من التصرفات الإدارية تشكل عناصر جذب واحتفاظ للنخب الوظيفية.

-تحليل عبارات محور الشجاعة الإدارية:-

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٥) تبرز هذه التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٥) الدالات الإحصائية لتقويم الشجاعة الإدارية وقيادة التغيير

دلالة الفروق	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	55	0.6	2.8	40	إدارة محلية	التعبير عن الآراء بأمانة وصراحة، حتى عندما يكون ذلك صعباً أو من غير المألوف القيام بذلك
	84	0.7	4.2	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.027	51	0.7	2.6	40	إدارة محلية	معالجة النزاعات على الفور باستخدام الاستماع المركز وردود الفعل السلوكية
	86	0.6	4.3	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.028	55	0.6	2.8	40	إدارة محلية	إدراك المواقف أو الظروف التي تتطلب التغيير
	72	1.0	3.6	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.020	48	0.9	2.4	40	إدارة محلية	التواصل بخصوص السياق التنظيمي (البيئة التنظيمية)
	89	0.8	4.5	40	إدارة عائدة من الاغتراب	أثناء الإدارة ودعم الأفراد عبر التغيير التنظيمي
0.000	62	0.6	3.1	40	إدارة محلية	تحمل المسؤولية والمساءلة عن التنفيذ الناجح
	77	0.9	3.8	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	60	0.54	3.02	40	إدارة محلية	الشجاعة الإدارية وقيادة التغيير
	83	0.56	4.13	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر : SPSS

لاحظت الباحثة تفوق المديرين العائدين من الاغتراب على المديرين المحليين في هذا المجال إذ يشمل عمل الإدارة الأخيرة على محاولة تجنب الثغرات والأضرار التي يسببها التغيير فمن الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولاً قبل البناء. والإدارة التقليدية لا تؤمن عادة بضرورة التغيير ولا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً و أسلوباً، فإن حكمتها الظروف نجدها تسعى فقط إلى سدّ الثغرات والنواقص التي تتجم عن العملية التغييرية ما يجعل استجابتها للتغيير تتسم بالدفاعية، وعادة ما يتخذ شكل رد الفعل من حيث أن الإدارة العائدة من الاغتراب تميل عادة إلى توقع التغيير و التنبؤ المسبق به واتخاذ خطط و برامج لإحداث التغيير أو تنظيمه أو ضبطه فتراها تملك الجرأة و الشجاعة للتحلي بأسلوب هجومي في الأغلب قائم على تحليل ما تتطلبه المرحلة من طموحات و آمال وما تملكه الشركة من قدرات فتوجهها بالحكمة و الحنكة نحو تحقيق الأهداف برؤية و ثقة و اتزان.

-تحليل عبارات محور إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (١٦) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٦) الدالات الإحصائية لتقييم إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس

دلالة الفروق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	52	0.5	2.6	40	احترام الالتزامات والوفاء بالوعود وحماية الخصوصية	إدارة محلية
	72	1.0	3.6	40	احترام الالتزامات والوفاء بالوعود وحماية الخصوصية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	48	0.5	2.4	40	تطوير وإيصال الرؤية الشخصية فيما يتعلق بالأداء	إدارة محلية
	78	0.8	3.9	40	تطوير وإيصال الرؤية الشخصية فيما يتعلق بالأداء	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.5	2.6	40	وضع معايير أداء شخصية عالية	إدارة محلية
	79	1.0	4.0	40	وضع معايير أداء شخصية عالية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	50	0.6	2.5	40	تعديل السلوك بناءً على الوعي الذاتي لتحسين التأثير المطلوب	إدارة محلية
	82	0.9	4.1	40	تعديل السلوك بناءً على الوعي الذاتي لتحسين التأثير المطلوب	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.5	2.6	40	إظهار التوجه بالنمو والتطور الشخصي	إدارة محلية
	66	1.6	3.3	40	إظهار التوجه بالنمو والتطور الشخصي	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.5	2.5	40	إظهار نقاط القوة والضعف الشخصية	إدارة محلية
	82	1.0	4.1	40	إظهار نقاط القوة والضعف الشخصية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.7	2.5	40	اتخاذ إجراءات فعالة بناءً على التغذية الراجعة	إدارة محلية
	79	1.1	4.0	40	اتخاذ إجراءات فعالة بناءً على التغذية الراجعة	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.6	2.6	40	تعزيز فرص التطوير الذاتي	إدارة محلية

	79	1.0	3.9	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	50	0.7	2.5	40	إدارة محلية	إدارة التغيير بشكل فعال
	77	0.9	3.9	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	50	0.6	2.5	40	إدارة محلية	تعزير القدرة على التكيف والمرونة النفسية
	75	1.0	3.8	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	66	0.9	3.3	40	إدارة محلية	القيادة من خلال الرؤية والقيم
	74	0.6	3.7	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	82	1.1	4.1	40	إدارة محلية	الإبقاء على رؤية المنظمة وقيمها في طليعة صناعة قرارات وعمل الموظفين
	72	1.5	3.6	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	51	0.6	2.6	40	إدارة محلية	النقل وبشكل واضح وجهة نظر مقنعة عن الحالة المستقبلية بطريقة ملهمة للآخرين لتحقيق رسالة المنظمة
	74	1.5	3.7	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	50	0.7	2.5	40	إدارة محلية	مواعاة خطط الفريق مع الرؤية التنظيمية وإستراتيجيات القيادة
	81	0.8	4.0	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	50	0.6	2.5	40	إدارة محلية	مساعدة الآخرين على ترجمة رؤية المنظمة وأهدافها إلى تحديات وأهداف ذات مغزى
	79	1.1	3.9	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	66	0.9	3.3	40	إدارة محلية	اتخاذ قرارات إشراف أخلاقية في الوقت المناسب
	81	0.8	4.0	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	54	0.40	2.71	40	إدارة محلية	إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس
	77	0.81	3.83	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر : SPSS

لاحظت الباحثة إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة والذين ينتمون إلى الإدارة المحلية بلغ (٢,٧١) وهو متوسط منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بأفراد العينة والذين ينتمون للإدارة العائدة من الاغتراب والذي بلغ (٣,٨٣), مما سبق نلاحظ انخفاض مستوى الجدارات لدى المديرين المحليين وذلك بحسب نتائج الجدول السابق وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين المحليين يعتقدون أنهم يفهمون أنفسهم أكثر بكثير مما يفعلون في الحقيقة، وتكون لديهم مشكلة في الوعي الذاتي في الأغلب مقارنة بالمديرين العائدين من الاغتراب الذين يرون الوعي الذاتي بصفته أحد مكونات الذكاء العاطفي والذي عادة ما يسعون لامتلاكه والتحلي به لكونه يشكل مقدرتهم على إدراك العواطف الخاصة بهم وبالموظفين وفهمها ويزيد من قدراتهم على إدارة السلوكيات والعلاقات. يسعى المديرين العائدون من الاغتراب إلى معرفة أنفسهم أكثر ودراسة ردود أفعالهم وطرق استجاباتهم لردود فعل الآخرين وتقبل كل تقويم أو ملاحظة تساعد على فهم صفاتهم والجوانب التي تحدد طريقة تصرفاتهم وتفاعلهم مع الآخرين ما يؤدي بدوره الى زيادة دورهم والتأثير إيجاباً عليهم. وعلى النقيض من ذلك يسعى المديرون المحليون لإبراز أنفسهم دوماً كشخصيات مكتملة النضج والوعي ويركزون على النجاحات السابقة التي

قاموا بتحقيقها كأدلة أمام الموظفين على تحليلهم بهذا النضج ويرون أن التغيير في الأساليب وأنماط التعامل مع الموظفين يشكل تعارضاً مع سياسات الثبات والانضباط الإداري التي يجب عليهم تعزيزها في ذهنية العاملين لديهم كافة.

- تحليل عبارات محور استخدام الفطنة التنظيمية وتطويرها:

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٤) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٧) الدالات الإحصائية لتقييم واستخدام الفطنة التنظيمية وتطويرها

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.254	79	0.9	3.9	40	إدارة محلية	ضمان توافق جميع العمليات وتدفقات العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
	83	0.8	4.2	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	66	1.2	3.3	40	إدارة محلية	التشجيع على المشاريع الجديدة والدفاع عنها
	89	0.8	4.5	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.006	63	1.1	3.1	40	إدارة محلية	التأثير والتواصل والعرض بشكل فعال
	77	1.2	3.9	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.003	62	1.1	3.1	40	إدارة محلية	العمل على تحسين النتائج التنظيمية من خلال إيصال التوقعات المحددة ومقاييس النجاح بوضوح
	77	1.2	3.9	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	68	0.90	2.67	40	إدارة محلية	استخدام الفطنة التنظيمية وتطويرها
	82	0.91	4.28	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة والذين ينتمون إلى الإدارة المحلية بلغ (٢,٦٧) وهو متوسط منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بأفراد العينة والذين ينتمون للإدارة العائدة من الاغتراب والذي بلغ (٤,٢٨)، مما سبق نلاحظ انخفاض مستوى الجدارات لدى المديرين المحليين وذلك بحسب نتائج الجدول السابق وتعزو الباحثة ذلك إلى اقتصار مفهوم تطوير الفطنة التنظيمية لدى الإدارات المحلية على أقسام البحث والتطوير فيها، على حين أن المديرين العائدين من الاغتراب قاموا بانتهاج مبدأ موسع لتطوير الفطنة التنظيمية يتعدى أقسام البحث والتطوير ليشمل المنظمة كلها ولذا فإن الفطنة التنظيمية لهم هي التي تمكن الجميع من اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة لتتيح فرصاً أفضل لخلق القيمة. واستجابة لذلك ركزت العديد من الإدارات العائدة من الاغتراب على التصرف بفطنة بهدف تحسين نتائج عملياتها التشغيلية وتحقيق غاياتها. فاستخدمت العديد من

المبادرات والجديد من الأفكار والأساليب والطرائق والأنظمة الإدارية غير التقليدية كإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وغيرها، وذلك لمساعدتها في أداء أعمالها وتنفيذ أنشطتها بطريقة صحيحة وفعالية أكبر وصولاً إلى جودة أعلى للمنتجات والخدمات ورضا أعلى للزبائن.

- تحليل عبارات محور تطوير الجاهزية التنظيمية:

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٤) تبرز هذه التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٨) الدالات الإحصائية لتقويم تطوير الجاهزية التنظيمية

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	64	0.877	3.2	40	إدارة محلية	استخلاص النتائج من خلال مقارنة البيانات لتحديد وإعادة التعامل مع القضايا والمشاكل والمصادر لتحديد الفرص
	87	0.828	4.35	40	إدارة عائدة من الاغتراب	موازنة الأعمال اليومية مع الرؤية طويلة المدى لاتخاذ قرارات الأعمال
0.000	51	0.89	2.55	40	إدارة محلية	تنظيم النهج والحلول البديلة بالمقارنة معايير القرارات المهمة
	89	0.679	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	توقع النمو التنظيمي والتحديات من خلال تطوير فعال للخطط المالية والموارد
0.000	47	0.935	2.34	40	إدارة محلية	تطوير الجاهزية التنظيمية
	88	0.77	4.4	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	58	0.935	2.88	40	إدارة محلية	
	88	0.77	4.4	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.052	68	0.90	3.36	40	إدارة محلية	
	86	0.78	4.08	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

من حيث تطوير الجاهزية التنظيمية نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارتين (محلية، عائدة من الاغتراب) مع مستوى تقويم عالٍ، ومن خلال الاستبانة توصلت الباحثة إلى أن هذا التطابق بين مستويي الإدارة فيما يخص الجاهزية التنظيمية جاء نتيجة لتقاطع متطلبات الحياة اليومية الإدارية التي تعيشها معظم شركات القطاع الخاص في سورية ومنذ أكثر من عشر سنوات، والتي فرضت على أرباب الاعمال والمدراء المحليين ضرورة استخلاص النتائج و استخدام نظم المقارنة للبيانات و المعطيات من أجل موازنة الأعمال اليومية مع الرؤى طويلة الأمد ومهارة اتخاذ القرارات السريعة و الحلول البديلة لمواجهة التحديات والتي طالما ألفت بثقلها يوميا وبصورة متسارعة. إن اكتساب هذه المهارة الإدارية جاء نتيجة تطوير يومي وحثيث فرضته الأزمة على قطاع الشركات الخاصة وأدى

بالنتيجة إلى تقاطع المتوسطات الحسابية مع المديرين العائدين من الاغتراب والذين تعلموا هذه المهارات وطبقوها من قبل التنافسية مع الشركات الأخرى والاستعداد الدائم لاستغلال الفرص وتحقيق التفوق وزيادة الانتشار.

-تحليل عبارات محور موءمة الأداء من أجل النجاح:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٦) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٩) الدالات الإحصائية لتقييم موءمة الأداء من أجل النجاح

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.442	71	1.106	3.55	40	إدارة محلية	تعزيز الموارد المتاحة وإعادة توجيهها لتحقيق الأهداف التشغيلية
	89	0.85	4.44	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.024	69	1.172	3.45	40	إدارة محلية	حل النزاعات لتحقيق نتائج عالية الجودة
	87	0.884	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.041	71	1.157	3.55	40	إدارة محلية	إدارة أداء العاملين لتحقيق أهداف القسم / الوحدة التشغيلية
	85	0.968	4.25	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.02	64	1.073	3.22	40	إدارة محلية	تقديم الفعالية التشغيلية وفعالية الفريق ومعالجة المشاكل على الفور
	87	0.844	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.026	62	0.847	3.11	40	إدارة محلية	تعزيز العمل المشترك
	90	0.675	4.5	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.036	64	0.847	3.2	40	إدارة محلية	تحديد الأهداف ومعايير جودة الخدمة/العلاء
	92	0.675	4.6	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.058	62	0.50	3.08	40	إدارة محلية	موءمة الأداء من أجل النجاح
	83	0.91	4.13	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

من حيث تقييم موءمة الأداء من أجل النجاح نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارتين (محلية، عائدة من الاغتراب) مع مستوى تقييم عالٍ، تشير النتائج إلى إيمان مشترك بين الإدارتين إلى ضرورة التكيف مع متطلبات التغيير المستمرة و إلى ضرورة العمل مع وحدات الشركة و الإدارات والفرق و الأفراد لربط جهودهم بالأهداف الإستراتيجية الشاملة لها بهدف زيادة الربحية و تقليل النفقات غير الضرورية و خلق القيمة للعاملين بالإضافة إلى المساهمة في الخطة الكلية لنجاح الشركة، إن كلا الإدارتين (محلية، عائدة من الاغتراب) تؤمن أن الافتقار إلى الموءمة سيؤدي حتماً إلى فقدان

الموظفين الثقة في رؤية الشركة ورسالتها وقيمتها وضياع قدرة الشركة على تلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم ناهيك عن تخصيص أوضح للموارد المتوافرة.

-تحليل عبارات محور التحسين المستمر:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٤) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٠) الدالات الإحصائية لتقييم التحسين المستمر

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.82	2.54	40	إدارة محلية	التعرف بسرعة على المجالات التي تتطلب التغيير التشغيلي أو الكفاءة
	84	0.69	4.2	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1	3.2	40	إدارة محلية	تنفيذ الخطط لتحسين إجراءات العمل حتى لو لم تكن المشاكل ظاهرة
	82	0.82	4.1	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	57	0.88	2.87	40	إدارة محلية	تطوير المقاييس وأنظمة الفريق والعمليات من أجل التحسين المستمر
	87	0.9	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	47	0.88	2.35	40	إدارة محلية	البحث عن طرق إضافية لإضافة قيمة للعملاء
	87	0.9	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	62	0.45	3.08	40	إدارة محلية	التحسين المستمر
	80	0.81	3.99	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة انتهاج الإدارات العائدة من الاغتراب فلسفة كايزن كفلسفة للتحسين المستمر والمنهجي والتدريجي في الطريقة التي تتم بها الأمور والتي تهدف الى التحسين المستمر لعمليات الإنتاج وتتضمن القضاء على الهدر غير الضروري للعمليات والتي يمكن أن تضيف تكلفة دون إضافة قيمة. إن هذه الفلسفة والتي تعني "تغيير شيء ما إلى الأفضل" مع ارتباطها في المقام الأول بالتصنيع، إلا أنها تحقق قيمة كبيرة للشركات في جميع الوظائف في نظر الإدارات العائدة من الاغتراب ولا سيما تقليل إهدار الوقت والموارد وإرساء ثقافة الملكية الفكرية للحلول من قبل الموظفين وتشجيعهم على حل المشكلات باستمرار من خلال النظر الى العمليات من منظور إيجابي. على حين أن المديرين المحليين لا يمانعون التحسين المستمر ولكنهم يغلبون سلبيات هذه الإستراتيجيات إذ يرونها متطلبة للوقت والمال بالإضافة إلى زيادة فرص التعرض للخطر نتيجة عدم الثبات والتغيير المستمر وخاصة في المراحل

أو التطبيقات التي يصعب فيها قياس نواتج التغيير فوراً أو رصد الضرر المفاجئ الذي لا يمكن توقعه مستقبلاً نتيجة له.

-تحليل عبارات محور تخطيط الأنشطة وتنظيمها:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (١٠) تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١١) الدالات الإحصائية لتقييم تخطيط الأنشطة وتنظيمها

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.015	69	0.937	3.44	40	إدارة محلية	توقع الاحتياجات التنظيمية وبناء الخطط التشغيلية التفصيلية الملزمة
	83	0.834	4.17	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.002	68	0.847	3.4	40	إدارة محلية	تنظيم العمليات والمهام باستخدام جداول زمنية واقعية لتحقيق منجزات العمل
	88	0.675	4.4	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.029	62	0.995	3.11	40	إدارة محلية	العمل المشترك مع الأقسام الأخرى في المنظمة من أجل تحقيق الهدف التشغيلي المشترك
	87	0.718	4.37	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.874	73	0.887	3.65	40	إدارة محلية	إشراك الآخرين في التعلم بخصوص التغييرات داخل المنظمة أو الاستراتيجية أو توجهات المنظمة
	85	0.728	4.23	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.029	62	0.95	3.1	40	إدارة محلية	ضمان التركيز على النواحي التشغيلية فيما يتعلق بتقديم الخدمات والعمل المستمر
	89	0.817	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0	64	0.98	3.2	40	إدارة محلية	الحصول على المعلومات وتحديد القضايا الرئيسية لاتخاذ قرارات إشراف أخلاقية في الوقت المناسب
	92	0.814	4.6	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0	81	1.048	4.07	40	إدارة محلية	إدارة الموازنة والموارد بشكل فعال لدعم النجاح التنظيمي
	84	0.761	4.2	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.384	66	1.02	3.3	40	إدارة محلية	تنظيم وتسهيل الاجتماعات التي تخدم أهداف العمل
	87	0.718	4.37	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.679	66	0.964	3.3	40	إدارة محلية	عقد الاجتماعات بطريقة تراعي الاحتياجات والمساهمات المحتملة من قبل الآخرين
	83	0.9	4.13	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	48	0.964	2.4	40	إدارة محلية	تقييم الاحتياجات والعمليات التنظيمية لتحديد أدوار الموقع الوظيفي ومتطلباته
	83	0.9	4.13	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.052	65	0.39	3.26	40	إدارة محلية	تخطيط الأنشطة وتنظيمها
	83	0.76	4.15	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

من حيث تخطيط الأنشطة نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارتين (محلية، عائدة من الاغتراب) مع مستوى تقويم عالٍ، تشير النتائج إلى أن كلا الإدارتين (محلية، عائدة من الاغتراب) تجعل التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة التي يجب احترامها وتطبيقها لكونها القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، فمن خلال التخطيط يحدد المدراء طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد و الإدارات في الشركة كلاً كما يمكن ربط هذه الأنشطة وتسلسلها زمنياً ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها، كما يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية والنشاطات اليومية التي ستساعد في تحقيقها وتحديد الأبدال المتاحة لتحقيق الأهداف في حال ظهور عوارض مفاجئة.

-تحليل عبارات محور التفويض:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٧) تبرز هذا التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٢) الدالات الإحصائية لتقويم التفويض

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
					إدارة محلية	إدارة عائدة من الاغتراب
0.047	42	0.95	2.1	40	إدارة محلية	تحديد أدوار ومتطلبات الوظيفة
	87	0.77	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.033	64	0.97	3.2	40	إدارة محلية	تخصيص سلطة اتخاذ القرار و/أو مسؤوليات المهام للأفراد المناسبين
	87	0.84	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.046	66	1.19	3.3	40	إدارة محلية	التحديد والتفويض الفعال للعمل ومن ثم المتابعة النشطة لتحقيق نتائج ناجحة
	89	1.01	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	51	1.04	2.55	40	إدارة محلية	إظهار الثقة في قدرات الآخرين
	89	0.9	4.47	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	66	0.97	3.32	40	إدارة محلية	وضع توقعات واضحة وقابلة للتحقيق ووضع أهداف للأداء الفردي
	85	0.83	4.27	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.024	55	1.05	2.77	40	إدارة محلية	إظهار الوعي بنقاط القوة والضعف لدى أعضاء الفريق
	83	1.01	4.13	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.024	53	1.05	2.66	40	إدارة محلية	خلق الفرص لتطوير أعضاء الفريق
	77	1.05	3.83	40	إدارة محلية	
0.000	56	0.44	2.82	40	إدارة محلية	التفويض
	82	0.93	4.11	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة والذين ينتمون إلى الإدارة المحلية بلغ (٢,٨٢) وهو متوسط منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بأفراد العينة والذين ينتمون للإدارة العائدة من الاغتراب والذي بلغ (٤,١١), مما سبق نلاحظ انخفاض مستوى الجداريات لدى المديرين المحليين وذلك بحسب نتائج الجدول السابق وتعزو الباحثة ذلك إلى ميل المديرين العائدين من الاغتراب إلى اعتماد نهج التفويض الإداري وتوزيع سلطات محددة لموظف أو أكثر في الشركة لاتخاذ قرار ما أو ممارسته وتطبيقه لاتمام الأعمال المنوطة به مقارنة بالمديرين المحليين والذين يرغبون عادة حصر المسؤوليات والمهام الخاصة بالعمل بشكل مركزي ومتعلق مباشرة بهم. وترى الباحثة أن وضوح الصلاحيات المطلوبة والمعرفة الدقيقة بإمكانيات الموظفين الحاليين والفهم الشامل لطبيعة الأعمال المطلوبة سمحت للمديرين العائدين من الاغتراب توزيع هذه الصلاحيات لتلبية مواعيد الإنجاز في خطط العمل بسهولة أكبر وتنفيذها دون تسويق أو تأخير أو الغرق في مظاهر البيروقراطية. كما يساعد هذا التوزيع على تفادي التركيز الإداري والشمولية السلطوية وتخفيف الضغط الإداري كما يُكسب الموظفين مهارات وثقة بالنفس وتطوير للإمكانات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.

-تحليل عبارات محور التأثير في الآخرين وإدارة الأداء بفعالية:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (١٧) تبرز هذه التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٣) الدالات الإحصائية لتقويم التأثير في الآخرين وإدارة الأداء بفعالية

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.000	48	0.92	2.4	40	إدارة محلية	استخدام استراتيجيات المشاركة والإقناع الفعالة لجعل الآخرين يتقبلون الأفكار والالتزام بها
	89	0.85	4.47	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1.14	3.2	40	إدارة محلية	تشجيع انخراط العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون كجزء من الفريق والاحساس بالتملك وغرس الثقة
	89	0.86	4.47	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	65	0.93	3.24	40	إدارة محلية	تطوير بيئة تعاونية موجهة بالفريق لتسهيل إنجاز أهداف العمل
	88	0.77	4.4	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	49	0.92	2.45	40	إدارة محلية	إلهام الثقة بالمنظمة ونشر روح التحدي بين الآخرين للوصول إلى إمكاناتهم
	86	0.84	4.3	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	53	1.07	2.66	40	إدارة محلية	استخدام الوسائل والأساليب الشخصية
	89	0.8	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	البيئية لإلهام وتحفيز العاملين
0.000	56	0.86	2.78	40	إدارة محلية	

	86	0.79	4.3	40	إدارة عائدة من الاغتراب	التحفيز الفعال وتقدير ومكافأة العاملين على مساهماتهم وانجازاتهم
0.000	53	0.86	2.65	40	إدارة محلية	إظهار السمات والميول والتوجهات الودودة والمحترمة والخلوقة
	88	0.79	4.4	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	49	0.98	2.45	40	إدارة محلية	إدارة الأداء بفعالية
	90	0.82	4.5	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	53	0.99	2.66	40	إدارة محلية	مواومة أهداف عمل الفريق مع إستراتيجية المنظمة
	88	0.85	4.4	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	49	0.85	2.47	40	إدارة محلية	تخطيط ودعم الاندماج والتوجيه الأولي وتطوير جميع العاملين
	92	0.77	4.6	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	58	0.96	2.88	40	إدارة محلية	العمل بإصرار لتحقيق الأهداف أو تجاوزها
	87	0.82	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	53	0.92	2.65	40	إدارة محلية	تقديم وتلقي التغذية الراجعة باستخدام أساليب مناسبة وأنماط شخصية بينية مرنة
	86	0.88	4.3	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	44	1.01	2.22	40	إدارة محلية	تحسين فعالية العامل من خلال ترجمة الأهداف والغايات من خلال توقعات محددة وواضحة وتحديد مقاييس النجاح
	87	0.81	4.37	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	65	1.22	3.24	40	إدارة محلية	الانخراط في أنشطة التواصل والاستقطاب واختيار العاملين المتنوعين والموهوبين والاحتفاظ بهم
	89	0.97	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1.1	3.22	40	إدارة محلية	تعزيز الرؤية نحو تقويم فعال لأداء العاملين وإجراء تقويمات الأداء
	81	0.85	4.03	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	0.99	3.22	40	إدارة محلية	الموازنة بين الحصول على النتائج والاهتمام لاحتياجات الآخرين
	81	0.89	4.03	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	49	0.99	2.45	40	إدارة محلية	الإدارة الفعالة عبر المجموعات ذات الأهداف المتباينة والمصالح المتعارضة
	81	0.89	4.03	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	58	0.38	2.88	40	إدارة محلية	التأثير بالآخرين
	81	0.77	4.06	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة والذين ينتمون إلى الإدارة المحلية بلغ (٢,٨٨) وهو متوسط منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بأفراد العينة والذين ينتمون للإدارة العائدة من الاغتراب والذي بلغ (٤,٠٦), مما سبق نلاحظ انخفاض مستوى الجدارات لدى المديرين المحليين وذلك بحسب نتائج الجدول السابق وتغزو الباحثة ذلك إلى تطور مفهوم التأثير في الآخرين لدى المديرين العائدين من الاغتراب مقارنة بالمديرين المحليين فالمديرون العائدون أكثر إيماناً بأن القائد الناجح يستطيع أن يؤثر في تابعيه عن طريق الشخصية التي يمتلكها والتي بها حضور وجاذبية خاصة ونفسية محببة تجعل الموظفين يسعون للتسابق في تنفيذ ما يطلبه منهم، أما المديرون المحليون

فيميلون إلى التأثير بالموظفين من خلال الصلاحيات المتاحة لهم فيهابهم الموظفون ويخشون سطوتهم أو قراراتهم وهذا بالتأكيد يؤثر في اقبالهم على العمل ورغبتهم في المشاركة الجماعية أو يكتب روح التغيير والإبداع عندهم.

-تحليل عبارات محور تسهيل التعلم:

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٥) تبرز هذه التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٤) الدالات الإحصائية لتقويم تسهيل التعلم

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.000	51	1.1	2.54	40	إدارة محلية	خلق بيئة تعزز التعلم
	87	1.0	4.33	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	53	1.2	2.65	40	إدارة محلية	استخدام أنماط شخصية ببنية وتقنيات مناسبة تسهل التعلم وكسب الالتزام
	90	0.9	4.5	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1.1	3.21	40	إدارة محلية	تقديم التوجيه والتغذية الراجعة في الوقت المناسب لمساعدة الآخرين على تعزيز مجالات المعرفة/ المهارات المحددة واللازمة للأداء والتطوير
	89	1.0	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1.2	3.22	40	إدارة محلية	تشجيع الآخرين على التفكير في مقاربات جديدة بشكل متكرر
	87	1.0	4.37	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1.2	3.22	40	إدارة محلية	دعم تعلم العاملين وتطويرهم من خلال التدريب الإشرافي والرعاية المهنية وتطوير الأفراد للتقدم في مسارهم المهني وأدائهم
	89	1.0	4.47	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	58	0.42	2.88	40	إدارة محلية	تسهيل التعلم
	84	0.98	4.21	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة والذين ينتمون إلى الإدارة المحلية بلغ (٢,٨٨) وهو متوسط منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بأفراد العينة والذين ينتمون للإدارة العائدة من الاغتراب والذي بلغ (٤,٢١)، مما سبق نلاحظ انخفاض مستوى الجدارات لدى المديرين المحليين وذلك بحسب نتائج الجدول السابق وتغزو الباحثة ذلك إلى التأثير الهائل لعملية تعليم العاملين ورفع كفاءتهم في أداء الأفراد والشركات إلا أنها لا تلقى الكثير من العناية التي تستحقها من قبل

المديرين وأرباب العمل المحليين. إذ تشير الإحصائيات إلى أن أكثر من ثلثي الموظفين المحليين يرون أنهم لا يتلقون التدريبات الكافية أصلاً لتسريع اندماجهم في بيئة الأعمال لدى توظيفهم كما يفكرون للتدريبات التطبيقية اللازمة للتعامل مع الأدوات والتجهيزات ومواءمة سياسات العمل المتبعة وهذا يعزز شعورهم بالضعف والجهل والخوف من الوقوع بالأخطاء. على حين نجد المديرين العائدين من الاغتراب يؤمنون بأن نجاح الشركة مستمد من نجاح الأفراد والذي ينصب مع الجهود الجماعية الأخرى من قمة الهرم الى أدنى مرتبة في هيكلها التنظيمي وأن معرفة الفرد بالحقائق والظروف والقضايا المحيطة وعدم كتمانها، وخلق بيئة تشاركية قائمة على العصف الذهني والنقاشات المركزة، وتوثيق الحلول، وتدريب العاملين كافة واطلاعهم عليها وزيادة الاتصال بالآخرين، وتوسيع شبكة مصادر الخبرات، سينعكس ايجاباً على توسيع افاق الفكر الإبداعي وتطوير الموظفين لذاتهم والذي يعني بالضرورة تطور الشركة وزيادة قدراتها التنافسية باستمرار.

-تحليل عبارات محور إدارة الصراع/النزاع:

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٣) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٥) الدالات الإحصائية لتقييم إدارة الصراع/النزاع

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.000	49	1.1	2.44	40	إدارة محلية	التعامل بشكل فعال مع الآخرين في المواقف التي تتطلب تسوية النزاعات
	89	1.0	4.47	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1.2	3.21	40	إدارة محلية	السعي إلى إيجاد أرضية مشتركة وكسب التعاون بأقل الأضرار
	87	0.9	4.37	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	1.2	3.22	40	إدارة محلية	استخدام أساليب وأنماط شخصية ببنية لتقليل التوتر أو النزاع بين العاملين
	87	0.9	4.37	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	63	0.67	3.13	40	إدارة محلية	إدارة الصراع / النزاع
	84	1.04	4.18	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة تفوق المديرين العائدين من الاغتراب على المديرين المحليين في انتهاج أسلوب عصري ومتفوق لإدارة الصراعات الداخلية أو النزاعات التنظيمية في مكان العمل والذي ينشأ عادةً نتيجةً لتعارض بين ما هو فعلي على أرض الواقع وما هو متصور من حاجات وقيم ومصالح لدى الأفراد والجماعات والوحدات داخل المنظمة. على حين أن المديرين المحليين يتجنبون الصراعات في الأغلب ويخشون الانخراط في إدارة أي صراعات عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة أو استمرار الجدل والتصرف الاعتيادي مع الأطراف المتنازعة على فرض أن هذا الصراع سيزول بمرور الوقت متجاهلين أن هذه التصرفات ستخفي وتقلل من مشاعر المتنازعين ولن تخفي النزاع نجد أن المديرين العائدين من الاغتراب يفضلون انتهاج أسلوب متعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف بالإضافة الى الحزم واللجوء الى القوة وإلى العلاقات الإنسانية لدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف المرتبطة به وطرح أبدال وحلول ومناقشتها معهم حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً ومقبولاً من الجميع، علماً أنّ هذا العلاج يحتاج إلى وقت وتطبيق مهارات وحكمة إدارية عالية.

-تحليل عبارات محور تطبيق معايير العمل وبناء الشركات:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٥) تبرز هذه التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٦) الدالات الإحصائية لتقويم تطبيق معايير العمل وبناء الشركات

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.000	49	1.2	2.44	40	إدارة محلية	إظهار التقدير والرؤية للتأثير الإستراتيجي لمكان العمل فيما يتعلق بالمهمة العامة للمنظمة وأفرادها
	89	1.0	4.47	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	65	1.2	3.24	40	إدارة محلية	مساعدة العاملين على فهم كيف تُعد تلبية احتياجات العملاء أمراً أساسياً لرسالة وأهداف المنظمة
	89	1.0	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	52	1.2	2.58	40	إدارة محلية	تحديد الفرص واتخاذ إجراءات لبناء علاقات وممارسات شاملة
	89	1.0	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	53	1.0	2.66	40	إدارة محلية	خلق وضمان بيئة عمل آمنة
	89	0.9	4.43	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	57	1.0	2.87	40	إدارة محلية	

	91	0.9	4.53	40	إدارة عائدة من الاغتراب	ضمان الامتثال لجميع المتطلبات القانونية والتعاقدية
0.000	59	0.39	2.95	40	إدارة محلية	تطبيق معايير العمل وبناء الشركات
	83	0.91	4.13	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر : SPSS

لاحظت الباحثة إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة والذين ينتمون إلى الإدارة المحلية بلغ (٢,٩٥) وهو متوسط منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بأفراد العينة والذين ينتمون للإدارة العائدة من الاغتراب والذي بلغ (٤,١٣), مما سبق نلاحظ انخفاض مستوى الجدارات لدى المديرين المحليين وذلك بحسب نتائج الجدول السابق وتعود الباحثة ذلك إلى تعامل الإدارة العائدة من الاغتراب مع العمل على أنه جزء من الحياة اليومية لكل شخص وضرورة لكرامته كإنسان ولرفاهيته وتطوره كبشر لذا تؤمن هذه الإدارات أن معايير العمل تمثل مرتكزاً أو شرطاً أساسياً للحصول على العمل اللائق وتأمين علاقات عمل ترتكز على مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة والإنصاف والتوازن في بيئة عمل مستقرة ومتوازنة ومنتجة تحكمها معايير عمل رائدة ومتميزة أيضاً وتساهم في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي. على حين لاحظت الباحثة تجاوزات في هذا المضمار لبعض الإدارات المحلية من حيث امتنانها لأساليب السخرة والعمل الجبري الضمني والتمييز بين الموظفين على أسس غير قانونية والتطبيق الجائر لأنظمة الرواتب والأجور وحرمان الموظفين من أبسط الحقوق كالاستراحات والاجازات وتوقيع عقود عمل رسمية ضامنة غير تجاوزات القوانين المرعية الأخرى والمتعلقة تحديداً بالتعويضات والإعانات والسلامة المهنية والصحة وغيرها. كما تميزت الإدارات العائدة من الاغتراب بانفتاحها على الأسواق المنافسة وتحول مفهوم المنافسة إلى الشراكة وبناء علاقات مهنية إستراتيجية تساهم في استثمار الجهود وتحقيق الطموحات والتطلعات بعيداً عن سياسات المنافسة المحمومة والتي تأخذ عادةً طابع الحرب التنافسية بغض النظر عن تكاليفها ومدة استمرارها واستنزافها للقدرات والموارد المالية والبشرية للشركات المتنافسة.

-تحليل عبارات محور تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٣) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٧) الدالات الإحصائية لتقويم تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.035	53	1.0	2.65	40	إدارة محلية	خلق بيئة (ثقافة) تلهم الناس لتوليد حلول ابتكارية ذات قيمة قابلة للقياس
	91	0.9	4.53	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.031	58	1.0	2.88	40	إدارة محلية	التشجيع على تجريب طرق جديدة لحل مشاكل العمل
	82	1.0	4.1	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.033	64	1.0	3.21	40	إدارة محلية	انتهاز الفرص التي ينتج عنها حلول فريدة ومميزة
	84	1.0	4.2	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.025	64	1.4	3.2	40	إدارة محلية	نادراً ما تقوم منظمتنا بتسويق منتجات / خدمات جديدة
	77	1.3	3.83	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.028	55	1.5	2.77	40	إدارة محلية	التغييرات في المنتجات أو الخدمات ثانوية
	72	1.4	3.6	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.013	53	1.2	2.65	40	إدارة محلية	تستجيب منظمتنا عادة لمبادرات الشركات الأخرى
	76	1.1	3.8	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.005	64	1.1	3.2	40	إدارة محلية	مقارنة بالمنظمات المماثلة، نادراً ما نكون أول من يقدم منتجات أو تقنيات خدمية جديدة أو إدارية أو تشغيلية أو تكنولوجية وما إلى ذلك
	79	1.0	3.93	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.033	52	0.36	2.59	40	إدارة محلية	تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار
	75	0.76	3.77	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة والذين ينتمون إلى الإدارة المحلية بلغ (٢,٥٩) وهو متوسط منخفض مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بأفراد العينة والذين ينتمون للإدارة العائدة من الاغتراب والذي بلغ (٣,٧٧)، مما سبق نلاحظ انخفاض مستوى الجدارات لدى المديرين المحليين وذلك بحسب نتائج الجدول السابق وتغزو الباحثة ذلك إلى تفوق المديرين العائدين من الاغتراب على المديرين المحليين في هذا المجال. وكلا النوعيين من الإدارات يؤمن بضرورة البحث المستمر عن سبل كفيلة بتحقيق مستوى أعلى من التميز فإن المديرين العائدين من الاغتراب يؤمنون أكثر بأن الحماسة والدافعية للتطوير والابتكار يمكن أن ترتفع في أحد الشهور كما يمكن أن تتراجع في الشهر الذي يليه. وهنا تكمن مهمة المدير الناجح لأن يعمل باستمرار وبشكل دؤوب على تطوير هذه الثقافة ومراقبتها فتراهم يشجعون على الابتكار من خلال الترويج الدائم لاستعدادهم لمناقشة الأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار استثنائية من خلال خط اتصال مفتوح بين أعلى الهرم التنظيمي وأسفله. على حين أن أغلب المديرين المحليين يقبلون الأفكار الجديدة وينفتحون عليها فقط في حال وجود تهديد من منافس آخر كان له أسبقية الابتكار وعادة ما يحرضون الموظفين على

الابتكار والتغيير عبر التعبير عن عدم رضاهم عن الوضع القائم واتهام الموظفين بالتقصير في هذا المجال أيضاً منتهجين سياسات التحفيز بالإحباط.

التساؤل الرابع: ما مستويات الريادة المؤسساتية وفق ما عبر عنه أفراد العينة بين الإدارتين؟

تحليل عبارات محور الابتكار والاستباقية:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٤) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٨) الدالات الإحصائية لتقييم الابتكار والاستباقية

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.024	63	0.34	3.15	40	إدارة محلية	نادراً ما تقوم منظمنا بتسويق منتجات / خدمات جديدة (عبارة معكوسة)
	52	0.63	2.63	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.003	64	0.44	3.26	40	إدارة محلية	التغييرات في المنتجات أو الخدمات ثانوية (عبارة معكوسة)
	49	0.58	2.45	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	51	0.59	2.55	40	إدارة محلية	تستجيب منظمنا عادة لمبادرات الشركات الأخرى
	80	0.98	4.00	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	82	0.98	4.10	40	إدارة محلية	مقارنة بالمنظمات المماثلة، نادراً ما تكون أول من يقدم منتجات أو تقنيات خدمية جديدة أو إدارية أو تشغيلية أو تكنولوجية وما إلى ذلك (عبارة معكوسة)
	50	0.59	2.50	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

بعد أن تم إعادة ترميز العبارات المعكوسة لاحظت الباحثة أن الشركة الخاصة التي تحتوي على مديرين عائدين من الاغتراب تمتلك نسبة استباقية وابتكار أعلى من مثيلاتها من الشركات الخاصة والتي يديرها مديرون محليون، والأخيرة تدرك القيمة الكبيرة للإدارة الاستباقية وأهميتها داخل العمل، وإنَّ أغلبية مدراءها منشغلون في المهام التقليدية وعمليات العمل الخاصة ولذلك فإنهم يقضون معظم أوقاتهم في ممارسة ردود الأفعال على المواقف المختلفة. بينما نجد المديرين العائدين من الاغتراب يفكرون باستمرار لإيجاد حلول بديلة للمشاكل التي قد تنشأ قبل أن تنشأ وتراهم في الأغلب يقترحون أو يشجعون مقترحات أو حلولاً أو أفكاراً جديدة بالإضافة إلى تحملهم المسؤولية الكاملة لتخطيط هذه القرارات وتنفيذها معتمدين في ذلك على مهاراتهم وقدراتهم على القيام بالأعمال والتخطيط الفعال لها.

-تحليل عبارات محور اتخاذ المخاطرة:

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٣) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (١٩) الدالات الإحصائية لتقييم اتخاذ المخاطرة

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية
0.000	75	0.88	3.75	40	إدارة محلية
	65	0.65	3.28	40	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	70	0.66	3.53	40	إدارة محلية
	50	0.64	2.53	40	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	72	0.77	3.60	40	إدارة محلية
	49	0.65	2.45	40	إدارة عائدة من الاغتراب

بعد أن تم إعادة ترميز العبارات المعكوسة أثبتت الدراسة أن المديرين العائدين من الاغتراب يمتلكون مهارات إدارة المخاطر بشكل ملحوظ عن نظرائهم من المديرين المحليين وقد ساهم في تحقيق ميزة تنافسية لمشاريعهم وألقى على الشركة طابعاً ريادياً أوضح. وفي ظل الظروف السائدة التي تسيطر على جميع قطاعات الأعمال في سورية، ووجود مخاطر محدقة بالمشاريع الريادية يستوجب إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر، وتعزيز هذه المهارة ضروري لإكساب الشركة ومشاريعها أكثر من ميزة تنافسية لضمان الديمومة. إن قدرة المديرين العائدين من الاغتراب على رؤية التحديات والمخاطر من زاوية خارجية وتفعيل نظم الإدارة من خارج الصندوق يجعل هؤلاء المديرين أكثر كفاءة في مواجهة هذه المخاطر عبر الخوض فيها وفهمها أكثر، وتوجّه الموظفين التابعين لهم إلى الأساليب الإستراتيجية الصحيحة لمواجهة تلك الأخطار عبر بناء منظومة إدارية مرنة تتجاوب مع درجات قبول المخاطر واستخلاص المردودات النفعية لها.

-تحليل عبارات محور التوجه الإستراتيجي:

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٣) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٢٠) الدالات الإحصائية لتقويم التوجه الإستراتيجي

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.000	95	0.65	2.95	40	إدارة محلية	عندما نحدد إستراتيجياتنا، فإن شاغلنا الرئيسي هو كيفية الاستفادة المثلى من الموارد التي نتحكم فيها
	73	0.66	3.65	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	75	0.57	3.75	40	إدارة محلية	نحد من الفرص التي نتابعها على أساس مواردنا الحالية (عبارة معكوسة)
	51	0.66	2.55	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	79	0.45	3.95	40	إدارة محلية	تؤثر مواردنا بشكل كبير على إستراتيجيات أعمالنا (عبارة معكوسة)
	50	0.68	2.48	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر : SPSS

بعد أن تم إعادة ترميز العبارات المعكوسة تؤكد الباحثة أن المديرين العائدين من الاغتراب تغلبوا على مشكلة التخطيط بما يتناسب مع الموارد المتاحة بل تعدوا هذه المرحلة لتكييف الموارد المتوفرة لتناسب مع أهداف والتوجه الإستراتيجي وخطته الريادية ويعتقد هؤلاء المديرين أنه لا ضير من تحويل السيارة المتوفرة إلى نافذة طعام متقلبة بدل من الحفاظ على ماهيتها الثابتة كمركبة والبحث عن فرص استثمارية كتأجيرها مثلاً. ويعتبر هؤلاء المديرين أن هذه الموارد ضرورية لتسهيل تحقيق الأهداف ولكن يجب عدم الاعتماد عليها كلياً كركيزة أساسية لا يمكن انجاز المهام إلا عبر استخدامها.

-تحليل عبارات محور توجيه الموارد:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٣) تبرز هذه التقويم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٢١) الدالات الإحصائية لتقويم توجيه الموارد

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.000	64	0.97	3.20	40	إدارة محلية	نظراً لأننا لا نحتاج إلى موارد للسعي نحو الفرص، فقد نلتزم بالموارد على مراحل
	75	0.88	3.78	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	64	0.74	3.38	40	إدارة محلية	كل ما نحتاجه من الموارد هو القدرة على استخدامها
	82	0.65	4.10	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	54	0.35	2.73	40	إدارة محلية	في استغلال الفرص، يكون امتلاك الفكرة أكثر أهمية من مجرد امتلاك المال
	79	0.81	3.98	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر : SPSS

لاحظت الباحثة أن المديرين المحليين بارعون في استخدام الموارد المتاحة لهم بما يحقق الأهداف المرجوة ولكنهم يقفون عاجزين حينما تتعرض مواردهم للتغيير والذي ما يحصل في الأغلب باستمرار

في أوقات الأزمات كالأزمة التي تمر بها سورية. إنَّ مثل هذه الأزمات يشكل حالات نقص أو فائض في ميزان الموارد المطلوبة لإنجاز المهام فيستوجبُ مهارات استثنائية تتميز بالمرونة والاستعداد لتعويض الموارد الناقصة بسرعة أو بإعادة توزيع الموارد والاستفادة من الفائض منها على حساب موارد أخرى لتجاوز الأزمة. يتميز المديرون العائدون من الاغتراب بمؤهلاتهم العلمية والعملية والمهارات اللازمة للاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من حيث إعادة تأهيل الموارد المتوافرة والعمل على إيجاد طرق بديلة عن الموارد الناقصة أو غير المتوافرة وابتكار حلول مستدامة وحركية مع الحفاظ التام على التوجه الإستراتيجي وتحقيق منظومة الأهداف المتفق عليها.

-تحليل عبارات محور بنية الإدارة والمكافأة:

قيسَ هذا المحور من خلال عبارات عددها (٥) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٢٢) الدالات الإحصائية لتقييم بنية الإدارة والمكافأة

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية	
0.000	49	0.68	2.45	40	إدارة محلية	نفضل الرقابة الصارمة على التمويل والعمليات من خلال أنظمة رقابية ومعلومات متطورة
	75	0.68	3.73	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	74	0.66	3.70	40	إدارة محلية	نؤكد بشدة على إنجاز الأمور من خلال اتباع العمليات والإجراءات الرسمية (عبارة معكوسة)
	50	0.78	2.50	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	51	0.99	2.55	40	إدارة محلية	نؤكد بشدة على التمسك بأطر ومبادئ الإدارة الحقيقية ومعايير الصناعة
	80	0.36	3.98	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	83	0.77	4.15	40	إدارة محلية	هناك إصرار قوي على أسلوب إدارة موحد في جميع أنحاء المنظمة (عبارة معكوسة)
	52	0.85	2.55	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	86	0.68	4.15	40	إدارة محلية	هناك تركيز قوي على جعل العاملين في الصفوف الأمامية/خطوط الإنتاج يلتزمون بشكل وثيق بتوصيفاتهم الوظيفية الرسمية (عبارة معكوسة)
	59	0.68	2.58	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	51	0.66	2.55	40	إدارة محلية	يتم إجلاء موظفينا وتعويضهم بناءً على مسؤولياتهم
	84	0.78	4.18	40	إدارة عائدة من الاغتراب	
0.000	87	0.65	4.33	40	إدارة محلية	عادة ما يكافأ عاملونا عن طريق العلاوات والزيادات السنوية (عبارة معكوسة)
	50	0.98	2.50	40	إدارة عائدة من الاغتراب	

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة ان المديرين المحليين يميلون إلى انتهاج أسلوب إداري يتصف بالشدّة و الالتزام من حيث حرفية اتباع الأوامر و التعقيد بالتعليمات المنصوص عليها، إذ عادة يلجأ هؤلاء المديرون إلى

دراسة معمقة وتفصيلية للقرارات قبل تطبيقها وبعد التوصل إلى القرارات الأمثل تتحصر مهمتهم في تطبيق القرارات بدقة متناهية لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة على حين أن المديرين العائدين من الاغتراب يؤمنون أن القرارات الأفضل ليست بالضرورة هي تلك القرارات التي تم دراستها والمفاضلة بينها ولكن يمكن أن تظهر قرارات أو خيارات بديلة أثناء التنفيذ يمكن أن تتبع بنسب نجاح أعلى وعندئذ فهم أكثر انفتاحاً على دراسة البدائل وترك مجالات أوسع من المرونة في التطبيقات الإدارية. يؤمن المديرون العائدون من الاغتراب إيماناً أكثر بأن النظام الرقابي المتشدد يحبط التوجهات الرائدة، ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب أن يعمل النظام الرقابي على توافر البيانات والمعلومات وتحليلها ليتمكن المديرون الرواد من التنبؤ والإخبار بما سيؤول إليه الحال إذا ماتم تنفيذ الفكرة الرائدة.

-تحليل عبارات محور الثقافة الريادية:

قيس هذا المحور من خلال عبارات عددها (٥) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (٢٣) الدالات الإحصائية لتقييم الثقافة الريادية

دلالة الفروق	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حالة الإدارة الحالية
0.000	51	0.78	2.55	40	إدارة محلية
	80	0.98	3.98	40	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	52	0.65	2.58	40	إدارة محلية
	82	0.47	4.10	40	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.68	2.58	40	إدارة محلية
	80	0.74	4.00	40	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	51	0.65	2.50	40	إدارة محلية
	70	0.68	4.03	40	إدارة عائدة من الاغتراب
0.000	66	0.68	3.28	40	إدارة محلية

المصدر: SPSS

لاحظت الباحثة أن الشركات الخاصة ذات التوجه الريادي هي تلك الشركات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها وتدخل في المغامرات الخطرة، وعادة ماتكون قائدة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي، والتحدي لتحقيق غاياتها الإستراتيجية، وكلما تعقدت البيئة التي تعمل فيها الشركة

زادت الحاجة إلى جدارات الريادة مع وجود هيكل إداري يؤمن بالاستقلالية والحرية في العمل ويعزز الإبداع والابتكار. ومن الواضح جداً تفوق المديرين العائدين من الاغتراب على المديرين المحليين الذين لا يزالون غارقين في الثقافة التجارية ولا يولون أي اهتمام بالمعلومات في ظل سوق خال من المنافسة الابتكارية على حين يتحمسُ المديرون العائدون من الاغتراب للمنافسة المحلية والأجنبية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر معنوي للجداريات الإدارية في الريادة المؤسسية

تم اجراء الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise بين محاور المتغير المستقل (الجداريات) مع المتغير التابع (الريادة المؤسسية)

جدول (٢٤) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الجداريات الإدارية) والتابع (الريادة المؤسسية)

Model Summary

Sig.	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	201	0.38	0.44	0.47	0.69	1

تبلغ قيمة (R) معامل الارتباط قيمته ٦٩,٠ % ولدينا معامل التفسير والذي قيمته تقريباً ٤٧,٠ % أي إن المتغير المستقل (الجداريات) استطاع أن يفسر ٤٧,٠ % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الريادة المؤسسية) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر أيضاً تحليل التباين للنموذج المقترح (الجداريات والريادة المؤسسية) والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كله عن طريق إحصائية F=201 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. وهذا يؤكد وجود القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (٢٥) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الجدارات الإدارية) والتابع (الريادة المؤسساتية)

النتائج الملخصة لتحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (stepwise) لمعرفة أثر المتغير

المستقل الجدارات في الريادة المؤسساتية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.284	1.24		0.74	0.44	(Constant)
0.000	12.32	0.41	0.09	0.89	أساسيات القيادة
0.000	16.20	0.32	0.21	1.44	التفويض
0.000	12.00	0.22	0.25	1.25	تخطيط وتنظيم الأنشطة
0.000	3.00	0.36	0.22	0.88	تطبيق معايير العمل
0.000	3.20	0.48	0.12	1.44	التحسين المستمر
0.000	2.00	0.66	0.08	0.79	تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار
0.000	3.25	0.33	0.11	0.66	مواءمة الأداء من أجل النجاح

المصدر: SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن أبعاد المتغير المستقل (أساسيات القيادة، التفويض، مواءمة الأداء من أجل النجاح، التحسين المستمر، تخطيط وتنظيم الأنشطة، تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار تطبيق معايير العمل) هي الأكثر تأثيراً في الريادة المؤسساتية حيث بلغت قيمة $\text{sig}=0.000$ والابعاد (تسهيل التعلم، التأثير بالآخرين إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس /، استخدام الفطنة التنظيمية وتطويرها/ إدارة الصراع / النزاع) خرجت من النموذج لضعف تأثيرها بحسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$.

كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (٢٦) يوضح الأبعاد المستبعدة

Excluded Variables ^a					
Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model
Tolerance					
0.585	0.070	0.540	0.615	.088 ^b	الشجاعة الإدارية وقيادة التغيير
0.624	0.068	0.549	0.602	.083 ^b	إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس
0.741	-0.008	0.941	-0.074	-.009 ^b	تطوير واستخدام الفطنة التنظيمية
0.323	0.047	0.680	0.414	.080 ^b	التأثير بالآخرين
0.364	0.041	0.722	0.358	.065 ^b	التفويض
0.484	-0.001	0.991	-0.012	-.002 ^b	التحسين المستمر
0.445	0.046	0.689	0.401	.066 ^b	تخطيط الأنشطة وتنظيمها
0.313	-0.019	0.870	-0.164	-.032 ^b	تسهيل التعلم
0.453	0.044	0.702	0.383	.062 ^b	إدارة الصراع / النزاع

المصدر: SPSS

تعليقاً على ما سبق نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجداريات الإدارية في الريادة المؤسساتية وأن الجداريات التالية (أساسيات القيادة، التفويض، مواءمة الأداء من أجل النجاح، التحسين المستمر، تخطيط وتنظيم الأنشطة، تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار وتطبيق معايير العمل) هي الأكثر تأثيراً إيجابياً في الريادة المؤسساتية.

تتمثل القوة الحقيقية التي تمتلكها أي مؤسسة أو شركة ريادية في وجود عناصر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً وقادرة على الابتكار والإبداع، ثم تمكّن مؤسسات الأعمال من المنافسة وتبوء مكانة متميزة بين أقرانها من المؤسسات الأخرى. أظهرت الدراسة وجود شواهد على دور الجداريات الإدارية في زيادة معدلات الريادة على مستوى المؤسسة. كما كان لها دوراً فعالاً ومؤثراً نحو تحقيق نتائج مثمرة على هذا الصعيد.

كما أظهرت الدراسة أن جداريات المديرين ضرورة للتفوق في سباق المنافسة المحتدمة محلياً وإقليمياً ودولياً. ولتتمكنوا من استثمار الفرص والإمكانيات ومواجهة التحديات وقيادة فرق العمل لتواصل الإبداع والابتكار ومواكبة التقدم التكنولوجي في بيئة مؤسسية قادرة على تحقيق الاستقرار والولاء والعطاء. لكي تتقدم الشركات وتتطور وفق ما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية، فإن الأمر مرهون بطبيعة وحجم ما تؤديه القيادات الإدارية من دور في تطوير أداء هذه الشركات والرفع من كفاءتها وفعاليتها والتحسين المستمر لمؤشرات الأداء الفعال لهذه الشركات من جودة ونمو ورضى، إذ أن الإدارة المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النوع من الشركات هي بلا شك الإدارات التي تأهلت وأعدت وتكونت ونمت وتطورت كماً وكيفاً وأصبحت تمتلك من الجداريات ما يمكنها من لعب دور مهم في تطوير الحس الريادي للشركات التي يديرونها.

وهذا يتوافق مع دراسة (Ying Fu & Steven Si, 2018) الذي توصل إلى الدور الكبير الذي يمكن أن يكون للمدراء في استثمار جدارياتهم الإدارية بهدف رفع مستويات ريادة الأعمال في الشركات العائلية تحديداً. إذ تناولت الدراسة تأثير عدة جداريات على المستوى الريادي في هذه الشركات، إلا أنها تناولت أساساً ارتباط جداريات التحسين المستمر وتطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار بهدف رفع مستويات ريادة الأعمال في الشركات. وترى الباحثة أن المدير الريادي يستطيع أن يحفز الموظفين على التحسين المستمر حينما يمتلك هو هذه الجدارة فيجعله مرناً ومنفتحاً أمام فريقه على كل الاحتمالات بما فيها إعادة التخطيط للمشاريع أو الأفكار من جديد فيعزز ثقافة تطويرية حقيقة ضمن إطار الشركة.

كما تتفق مع دراسة (Douglas Cumming et al., 2017) والتي تظهر أن استثمار الجدارات يكسب الشركات الريادية مرونة أعلى ونسب استجابة للمتغيرات المحلية والدولية وخاصة في مواجهة التحديات الجديدة في المراحل الانتقالية. بالإضافة إلى ذلك، إن المدراء الذين يتمتعون بهذه الجدارات لهم تأثير إيجابي على أداء الموظفين في شركات ريادة الأعمال العامة، ويكون هذا التأثير الإيجابي أكثر وضوحًا عندما تتنوع هذه الجدارات وتختلط ببيئات عمل دولية ومؤسسات أكثر تقدمًا..

الفرضية الثانية:

يؤدي نوع الإدارة (عائد من الاغتراب أو محلي) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات الإدارية والريادة المؤسساتية

تم اجراء الانحدار الخطي (PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0) Hayes بوجود المتغير المعدل (نوع الإدارة) بين محاور المتغير المستقل (الجدارات الإدارية) والمتغير التابع (الريادة المؤسساتية).

جدول (٢٧) نتائج اختبار الدور المعدل لنوع الإدارة (عائد من الاغتراب/ محلي) في العلاقة بين الجدارات الإدارية والريادة المؤسساتية

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0*****
 Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (20٢٢). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 4						
Y: YY2 الريادة المؤسساتية						
X: XX1 الجدارات الإدارية						
M: MM3 نوع الإدارة (محلي/ عائد من الاغتراب)						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3959	.1567	.4063	28.0	2.0	79	.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	2.23	.20	10.9	0.000	1.8	2.64
XX1 الجدارات	0.072	.0729	3.99	0.031	0.21	.07
MM3 نوع الإدارة	0.331	.0451	7.34	0.000	.2428	.420
Int_1	0.364	.217	1.67	0.097	0.796	0.06
***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y						
Product terms key:						
Int_1:	xxxx	x	type			
Covariance matrix of regression parameter estimates:						
	constant	xxxx	type	Int_1		
constant	1.5028	.3433	-1.1292	.2537		
xxxx	.3433	.0805	.2537	-.0583		
type	1.1292	.2537	.9424	-.2089		
Int_1	.2537	-.0583	-.2089	.0471		
Direct effect of X on Y						
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	.0209	2.8215	1.0000	76.0000	.0971	
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS						
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95.00						

المصدر: SPSS

ومن خلال الجدول رقم (٢٧) نلاحظ أنه يوجد أثر معدّل لنوع الإدارة (عائد من الاغتراب/ محلي)، مما يقودنا إلى قبول الفرضية، أي أن نوع الإدارة (عائد من الاغتراب/ محلي) يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات الإدارية والريادة المؤسساتية.

أظهرت الدراسة بوضوح الدور الذي يمكن أن تلعبه جدارات المديرين العائدين من الاغتراب عند العودة في نقل المعارف والخبرات والإسهام بشكل مباشر أو غير مباشر في إحداث إصلاحات مؤسسية على مستوى الريادة في الشركات التي عادوا إليها.

وإنطلاقاً لما سبق، يمكن القول بأن للمديرين العائدين من الاغتراب دور كبير في تحقيق مستويات ريادة أعلى في الشركات التي عادوا إليها عبر تفعيل وتطبيق مبادئ السوق الجديدة التي اكتسبها أثناء سفرهم من دول الخارج وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال أو المديرين المحليين التقليديين الذين يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام. كما أن رواد الأعمال لا يرضون بمصادر الموارد العادية، لذلك فإنهم يعتمدون على جداراتهم الابتكارية لاكتشاف مصادر جديدة ليحسنوا من الريادة. ومن ثم يمكن القول أن جدارات ريادة الأعمال ظاهرة جديرة بالاهتمام من خلال ماتوفره من مزايا في إعادة الحياة للشركة بما توفره من تطوير الروح الريادية وتدعيم التوجه الريادي للشركة واستغلال كافة الموارد المتوفرة وتدعيم روح الابتكار وتحمل المخاطرة وزيادة قدرة الشركة على تحقيق التنافسية وخاصة في ظل التغييرات المحلية التي نعيشها.

وهذا يتفق مع دراسات كل من (Liu, 2009) و (Siew-Boey et al, 2021) و (Susanne et al., 2020) والتي دلّت على وجود علاقة بين جدارات المديرين العائدين ومستويات السلوك الريادي لهذه الشركات، إذ أجمعت الدراسات من خلال تحليل التجربة الخارجية للمديرين العائدين، أن للجدارات المكتسبة دوراً رئيسياً في تحفيز السلوك الريادي لديهم فينعكس إيجاباً على رفع مستويات الريادة المؤسساتية وخاصة في الشركات التي وفرت بيئة مساعدة مكنت هؤلاء المديرين من استثمار جداراتهم.

لاحظت الباحثة في الجدول رقم (٤) تفوق المديرين العائدين من الاغتراب على المديرين المحليين في عدة مجالات إذ يشمل عمل الإدارة الأخيرة على محاولة تجنب الثغرات والأضرار التي يسببها التحسين المستمر مثلاً. فمن الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولاً قبل البناء. والإدارة المحلية لا تؤمن عادة بضرورة التغيير والتحسين المستمر ولا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً و أسلوباً، فإن حكمتها الظروف نجدها تسعى فقط لسد الثغرات والنواقص التي تتجم عن العملية التغييرية فيجعل استجابتها للتغيير تتسم بالدفاعية وبالمحدودية، وعادة ما يتخذ شكل رد الفعل على

حين تميل الإدارة العائدة من الاغتراب عادة إلى توقع التغيير بل والتنبؤ المسبق به واتخاذ خطط وبرامج لإحداث التغيير أو تنظيمه أو ضبطه فتراها تملك الجرأة والشجاعة للتحلي بأسلوب هجومي في الأغلب قائم على تحليل ما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه الشركة من قدرات فتوجهها بالحكمة والحكمة نحو تحقيق الأهداف برؤية سليمة وثقة واتزان.

ملخص نتائج الدراسة

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها بما يلي:

- ❖ توصلت الدراسة إلى أن مستوى الجدارات الإدارية للمديرين العائدين من الاغتراب يسجل معدلات أعلى من مستوى الجدارات الإدارية للمديرين المحليين.
- ❖ توصلت الدراسة إلى أن للجدارات الإدارية للمديرين العائدين من الاغتراب دوراً كبيراً في رفع مستوى الريادة المؤسسية.
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن القطاع الخدمي كان له الحظ الاوفر في الاستفادة من الجدارات الإدارية للمديرين العائدين من الاغتراب في الريادة المؤسسية و يليه القطاع التجاري وذلك بسبب سهولة تطبيق التغيير الإداري مقارنة بالقطاعات الأخرى من وجهة نظر الباحثة. هنا يجب على قادة المنظمات تحقيق التوازن السريع بين متطلبات التطوير المادي بالإضافة إلى غرس قيم الريادة في القيام بالأعمال حتى يتسنى لهم الاستفادة من عودة هذه الكفاءات.
- ❖ تزداد هذه الدراسة عمقاً في دراسة العلاقات المرتبطة بالأداء التشغيلي ً ولا سيما علاقة جدارات القيادة العائدة من الاغتراب والتوجه الريادي كسوابق للأداء التشغيلي حيث تغدو رافعة مستوى الأداء التشغيلي ومحسنة له لكونها تشجع على الإبداعية والتأقلم مع السياسات الحديثة، واتباع مداخل الإدارة التي تتميز بالجودة وكل الجوانب المتعلقة بتحسين الأداء التشغيلي والتي لم يتم تحديدها كاملاً ودون تبني مدخل التوجه الريادي كفضية للتغيير يكون العاملون أقل تحفيزاً للمشاركة.

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، تُقدّم التوصيات التالية:

- ❖ تصميم برامج التدريب داخل الشركات واستشارة المديرين العائدين من الاغتراب في تنظيمها أو إدارتها أو حتى تنفيذها والتي ستساهم في زيادة المعرفة لدى العاملين ليس فقط عن التقانة الجديدة ولكن بالمداخل الإدارية التي تهتم بجودة الأداء حتى يتم التكيف والتأقلم معها.
- ❖ يجب على المديرين العائدين من الاغتراب بناء القيم الريادية وغرسها في عقول العاملين من خلال البرامج التدريبية وحلقات النقاش المستمرة، ووضع السياسات الإدارية المحفزة على تبني التوجهات الريادية في القيام بالأعمال.
- ❖ يجب على المديرين العائدين من الاغتراب أن يتحلوا بالحكمة والصبر لتحقيق توازن بين الحالات الإدارية والتوقعات الريادية وخاصة في الظروف الصعبة التي تشهدها سورية حالياً. إذ أن الخلاصات تشير إلى أن المديرين المحليين هم أكثر خوفاً من التغييرات الاقتصادية اليومية لذلك نراهم يتبنون سياسات دفاعية في الأغلب، وأحياناً قد يكون الدفاع هو خير وسائل الهجوم في حين أن وسائل الهجوم الأخرى قد تكون نتائجها كارثية إذا لم تُدرس بعناية.
- ❖ ضرورة العمل على وجود إطار عمل شامل للجدارات يمكن المديرين و فرق الموارد البشرية من مواءمة مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم بنجاح مع الأولويات والإستراتيجيات التنظيمية.
- ❖ ضرورة تطوير أدوات لقياس الفجوة بين مستوى الجدارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المديرين لتحقيق مستويات ثابتة من الريادة، من خلال معايير ومواصفات ومضاهاتها بالمستوى المطلوب لوظائفهم الحالية والمستقبلية.
- ❖ استقطاب المديرين العائدين من الاغتراب للعمل الحر والمبادرات الفردية والأعمال الريادية، واستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة لصالح الشركة مما يحقق استثماراً لهذه المواهب ومنع نفورها.
- ❖ تشجيع الاستثمار في المشروعات الريادية لشركات القطاع الخاص وتأمين دعم حكومي ومصرفي لإعادة دمج هذه الجدارات لتجاوز مشكلات عدم الاستقرار والركود التي يعيشها الاقتصاد السوري وخاصة في هذه الأزمة.

مقترحات للدراسات المستقبلية

توصلت الدراسة من خلال عرض الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها، إلى مجموعة من المقترحات العامة التي يمكنها أن تقيد في الدراسات المستقبلية:

- ❖ تناولت الدراسة متغير الجدارات الإدارية العائدة في بيئتنا السورية، ويُقترح تقديم نموذج متكامل خال من بعض القيود، إذ افتقرت عينة البيانات إلى بعض العناصر المهمة، على سبيل المثال، مستويات وظائف العائدين، وفئات الوظائف وغيرها. هكذا، فإن نتائج هذه الدراسة لا يمكن أن تساعد على فهم عميق للعلاقة بين جدارات العائدين وريادة الأعمال في الشركات الخاصة. الدراسات المستقبلية يجب أن تضمن هذه العناصر.
- ❖ إجراء أبحاث معمقة تعنى بدراسة الريادة المؤسساتية وذلك لفهم ومعرفة الجدارات الأكثر تأثيراً بها.
- ❖ فيما يتصل بالعينة، مما لا شك فيه أن سلوكيات نتائج الدراسة وسماتها الحالية تخص نطاق التطبيق فقط، يقترح إجراء بحوث مختصة وتضم أفراد عينة بعدد أكبر من حيث نوع القطاع المطبق، وذلك للتمكن من تعميم النتائج ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- الطويل، ليلي (٢٠١٥). منهجية البحث العلمي. جامعة تشرين . كلية الاقتصاد.
- ٢- د. مروة أحمد (٢٠٠٨)، بيئة الأعمال الدولية وأثرها في الريادة (الطبعة الأولى: منشورات جامعة القدس المفتوحة)
- ٣- د. روبرت هيزرتش، تنظيم المشروعات (مركز الكتب الأردني : ١٩٩١)

المراجع الأجنبية:

- Blanchard, P.N & Thacker, J.W. , (2014). “Effective Training; Systems, Strategies, and practices (5th edition)”, Pearson education, Inc., New Jersey.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H. and Chrisman, J.J. (2014), “Ability and willingness as sufficiency conditions for family—oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 52 No. 2, pp.344-364.
- Dess, G.G. and Lumpkin, G.T. (2005), “The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 1, pp. 147-156.
- Drori, I., Honig, B. and Wright, M. (2009), “Transnational entrepreneurship: an emergent held of study”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 5, pp. 1001-1022.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. and Zellweger, T.M. (2012), “Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36 No. 2, pp.347-367.
- Felin, T. and Hesterly, W.S. (2007), “The knowledge—based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 195-218.
- Filatov, I., Liu, X., Buck, T. and Wright, M. (2009), “The export orientation and export performance of high—technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1005-1021.
- Gallo, M.A. (1995), “The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity”, *Family Business Review*, Vol. 8 No. 6, pp. 83-97.
- Garcés-Galdeano, L., Larraza-Kintana, M., Garcia-Olaverri, C. and Makri, M. (2016), “Entrepreneurial orientation in family firms: the moderating role of technological intensity and performance”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 27-45.
- Gñmez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Nñez-Nickel, M., Jacobson, K.J. and Moyano-Fuentes, J. (2007), “Socioemotional wealth and business risks in family—controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52 No. 1, pp. 106-137.
- Grant, R.M. (1996), “Toward a knowledge—based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 109-122.
- Gruber, M., Kim, S.M. and Brinckmann, J. (2015), “What is an attractive business opportunity? An empirical study of opportunity evaluation decisions by technologists, managers, and entrepreneurs”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 205-225.
- Harvey, M. and Evans, R.E. (1994), “Family business and multiple levels of conflict”, *Family Business Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 331-348.
- Hoy, F. (2006), “The complicating factor of life cycles in corporate venturing”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 No. 6, pp. 831-836.
- Johns, G. (2006), “The essential impact of context on organizational behavior”, *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 386-408.
- Kellermanns, F.W. and Eddleston, K.A. (2006), “Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 No. 6, pp.809-830.
- Kepner, E. (1991), “The family and the firm: a coevolutionary perspective”, *Family Business Review*, Vol. 4 No. 1, pp. 445-461.
- Kim, P.H., Aldrich, H.E. and Keister, L.A. (2006), “Access (not) denied: the impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States”, *Surf Business Economics*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-22.
- Li, H., Zhang, Y., Li, Y., Zhou, L.A. and Zhang, W. (2012), “Returnees versus locals: who perform better in China’s technology entrepreneurship?”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 6 No. 6, pp. 2

الملاحق

المحلق رقم (١):

الاستبيان

تم إعداد هذا الاستبيان كجزء من دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية حيث تم تصميم الأسئلة للحصول على وجهة نظرك في مديرك الحالي، علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة، فيرجى إعطاء هذه الاستبيان الاهتمام والدقة في الإجابة. مع فائق الشكر لتعاونكم.

أولاً:

البيانات الديموغرافية والوظيفية:

الجدول رقم (١_م)

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى	
العمر	أقل من ٣٥ سنة	٣٥ - ٤٤ سنة	٤٥ سنة أو أكثر
المؤهل العلمي		إجازة جامعية	دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ٩ سنوات	١٠ سنوات أو أكثر
نوع الإدارة	مدير محلي	مدير عائد من الاغتراب	
نشاط الشركة	تجاري	خدمي	صناعي/إنتاج غير ذلك يرجى ذكره

ثانياً:

يرجى وضع إشارة في الخانة التي تعبر عن مدى امتلاك أو توافر ما هو مذكور في العبارات أدناه علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة وإنما تعبر العبارة عن مدى امتلاك المدير/الرئيس المباشر لما هو

مذكور:

الجدول رقم (٢_م)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد/لا أعرف	غير موافق بشدة	غير موافق
أساسيات القيادة Leadership Fundamentals						
١.	التحلي بمستوى عالٍ من النزاهة والانفتاح والاستقامة Exhibits high integrity, openness and honesty					
٢.	التصرف في العمل وفق معايير عالية Behaves consistently with high standards					
٣.	التصرف في العمل وفق ضوابط معنوية وأخلاقية ومهنية وتنظيمية Acts in accordance with moral, ethical, professional, and guidelines organizational					
٤.	التفاعل مع الآخرين بطريقة تعزز الثقة في نواياهم Interacts with others in a way that builds trust and confidence in his/her intentions					
الشجاعة الإدارية Managerial Courage						
٥.	التعبير عن الآراء بأمانة وصراحة، حتى عندما يكون ذلك صعباً أو من غير المألوف القيام بذلك States his/her opinions honestly and straight-forwardly, even when it is difficult or unpopular to do so					
٦.	معالجة النزاعات على الفور باستخدام الاستماع المركز وردود الفعل السلوكية					

					Addresses conflicts promptly using focused listening and behavioral feedback	
					تحمل المسؤولية والمساءلة عن التنفيذ الناجح Assumes responsibility and accountability for successful execution	.٧
إظهار الوعي الذاتي وضبط النفس Demonstrates Self-Awareness and Self-Control						
					احترام الالتزامات والوفاء بالوعود وحماية الخصوصية Honors commitments, keeps promises and protects confidentiality	.٨
					تطوير وإيصال الرؤية الشخصية فيما يتعلق بالأداء Develops and communicates personal vision of performance	.٩
					وضع معايير أداء شخصية عالية Sets high standards of performance for oneself	.١٠
					تعديل السلوك بناءً على الوعي الذاتي لتحسين التأثير المطلوب Modifies behavior based on self-awareness to improve impact	.١١
إظهار التوجه بالنمو والتطور الشخصي Demonstrates Personal Growth Orientation						
					إظهار نقاط القوة والضعف الشخصية Explores personal strengths and weaknesses	.١٢
					اتخاذ إجراءات فعالة بناءً على التغذية الراجعة Receives and takes action upon feedback	.١٣
					تعزير فرص التطوير الذاتي Leverages opportunities for self-development	.١٤
					إدارة التغيير بشكل فعال Manages change effectively	.١٥
					تعزير القدرة على التكيف والمرونة النفسية Cultivates adaptability and resilience	.١٦
					القيادة من خلال الرؤية والقيم Leads through Vision and Values	.١٧
					الإبقاء على رؤية المنظمة وقيمها في طليعة صناعة قرارات وعمل الموظفين Keeps the organization's vision and values at the forefront of employees' decision making and action	.١٨
					النقل وبشكل واضح وجهة نظر مقنعة عن الحالة المستقبلية بطريقة ملهمة للآخرين لتحقيق رسالة المنظمة Vividly communicates a compelling view of the future state in a way that inspires others to achieve the mission of the organization and the organization	.١٩
					مواءمة خطط الفريق مع الرؤية التنظيمية وإستراتيجيات القيادة Aligns team plans with organizational vision and leadership strategies	.٢٠
					مساعدة الآخرين على ترجمة رؤية المنظمة وأهدافها إلى تحديات وأهداف ذات مغزى Helps others translate the organization's vision and objectives into challenging and meaningful goals	.٢١

					اتخاذ قرارات إشراف أخلاقية في الوقت المناسب Makes timely and ethical supervision decisions	.٢٢
تطوير واستخدام الفطنة التنظيمية Develops and Uses Organizational Acumen						
					ضمان توافق جميع العمليات وتدفقات العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة Ensures that all processes and work flows are aligned to achieve the strategic goals of the organization	.٢٣
					التشجيع على المشاريع الجديدة والدفاع عنها Actively champions and advocates for new projects	.٢٤
					التأثير والتواصل والعرض بشكل فعال Influences, communicates and presents effectively	.٢٥
					العمل على تحسين النتائج التنظيمية من خلال إيصال التوقعات المحددة ومقاييس النجاح بوضوح Optimizes organizational results by communicating clearly outlined expectations and measures of success	.٢٦
قيادة التغيير Leads Change						
					إدراك المواقف أو الظروف التي تتطلب التغيير Recognizes situations or conditions where change is needed	.٢٧
					التواصل بخصوص السياق التنظيمي (البيئة التنظيمية) أثناء الإدارة ودعم الأفراد عبر التغيير التنظيمي Communicates organizational context while managing and supporting people through organizational change	.٢٨
تطوير الجاهزية التنظيمية Develops Organizational Readiness						
					استخلاص النتائج من خلال مقارنة البيانات لتحديد وإعادة التعامل مع القضايا والمشاكل والمصادر لتحديد الفرص Draws conclusions by comparing data from different sources to identify and deconstruct issues, problems, and opportunities	.٢٩
					موازنة الأعمال اليومية مع الرؤية طويلة المدى لاتخاذ قرارات الأعمال Balances "day to day" work with long-term view to make business decisions	.٣٠
					تثقيف النُهج والحلول البديلة بمقارنة معايير القرارات المهمة Weighs alternative solutions and approaches against important decision criteria	.٣١
					توقع النمو التنظيمي والتحديات من خلال تطوير فعال للخطط المالية والموارد Anticipates organizational growth and challenges by developing effective financial and resource plans	.٣٢
مواءمة الأداء من أجل النجاح Aligns Performance for Success						
					تعزير الموارد المتاحة وإعادة توجيهها لتحقيق الأهداف التشغيلية Leverages and redirects available resources to accomplish operational goals	.٣٣

					حل النزاعات لتحقيق نتائج عالية الجودة Resolves conflicts to achieve high quality outcomes	.٣٤
					إدارة أداء العاملين لتحقيق أهداف القسم / الوحدة التشغيلية Manages employee performance to achieve the operational goals of the department/unit	.٣٥
					تقويم الفعالية التشغيلية وفعالية الفريق ومعالجة المشاكل على الفور Assesses operational and team effectiveness and addresses problems promptly	.٣٦
					تعزيز العمل المشترك Builds collaboration	.٣٧
					تحديد الأهداف ومعايير جودة الخدمة/العلاء Establishes goals and quality/customer service standards	.٣٨
التحسين المستمر Practices Continuous Improvement						
					تعرف على المجالات التي تتطلب التغيير التشغيلي أو الكفاءة بسرعة Quickly recognizes areas where operational change or efficiency is needed	.٣٩
					تنفيذ الخطط لتحسين إجراءات العمل حتى لو لم تكن المشاكل ظاهرة Implements plans to improve work processes even in the absence of apparent problems	.٤٠
					تطوير المقاييس وأنظمة الفريق والعمليات من أجل التحسين المستمر Develops metrics, team systems, and processes for continuous improvement	.٤١
					البحث عن طرق إضافية لإضافة قيمة للعملاء Looks for additional ways to add value to customers	.٤٢
تخطيط وتنظيم الأنشطة Plans and Organizes Activity						
					توقع الحاجات التنظيمية وبناء الخطط التشغيلية التفصيلية الملائمة Anticipates organizational needs and builds detailed operational plans accordingly	.٤٣
					تنظيم العمليات والمهام باستخدام جداول زمنية واقعية لتحقيق منجزات العمل Organizes processes and tasks using realistic timelines to achieve work accomplishments	.٤٤
					العمل المشترك مع الأقسام الأخرى في المنظمة من أجل تحقيق الهدف التشغيلي المشترك Collaborates with other areas of the organization in order to work toward a common operational goal	.٤٥
					إشراك الآخرين في التعلم بخصوص التغييرات داخل المنظمة أو الإستراتيجية أو توجهات المنظمة Engages others in learning about changes within the organization, strategy or direction	.٤٦
					ضمان التركيز على النواحي التشغيلية فيما يتعلق بتقديم الخدمات والعمل المستمر Ensures an operational focus in the delivery of services and ongoing work	.٤٧
					الحصول على المعلومات وتحديد القضايا الرئيسية لاتخاذ قرارات إشراف أخلاقية في الوقت المناسب Obtains information and identifies key issues for ethical decision-making	.٤٨

					Obtains information and identifies key issues to make timely and ethical supervision decisions	
					إدارة الموازنة والموارد بشكل فعال لدعم النجاح التنظيمي Effectively manages budget and resources to support organizational success	.٤٩
					تنظيم الاجتماعات التي تخدم أهداف العمل وتسهيلها Organizes and facilitates meetings that serve the business objectives	.٥٠
					عقد الاجتماعات بطريقة تراعي الحاجات والمساهمات المحتملة من قبل الآخرين Conducts meetings in a way that considers the needs and potential contributions of others	.٥١
					تقويم الحاجات والعمليات التنظيمية لتحديد أدوار الموقع الوظيفي ومتطلباته Evaluates organizational needs and processes to define position roles and requirements	.٥٢
التفويض Delegates Responsibility						
					تحديد أدوار الوظيفة ومتطلباتها Defines position roles and requirements	.٥٣
					تخصيص سلطة اتخاذ القرار و/أو مسؤوليات المهام للأفراد المناسبين Allocates decision-making authority and/or task responsibility to appropriate others	.٥٤
					التحديد والتفويض الفعال للعمل ثم المتابعة النشطة لتحقيق نتائج ناجحة Effectively defines and delegates work then monitors activity to successful result	.٥٥
					إظهار الثقة في قدرات الآخرين Demonstrates confidence and trust in other people's abilities	.٥٦
					وضع توقعات واضحة وقابلة للتحقيق ووضع أهداف للأداء الفردي Sets clear and achievable expectations and individual performance goals	.٥٧
					إظهار الوعي بنقاط القوة والضعف لدى أعضاء الفريق Demonstrates awareness of his/her team members' strengths and weaknesses	.٥٨
					خلق الفرص لتطوير أعضاء الفريق Creates opportunities for team members' development	.٥٩
التأثير بالآخرين Influences Others						
					استخدام إستراتيجيات المشاركة والإقناع الفعالة لجعل الآخرين يتقبلون الأفكار والالتزام بها Uses effective involvement and persuasion strategies to gain acceptance of ideas and commitment to action	.٦٠
					تشجيع انخراط العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون كجزء من الفريق والاحساس بالتملك وغرس الثقة Engages employees in a way that makes them feel a part of the team and a sense of ownership and builds trust	.٦١

				تطوير بيئة تعاونية موجهة بالفريق لتسهيل إنجاز أهداف العمل Develops a collaborative, team oriented environment to facilitate the accomplishment of work goals	.٦٢
				إلهام الثقة بالمنظمة ونشر روح التحدي بين الآخرين للوصول إلى إمكاناتهم Inspires confidence in the organization and challenges others to meet their fullest potential	.٦٣
				استخدام الوسائل والأساليب الشخصية البينية لإلهام وتحفيز العاملين Uses interpersonal styles and methods to inspire and motivate employees	.٦٤
				التحفيز الفعال وتقدير ومكافأة العاملين على مساهماتهم وانجازاتهم Effectively motivates, recognizes and rewards employee contributions and accomplishments	.٦٥
				إظهار السمات والميول والتوجهات الودودة والمحترمة والخلوقة Demonstrates traits, inclinations, and dispositions that make him/her approachable, respected and congenial	.٦٦
				إدارة الأداء بفعالية Manages Performance	.٦٧
				مواءمة أهداف عمل الفريق مع إستراتيجية المنظمة Aligns the team's work objectives with the strategy of the organization	.٦٨
				تخطيط ودعم الاندماج والتوجيه الأولي وتطوير جميع العاملين Plans and supports the integration and onboarding and development of all staff employees	.٦٩
				العمل بإصرار لتحقيق الأهداف أو تجاوزها Tenaciously works to meet or exceed goals	.٧٠
				تقديم وتلقي التغذية الراجعة باستخدام أساليب مناسبة وأنماط شخصية بينية مرنة Gives and receives feedback using appropriate methods and a flexible interpersonal style	.٧١
				تحسين فعالية العامل من خلال ترجمة الأهداف والغايات من خلال توقعات محددة وواضحة وتحديد مقاييس النجاح Optimizes employee effectiveness by conveying goals and objectives with clearly outlined expectations and measures of success	.٧٢
				الانخراط في أنشطة التواصل والاستقطاب واختيار العاملين المتنوعين والموهوبين والاحتفاظ بهم Engages in outreach, recruitment, selection and retention of diverse and talented employees	.٧٣
				تعزيز الرؤية نحو تقويم فعال لأداء العاملين وإجراء تقويمات الأداء Leverages insight to effectively evaluate employee performance and conduct performance appraisals	.٧٤
				الموازنة بين الحصول على النتائج والاهتمام لحاجات الآخرين Balances "getting results" with a concern for others' needs	.٧٥
				الإدارة الفعالة عبر المجموعات ذات الأهداف المتباينة والمصالح المتعارضة	.٧٦

					Manages effectively across groups that have divergent goals and conflicting interests	
تسهيل التعلم Facilitates Learning						
					خلق بيئة تعزز التعلم Creates an environment that fosters learning	.٧٧
					استخدام أنماط شخصية بينية وتقنيات مناسبة تسهل التعلم وكسب الالتزام Uses appropriate interpersonal styles and techniques to facilitate learning and gain commitment	.٧٨
					تقديم التوجيه والتغذية الراجعة في الوقت المناسب لمساعدة الآخرين على تعزيز مجالات المعرفة/ المهارات المحددة واللازمة للأداء والتطوير Provides timely guidance and feedback to help others strengthen specific knowledge/skill areas needed for performance and development	.٧٩
					تشجيع الآخرين على التفكير في مقاربات جديدة بشكل متكرر Encourages others to consider new approaches frequently	.٨٠
					دعم تعلم العاملين وتطويرهم من خلال التدريب الإشرافي والرعاية المهنية وتطوير الأفراد للتقدم في مسارهم المهني وأدائهم Champions employee learning and development by coaching, mentoring and developing people for career growth and performance	.٨١
إدارة الصراع/النزاع Manages Conflict						
					التعامل بشكل فعال مع الآخرين في المواقف التي تتطلب تسوية النزاعات Deals effectively with others in situations to resolve conflict	.٨٢
					السعي إلى إيجاد أرضية مشتركة وكسب التعاون بأقل الأضرار Seeks common ground and obtains cooperation with minimum noise	.٨٣
					استخدام أساليب وأنماط شخصية بينية لتقليل التوتر أو النزاع بين العاملين Uses appropriate interpersonal styles and methods to reduce tension or conflict between two or more people	.٨٤
تطبيق معايير العمل Implements Work Standards						
					إظهار التقدير والرؤية للتأثير الإستراتيجي لمكان العمل فيما يتعلق بالمهمة العامة للمنظمة وأفرادها Demonstrates appreciation and insight into the strategic impact of the workplace in relation to the overall mission of the organization and its people	.٨٥
					مساعدة العاملين على فهم كيف تُعد تلبية حاجات العملاء أمراً أساسياً لرسالة وأهداف المنظمة Helps people understand how meeting customer's needs is central to the mission and goals of the organization	.٨٦

					تحديد الفرص واتخاذ إجراءات لبناء علاقات وممارسات شاملة Identifies opportunities and takes action to build inclusive relationships and practices	.٨٧
					خلق وضمان بيئة عمل آمنة Actively cultivates and ensures a safe working environment	.٨٨
					ضمان الامتثال لجميع المتطلبات القانونية والتعاقدية Ensures compliance with all legal and contractual requirements	.٨٩
بناء الشراكات Builds Partnerships						
					وضع حاجات الفريق فوق المصلحة الذاتية و / أو الأجندة الشخصية Places the needs of the team above self-interest and/or personal agenda	.٩٠
تطوير ثقافة عالية الأداء والابتكار Develops a high performing and innovative culture						
					خلق بيئة (ثقافة) تلهم الناس لتوليد حلول ابتكارية ذات قيمة قابلة للقياس Creates an environment (culture) that inspires people to generate novel solutions with measurable value	.٩١
					التشجيع على تجريب طرائق جديدة لحل مشاكل العمل Encourages experimentation with new ways to solve work problems	.٩٢
					انتهاز الفرص التي ينتج عنها حلول فريدة ومميزة Seizes opportunities that result in unique and differentiated solutions	.٩٣

ثالثاً:

يرجى وضع إشارة في الخانة التي ترى أنها تنطبق على منطمتك، حيث لا يوجد إجابة صحيحة وإجابة

خاطئة:

الجدول رقم (٣_م)

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد/ لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
Entrepreneurial Orientation التوجه الريادي						
Innovation الابتكار						
١.	نادراً ما تقوم منطمتنا بتسويق منتجات / خدمات جديدة Our organization rarely markets new products/ services					
٢.	التغييرات في المنتجات أو الخدمات ثانوية Changes in products or services have been minor					
Proactiveness استباقية						
٣.	تستجيب منطمتنا عادة لمبادرات الشركات الأخرى Typically, our organization responds to actions which other organizations initiate					
٤.	مقارنة بالمنظمات المماثلة، نادراً ما نكون أول من يقدم منتجات أو تقنيات خدمية جديدة أو إدارية أو تشغيلية أو تقاينية Compared to similar organizations, we are seldom the first to introduce new products or services administrative techniques, operating, technologies, etc					
Risk Taking اتخاذ المخاطرة						
٥.	كبار قادتنا لديهم ميل قوي لمتابعة المشاريع منخفضة المخاطر ذات معدلات عائد عادية ومحددة Our top leaders have strong tendency to pursue low-risk projects with normal and certain rates of return					
٦.	يعتقد كبار قادتنا أنه نظراً لطبيعة البيئة، فمن الأفضل استكشاف الأفكار تدريجياً من خلال السلوك الحذر الزائد Our top leaders believe that, owing to the nature of the environment, it is best to explore ideas gradually via careful, incremental behavior					
٧.	عندما نواجه مواقف اتخاذ القرار التي تنطوي على حالة عدم اليقين، فإننا نتبنى عادة موقفاً حذراً، "انتظر وراقب" من أجل تقليل احتمالية اتخاذ قرارات مكلفة					

					When confronted with decision- making situations involving uncertainty, we typically adopt a cautious, “wait and see” posture in order to minimize the probability of making costly decisions	
Entrepreneurial Management الإدارة الريادية						
Strategic Orientation التوجه الإستراتيجي						
					عندما نحدد إستراتيجياتنا، فإن شاغلنا الرئيسي هو كيفية الاستفادة المثلى من الموارد التي نتحكم فيها As we define our strategies, our major concern is how to best utilize the resources we control	.٨
					نحد من الفرص التي نتابعها على أساس مواردنا الحالية We limit the opportunities we pursue on the basis of our current resources	.٩
					تؤثر مواردنا بشكل كبير في إستراتيجيات أعمالنا The recourses we have significantly influence our business strategies	.١٠
Resource Orientation توجيه الموارد						
					نظرًا لأننا لا نحتاج إلى موارد للسعي نحو الفرص، فقد نلتزم بالموارد على مراحل Since we do not need resources to commence the pursuit of an opportunity, our commitment of resources may be in stages	.١١
					كل ما نحتاجه من الموارد هو القدرة على استخدامها All we need from resources is the ability to use them	.١٢
					في استغلال الفرص، يكون امتلاك الفكرة أكثر أهمية من مجرد امتلاك المال In exploiting opportunities, having the idea is more important than just having the money	.١٣
Management Structure بنية الإدارة						
					نفضل الرقابة الصارمة على التمويل والعمليات من خلال أنظمة رقابة ومعلومات متطورة We prefer tight control of funds and operations by means of sophisticated control and information systems	.١٤
					نؤكد بشدة على إنجاز الأمور من خلال اتباع العمليات والإجراءات الرسمية We strongly emphasize getting things done by following formal processes and procedures	.١٥
					نؤكد بشدة على التمسك بأطر ومبادئ الإدارة الحقيقية ومعايير الصناعة We strongly emphasize holding to tires and true management principles and industry norms	.١٦
					هناك إصرار قوي على أسلوب إدارة موحد في جميع أنحاء المنظمة There is a strong insistence on a uniform management style throughout the organization	.١٧
					هناك تركيز قوي على جعل العاملين في الصفوف الأمامية/خطوط الإنتاج يلتزمون بشكل وثيق بتوصيفاتهم الوظيفية الرسمية	.١٨

					There is a strong emphasis on getting line and staff personnel to adhere closely to their formal job descriptions	
Reward Philosophy فلسفة المكافأة						
					<p>يتم إجلاء موظفينا وتعويضهم بناءً على مسؤولياتهم</p> <p>Our employees are evacuated and compensated based on their responsibilities</p>	.١٩
					<p>عادة ما يكافأ عاملونا عن طريق العلاوات والزيادات السنوية</p> <p>Our employees are usually rewarded by promotions and annual raises</p>	.٢٠
Entrepreneurial Culture الثقافة الريادية						
					<p>لدينا أفكار واعدة أكثر مما هو متاح من الوقت والموارد لمتابعتها</p> <p>We have many more promising ideas than we have time and the resources to pursue</p>	.٢١
					<p>تعتمد المنتجات والخدمات التي نقدمها على معلومات جيدة عن العملاء و / أو السوق و / أو التغييرات في المجتمع كنه</p> <p>The products and services we offer are based on good information about customers, the market and/ or changes in society-at-large</p>	.٢٢
					<p>لا نشهد أبدًا نقصًا في الأفكار الإبداعية التي يمكننا تحويلها إلى منتجات / خدمات والتي يتم تقويمها من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين</p> <p>We never experience a lack of creative ideas that we can convert into products/ services that are valued by our key stakeholders</p>	.٢٣
					<p>يدرك العاملون أن الطريقة التي يرون بها السوق يجب أن يتم استكشافها باستمرار</p> <p>Personnel realize that the way they perceive the marketplace must be continually explored</p>	.٢٤
					<p>يتفق الأفراد العاملون بشكل أساسي على قدرة منظماتنا على التعلم المستمر لتشكيل أولوية لتعزيز الأداء</p> <p>Personnel basically agree that our organization's ability for continuous learning is a priority that enhances performance</p>	.٢٥