الجمهوريّة الجزائريّة الديمقراطيّة الشّعبيّة

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشّهيد حمّه لخضر – الوادي –

كلّية العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير

قسم العلوم الاقتصاديّة

مذكّرة مقدّمة لاستكمال متطلّبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصاديّة والتّجارية وعلوم التّسيير

الشّعبة: علوم اقتصاديّة

التّخصّص: اقتصاد وتسيير المؤسّسات

دور التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات

– دراسة عيّنة من المؤسّسات الاقتصاديّة بولاية الوادي –

إعداد الطّالبات:

- **الزهرة مرغني.**
- **شهرزاد هادفي.**
- **هالة أحلام بن ناصر.**

إشراف الأستاذ:

– د. وليد مرغني.

لجنة المناقشة:

روضة جديدي	**أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي**	**رئيساً**
وليد مرغني	**أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي**	**مشرفاً ومقرراً**
مُحَمَّد الحافظ عيشوش	**أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي**	**مناقشاً**

السّنة الجامعيّة: 2021/2020

الجمهوريّة الجزائريّة الديمقراطيّة الشّعبيّة

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشّهيد حمّه لخضر – الوادي –

كلّية العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير

قسم العلوم الاقتصاديّة

مذكّرة مقدّمة لاستكمال متطلّبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصاديّة والتّجارية وعلوم التّسيير

الشّعبة: علوم اقتصاديّة

التّخصّص: اقتصاد وتسيير المؤسّسات

دور التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات

– دراسة عيّنة من المؤسّسات الاقتصاديّة بولاية الوادي –

إعداد الطّالبات:

- **الزهرة مرغني.**
- **شهرزاد هادفي.**
- **هالة أحلام بن ناصر.**

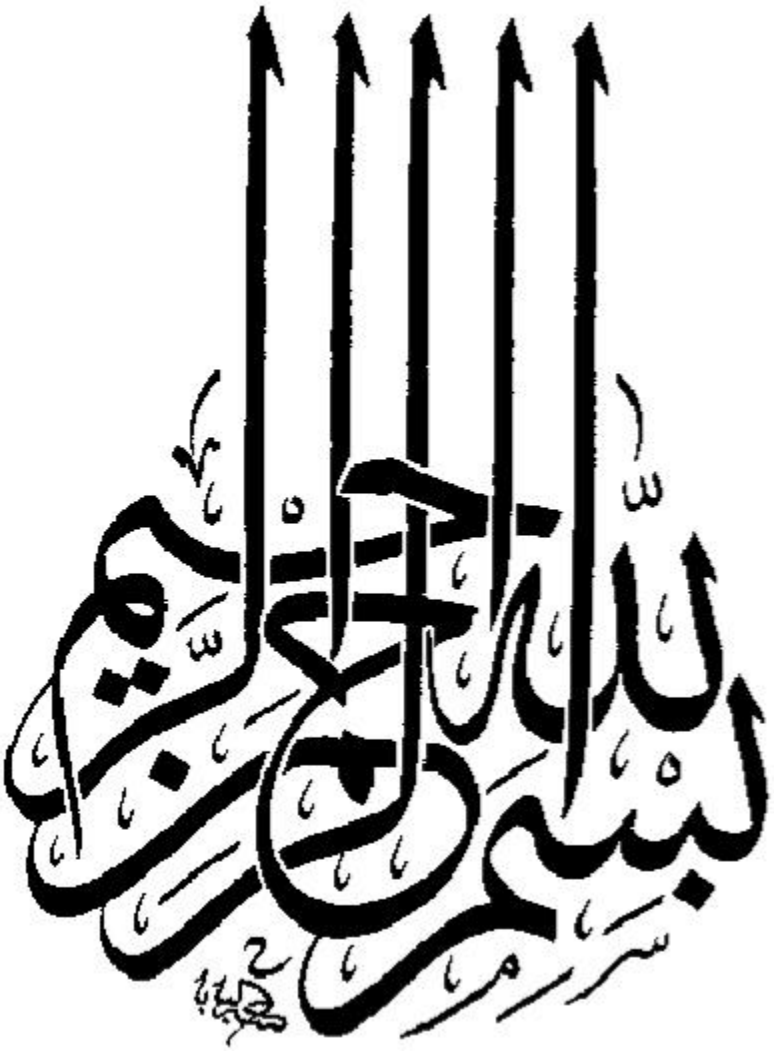
إشراف الأستاذ:

– د. وليد مرغني.

لجنة المناقشة:

روضة جديدي	أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي	رئيساً
وليد مرغني	أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
مُحَمَّد الحافظ عيشوش	أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي	مناقشاً

السّنة الجامعيّة: 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرّحمان الرّحيم

{وَ قُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَ رَسُولَهُ وَ الْمُؤْمِنُونَ}

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنّا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصّلاة والسّلام على الرّحمة المهداة ونور العالمين سيّدنا مُحَمَّد عليه أفضل الصّلاة وأتم التّسليم، وبعد

نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى نبع الحب الصّافي والعطاء الدائم أمّهاتنا الغاليات،

إلى مثال التّضحية وفخرنا الدّائم آباؤنا المبجّلون،

إلى مؤنسي أيّامنا ورفقاء دروبنا إخوتنا وأخواتنا،

إلى كلّ من الأهل والأقارب الذين يسندوننا ويدعموننا دوما،

وإلى روح السّيد **عبد الكريم مرغني** الطّاهرة عليها شآبيب الرّحمة والغفران، والتي نشركها أجر كل من انتفع بهذا العمل.

الزهرة.. شهرزاد.. هالة

شكر وتقدير

الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه، الذي علّمنا ما جهلنا ويسَّر لنا ما استصعبنا ووفّقنا لإتمام هذا العمل فالحمد لله حمداً تطيب به نفوسنا ويرضى به ربُّنا والصّلاة والسّلام على خير خلق الله ومصطفاه سيّدنا ونبيّنا مُحَمَّد عليه أفضل الصّلاة والسّلام، وبعد؛

عملا بقوله ﷺ : **"لَا يَشْكُرُ اللهَ مَنْ لَا يَشْكُر النَّاسْ"**.

بدايةً نتوجه بجزيل الشكر والامتنان لوالدينا الأعزّاء على دعمهم الدّائم والمتواصل لنا،

وكذا نتقدم بجزيل الشكر والتّقدير للأستاذ المشرف: **د. وليد مرغني** على قبوله الإشراف على هذا العمل وحسن توجيهه لنا وتقديم كل الملاحظات اللّازمة لإنجازه.

والشكر موصول للعاملين بالمؤسّسات الاقتصاديّة محل الدراسة على حسن تعاونهم معنا،

والشكر كذلك موصول لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ملخص:

تهدف هذه الدّراسة إلى معرفة مدى مساهمة التّوجه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات في ولاية الوادي، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكاليّة الرئيسيّة التّالية: ما مدى مساهمة التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي؟. تمّت معالجة الموضوع من خلال فصلين؛ فصل نظري وآخر تطبيقي وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي. تناول الفصل الأوّل المفاهيم الأساسية للتّوجه الرّيادي واستدامة المؤسّسات وكذلك عرض الدراسات السابقة وذلك، أما الفصل الثاني فقد تناول الدّراسة التّطبيقيّة، بغرض اسقاط المعارف النظرية على عيّنة ومجتمع الدّراسة. تمثلت أداة الدّراسة في الاستبيان المصمم بما يناسب الدّراسة والذّي تمّ توزيعه على عيّنة عشوائيّة قدّر عددها ب 70 من مدراء ومسيّري ورؤساء مصالح وعمّال إداريّين في عدد من المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي، استردّ منها 68، واستبعد منها 02 غير صالحة للتّحليل، ليتم إخضاع 66 استبيان للدّراسة والتّحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة SPSS إصدار 22 بهدف الوصول لنتائج الدّراسة.

وقد توصّلت الدّراسة إلى أنّ هناك مساهمة ملموسة للتّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي، وهذا ما يشير إلى وجود وعي محدود لدى مسؤولي وإطارات المؤسّسات الاقتصاديّة العاملة بولاية الوادي بأهميّة العلاقة بين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسسات، الأمر الذي يحتم ضرورة الاهتمام أكثر بالتوجه الريادي ومحاولة تبني مختلف أبعاده بهدف تحقيق الاستدامة لمؤسّساتهم.

الكلمات المفتاحية: توجّه ريادي، ريادة الأعمال، استدامة، استدامة المؤسّسات.

Abstract:

This study aims to know the extent to which the entrepreneurial approach contributes to enhance the sustainability of the institutes in El-oued. by trying to answer the following main problem: What is the contribution of the entrepreneurial approach to enhance the sustainability of economic institutes in El-oued? The subject has been dealt with two chapters, A theoretical and an applied one, by using the descriptive analytical method. The first chapter dealt with the basic concepts of the entrepreneurial approach and the sustainability of the institutes, as well as the presentation of previous studies. The second chapter dealt with the applied study and the aim of projecting theoretical knowledge to the sample and the study community. The study tool was the questionnaire designed to suit the study, which was distributed to a random sample of 70 managers, heads of interests and administrative workers in a number of economic institutes in the Wilaya of El-oued, 68 of which were retrieved, and 02 were excluded from them that are not valided for the analysis. In order to reach the result of the study, 66 of them are subjected to the questionnaire and analysis by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program version 22.

The study found a tangible contribution to the entrepreneurial approach to enhance the sustainability of economic institutes in this Wilaya, which indicates the presence of limited awareness among officials and frameworks of economic institutes operating in El-Oued, the importance of the relationship between the entrepreneurial approach and the sustainability of the institutes. Which necessites the need to pay more attention to the entrepreneurial trend and try to adopt its various dimensions in order to achieve sustainability for their institutes.

Key words: entrepreneurial orientation, ieading businesses, sustainability, institutional sustainability.

الفهـرس

المحتوى	الصفحة
الإهداء.	
شكر وتقدير.	
ملخص.	IV-III
الفهرس.	IX-V
قائمة الجداول.	XI-IX
قائمة الأشكال.	XII
قائمة الملاحق.	XIII
المقدّمة العامة.	أ – د
الفصل الأول: الأدبيّات النّظريّة للتّوجه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.	44-01
تمهيد الفصل الأول.	02
المبحث الأوّل: الإطار المفاهيمي للتّوجه الرّيادي.	16-03
المطلب الأوّل: ماهية التّوجه الرّيادي.	09-03
أوّلاً: مفهوم الرّيادة والتّوجه الرّيادي.	06-03
1- مفهوم الرّيادة.	04-03
2- مفهوم التّوجه الرّيادي.	06-04
ثانياً: أبعاد وأهداف التّوجه الرّيادي.	09-07
1- أبعاد التّوجه الرّيادي.	08-07
أ- الإبداعيّة.	07
ب-الاستباقيّة.	07
ج- تحمّل المخاطر.	07
د- الهجوميّة.	08
هـ- المرونة.	08
2- أهداف التّوجه الرّيادي.	09
المطلب الثّاني: مفهوم الرّيادي والمؤسّسة الرّائدة.	16-09
أوّلاً: مفهوم وخصائص الرّيادي.	13-10
1- مفهوم الرّيادي (رائد الأعمال).	11-10
2- خصائص الرّيادي.	13-12

ثانياً: مفهوم المؤسّسات الرّيادية ودورها الاقتصادي والاجتماعي.	14
1- مفهوم وخصائص المؤسّسات الريّادية.	15-13
أ- مفهوم المؤسّسات الرّياديّة.	14
ب- خصائص المؤسّسات الرّياديّة.	15
2- الدّور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسّسات الرّيادية.	16-15
المبحث الثّاني: ماهية استدامة المؤسّسات.	26-17
المطلب الأوّل: الاستدامة والمؤسّسة المستدامة.	20-17
أوّلاً: مدخل للاستدامة.	18-17
ثانياً: المؤسّسة المستدامة.	20-18
1- مفهوم المؤسّسة المستدامة.	19-18
2- خصائص المؤسّسة المستدامة.	20-19
المطلب الثّاني: استدامة المؤسّسات.	26-20
أوّلاً: مفهوم وأبعاد استدامة المؤسّسات.	23-20
1- مفهوم استدامة المؤسّسات.	21-20
2- أبعاد استدامة المؤسّسات.	23-22
أ- البعد الاقتصادي.	22
ب-البعد الاجتماعي.	22
ج- البعد البيئي.	22
ثانيا: مبادئ استدامة المؤسّسات.	25-23
ثالثا: أهميّة استدامة المؤسّسات.	26
المبحث الثّالث: عرض الدّراسات السّابقة.	44-27
المطلب الأوّل: الدّراسات باللّغة العربيّة.	35-27
المطلب الثّاني: الدّراسات باللّغة الأجنبيّة.	40-35
المطلب الثّالث: موقع الدّراسة الحاليّة من الدّراسات السّابقة.	43-40
أوّلاً: أوجه التّشابه.	40
ثانياً: أوجه الاختلاف.	42-40
ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة.	43-42
خلاصة الفصل الأول.	44
الفصل الثّاني: الدّراسة التّطبيقيّة.	100-45
تمهيد الفصل الثاني.	46

المبحث الأوّل: الطّريقة والأدوات المتّبعة في الدّراسة.	**59-47**
المطلب الأوّل: الطّريقة المتّبعة في الدّراسة.	**51-47**
أوّلاً: مجتمع الدّراسة وطريقة سحب العيّنة.	**51-47**
1-مجتمع الدّراسة.	**47**
2-عيّنة الدّراسة.	**49-47**
ثانياً: استبانة ونموذج الدّراسة.	**51-49**
1- إعداد استمارة الاستبيان.	**49**
2- نموذج الدّراسة.	**50**
3- أسلوب الدّراسة.	**51-50**
المطلب الثّاني: أدوات الدّراسة.	**53-51**
المطلب الثّالث: صدق وثبات الاستبيان.	**58-53**
أوّلاً: الصّدق الظّاهري.	**53**
ثانياً: الصّدق البنائي.	**54**
1- اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان وأبعاد المحورين.	**60-55**
أ-اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان وأبعاد المحور الأول (التوجه الريادي).	**57-55**
ب-اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان وأبعاد المحور الثاني (استدامة المؤسسات).	**58-57**
المبحث الثّاني: عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات.	**100-60**
المطلب الأوّل: عرض خصائص العيّنة.	**67-60**
أوّلا: توزيع أفراد العيّنة تبعاً للمستوى التعليمي.	**61-60**
ثانياً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً الخبرة المهنية.	**62-61**
ثالثاً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً للمركز الوظيفي.	**63-62**
رابعاً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً للتخصص.	**65-63**
خامساً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً لحجم المؤسّسة.	**66-65**
سادساً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً لنوع المؤسّسة	**67-66**
المطلب الثّاني: تحليل نتائج الدّراسة ومناقشتها.	**97-67**
أوّلاً: نتائج المحور الأول للتوجه الريادي.	**76-67**
1- تحليل عبارات البعد الأول المتعلّق ببعد الابداعية.	**69-67**
2- تحليل عبارات البعد الثاني المتعلّق ببعد المخاطرة.	**71-69**
3- تحليل عبارات البعد الثالث المتعلّق ببعد الاستباقية.	**72-71**
4- تحليل عبارات البعد الرابع المتعلّق ببعد الهجومية.	**74-72**

5- تحليل عبارات البعد الخامس المتعلّق ببعد المرونة.	**76-74**
ثانياً: نتائج إجمالي المحور الأول التوجه الريادي.	**77-76**
ثالثاً: نتائج إجمالي المحور الثاني لاستدامة المؤسّسات.	**83-77**
1- تحليل عبارات البعد الأول البعد البيئي.	**79-77**
2- تحليل عبارات البعد الثاني البعد الاقتصادي.	**81-79**
3- تحليل عبارات البعد الثالث البعد الاجتماعي.	**83-81**
رابعاً: نتائج إجمالي المحور الثاني استدامة المؤسسات.	**84-83**
خامساً: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.	**85-84**
1- دراسة العلاقة بين إجمالي المحورين.	**84**
2- دراسة العلاقة بين مختلف المحاور.	**85-84**
سادساً: دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة.	**97-85**
1- دراسة الأثر بين إجمالي المحاور.	**86-85**
2- دراسة الأثر الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف المحاور الدراسة.	**97-87**
أ- دراسة أثر المستوى التعليمي على إجمالي المحاور.	**88-87**
ب-دراسة أثر الخبرة المهنية على إجمالي المحاور.	**90-88**
ج-دراسة أثر المركز الوظيفي على إجمالي المحاور.	**92-90**
د-دراسة أثر التخصص على إجمالي المحاور.	**93-92**
هـ-دراسة أثر حجم المؤسسة على إجمالي المحاور.	**95-94**
و-دراسة أثر نوع المؤسسة على إجمالي المحاور.	**97-95**
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.	**100-97**
أوّلاً: اختبار الفرضية الأولى.	**98-97**
ثانياً: اختبار الفرضية الثانية.	**98**
ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة.	**99**
رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة.	**99**
خامسا: اختبار الفرضية الخامسة.	**100**
خلاصة الفصل الثّاني.	**101**
خاتمة.	**-103 106**
قائمة المصادر والمراجع.	**-108 112**
قائمة الملاحق.	**-114 141**

قائمة الجداول

الرّقم	عنوان الجدول	الصّفحة
1-1	بعض إسهامات الكتّاب والباحثين الأجانب في تعريف التّوجّه الرّيادي.	06
2-1	بعض إسهامات الكتّاب والباحثين الأجانب في تعريف الرّيادي.	11
3-1	بعض إسهامات الكتّاب والباحثين الأجانب في تعريف استدامة المؤسّسات.	21
4-1	أوجه التّشابه بين الدّراسات السّابقة والدّراسة الحاليّة.	41
5-1	أوجه الاختلاف بين الدّراسات السّابقة والدّراسة الحاليّة.	42-41
1-2	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل.	48
2-2	يوضح مقياس ليكارت الخماسي.	48
3-2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمختلف محاور الدراسة.	52
4-2	الارتباط بين عبارات المحور مع إجمالي المحور	54
5-2	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الإبداعية وعباراته	55
6-2	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الاستباقية وعباراته	56
7-2	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد المخاطرة وعباراته.	56
8-2	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الهجومية وعباراته.	57
9-2	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد المرونة وعباراته.	57
10-2	معاملات الارتباط بيرسون بين البعد البيئي وعباراته.	58
11-2	معاملات الارتباط بيرسون بين البعد الاقتصادي وعباراته.	58
12-2	معاملات الارتباط بيرسون بين البعد الاجتماعي وعباراته.	59
13-2	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي.	60
14-2	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية.	62-61
15-2	توزيع عينة دراسة حسب المركز الوظيفي.	63
16-2	توزيع عينة دراسة حسب التخصص.	64
17-2	توزيع عينة دراسة حسب حجم المؤسسة.	65
18-2	توزيع عيّنة الدّراسة حسب نوع المؤسّسة.	66
19-2	تحليل عبارات البعد الأوّل المتعلّق بالإبداعيّة.	68-67

2-20	اختبار ستودنت t لإجمالي بعد الابداعيّة.	69
2-21	تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالمخاطرة.	69-70
2-22	اختبار ستودنت t لإجمالي بعد المخاطرة.	70
2-23	تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالاستباقية.	71
2-24	اختبار ستودنت t لإجمالي بعد الاستباقية	72
2-25	تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالهجومية.	73
2-26	اختبار ستودنت t لإجمالي بعد الهجومية.	74
2-27	تحليل عبارات البعد الخامس المتعلق بالمرونة.	74-75
2-28	اختبار ستودنت t لإجمالي بعد المرونة.	76
2-29	اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الأول للتوجه الريادي.	76
2-30	تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالبعد البيئي.	77-78
2-31	اختبار ستودنت t لإجمالي البعد البيئي.	78
2-32	تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالبعد الاقتصادي.	79-80
2-33	اختبار ستودنت t لإجمالي البعد الاقتصادي.	81
2-34	تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالبعد الاجتماعي.	81-82
2-35	اختبار ستودنت t لإجمالي البعد الاجتماعي.	83
2-36	اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الثاني لاستدامة المؤسسات.	83
2-37	العلاقة بين إجمالي المحورين.	84
2-38	العلاقة بين مختلف المحاور.	85
2-39	معاملات الانحدار لإجمالي المحور الأول.	85
2-40	تحليل التباين الأحادي لإجمالي المتغيرات.	86
2-41	أثر المستوى التعليمي على إجمالي المحاور.	87
2-42	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	88
2-43	أثر الخبرة المهنية على إجمالي المحاور.	89
2-44	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	90
2-45	أثر المركز الوظيفي على إجمالي المحاور.	91

46-2	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	91-92
47-2	أثر التخصص على إجمالي المحاور.	92
48-2	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	93
49-2	أثر حجم المؤسسة على إجمالي المحاور.	94
50-2	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	94-95
51-2	أثر نوع المؤسسة على إجمالي المحاور.	95
52-2	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	96
53-2	اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الأول.	97
54-2	اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الثاني.	98

قائمة الأشكال

الرّقم	عنوان الشّكل	الصّفحة
1-1	أبعاد التّوجّه الرّيادي.	8
2-1	خصائص الرّيادي وفق رأي (Schermerhorn, 2013).	13
3-1	مخطّط توضيحي لأبعاد استدامة المؤسّسات.	23
1-2	نموذج الدّراسة.	50
2-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	61
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	62
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.	63
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.	64
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة.	65
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة.	66

قائمة الملاحق

الرّقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان الموزّعة.
02	قائمة أعضاء لجنة التّحكيم.
03	مخرجات برنامج SPSS.

المقدّمة العامّة

تمهيد:

تعتبر المؤسّسات الاقتصاديّة اليوم الرّكيزة الأساسيّة لبناء قاعدة صناعيّة للدّول الكبرى والنّامية، وذلك بالرّغم من المتغيّرات المتسارعة في البيئة العالميّة بما يشمل المجال التكنولوجي، الاقتصادي، الثقافي والسّياسي ممّا شكّل ضغوطاً كبيرة على المؤسّسات جعلتها في بيئة تنافسيّة قاسية تتّصف بسرعة التوسّع والتّعقيد، وفي إطار ذلك تسعى هاته المؤسّسات بشكل دائم لاحتلال مكانة متميّزة تجعلها قائدة في مجال سوقها ورائدة له، ما أجبرها ذلك أن تكون دائمة التّيقُّظ وعلى أهبة الاستعداد مقابل كلّ فرصة متاحة لها في مجال نشاطها تضمن لها الرّيادة في عالم الأعمال وبالتالي التفوّق والتّميز على غيرها من المنافسين.

وفي عصرنا الحالي تمثّل الرّيادة النّشاط الذي يؤسّس ويُسَيِّر المؤسّسات حديثة النّشأة من أجل استثمار فكرة جديدة تتسم بالابتكار والإبداع وهو ما يعرف بالتّوجّه الرّيادي، حيث تُعدّ الرّيادة وسيلة حيويّة ناجحة تعتمدها المؤسّسات الرّائدة لاكتشاف الفرص واغتنامها بأفضل الطّرق، كما تمثّل أحد أهم عوامل النّجاح الحاسمة لمؤسّسة الأعمال.

فالتّوجه الرّيادي لمؤسّسات الأعمال له العديد من الآليّات التّي تسمح لهذه المؤسّسات ببلوغ مراتب تنافسيّة عالية في مجال نشاطها سواء من خلال استغلال الفرص المتفرّدة أو وضع أحدث خطط الأعمال تحدّد من خلالها رؤية دقيقة تساهم في تعزيز استدامتها، كما أن للتّوجّه الرّيادي أبعاداً عديدة يمكن القول بأن كل واحد منها يُعدّ منفذاً لتحقيق النجاح، فالتّوجّه نحو الإبداع، وتحمّل المخاطرة، الاستباقيّة، العدائيّة التّنافسيّة والمرونة هي أهم المداخل التي تفتح آفاقاً واسعة نحو بلوغ القمّة في الأسواق التي تنشط فيها المؤسّسات ما يسمح لها بتحقيق أهدافها على المدى الطّويل وضمان استدامتها.

وأمام تنامي الوعي وظهور مفهوم الاستدامة الذي يعتبر مدخلاً للتّنمية المستدامة أصبحت المؤسّسات الرّائدة تتحمّل مسؤوليات ثلاث بيئيّة واجتماعيّة إضافة إلى المسؤوليّة الاقتصاديّة حيث واجهت بذلك مزيداً من الضّغوطات الدّاخليّة والخارجيّة ما دفع معظم المؤسّسات الاقتصاديّة العاملة بولاية الوادي إلى تفعيل الدّور الهام الذي يلعبه التّوجّه الرّيادي من خلال التّجديد في المنتج أو الخدمة وإدراجه في عمليّات اتّخاذ القرارات بهدف دفع عجلة النّمو الاقتصادي بالولاية والوطن عموماً وبالتالي ضمان نجاحها وتمايزها عن باقي المنافسين واستدامة أعمالها. على ضوء هذه الأفكار نطرح الإشكاليّة التّالية:

ما مدى مساهمة التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي؟

ويمكن أن تندرج ضمن هذه الإشكاليّة الرئيسيّة التّساؤلات الفرعيّة التاليّة:

1- ما مدى توجّه المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي لتعزيز التّوجه الرّيادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%؟
2- ما مدى عمل المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي على دعم استدامتها وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%؟
3- ما مدى العلاقة بين التّوجّه الرّيادي والاستدامة في المؤسّسات الاقتصاديّة لولاية الوادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%؟
4- ما مدى أثر التّوجّه الرّيادي على استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%؟
5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة ترجع إلى الخصائص الشّخصيّة والوظيفيّة وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%؟

فرضيّات الدّراسة:

1- هناك توجّه بدرجة ضعيفة في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي لتعزيز التّوجّه الرّيادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%؛
2- هناك توجه بدرجة ضعيفة للمؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي يعمل على دعم استدامة مؤسساتها وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
3- توجد علاقة بدرجة عالية بين التوجه الريادي والاستدامة في المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
4- يوجد أثر ملموس بدرجة عالية للتوجه الريادي على استدامة المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى الخصائص الشخصية والوظيفية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

مبرّرات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

- أهميّة التّوجّه الرّيادي والأثر الإيجابي الذّي يعود على المؤسّسات الرّياديّة؛
- الاهتمام الشّديد الذي ظهر بالبيئة مؤخّرا من قبل منظّمات الأعمال والباحثين في الإدارة؛
- حداثة الموضوع وقلة الدّراسات التي تتناوله خاصة في البيئة محل الدّراسة (ولاية الوادي)؛
- الوقوف على الأهميّة التي تحقّقها الاستدامة للمؤسّسات الاقتصاديّة؛
- محاولة توعية المسيّرين والاداريّين في المؤسّسات الاقتصاديّة بضرورة الاهتمام بالاستدامة وبيان الفوائد التي تعود بها هذه الأخيرة عليها.

أهداف الدّراسة:

يتجلّى الهدف الرّئيس لهذه الدّراسة في بيان واقع مساهمة التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي، ويتفرع منه الأهداف الفرعيّة التّالية:

- معرفة الشّروط والمقوّمات اللّازمة لتبنّي المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي التّوجه الرّيادي، واستكشاف التّحدّيات التّي تواجهه في الواقع العملي؛
- معرفة مدى وعي وعلم ادارات المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي بموضوع الاستدامة في المؤسّسات وكذا معرفة ما اذا كانت تقوم باستخدامها في اتّخاذ قراراتها.

أهميّة الدّراسة:

- تظهر أهمّية هذه الدّراسة في الحداثة النّسبيّة للموضوع خاصّة في البيئة محل الدّراسة (ولاية الوادي)؛
- وتظهر أيضا في حداثة دمج متغيّري الدّراسة معاً، حيث أنّ الدّراسات السّابقة تناولت المتغيّر المستقل تارة والتّابع تارة أخرى؛
- تسمح النّتائج المتوصّل إليها من خلال هذه الدّراسة بإيضاح الدّور الجوهري الذّي يلعبه التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة بولاية الوادي.

حدود الدّراسة:

تتمثّل حدود الدّراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانيّة:** مجموعة من المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي؛

- **الحدود الزّمانيّة:** امتدّت الدّراسة النّظريّة من شهر ديسمبر 2020 إلى شهر أفريل 2021، أما الدّراسة التّطبيقيّة فكانت في الفترة الممتدّة من أفريل إلى جوان 2021.

صعوبات الدّراسة:

كأي عمليّة بحثيّة فقد اعترضت دراستنا عدّة صعوبات نذكر منها:

- قلّة المراجع التي تناولت الموضوع وصعوبة إيجاد كتب تعالج الموضوع بدقّة؛
- صعوبة عمليّة توزيع الاستبيانات ورفض بعض إدارات المؤسّسات التّعاون في تعبئتها؛
- قصر الفترة الممنوحة لإعداد المذكّرة.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدّراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وهو الأنسب لهذه الدراسة، الذي يهتم بوصف وتبيان الظّاهرة محل الدّراسة والتي تتمثّل في إظهار مدى مساهمة التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة، أمّا في الجانب التّطبيقي فقد تمّ الاعتماد على المنهج التّحليلي من خلال تحليل الجداول الإحصائيّة وتفسيرها والوقوف على دلالاتها بهدف التّوصّل إلى نتائج دقيقة وتفصيليّة حول مشكلة الدّراسة.

أمّا فيما يتعلّق بالأدوات المستخدمة في الدّراسة الميدانيّة فقد تم الاعتماد على استمارة استبيان تم إعداده وتصميمه وتوزيعه بغرض الدّراسة على المؤسّسات محل الدّراسة، حيث تم تفريغها وتحليلها باستعمال البرامج الإحصائيّة.

هيكل الدّراسة:

للإجابة على الإشكاليّة المطروحة قسّمنا دراستنا إلى فصلين اعتماداً على طريقة IMRAD، تناولنا في الفصل الأوّل الأدبيّات النّظريّة المتعلّقة بالتّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، والذّي يتضمّن ثلاثة مباحث خصِّص المبحث الأوّل للإطار المفاهيمي للتّوجّه الرّيادي، والمبحث الثّاني لماهية استدامة المؤسّسات أمّا المبحث الثّالث تمّ فيه عرض الدّراسات السّابقة المتعلّقة بموضوع دراستنا، بينما خصّصنا الفصل الثّاني للدّراسة التطبيقيّة وقد تضمّن مبحثين؛ تناول المبحث الأوّل الطّريقة والأدوات المتّبعة في الدّراسة أما المبحث الثّاني تم تخصيصه لعرض النّتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأوّل: الأدبيّات النّظريّة للتّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات

تمهيد:

يرتبط مفهوم الرّيادة والمؤسّسات الرّائدة بعدّة معايير تختلف حسب طبيعة الاقتصاد وخصوصيّات كلّ بلد، فباعتبار التوجّه الرّيادي أداة ووسيلة تستخدمها المؤسّسات الاقتصاديّة لانتهاج مدخل يتمتع بمجموعة من الخصائص التّي تؤدّي بها إلى التّمايز في عالم الأعمال بما يتناسب مع نوعيّة نشاطها، حتّى تتوصّل بذلك إلى أفضل استغلال للفرص وتطويرها بتقديم منتجات جديدة تحوي في طيّاتها عنصر الإبداع والابتكار وطرحها في الأسواق أو بعرض خدمات مختلفة ومغرية تستقطب بها زبائن أكثر وتجذب منافسيها إلى اتباع استراتيجيّاتها للتّسابق نحو القمّة والحفاظ على المرتبة الأعلى وبالتّالي استدامة نشاط هاته المؤسّسات.

لذلك سيتم التّطرّق في هذا الفصل إلى المفاهيم النّظريّة الخاصّة بمتغيرات الدّراسة من خلال الإحاطة بأبرز المصطلحات المكوّنة للتّوجّه الرّيادي كمتغيّر مستقل واستدامة المؤسّسات كمتغيّر تابع من خلال المباحث التّالية:

المبحث الأوّل: الإطار المفاهيمي للتّوجّه الرّيادي.

المبحث الثّاني: ماهية استدامة المؤسّسات.

المبحث الثّالث: عرض الدّراسات السّابقة.

المبحث الأوّل: الإطار المفاهيمي للتّوجّه الرّيادي.

تعتمد أغلب المؤسّسات الحديثة اليوم على العديد من الأساليب المتطوّرة والمتنوّعة لإدارة أعمالها وذلك ضمن محيط اقتصادي يتّصف بشدّة المنافسة وسرعة التّغيّر ممّا ألزم عليها التّركيز على تبنّي اتجاهات تتّسم أكثر بالابتكار، الإبداعيّة والمخاطرة لتحقيق أسمى أهدافها (البقاء والاستمراريّة) وذلك من خلال الانتقال إلى التّوجّه الرّيادي قصد اختراق الأسواق الخارجيّة بقوّة وتحقيق ميزة تنافسيّة عالية، ومن هذا المنطلق تمّ تخصيص هذا المبحث لتسليط الضّوء على مفهوم التّوجّه الرّيادي والشخص الذي يطلق عليه لقب الرّيادي، وصولاً إلى مفهوم المؤسّسات الرّياديّة والدّور الذّي تلعبه اقتصاديّا واجتماعيّا.

المطلب الأوّل: ماهية التّوجه الرّيادي.

في ظل الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلّيّة والعالميّة أصبحت العولمة عامل أساسي ومؤثّر في التوسّع والتّطوّر المتسارعيْن ما نتج عنها ارتفاع كبير في درجات المخاطرة وتزايد في حدة المنافسة بين المؤسّسات، ولكي تواكب هاته الأخيرة التغيّرات المستمرّة وجب عليها أن تكون أكثر إبداعاً واستباقيّة وأن تسلك توجّهاً ريادياً يحقّق لها جُلّ أهدافها بعيدة المدى ممّا يعزّز بقاءها واستمراريّتها، وفي هذا الإطار سوف يتم ضبط مصطلح الرّيادة والتّوجّه الرّيادي وتحديد أبعاد التّوجّه الرّيادي.

أولا: مفهوم الرّيادة والتّوجّه الرّيادي.

تعتبر ريادة الأعمال من بين السّمات التّي تساهم في تميّز المنظّمات في عصرنا الحالي، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتّاب في الآونة الأخيرة وسنتطرّق فيما يلي إلى مفهوم كل من الرّيادة والتّوجّه الرّيادي.

1- مفهوم الرّيادة (Entrepreneurship).

تعرَّض الكتّاب والدّارسون في مجالاتٍ عدّة إلى مفهوم الرّيادة على نحوٍ واسعٍ ومتميّزٍ وعَرَّفَ كل منهم هذا المفهوم حسب مجال تخصّصِه ونوعِ عملِه.

فتغيّرت التّرجمة العربيّة لمصطلح "Entrepreneur" ثلاثَ مرّات خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين فقد كانت "منظّم" لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركّزوا على مهارة الرّيادي في التّنظيم، ثمّ "مقاول" والسّبب هو أنَّ فئة المقاولين كانت الفئة التّي أظهرت أعلى استعدادات رياديّة ومن ثمّة تحوّلت في تسعينات القرن الماضي إلى "ريادة" نتيجة لإدراك أنَّ الاستعدادات الرياديّة غير محصورة بالمقاولين، إنَّ التّعريف الحديث لمفهوم الرّيادة يعتمد على

الإطار والمنظور الذي سيتم من خلاله تناول معنى الرّيادة ولا يخضع لتعريف موحّد، فالرّيادة غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم معيّن.[1]

فالرّيادة هي فن خلق أعمال جديدة وهي أداة كالفرص الجديدة واستخدام الموارد والقابليّات لتنفيذ الأفكار الإبداعيّة.[2]

وهي ظاهرة تبرز على مستوى المنظّمة التي تلتزم جدّياً بتوليد الابتكارات والإبداعات لتحقيق أهميّة استراتيجيّة مرتبطة بتنافسيّة تلك المنظّمة وإنَّ السّلوك الريّادي تحتاجه جميع المنظّمات لتواكب التّطوّر في بيئة شديدة التّنافس.[3]

كما تُعرَّف كذلك على أنها: موقف يعكس التّحفيزات والقدرة الفرديّة لتحديد الفرصة والسّعي لتحقيقها، من أجل تقديم قيمة جديدة أو نجاح اقتصادي.[4]

وأخيراً يمكن القول بأن الرّيادة هي الرّغبة والقدرة الفرديّة لبناء وابتكار شيء ذا قيمة من لا شيء، والعمل على اغتنام الفرص بصفة دائمة ومستمرّة بالاعتماد على عنصر المخاطرة قصد دخول الأسواق الخارجيّة بقوّة وتحقيق ميزة تنافسيّة عالية.

2- مفهوم التّوجّه الرّيادي (Entrepreneurial Orientation).

ينبغي للمنظّمات التّي ترغب في العمل الرّيادي المتعلّق بالمنظّمة النّاجحة يتطلّب أن يكون لديها توجّه ريادي، إذ يشير التّوجّه الرّيادي (EO) إلى أنّه استراتيجيّة عمل وإعداد الممارسات لتلك الأعمال التّي تستخدمها المنظّمة في

[1] ميساوي عبد الباقي، **عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، في إدارة المنظّمات، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، 2020/2019، ص3.

[2] محمد عبد العال النعيمي وآخرون، أثر العلاقة بين التّوجّه الرّيادي التّدريجي والجذري على الفعاليّة التّنظيميّة للجامعات الخاصّة الأردنيّة بمدينة عمان، **مجلة كليّة بغداد للعلوم الاقتصاديّة**، العدد 48، الأردن،2016، ص30.

[3] عالية جواد محمد علي، دور السّلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظّمات الحديثة، **مجلّة العلوم الاقتصاديّة والإداريّة**، المجلّد 22، العدد 71، العراق، 2016، ص 321.

[4] NihanYıldırım, ÖzgürÇakır, OlcayBigeAkun**,** Ready to Dare A Case Study on the Entrepreneurial Intentions of Business and Engineering Students in Turkey, Vol 229**, Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Elsevier, 19 August 2016, P 278.

تمييز وطرح مشاريع جديدة إلى الأسواق، لذا يتمثّل التّوجّه الرّيادي بالإطار الهيكلي والمنظوري الذّي تتعهّد فيه المنظّمة للوصول إلى الرّيادة والتّي تعكس العمليّات المستمرّة وثقافة المنظّمة.[1]

فهو استراتيجيّة تدفع المنظّمات إلى تحقيق ميزة تنافسيّة بالاعتماد على الأنشطة خاصّة كالإبداع، تحمل المخاطرة والمبادرة للدّخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزّبائن.[2]

وهو الذي يشير إلى صنع استراتيجيّة العمليّات والأساليب التّي تعتمدها المنظّمات في أنشطتها الرّياديّة.[3]

كما يُعرَّف أيضاً على أنَّه: كيفيّة القدرة على إنشاء منظّمات أكثر رياديّة وأن تصبح أكثر ابتكاراً وأخذاً للمخاطرة و أكثر سرعة.[4]

بالإضافة إلى أنَّه: رغبة وإرادة الفرد واتّجاهه نحو العمل الخاص الحر والمبادرة الفرديّة، والذي يتجسّد أساساً في عمليّة إنشاء مؤسّسة خاصّة وذلك في ظلّ جملة من الظروف المحيطة انطلاقاً من تبنّي سلوكيات المبادأة والإبداعيّة وتبنّي المخاطرة والاستقلاليّة والرّغبة في الإنجاز.[5]

---

[1] سهاد برقي كامل، **أثر التّسويق المستدام في التّوجّه الرّيادي**–دراسة استطلاعيّة تحليليّة لآراء عيّنة من مديري شركة زين للاتّصالات المتنقّلة في العراق، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص91.

[2] الكلابي أمير نعمة مخيف، **دور التّوجّه الرّيادي في إدراك الزّبون لجودة الخدمة** – دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من مديري منظّمات القطاع السّياحي الصّغيرة والمتوسّطة الحجم في محافظة النّجف "الأشرف"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة العراق، 2012، ص43.

[3] سهاد برقي كامل و هدى هادي حسن، **الثّقافة التّنظيميّة ودورها في تعزيز التّوجّه الرّيادي لمنظّمات الأعمال**–دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من مديري شركة آسيا سيل للاتّصالات في كربلاء، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، ص6.

[4] السكارنة بلال خلف، " **أخلاقيّات العمل** "، الطبعة الثّانية، دار الميسرة للنّشر والتّوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص19.

[5] مسيخ أيوب، دور التّوجّه الرّيادي في نجاح المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة – دراسة عيّنة من المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة بولاية سكيكدة، **مجلة جامعة النّجاح للأبحاث (العلوم الإنسانيّة)**، المجلّد 31، العدد11، الجزائر، 2017، ص7.

الجدول (1-1): بعض إسهامات الكتّاب والباحثين الأجانب في تعريف التّوجه الرّيادي.

المصدر	الصّفحة	السّنة	المفهوم
Ayuso et al	03	2017	يعتبر جزءاً أساسياً من الثّقافة التنظيميّة للشّركة ويشير إلى طريقة التّصرّف أي الموقف الاستراتيجي للشّركة.
Amankwah-Amoah et al	131	2018	هو السّلوك المؤثّر في عمليّة اتّخاذ القرار، وطرائق، وممارسات لكل من المديرين والعاملين في المنظّمة، ومن ثم يؤدّي إلى الاداء المتميّز للمنظّمة.
João Leitão and João Capucho	02	2021	أحد العوامل التي تساهم في الهيكليّة حيث يمكن أن يكون رافعًا أساسيًّا للعنصر الاقتصادي (النّمو) من خلال تعزيز الديناميكيّات التّنافسيّة والقدرة الابتكاريّة للشركات الصّغيرة والمتوسّطة.
Ruiz-Ortega et al	03	2021	مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها المديرون للتّصرّف بشكل منظّم مثل تجربة التّقنيّات الجديدة النّاشئة للاستفادة من فرص سوق المنتجات الجديدة والاستعداد للقيام بأعمال محفوفة بالمخاطر.

المصدر: من إعداد الطّالبات بالاعتماد على الأدبيّات النّظريّة للتّوجّه الرّيادي.

من ملاحظة الجدول (1-1) يتبيّن أن التّوجه الرّيادي يمثّل سلوك، ثقافة، استراتيجيّة، أسلوب، ممارسة، عمليّة، أو رغبة تتبنّاها المنظّمة للوصول إلى أهدافها.

من خلال ما تقدّم نلاحظ اتّفاق أغلب الكتّاب والباحثين في وصف التّوجّه الرّيادي، ولكنّهم عبّروا عنه بمصطلحات متباينة مثل: (استراتيجيّة عمل)، (ثقافة تنظيميّة)، (سلوك مؤثّر في اتّخاذ القرار)، (رغبة الدخول الى الأعمال الجديدة)، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف التّوجّه الرّيادي على أنّه: ميزة استراتيجيّة للعمليّة الريّاديّة أو لأيّ

عمل ريادي في المؤسّسة يأخذ على عاتقه مجموعة الطّرق والأساليب وعمليّات اتخاذ القرار ضمن عنصر الإبداع والاستباقيّة وتحمّل المخاطرة للدّخول إلى الأسواق الجديدة من أجل خلق ميزة تنافسيّة تجعل المؤسّسة تحقّق مكانة مرموقة في السّوق ومحط أنظار المنافسين.

ثانياً: أبعاد وأهداف التّوجه الرّيادي.

يهدف التّوجّه الرّيادي لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسيّة، ولتحقيق هذه الأهداف كما ينبغي يجب توفّر عدّة أبعاد، وفيما يلي سيتم التّعرّف على أبعاد وأهداف التّوجّه الرّيادي.

1- أبعاد التّوجّه الرّيادي.

يتّفق جميع الباحثين المختصّين بدراسة الظّاهرة الرّياديّة على أنّ التّوجه الرّيادي هو ظاهرة متعدّدة الأبعاد إلاّ أنّهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد فمنهم من يرى وهم الأغلبيّة – أنّه ظاهرة ثلاثيّة الأبعاد تتمثّل في الإبداعيّة والاستباقيّة وتقبّل المخاطرة في حين يرى الآخرون أنّه ظاهرة خماسيّة الأبعاد بإضافة بُعدين آخرين وهما الهجوميّة التّنافسيّة والمرونة، والتّي سيتم تناولها في الفقرات الآتية:[1]

أ- **الإبداعيّة (Innovativeness)**: يهدف هذا البعد إلى تقديم منتوجات أو خدمات ذات قيمة مرتفعة أو زيادة لقيمة الموارد المتاحة الآن، كما يعدّ البعد الإبداعي الأساس الذي يرتكز عليه التّوجّه الرّيادي، وهو المقدرة على مشاركة المعلومات بحيث تؤدّي الى إنتاج وتطوير أفكار جديدة.

ب- **الاستباقية (Proactiveness)**: تلك المبادرات التي تكون الأساس للابتكار والتّجدّد، ولكي يتحقّق هذا على المنظّمة أن تنشر ثقافة تنظيميّة تشجّع المدراء على القيام بالأعمال الرّياديّة، إن لكل منظّمة هدف أو مجموعة من الأهداف يجب عليها بلوغها لتحقيق التّميّز لدى زبائنها فعليها توقّع المتغيّرات في البيئة المحيطة بالمنظمة لكي تتصرّف على أساس تلك التّغييرات وهذا بالضّبط هو صلب عمل البعد الاستباقي.

ج- **تحمّل المخاطر(Risk – Taking)**: وهي ميل المنظّمة أو المدراء إلى مشاريع ذات نسبة مخاطرة عالية وبالمقابل تكون أرباحها مرتفعة ويتبنّى المدراء الأفعال ذات الطّابع المغامر بدلاً من الأفعال الحذرة وحتّى تكون المنظّمة ناجحة رياديًّا وترغب بالحصول على عوائد ماليّة مرتفعة وتعم أرباحها عليها أن تجازف

[1] مروة جمال عمر وعلي فوزي موسى، أثر التّوجّه الرّيادي لدى مدراء شركات التّأمين في تحقيق الميزة التّنافسيّة- دراسة حالة في شركة التّأمين الوطنيّة، **وقائع المؤتمر العلمي التّخصّصي الرّابع للكليّة التّقنية الإداريّة – بغداد**-، المجلد 01، العراق، ص80.

باختيار البدائل الخطرة كالاستثمار في التكنولوجيا غير المكتشفة أو الدّخول إلى أسواق جديدة أو اقتراض مبالغ ضخمة.

بينما نضيف تعريف البعدين الممثّلين في المنافسة الهجوميّة والمرونة:

د- **الهجوميّة التّنافسيّة (Competitive Aggressiveness)**: تشير العدوانيّة التّنافسيّة إلى الاستجابة لتحقيق الميزة التّنافسيّة للقيام بالأشياء بشكل مختلف كإعادة تجديد المنتج أو الخدمة يعني أن الشّركة تكون عدوانيّة لتحقيق أهدافها التّنافسيّة متجاوزة ومتفرّقة على منافسيها، من خلال مزيج من التّحرّكات المبتكرة.[1]

هـ- **المرونة (Flexibility)**: هي القدرة على اتّخاذ الطّرق المختلفة والتّفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التّصنيف العادي والنّظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السّهولة التّي يغيّر فيها الشّخص موقفاً أو وجهة نظر معيّنة وعدم التّعصّب للأفكار كما قد تعني أيضاً النّظر إلى الأشياء من عدّة زوايا، فهي تمكّن الرّبط بين أفكار متنافرة لتصبح في شكل جديد.[2]

الشكل (1-1): أبعاد التّوجّه الرّيادي.

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على ما سبق.

[1] Rauche, A,w wiklund, frese,M and lumpkin, t, ed r**,** entrepreneurial orientation and business performance cumulative enpiricale evidenence G,D fiet ,j,soh, j , greene, pg, zacharakis, and Harisson Rt(Eds **) fronties of entrepreneurship** Researche welles ey ,Ms, Balson college, 2004, p161.

[2] مها وليد علي الفاضل، تطبيق مفهوم المنظّمة المرنة في الجامعات الحكوميّة في المملكة الأردنيّة، **مجلة جامعة بابل**، المجلّد 23، العدد 2، جامعة المملكة الأردنيّة الهاشميّة، كليّة الآداب والمعلومات، الأردن، 2015، ص906.

2- أهداف التوجه الريادي.

- تحديد أولويّات طويلة الأجل للمؤسّسة في ضوء الرّسالة الحاليّة والتّغيّرات والتّحوّلات في الظّروف البيئيّة المحيطة ومع تطوّر المؤسّسة في مراحلها المختلفة؛
- إعطاء توجّه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التّوجهات العامّة للمؤسّسة؛
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسيّة والفرعيّة للمؤسّسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكّن من تحقيق الأهداف ذات الأولويّة في الفترات الممتدّة؛
- تحديد علامات النّهاية التّي يجب أن تسعى الاستراتيجيّة للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذّي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيّة من عدمه؛
- تسهيل الرّفاهيّة الإداريّة من خلال المعايير المشتقّة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلّي للمؤسّسة.

تعكس هذه الأهداف رؤية المؤسّسة وقد تختلف من مؤسّسة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور المؤسّسة ومحاولة بقائها في مكانة متميّزة في السّوق التّنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النّظم ووضع السّياسات المؤسّسيّة، الأمر الذّي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التّخطيط الاستراتيجي إلى جانب التّفكير الاستراتيجي.[1]

المطلب الثّاني: مفهوم الرّيادي والمؤسّسة الرّائدة.

ركّز العديد من المفكّرين والباحثين الاقتصاديّين في بدايات اهتماماتهم في مجال ريادة الأعمال على رائد الأعمال الفرد وليس على التّوجّه الرّيادي كظاهرة متعدّدة الأطراف وهذا خاصة عند التّجاريّين، وذلك باعتبار الرّيادي هو الشّخص الذّي يقوم بحساب كمّيّات أو أسعار السّلع التّي يريد إنتاجها ليتّخذ قراره المناسب ويتّضح ذلك من خلال النّظريّة الاقتصاديّة وتحديدًا "**نظريّة احتكار القلّة**"*، حيث سيتم في هذا المطلب التّعرّف على رائد الأعمال، خصائصه وممارساته.

[1] بن قايد فاطمة زهرة، تبنّي مقاربة الرّياديّة الاستراتيجيّة كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التّنافسيّة، **مجلّة العلوم الإنسانيّة**، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، العدد02، 2017، ص191.

أولا: مفهوم وخصائص الرّيادي (Entrepreneur).

شهدت السّنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بالريّاديّة وروّاد الأعمال، حيث سمّي متّخذ القرار أو القائم على إدارة الأعمال الرائدة بالرّيادي، وقد لوحظ أنهم يشتركون في صفات وخصائص عدة، وسيتم التّعرف فيما يلي على مفهوم وخصائص الرّيادي.

1- مفهوم الرّيادي (رائد الأعمال).

هو ذلك الفرد الذي يخلق أعمال جديدة في مواجهة المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تحديد الفرص المهمّة والحصول على الموارد الضّروريّة لاستثمارها، فالكثير من الأفراد لديه أفكار عظيمة إلاّ أنّه لا يحقّقها كما يفعل الرّيادي.[1]

فالرّيادي هو الذّي يتمتّع بصفات أخذ المبادرة وينظّم الآليّات والمتطلّبات الاقتصاديّة والاجتماعيّة وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة. ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدّات وباقي الأصول ويجعل منها شيئًا ذا قيمة، ويقدّم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتّع بالمهارات والخصائص سواء الإداريّة والاجتماعيّة والنفسيّة التّي تمكّنه من ذلك.[2]

هو الشّخص الذّي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال، والرّيادي في اللّغة الفرنسيّة هو الذّي يأخذ أو يتوسّط ما بين المورّد والزّبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجيّة.[3]

وهو الشّخص الدّيناميكي الذّي يتصرّف على أساس توقّعاته لتقلّبات السّوق ويتحمّل عمل اللّايقين في ديناميكيّة عمل السّوق، إنّ الرّيادي عليه مواجهة مخاطر التّجارة لأنّه يعمل في سوق غامضة وأمام هذا الغموض والمنافسة

---

* **احتكار القلّة:** أو ما يسمّى بالمنافسة غير التّامة وتعني التّنافس بين القلّة أي بين عدد قليل من الشّركات أو البائعين في السّوق ينتجون أو يبيعون منتجاً حيث أن أي قرار في الانتاج أو التّسعير يتّخذه أحد أطراف الاحتكار يؤثّر على البقيّة والعكس صحيح.

[1] إيثار عبد الهادي محمد و سعدون محمد سلمان، دور ريادة منظّمات الأعمال في التّنمية الاقتصاديّة، **مجمع مداخلات الملتقى الدّولي الثّاني حول الأداء المتميّز للمنظّمات والحكومات**، الطّبعة الثّانية: نمو المؤسّسات والاقتصاديّات بين تحقيق الأداء المالي وتحدّيات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص4.

[2] زايد مراد، الرّيادة والإبداع في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة، **الملتقى الدولي حول: المقاولاتيّة، التّكوين وفرص الأعمال**، جامعة محمّد خيضر– بسكرة–، أيّام 08/07/06 أفريل 2010، ص7.

[3] عامر خربوطلي، **ريادة الأعمال و إدارة المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة**، الجامعة الافتراضيّة السّوريّة، سوريا، 2018، ص8.

القويّة لابدّ على الرّيادي أن يطوّر المميّزات التّي تسمح له بمواجهة مخاطر السّوق ويتمثّل فعله في استغلال الفرص التّجاريّة التّي تستغل من طرف الآخرين وسلاحه في ذلك اليقظة في محاولة توقّع المستقبل.[1]

الجدول (1-2): بعض إسهامات الكتّاب والباحثين الأجانب في تعريف الرّيادي.

المصدر	الصّفحة	السّنة	المفهوم
Harvey & Donald	4	2001	الشّخص الذّي يتمكّن من تحديد الفرص واستغلالها، بينما لا يستطيع الآخرون من فعل ذلك.
N.Öykü İyigün	1227	2015	هو من يستغل الفرصة التّي أتى بها التّغيير وليس من يسبّب التّغيير.
Divito et al	02	2017	هو الشّخص الذّي لديه توجه ريادي، الموقف أو القدرة على التّعرف على فرص ريادة الأعمال واستغلالها وهو اقتناع بتنمية أعماله بأكثر الطرق مسؤوليّة بيئيًا واجتماعيًا.
Ceresia et al	02	2020	هو الشّخص الذّي يتّبع ريادة الأعمال سلوكًا مقصودًا للغاية حيث يمكن اعتبار رائد الأعمال وإدارة الشّركة سلوكًا إراديًا وليس أحداثًا عشوائيّة في حياة الشّخص.

المصدر: من إعداد الطّالبات بالاعتماد على الأدبيّات النّظريّة.

يتّضح من الجدول أعلاه أنّه تمّ الاتّفاق على تعريف موحّد لرائد الأعمال أو الرّيادي بوصفهم له على أنّه هو الشّخص الذّي يمكنه تحديد الفرص الريّادية المتاحة واستغلالها.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أنّ رائد الأعمال أو الرّيادي هو ذلك الشّخص الذّي يتمتّع بمجموعة الصّفات، الخصائص، السّلوكيّات والمهارات التّي يتميّز بها عن غيره والتي تجعله قادراً على الإبداع والتّجديد والمخاطرة بموارده واستغلال الفرص المتاحة له من أجل تحقيق الربح والنمو وأعلى مستوى من الإنتاجيّة.

[1] عمر علي إسماعيل، خصائص الرّيادي في المنظّمات الصّناعيّة وأثرها على الإبداع التّقني- دراسة حالة في الشّركة العامّة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، **مجلة القادسية للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة**، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص83.

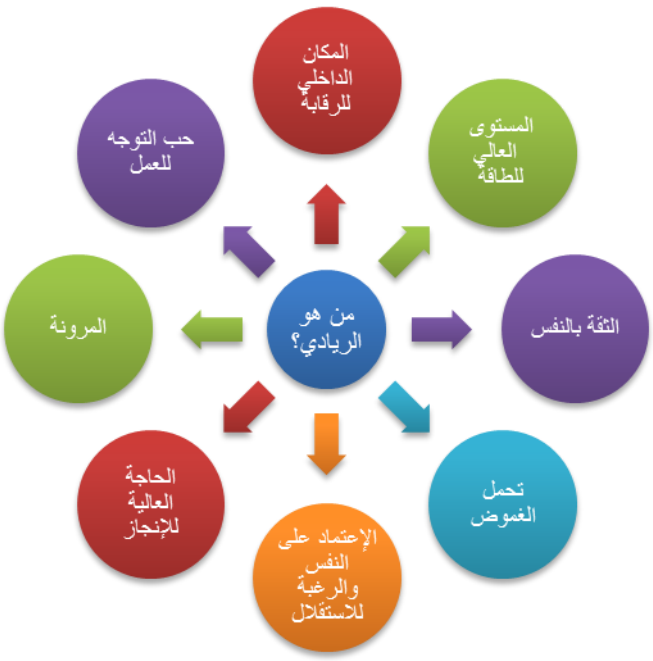
2- خصائص الريادي.

يتميّز روّاد الأعمال عن غيرهم من القائمين على الأعمال بعدّة خصائص نوجزها في الآتي:[1]

- **الحاجة للإنجاز:** وتشير الخاصيّة إلى الرّغبة في تقديم أفضل إنجاز والفوز في موقف تنافسي معيّن والرّاغبون في تقديم أفضل إنجاز يتحمّلون المسؤوليّة بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمّل الصّعاب، يتوقّعون ردود أفعال سريعة اتجاه نشاطاتهم، حيث يسعى أصحاب الرّيادة في المنظّمات إلى قياس نجاحاتهم بقابليّتهم على بلوغ الهدف وميالين إلى التحديث وتحمل الأعباء؛
- **النّظرة المستقبليّة:** التّطلّع نحو المستقبل وتلازم نظرتهم التفاؤليّة الحالة العقلانيّة واعتياديّة تجاه الأعمّال التي يمارسونها؛
- **مهارات تفاعليّة:** من يريد الاستفادة من الفرص يجب أن يتحلّى بإدارة موارد المنظّمة الماليّة والبشريّة بكفاءة عالية وتكون لهم القدرة في تحويل الآخرين لصالحهم، كالاتّصال واستلام ردود الأفعال ومناقشة القرارات قبل إصدارها؛
- **الرّؤية الواسعة:** فأصحاب الأعمال الرّائدة يمتلكون رؤية واسعة بعيدة يحيطون من خلالها معظم العوامل التّي تؤثّر على عمل مشروعاتهم فهم يتنبّؤون بالمستقبل ويعملون على جعله حقيقة؛
- **المرونة في بناء الفرق:** يتحدّى المعتقدات والافتراضات المنظّمة يسعى رائد الأعمال إلى إيجاد شيء حديث، وجديد لبلوغ ذلك لابد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي لكسب قبول الآخرين للعمل سويّة، ويجب أن يكون على قدر من الدبلوماسيّة والتّكتيكيّة في التّنقل بين الأقسام والوحدات؛
- **المثابرة والمواظبة:** يتمّيز رائد الأعمال بالمثابرة والنّشاط، لأنّه يسعى دائما للتّغلّب على العقبات التّي تواجهه خلال نشره لأفكاره الرّياديّة والعمل على جعلها حقيقة؛
- **الذّكاء:** يعني الحسّ السّليم المُدمج مع المعرفة أو الخبرة في أعمال أو مشروعات ذات صلة، فالحسّ السّليم يعطي لرائد الأعمال سمات جيّدة، بينما المعرفة تمنحه الخبرة فالعديد من الأشخاص لديهم سمات الذكاء ولكنهم لا يُدركون ذلك، على سبيل المثال نجد أن الشّخص الذي يحافظ على ميزانيّة المنزل بنجاح لديه مهارات تنظيميّة وماليّة فالعمل والتّعليم وخبرات الحياة جميعها أمور تُثري بدورها عامل الذّكاء.

[1] بلال خلف السكارنة، **المشاريع الصّغيرة والرّيادة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربيّة المفتوحة، عمان، الأردن، 2006، ص15.

الشّكل (1-2): خصائص الرّيادي وفق رأي (Schermerhorn ,2013).



Source: Schermerhorn, Jr. John R.,201,**"IntroductionTo management"**, 12thed, John Wiley & Sons,Inc,P140.

ثانيا: مفهوم المؤسّسات الرّيادية ودورها الاقتصادي والاجتماعي.

لطالما ساهمت المؤسّسات الرّياديّة في التّطوّر التكنولوجي وتسريع عجلة النّمو وذلك بفضل تمتّعها بمزايا ريّاديّة تتناسب مع طبيعة عملها تجعلها أكثر تميّزاً على غيرها من المؤسّسات فمن خلال هذا المطلب سيتم التّطرق إلى المؤسّسات الرّيادية كتعريف وخصائصها بالإضافة إلى الدّور الذي تلعبه اقتصاديًّا واجتماعيًّا.

1- مفهوم وخصائص المؤسّسات الرّياديّة.

بعد التّعرف على مفهوم وخصائص الرّيادي أو رائد الأعمال سنتعرّف أيضا على مفهوم وخصائص المؤسّسات الرّياديّة.

أ- مفهوم المؤسّسات الرّياديّة:

هي ثمرة العمليّة الإبداعيّة لمساعدة المنظّمات على تحصيل موارد جديدة للميزة التّنافسيّة وتجديد مقترحاتها، إذ أنّ عمليّة الإبداع تساعد المنظّمات في الحصول على التّحسينات الايجابيّة، لذلك إن الرّيادة تساعد المنظّمات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة الى الأسواق.[1]

وهي التي تقوم على الإبداع الحقيقي والابتكار بالعمل على تفعيل موظّفيها بعمليّة التّنمية والإبداع من الدّاخل لزيادة النّمو بالدّاخل ثم التّوسّع بالنّمو إلى الأسواق التّنافسيّة الخارجيّة.[2]

العمليّة التّي يُنشئ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظّمة قائمة، منظّمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظّمة القائمة.[3]

هي تلك المنظّمة التّي يتولّد لديها أكثر من الابتكار في الأعمال والقدرة على أخذ المخاطرة، ودفع الأفراد لديها للإبداع والابتكار، وقد بيّنّا أن الكثير من المنظّمات قد أصبحت رياديّة من خلال قيامها بعمليّات التّحجيم أو تقليص الحجم، وإعادة البناء والهيكلة، والتّحديث والتّغيير. فهذه إشارة واضحة إلى أنّ هذه العمليّات ذات المحتوى الرّيادي تعزّز من وضع المنظّمة التّنافسي في السّوق من خلال كفاءاتِها المحوريّة ومزاياها التّنافسيّة.[4]

وهي أيضاً تلك المؤسّسات التّي تتميّز بالإبداع في منتجاتِها والتّي تدخل في المغامرات الخطرة، وعادة ما تكون قائدة السّوق في مجال الإبداع والتّجديد، وتتميّز بالسّلوك التّنافسي، والتّحدّي لتحقيق غاياتها الاستراتيجيّة.[5]

من خلال التّعريفات السّابقة يمكن استنتاج أن المؤسّسات الرّياديّة هي التّي تملك القدرة على الإبداع والابتكار والتّي تتميّز عن غيرها من المؤسّسات بتوظيفها لعاملين يتمتّعون بسمات ومهارات رياديّة تؤهل المؤسّسة إلى تحقيق ميزة تنافسيّة في الأسواق الخارجيّة.

---

[1] سهاد برقي كامل، **أثر التّسويق المستدام في التّوجّه الرّيادي**، مرجع سبق ذكره، ص87.

[2] لميس يوسف أحمد القرنة، **أثر أبعاد المنظّمة الرّياديّة في تحقيق التّنافسيّة المستدامة** –دراسة ميدانيّة في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الشّرق الأوسط، الأردن، 2014، ص13.

[3] إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سبق ذكره، ص6.

[4] مجدي عوض مبارك، **الرّيادة في الأعمال (المفاهيم والنّماذج والمداخل العلميّة)**، عالم الكتب الحديث للنّشر والتّوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص194.

[5] بلوناس عبد الله وجديان منال، الرّيادة المؤسّسية في الجزائر – دراسة حالة مؤسّسة عموميّة ومؤسّسة خاصّة، **مجلّة المستقبل الاقتصادي**، جامعة بومرداس، العدد 04، 2016، ص106.

أ- خصائص المؤسّسات الرياديّة.

تتمتّع المؤسّسات في القرن الواحد والعشرين بخصائص تجعل منها مؤسّسات رياديّة في طبيعة الأعمال والخدمات التّي تقدّمها، حيث تمتاز بما يأتي: [1]

- **السّرعة:** أي أنّها تستجيب بسرعة لوضع الخطط والحلول المناسبة للتّغيّرات والظّروف التّي تطرأ عليها الداخليّة والخارجيّة مع سرعة الإبداع والابتكار ؛
- **إدراك الجودة:** الالتزام الأمثل للجودة سواء كانت للمنتجات أو للخدمات؛
- **مثابرة العاملين:** إضافة قيمة إيجابيّة للمنظّمة من خلال الموارد البشريّة ذات الكفاءة والخبرة والقدرات الإداريّة والفنيّة والولاء للمنظّمة؛
- **الاتّجاه للزّبائن:** إيجاد أسواق جانبيّة لتلبية حاجات ورغبات الزّبائن الحاليّين والمحافظة على ولائهم لمنتجات وخدمات المنظّمة؛
- **الاستقلالية:** تعني إعطاء الصّلاحيّة والمسؤوليّات للوحدات لتكون أكثر حريّة في العمل.

2- الدّور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسّسات الرّياديّة.

إنّ التّوسّع في إقامة الأعمال الريّاديّة و تهيئة المناخ الملائم لتنميتها وتطويرها، يساهم في إبراز أهميّة الدّور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسّسة النّاجحة، فكلّما كان التّوجّه إلى هذا النّمط مدروساً كلما تضاءلت سلبيّاته واكتسب دوره فعاليّة إيجابيّة مساحات أوسع على الاقتصاد الوطني والمجتمع ككل، ولعل من أهم تلك الأدوار ما يلي:[2]

- استقطاب الشّباب للعمل الحر والمبادرات الفردية والأعمال الرياديّة واستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة؛
- تحمل أعباء المشروع على جميع الأصعدة، التّخطيط، التّمويل، الإدارة؛
- يعتبر الاتّجاه إلى الاستثمار في المشروعات الريّاديّة عاملاً من عوامل الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وخاصّة أثناء الأزمات؛
- إنّ تعدّد الأعمال الريّاديّة والمبادرات الفرديّة يمنع تعرّض المستثمرين والمبادرين للأزمات الحادّة؛

[1] عالية جواد محمد علي، دور السّلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظّمات الحديثة –دراسة استطلاعيّة في الشّركة العامّة للصّناعات الصّوفيّة في بغداد، **مجلّة العلوم الاقتصاديّة والإداريّة**، مجلد 22، العدد 89، 2016، ص327.

[2] زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص12-15.

- تعتبر الأعمال الريّاديّة بمثابة مرحلة تدريبيّة وطور تعليمي لصقل وإعداد رجال الأعمال باكتسابهم لمختلف المهارات والتّمرّس على التّعامل مع مختلف أطراف العمليّات الإنتاجيّة والتّسويقيّة وما شابهها؛
- تدعيم الأعمال الإبداعيّة بواسطة برامج الحاضنات التكنولوجيّة وتوفير الدّعم المالي والقانوني للمستثمرين بغية تدفّق الأفكار الإبداعيّة وتكوين مخزون بشري من رجال الأعمال مما يسهّل نقل مخرجات البحث والتّطوير من المختبرات إلى الأسواق؛
- تخفيض الإجراءات الحكوميّة التّي تعيق إقامة المشروعات الإبداعيّة إنّ التغيّرات التّي شهدها العالم زادت من أهمّيّة المشاريع الصّغيرة والمتوسّطة حيث أصبحت الخيار الاستراتيجي الذّي يمكّن الدّولة من تحقيق أهدافها الاقتصاديّة.

المبحث الثّاني: ماهية استدامة المؤسّسات.

يعيش العالم اليوم تحدّياً وتحوّلا كبيراً من مبادئ التّنمية التّقليديّة إلى مبادئ التّنمية المستدامة، وكون المؤسّسات الاقتصاديّة اليوم تعتبر جزءاً هامّا وفاعلا من هذه التّنمية وجب عليها مراعاة هذا التّحول الذّي يعيشه العالم ومحاولة إدماج مبادئ التّنمية المستدامة على مستواها الجزئِي كمساهمة منها في تحقيق التّنمية المستدامة الكليّة.

لذا تعتبر استدامة المؤسّسات من المواضيع التّي تشغل اليوم الباحثين والمسيّرين على حد سواء، وسيتم من خلال هذا المبحث التّعرف أكثر على استدامة المؤسّسات.

المطلب الأوّل: الاستدامة والمؤسّسة المستدامة.

سيتم في هذا المطلب التّطرّق إلى مدخل موجز للاستدامة بعد ذلك سنتعرّف على مفهوم المؤسّسة المستدامة.

أوّلاً: مدخل الاستدامة (Sustainability).

عانى العالم في العقود القليلة الماضية من العديد من المشكلات التّي لم تكن موجودة من قبل وذلك نتيجة للثّورات الصّناعيّة التّي عايشها مؤخرا والتّي أسفرت بدورها عن هذا التطور الذّي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات، ومع اهتمام الإنسان بالبيئة ومواردها ومحاولة الحفاظ عليها وترشيد استهلاكها ظهر ما يسمى بالتّنمية المستدامة؛ التّي عرفتها اللّجنة العالميّة للبيئة والتّنمية (WCED) في تقرير برونتلاند سنة 1987 بعنوان "مستقبلنا المشترك" على أنّها:[1] "مسارات التّقدم الاجتماعي والاقتصادي والسّياسي التّي تلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصّة". والتّي تهدف أساساً إلى ثلاثة أهداف جوهريّة تتمثّل في:[2] الاندماج والتّكامل البيئي أي المحافظة على المحيط الحيوي وحماية النّظم الطّبيعيّة، تحسين العدالة الاجتماعيّة وذلك من خلال إشباع حاجات المجتمعات الحاضرة والمستقبليّة واتاحة فرص عمل للجميع، تحسين الفعاليّة الاقتصاديّة بتشجيع الإدارة الرّشيدة لمختلف الموارد وتحميل المنتجين والمستهلكين المسؤوليّة الاجتماعيّة والبيئيّة.

بتزايد الوعي البيئي وكنتيجة لاستجابة الدّول لمبادئ التّنمية المستدامة فقد وضعتها كهدف وطني تسعى لتحقيقه، ومع زيادة وعي المجتمع المدني والمنظّمات غير الحكوميّة بالأضرار الجسيمة للمؤسّسات –خاصّة الصناعيّة منها–

---

[1] علي عبابه وحميد بن حجوبة، متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، **الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017، ص6.

[2] حجاوي أحمد، **إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص34.

على البيئة، وكون المؤسّسات الاقتصاديّة لها دور حيوي في تنفيذ خطط ومشاريع التّنمية، أصبح لزاما عليها تبنّي خطط واستراتيجيّات تراعي فيها مبادئ الاستدامة وتحمل المسؤوليّتين البيئيّة والاجتماعيّة إلى جانب مسؤوليّتها الاقتصاديّة، وهو ما يظهر أن الاستدامة أو التّنمية المستدامة بعدما كانت هدف كلّي تسعى الدول لتحقيقه أصبح كذلك هدف يجب على المؤسّسات مهما كان نوعها أو حجمها مراعاته والاهتمام به والعمل على تحقيقه.

ثانياً: المؤسّسة المستدامة (Sustainable Enstitution).

سيتمّ التعرف هنا على مفهوم المؤسّسة المستدامة بالإضافة للخصائص التّي تتميّز بها عن غيرها من المؤسّسات الاقتصاديّة.

1- مفهوم المؤسّسة المستدامة.

ورد في موسوعة المسؤوليّة الاجتماعيّة للشّركات أن المؤسّسة المستدامة هي منظّمة يمكنها توقّع وتلبية احتياجات الأجيال الحاليّة والمستقبليّة من العملاء وأصحاب المصلحة من خلال إنشاء وابتكار استراتيجيّات وأنشطة أعمال جديدة تسرع التغيير الاجتماعي الإيجابي وتحمي وتحافظ على السلامة البيئيّة تدمج المؤسّسة المستدامة مبادئ الاستدامة في كل قرار من قراراتها التّجاريّة، وتوفّر منتجات أو خدمات صديقة للبيئة.[1]

المؤسّسة المستدامة هي التّي تتميّز برؤية مستقبليّة أبعد من مجرد الحصول على الفوائد الاقتصاديّة، فهي تسعى لدمج التحديات البيئيّة والاجتماعيّة مع أهدافها الاقتصاديّة حتّى تتمكّن من المحافظة على قدرتها التّنافسيّة، والحرص على احترام مختلف المعاهدات والاتفاقيات المحليّة والدوليّة التي تتعلّق بالمسؤوليّة الاجتماعيّة للمؤسّسات.[2]

[1] Zu L. (2013) Sustainable Enterprise Development. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds), **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**. Springer, Berlin, Heidelberg. **https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_253**, 18-04-2021, 14:00.

[2] مروج محمد علي، **دور اليقظة الاستراتيجيّة في تطوير الأداء المستدام للمؤسّسة الصّناعيّة**، مذكّرة ماجستير في العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، تخصّص إدارة أعمال والتّنمية المستدامة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، 2013-2014، ص49.

المؤسّسة المستدامة هي المؤسّسة التّي تقوم بدمج كل القضايا والاهتمامات الاجتماعيّة والبيئيّة إضافة إلى الاهتمامات الاقتصاديّة الأساسيّة ضمن استراتيجيّاتها وسياساتها، وفي نفس الوقت تعمل على تطبيق القوانين والتّشريعات الدوليّة ذات الصّلة بالتّنمية المستدامة.[1]

المؤسّسة المستدامة هي تلك المؤسّسة السّابقة للأعمال التّي تعكس تبنّيها للرّكائز الثّلاث للتّنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).[2]

2- خصائص المؤسّسة المستدامة.[3]

تتميّز المؤسّسات المستدامة بعدّة خصائص نذكرها كما يلي:

- **الحوكمة الرّشيدة:** بمعنى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسيّة التّي تؤثّر في الأداء وتقدّم أكثر المؤسّسات استدامة حوافز مرتبطة بالأداء البيئي والاجتماعي للمسيّرين ولأعضاء الإدارة؛
- **تحقيق مصالح وتطلّعات الأطراف ذات المصلحة بالمؤسّسة:** تعمل المؤسّسة المستدامة بمشاركة مختلف الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجيّتها وتحقيق أهدافها مع إتاحة الفرصة للأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجيّاتها وتحقيق أهدافها مع إتاحة الفرصة للأطراف ذات المصلحة للتّعبير عن مشاغلهم ووجهات نظرهم وتطلّعاتِهم؛
- **الاعتماد على نظام اتّصال:** تعمل المؤسّسات المستدامة على إقامة اتّصالات على المدى الطويل مع المحلّلين وباقي الأطراف ذات المصلحة، مستقطبة بذلك مستثمرين على المدى الطويل كالمؤسّسات مثلا؛
- **الالتزام بالشّفافية والإفصاح:** تشاطر أكثر المؤسّسات استدامة الأطراف ذات المصلحة تدابيرها، وتدرج الأداء البيئي والاجتماعي في تقاريرها الماليّة كما تستعين بمدقّقين من خارج المؤسّسة مختصّين في مجال التّنمية المستدامة؛

---

[1] مريم قطوش، **التّوجّه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسّسات المستدامة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصاديّة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018، ص117.

[2] نجوى بن عويدة، **دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسّسة المستدامة**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصاديّة، تخصّص ماليّة وحوكمة المؤسّسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص57.

[3] مريم قطوش، مرجع سبق ذكره، ص ص117-118.

- إنّ المؤسسة المستدامة تحترم نظام القيم المعلن عنه فهي مرتبطة بالنظام السّياسي القائم على تحقيق جميع مبادئ الديمقراطيّة وحقوق الإنسان والشّفافيّة، وأنّها تسعى دائما إلى تحقيق التّنمية المستدامة باعتبارها الجهة المسؤولة عن ظهور فكرة التّنمية المستدامة؛
- **خاصيّة الاستدامة:** فالمؤسّسة المستدامة تتّصف بالاستمراريّة والمرونة عبر الزمن بالرّغم من كل الضّغوطات الخارجيّة التّي تواجهها، إذ تحاول دائما ضمان استمراريّة التّنمية.

المطلب الثّاني: استدامة المؤسّسات (Institutional Sustainability).

سيتمّ التّطرّق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم، أبعاد، مبادئ وأهميّة استدامة المؤسّسات.

أولا: مفهوم وأبعاد استدامة المؤسسات.

1- مفهوم استدامة المؤسّسات.

يمكن تعريف استدامة المؤسّسات على أنّها تطبيق استراتيجيّة وأنظمة تحقّق احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه اليوم، مع حماية الموارد البشريّة والطبيعيّة في المستقبل.[1]

كما تعرف بأنّها تبنّي استراتيجيّات أعمال ونشاطات، من شأنها أن توافق ما بين حاجيّات المؤسّسة والأطراف ذات المصالح اليوم، وحماية الموارد الطبيعيّة والمحافظة على الموارد البشريّة التي تحتاجها في المستقبل.[2]

وتعرف أيضا بأنها مقابلة احتياجات المؤسّسة الاقتصاديّة من الموارد دون الإضرار بحق الأجيال القادمة في تلك الموارد، أي أن يكون الاستخدام في الحدود التي تجعل هذه الموارد قابلة للتّجديد ذاتيًّا، وهو الأمر الذي سيزيد من قدرة المؤسّسات الاقتصاديّة على الاستمرار لفترة أطول، كما أنه سيمكنها من إنتاج أكبر قدر من

المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وسيقلل كذلك من مقادير المخلّفات الضّارة المنتجة، مما يؤدي في النّهاية إلى تقليل التّكاليف الإجماليّة لهذه المؤسّسات.[1]

[1] الجوزي جميلة وقريو أسماء، دور الحوكمة في استدامة منظّمات الأعمال، **مجلة الاقتصاد الجديد**، جامعة الجزائر 3، العدد 08، ماي 2013، ص112.

[2] حمزة مقيطع، **دور التّنمية المستدامة المدمجة في تحسين الأداء الكلّي للمؤسّسة الصنّاعيّة**، مذكّرة ماجستير في العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، تخصّص الإدارة الاستراتيجيّة للتّنمية المستدامة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، 2010-2011، ص18.

وعرفت كذلك على أنها الطّرق المتّبعة في الأعمال التّجاريّة للمنظّمة من أجل خلق قيمة على المدى القصير والطويل، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصاديّة والبيئيّة والاجتماعيّة.[2]

الجدول (1-3): بعض إسهامات الكتّاب والباحثين الأجانب في تعريف استدامة المؤسّسات.

المصدر	الصّفحة	السّنة	المفهوم
Oslo	08	2000	هي المؤسّسات التي لديها القوّة للبقاء والتّطور لأداء وظائفها على أساس دائم مع انخفاض مستويات الدّعم الخارجي.
Spangenberg et all	64	2002	هو تبنّي وظيفة توجيهيّة لاتخاذ القرار السّياسي نحو التّنمية المستدامة .
Spangenberg et all	64	2002	وهي المؤسّسات التّي يتم تصنيفها وفقاً لأهدافها الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة والتّي تستخدم أغراض مؤسّسية لتحقيق أهدافها الجوهرية.
Stefanie Pfahl et all	82	2005	تعبر عن مجموعة القيود الموضوعة بشكل شائع والتي تشكل التفاعلات البشريّة، أي تنظيم حوافز للتّبادل البشري سواءً كان سياسياً، اجتماعياً أو اقتصادياً.

المصدر: من إعداد الطّالبات بالاعتماد على الأدبيّات النّظريّة.

[1] الطاهر ميمون وفاتح غلاب، إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسّسات الجزائريّة في ضوء مبادرة التّقارير العالميّة، **مجلة العلوم الاقتصاديّة والتّسيير والعلوم التّجاريّة**، جامعة محمّد بوضياف، المسيلة، العدد 17، 2017، ص336.

[2] أسيل المواجدة، **دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظّمات الأعمال الإلكترونيّة**، دراسة تطبيقيّة في منظّمات الأعمال الإلكترونيّة في الأردن-عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونيّة، كلّية الأعمال، جامعة الشّرق الأوسط، 2019، ص21.

2- أبعاد استدامة المؤسّسات.

حسب الكثير من الباحثين فإنّ استدامة المؤسّسات تتحقّق من خلال دمج ثلاثة أبعاد أساسيّة تتمثّل في:[1]

أ- **البعد الاقتصادي:** الذّي من خلاله تقوم المؤسّسة بإشباع رغبات المساهمين والزّبائن والمورّدين واكتساب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالتّقارير والقوائم الماليّة التّي تصدرها المؤسّسة، ومن خلاله أيضا تعمل المؤسّسة على تحقيق عائد مناسب من الأموال المستثمرة، تحقيق ميزة تنافسيّة تمكّنها من مواجهة المنافسة وضمان البقاء، رفع الإنتاجيّة والاستجابة لتطلّعات الزّبائن؛

ب- **البعد الاجتماعي:** والذي يركّز على قدرة المؤسّسة على جعل مواردها البشريّة أطرافا فاعلة، كما تعمل المؤسّسة من خلال هذا البعد على تحقيق الرفاهيّة الاقتصاديّة والاجتماعيّة، العدالة الاجتماعيّة، توفير فرص متساوية للعمل لجميع فئات المجتمع، دعم مختلف الجمعيّات، إدماج ذوي الاحتياجات الخاصّة في العمل، توفير ظروف العمل اللّائقة، المسؤوليّة الاجتماعيّة وشروط الصّحّة والسّلامة المهنيّة؛

ج- **البعد البيئي:** والذي يركّز على المساهمة الفاعلة للمؤسّسة في تنمية وتطوير بيئتها، من خلال العمل على التّخفيف من حدّة التّلوّث، معالجة النّفايات والتّخلّص السّليم منها، حسن استخدام الموارد والطّاقة وعدم التّبذير، والعمل على تطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة.

وفيما يلي مخطط توضيحي لأبعاد استدامة المؤسّسات:

[1] جربي عبد الحكيم، **دور تدريب وتحفيز الموارد البشريّة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسّسة الاقتصاديّة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصاديّة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، 2017-2018، ص157.

الشّكل(1-3): مخطط توضيحي لأبعاد استدامة المؤسّسات.

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على المعلومات أعلاه.

ثانيا: مبادئ استدامة المؤسّسات.[1]

تقوم استدامة المؤسّسات على عدّة مبادئ أسّاسيّة وهي كالتّالي:

- **المبدأ الأول:** تنفيذ الممارسات الأخلاقيّة والمحافظة عليها وعلى نظم حوكمة الشّركات، وذلك من خلال:
  - تطوير وتنفيذ قوائم خاصّة بالمبادئ الأخلاقيّة، والممارسات التّي تلتزم الإدارة بتطبيقها داخل المؤسّسات؛
  - الامتثال لمتطلّبات القوانين واللّوائح التي تقرّها الدّولة؛
  - العمل مع الجهات الحكوميّة وأجهزة المجتمع المدني وغيرها من أصحاب المصلحة لتحقيق وتنفيذ سياسة عامّة مناسبة وفعّالة لتدعيم التّنمية المستدامة.
- **المبدأ الثاني:** دمج مبادئ التّنمية المستدامة في عمليّات اتّخاذ القرار داخل المؤسّسات، وذلك من خلال:
  - دمج مبادئ التّنمية المستدامة في سياسات وممارسات المؤسّسات؛

[1] – الطاهر ميمون وفاتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 336-338.

– فاتح غلاب وبوبكر رزيقات، **الإفصاح عن التّنمية المستدامة في المؤسّسات الاقتصاديّة دراسة حالة لبعض مؤسّسات الإسمنت الجزائريّة**، مطبوعة بيداغوجيّة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 361-363. https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7612/1/fateh_galeb.pdf

- تخطيط وتصميم وتشغيل النّظم التّي تدعم التّنمية المستدامة؛
- تنفيذ ممارسات فعّالة وابتكار وتحسين الأنشطة المرتبطة بالأداء الاجتماعي والبيئي وتعزيز الأداء الاقتصادي في نفس الوقت؛
- تشجيع العملاء والموردين على تبنّي مبادئ وممارسات مماثلة لما تتبعه المؤسّسات، ممّا يجعله قابلا للمقارنة؛
- توفير التّدريب على التّنمية المستدامة لضمان الكفاءة على جميع المستويات بين العاملين؛
- دعم السّياسات والممارسات العامّة التّي تعزّز الموقف التّنافسي للمؤسّسات.

- **المبدأ الثالث:** دعم حقوق الإنسان الأسّاسية واحترام الثّقافات والعادات والقيم لجميع أصحاب المصلحة، وذلك من خلال:
  - ضمان أجور عادلة وظروف عمل آمنة لجميع العاملين؛
  - المشاركة البنّاءة مع العاملين بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك؛
  - تنفيذ السّياسات والممارسات الهادفة إلى القضاء على التّمييز والمعاملة غير العادلة؛
  - التّعويض العادل للآثار السّلبيّة على المجتمع والتّي لا يمكن تجنّبها؛
  - احترام ثقافة وتراث جميع فئات المجتمع.
- **المبدأ الرابع:** تنفيذ استراتيجيّات إدارة الخطر على أساس معلومات علميّة صحيحة وسليمة، وذلك من خلال:
  - التّشاور مع الأطراف المهتمّة والمتأثّرة لتحديد وتقييم وإدارة جميع الآثار الاجتماعيّة، الصحيّة، البيئيّة والاقتصاديّة المرتبطة بأنشطة المؤسّسة؛
  - ضمان الفحص المنتظم، وتحديث نظم إدارة المخاطر؛
  - إبلاغ الأطراف التّي يحتمل أن تتأثّر بدرجة كبيرة من مخاطر التّعدين والمعادن والغازات بالتّدابير التّي سيتم اتّخاذها لإدارة المخاطر المحتملة على نحو فعّال؛
  - تطوير والحفاظ على اختبار فعاليّة إجراءات الاستجابة لحالات الطوارئ بالتّعاون مع الأطراف التّي يُحتمل أن تتأثّر.
- **المبدأ الخامس:** البحث عن التّحسين المستمر للصّحّة وسلامة الأداء وذلك من خلال:
  - تنفيذ نظام للإدارة التّي تركّز على التّحسين المستمر لجميع جوانب العمليّات التّي يمكن أن يكون لها تأثير على صحّة وسلامة العاملين بالمؤسّسة؛

- اتّخاذ جميع التّدابير المعقولة والعمليّة للقضاء على الظّلم، والإصابات والأمراض التّي تصيب العاملين بالمؤسّسات؛
- تزويد جميع العاملين بتدريبات الصّحّة والسّلامة.

- **المبدأ السّادس:** البحث عن التّحسين المستمر للأداء البيئي، وذلك من خلال:
  - تقييم الآثار البيئيّة الإيجابيّة والسّلبيّة، المباشرة وغير المباشرة، والمتراكمة للمشاريع الجديدة؛
  - تنفيذ نظام الإدارة البيئيّة والذّي يركز على التّحسين المستمر لاستعراض، منع أو التّخفيف من الآثار البيئيّة الضّارّة؛
  - تقييم طرق آمنة لتخزين النّفايات المتبقّية والمخلّفات والتّخلّص منها؛
  - تصميم وتخطيط جميع العمليّات والتّي توفر موارد كافية لتلبية الاحتياجات.
- **المبدأ السّابع:** المساهمة في التنمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة والمؤسّسيّة للمجتمعات التّي تعمل المنشأة فيها، وذلك من خلال ما يلي:
  - الدّخول بشكل عملي مع الأطراف المتضرّرة للمناقشة والرّد على القضايا والصّراعات بشأن إدارة الآثار الاجتماعيّة؛
  - ضمان تفعيل النّظم الملائمة لإجراء تفاعل مستمر مع الأطراف المتضرّرة؛
  - المساهمة في تنمية المجتمع المحلّي؛
  - تشجيع الشّراكة مع الحكومات والمنظّمات غير الحكوميّة لضمان أنّ البرامج (مثل المجتمع والصّحّة، التّعليم وتطوير الأعمال التّجاريّة المحلّيّة) مصمّمة بشكل جيّد وفعّال.
- **المبدأ الثّامن:** تقديم تقارير تتّصف بالفعاليّة والشّفافيّة لأصحاب المصلحة:
  - تقرير عن التّنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة والأداء البيئي والمساهمة في التّنمية المستدامة؛
  - توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب؛
  - إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة من خلال عمليّات التّشاور.

ثالثا: أهميّة استدامة المؤسّسات.

يمكن للمؤسّسات الاقتصادية التّي تعمل على تحقيق الاستدامة من خلال وضع عدّة برامج وخطط تراعي فيها موضوع الاستدامة تحقيق عدة منافع تتمثّل في:[1]

- **خلق ميزة تنافسيّة:** إنّ النّظر إلى عمليّات المنظّمة من خلال عدسة التّنمية المستدامة من شأنه أن يخفّض التّكاليف ويزيد من العوائد، فالمنظّمة التّي تطور منتجاتها لتقدّم حلولا جديدة لمشاكل قديمة ترفع من حصّتها في السّوق، وكذا إنتاج نفس المستوى من الإنتاج في ظل مدخلات أقل. ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها، سيكون لها أثر بيئي واقتصادي إيجابي، كما يكون له تأثير إيجابي كذلك على هيكل التّكلفة الخاص بالمنظّمة؛
- **تقليل المخاطر:** إن المنظّمات التّي تقوم بإعداد ونشر تقارير الاستدامة، هي المنظّمات التّي يزيد فيها احتمال تقليل مخاطر عدم الاتّفاق مع القوانين وتجنّب التّهديدات التّي قد تترتّب على تلويثها للبيئة، والتّي يمكن أن تؤثّر سلباً على أدائها المالي وسيولتها، وذلك بالمقارنة بالمنظّمات التّي لا تعدّ ولا تنشر هذه التّقارير؛
- **الاحتفاظ بولاء أصحاب المصلحة:** إنّ عدم استجابة المنظّمات لتحديد التّأثير البيئي والاجتماعي والاقتصادي لكل مرحلة من مراحل العمليّة الإنتاجيّة، سوف يعرّضها لمخاطر جوهريّة مما قد يهدد ولاء أصحاب المصلحة، فالمنظّمات التّي تستجيب الآن، هي تلك التّي يمكنها أن تتّخذ قراراتها واختياراتها بنفسها، وإلا ستكون مجبرة على الاستجابة لجماعات الضغط أو تخضع لمعايير يضعها الآخرون؛
- **تفعيل حوكمة المؤسّسات:** إن المؤسّسات التّي تعد وتنشر تقارير عن مقدرتها على الاستدامة، من شأنها أن ترفع مستوى الإفصاح والشّفافيّة بشأن الأداء المالي والبيئي والاجتماعي، الأمر الذي يعمل على تفعيل الحوكمة باعتبار أن الشّفافيّة من آليات ومبادئ الحوكمة.[2]

[1] الجوزي جميلة وقريو أسماء، مرجع سبق ذكره، ص113.

[2] زروقي زينب، **محاسبة التّنمية المستدامة واقع وآفاق تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائريّة**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصاديّة، تخصّص إدارة ماليّة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص17.

المبحث الثّالث: عرض الدّراسات السّابقة.

سنحاول في هذا المبحث طرح أبرز الدّراسات السّابقة التّي استعرضت الموضوع وتناولته باللّغتين العربيّة والأجنبيّة، حيث كانت الأطروحات والمذكّرات والمجلّات الحديثة نسبيًّا هي القاعدة الأساسيّة للتّقدّم في الموضوع، ونظراً لتعدّد الدّراسات وتنوّعها فمنها من تناولت المتغيّر المستقل فقط أو التّابع فقط، أو التّي جمعت بين المتغيّرين معاً، والتي نستعرضها كما يلي:

المطلب الأوّل: الدّراسات باللّغة العربيّة.

خلال بحثنا في موضوع دراستنا صادفنا العديد من الدّراسات العربيّة ذات العلاقة بالموضوع وهي كما يلي:

1_ دراسة ميساوي عبد الباقي في سنة (2020)، بعنوان "عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر".

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة عوامل ريادة الأعمال في الجزائر من وجهة نظر مسيّري أجهزة الدّعم والمرافقة، من خلال الإجابة على الإشكاليّة الرئيسيّة التّالية: ما عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر من وجهة نظر مسيّري أجهزة الدّعم والمرافقة؟. وقد تمّت معالجة الموضوع من خلال أربعة فصول نظريّة تناولت الإطار النّظري لريادة الأعمال ورائد الأعمال بالإضافة إلى العوامل المؤثّرة في النّهوض بريادة الأعمال وأهم التّجارب الدّولية، أمّا في الفصل الرّابع فقد تمّ التّطرق إلى واقع ريادة الأعمال في الجزائر، حيث كان الجانب التّطبيقي بفصلين تناولا منهجيّة الدّراسة الميدانيّة وإجراءاتها، دراسة الاتّجاهات واختبار صحّة الفرضيات باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، تمثّلت أداة الدراسة باستبيان موزع على عيّنة عشوائيّة بلغ حجمها (127) من مسيّري أجهزة الدعم والمرافقة على مستوى ولايات كل من المديّة، الجلفة والأغواط. توصّلت الدّراسة إلى وجود تفاوت بين أجهزة الدّعم والمرافقة مع عدم وضوح أهدافها من جهة وقلّة متابعتها للمشاريع التّي أنشئت في إطارها من جهة أخرى.[1]

2_ دراسة مروة جمال عمرو علي فوزي موسى في سنة (2018)، بعنوان "أثر التّوجّه الرّيادي لدى مدراء شركات التّأمين في تحقيق الميزة التّنافسيّة– دراسة حالة في شركة التّأمين الوطنيّة.

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد أثر التّوجّه الرّيادي لدى مدراء شركات التّأمين في تحقيق الميزة التّنافسيّة ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة التالية: ما مدى تأثير التّوجّه الرّيادي لدى مدراء شركة التّأمين بأبعاده في تحقيق الميزة التّنافسيّة؟. وقد تمّت دراسة الموضوع بشقّين نظري وتطبيقي من خلال الفصل الأوّل بمنهجيّة الدّراسة وفي الجانب

[1] ميساوي عبد الباقي بعنوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 01-269.

النّظري فصلاً تضمن الدّراسات السّابقة للرّيادة في الأعمال أما في الجانب التّطبيقي تناول منهجيّة الدّراسة الميدانيّة واختباراتها باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، تمثّلت أداة الدّراسة في استبيان موزّع على (46) عينة والتّي تمثّلت بمدير عام شركة التّأمين الوطنيّة، وأعضاء مجلس الإدارة في شركة التّأمين الوطنيّة، ومدراء الفروع ورؤساء الأقسام أو من ينوب عنهم في مقر الشركة. في نهاية هذه الدراسة تم تقديم جملة من الاستنتاجات نلخصها في الآتي: تعد الريادة من العناصر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها، بناءً على النتائج الاحصائية تبين وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي للمديرين بأبعاده والميزة التنافسية ولقد اتفقت أغلب إجابات العينة أن الشركة محل البحث تفتقر إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعاملاتها اليومية سواء بين مقر الشركة والفروع أو بين الشركة والزبائن.[1]

3_ دراسة جربي عبد الحكيم في سنة (2018)، بعنوان "دور تدريب وتحفيز الموارد البشريّة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسّسة الاقتصاديّة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصاديّة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، الجزائر.

هدفت هذه الدّراسة إلى محاولة اقتراح مقاربة نظريّة تفترض أنّ تحقيق وتعزيز المؤسّسة الاقتصاديّة لأداء متميّز ومستدام مرتبط بشكل رئيسي بالاهتمام أكثر بمدخل تدريب وتحفيز الموارد البشريّة، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكاليّة التالية: ما دور تدريب وتحفيز الموارد البشريّة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسّسات الاقتصاديّة محل الدّراسة؟ وقد تم تقسيم الدّراسة إلى ثلاثة فصول نظريّة وفصل تطبيقي يتضمّن دراسة حالة، و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، تمثّلت أداة الدّراسة في دراسة حالة مجموعة من المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية سطيف بالاعتماد على الاستبانة والمقابلة والملاحظة، وزّع الاستبيان على 290 عيّنة من العاملين في مجموعة من المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية سطيف. تمّ التّوصل إلى أنّ هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشريّة بنسبة (81.5 %) في تعزيز الأداء المستدام للمؤسّسات محل الدّراسة.[2]

4_ دراسة بن قايد فاطمة زهرة في سنة (2017)، بعنوان "تبنّي مقاربة الرّياديّة الاستراتيجيّة كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التّنافسيّة"، مجلة العلوم الإنسانيّة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، العدد02.

هدفت هذه الورقة إلى تسليط الضّوء على الرياديّة الاستراتيجيّة باعتبارها توجّه جديد للمؤسّسات التّي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسيّة، وهذا من خلال جمع عناصر الريّاديّة ودمجها مع الاستراتيجيّة في شكل منظور متكامل

[1] مروة جمال عمرو علي فوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص76-91.

[2] جربي عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره ،ص ص 02-291.

يهدف إلى خلق الرفاهيّة والتكامل بين المؤسّسات، فمن هذا المنطلق تتبلور إشكاليّة هذه الدراسة المراد الإجابة عليها في: إمكانيّة تبني مقاربة الريّاديّة الاستراتيجيّة كإدارة جديدة لتعزيز القدرات التنافسيّة؟. وقد تمت معالجة الموضوع من خلال جانب نظري فقط حيث تم التّعرف أوّلاً على مفهوم الرّيادة الاستراتيجيّة ثمّ الرّيادي الاستراتيجي ليتم بعدهما التّطرق إلى مفهوم الريّاديّة الاستراتيجيّة في المؤسّسات، حيث توصّلت هذه الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج كان أهمّها ينبغي مواكبة السّيرورة الاقتصاديّة من خلال التّوجه الريّادي في بناء الاستراتيجيّة للمؤسّسات كبيرة كانت أو صغيرة. أوصت الدّراسة على أنّ نجاح الريّادية الاستراتيجيّة في بناء قدرة تنافسيّة جديدة للمؤسّسات يتوقّف على مدى نجاح الريّادي الاستراتيجي في بناء الرّؤية ذات الأبعاد الاستراتيجيّة وبعد النّظر في كيفيّة تحقيق التّميز والتّفرد التّي لا يستطيع الآخرون تقليدها.[1]

5_ دراسة مسيخ أيوب في سنة (2017)، بعنوان "دور التّوجّه الرّيادي في نجاح المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة دراسة عيّنة من المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة بولاية سكيكدة.

هدفت هذه الدّراسة إلى اختبار الدّور الذي يمكن أن يلعبه التّوجّه الرّيادي في نجاح المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة بولاية سكيكدة بالجزائر، حيث كانت الإشكاليّة الرئيسيّة متبلورةً حول: ما هو الدّور الذي يلعبه التّوجّه الرّيادي في نجاح المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة في المنافسة والنّمو في ولاية سكيكدة؟. وقد تمّت معالجة الموضوع بشقّين نظري وتطبيقي ففي الجانب النّظري تضمّن الدّراسات السّابقة أمّا في الجانب التّطبيقي تناول منهجيّة الدّراسة الميدانيّة واختباراتها باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، تمثّلت أداة الدّراسة في استبيان موزّع على (143) رياديًّا صاحب مؤسّسة صغيرة ومتوسّطة بالولاية. وقد تمّ التّوصّل إلى أنّ أغلبيّة الرياديّين لم يستفيدوا من التّكوين في مجال ريادة الأعمال، ومن تلقّى منهم تكوين فكان بشكل كبير في شكل عرض تجار رياديّين سابقين، أو تلقّي دروس ومحاضرات، وغالبيّة الرّياديّين المستجوبين على مستوى الولاية بيّنوا أنّ الهدف الرّئيس من التّوجّه نحو هيئات المرافقة الرّياديّة هو الدّعم المادّي لا غير، حيث أنّ كلّ الخدمات التّي من المفروض تقديمها للرّيادي غير كفؤة أو غير موجودة.[2]

[1] بن قايد فاطمة زهرة، مرجع سبق ذكره ، ص ص184-202.

[2] مسيخ أيوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 1992-2040.

6_ دراسة بلونّاس عبد الله وجديان منال في سنة (2016)، بعنوان "الرّيادة المؤسّسية في الجزائر – دراسة حالة مؤسّسة عموميّة ومؤسّسة خاصّة".

هدفت هذه الدّراسة إلى تحليل مفهوم الرّيادة المؤسّسية في الجزائر من خلال التّطرق للنّموذج المعياري الأمريكي للرّيادة الذّي تمّ وضعه من قبل jim collins وفريق بحثه أين قاموا بدراسة 1435 مؤسّسة من كبرى المؤسّسات الأمريكيّة ولمدّة 15 سنة متّخذين من مؤسّستين اقتصاديّتين جزائريّتين إحداهما عموميّة (LCTP) والأخرى خاصّة(Cevital) دراسة حالة للتّعرف على مدى تطابقها مع النّموذج المدروس، و لإبراز بعض الفروقات بين القطاع الخاص والعام تمّ طرح الإشكاليّة الرئيسيّة الآتية: ما مدى تطابق المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة الخاصّة والعامّة المدروسة مع النّموذج الأمريكي المعياري للرّيادة؟. حيث قسّمت الدّراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي ففي المحور الأوّل تمّ التّطرّق إلى أساسيّات حول ريادة الأعمال وفي المحور الثّاني نموذج للمؤسّسات الرّائدة، وجانب تطبيقي تناول مقارنة بين المؤسّستين الاقتصاديّتين الجزائريّتين الرّائدتين الخاصّة والعموميّة، وقد تمّ الاعتماد على منهجين لمعالجة الدّراسة المنهج المعياري والمنهج المقارن، تمثّلت أداة الدّراسة في المقابلة الشّخصيّة. وقد توصّلت الدّراسة إلى أبرز النّتائج التّالية: يوجد تقارب طفيف بين المؤسّسات الجزائريّة الرّائدة العموميّة والخاصّة من حيث تطابقها مع النّموذج الرّيادي المدروس رغم الاختلاف في ترتيب العوامل من حيث الأهمّيّة، كما يعود الدّور الأكبر في ريادة المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة وحتّى البقاء فيها إلى قدم المؤسّسات، وقوة شبكة علاقاتها العامة، بالإضافة للإمكانيّات الماديّة، كما لا يخفى الدّور الكبير لكبر السّوق الجزائري.[1]

7_ دراسة عالية جواد محمّد علي في سنة (2016)، بعنوان "دور السّلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظّمات الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصاديّة والإداريّة، المجلّد 22، العدد 71، العراق.

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أهمّيّة الدّور الذّي يلعبه السّلوك الإبداعي في تحقيق ريادة المنظّمات الحديثة، ولمعالجة الموضوع تم طرح الإشكاليّة التالية: في ما يتمثّل دور السّلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظّمات الحديثة؟. تضمّنت الدّراسة ثلاثة فصول تكوّن الأول من مبحثين تعلّق الأوّل بمنهجيّة الدّراسة وبعض الدّراسات السّابقة أمّا المبحث الثّاني فقد تضمّن الإطار المفاهيمي للدّراسة والذّي تضمّن متغيّرين رئيسيّين هما(السّلوك الإبداعي وريادة المنظّمات) أمّا الفصل الثّاني فتناول التّحليل الإحصائي لمتغيّرات الدّراسة للوصول إلى النّتائج المتعلّقة بالدّراسة أمّا الفصل الثّالث فبيّن أهم النّتائج والتوصيات التّي جاءت بناءً على التحليل الإحصائي،

[1] بلونّاس عبد الله وجديان منال، مرجع سبق ذكره، ص ص102–122.

باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدّراسة والإجابة عن تساؤلاتها اختبرت الدّراسة في قطاع الصّناعات الصّوفية في بغداد، فمن خلال الاستبانة طبّقت الدّراسة على عيّنة مكوّنة من (30) شخص في المستويات الإداريّة العليا والمتوسّطة والدّنيا في الشّركة (مديري الأقسام، مديري الشُّعب، مديري الوحدات و مدراء المكاتب). حيث توصّلت الدّراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمّها: عدم وجود علاقات عمل مرنة يؤدّي إلى إحجام الكثير من العاملين للوصول إلى الإدارات لطرح أفكارهم التّوصيات خوفاً من ردّة فعل الإداريّين السّلبيّة.[1]

8_ دراسة محمّد عبد العال النعيمي وآخرون في سنة (2016)، بعنوان "أثر العلاقة بين التّوجّه الرّيادي التّدريجي والجذري على الفعاليّة التّنظيميّة للجامعات الخاصّة الأردنيّة بمدينة عمّان".

هدفت الدّراسة إلى تحديد أثر العلاقة التّشابكيّة بين التّوجّه الرّيادي التّدريجي بمتغيّراته والتّوجّه الرّيادي الجذري بمتغيّراته على الفعاليّة التّنظيميّة بأبعادها في الجامعات الخاصّة الأردنيّة بمدينة عمّان، ومن هنا تكمن مشكلة الدّراسة التّي تدور أفكارها حول التّوجّهات الرّياديّة والفعاليّة التّنظيميّة التّي هي في حاجة للتّطبيق على أرض الواقع؟. وقد تمّت معالجة الموضوع بشقّين نظري وتطبيقي ففي الجانب النّظري تضمّن الدّراسات السّابقة أمّا في الجانب التّطبيقي تناول منهجيّة الدّراسة الميدانيّة واختباراتها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيّات، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسيّة لجمع المعلومات تكوّنت من (151) عيّنة شملت الجامعات الخاصّة في مدينة عمّان والبالغ عددها (7) جامعات وقد تكوّنت وحدة المعاينة والتّحليل من القيادات الجامعيّة العليا في تلك الجامعات ممثّلة ب (رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الأمناء، نوّاب الرّئيس، والعمداء). وكان من أبرز استنتاجات الدّراسة أنّ الرّيادة مفهوم أساسي في أدبيّات الإدارة الاستراتيجيّة، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسّسة، كما أنّ الرّيادة تتضمّن الأنشطة التّي تعتمدها منظّمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السّوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيّمة. [2]

9_ دراسة مها وليد علي الفاضل في سنة (2015)، بعنوان "تطبيق مفهوم المنظّمة المرنة في الجامعات الحكوميّة في المملكة الأردنيّة".

هدف هذا البحث إلى التّعرف إلى مدى الحاجة لتطبيق مفهوم المنظّمة المرنة في الجامعات الحكوميّة في المملكة الأردنيّة الهاشميّة، وبناءً على ذلك تمّ وضع الإشكاليّة التّالية: ماهي الحاجات التّي تتطلّب تطبيق مفهوم

[1] عالية جواد محمّد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص316-335.

[2] محمّد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص23-56.

المنظّمة المرنة في الجامعات الحكوميّة في المملكة الأردنيّة؟. وقد تمّت معالجة الموضوع بشقّين نظري وتطبيقي ففي الجانب النّظري تضمّن الدّراسات السّابقة أمّا في الجانب التّطبيقي تناول منهجيّة الدّراسة الميدانيّة واختباراتها باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، صمّمت استبانتان كأداة للدّراسة الأولى للبحث في واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات، والاستبانة الثّانية للبحث في الحاجات اللّازمة لتطبيق مفهوم المرونة في الجامعات، واختيرت عيّنة البحث بالطّريقة الطّبقيّة العشوائيّة من مجتمع البحث بما يعادل (5) جامعات، وقد بلغ عدد أفراد العيّنة (50) فرد بين عمداء، رئيس قسم وعضو هيئة تدريس. حيث أظهرت أهم نتائج البحث ما يلي: الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة، الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشريّة في الجامعات الأردنيّة والحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسّريعة في الجامعات الأردنيّة.[1]

10_ دراسة لميس يوسف أحمد القرنة في سنة (2014)، بعنوان "أثر أبعاد المنظّمة الرّياديّة في تحقيق التّنافسيّة المستدامة" –دراسة ميدانية في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة الحجم في مدينة عمان.

هدفت الدّراسة إلى قياس وتحليل أثر أبعاد المنظّمة الرّياديّة في تحقيق التّنافسيّة المستدامة في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة، ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة التّالية: ما أثر أبعاد المنظّمة الرّياديّة في تحقيق التّنافسية المستدامة في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة ؟. وللإجابة على الإشكاليّة السّابقة تمّ تقسيم الدّراسة إلى أربعة فصول أوّلها تمثّل في الإطار العام للدّراسة ومنهجيّتها والثّاني تناول الإطار النّظري والدّراسات السّابقة، أمّا في الفصل الثّالث فقد تمّ التّطرّق إلى الطّريقة والإجراءات حيث حلّلت البيانات واختبرت الفرضيّات في الفصل الأخير للدّراسة، باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، تمثّلت أداة الدّراسة في استبيان موزّع على (156) عيّنة من العاملين في الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة. توصّلت الدّراسة إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائيّة لأبعاد المنظّمة الريّاديّة في تحقيق التّنافسيّة، الإبداع، الجودة، المرونة والتّميّز في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة في مدينة عمان.[2]

[1] مها وليد علي الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص ص 1-19.

[2] لميس يوسف أحمد القرنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 02-83.

11_ دراسة سهاد برقي كامل في سنة (2013)، بعنوان "أثر التّسويق المستدام في التّوجّه الرّيادي"– دراسة استطلاعيّة تحليليّة لآراء عيّنة من مديري شركة زين للاتّصالات المتنقّلة في العراق.

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد أثر التّسويق المستدام في التّوجّه الرّيادي، ومن أجل تحقيق ذلك، تمّ اعتماد أبعاد التّسويق المستدام(التّسويق الابتكاري، تسويق الاحساس بالرّسالة، التّسويق الموّجه للزّبون، تسويق قيمة الزّبون، والتّسويق الاجتماعي). وتمّ التّعبير عن التّوجّه الرّيادي بأبعاده (الإبداعيّة، الاستقلاليّة، الاستباقيّة، الهجوميّة التّنافسيّة، وتحمّل المخاطر). وقد حاولت الدّراسة الإجابة عن عدّة تساؤلات أساسها: هل توجد علاقة ارتباط وأثر للتّسويق المستدام في التّوجّه الرّيادي؟ حيث قسّمت الدّراسة إلى جانب نظري تمّ التّطرق فيه إلى التّسويق المستدام والتّوجه الرّيادي وجانب تطبيقي تناول وصف وتشخيص الدّراسة واختبار فرضيّات الدّراسة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، أجريت الدّراسة في شركة زين للاتّصالات في العراق، إذ تمّ الحصول على المعلومات اللّازمة للجانب الميداني من خلال الاستبانة التّي أعدّت لهذا الغرض وزّعت على عيّنة مؤلّفة من (60) مديراً يمثّلون مديري الفروع والأقسام والشّعب والوحدات في الشّركة، فضلاً عن المقابلات والملاحظات الشّخصية، كما توصّلت الدّراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمّها أنّ هناك أثر للتّسويق المستدام في التّوجّه الرّيادي في الشّركة مجتمع الّدراسة. اختتمت الدّراسة بمجموعة من التّوصيات المتعلّقة بمتغيراتها، منها: ضرورة تطبيق التّسويق المستدام في الشّركة مجتمع الدّراسة وتكيّف أبعاده مع واقعها لأنّها من الاستراتيجيّات الحديثة للتّسويق التّي تسعى إلى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعيّة للأجيال المستقبليّة وإدامة العلاقة مع الزبون وتحقيق الرفاهيّة للمجتمع، ومن ثمّ يعود عليها بالتّفوّق.[1]

12_ دراسة نجوى بن عويدة في سنة (2013)، بعنوان "دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسّسة المستدامة دراسة حالة مجمّع صيدال – مصنع قسنطينة ".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة ولمعالجة الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة عن طريق دمج أخلاقيات الأعمال في نظام حوكمتها من تحقيق الاستدامة؟. بغية إعطاء هذا البحث حقه من التفصيل فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، وقد تناول في الفصل الأول الجوانب النظرية لحوكمة المؤسسات انطلاقا من المفاهيم والقواعد التي تشكل أساسا لها وصولا إلى الأطر التي تفسرها كما تطرق من خلاله لواقع حوكمة المؤسسات في الجزائر (الجهود والمعوقات)، أما الفصل الثاني

[1] سهاد برقي كامل، مرجع سبق ذكره، ص ص01-152.

خصص للتعريف بالمؤسسة المستدامة وكل المفاهيم المرتبطة بها، كما عرض بعض الممارسات والمؤشّرات التّي تدمج حوكمة المؤسّسات والأداء الاجتماعي في عمليّات تقييم وتصنيف المؤسّسات، أما الفصل الأخير قد استعرض من خلاله منهجيّة الدّراسة التّطبيقيّة والمعلومات المتحصّل عليها من المؤسّسة محل الدّراسة والاستنتاجات التّي توصلنا إليها من خلال تحليلها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتمثّلت أداة الدّراسة في الملاحظة والمقابلة. تمكّنت الدّراسة من التّوصّل إلى النّتائج التّالية: يتطلّب تطبيق حوكمة المؤسّسات وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة ممّا يسمح ويسهّل عمل آليّاتها، لتستفيد المؤسّسة في نهاية الأمر من خصائص ومميّزات الحوكمة والمتمثّلة في: الشّفافيّة، الإفصاح، العدالة، المسؤوليّة والمساءلة والتّي تعتبر أساساً وضماناً للممارسات السّليمة في أداء أي مؤسّسة أمّا في الجانب التّطبيقي استنتج أنّه عدم توصُّل مصنع قسنطينة لوضع ميثاق للأخلاق واكتفاءه بالنظام الدّاخلي الذّي يُبيّن حقوق وواجبات العمل.[1]

13_ دراسة الكلابي أمير نعمة مخيف وحامد كريم الحدراوي في سنة (2012)، بعنوان "دور التّوجّه الرّيادي في إدراك الزّبون لجودة الخدمة – دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من مديري منظّمات القطاع السّياحي الصّغيرة والمتوسّطة الحجم في محافظة النّجف الأشرف".

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة دور التّوجّه الرّيادي في إدراك الزّبون لجودة الخدمة من خلال دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من مديري منظّمات القطاع السّياحي الصّغيرة والمتوسّطة الحجم في محافظة النّجف الأشرف، ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة التاليّة: في ما يتمثّل دور التّوجه الرّيادي في إدراك الزّبون لجودة الخدمة؟. حيث قسّمت الدّراسة إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأوّل تمّ التّطرّق إلى الإطار المنهجي للدّراسة والمبحث الثّاني الجانب النّظري للدّراسة شمل مفهومي التّوجّه الرّيادي وإدراك الزّبون لجودة الخدمة، أمّا في المبحث الثّالث فقد تناولت الدّراسة الجانب العملي لمنهجيّة الدّراسة الميدانيّة واختباراتها وأهم النّتائج والتّوصيات التّي جاءت بناءً على التّحليل الإحصائي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيّات، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات تكوّنت من (80) عيّنة من المنظّمات السّياحيّة (الفنادق). وأهم ما استنتجه

[1] نجوى بن عويدة، مرجع سبق ذكره، ص ص03-136 .

البحث هو أنّ توجّه الفنادق نحو الرّيادة لم يكن في المستوى المطلوب لذا أدت إلى تأثير سلبي على تلبية رغبات الزّبون والذّي يشير إلى عدم وجود تأثير واضح على إدراك الزّبون من خلال جودة الخدمة.[1]

14_ دراسة عمر علي إسماعيل في سنة (2010)، بعنوان "خصائص الرّيادي في المنظّمات الصّناعيّة وأثرها على الإبداع التّقني- دراسة حالة في الشّركة العامّة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى".

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة خصائص الرّيادي في المنظّمات الصّناعيّة وأثرها على الإبداع التّقني كون الرّيادة تعدّ أحد الرّكائز الأساسيّة في تقديم منتجات جديدة، فضلاً عن دورها في تعزيز الإبداع لدى الشّركات كافة، ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة التاليّة: في ما تتمثّل أهم الخصائص التّي يتّسم بها الرّيادي في المنظّمات الصناعيّة وما أثرها على الإبداع التّقني؟. قدّمت الدّراسة إطار نظري وتطبيقي في ثلاثة محاور فالأوّل تناول منهجيّة البحث والثّاني الجانب النّظري حول مفهوم الرّيادة وخصائص الرّيادي ومدى تأثيرها على تقديم منتجات جديدة مبدعة، أما المحور الثّالث الجانب الميداني والذي يشمل وصف عيّنة البحث، اختبار مخطّط البحث وفرضيّاته بالإضافة إلى الاستنتاجات والمقترحات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، حيث تمثّلت أداة الدّراسة في المقابلات الشّخصيّة وفي الاستبيان، حيث كشفت النّتائج عن ما يلي: أنّ الرّيادة هي عمليّة إنشاء منظّمة جديدة أو تطوير منظّمات قائمة، وهي بالتّحديد إنشاء أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامةً، أنّ الرّياديّة هي بالأساس تتمحور حول روح الإبداع والمخاطرة، الصّفات والخصائص التّي يتمتّع بها الرّيادي هي ما تعكس نوع المقدرة التّي لديه لتحديد مهنته وموقفه المالي والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التّنفيذ.[2]

المطلب الثّاني: الدّراسات باللّغة الأجنبيّة.

إلى جانب الدّراسات العربيّة فقد بحثنا في دراسات أجنبيّة لها علاقة بموضوعنا والتّي سنعرضها كالتّالي:

1- دراسة Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde في سنة (2021) بعنوان From entrepreneurial orientation to sustainability orientation: The role of cognitive proximity in companies in tourist destinations.

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة المسار من التّوجه الريّادي إلى التّوجه نحو الاستدامة من خلال معرفة دور القرب المعرفي في الشّركات ذات التّوجه السّياحي، ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة التّالية: ما العلاقة بين التّوجّه

[1] الكلابي أمير نعمة مخيف وحامد كريم الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص223-237.

[2] عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص66-90.

الرّيادي والشّركة ذات التّوجّه السّياحي والثّقافي؟. قدّمت الدّراسة إطار نظري وتطبيقي في ثلاثة محاور فالأوّل تناول الأدبيّات النّظريّة حول التّوجّه نحو الاستدامة، التّوجه نحو المبادرة وتوجّه ريادة الأعمال نحو الاستدامة في الشّركات السياحيّة الثّقافيّة بالإضافة إطار يعرض النّظريّات والفرضيّات، أمّا المحور الثّالث فقد تناول الدّراسة التّطبيقيّة للبحث يحوي وصف عيّنة البحث، اختبار مخطّط البحث وفرضيّاته بالإضافة إلى الاستنتاجات والمقترحات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، حيث تمثّلت أداة الدّراسة في الاستبيان على عيّنة بلغ عددها (238) وزّعت في شركات السّياحة في البيرو بما في ذلك وكالات السّفر والسّياحة، المطاعم ومؤسّسات الإيواء والمرشدين السياحيّين الجبليّين. وقد توصّلت الدّراسة إلى أنّ الاستدامة هي عامل أساسي لتنمية السّياحة في البلدان النّامية وبشكل أكثر تحديداً تشير العلاقة بين كل من التّوجّه الرّيادي والشّركة ذات التّوجّه السّياحي والثّقافي إلى أنّها خطّيّة وإيجابية.[1]

2- دراسة Thi Thu Hien Phan and all في سنة (2020) بعنوان The Relationship between Sustainable Development Practices and Financial Performance: A Case Study of Textile Firms in Vietnam.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات التّنمية المستدامة للشّركة وأداءها المالي، تمّ تمثيل الدّراسة من خلال نموذج متعدّد الأبعاد يحتوي على ممارسات التّنمية المستدامة من خلال الممارسات البيئيّة والممارسات الاجتماعيّة في مكان العمل والممارسات الاجتماعيّة في المجتمع، في حين يتم تحديد الأداء المالي من خلال الربحيّة والنمو. باستخدام دراسة استقصائيّة مختلطة، تمّ الحصول على البيانات من (389) شركة نسيج في فيتنام، حيث توجد حاجة ماسّة لتعزيز الممارسات المستدامة والبيئيّة. يوضّح تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكليّة المربّعات الصّغرى الجزئيّة بالاعتماد على برنامج Smart PLS أنّ ممارسات التّنمية المستدامة تؤثّر بشكل إيجابي على الأداء المالي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال ولاء العملاء ورضا الموظّفين وسمعة الشّركة. تكشف النّتائج أيضًا عن الدّور الوسيط للتّوجّه الرّيادي، حيث يكون تأثير ممارسات التّنمية المستدامة على الأداء المالي أقوى للشّركات الأكثر ابتكارًا واستباقيّة وراغبة في المخاطرة. توفّر هذه النّتائج مجتمعة الدّعم للشّركات لتنفيذ ممارسات التّنمية المستدامة بشكل كلّي واعتماد توجّه ريادي.[2]

[1] Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. From entrepreneurial orientation to sustainability orientation: The role of cognitive proximity in companies in tourist destinations**. Tourism Management**, Issue 84, 2021.

[2] Phan, T. T. H., Tran, H. X., Le, T. T., Nguyen, N., Pervan, S., & Tran, M. D.The Relationship between Sustainable Development Practices and Financial Performance: A Case Study of Textile Firms in Vietnam**.** ***Sustainability***, 2020,Issue 12, Vol 15.

3-دراسة Paul Mansell and all في سنة (2020) بعنوان Redefining the Use of Sustainable Development Goals at the Organisation and Project Levels—A Survey of Engineers.

تستكشف هذه الدّراسة كيفيّة قيام أفراد عيّنة الدّراسة في المملكة المتّحدة بتصنيف واستخدام أهداف التّنمية المستدامة على المستوى التّنظيمي ومستوى المشروع لقياس نجاح الأعمال والمشاريع. من خلال دراسة استقصائيّة شملت (325) مهندسًا إلى أربعة أوجه قصور أساسيّة في قياس أهداف التّنمية المستدامة في مشاريع البنية التّحتيّة وهي القيادة، الأدوات والأساليب، مهارات أعمال الأفراد في قياس تأثير أهداف التّنمية المستدامة ومدى نجاح المشروع بشكل ضيّق للغاية. تعدّ الدّراسة ذات قيمة للباحثين الذّين يطوّرون نماذج أعمال تتناول أهداف التّنمية المستدامة وكذلك الممارسين في صناعة البناء الذّين يسعون إلى ربط قراراتهم الاستثماريّة بالنّتائج الأوسع للنّاس والمحيط والأرباح من خلال أهداف التّنمية المستدامة للمملكة المتّحدة.[1]

4-دراسة Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S في سنة (2019) بعنوان Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter؟.

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة العلاقة بين التّوجّه الرّيادي والأداء بواسطة الاستدامة البيئيّة ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة الرئيسيّة التّالية: كيف ومتى تعزّز منظّمة أصحاب العمل مشروعاً جديداً؟. قدّمت الدّراسة إطار نظري وتطبيقي في ثلاثة محاور فالأوّل تناول الأدبيّات النّظريّة حول التّوجه نحو المبادرة، التّوجّه نحو الاستدامة البيئيّة وتكامل أصحاب المصلحة، بالإضافة إطار يعرض النّظريّات والفرضيّات، أمّا المحور الثّالث فقد تناول الدّراسة التّطبيقيّة للبحث يحوي وصف عيّنة البحث، اختبار مخطّط البحث وفرضيّاته بالإضافة إلى الاستنتاجات والمقترحات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، حيث تمثّلت أداة الدّراسة في الاستبيان على عيّنة بلغ عددها(242) على الرّؤساء التّنفيذيّين وروّاد الأعمال في غانا. حيث توصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج أهمّها: يمكن للشّركات تحقيق الاستدامة البيئيّة والأداء عندما يمكن أن يساعد تكامل أصحاب المصلحة في تنظيم المشاريع.[2]

[1] Mansell, P., Philbin, S. P., & Konstantinou, E. Redefining the use of sustainable development goals at the organisation and project levels—A survey of engineers. ***Administrative Sciences***, 2020, Issue 10 ,Vol 3.

[2] Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S, Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?. **Business Strategy and the Environment,** Issue *28*, Vol 1, 2019, pp 79-87.

5-دراسة Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E في سنة (2018) بعنوان How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico.

هدفت هذه الدّراسة إلى إلقاء الضّوء على العلاقة بين التّوجه الرّيادي للمؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة والتزامهم بالتّنمية المستدامة، ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة التاليّة: كيف يؤثّر التّوجّه الرّيادي وريادة الأعمال على التزام الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة الحجم بالتّنمية المستدامة؟. قدّمت الدّراسة إطار نظري وتطبيقي في ثلاثة محاور فالأوّل تناول الأدبيّات النّظريّة حول الرّيادة والتّوجّه الرّيادي، التّنمية المستدامة والشّركات ذات الحجم الصّغير والمتوسّط، و محور ثاني تناول منهجيّة البحث، أمّا المحور الثّالث الجانب الميداني والذّي يشمل وصف عيّنة البحث، اختبار مخطّط البحث وفرضيّاته بالإضافة إلى الاستنتاجات والمقترحات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، حيث تمثّلت أداة الدّراسة في المقابلات الشّخصيّة وفي الاستبيان على عيّنة بلغ عددها (578) فرد في كل من الدّولتين إسبانيا والمكسيك. حيث توصّلت الدّراسة إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للتّوجّه الرّيادي وريادة الأعمال على الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة الّتي لديها اهتمامات بيئيّة وموارد بشريّة ومجتمعيّة، بالإضافة إلى أهميّة العمل مع قضايا الاستدامة من خلال فرض التّوجّه الاستراتيجي على الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة.[1]

6-دراسة Jing Wang and all في سنة (2018) بعنوان Moderating the Role of Firm Size in Sustainable Performance Improvement through Sustainable Supply Chain Management.

هدفت الدّراسة الى تسليط الضّوء على إدارة سلسلة التّوريد المستدامة للمؤسّسات وذلك في سياق استراتيجية الحكومة الصّينيّة للتّنمية المستدامة. درس النّموذج الدّور الوسيط لحجم الشّركة في إدارة سلسلة التّوريد المستدامة والأداء المستدام للشّركات من خلال أبعاده (الاقتصاديّة والبيئيّة والاجتماعيّة). باستخدام تحليل الانحدار وبالاعتماد على برنامج SPSS وذلك من خلال بيانات مستمدّة من (172) شركة صينيّة تمّ التّوصّل إلى أنّ ممارسات إدارة سلسلة التّوريد المستدامة وحجم الشّركة يرتبطان بشكل إيجابي بالأداء البيئي والاجتماعي للشّركة، كما يخفّف حجم الشّركة من تأثير ممارسات إدارة سلسلة التّوريد المستدامة على الأداء الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ ممارسات إدارة سلسلة التّوريد المستدامة الدّاخليّة لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الاقتصادي للمؤسّسات الكبيرة، ولكنّ أثره ليس كبيراً على الأداء الاقتصادي للمؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة. تقترح هذه الورقة نموذج أداء شامل

[1] Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E, How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Issue 25, Vol 1, 2018, pp 80-94.

لممارسة إدارة سلسلة التّوريد المستدامة يحدّد حجم الشّركة كدور معدّل. من خلال البحث عن التّأثير المعدّل لحجم الشّركة.[1]

7-دراسة Ismail Al-Zyoud في سنة (2017) بعنوان- Impact of Corporate Social Responsibility Implementation in Jordanian Public Shareholding Companies on Sustainable Development.

هدفت الدّراسة إلى تقصّي أثر تنفيذ المسؤوليّة الاجتماعيّة للشّركات في الشّركات الأردنيّة المساهمة العامّة على التّنمية المستدامة. استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التّحليلي. تمّ تصميم استبيان وتوزيعه على عيّنة مكوّنة من (135) مستجيبًا، وتم جمع (125) استبيانًا وإزالة (5) استبيانات. أشارت نتائج الدّراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤوليّة الاجتماعيّة في الشّركات الأردنيّة المساهمة العامة على التّنمية المستدامة. كما أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائيّة على مستوى أهميّة ($\alpha \leq 0.05$) لمسؤوليّة المسؤوليّة الاقتصاديّة والقانونيّة والأخلاقيّة والخيريّة في الشّركات المساهمة العامّة الأردنيّة على التّنمية المستدامة. أوصت الدّراسة بمجموعة من التوصيات.[2]

8-دراسة Pedro Soto-Acosta and all في سنة (2016) بعنوان Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective.

هدفت هذه الدّراسة إلى البحث في وجهات نظر من روّاد أعمال الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة في جوانب مختلفة متعلّقة أساساً بريادة الأعمال المستدامة، وقد كان ذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكاليّة المتعلّقة بكيفيّة تأثير مختلف أبعاد ريادة الأعمال المستدامة على أداء منظّمات الأعمال، وقد تمّت معالجة الموضوع من خلال شِقّين أحدهما نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النّظري تمّ التّعرف على مختلف الدّراسات ذات العلاقة بالموضوع سواء من جانب ريادة الأعمال المستدامة ومختلف أبعادها الرئيسيّة مثل الأفراد، العوائد، البيئة، إلى جانب عرض الإطار النّظري لتقييم الأداء، أمّا في الجانب التّطبيقي فقد تمّ إسقاط المعارف النّظريّة التّي تمّ عرضها باستخدام المنهج الوصفي التّحليلي. تمثّلت أداة الدّراسة في استبيان موزّع على عيّنة من (109) فرد من مسيّرين لمؤسّسات اقتصاديّة في رومانيا، تمّ معالجة البيانات بواسطة برنامج Smart PLS، وقد تمّ التّوصّل إلى أنّ ريادة الأعمال

[1] Wang, J., Zhang, Y., & Goh, M , Moderating the role of firm size in sustainable performance improvement through sustainable supply chain management**.** ***Sustainability***, *2018 ,Issue 10, Vol 5*.

[2] Ismail Al-Zyoud, I.. Impact of Corporate Social Responsibility Implementation in Jordanian Public Shareholding Companies on Sustainable Development. ***Asian Social Science***,2017,Issue13, Vol 2.

المستدامة تأخذ في الاعتبار الأهداف الاقتصاديّة وغير الاقتصاديّة في وقت واحد من بين أولويّات الأعمال وتفرض نفسها كقوّة معاكسة للإجراءات المدفوعة بالرّبح.[1]

9-دراسة İyigün, N. Ö في سنة (2015) بعنوان What could entrepreneurship do for sustainable development? A corporate social responsibility-based approach.

تهدف هذه الدّراسة إلى أن تكون بمثابة قوّة دافعة للبحث متّعدد التّخصّصات ومزيد من المناقشة حول الآثار الرّيادية المترتّبة على المسؤوليّة الاجتماعيّة للشّركات من أجل التّنمية المستدامة، ولمعالجة الموضوع تمّ طرح الإشكاليّة التّالية: ماذا يمكن لريادة الأعمال أن تفعل من أجل التّنمية المستدامة؟ نهج قائم على المسؤوليّة الاجتماعيّة للشّركات، كان لهذه الدّراسة فصل واحد نظري تطرّقت فيه إلى ريادة الأعمال كمفهوم، والتّنمية المستدامة بالإضافة إلى المسؤوليّة الاجتماعيّة للشّركات، وفي الأخير تناولت ريادة الأعمال من أجل التّنمية المستدامة. حيث توصّلت الدّراسة في الأخير إلى إجابة للإشكاليّة المطروحة أنّه يمكن لروّاد الأعمال المستدامين أن يكونوا بمثابة المحفّزات للانتقال من الاقتصاد الحالي إلى الاقتصاد المستدام وسدّ الثّغرات التّي خلّفتها الشّركات والوكالات الحكوميّة في تقديم الخدمات الاجتماعيّة والسّلع والخدمات البيئيّة من خلال التّركيز على مجال فرعي واحد فقط للاستدامة.[2]

المطلب الثّالث: موقع الدّراسة الحاليّة من الدّراسات السّابقة.

بعد تطرّقنا لأهم الدّراسات السّابقة، سنتناول في هذا المطلب أوجه التّشابه والاختلاف بينها وبين الدّراسة الحاليّة بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة.

أولاً: أوجه التّشابه.

الجدول أدناه يوضّح أوجه التّشابه بين الدّراسات السّابقة ودراستنا الحاليّة:

[1] Soto-Acosta, P., Cismaru, D. M., Vătămănescu, E. M., & Ciochină, R. S. Sustainable entrepreneurship in SMEs: A business performance perspective. ***Sustainability***,2016 , Issue 8, Vol 4.

[2] İyigün, N. Ö, What could entrepreneurship do for sustainable development? A corporate social responsibility-based approach. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, *195*, 2015, pp 1226-1231.

الجدول(1-4): أوجه التّشابه بين الدّراسات السّابقة والدّراسة الحاليّة.

البيان	أوجه التّشابه بين الدّراسات السّابقة و الدّراسة الحاليّة
متغيّرات الدّراسة	شملت دراستنا الحاليّة متغيّرين أحدهما مستقل والآخر تابع وهما التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، حيث اتّفقت مع بعض الدّراسات القليلة في ذلك.
أداة الدّراسة	تمثّلت أداة الدّراسة الحاليّة في الاستبيان الذّي تمّ توزيعه على مجموعة من الريّاديّين في المؤسّسات عيّنة الدّراسة و الذّي كان نقطة تشابه مع معظم الدّراسات السّابقة.
منهج الدّراسة	تمّ استخدام المنهج الوصفي التّحليلي في هذه الدّراسة متّفقة في ذلك مع أغلب الدّراسات السّابقة.

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على معلومات الدّراسات السّابقة أعلاه.

ثانياً: أوجه الاختلاف.

اختلفت الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة في بعض النّقاط وهي موضّحة في الجدول التّالي:

الجدول(1-5): أوجه الاختلاف بين الدّراسات السّابقة والدّراسة الحاليّة.

البيان	أوجه الاختلاف	
	الدّراسات السّابقة	**الدّراسة الحاليّة**
المتغيّرات	استعرضت الدّراسات السّابقة دراسة متغيّر واحد يتمثّل في التّوجّه الرّيادي أو استدامة المؤسّسات في حين اتّفقت بعض الدّراسات على تناول المتغيّرين معاً.	بينما في هذه الدّراسة تمّ التّطرق إلى المتغيّرين معاً بطريقة متداخلة ومدمجة تطرح الدّور الذي يلعبه التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات على عيّنة من الرياديّين من المؤسّسات بولاية الوادي.

فترة الدّراسة	تتراوح سنوات طرح الدّراسات السّابقة بين سنتيْ 2010 و 2021 أي لم تتجاوز 11 سنة.	الدّراسة تمّت خلال سنة 2021.
بيئة الدّراسة	أجريت هذه الدّراسات بين بيئات متنوّعة ومختلفة البلدان سواء في دول عربيّة أو أجنبيّةً كانت، مثل: الأردن، العراق، المملكة المتّحدة، المكسيك، البرتغال، إيطاليا، تركيا، إسبانيا أما على المستوى الوطني شملت كلاً من ولاية: سطيف، الجلفة، بومرداس، تندوف، سكيكدة، بسكرة.	أما في الدّراسة الحاليّة حاولنا التّعرف على الدّور الجوهري الذّي يلعبه التّوجّه الرّيادي لتعزيز استدامة المؤسّسات على مجتمع الدّراسة بولاية الوادي.
نشاط المؤسّسات محل الدّراسة	لقد تعدّدت مجالات تطبيق الدّراسات السّابقة فمنها التّي كانت في مؤسّسات صناعيّة وخدميّة مثل: شركات زين للاتّصالات و مجمع صيدال للأدوية.	حيث كان مجال تطبيق دراستنا على عدة أنواع من المؤسسات الاقتصادية، و تمثلت في: مؤسسات انتاجية، خدمية ومختلطة.
أداة الدّراسة	معظم الدّراسات السّابقة استخدمت الاستبانة كدراسة ميساوي، مروة جمال، عالية جواد محمد فيما استخدمت بعض الدّراسات الأخرى الملاحظة والمقابلة الشخصيّة كدراسة نجوى بن عويدة وعمر علي اسماعيل.	اعتمدت هذه الدّراسة على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات التّي تمّ توزيعها على الرياديّين في المؤسّسات، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائيSPSS تمّ تحليل النّتائج لغرض إثبات فرضيّات الدّراسة والإجابة على مشكلة الدّراسة.
المنهج المتّبع في البحث	استخدمت أغلب الدّراسات السّابقة المنهج الوصفي التّحليلي باستثناء بعض الدّراسات التّي اعتمدت على المنهج المعياري والمنهج المقارن كدراسة عالية جواد محمد.	تم استخدام المنهج الوصفي التّحليلي من خلال جمع البيانات المتعلّقة بموضوع الدّراسة بهدف الوصول إلى معالجة مشكلة الدّراسة.

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على معلومات الدّراسات السّابقة أعلاه.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة.

- الاعتماد على الدّراسات السّابقة كأحد أهم المصادر للاستفادة منها في الجانب النّظري؛
- التّعرّف على آراء ووجهات نظر الكتّاب والباحثين في موضوع الدّراسة واستعراض أهم أفكارهم ومواقفهم؛
- استفادت الدّراسة الحاليّة من جميع الدّراسات السّابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدّراسة؛
- الرّبط والمقارنة وتحليل النّتائج بين ما تمّ التّوصل إليه من خلال هذه الدّراسة مع نتائج الدّراسات السّابقة التّي تناولت نفس الموضوع؛
- استفادت الدّراسة الحاليّة من توصيات ومقترحات بعض الدّراسات السّابقة كدراسة مسيخ أيوب وميساوي عبد الباقي في إبراز الدّور الذي يساهم فيه التّوجه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات؛
- وظّفت الدّراسات السّابقة مفاهيم جديدة وأبعاد مختلفة تناولت المتغيّرين التّوجه الرّيادي واستدامة المؤسّسات كدراسة مروة جمال و Nihan yildirim وجربي عبد الحكيم.

تتميّز هذه الدّراسة عن سابقاتها بالآتي:

- تناولت هذه الدّراسة المتغيّرين معاً التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات في بيئة مغايرة (الجزائر) عن البيئة التّي استعرضت فيها الدّراسات السّابقة وهذا ما ميّز هذه الدّراسة؛
- طبّقت الدّراسات السّابقة عيّنات مختلفة تناولت معظمها دراسة الحالة؛
- ما يميز هذه الدّراسة أنّها اعتمدت على نسبة جيّدة من أهم الدّراسات السّابقة حديثة التّطبيق.

خلاصة الفصل:

كان هذا الفصل عبارة عن دراسة عامّة ساهمت في الإلمام بالنّظريات الأدبيّة المتعلّقة بموضوع الدّراسة، فقد تمّ التّطرّق في المبحث الأوّل إلى الإطار المفاهيمي للتّوجّه الرّيادي انطلاقاً من مصطلح الرّيادة وابراز أبعاد التّوجّه الرّيادي إضافة إلى خصائص رائد الأعمال والدّور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسّسات الرّائدة في عالم الأعمال، بينما درس المبحث الثّاني ماهية استدامة المؤسّسات من خلال التّعرّف على الاستدامة كواقع وصولاً إلى استدامة المؤسّسات كنتيجة.

كما عُرض في المبحث الثّالث أفضل وأقرب الدّراسات السّابقة المتعلّقة بموضوع الدّراسة، حيث تمّ القيام بتحليلها ومناقشة نتائجها لمعرفة أوجه الشّبه والاختلاف بينها وبين موضوع الدّراسة المراد معالجته، وإبراز مميّزات الدّراسة مقارنة بالدّراسات التي سبقتها قصد الاستفادة القصوى من أهم أفكار الدّراسات السّابقة.

الفصل الثّاني:

الدّراسة التّطبيقيّة.

تمهيد:

تعدّ ريادة الأعمال من أهم العوامل الرئيسيّة التّي تساهم في بقاء واستمراريّة المؤسّسات الاقتصاديّة النّاشئة في الوقت الرّاهن، ممّا يجعلها مجبرةً على الاطّلاع الدّائم والمستمر لكل تطوّر يحدث في هذا التّوجّه من خلال ابتكار منتجات جديدة في السّوق أو تقديم خدمات تحمل عروض مميّزة تتنافس بها أمام غيرها من المؤسّسات.

كما تسعى أغلب المؤسّسات الاقتصاديّة اليوم إلى بلوغ الهدف العام وهو الاستدامة من خلال ريادة الأعمال، فمن هذا البحث وبالاعتماد على الدّراسة الميدانيّة سيتمّ التّعرّف على دور التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات على الواقع، ومحاولة إثبات مدى صحّة أو خطأ فرضيّات البحث، وقد تم اختيار مجموعة من المؤسّسات الاقتصاديّة باختلاف أنشطتها وأنواعها في ولاية الوادي، حيث تمّ تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأوّل: الطّريقة والأدوات المتّبعة في البحث.

المبحث الثّاني: عرض النّتائج واختبار الفرضيّات.

المبحث الأوّل: الطّريقة والأدوات المتّبعة في الدّراسة.

يتناول هذا المبحث وصفاً مفصّلاً للإجراءات التّي تمّ اعتمادها في الدّراسة من ذلك التّعريف بمنهج الدّراسة وصف مجتمع الدرّاسة، تحديد عيّنة الدّراسة، كذلك أداة الدّراسة المستخدمة والتّأكّد من صدقها وثباتها، وبيان الأساليب المستخدمة في معالجة النّتائج.

المطلب الأوّل: الطريقة المتّبعة في الدّراسة.

تناولت الدّراسة الميدانيّة جوهر البحث الذّي يهدف إلى تحديد ومعرفة واقع دور التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات من خلال دراسة عيّنة من المؤسّسات ولاية الوادي، وفيما يلي سيتم التّطرق إلى أبرز الإجراءات المعتمدة في هذه الدّراسة:

أولاً: مجتمع الدّراسة وطريقة سحب العيّنة.

تهدف الدّراسة في هذا الجزء إلى معرفة واقع إبراز دور التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات في ولاية الوادي.

1- مجتمع الدّراسة.

يتكوّن من مجموعة الأفراد (مدراء، مسيّرين، رؤساء مصالح، عمّال إداريّين) في بعض المؤسّسات الإنتاجيّة، الخدميّة، العامّة أو الخاصّة والمختلطة بولاية الوادي، حيث تعبّر كفئة مناسبة للإجابة على محاور الدّراسة كونها تقع على عاتقها إمكانيّة تبنّي التّوجه الرّيادي لتعزيز استدامة المؤسّسات.

2- عيّنة الدّراسة.

تمّ اختيار عيّنة عشوائيّة تتكوّن من بعض المؤسّسات الإنتاجيّة، الخدميّة والمختلطة بولاية الوادي، بلغ عددها حوالي 10 مؤسّسات، حيث تم توزيع استبيان واحد لكل مؤسسة بلغ عدد الاستبانات الموزعة 70 استبانة، أستردّ منها 68 أستبعد منها 02 غير صالحة للتّحليل، وقد تمّ إخضاع 66 استبانة للتّحليل، كما يتّضح في الجدول التّالي:

الجدول (2-1): عدد الاستمارات الموزّعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل.

البيان	العدد	النّسب المئويّة
الاستبانات الموزّعة	70	%100
الاستبانات المسترجعة	68	%97
الاستبانات غير الصّالحة للتّحليل	02	%3
الاستبانات الخاضعة للتّحليل	66	%94

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على ما تم التّوصّل إليه من عدد الاستبيانات.

يعتبر مقياس ليكارت (Likert) من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المجيب أن يحدّد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محدّدة غالباً ما تكون مكوّنةً من خمسة إجابات متدرّجة، وقد كانت إجابات كلّ فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث تمّ تحديد مجال المتوسّط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنّه تمّ وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولا باستخدام المقياس التّرتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النّتائج، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول (2-2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاتّجاه	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
الأوزان	5	4	3	2	1
الوسط المرجّح	5-4.2	4.19-3.4	2.60-3.39	2.59-1.80	1-1.79
الأهمّية النسبية	كبيرة جدًّا	كبيرة	متوسّطة	ضعيفة	ضعيفة جدًّا

المصدر: Rensis Likert, A Technique for the Measurement of Attitudes, **Archives of psychology**, vol.140, 1932, p46.

حيث تمّ اعتماد هذا المقياس على أساس:

المدى = الحد الأعلى – الحد الأدنى، 5-1=4؛

عدد الفئات =5 (حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدّراسة)؛

طول الفئة = 4 ÷ 5 = 0.8 (المدى ÷ أكبر قيمة في المقياس).

ثانياً: استبانة ونموذج الدّراسة.

تمثّل استمارة الاستبيان الأداة الرّئيسيّة التّي تمّ الاعتماد عليها في الدّراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثّلة في آراء ووجهات نظر موظّفي المؤسّسات محل الدّراسة حول مشكلة الدّراسة.

وبالاعتماد على البساطة، الوضوح والمضمون لابدّ من وضع استمارة تمتاز بالدّقة والانتظام من حيث الشّكل العلمي، فقد تمّ تصميمها على ثلاثة مراحل، فتعتبر هذه الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقا من الجانب النّظري تمّ صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكاليّة الدّراسة والفرضيّات الموضوعة، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة واضحة وبسيطة؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوّة من الدّراسة الميدانيّة.

1- إعداد استمارة الاستبيان.

قمنا بتصميم وتوزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلّقة بالدّراسة، وذلك بناءً على فرضيّات الدّراسة ومتغيراتها المستقلّة، ويتكوّن هذا الاستبيان من قسمين على النّحو التّالي:

- **القسم الأوّل:** وهو عبارة عن السّمات الشّخصيّة والوظيفيّة عن المستجيب (المستوى العلمي، الخبرة المهنيّة، المركز الوظيفي، التّخصّص، حجم المؤسّسة، نوع المؤسّسة، ملكيّة المؤسّسة).
- **القسم الثّاني:** وهو عبارة عن محاور الدّراسة وتتكوّن الاستبانة من 51 فقرة موزّعة على محورين كما هو موضّح في **الملحق رقم -1-** (الاستمارة)، حيث كانت محاور الدّراسة كما يلي:
  - **المحور الأوّل:** أبعاد التّوجّه الرّيادي في شكلها الخماسي و المتمثّلة في الإبداعيّة، التّوجّه نحو المخاطرة، الاستباقيّة (اقتناص الفرص)، الهجوميّة (العدائيّة التّنافسيّة) والمرونة، ويتكوّن من 26 فقرة.

- **المحور الثّاني:** أبعاد استدامة المؤسّسات والتي تشمل ثلاثة أبعاد أساسيّة هي البعد البيئي، الاقتصادي والاجتماعي متضمّناً هذا المحور (25) فقرة.

2- نموذج الدّراسة.

من خلال هذه الدّراسة سنحاول معرفة مدى مساهمة التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات في المؤسّسات العاملة بولاية الوادي، التّوجّه الرّيادي كمتغيّر مستقل، أمّا استدامة المؤسّسات كمتغيّر تابع.

الشكل (2-1): نموذج الدّراسة.

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على ما سبق.

3- أسلوب الدّراسة.

تمّ استخدام المنهج الوصفي التّحليلي لوصف وتبيان الظّاهرة موضع الدّراسة وهي معرفة مدى مساهمة التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات وذلك من خلال دراسة تطبيقيّة على المؤسّسات الاقتصاديّة العاملة بولاية الوادي بتوفير البيانات وتحليلها وتفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما يحاول المنهج الوصفي التّحليلي أن يقارن ويفسّر ويقيّم أملاً في التّوصّل إلى معرفة دقيقة وتفصيليّة حول مشكلة الدّراسة.

وقد تمّ استخدام مصدرين أساسيّين للمعلومات:

- **المصادر الثّانويّة:** لمعالجة الإطار النّظري للدّراسة فقد تمّ استخدام مصادر البيانات الثّانويّة والمتمثّلة في الكتب والمحاضرات والمؤتمرات، الدّوريات والمجلّات والتّقارير، الأبحاث والدّراسات السّابقة ومختلف المراجع باللّغتين العربيّة والأجنبيّة، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مختلف مواقع الانترنت العلميّة.
- **المصادر الأوّليّة:** فيما يخصّ معالجة الجوانب التّحليليّة لموضوع الدّراسة تمّ إعداد استبانة بهدف جمع البيانات الأوّليّة كأداة رئيسيّة لهذا الغرض ووزّعت على مؤسّسات عيّنة الدّراسة.

المطلب الثّاني: أدوات الدّراسة.

من خلال عمليّات البحث والمطالعة للدّراسات السّابقة المتعلّقة بمشكلة الدّراسة تمّ بناء استبانة عن "دور التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات" من أجل استخدامها لجمع البيانات والمعلومات من خلال دراسة تطبيقيّة على عيّنة من المؤسّسات بولاية الوادي، حيث تمّت صياغة فقراتها وعرضها على مجموعة من المحكِّمين مع بعض الملاحظات تمّت الموافقة على فقرات الاستبانة البالغ عددها 51 فقرة، والملحق رقم –01– يبيّن الاستبانة بصورتها النهائية.

ولكي تكون عمليّة تحليل ومناقشة النّتائج سهلة وسلسة تمّت الاستعانة بكل من برنامج: Excel وبرنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة: SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدّراسة، وقد تمّ أيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائيّة والتّي تتناسب مع متغيّرات الدّراسة وهي التّكرارات والنّسب المئويّة والمتوسّطات الحسابيّة واستخدام الانحرافات المئويّة.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقّق أهداف الدّراسة وتختبر فرضيّاتها، تمّ تفريغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التّعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر وتمّت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدّراسة وفرضيّاتها وذلك باستخدام الحزم الإحصائيّة SPSS إصدار 22، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التّعرّف على مدى موافقة أفراد العيّنة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائيّة التّالية:

- **التّوزيع التّكراري والنّسب المئويّة:** من خلال هذا الأسلوب يتم التّعرف على التّكرارات الإجابات والنّسب المئويّة من خلال الحصول على أشكال بيانيّة؛
- **المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري:** لدراسة أهمّية متغيّرات الدّراسة ووزنها؛

- **اختبار ألفا كرونباخ:** من أجل معرفة صدق وثبات البيانات؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لبيان علاقات الارتباطات بين المتغيّرات المستقلّة والتّابعة في الدّراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيّرات وبعضها البعض؛
- **الانحدار البسيط:** من أجل تحديد أثر كل متغيّر مستقل في المتغيّر التّابع واختبار الفرضيّات الفرعيّة؛
- **اختبار T:** تحليل التّباين الأحادي للفروق بين عيّنتين مستقلّتين؛
- **اختبار التّوزيع الطّبيعي:** يعتبر هذا الجزء مهم جدًّا في تحديد نوع التّحليل الذّي سوف نعتمده في باقي الدّراسة والتّحليل الإحصائي، كونه يحدّد للباحث الطّريق الذي سوف يعتمده في استعمال الطّرق المعلميّة أو اللامعلميّة، وتجدر الإشارة إلى أنّه هناك شيئين أساسيّين في هذا الإطار أساسا بدراستنا هذه، وتعتبر مختلف المتغيّرات المتمثّلة في إجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول مختلف فقرات الاستبيان رتيبة كونها تراوحت بين موافق بشدّة إلى غير موافق بشدّة التّي تم إعطاؤها أوزان نسبيّة تراوحت بين 1 و5، عموما فإن هذا النوع من الدّراسة المعتمدة على الاستبيان والتّي ترتكز على تحليل ليكارت الخماسي تكون غير خاضعة للتّوزيع الطّبيعي والذّي سوف نبيّنه كالتّالي وفق اختبارين Kolmogorov–Smirnov و Shapiro–Wilk وهذا بوضع الفرضيّتين التّاليتين بمستوى دلالة 5%:

Ho: البيانات تتبع توزيعا طبيعيا؛

H_1: البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا.

في دراستنا لدينا محورين وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي SPSS تحصّلنا على النّتائج التّالية:

الجدول (2–3): نتائج اختبار التّوزيع الطّبيعي لمختلف محاور الدّراسة.

المحاور	اختبار Kolmogorov–Smirnov		اختبار Shapiro–Wilk		الملاحظة
	إحصائيّة K.S	مستوى الدّلالة	إحصائيّة S.W	مستوى الدّلالة	
المحور الأوّل	0.104	0.054	0.958	0.068	توزيع طبيعي
المحور الثّاني	0.065	0.200	0.978	0.293	توزيع طبيعي
الإجمالي	0.065	0.200	0.981	0.418	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطّالبات بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يلخّص هذا الجدول بدوره نتائج اختبار التّوزيع الطّبيعي بالاعتماد على إحصائيّة Kolmogorov–Smirnov و Shapiro–Wilk مع القيمة الاحتماليّة الخاصّة، وهذا حسب كل محور على حِدة لإجابات المستجوبين، ثم لكل مجموع المحاور ويليها في الأخير قيم توزيع الاختبارين التّوزيع الطبيعي لجميع المحاور ككل.

وتتلخّص نتائج الاختبار كالتّالي:

– في المحور الأوّل فيما يخص أبعاد التّوجّه الرّيادي المطبّقة في المؤسّسات الاقتصاديّة محل الدّراسة نلاحظ أنّ القيمة الاحتماليّة الإحصائيّة Kolmogorov–Smirnov و Shapiro–Wilk كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنويّة 0.05، وبالتّالي نقبل الفرضيّة الصّفريّة Ho التّي تقول بأنّ إجابات أفراد العيّنة تخضع للتّوزيع الطّبيعي؛

– بالنّسبة للمحور الثّاني المتعلّق بأبعاد استدامة المؤسّسات المعمول به في المؤسّسات الاقتصاديّة بولاية الوادي، نلاحظ أن القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة Kolmogorov–Smirnov و Shapiro–Wilk كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنويّة 0.05، وبالتّالي نقبل الفرضيّة الصّفريّة التّي تقول بأنّ إجابات أفراد العيّنة تخضع للتّوزيع الطّبيعي.

وبالتّالي فإنّنا سوف نعتمد الاختبارات المعلميّة في الدّراسة الإحصائيّة، بحيث نستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتّبع توزيع طبيعي أو العيّنة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار T لعيّنتين مستقلّتين، واختبار تحليل التّباين الأحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر نوع من الفرضيّات وهو فرضيّة الفرق، ولأنّ التّوزيع طبيعي سوف نستخدم في فرضيّة الفرق اختبار تحليل التّباين الأحادي ANOVA.

المطلب الثّالث: صدق وثبات الاستبيان.

تمّ الاعتماد هنا على الصّدق الظّاهري كمرحلة أولى ثمّ قيّمنا الصّدق والثّبات عن طريق الأساليب الإحصائيّة كما يلي:

أوّلاً: الصّدق الظّاهري.

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين تألّفت من (04) أعضاء في الهيئة التّدريسيّة، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكّد من صدق وملاءمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثيّة المتوخّاة من الدّراسة، حيث تمّ إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النّهائيّة.

ثانياً: الصّدق البنائي.

يعتبر صدق الاتّساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدّراسة، حيث يقيس مدى تحقّق الأهداف التّي تسعى الأداة للوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور بالدّرجة الكليّة لفقرات الاستبيان، لذا قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدّرجة الكليّة لفقرات الاستبيان.

الجدول رقم (2-4): الارتباط بين عبارات المحور الأوّل مع إجمالي المحور الثّاني.

الرقم	الأبعاد	معامل الثّبات	معامل الصّدق
01	بعد الإبداعيّة	0.881	0.938
02	بعد تحمّل المخاطرة	0.670	0.818
03	بعد الاستباقيّة	0.664	0.814
04	بعد الهجوميّة	0.643	0.801
05	بعد المرونة	0.667	0.816
06	التّوجّه الرّيادي	0.788	0.887
07	استدامة المؤسّسات	0.931	0.964
08	معامل الاتّساق الدّاخلي لكافة الاستبيان (ألفا كرونباخ)	0.914	0.956

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

إنّ معامل ألفا تعني زيادة مصداقيّة وثبات البيانات، كما تمّ حساب أيضا معامل الصّدق عن طريق حساب جذر معامل الثّبات ألفا كرونباخ، وهذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدّراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثّبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى 60% في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدّراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدّراسة التّي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتّطبيق على عيّنة الدّراسة.

1- اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان وأبعاد المحورين.

للتّأكّد من صدق أداة الدّراسة نقوم باختبار الاتّساق الدّاخلي أي مدى الاتّساق بين كلّ عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الرّئيسي الذّي تنتمي إليه، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين معدّل كل بعد والمعدّل الكلّي لكلّ محور.

للتّأكّد من صدق أداة الدّراسة نقوم باختبار الاتّساق الدّاخلي أي مدى الاتّساق بين كلّ عبارة من عبارات الاستبيان مع أبعاد المحور الذّي تنتمي إليه، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين معدّل كل بعد والمعدّل الكلّي لكلّ محور.

أ- اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان وأبعاد المحور الأول (التوجه الريادي):

وسيتمّ ذلك من خلال الجداول التّالية:

الجدول (2-5): معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الإبداعيّة وعباراته.

العبارات	1	2	3	4	5	6	7
معامل الارتباط	0.696	0.817	0.772	0.767	0.826	0.827	0.716
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين البعد الأوّل الإبداعيّة من المحور الأوّل وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جدًّا، وممّا يمكن ملاحظته أيضا أنّ كل معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان تتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (2-6): معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الاستباقيّة وعباراته.

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.662	0.492	0.733	0.730
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كلّ معاملات الارتباط بين البعد الثّاني الاستباقيّة من المحور الأوّل وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جدًّا، وممّا يمكن ملاحظته أيضاً أنّ كلّ معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان تتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (2-7): معاملات الارتباط بيرسون بين بعد المخاطرة وعباراته.

العبارات	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.685	0.650	0.642	0.716	0.621
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل معاملات الارتباط بين البعد الثّالث المخاطرة من المحور الأوّل وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جدًّا، وممّا يمكن ملاحظته أيضاً أنّ كل معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان تتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (2-8): معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الهجوميّة وعباراته.

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.735	0.564	0.760	0.558
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل معاملات الارتباط بين البعد الرّابع الهجوميّة من المحور الأوّل وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جدًّا، وممّا يمكن ملاحظته أيضًا أنّ كل معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان تتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (2-9): معاملات الارتباط بيرسون بين بعد المرونة وعباراته.

العبارات	1	2	3	4	5	6
معامل الارتباط	0.752	0.730	0.769	0.681	0.508	0.635
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل معاملات الارتباط بين البعد الخامس المرونة من المحور الأول وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جدًّا، وممّا يمكن ملاحظته أيضاً أنّ كل معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان تتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ب- اختبار الاتّساق الدّاخلي بين عبارات الاستبيان وأبعاد المحور الثّاني (استدامة المؤسّسات).

وسيتمّ ذلك من خلال الجدول التّالي:

الجدول (2-10): معاملات الارتباط بيرسون بين البعد البيئي وعباراته.

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الارتباط	0.688	0.694	0.746	0.758	0.828	0.779	0.750	0.868	0.821
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل معاملات الارتباط بين البعد الأوّل البيئي من المحور الثّاني وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جدًّا، وممّا يمكن ملاحظته أيضًا أنّ كل معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان تتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (2-11): معاملات الارتباط بيرسون بين البعد الاقتصادي وعباراته.

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الارتباط	0.688	0.694	0.746	0.758	0.828	0.779	0.750	0.868	0.821
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل معاملات الارتباط بين البعد الثّاني الاقتصادي من المحور الثّاني وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جداً، وممّا يمكن ملاحظته أيضاً أنّ كل معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان يتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (2-12): معاملات الارتباط بيرسون بين البعد الاجتماعي وعباراته.

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8
معامل الارتباط	0.635	0.638	0.728	0.616	0.626	0.721	0.600	0.532
مستوى المعنويّة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل معاملات الارتباط بين البعد الثّالث الاجتماعي من المحور الثّاني وعباراته معنويّة وأكبر من 0.05، ممّا يشير إلى درجة اتساق مقبولة جدًّا، وممّا يمكن ملاحظته أيضًا أنّ كل معنويّات الارتباط أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ الارتباط معنوي، إذن يمكننا القول أنّ أجوبة هذا البعد من الاستبيان يتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

المبحث الثّاني: عرض وتحليل واختبار الفرضيّات.

في هذا المبحث سنقوم بعرض للبيانات التي تضمّنها الاستبيان، انطلاقاً من البيانات المتعلّقة بالخصائص الشّخصيّة والوظيفيّة لأفراد الدّراسة ليتم تحليلها بالاعتماد على جدول توزيع التّكرارات لمتغيّرات الدّراسة والمستخدم لأغراض التّحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعياريّة، وكمرحلة ثانية تمّ تحليل ومناقشة نتائج عبارات محاور الاستبيان ودراسة العلاقة بين المتغيّرين والأثر بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، ليتم في الأخير اختبار الفرضيّات المدرجة مسبقاً في مقدّمة الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص العيّنة.

وشملت متغيرات المستوى التّعليمي والخبرة المهنيّة، المركز الوظيفي والتّخصّص بالإضافة إلى حجم المؤسّسة ونوعها والموضّحة في الجدول أسفله كما يلي:

أوّلاً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً للمستوى التّعليمي.

وهي موضّحة في الجدول التّالي:

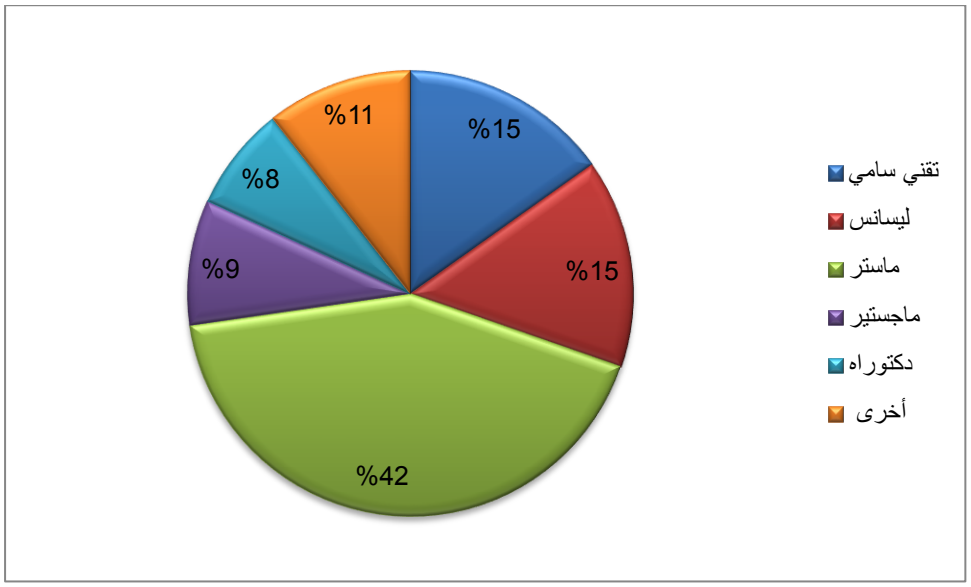
الجدول (2-13): توزيع عيّنة الدّراسة حسب المستوى التّعليمي.

البيان	التّكرار	النّسبة
تقني سامي	10	%15.15
ليسانس	10	%15.15
ماستر	28	%42.42
ماجستير	6	%9.09
دكتوراه	5	%7.57
أخرى	7	%10.6
المجموع	66	%100

المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ومن أجل توضيح ذلك أكثر فقد تمّ إدراج الشّكل التّالي:

الشّكل (2-2): توزيع عيّنة الدّراسة حسب المستوى الدّراسي.



المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عيّنة الدّراسة حسب متغيّر المستوى العلمي أنّ أغلبيّة أفراد العيّنة من حاملي شهادة الماستر حيث بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئويّة 42.42 % وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس وتقني سامي نفس النّسبة 15.15 % وحاملي شهادة الماجستير 9.09 % أمّا شهادة الدّكتوراه فقد بلغت نسبتهم 7.57 % كما وصلت نسبة حاملي شهادات أخرى 10.6 % ما نستنتج أنّ أغلبيّة أفراد العيّنة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهميّة البحث والنّتائج المتوصّل إليها.

ثانياً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً للخبرة المهنيّة.

وهي موضّحة في الجدول الآتي:

الجدول (2-14): توزيع عيّنة الدّراسة حسب الخبرة المهنيّة.

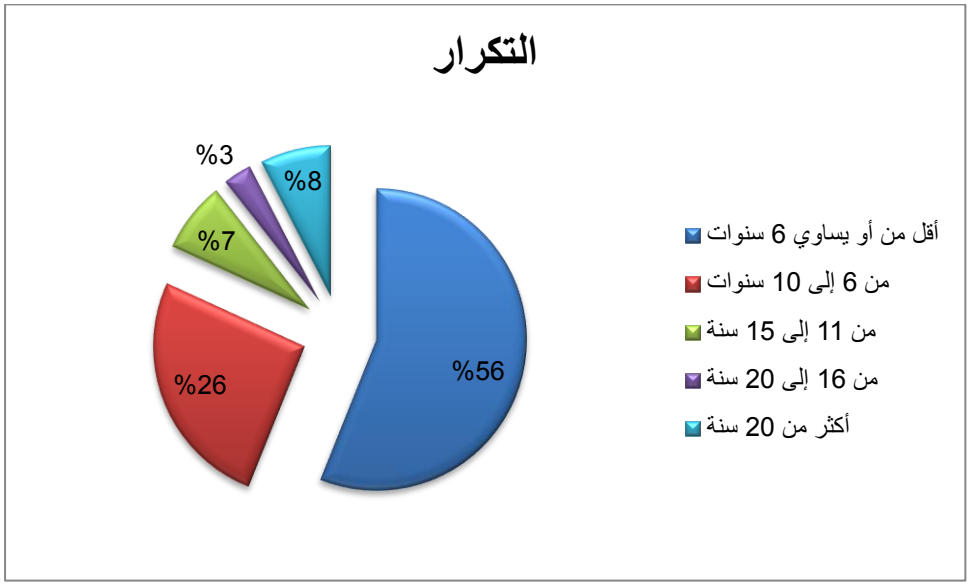
البيان	التّكرار	النّسبة
أقل من أو يساوي 6 سنوات	37	%56.06
من 6 إلى 10 سنوات	17	%25.75
من 11 إلى 15 سنة	5	%7.57
من 16 إلى 20 سنة	2	%3.03

أكثر من 20 سنة	5	%7.57
المجموع	66	%100

المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع العيّنة حسب متغيّر الخبرة المهنيّة، حيث نجد أنّ أغلب أفراد العيّنة لديهم خبرة في العمل تتراوح بين أقل أو تساوي 06 سنوات حيث قدّرت ب 56.06 % وهي نسبة معتبرة نسبيًّا ومهمّة جدًّا، ثمّ تليها نسبة الأفراد بين 6 و 10 سنوات 25.75 %، لتأتي بعدها الأفراد الذّين تتراوح خبرتهم بين 11 و15 سنة بنسبة 7.57 %، وقد كانت النّسبة الأقل 3.03 % للأفراد الذّين تنحصر خبرتهم بين 16 و 20 سنة، أمّا فيما يخصّ الأفراد الذّين تبلغ سنوات عملهم 20 سنة فنسبتهم 7.57 %، و لرؤية أكثر وضوحاً تمّ إدراج التّمثيل البياني التّالي:

الشّكل (2-3): توزيع عيّنة الدّراسة حسب الخبرة المهنيّة.



المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً للمركز الوظيفي.

وهي موضّحة في الجدول التّالي:

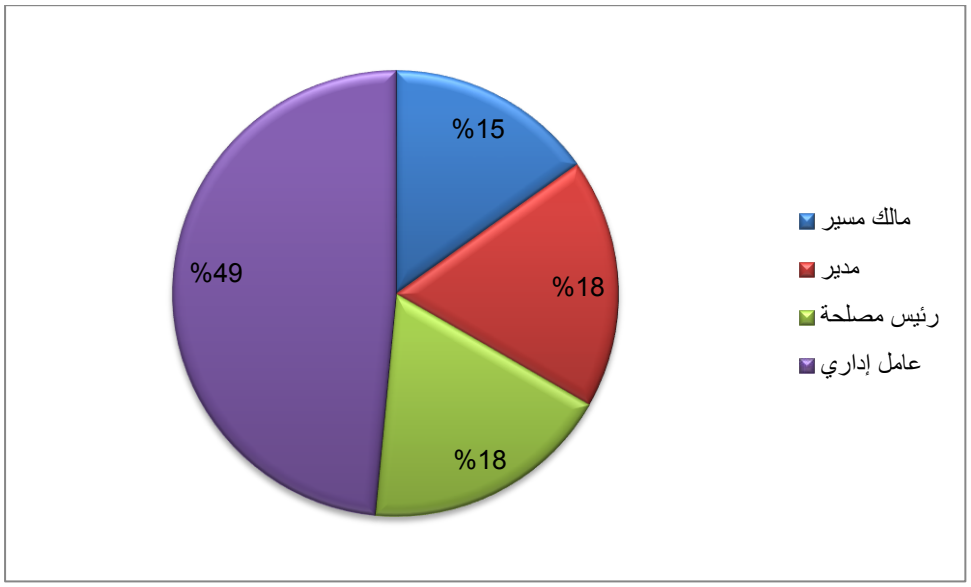
الجدول (2-15): توزيع عيّنة الدّراسة حسب المركز الوظيفي.

البيان	التّكرار	النّسبة
مالك مسيّر	10	%15.15
مدير	12	%18.18
رئيس مصلحة	12	%18.18
عامل إداري	32	%48.48
المجموع	66	%100

المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

و لإيضاح ذلك أكثر قمنا بإدراج الشّكل الموالي:

الشّكل (2-4): توزيع عيّنة الدراسة حسب المركز الوظيفي.



المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشّكل السّابقين يتّضح أنّ توزيع أفراد العيّنة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث تمثّل النّسبة الأكبر لصالح العمّال الإداريّين ب 48.48 %، لتليها نسبة 18.18% لكل من المدير ورئيس مصلحة، أمّا فيما يخصّ مالك مسيّر فقد بلغت نسبته 15.15%، إنّ سبب هذا التّفاوت في النّسب يعود إلى طبيعة الهيكل التّنظيمي.

رابعاً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً للتّخصّص.

و سنوضحها في الجدول أدناه:

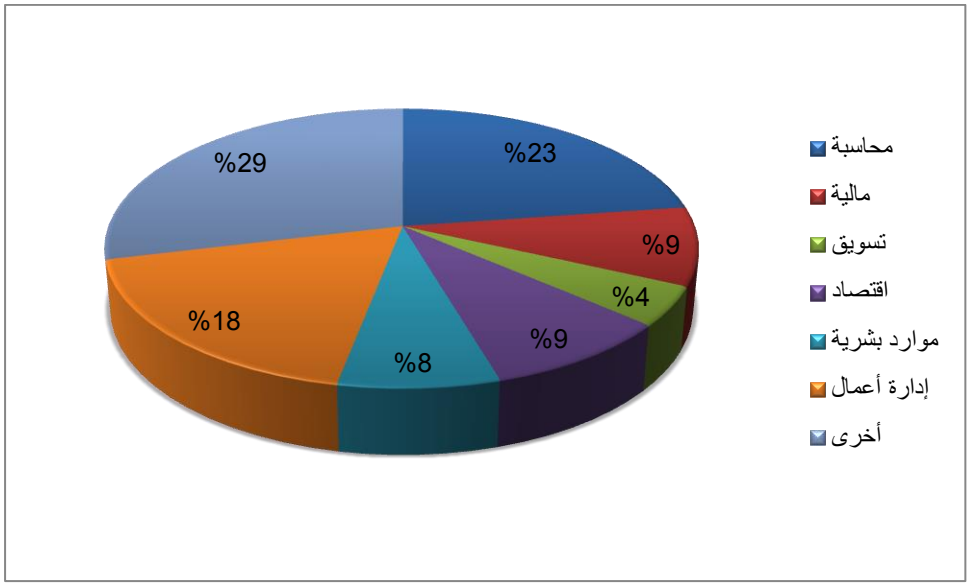
الجدول (2-16): توزيع عيّنة الدّراسة حسب التّخصّص.

البيان	التّكرار	النّسبة
محاسبة	15	%22.72
مالية	6	%9.09
تسويق	3	%4.54
اقتصاد	6	%9.09
موارد بشريّة	5	%7.57
إدارة أعمال	12	%18.18
أخرى	19	%28.78
المجموع	66	%100

المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ومن أجل توضيح ذلك أكثر قمنا بإعداد الشّكل الموالي:

الشكل (2-5): توزيع عيّنة الدراسة حسب التّخصّص.



المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

حسب الجدول والشّكل السّابقين نلاحظ وجود تفاوت في النّسب، فقد بلغت نسبة تخصّص المحاسبة 22.72 % وكل من تخصّص الماليّة والاقتصاد بنسبة 9.09 % لتليها النّسبة الأقل لتخصّص التّسويق ب 4.54%، وقد

وصلت نسبة تخصّص الموارد البشريّة 7.57% حيث بلغت نسبة تخصّص إدارة الأعمال 18.18%، وفي الأخير كانت النّسبة الأكبر للتّخصّصات الأخرى كالبيولوجيا، الهندسة الميكانيكيّة، الإعلام الآلي وغيرها بنسبة 28.78%.

خامساً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً لحجم المؤسّسة.

وهي كما يوضّحها الجدول التّالي:

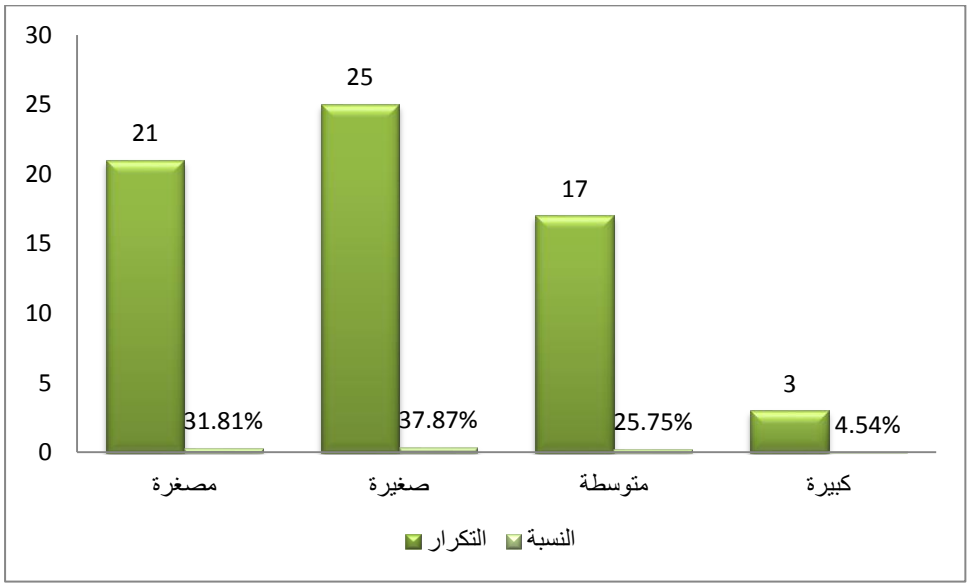
الجدول (2-17): توزيع عيّنة الدّراسة حسب حجم المؤسّسة.

البيان	التّكرار	النّسبة
مصغّرة	21	%31.81
صغيرة	25	%37.87
متوسّطة	17	%25.75
كبيرة	3	%4.54
المجموع	66	%100

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشّكل الموالي:

الشكل (2-6): توزيع عيّنة الدّراسة حسب حجم المؤسّسة.



المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من ملاحظة كل من الجدول والشّكل السّابقين نجد أنّ أعلى نسبة من حجم المؤسّسات احتلّتها المؤسّسات الصّغيرة بنسبة 37.87% لتليها المؤسّسات المصغّرة بنسبة 31.81%، ثمّ تأتي بعدهما المؤسّسات المتوسّطة بنسبة 25.75%، وفي الأخير كانت المؤسّسات الكبيرة هي أدنى نسبة من حجم المؤسّسات بنسبة 4.54%.

سادساً: توزيع أفراد العيّنة تبعاً لنوع المؤسّسة.

وسنوضّحها في الجدول الموالي:

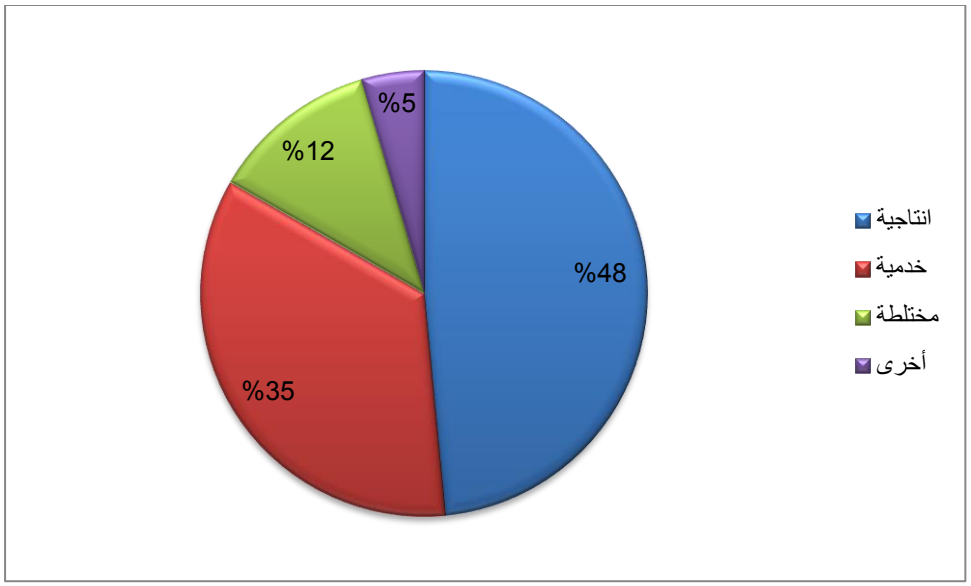
الجدول (2-18): توزيع عيّنة الدّراسة حسب نوع المؤسّسة.

البيان	التّكرار	النّسبة
انتاجيّة	32	%48.48
خدميّة	24	%36.36
مختلطة	10	%15.15
المجموع	66	%100

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ومن أجل توضيح ذلك أكثر قمنا بإعداد الشّكل الموالي:

الشكل (2-7): توزيع عيّنة الدّراسة حسب نوع المؤسّسة.



المصدر : من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشّكل السّابقين نلاحظ أنّ نسبة المؤسّسات الإنتاجيّة عالية جدًّا حيث بلغت نسبتها 48.48%، في حين تجاوزت المؤسّسات الخدميّة نسبة 34.84%، بينما حصدت كل من المؤسّسات المختلطة (إنتاجيّة وخدميّة) والمؤسّسات الأخرى ذات نشاط آخر على التّرتيب نسبتي 12.12% و4.45%.

المطلب الثّاني: تحليل نتائج الدّراسة ومناقشتها.

يتناول هذا المطلب عرض و تحليل لإجابات عيّنة الدّراسة على أسئلة الاستبيان من خلال عرضها في شكل جداول تحوي التّوزيع التّكراري لمتغيّرات الدّراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي المذكور سابقا والمستخدم لأغراض التّحليل الوصفي، حيث تمّ تبويب الإجابات حسب التّسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، للحصول على النّسب المئوية والأوساط الحسابية و الانحرافات المعياريّة والأهميّة النّسبيّة، ومن أجل معرفة العلاقة بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التّابع قمنا بدراسة الارتباط بين المتغيّرين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار لمعرفة الأثر بين متغيّرات الدّراسة.

أوّلاً: نتائج المحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي.

والمتمثّلة في أبعاد التّوجه الرّيادي: الإبداعيّة، التّوجّه نحو المخاطرة، الاستباقيّة، الهجوميّة والمرونة وذلك وفقاً للجداول الموالية:

1- تحليل عبارات البعد الأوّل المتعلّق ببعد الإبداعيّة.

سنقوم هنا بتحليل كل عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي:

الجدول (2-19): تحليل عبارات البعد الأوّل المتعلّق ببعد الإبداعيّة.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النّسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	2	1	4	32	27	4.22	0.87	كبيرة جدًّا
		النّسبة	3	1.5	6.1	48.5	40.9			
2	س2	التّكرار	01	0	3	35	27	4.31	0.70	كبيرة جدًّا
		النّسبة	1.5	0	4.5	53	40.9			

3	س3	التّكرار	2	2	9	29	24	4.07	0.94	كبيرة
		النّسبة	3	3	13.6	43.9	36.4			
4	س4	التّكرار	1	0	6	40	19	4.15	0.70	كبيرة
		النّسبة	1.5	0	9.1	60.6	28.8			
5	س5	التّكرار	1	0	6	27	32	4.34	0.77	كبيرة جدًّا
		النّسبة	1.5	0	9.1	40.9	48.5			
6	س6	التّكرار	1	1	7	36	21	4.13	0.78	كبيرة
		النّسبة	1.5	1.5	10.6	54.5	31.8			
7	س7	التّكرار	1	3	18	20	24	3.95	0.98	كبيرة
		النّسبة	1.5	4.5	27.3	30.3	36.4			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ العبارة رقم 5 احتلّت المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي بلغ 4.34 وانحراف معياري 0.77 وأهميّة نسبيّة كبيرة جدًّا، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة وبشدّة على أنّ هناك سعي في مؤسّساتهم نحو الإبداع في أساليب العمل، حيث تليها العبارة رقم 2 بمتوسّط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.70 وأهميّة نسبيّة كبيرة جدًّا ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة وبشدّة على أنّ مؤسّساتهم تبحث على قدرات تكنولوجيّة كافية لتطوير منتجات وعمليّات جديدة، كما كانت العبارة رقم 1 ذات المرتبة الثّالثة التّي قُدِّر متوسّطها الحسابي ب 4.22 وانحراف معيارها 0.87 وأهميّة نسبيّة كبيرة جدًّا ما يعني موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تعمل على توفير موارد كافية لتطوير منتجات جديدة وعمليّات جديدة، ولقد احتلّت كل من العبارتين 4 و 6 المرتبتين الرّابعة والخامسة على التّوالي بمتوسّطات حسابيّة متقاربة قدّرت ب 4.15 و4.13 وانحراف معياري بنسب متقاربة أيضا على التّرتيب 0.70 و0.78 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يعكس موافقة أفراد العيّنة على كل من العبارتين: من تعمل مؤسّساتهم على إدخال التّحسينات والابتكارات بنشاط في أعمالهم، تشجّع مؤسّساتهم على البحث عن طرق جديدة للقيام بالأشياء، بالإضافة إلى العبارة رقم 3 ذات المرتبة السّادسة بمتوسّط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.94 وأهميّة نسبيّة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدر ب 3.95 وانحراف معياري 0.98 وأهمية نسبية كبيرة.

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الأوّل من المحور الأوّل والموضّح في الجدول التّالي:

الجدول (2-20): اختبار ستودنت t لإجمالي بعد الإبداعية.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النسبيّة
إجمالي العبارات	4.17	0.63	14.99	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 4.17 وهو محصور في المجال 3.4-4.19 في فئة درجة كبيرة، والذّي يقع ضمن الفئة الرّابعة من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 14.99 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو الإبداعيّة في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

2- تحليل عبارات البعد الثّاني المتعلّق ببعد المخاطرة.

سنقوم هنا بتحليل كل عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي:

الجدول (2-21): تحليل عبارات البعد الثّاني المتعلّق ببعد المخاطرة.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النّسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	2	13	23	18	10	3.31	1.05	متوسّطة
		النّسبة	3	19.7	34.8	27.3	15.2			
2	س2	التّكرار	3	17	15	25	6	3.21	1.07	متوسّطة
		النّسبة	4.5	25.8	22.7	37.9	9.1			
3	س3	التّكرار	4	13	21	20	8	3.22	1.09	متوسّطة
		النّسبة	6.1	19.7	31.8	30.3	12.1			

4	س4	التّكرار	3	8	17	31	7	3.46	0.99	كبيرة
		النّسبة	4.5	12.1	25.8	47.0	10.6			
5	س5	التّكرار	1	8	16	33	8	4.34	0.77	كبيرة جدًّا
		النّسبة	1.5	12.1	24.2	50.0	12.1			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ العبارة رقم 5 احتلّت المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي بلغ 4.34 وانحراف معياري 0.77 وأهميّة نسبيّة كبيرة جدًّا، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة وبشدّة على أنّ عملهم يركّز على كل من الاستكشاف والتّجريب للفرص، حيث تليها العبارة رقم 4 بمتوسّط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.99 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة على أنّه يتم تشجيع الأشخاص في أعمالهم على تحمّل مخاطر محسوبة بأفكار جديدة، كما كانت العبارة رقم 1 ذات المرتبة الثّالثة التّي قُدِّر متوسّط حسابها ب 3.31 وانحراف معيارها 1.05 وأهميّة نسبيّة متوسّطة ما يعني الرّأي المحايد لأفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تعمل على استغلال الفرص بغض النّظر عن عدم اليقين من النّتيجة، وقد احتلّت كل من العبارتين 3 و 2 الرّتبتين على التّوالي الرّابعة والخامسة بمتوسّطات حسابيّة متقاربة قدّرت ب 3.22 و 3.21 وانحراف معياري بنسب متقاربة أيضا على التّرتيب 1.09 و1.07 وأهميّة نسبيّة متوسّطة، هذا ما يعكس الرّأي المحايد لأفراد العيّنة على إجابتهم على كل من العبارتين: يعتبر مصطلح " مجازف " سمة إيجابيّة للأشخاص في عملهم، تشمل القرارات الاستراتيجيّة التي يتّخذونها مع التّركيز على الاستثمار مخاطر عالية وعائد مرتفع.

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الثّاني من المحور الأوّل والموضّح في الجدول التّالي:

الجدول (2-22): اختبار ستودنت t لإجمالي بعد المخاطرة.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي العبارات	3.36	0.79	3.70	0.000	متوسّطة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.36 وهو محصور في المجال 2.60- 3.39 في فئة درجة متوسّطة، والذي يقع ضمن الفئة الثّالثة من فئات ليكارت الخماسي وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 3.70 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد الرّأي المحايد لمجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو المخاطرة في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

3- تحليل عبارات البعد الثّالث المتعلّق ببعد الاستباقيّة.

سنقوم هنا بتحليل كل عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي

الجدول (2-23): تحليل عبارات البعد الثّالث المتعلّق ببعد الاستباقيّة.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	0	5	16	28	17	3.86	0.89	كبيرة
		النّسبة	0	7.6	24.2	42.4	25.8			
2	س2	التّكرار	0	0	8	42	16	4.12	0.59	كبيرة
		النّسبة	0	0	12.1	63.6	24.2			
3	س3	التّكرار	0	3	11	36	16	3.98	0.77	كبيرة
		النّسبة	0	4.5	16.7	54.5	24.2			
4	س4	التّكرار	0	5	16	23	22	3.93	0.94	كبيرة
		النّسبة	0	7.6	24.2	34.8	33.3			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من ملاحظة الجدول أعلاه نجد أنّ العبارة رقم 2 احتلّت المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري 0.59 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يؤكد على موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تسعى وبشكل مستمر لتحديد الفرص المتاحة بهدف استغلالها، حيث تليها العبارة رقم 3 بمتوسّط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.77 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تبدأ عادة الإجراءات التّي تستجيب لها المنظّمات الأخرى، كما كانت العبارة رقم 4 ذات المرتبة الثّالثة التّي قُدِّر متوسّط حسابها ب 3.93 وانحراف

معيارها 0.94 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تحقّق الحركة الأولى (السّبق) في دخول السّوق وتقديم الجديد، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 1 بمتوسّط حسابي قُدِّر ب 3.86 وانحراف معياري 0.89 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد عيّنة الدّراسة حول العبارة: تحاولون دائماً أخذ زمام المبادرة في كل موقف (على سبيل المثال، ضد المنافسين، في المشاريع، عند العمل مع الآخرين).

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الثّالث من المحور الأوّل والموضّح في الجدول التّالي:

الجدول (2-24): اختبار ستودنت t لإجمالي بعد الاستباقيّة.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي العبارات	3.97	0.63	14.84	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجمالي المتوسطات الحسابية بلغ 3.97 وهو محصور في المجال 3.4-4.19 في فئة درجة كبيرة، والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 14.84 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو الاستباقيّة في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

4- تحليل عبارات البعد الرّابع المتعلّق ببعد الهجوميّة.

سنقوم هنا بتحليل كل عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي:

الجدول (2-25): تحليل عبارات البعد الرّابع المتعلّق ببعد الهجوميّة.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النّسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	2	4	12	34	14	3.81	0.94	كبيرة
		النّسبة	3.0	6.1	18.2	51.5	21.2			
2	س2	التّكرار	10	16	15	21	4	2.89	1.19	متوسّطة
		النّسبة	15.2	24.2	22.7	31.8	6.1			
3	س3	التّكرار	1	5	8	27	25	4.06	0.97	كبيرة
		النّسبة	1.5	7.6	12.1	40.9	37.9			
4	س4	التّكرار	0	2	9	24	31	4.27	0.81	كبيرة جدًّا
		النّسبة	0	3.0	13.6	36.4	47.0			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ العبارة رقم 4 احتلّت المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي بلغ 4.27 وانحراف معياري 0.81 وأهميّة نسبيّة كبيرة جدًّا، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة وبشدّة على أنّ مؤسّساتهم تحاول الاستجابة للمنافسة بشكل مختلف كتجديد المنتج أو الخدمة، حيث تليها العبارة رقم 3 بمتوسّط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.97 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تحاول التّميّز عن المنافسين والتّغلّب عليهم بأفضل ما تستطيع من طرق مبتكرة، كما كانت العبارة رقم 1 ذات المرتبة الثّالثة التّي قُدِّر متوسّط حسابها ب3.81 وانحراف معيارها 0.94 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تعمل في بيئة تنافسيّة بشكل مكثّف، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 2 بمتوسّط حسابي قُدِّر ب 2.89 وانحراف معياري 1.19 وأهميّة نسبيّة متوسّطة ما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عيّنة الدّراسة متحفّظة حول العبارة: بشكل عام يتّخذ عمل مؤسّساتكم نهجاً جريئاً أو عدوانيًّا في المنافسة.

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الرابع من المحور الأول والموضح في الجدول التالي:

الجدول (2-26): اختبار ستودنت t لإجمالي بعد الهجوميّة.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي العبارات	3.77	0.63	9.82	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.77 وهو محصور في المجال 3.4-4.19 في فئة درجة كبيرة، والذّي يقع ضمن الفئة الثّالثة من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 9.82 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو الهجوميّة في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

5-تحليل عبارات البعد الخامس المتعلّق ببعد المرونة:

سنقوم هنا بتحليل كلّ عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي:

الجدول (2-27): تحليل عبارات البعد الخامس المتعلّق ببعد المرونة.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النّسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	5	10	11	33	7	3.40	1.10	كبيرة
		النّسبة	7.6	15.2	16.7	50.0	10.6			
2	س2	التّكرار	4	15	8	28	11	3.40	1.18	كبيرة
		النّسبة	6.1	22.7	12.1	42.4	16.7			
3	س3	التّكرار	4	9	11	29	13	3.57	1.13	كبيرة

		النّسبة	6.1	13.6	16.7	43.9	19.7			
4	س4	التّكرار	3	17	7	26	13	3.43	1.20	كبيرة
		النّسبة	4.5	25.8	10.6	39.4	19.7			
5	س5	التّكرار	4	12	19	19	12	3.34	1.15	متوسّطة
		النّسبة	6.1	18.2	28.8	28.8	18.2			
6	س6	التّكرار	5	10	23	22	6	3.21	1.05	ضعيفة
		النّسبة	7.6	15.2	34.8	33.3	9.1			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ في الجدول أعلاه أنّ العبارة رقم 3 احتلّت المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري 1.13 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة على أنّ هناك قدر من الحريّة والاستقلاليّة لدى العمّال ليقرّروا بأنفسهم كيفيّة القيام بعملهم، حيث تليها العبارة رقم 4 بمتوسّط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.20 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة على أنّه يتم منح في مؤسّساتهم للعمّال حرية التّواصل دون تدخّل، ولقد احتلّت كل من العبارتين 1 و 2 المرتبة الثّالثة بمتوسّط حسابي قدر ب 3.22 و 3.40 وانحراف معياري بنسب متقاربة أيضا على الترتيب 1.10 و1.18 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة على إجابتهم على كل من العبارتين: تمنح مؤسّستكم هامش مقبول يسمح للموظّفين من خلاله بالتّصرف والتّفكير دون تدخّل، تسمح مؤسّستكم للموظّفين بتأدية عملهم مع السّماح لهم بإجراء التّغييرات في الطّريقة التّي يؤدّون بها مهام عملهم في حال كان ذلك أفضل، بالإضافة إلى العبارة رقم 5 التّي احتلّت المرتبة الرّابعة حيث بلغ المتوسّط الحسابي 3.34 والانحراف المعياري 1.15 وأهميّة نسبيّة متوسّطة، ما يعني أنّ إجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذه العبارة أجمعت على التّحفظ عن الإجابة والرّأي المحايد على أنّ في مؤسّساتهم يُمنح العمّال السّلطة والمسؤوليّة للتّصرّف بمفردهم إذا اعتقدوا أنّ ذلك في مصلحة الشّركة، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 6 بمتوسّط حسابي قُدِّر ب 3.21 وانحراف معياري 1.05 وأهميّة نسبيّة ضعيفة ما يشير إلى أنّ إجابات أفراد عيّنة الدّراسة كانت غير موافقة حول العبارة: يمكن للموظّفين في مؤسّستكم الوصول إلى جميع المعلومات الحيوية.

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الخامس من المحور الأول والموضّح في الجدول التّالي:

الجدول (2-28): اختبار ستودنت t لإجمالي بعد المرونة.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي العبارات	3.39	0.83	3.89	0.000	متوسّطة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.39 وهو محصور في المجال 2.60- 3.39 في فئة درجة متوسّطة، والذي يقع ضمن الفئة الثّالثة من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 3.89 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد الرّأي المحايد لمجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو المرونة في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

ثانياً: نتائج إجمالي المحور الأوّل التّوجّه الرّيادي.

سنقوم هنا بتحليل إجمالي المحور الأوّل المتعلّق بالتّوجه الرّيادي من خلال الجدول التّالي:

الجدول (2-29): اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الأوّل التّوجّه الرّيادي.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي المحور الأوّل	3.74	0.44	13.67	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من الجدول أعلاه أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.74 لإجمالي المحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي وهو محصور في المجال 3.4-4.19 في فئة درجة كبيرة، والذي يقع ضمن الفئة الثّانية من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 0.44 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي

إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة تشير إلى موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه ريادي في المؤسّسات الاقتصاديّة العاملة في ولاية الوادي.

ثالثاً: نتائج المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات.

والمتمثّلة في أبعاد استدامة المؤسّسات: البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي وهي موضّحة في الجداول الآتية:

1- تحليل عبارات البعد الأوّل المتعلّق بالبعد البيئي.

سنقوم هنا بتحليل كل عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي:

الجدول (2-30): تحليل عبارات البعد الأوّل المتعلّق بالبعد البيئي.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النّسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	0	5	15	34	12	3.80	0.82	كبيرة
		النّسبة	0	7.6	22.7	51.5	18.2			
2	س2	التّكرار	2	7	15	28	14	3.68	1.02	كبيرة
		النّسبة	3.0	10.6	22.7	42.4	21.2			
3	س3	التّكرار	0	5	13	26	22	3.98	0.91	كبيرة
		النّسبة	0	7.6	19.7	39.4	33.3			
4	س4	التّكرار	2	8	15	23	18	3.71	1.09	كبيرة
		النّسبة	3.0	12.1	22.7	34.8	27.3			
5	س5	التّكرار	1	4	16	24	21	3.90	0.97	كبيرة
		النّسبة	1.5	6.1	24.2	36.4	31.8			
6	س6	التّكرار	2	5	12	20	27	3.98	1.08	كبيرة
		النّسبة	3.0	7.6	18.2	30.3	40.9			
7	س7	التّكرار	2	8	18	22	16	3.63	1.07	كبيرة
		النّسبة	3.0	12.1	27.3	33.3	24.2			

8	س8	التّكرار	5	11	21	15	14	3.33	1.20	متوسّطة
		النّسبة	7.6	16.7	31.8	22.7	21.2			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أن كلًّا من العبارة رقم 3 و 6 احتلتا المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي متساوي بلغ 3.98 وانحراف معياري على التّرتيب 0.91 و1.08 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تدعم الحفاظ على الموارد من خلال الاستخدام الفعّال والمرشّد، مؤسّساتهم تلتزم بالّتشريعات المعمول بها في حماية البيئة، حيث تليهما العبارة رقم 5 بمتوسّط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.95 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تفضّل استعمال مواد أوّليّة نظيفة غير ملوّثة في عملياتها الإنتاجيّة، كما كانت العبارة رقم 1 ذات الرّتبة الثّالثة التّي قُدِّر متوسّط حسابها ب 3.80 وانحرافها المعياري 0.83 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تفضّل استخدام أساليب ومواد إنتاج أكثر استدامة على حساب التّكاليف، ثم احتلت المرتبة الرّابعة العبارة رقم 4 بمتوسّط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.09 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد عيّنة الدّراسة على أنّ مؤسّساتهم تعمل إدارة المخلّفات بما يضمن المساهمة في مكافحة التّلوث، ولقد احتلّت كل من العبارتين 2 و 5 الرّتبتين على التّوالي الخامسة والسّادسة بمتوسّطات حسابيّة متقاربة قدّرت ب 3.68 و3.63 وانحراف معياري بنسب متقاربة أيضاً على التّرتيب 1.02 و1.07 وأهمية نسبية كبيرة، هذا ما يعكس موافقة أفراد العيّنة على كل من العبارتين: تدعم مؤسّستكم الابتكار والمنتجات الخضراء الصّديقة للبيئة، توفّر مؤسّستكم برامج توعويّة لأهميّة دعم البيئة في عمليّة التّنمية، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 8 بمتوسّط حسابي قدّر ب 3.33 وانحراف معياري 1.22 وأهميّة نسبيّة متوسّطة ما يشير إلى تحفّظ أفراد العينة الإجابة على العبارة: قامت الشّركة بتدريب عمّال الشّركة على حماية البيئة.

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الأوّل من المحور الثّاني والموضّح في الجدول التّالي:

الجدول (2-31): اختبار ستودنت t لإجمالي البعد البيئي.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي العبارات	3.75	0.44	7.74	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.75 وهو محصور في المجال 3.4-4.19 في فئة درجة كبيرة، والذّي يقع ضمن الفئة الرّابعة من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 7.74 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو البعد البيئي في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

2- تحليل عبارات البعد الثّاني المتعلّق بالبعد الاقتصادي.

سنقوم هنا بتحليل كل عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي:

الجدول (2-32): تحليل عبارات البعد الثّاني المتعلّق بالبعد الاقتصادي.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النّسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	0	7	11	33	15	3.84	0.89	كبيرة
		النّسبة	0	10.6	16.7	50.0	22.7			
2	س2	التّكرار	0	2	9	34	21	4.12	0.75	كبيرة
		النّسبة	0	3.0	13.6	51.5	31.8			
3	س3	التّكرار	1	7	17	23	18	3.75	1.02	كبيرة
		النّسبة	1.5	10.6	25.8	34.8	27.3			
4	س4	التّكرار	2	4	11	30	19	3.90	0.98	كبيرة
		النّسبة	3.0	6.1	16.7	45.5	28.8			
5	س5	التّكرار	1	3	11	28	23	4.04	0.91	كبيرة
		النّسبة	1.5	4.5	16.7	42.4	34.8			
6	س6	التّكرار	1	3	12	21	29	4.12	0.96	كبيرة
		النّسبة	1.5	4.5	18.2	31.8	43.9			

7	س7	التّكرار	2	4	9	29	22	3.98	0.99	كبيرة
		النّسبة	3.0	6.1	13.6	43.9	33.3			
8	س8	التّكرار	5	11	21	15	14	3.80	1.09	كبيرة
		النّسبة	7.6	16.7	31.8	22.7	21.2			
9	س9	التّكرار	3	5	9	31	18	3.84	1.05	كبيرة
		النّسبة	4.5	7.6	13.6	47	27.3			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كلاً من العبارة رقم 2 و 6 احتلّتا المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي متساوي بلغ 4.12 وانحراف معياري على التّرتيب 0.75 و0.96 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تركّز على تنمية مواردها الاقتصاديّة، ومؤسّساتهم تعمل على دعم إدارة الجودة لديها، حيث تليهما العبارة رقم 5 بمتوسّط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.91 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة على أنّ لدى مؤسّساتهم برامج لتنمية مهارات وكفاءات العاملين، كما كانت العبارة رقم 7 ذات المرتبة الثّالثة التّي قُدّر متوسّط حسابها ب 3.98 وانحراف معيارها 0.99 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد العيّنة على أنّ لدى مؤسّساتهم نظام لإدارة المخاطر، ثمّ احتلّت المرتبة الرّابعة العبارة رقم 4 بمتوسّط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.98 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد عيّنة الدّراسة على أنّ لدى مؤسّساتهم استراتيجيّة لتحقيق التّنمية المستدامة، ولقد احتلّت كل من العبارتين 1 و9 المرتبة الخامسة بمتوسّط حسابي قُدّر ب 3.84 وانحراف معياري بنسب متقاربة على التّرتيب 0.89 و 1.05 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يعكس موافقة أفراد العيّنة على كل من العبارتين: تقدّم مؤسّستكم برنامج تدريبي للعاملين بها لرفع إنتاجيّتهم، لدى مؤسّستكم نظام فعّال لإدارة الإمدادات، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم 8 بمتوسّط حسابي قُدّر ب 3.80 وانحراف معياري 1.09 وأهمية نسبية كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على العبارة: لدى مؤسستكم نظام لإدارة الاتصالات وبناء الشبكات، وكانت العبارة رقم 3 هي في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 1.02 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يدل على موافقة لأفراد عيّنة الدّراسة على أنّ مؤسّساتهم تقدّم الدّعم المالي لأنشطة التّنمية.

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الثّاني من المحور الثّاني والموضّح في الجدول التّالي:

الجدول (2-33): اختبار ستودنت t لإجمالي البّعد الاقتصادي.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي العبارات	3.93	0.74	10.19	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.93 وهو محصور في المجال 3.4-4.19 في فئة درجة كبيرة، والذي يقع ضمن الفئة الرّابعة من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 10.19عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو البعد الاقتصادي في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

3- تحليل عبارات البعد الثّالث المتعلّق بالبعد الاجتماعي.

سنقوم هنا بتحليل كل عبارة على حِدة من خلال الإحصائيّات الوصفيّة وهذا ما سنوضّحه في الجدول التّالي:

جدول (2-34): تحليل عبارات البعد الثّالث المتعلّق بالبعد الاجتماعي.

الرّقم	العبارة	التّكرار والنّسبة	الخيارات					المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النّسبيّة
			غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة			
1	س1	التّكرار	2	3	15	31	15	3.81	0.94	كبيرة
		النّسبة	3.0	4.5	22.7	47.0	22.7			
2	س2	التّكرار	2	4	13	27	20	3.89	1.00	كبيرة
		النّسبة	3.0	6.1	19.7	40.9	30.3			
3	س3	التّكرار	0	3	7	32	24	4.16	0.79	كبيرة
		النّسبة	0	4.5	10.6	.48	36.4			

4	س4	التّكرار	0	2	4	29	31	4.34	0.73	كبيرة جدًّا
		النّسبة	3.0	3.0	6.1	43.9	47.0			
5	س5	التّكرار	0	0	7	29	30	4.34	0.66	كبيرة جدًّا
		النّسبة	0	0	10.6	43.9	45.5			
6	س6	التّكرار	0	2	5	32	27	4.27	0.73	كبيرة جدًّا
		النّسبة	0	3.0	7.6	48.5	40.9			
7	س7	التّكرار	0	2	10	27	27	4.19	0.80	كبيرة
		النّسبة	0	3.0	15.2	40.9	40.9			
8	س8	التّكرار	0	2	9	33	22	4.13	0.76	كبيرة
		النّسبة	0	3.0	13.6	50.0	33.3			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أن كلًّا من العبارة رقم 4 و 5 احتلّتا المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي متساوي بلغ 4.34 وانحراف معياري على التّرتيب 0.73 و0.66 وأهميّة نسبيّة كبيرة جدًّا، هذا ما يؤكّد على موافقة أفراد العيّنة وبشدّة على أنّ الشّركة تلتزم بتقديم منتجات خالية من الغشّ والتّزوير، أن مؤسّساتهم تلتزم بالقوانين والأنظمة المتعلّقة بالضمان الاجتماعي، حيث تليهما العبارة رقم 6 بمتوسّط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.73 وأهميّة نسبيّة كبيرة جدًّا ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة وبشدّة على أنّ مؤسّساتهم تلتزم بالتّعليمات المتعلّقة بالسّلامة المهنيّة لعمّالها، كما كانت العبارة رقم 7 ذات المرتبة الثّالثة التّي قدّر متوسّط حسابها ب 4.19 وانحراف معيارها 0.80 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد العيّنة على أنّ مؤسّساتهم تتجنّب أي تمييز بين العمّال لا يقوم على الكفاءة، ثمّ احتلّت المرتبة الرّابعة والخامسة العبارتين رقم 3 و 8 بمتوسّط حسابي على التّرتيب 4.16 و4.13 وانحراف معياري 0.79 و 0.76 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يعني موافقة أفراد عيّنة الدّراسة على أنّ مؤسّساتهم تدعم برامج الضّمان، الصّحة والسّلامة المهنيّة، الشّركة تحرص على تطبيق العدالة في اختيار العاملين، ولقد احتلّت العبارة رقم 2 المرتبة السّادسة بمتوسّط حسابي قدّر ب 3.89 وانحراف 1.00 وأهميّة نسبيّة كبيرة، هذا ما يعكس موافقة أفراد العيّنة على أنّ الشّركة تشارك في الفعاليات الخيريّة الاجتماعيّة، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قُدّر ب 3.81 وانحراف معياري 0.94 وأهميّة نسبيّة كبيرة ما يشير إلى موافقة أفراد العيّنة على العبارة: تساهم مؤسّستكم في برامج دعم تنمية المجتمع.

وسوف نقوم هنا باختبار t ستودنت لإجمالي عبارات البعد الثّالث من المحور الثّاني والموضّح في الجدول التّالي:

الجدول (2-35): اختبار ستودنت t لإجمالي البعد الاجتماعي.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي العبارات	4.14	0.51	18.13	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 4.14 وهو محصور في المجال 3.4-4.19 في فئة درجة كبيرة، والذي يقع ضمن الفئة الرّابعة من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 18.13 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه نحو البعد الاجتماعي في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي.

رابعاً: نتائج إجمالي المحور الثّاني استدامة المؤسّسات.

سنقوم هنا بتحليل إجمالي المحور الأول المتعلّق باستدامة المؤسّسات من خلال الجدول التّالي:

الجدول (2-36): اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الثّاني استدامة المؤسّسات.

البيان	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة Sig	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي المحاور	3.94	0.57	13.49	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من الجدول أعلاه أن إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.94 لإجمالي المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات وهو محصور في المجال 3.4 – 4.19 في فئة درجة كبيرة، والذي يقع ضمن الفئة الثّانية من فئات ليكارت الخماسي، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 0.57 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة تشير إلى موافقة مجتمع الدّراسة على استدامة المؤسّسات في المؤسّسات الاقتصاديّة العاملة في ولاية الوادي.

خامساً: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

من أجل معرفة العلاقة بين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات تمّ عرض وتحليل المحاور والأبعاد بالاعتماد على اختبار معامل الارتباط لبيرسون من خلال الجداول الآتية.

1- دراسة العلاقة بين إجمالي المحورين.

سيتم توضحيها في الجدول التالي:

الجدول (2-37): العلاقة بين إجمالي المحورين.

البيان		متوسط إجمالي المحور الثّاني
متوسط إجمالي المحور الأوّل	R	0.441
	Sig	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التّابع، فمن خلال النّتائج نلاحظ أنّ معامل الارتباط يساوي 0.441 ومستوى معنويّة أقل من 0.05 ما يعني وجود علاقة ارتباط ملموسة (متوسّطة) وطرديّة بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.

2- دراسة العلاقة بين مختلف المحاور.

سيتم إيضاح ذلك كما يلي:

الجدول (2-38): العلاقة بين مختلف المحاور.

البيان	الإبداعيّة		المخاطرة		الاستباقيّة		الهجوميّة		المرونة	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig
متوسّط إجمالي المحور الثّاني	0.269	0.029	0.096	0.441	0.625	0.000	0.412	0.001	0.038	0.765

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ العلاقات بين كل المحاور كانت طرديّة بحيث المحور الأقل ارتباطاً كان بين بعد المرونة واستدامة المؤسّسات والمحور الأكثر ارتباطاً هو بين بعد المخاطرة واستدامة المؤسّسات، أيضا بالنّسبة للعلاقات ليست كلها لكن كانت معظمها معنويّة، هذا ما يشير إلى أهميّة أبعاد التّوجّه الرّيادي خاصّة بعد الإبداعيّة، المخاطرة والاستباقيّة في ديمومة المؤسّسات في الأسواق ما يبرز العاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائيّة بين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.

سادساً: دراسة الأثر بين متغيّرات الدّراسة.

لمعرفة أثر كل محور على الآخر سيتم دراسة تحليل الانحدار بين محاور الدّراسة وهي موضّحة في الجداول الآتية:

1- دراسة الأثر بين إجمالي المحاور.

سوف يتم توضيح ذلك كالتّالي:

الجدول (2-39): معاملات الانحدار لإجمالي المحور الأوّل.

النّموذج	المعاملات	T	مستوى
	B	المحسوبة	المعنويّة Sig
الثّابت	1.828	3.361	0.001
إجمالي المحور الأوّل	0.566	3.927	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

بالنّظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة الثّابت تساوي 1.828 وقيمة معامل الانحدار 0.566 ما يعني أنّ الأثر موجب وملموس أي أنّ العلاقة بين كل من المتغيّر التّابع والمتغيّر المستقل طرديّة فكلّما تغيّر المتغيّر المستقل بوحدة واحدة كلّما تغيّرت المتغيّرات التّابعة ب 0.566 وذلك وفق معادلة الانحدار التّالية:
Y=0.566x+1.828، كما نلاحظ أنّ قيمة T لكل من الثّابت ومعامل الانحدار كانت على التّوالي 3.361 و3.927 ومستوى معنويّة 0.001 و0.000 هذا ما يعني أنّ النّموذج ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة 0.05.

ولمعرفة ما إذا كان للتّوجّه الرّيادي دور في تعزيز استدامة المؤسّسات ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة 0.05 تمّ الاعتماد على اختبار التّباين ANOVA الموضّح كالتّالي:

الجدول (2-40): تحليل التّباين الأحادي لإجمالي المتغيّرات.

ANOVA							
النّموذج	مجموع المربّعات	درجة الحرّيّة Df	معامل الارتباط	متوسّط المربّعات	معامل التّحديد R^2	إحصائيّة فيشر F	مستوى المعنويّة Sig
الانحدار	4.117	1	0.441	4.117	0.194	15.419	0.000
البواقي	17.090	64		0.267			
الإجمالي	21.208	65					

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ معامل ارتباط التّوجّه الرّيادي بتحقيق الاستدامة هو 0.441 وهذا يدل على وجود ارتباط ملموس بين المتغيّرين، أي أنّ هنّاك علاقة ملموسة (متوسّطة) بين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، كما نلاحظ أن معامل التّحديد هو 0.194 وهذا يعني أنّ حوالي 20 % من التّغيّرات الحاصلة في استدامة المؤسّسات راجعة إلى التّغيّرات الحاصلة في التّوجّه الرّيادي و80 % تفسّرها باقي العوامل الأخرى غير المدرجة في النّموذج، إذ بلغت إحصائيّة فيشر F المحسوبة 15.419 بدرجة معنويّة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنّ النّموذج ككل صالح لتحليل الأثر.

2- دراسة أثر الفروق في الخصائص الشّخصيّة والوظيفيّة على مختلف محاور الدّراسة.

سندرس في هذا الجزء أثر اختلاف المعلومات الشّخصيّة والوظيفيّة (المستوى التّعليمي، الخبرة المهنيّة، المركز الوظيفي، التّخصّص، حجم المؤسّسة ونوعها)، على التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات باستخدام الإحصائيّات الوصفيّة.

أ- دراسة أثر المستوى التّعليمي على إجمالي المحاور.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التّالي:

الجدول (2-41): أثر المستوى التّعليمي على إجمالي المحاور.

المستوى التّعليمي	متوسّط المحور الأوّل		متوسّط المحور الثّاني	
	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
تقني سامي	3.6306	0.52144	4.0456	0.40353
ليسانس	3.6712	0.44475	3.9394	0.49406
ماستر	3.6970	0.38950	3.8501	0.61913
ماجستير	4.0782	0.47658	4.3765	0.51527
دكتوراه	3.9655	0.23796	3.9954	0.45845
أخرى	3.7978	0.57746	3.8181	0.75628
الإجمالي	**3.7487**	**0.44487**	**3.94120**	**0.57120**

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنّ متوسّط إجابات عيّنة أفراد الدّراسة كانت متقاربة بالرّغم من اختلاف المستويات التّعليميّة للأفراد العاملين بالمؤسّسات الاقتصاديّة محل الدّراسة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي لكلا المحورين على التّوالي 3.74 و3.94، هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق بين المستوى التّعليمي وإجمالي المحاور، وبالتّالي المستوى التّعليمي لأفراد العيّنة يؤثّر على كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.

وللتّعرف على المعنويّة الإحصائيّة لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التّالي:

الجدول (2-42): تحليل التّباين الأحادي بين المتوسّطات.

ANOVA						
المستوى التّعليمي		مجموع المربّعات R^2	درجة الحرّيّة Df	متوسّط المربّعات	إحصائيّة فيشر F	القيمة الاحتماليّة Sig
المحور الأوّل	بين المجموعات	1.178	5	0.236	1.209	0.316
	داخل المجموعات	11.687	60	0.195		
	الإجمالي	12.864	65			
المحور الثّاني	بين المجموعات	1.596	5	0.319	0.976	0.440
	داخل المجموعات	19.612	60	0.327		
	الإجمالي	21.208	65			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	1.141	5	0.228	1.241	0.301
	داخل المجموعات	11.027	60	0.184		
	الإجمالي	12.167	65			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من نتائج الجدول أعلاه الذّي يبيّن تحليل التّباين الأحادي لمتوسّطات المحاور تبعاً للمستوى التّعليمي أنّ القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F كانت 0.30 وهي أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروقات بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، فبالنّسبة للمحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي بلغت القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F ب 0.316 أمّا المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات فكانت 0.440 ممّا يعني بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات إجابات العيّنة على كل من المحور الأوّل والثّاني تبعاً للمستوى التّعليمي.

ب- دراسة أثر الخبرة المهنيّة على إجمالي المحاور.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التّالي:

الجدول (2-43): أثر الخبرة المهنيّة على إجمالي المحاور.

الخبرة المهنيّة	متوسط المحور الأوّل		متوسط المحور الثّاني	
	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 06 سنوات	3.7416	0.40847	3.9401	0.58572
من 06 إلى 10 سنوات	3.7263	0.49707	3.9747	0.49166
من 11 إلى 15 سنوات	3.8201	0.28715	3.9704	0.31175
من 16 إلى 20 سنة	3.3352	0.94012	3.3102	0.97555
أكثر من 20 سنة	3.9715	0.51595	4.1583	0.80580
الإجمالي	**3.7487**	**0.44487**	**3.94120**	**0.57120**

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن متوسّط إجابات عيّنة أفراد الدّراسة كانت متقاربة بالرّغم من اختلاف سنوات العمل للأفراد العاملين بالمؤسّسات الاقتصاديّة محل الدّراسة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي لكلا المحورين على التّوالي 3.74 و3.94، هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق بين الخبرة المهنيّة وإجمالي المحاور، وبالتّالي سنوات العمل لأفراد العيّنة يؤثّر على كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.

وللتّعرف على المعنويّة الإحصائيّة لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التّالي:

الجدول (2-44): تحليل التّباين الأحادي بين المتوسّطات.

ANOVA						
الخبرة المهنيّة		مجموع المربّعات R^2	درجة الحرّيّة Df	متوسّط المربّعات	إحصائيّة فيشر F	القيمة الإحتماليّة Sig
المحور الأوّل	بين المجموعات	0.626	4	0.157	1.780	0.542
	داخل المجموعات	12.238	61	0.201		
	الإجمالي	12.864	65			
المحور الثّاني	بين المجموعات	1.052	4	0.263	0.796	0.533
	داخل المجموعات	20.156	61	0.330		
	الإجمالي	21.208	65			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	0.802	4	0.201	1.077	0.376
	داخل المجموعات	11.365	61	0.186		
	الإجمالي	12.167	65			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من نتائج الجدول أعلاه الذي يبيّن تحليل التّباين الأحادي لمتوسّطات المحاور تبعاً للخبرة المهنيّة أنّ القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F كانت 0.376 وهي أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروقات بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، فبالنّسبة للمحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي بلغت القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F ب 0.542 أما المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات فكانت 0.533 ممّا يعني بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات إجابات العيّنة على كل من المحور الأوّل والثّاني تبعاً للخبرة المهنيّة.

ج- دراسة أثر المركز الوظيفي على إجمالي المحاور.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التّالي:

الجدول (2-45): أثر المركز الوظيفي على إجمالي المحاور.

المركز الوظيفي	متوسّط المحور الأوّل		متوسّط المحور الثّاني	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مالك مسيّر	3.9560	0.38224	3.8796	0.59075
مدير	3.8065	0.52159	4.1435	0.61929
رئيس مصلحة	3.7854	0.45284	3.8887	0.42005
عامل إداري	3.6485	0.42097	3.9198	0.60466
الإجمالي	**3.7487**	**0.44487**	**3.94120**	**0.57120**

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة كانت متقاربة بالرغم من اختلاف المركز الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلا المحورين على التوالي 3.74 و3.94، هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق بين المركز الوظيفي وإجمالي المحاور، وبالتالي المركز الوظيفي لأفراد العينة يؤثر على كل من التوجه الريادي واستدامة المؤسسات.

وللتعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول (2-46): تحليل التّباين الأحادي بين المتوسّطات.

ANOVA						
المركز الوظيفي		مجموع المربّعات R^2	درجة الحرّيّة Df	متوسط المربّعات	إحصائيّة فيشر F	القيمة الإحتماليّة Sig
المحور الأوّل	بين المجموعات	0.807	3	0.269	1.384	0.256
	داخل المجموعات	12.057	62	0.194		
	الإجمالي	12.864	65			
المحور الثّاني	بين المجموعات	0.375	3	0.191	0.574	0.634
	داخل المجموعات	20.635	62	0.333		
	الإجمالي	21.208	65			

إجمالي المحاور	بين المجموعات	0.375	3	0.125	0.58	0.581
	داخل المجموعات	11.792	62	0.190		
	الإجمالي	12.167	65			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من نتائج الجدول أعلاه الذّي يبيّن تحليل التّباين الأحادي لمتوسّطات المحاور تبعاً للمركز الوظيفي أنّ القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F كانت 0.376 وهي أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروقات بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، فبالنّسبة للمحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي بلغت القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F ب 0.256 أمّا المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات فكانت 0.634 ممّا يعني بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات إجابات العيّنة على كل من المحور الأوّل والثّاني تبعاً المركز الوظيفي.

د- دراسة أثر التّخصّص على إجمالي المحاور.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التّالي:

الجدول(2-47): أثر التّخصص على إجمالي المحاور.

التّخصّص	متوسّط المحور الأوّل		متوسّط المحور الثّاني	
	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
محاسبة	3.7766	0.27097	3.7313	0.45375
ماليّة	3.6388	0.59794	3.9946	0.29877
تسويق	4.2697	0.46854	4.3580	0.62569
اقتصاد	3.3994	0.73883	3.7778	0.65778
موارد بشريّة	3.8308	0.59719	3.9991	0.48606
إدارة أعمال	3.7196	0.27524	4.1252	0.53502
أخرى	3.7863	0.40272	3.9705	0.70885
الإجمالي	**3.7487**	**0.44487**	**3.94120**	**0.57120**

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنّ متوسّط إجابات عيّنة أفراد الدّراسة كانت متقاربة بالرّغم من اختلاف التّخصّص للأفراد العاملين بالمؤسّسات الاقتصاديّة محل الدّراسة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي لكلا المحورين على

التّوالي 3.74 و3.94، هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق بين التّخصّص وإجمالي المحاور، وبالتّالي التّخصّص لأفراد العيّنة يؤثّر على كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.

وللتّعرف على المعنويّة الإحصائيّة لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التّالي:

الجدول(2-48): تحليل التّباين الأحادي بين المتوسّطات.

ANOVA						
التّخصّص		مجموع المربّعات R^2	درجة الحرّيّة Df	متوسّط المربّعات	إحصائيّة فيشر F	القيمة الاحتماليّة Sig
المحور الأوّل	بين المجموعات	1.701	6	0.283	1.498	0.195
	داخل المجموعات	11.163	59	0.189		
	الإجمالي	12.864	65			
المحور الثّاني	بين المجموعات	1.795	6	0.299	0.909	0.495
	داخل المجموعات	19.413	59	0.329		
	الإجمالي	21.208	65			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	1.304	6	0.217	1.181	0.329
	داخل المجموعات	10.863	59	0.184		
	الإجمالي	12.167	65			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من نتائج الجدول أعلاه الذّي يبيّن تحليل التّباين الأحادي لمتوسّطات المحاور تبعاً للتّخصّص أنّ القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F كانت 0.329 وهي أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروقات بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، فبالنّسبة للمحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي بلغت القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F ب 0.195 أمّا المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات فكانت 0.495 ممّا يعني بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات إجابات العيّنة على كل من المحور الأوّل والثّاني تبعاً للمركز الوظيفي.

هـ- دراسة أثر حجم المؤسّسة على إجمالي المحاور.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التّالي:

الجدول(2-49): أثر حجم المؤسّسة على إجمالي المحاور.

حجم المؤسّسة	متوسّط المحور الأوّل		متوسّط المحور الثّاني	
	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
مصغّرة	3.8656	0.28216	3.7686	0.47744
صغيرة	3.7057	0.50653	3.8670	0.59429
متوسّطة	3.6607	0.53387	4.2515	0.55909
كبيرة	3.7878	0.8886	4.1744	0.55326
الإجمالي	**3.7487**	**0.44487**	**3.94120**	**0.57120**

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنّ متوسّط إجابات عيّنة أفراد الدّراسة كانت متقاربة بالرّغم من اختلاف حجم المؤسّسات محل الدّراسة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي لكلًّا المحورين على التّوالي 3.74 و3.94، هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق بين حجم المؤسّسة وإجمالي المحاور، وبالتّالي حجم المؤسّسات لأفراد العيّنة يؤثّر على كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.

وللتّعرف على المعنويّة الإحصائيّة لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التّالي:

الجدول(2-50): تحليل التّباين الأحادي بين المتوسّطات.

ANOVA						
حجم المؤسسة		مجموع المربّعات R^2	درجة الحرّيّة Df	متوسّط المربّعات	إحصائيّة فيشر F	القيمة الإحتماليّة Sig
المحور الأوّل	بين المجموعات	0.470	3	0.157	0.783	0.508
	داخل المجموعات	12.395	62	0.200		
	الإجمالي	12.864	65			

المحور الثّاني	بين المجموعات	2.559	3	0.853	2.836	0.045
	داخل المجموعات	18.649	62	0.301		
	الإجمالي	21.208	65			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	0.368	3	0.123	0.644	0.589
	داخل المجموعات	11.799	62	0.190		
	الإجمالي	12.167	65			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من نتائج الجدول أعلاه الذّي يبيّن تحليل التّباين الأحادي لمتوسّطات المحاور تبعاً لحجم المؤسّسات أنّ القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F كانت 0.589 وهي أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروقات بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، فبالنّسبة للمحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي بلغت القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F ب 0.508 ممّا يعني بأنّه لا توجد فروقات بين متوسّطات إجابات العيّنة بين مختلف فئات المحور الأوّل، أمّا المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات فكانت 0.045 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي توجد فروقات ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات إجابات العيّنة حول مختلف فئات المحور الثّاني ما يعني أنّ حجم المؤسّسة قد يؤثّر على استدامتها.

و- دراسة أثر نوع المؤسّسة على إجمالي المحاور.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التّالي:

الجدول(2-51): أثر نوع المؤسّسة على إجمالي المحاور.

نوع المؤسّسة	متوسّط المحور الأوّل		متوسّط المحور الثّاني	
	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
إنتاجيّة	3.7725	0.44675	3.9781	0.63789
خدميّة	3.6938	0.46839	3.8205	0.52318
مختلطة	3.8044	0.40957	4.2515	0.55909
الإجمالي	**3.7487**	**0.44487**	**3.94120**	**0.57120**

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن متوسّط إجابات عيّنة أفراد الدّراسة كانت متقاربة بالرّغم من اختلاف نوع المؤسّسات محل الدّراسة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي لكلا المحورين على التّوالي 3.74 و3.94، هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق بين نوع المؤسّسة وإجمالي المحاور، وبالتّالي نوع المؤسّسات لأفراد العيّنة يؤثّر على كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات.

وللتّعرّف على المعنويّة الإحصائيّة لتلك الفروقات قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التّالي:

الجدول(2-52): تحليل التّباين الأحادي بين المتوسّطات.

ANOVA						
نوع المؤسّسة		مجموع المربعات R^2	درجة الحرية Df	متوسّط المربعات	إحصائيّة فيشر F	القيمة الإحتماليّة Sig
المحور الأوّل	بين المجموعات	0.121	2	0.061	0.300	0.742
	داخل المجموعات	12.743	63	0.202		
	الإجمالي	12.864	65			
المحور الثّاني	بين المجموعات	0.879	2	0.440	1.362	0.264
	داخل المجموعات	20.329	63	0.323		
	الإجمالي	21.208	65			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	0.406	3	0.203	1.086	0.344
	داخل المجموعات	11.762	62	0.187		
	الإجمالي	12.167	65			

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتّضح من نتائج الجدول أعلاه الذّي يبيّن تحليل التّباين الأحادي لمتوسّطات المحاور تبعاً لنوع المؤسّسات أنّ القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F كانت 0.344 وهي أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروقات بين كل من التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، فبالنّسبة للمحور الأوّل للتّوجّه الرّيادي بلغت القيمة الاحتماليّة لإحصائيّة فيشر F ب 0.742 ممّا يعني بأنه لا توجد فروقات بين متوسّطات إجابات العيّنة حول بين مختلف فئات المحور الأوّل،

أمّا المحور الثّاني لاستدامة المؤسّسات فكانت 0.264 ممّا يعني بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات إجابات العيّنة على كل من المحور الأوّل والثّاني تبعاً للمركز الوظيفي.

المطلب الثّالث: اختبار الفرضيّات.

سيتم تحليل علاقات الأثر بين أبعاد التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، للتّأكّد من تأثير المتغيّر المستقل في المتغيّر التّابع سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيّات المطروحة سلفاً في المقدّمة بالاعتماد على الدّراسات الإحصائيّة.

أوّلاً: اختبار الفرضيّة الأولى.

بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS سنحاول هنا إثبات صحة أو خطأ الفرضيّة الأولى:

هناك توجّه بدرجة ضعيفة للمؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي لتعزيز التّوجّه الرّيادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%، وذلك من خلال إحصائيّة ستودنت t وهي موضّحة في الجدول الآتي:

الجدول(2-53): اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الأوّل.

التّوجّه الرّيادي	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنوية	الأهميّة النّسبيّة
إجمالي المحور الأوّل	3.74	0.44	13.673	0.000	كبيرة

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 3.74 وهو محصور في المجال 3.4 – 4.19 في فئة درجة كبيرة، والذّي يقع ضمن الفئة الرّابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التّي تشير إلى درجة موافق، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 13.673 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة على أنّ هناك توجّه ريادي في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي ومنه فإنّ الفرضيّة الأولى خاطئة والصّحيح هو أنّ:

هناك توجّه بدرجة عالية للمؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي نحو تعزيز التّوجّه الرّيادي وفق عّينة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%.

ثانياً: اختبار الفرضيّة الثّانية.

بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS سنحاول هنا إثبات صحّة أو خطأ الفرضيّة الثّانية:

هناك توجّه بدرجة ضعيفة للمؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي يعمل على دعم استدامة مؤسّساتها وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%، وذلك من خلال إحصائيّة ستودنت t وهي موضّحة في الجدول الآتي:

الجدول(2-54): اختبار ستودنت t لإجمالي المحور الثّاني.

استدامة المؤسّسات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائيّة ستودنت t	مستوى المعنويّة	الأهميّة النسبيّة
إجمالي المحور الثّاني	0.94	0.57	13.493	0.000	كبيرة جدًّا

المصدر: من إعداد الطّالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجمالي المتوسّطات الحسابيّة بلغ 4.94 وهو محصور في المجال 4.2-5 في فئة درجة كبيرة جدًّا، والذي يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التّي تشير إلى درجة موافق جدًّا، وبما أنّ قيمة اختبار ستودنت t كانت 13.493 عند مستوى معنويّة 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتّالي إجابات مجتمع الدّراسة ذات دلالة إحصائيّة ومعنويّة والتّي تؤكّد موافقة مجتمع الدّراسة وبشدّة على أنّ هناك دعم لاستدامة المؤسّسات في المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي وبالتّالي الفرضيّة الثّانية خاطئة والصّحيح هو أنّ:

هناك توجّه بدرجة عالية جدًّا للمؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي تعمل على دعم استدامة مؤسّساتها وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5% .

ثالثاً: اختبار الفرضيّة الثّالثة.

سيتم هنا اختبار الفرضيّة القائلة بأنّه:

توجد علاقة بدرجة عالية بين التّوجّه الرّيادي والاستدامة في المؤسّسات الاقتصاديّة لولاية الوادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%، من خلال الجدول رقم (2-37) الذي يوضّح العلاقة بين إجمالي المحاور أي بين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات عند مستوى معنويّة 5%، فبما أنّ معامل الارتباط يساوي 0.441 ما يشير إلى أنّ الارتباط متوسّط، ومنه نستنتج أنّ الفرضيّة الثّالثة خاطئة والصّحيح هو أنّه:

توجد علاقة بدرجة متوسّطة بين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات في المؤسّسات الاقتصاديّة لولاية الوادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5% .

رابعاً: اختبار الفرضية الرّابعة.

من خلال مخرجات برنامج SPSS سيتم في هذا الجزء التّأكّد من صحّة أو خطأ الفرضيّة التّالية:

يوجد أثر ملموس بدرجة عالية للتوجه الريادي على استدامة المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%. فمن خلال الجدولين (2-48) و (2-49) اللّذان يوضّحان أثر العلاقة بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التّابع من خلال تحليل الانحدار، تبيّن النّتائج أنّ معامل الارتباط بين المتغيّر المستقل والتّابع قد بلغ 44.1%، كما أنّ معامل التّحديد حوالي 20% عند مستوى معنويّة أقل من 5%، ممّا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات، ويشير معامل الانحدار إلى مستوى تأثير المتغيّر المستقل (التّوجّه الرّيادي) في المتغيّر التّابع (استدامة المؤسّسات) هو أثر إيجابي (طردي) ملموس، هذا ما يجعل الفرضيّة الرّابعة خاطئة والصّحيح هو:

يوجد أثر ملموس بدرجة منخفضة للتّوجّه الرّيادي على استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%.

خامساً: اختبار الفرضيّة الخامسة.

لمعرفة أثر الفروق بين الخصائص الشّخصيّة والوظيفيّة قمنا في البداية بوضع الفرضيّة الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة ترجع إلى الخصائص الشّخصيّة والوظيفيّة وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%، ولاختبار هذه الفرضيّة نعود إلى الجداول (2-42)، (2-44)، (2-46)، (2-48)، (2-50) التّي تبيّن تحليل التّباين ANOVA لإجمالي المتوسّطات نجد أنّ مستوى الدّلالة كان أكبر من 0.05 في كل المحاور ما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائيّة تعود على كل من المستوى التّعليمي، الخبرة المهنيّة، المركز الوظيفي، التّخصّص، حجم المؤسّسة ونوعها عند مستوى معنويّة 0.05، ومنه نستنتج أنّ الفرضيّة الخامسة صحيحة.

خلاصة الفصل:

كان هذا الفصل التّطبيقي عبارة عن عمليّة إسقاط لموضوع البحث على أرض الواقع المتمثّل في المؤسّسات الاقتصاديّة العاملة بولاية الوادي، قصد الوصول إلى إجابة نهائيّة على الإشكاليّة الرئيسيّة المطروحة سلفاً، فقد تمّ تقسيم الفصل إلى مبحث أوّل تمّ التّطرّق فيه إلى الطّريقة والأدوات المتّبعة في الدّراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي التّحليلي لوصف الظّاهرة محل الدّراسة والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات على عيّنة الدّراسة، ومبحث ثاني تمّ فيه عرض وتحليل لكافّة إجابات الاستبيان المجمّعة ثمّ مناقشة النّتائج والمخرجات الإحصائيّة المتحصّل عليها من برنامج SPSS، ليتم في نهاية هذا الفصل اختبار للفرضيات المقترحة في مقدّمة البحث.

فمن خلال النّتائج المتوصّل إليها اتّضح بشكل علمي أنّ هناك أهمّية معتبرة للعلاقة التّي بين المتغيّرين التّوجّه الرّيادي واستدامة المؤسّسات ما يشير إلى أهميّة الدّور الذي يلعبه التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة.

خاتمة

تشهد بيئة المؤسّسات الاقتصاديّة تغيّرات وتحوّلات وتطوّرات في عدّة مجالات، الأمر الذّي جعل هذه المؤسّسات في موقف يجبرها على تكثيف جهودها التّي تضمن لها البقاء في السّوق، والعمل على مواجهة آثار تلك التّغيّرات والتّخفيف من حِدّتها، هذا ما جعل المؤسّسات تتجه نحو الرّياديّة والعمل دائما على تعزيز استدامتها وتحقيق الأهداف التّي تسعى إليها.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما مدى مساهمة التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي؟. وذلك من خلال التّطرق إلى الإطار النّظري لمتغيّري الدّراسة أوّلا، حيث عرّفنا التّوجّه الرّيادي على أنّه استراتيجية تدفع المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسيّة بالاعتماد على الأنشطة خاصّة كالإبداع، تحمّل المخاطرة والمبادرة للدّخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزّبائن. وتطرّقنا لمختلف المصطلحات المتعلّقة به كالرّيادة والرّيادي والمؤسّسة الرّائدة.. وكذلك حاولنا الإلمام بمفهوم استدامة المؤسّسات حيث عرّفناها بأنّها تطبيق استراتيجيّة وأنظمة تحقّق احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه اليوم، مع حماية الموارد البشريّة والطبيعيّة في المستقبل، والتّعرف على المصطلحات المرتبطة بها كالاستدامة والمؤسّسة المستدامة.

سمحت الدّراسة التطبيقيّة لموضوعنا والتّي تمّت على عيّنة من المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي بقياس مدى مساهمة التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات بالوقوف على مدى التّطبيق الفعلي لهذا الموضوع من قبل المؤسّسات محل الدّراسة.

اختبار فرضيّات الدّراسة:

- ✓ **اختبار الفرضيّة الأولى:** " هناك توجّه بدرجة ضعيفة للمؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي لتعزيز التّوجه الرّيادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%." من خلال ما تمّ التّطرق إليه نرفض هذه الفرضيّة، حيث يمكن القول بأنّ المؤسّسات محل الدّراسة تسعى وبدرجة عالية لتعزيز توجّهها الرّيادي.
- ✓ **اختبار الفرضيّة الثّانية:** " هناك توجّه بدرجة ضعيفة للمؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي يعمل على دعم استدامة مؤسّساتها وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%." من خلال ما تمّ التّطرّق إليه نرفض هذه الفرضيّة، فالمؤسّسات محل الدّراسة تعمل على دعم استدامة مؤسّساتها بدرجة عالية جدًّا.
- ✓ **اختبار الفرضيّة الثّالثة:** " توجد علاقة ارتباطيّة بدرجة عالية بين التّوجّه الرّيادي والاستدامة في المؤسّسات الاقتصاديّة لولاية الوادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%." من خلال ما تمّ

التّطرق إليه نرفض هذه الفرضيّة، حيث اتّضح وجود علاقة بين التّوجّه الرّيادي والاستدامة في المؤسّسات الاقتصاديّة لولاية الوادي، إلّا أنّ درجة هذه العلاقة متوسّطة.

- ✓ **اختبار الفرضيّة الرّابعة:** " يوجد أثر ملموس بدرجة عالية للتّوجّه الرّيادي على استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%." من خلال ما تمّ التّطرّق إليه رفضنا هذه الفرضيّة، حيث تبيّن أنّه يوجد أثر ملموس بدرجة منخفضة للتّوجّه الرّيادي على استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي عند مستوى معنويّة 5%.
- ✓ **اختبار الفرضيّة الخامسة:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة ترجع إلى الخصائص الشّخصيّة والوظيفيّة وفق عيّنة الدّراسة عند مستوى معنويّة 5%." من خلال ما تمّ التّطرّق إليه في الجانب التّطبيقي نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائيّة تعود على كل من المستوى التّعليمي، الخبرة المهنيّة، المركز الوظيفي، التّخصّص، حجم المؤسّسة ونوعها. ومنه نقبل هذه الفرضيّة.

نتائج الدّراسة:

بعد القيام بهذه الدّراسة تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج (نظرية وتطبيقية) نذكرها فيما يلي:

- ✓ **النّتائج النّظريّة:**
  - يعتبر التّوجّه الرّيادي توجّه مستحدث تسلكه المؤسسات الاقتصادية للمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق؛
  - التّوجّه الرّيادي ظاهرة متعدّدة الأبعاد تقوم على تفاعل الأبعاد التّالية: الابّداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر، الهجومية، المرونة؛
  - تقوم استدامة المؤسّسات أو المؤسّسات المستدامة على تكامل ثلاثة أبعاد رئيسيّة تتمثل في البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي؛
  - تساهم استدامة المؤسّسات في تعزيز تنافسية المؤسّسات الاقتصادية والتخفيف من حدة المخاطر التي تعترضها.
- ✓ **النّتائج التّطبيقيّة:**
  - أوضحت النّتائج الاحصائيّة أنّ هناك سعي من المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي الى تعزيز توجّهها الرّيادي، ودعم استدامة مؤسّساتها؛

- إدراك المؤسّسات الاقتصاديّة في ولاية الوادي لأهميّة أبعاد التّوجّه الرّيادي في ديّمومة المؤسّسات في السوق؛
- بيّنت النّتائج الاحصائيّة أن هناك توجّه نحو كافة ابعاد التّوجّه الرّيادي في المؤسّسات محل الدّراسة، ما عدا بعد المرونة؛
- دلّت النّتائج الإحصائيّة بأنّ المؤسّسات الاقتصاديّة بولاية الوادي تبحث عن الاستباقية، وذلك بتحديد الفرص المتاحة بهدف استغلالها، والعمل على أن تكون السبّاقة في الدخول للسوق وتقديم الجديد؛
- إنّ المؤسّسات الاقتصاديّة بولاية الوادي ليس لديها مرونة بالقدّر الكافي؛
- كشفت النّتائج الإحصائيّة بأنّ المؤسّسات الاقتصاديّة تولي اهتماماً ملحوظاً لأبعاد الاستدامة الثلاثة.

التّوصيات:

استنادا على نتائج هذه الدّراسة، فإنه تمّ وضع بعض التّوصيات التّي يأمل من وراءها أن تتمكّن المؤسّسات الاقتصاديّة من تفادي جوانب الضّعف واستغلال نقاط القوّة فيها لدعم توجّهها نحو تبنّي التّوجّه الرّيادي قصد تحقيق الاستدامة، ويمكن أن نقترح في هذا الإطار التّركيز على الجوانب التّالية:

- ✓ يجب على الجامعات الجزائريّة استحداث المساق الدّراسي، ليتمكّن الطّالب من خلاله من استيعاب التّوجّه الرّيادي وفوائده وأهمّيّته ونشر روح الرّياديّة لدى طلبة الجامعات ممّا يعزّز القيام بمبادرات رياديّة عند الالتحاق بسوق العمل؛
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام بالتّوجّه الرّيادي وتبنّي أبعاده في المؤسّسات الاقتصاديّة، كونه يمثّل أهميّة بالغة لتحقيق التميز والريادة في عالم الأعمال؛
- ✓ على المؤسّسات الاقتصاديّة محل الدّراسة أن تعمل على بناء توجّه ريادي مستدام في جميع المستويات الإداريّة في المؤسّسة وتعزيزها أكثر لدى مدراءها للاستفادة منها في بناء الميزة التّنافسيّة؛
- ✓ الاهتمام أكثر من قبل المؤسّسات الاقتصاديّة بتحفيز العاملين على الابتكار والاستفادة من أفكارهم والعمل على تطويرها؛
- ✓ على المؤسّسات الاقتصاديّة تطوير مهارات العاملين وتدريبهم في مجال روح الرّيادة المؤسّسيّة والمجازفة واحتساب المخاطر وتتبّع الفرص واقتناصها؛

- ✓ وجوب اهتمام المؤسّسات الاقتصاديّة بالتّوجّه الرّيادي والعمل على نشر ثقافة الرّيادية أكثر في أوساط العمّال؛
- ✓ ضرورة إدراك المسيّرين في مختلف المؤسّسات الاقتصاديّة بضرورة الالتزام أكثر بأبعاد الاستدامة (البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) وأخذها بعين الاعتبار أثناء العمليّة التّسييريّة.

آفاق الدّراسة:

بعد دراستنا لموضوعنا والاطّلاع على مختلف الدراسات القريبة من دراستنا اقترحنا بعض العناوين التي يمكن للباحثين البحث فيها مستقبلا بهدف إثراء الموضوع أكثر:

- ✓ دور التّوجّه الرّيادي في تعزيز استدامة المؤسّسات الجزائريّة؛
- ✓ مدى فاعليّة بعد الإبداعيّة في زيادة استدامة المؤسّسات الاقتصاديّة –دراسة حالة مؤسّسة ما–؛
- ✓ واقع تطبيق مبادئ استدامة المؤسّسات في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائريّة؛
- ✓ دور التّوجّه الرّيادي للمؤسّسات في زيادة تنافسيّة المؤسّسات الاقتصاديّة.

قائمة المصادر والمراجع

أوّلاً- المراجع باللغة العربية:

- ✓ **الكتب:**

1- السكارنة بلال خلف، " **أخلاقيّات العمل** "، الطّبعة الثّانية دار الميسرة للنّشر والتّوزيع، عمان، الأردن، 2010.

2- مجدي عوض مبارك، **الرّيادة في الأعمال (المفاهيم والنّماذج والمداخل العلميّة)**، عالم الكتب الحديث للنّشر والتّوزيع، ط1، الأردن، 2010.

- ✓ **الأطروحات والمذكّرات:**

3- أسيل المواجدة، **دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظّمات الأعمال الإلكترونيّة،** دراسة تطبيقيّة في منظّمات الأعمال الإلكترونيّة في الأردن-عمان، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونيّة، كليّة الأعمال، جامعة الشّرق الأوسط، 2019.

4- الكلابي أمير نعمة مخيف، **دور التّوجّه الرّيادي في إدراك الزّبون لجودة الخدمة** – دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من مديري منظّمات القطاع السّياحي الصّغيرة والمتوسّطة الحجم في محافظة النّجف "الأشرف"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2012.

5- بلال خلف السكارنة، **المشاريع الصّغيرة والرّيادة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربيّة المفتوحة، عمان، الأردن، 2006.

6- جربي عبد الحكيم، **دور تدريب وتحفيز الموارد البشريّة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسّسة الاقتصاديّة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصاديّة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، 2017-2018.

7- حجاوي أحمد، **إشكاليّة تطوير المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة وعلاقتها بالتّنمية المستدامة**، مذكّرة ماجيستير في العلوم الاقتصاديّة، تخصّص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

8- حمزة مقيطع، **دور التّنمية المستدامة المدمجة في تحسين الأداء الكلّي للمؤسّسة الصناعيّة**، مذكّرة ماجيستير في العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، تخصّص الإدارة الاستراتيجيّة للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، 2010-2011.

9- زروقي زينب، **محاسبة التّنمية المستدامة واقع وآفاق تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائريّة**، مذكّرة ماستر في العلوم الاقتصاديّة، تخصّص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

10- سهاد برقي كامل، **أثر التّسويق المستدام في التّوجّه الرّيادي-دراسة استطلاعيّة تحليليّة لآراء عيّنة من مديري شركة زين للاتّصالات المتنقّلة في العراق**، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2013.

11- سهاد برقي كامل و هدى هادي حسن، **الثّقافة التّنظيميّة ودورها في تعزيز التّوجّه الرّيادي لمنظّمات الأعمال**-دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من مديري شركة آسيا سيل للاتّصالات في كربلاء، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

12- لميس يوسف أحمد القرنة، **أثر أبعاد المنظّمة الرّياديّة في تحقيق التّنافسيّة المستدامة** -دراسة ميدانيّة في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الشّرق الأوسط، الأردن، 2014.

13- مروج محمد علي، **دور اليقظة الاستراتيجيّة في تطوير الأداء المستدام للمؤسّسة الصناعيّة**، مذكّرة ماجيستير في العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، تخصّص إدارة أعمال والتّنمية المستدامة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، 2013-2014.

14- مريم قطوش، **التّوجّه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسّسات المستدامة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصاديّة، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، 2017-2018.

15- ميساوي عبد الباقي، **عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، في إدارة المنظّمات، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، 2020/2019.

16- نجوى بن عويدة، **دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسّسة المستدامة**، مذكّرة ماستر في العلوم الاقتصاديّة، تخصّص ماليّة وحوكمة المؤسّسات، جامعة محمّد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

✓ **المجلات:**

17- الجوزي جميلة وقريو أسماء، دور الحوكمة في استدامة منظّمات الأعمال، **مجلّة الاقتصاد الجديد**، جامعة الجزائر 3، العدد 08، ماي 2013.

18- الطاهر ميمون وفاتح غلاب، إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسّسات الجزائريّة في ضوء مبادرة التّقارير العالميّة، **مجلة العلوم الاقتصاديّة والتّسيير والعلوم التّجاريّة**، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 17، 2017.

19- بلوناس عبد الله وجديان منال، الرّيادة المؤسّسيّة في الجزائر- دراسة حالة مؤسّسة عموميّة ومؤسّسة خاصّة، **مجلّة المستقبل الاقتصادي**، جامعة بومرداس، العدد 04، 2016.

20- بن قايد فاطمة زهرة، تبنّي مقاربة الرّياديّة الاستراتيجيّة كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التّنافسيّة، **مجلّة العلوم الإنسانيّة**، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، العدد02، 2017.

21- عالية جواد محمد علي، دور السّلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظّمات الحديثة –دراسة استطلاعيّة في الشركة العامّة للصّناعات الصّوفية في بغداد، **مجلّة العلوم الاقتصاديّة والإداريّة**، مجلّد 22، العدد 89، 2016.

22- عالية جواد محمد علي، دور السّلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظّمات الحديثة، **مجلّة العلوم الاقتصاديّة والإداريّة**، المجلّد 22، العدد 71، العراق، 2016.

23- عمر علي إسماعيل، خصائص الرّيادي في المنظّمات الصنّاعيّة وأثرها على الإبداع التّقني- دراسة حالة في الشّركة العامّة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، **مجلة القادسيّة للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة**، المجلّد 12، العدد 4، 2010.

24- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، أثر العلاقة بين التّوجّه الرّيادي التّدريجي والجذري على الفعاليّة التّنظيميّة للجامعات الخاصّة الأردنيّة بمدينة عمان، **مجلة كليّة بغداد للعلوم الاقتصاديّة**، العدد 48، الأردن، 2016.

25- مسيخ أيوب، دور التّوجّه الرّيادي في نجاح المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة – دراسة عيّنة من المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة بولاية سكيكدة، **مجلّة جامعة النّجاح للأبحاث (العلوم الإنسانيّة)**، المجلّد 31، العدد11، الجزائر، 2017.

26- مها وليد علي الفاضل، تطبيق مفهوم المنظّمة المرنة في الجامعات الحكوميّة في المملكة الأردنيّة، **مجلة جامعة بابل (العلوم الانسانية)**، المجلّد 23 ، العدد 2، جامعة المملكة الأردنيّة الهاشميّة، كليّة الآداب والمعلومات، الأردن، 2015.

✓ **الملتقيات:**

27- إيثار عبد الهادي محمد وسعدون محمد سلمان، دور ريادة منظّمات الأعمال في التّنمية الاقتصاديّة، **مجمّع مداخلات الملتقى الدّولي الثّاني حول الأداء المتميّز للمنظّمات والحكومات**، الطّبعة الثّانية: نمو المؤسّسات والاقتصاديّات بين تحقيق الأداء المالي وتحدّيات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر،2011.

28- زايد مراد، الرّيادة والإبداع في المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة، **الملتقى الدّولي حول: المقاولاتيّة، التّكوين وفرص الأعمال، جامعة محمّد خيضر – بسكرة**–، أيام 08/07/06 أفريل 2010.

29- علي عبابه وحميد بن حجوبة، متطلّبات استدامة المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة الجزائريّة، **الملتقى الوطني حول إشكاليّة استدامة المؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة**، جامعة الشّهيد حمّه لخضر، الوادي، يومي 06-07 ديسمبر 2017.

30- مروة جمال عمر وعلي فوزي موسى، أثر التّوجّه الرّيادي لدى مدراء شركات التّأمين في تحقيق الميزة التّنافسيّة- دراسة حالة في شركة التّأمين الوطنيّة، **وقائع المؤتمر العلمي التّخصّصي الرّابع للكليّة التّقنيّة الإداريّة – بغداد**-، المجلد 01، العراق.

✓ **التّقارير:**

31- عامر خربوطلي، **ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصّغيرة والمتوسّطة**، الجامعة الافتراضيّة السّوريّة، سوريا، 2018.

✓ مواقع الإنترنت:

32- فاتح غلاب وبوبكر رزيقات، **الإفصاح عن التّنمية المستدامة في المؤسّسات الاقتصاديّة دراسة حالة لبعض مؤسّسات الإسمنت الجزائريّة**، مطبوعة بيداغوجيّة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، بدون سنة نشر، https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7612/1/fateh_galeb.pdf.

ثانياً- المراجع باللّغة الأجنبيّة:

1- Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S, Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?. **Business Strategy and the Environment,** Issue *28*, Vol 1, 2019.

2- Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E, How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Issue *25*, Vol 1, 2018

3- Ismail Al-Zyoud, I.. Impact of Corporate Social Responsibility Implementation in Jordanian Public Shareholding Companies on Sustainable Development. ***Asian Social Science***,2017,Issue13, Vol 2.

4 - İyigün, N. Ö, What could entrepreneurship do for sustainable development? A corporate social responsibility-based approach. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, *195*, 2015.

5- Mansell, P., Philbin, S. P., & Konstantinou, E. Redefining the use of sustainable development goals at the organisation and project levels—A survey of engineers. ***Administrative Sciences***, 2020, Issue 10 ,Vol 3.

6- NihanYıldırım, ÖzgürÇakır, OlcayBigeAkun, Ready to Dare A Case Study on the Entrepreneurial Intentions of Business and Engineering Students in Turkey, Vol 229,**Procedia-Social and Behavioral Sciences,** Elsevier,19 August 2016.

7- Phan, T. T. H., Tran, H. X., Le, T. T., Nguyen, N., Pervan, S., & Tran, M. D.The Relationship between Sustainable Development Practices and Financial Performance: A Case Study of Textile Firms in Vietnam**.** ***Sustainability***, 2020,Issue 12, Vol 15

8- Rauche, A,w wiklund, frese,M and lumpkin, t, ed r, entrepreneurial orientation and business performance cumulative enpiricale evidenence G,D fiet ,j,soh, j , greene, pg, zacharakis,and Harisson Rt(Eds) **fronties of entrepreneurship**.

9- Rensis Likert, A Technique for the Measurement of Attitudes, **Archives of psychology**, , vol.140, 1932

10- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. From entrepreneurial orientation to sustainability orientation: The role of cognitive proximity in companies in tourist destinations. **Tourism Management**, Issue *84*, 2021.

11- Schermerhorn, Jr. John R.,201,**"IntroductionTo management"**, 12thed, John Wiley&Sons,Inc.

12- Soto-Acosta, P., Cismaru, D. M., Vătămănescu, E. M., & Ciochină, R. S. Sustainable entrepreneurship in SMEs: A business performance perspective. ***Sustainability***,2016 , Issue 8, Vol 4.

13- Wang, J., Zhang, Y., & Goh, M , Moderating the role of firm size in sustainable performance improvement through sustainable supply chain management**.** ***Sustainability***, *2018 ,Issue 10, Vol 5*.

14- Zu L, Sustainable Enterprise Development. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds)**, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. **https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_253,** 18-04-2021**.**

قائمة الملاحق

الملحق رقم -01-: استمارة الاستبيان.

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان :

دور التوجة الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات
– دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية والوادي–

نلتمس من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل المتعلق بانجاز مذكرة ماستر وذلك بالتكرم بالإجابة على هذا الاستبيان كونها تمثل خطوة هامة في إثراء هذا الموضوع شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا، وللاشارة فإن الفئة المستهدفة هي **(مدراء ؛ مسيرين؛ رؤساء مصالح؛ عمال إداريين) في مؤسسات اقتصادية،** كما نعلمكم أنه سيتم التعامل مع المعلومات المقدمة من طرفكم بكل سرية ولأغراض بحثية بحتة.

القسم الاول : البيانـات الشخصيـة و الوظيفيـة

ضع علامة × في الخانة المناسبة

أولا : معلومات القائـم بتعبئـة الاستبيـان

1 – المستوى التعليمـي :

– تقني سامي ( ) – ليسانس ( ) – ماستر ( ) – ماجستير ( ) – دكتوراه ( )
– أخرى (أذكرها .....)

2–الخبـرة المهنيـة :

– اقل من أو يساوي 06 سنوات ( ) – من 06 إلى 10 سنوات ( )

- من 11 إلى 15 سنة ( ) - من 16 إلى 20 سنة ( )
- أكثر من 20 سنة ( )

3 -**المركـز الوظيفـي :**

- مالك مسير ( ) - مدير ( )
- رئيس مصلحة ( ) - عامل إداري ( )

4- التخصص :

- محاسبة ( ) - مالية ( ) - تسويق ( )
- اقتصاد ( ) - موارد بشرية ( ) - إدارة أعمال ( )
- أخرى اذكرها (.....)

ثانيا : معلومات عن المؤسسة

1- **حجم المؤسسة :**

- ☐ مصغرة (عدد العمال 1- 9)
- ☐ صغيرة (عدد العمال 10-50)
- ☐ متوسطة (عدد العمال 50-499)
- ☐ كبيرة (عدد العمال 500 فأكثر)

2- **نوع المؤسسة :**

- إنتاجية ( ) - خدمية ( ) - مختلطة ( )

القسم الثاني : الأسئلة الخاصة بالدراسة

المحور الأول: التوجه الريادي

1- بعد الإبداعية.

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسستكم على توفير موارد كافية لتطوير منتجات وعمليات جديدة.					
02	تبحث مؤسستكم عن قدرات تكنولوجية كافية لتطوير منتجات وعمليات جديدة.					
03	تتمتع مؤسستكم بقدرات إدارية كافية لتطوير منتجات وعمليات جديدة.					
04	تعمل مؤسستكم على إدخال التحسينات والابتكارات بنشاط في أعمالنا.					
05	هناك سعي في مؤسستكم على أن يكون هناك إبداع في أساليب العمل.					
06	تشجع مؤسستكم على البحث عن طرق جديدة للقيام بالأشياء.					

07	تختبر مؤسستكم باستمرار نماذج جديدة دخول إلى الأسواق.					

2- بعد التوجه نحو المخاطرة

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسستكم على استغلال الفرص بغض النظر عن عدم اليقين من النتيجة.					
02	تشمل القرارات الإستراتيجية التي نتخذها مع التركيز على الاستثمار مخاطر عالية وعائد مرتفع.					
03	يعتبر مصطلح "مجازف" سمة إيجابية للأشخاص في عملنا.					
04	يتم تشجيع الأشخاص في أعمالنا على تحمل مخاطر محسوبة بأفكار جديدة					
05	يركز عملنا على كل من الاستكشاف والتجريب للفرص					

3- بعد الاستباقية / اقتناص الفرص

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحاولون دائمًا أخذ زمام المبادرة في كل موقف (على سبيل المثال، ضد المنافسين، في المشاريع عند العمل مع الآخرين).					
02	تسعى مؤسستكم بشكل مستمر لتحديد الفرص المتاحة بهدف استغلالها					
03	تبدأ مؤسستكم عادة الإجراءات التي تستجيب لها المنظمات الأخرى					
04	تحقق مؤسستكم الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقديم الجديد					

4- بعد الهجومية والعدائية التنافسية.

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	مؤسستكم تعمل في بيئة تنافسية بشكل مكثف					
02	بشكل عام ، يتخذ عمل مؤسستكم نهجًا جريئًا أو عدوانيًا عند المنافسة					
03	تحاول مؤسستكم التميز عن المنافسين والتغلب عليهم بأفضل ما تستطيع من طرق مبتكرة					
04	تحاول مؤسستكم الاستجابة للمنافسة بشكل مختلف كتجديد المنتج أو الخدمة					

5- بعد المرونة.

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمنح مؤسستكم هامش مقبول يسمح للموظفين من خلاله بالتصرف والتفكير دون تدخل.					
02	تسمح مؤسستكم للموظفين بتأدية عملهم مع السماح لهم بإجراء التغييرات في الطريقة التي يؤدون بها مهام عملهم في حال كان ذلك أفضل.					
03	هناك قدر من الحرية والاستقلالية لدى العمال ليقرروا بأنفسهم كيفية القيام بعملهم.					
04	يمنح في مؤسستكم للعمال حرية التواصل دون تدخل.					
05	في مؤسستكم يُمنح العمال السلطة والمسؤولية للتصرف بمفردهم إذا اعتقدوا أن ذلك في مصلحة الشركة.					
06	يمكن للموظفين في مؤسستكم الوصول إلى جميع المعلومات الحيوية.					

المحور الثاني: استدامة المؤسسات.

1- البعد البيئي

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تفضل مؤسستكم استخدام أساليب ومواد إنتاج أكثر استدامة على حساب التكاليف.					
02	تدعم مؤسستكم الابتكار والمنتجات الخضراء الصديقة للبيئة					
03	تدعم مؤسستكم الحفاظ على الموارد من خلال الاستخدام الفعال والمرشد					
04	تعمل مؤسستكم على إدارة المخلفات بما يضمن المساهمة في مكافحة التلوث					
05	تفضل مؤسستكم استعمال مواد أولية نظيفة غير ملوثة في عملياتها الإنتاجية.					
06	تلتزم مؤسستكم بالتشريعات المعمول بها في حماية البيئة					
07	توفر مؤسستكم برامج توعوية لأهمية دعم البيئة في عملية التنمية					
08	قامت الشركة بتدريب عمال الشركة على حماية البيئة					

2- البعد الاقتصادي

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقدم مؤسستكم برنامج تدريبي للعاملين بها لرفع إنتاجيتهم					
02	تركز مؤسستكم على تنمية مواردها الاقتصادية					

03	تقدم مؤسستكم الدعم المالي لأنشطة التنمية					
04	لدى مؤسستكم إستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة					
05	لدى مؤسستكم برامج لتنمية مهارات وكفاءة العاملين					
06	تعمل مؤسستكم على دعم إدارة الجودة لديها					
07	لدى مؤسستكم نظام لإدارة المخاطر					
08	لدى مؤسستكم نظام لإدارة الاتصالات وبناء الشبكات					
09	لدى مؤسستكم نظام فعال لإدارة الإمدادات					

3- البعد الاجتماعي

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساهم مؤسستكم في برامج دعم تنمية المجتمع					
02	تشارك الشركة في الفعاليات الخيرية الاجتماعية					
03	تدعم مؤسستكم برامج ضمان الصحة والسلامة المهنية بها.					
04	تلتزم الشركة بتقديم منتجات خالية من الغش والتزوير					
05	تلتزم مؤسستكم بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالضمان الاجتماعي.					
06	تلتزم مؤسستكم بالتعليمات المتعلقة السلامة المهنية لعمالها					
07	تتجنب مؤسستكم أي تمييز بين العمال لا يقوم على الكفاءة					
08	تحرص الشركة على تطبيق العدالة في اختيار العاملين					

الملحق رقم -02-: أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان.

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	د- تي أحمد	جامعة الوادي
02	د- قعيد ابراهيم	جامعة الوادي
03	د- دمدوم زكرياء	جامعة الوادي
04	د- بكوش لطيفة	جامعة الوادي

الملحق رقم -03-: مخرجات برنامج SPSS.

1- الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

المستوى_التعليمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
15.2	15.2	15.2	10	تقني سامي	Valid
30.3	15.2	15.2	10	ليسانس	
72.7	42.4	42.4	28	ماستر	
81.8	9.1	9.1	6	ماجستير	
89.4	7.6	7.6	5	دكتوراه	
100.0	10.6	10.6	7	أخرى	
	100.0	100.0	66	Total	

الخبرة_المهنية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
56.1	56.1	56.1	37	أقل من 06 سنوات	Valid
81.8	25.8	25.8	17	من 06 إلى 10 سنوات	
89.4	7.6	7.6	5	من 11 إلى 15 سنة	
92.4	3.0	3.0	2	من 16 إلى 20 سنة	
100.0	7.6	7.6	5	أكثر من 20 سنة	
	100.0	100.0	66	Total	

المركز_الوظيفي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
15.2	15.2	15.2	10	مالك مسير	Valid
33.3	18.2	18.2	12	مدير	
51.5	18.2	18.2	12	رئيس مصلحة	
100.0	48.5	48.5	32	عامل إداري	
	100.0	100.0	66	Total	

التخصص

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.7	22.7	22.7	15	محاسبة	Valid
31.8	9.1	9.1	6	مالية	
36.4	4.5	4.5	3	تسويق	
45.5	9.1	9.1	6	اقتصاد	
53.0	7.6	7.6	5	موارد بشرية	
71.2	18.2	18.2	12	إدارة أعمال	
100.0	28.8	28.8	19	أخرى	
	100.0	100.0	66	Total	

حجم_المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.8	31.8	31.8	21	مصغرة	Valid
69.7	37.9	37.9	25	صغيرة	
95.5	25.8	25.8	17	متوسطة	
100.0	4.5	4.5	3	كبيرة	
	100.0	100.0	66	Total	

نوع_المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
48.5	48.5	48.5	32	انتاجية	Valid
84.8	36.4	36.4	24	خدمية	
100.0	15.2	15.2	10	مختلطة	
	100.0	100.0	66	Total	

2- معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الاحتمالية لها:

متوسط_محور_1بعد_الابداعية		
.696**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الابداعية_س1
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.817**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الابداعية_س2
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.772**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الابداعية_س3
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.767**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الابداعية_س4
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.826**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الابداعية_س5
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.827**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الابداعية_س6
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.716**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الابداعية_س7
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	

متوسط_محور_1بعد_المخاطرة		
.685**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المخاطرة_س1
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.650**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المخاطرة_س2
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.642**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المخاطرة_س3
.000	Sig. (2-tailed)	

66	N	
.716**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المخاطرة_س4
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.621**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المخاطرة_س5
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	

متوسط_محور_1بعد_الاستباقية		
.662**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الاستباقية_س1
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.492**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الاستباقية_س2
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.733**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الاستباقية_س3
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.730**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الاستباقية_س4
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	

متوسط_محور_1بعد_الهجومية		
.735**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الهجومية_س1
.000	Sig. (2-tailed)	
65	N	
.564**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الهجومية_س2
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.760**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الهجومية_س3
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.558**	Pearson Correlation	محور_1بعد_الهجومية_س4
.000	Sig. (2-tailed)	
65	N	

متوسط_محور_1بعد_المرونة		
.752**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المرونة_س1
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.730**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المرونة_س2
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.769**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المرونة_س3
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.681**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المرونة_س4
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.508**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المرونة_س5
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	
.635**	Pearson Correlation	محور_1بعد_المرونة_س6
.000	Sig. (2-tailed)	
66	N	

		متوسط_اجمالي_المحور1
متوسط_محور_1بعد_الابداعية	Pearson Correlation	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
متوسط_محور_1بعد_المخاطرة	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
متوسط_محور_1بعد_الاستباقية	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
متوسط_محور_1بعد_الهجومية	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
متوسط_محور_1بعد_المرونة	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66

		متوسط_محور_2البعد_الاقتصادي
محور_2البعد_الاقتصادي_س1	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاقتصادي_س2	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاقتصادي_س3	Pearson Correlation	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاقتصادي_س4	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاقتصادي_س5	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاقتصادي_س6	Pearson Correlation	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاقتصادي_س7	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاقتصادي_س8	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
محور_2البعد_الاقتصادي_س9	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66

		متوسط_محور_2البعد_الاجتماعي
محور_2البعد_الاجتماعي_س1	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاجتماعي_س2	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
محور_2البعد_الاجتماعي_س3	Pearson Correlation	.728**

.000 66	Sig. (2-tailed) N	
.616** .000 66	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	محور_2البعد_الاجتماعي_س4
.626** .000 66	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	محور_2البعد_الاجتماعي_س5
.721** .000 66	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	محور_2البعد_الاجتماعي_س6
.600** .000 66	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	محور_2البعد_الاجتماعي_س7
.532** .000 66	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	محور_2البعد_الاجتماعي_س8

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**
.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .*

3- معاملات الصدق والثبات:

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	
7	.881	محور1_بعد_الإبداعية

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	
5	.670	محور1_بعد_المخاطرة

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	
6	. 664	محور1_بعد_الاستباقية

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	
4	.643	محور1_بعد_الهجومية

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	
6	.667	محور1_بعد_الهجومية

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	
26	.788	إجمالي المحور الأول

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	
		إجمالي المحور الثاني

25	.931	

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	إجمالي الاستبيان
51	.914	

4- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

Tests of Normality

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov[a]			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.068	66	.958	.054	66	.104	متوسط_اجمالي_المحور1
.293	66	.978	.200*	66	.084	متوسط_اجمالي_المحور2
.418	66	.981	.200*	66	.065	متوسط_اجمالي_الاستبيان

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

5- التكرارات والنسب لمتغيرات الدراسة:

محور_1بعد_الابداعية_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
4.5	1.5	1.5	1	غير موافق	
10.6	6.1	6.1	4	محايد	
59.1	48.5	48.5	32	موافق	
100.0	40.9	40.9	27	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الابداعية_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
6.1	4.5	4.5	3	محايد	
59.1	53.0	53.0	35	موافق	
100.0	40.9	40.9	27	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الابداعية_س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
6.1	3.0	3.0	2	غير موافق	
19.7	13.6	13.6	9	محايد	
63.6	43.9	43.9	29	موافق	
100.0	36.4	36.4	24	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الابداعية_س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
10.6	9.1	9.1	6	محايد	
71.2	60.6	60.6	40	موافق	
100.0	28.8	28.8	19	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الابداعية_س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
10.6	9.1	9.1	6	محايد	
51.5	40.9	40.9	27	موافق	
100.0	48.5	48.5	32	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الابداعية_س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
3.0	1.5	1.5	1	غير موافق	
13.6	10.6	10.6	7	محايد	
68.2	54.5	54.5	36	موافق	
100.0	31.8	31.8	21	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الابداعية_س7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
6.1	4.5	4.5	3	غير موافق	
33.3	27.3	27.3	18	محايد	
63.6	30.3	30.3	20	موافق	
100.0	36.4	36.4	24	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المخاطرة_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
22.7	19.7	19.7	13	غير موافق	
57.6	34.8	34.8	23	محايد	
84.8	27.3	27.3	18	موافق	
100.0	15.2	15.2	10	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المخاطرة_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.5	4.5	4.5	3	غير موافق بشدة	Valid
30.3	25.8	25.8	17	غير موافق	
53.0	22.7	22.7	15	محايد	

90.9	37.9	37.9	25	موافق	
100.0	9.1	9.1	6	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المخاطرة_س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.1	6.1	6.1	4	غير موافق بشدة	Valid
25.8	19.7	19.7	13	غير موافق	
57.6	31.8	31.8	21	محايد	
87.9	30.3	30.3	20	موافق	
100.0	12.1	12.1	8	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المخاطرة_س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.5	4.5	4.5	3	غير موافق بشدة	Valid
16.7	12.1	12.1	8	غير موافق	
42.4	25.8	25.8	17	محايد	
89.4	47.0	47.0	31	موافق	
100.0	10.6	10.6	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المخاطرة_س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
13.6	12.1	12.1	8	غير موافق	
37.9	24.2	24.2	16	محايد	
87.9	50.0	50.0	33	موافق	
100.0	12.1	12.1	8	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الاستباقية_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.6	7.6	7.6	5	غير موافق	Valid
31.8	24.2	24.2	16	محايد	
74.2	42.4	42.4	28	موافق	
100.0	25.8	25.8	17	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_الاستباقية_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12.1	12.1	12.1	8	محايد	Valid
75.8	63.6	63.6	42	موافق	
100.0	24.2	24.2	16	موافق بشدة	

	100.0	100.0	66	Total

محور_1بعد_الاستباقية_س3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	4.5	4.5	4.5
	محايد	11	16.7	16.7	21.2
	موافق	36	54.5	54.5	75.8
	موافق بشدة	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_1بعد_الاستباقية_س4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.6	7.6	7.6
	محايد	16	24.2	24.2	31.8
	موافق	23	34.8	34.8	66.7
	موافق بشدة	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_1بعد_الهجومية_س1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	4	6.1	6.1	9.1
	محايد	12	18.2	18.2	27.3
	موافق	34	51.5	51.5	78.8
	موافق بشدة	14	21.2	21.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_1بعد_الهجومية_س2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	15.2	15.2	15.2
	غير موافق	16	24.2	24.2	39.4
	محايد	15	22.7	22.7	62.1
	موافق	21	31.8	31.8	93.9
	موافق بشدة	4	6.1	6.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_1بعد_الهجومية_س3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	5	7.6	7.6	9.1
	محايد	8	12.1	12.1	21.2
	موافق	27	40.9	40.9	62.1
	موافق بشدة	25	37.9	37.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_1بعد_الهجومية_س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق	Valid
16.7	13.6	13.6	9	محايد	
53.0	36.4	36.4	24	موافق	
100.0	47.0	47.0	31	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المرونة_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.6	7.6	7.6	5	غير موافق بشدة	Valid
22.7	15.2	15.2	10	غير موافق	
39.4	16.7	16.7	11	محايد	
89.4	50.0	50.0	33	موافق	
100.0	10.6	10.6	7	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المرونة_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.1	6.1	6.1	4	غير موافق بشدة	Valid
28.8	22.7	22.7	15	غير موافق	
40.9	12.1	12.1	8	محايد	
83.3	42.4	42.4	28	موافق	
100.0	16.7	16.7	11	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المرونة_س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.1	6.1	6.1	4	غير موافق بشدة	Valid
19.7	13.6	13.6	9	غير موافق	
36.4	16.7	16.7	11	محايد	
80.3	43.9	43.9	29	موافق	
100.0	19.7	19.7	13	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المرونة_س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.5	4.5	4.5	3	غير موافق بشدة	Valid
30.3	25.8	25.8	17	غير موافق	
40.9	10.6	10.6	7	محايد	
80.3	39.4	39.4	26	موافق	
100.0	19.7	19.7	13	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المرونة_س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.1	6.1	6.1	4	غير موافق بشدة	Valid
24.2	18.2	18.2	12	غير موافق	
53.0	28.8	28.8	19	محايد	

81.8	28.8	28.8	19	موافق	
100.0	18.2	18.2	12	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_1بعد_المرونة_س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.6	7.6	7.6	5	غير موافق بشدة	Valid
22.7	15.2	15.2	10	غير موافق	
57.6	34.8	34.8	23	محايد	
90.9	33.3	33.3	22	موافق	
100.0	9.1	9.1	6	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.6	7.6	7.6	5	غير موافق	Valid
30.3	22.7	22.7	15	محايد	
81.8	51.5	51.5	34	موافق	
100.0	18.2	18.2	12	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
13.6	10.6	10.6	7	غير موافق	
36.4	22.7	22.7	15	محايد	
78.8	42.4	42.4	28	موافق	
100.0	21.2	21.2	14	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.6	7.6	7.6	5	غير موافق	Valid
27.3	19.7	19.7	13	محايد	
66.7	39.4	39.4	26	موافق	
100.0	33.3	33.3	22	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
15.2	12.1	12.1	8	غير موافق	
37.9	22.7	22.7	15	محايد	
72.7	34.8	34.8	23	موافق	
100.0	27.3	27.3	18	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
7.6	6.1	6.1	4	غير موافق	
31.8	24.2	24.2	16	محايد	
68.2	36.4	36.4	24	موافق	
100.0	31.8	31.8	21	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
10.6	7.6	7.6	5	غير موافق	
28.8	18.2	18.2	12	محايد	
59.1	30.3	30.3	20	موافق	
100.0	40.9	40.9	27	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
15.2	12.1	12.1	8	غير موافق	
42.4	27.3	27.3	18	محايد	
75.8	33.3	33.3	22	موافق	
100.0	24.2	24.2	16	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س8

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.6	7.6	7.6	5	غير موافق بشدة	Valid
24.2	16.7	16.7	11	غير موافق	
56.1	31.8	31.8	21	محايد	
78.8	22.7	22.7	15	موافق	
100.0	21.2	21.2	14	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاقتصادي_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
10.6	10.6	10.6	7	غير موافق	Valid
27.3	16.7	16.7	11	محايد	
77.3	50.0	50.0	33	موافق	
100.0	22.7	22.7	15	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاقتصادي_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق	Valid
16.7	13.6	13.6	9	محايد	
68.2	51.5	51.5	34	موافق	

100.0	31.8	31.8	21	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

محور_2البعد_الاقتصادي_س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
12.1	10.6	10.6	7	غير موافق	
37.9	25.8	25.8	17	محايد	
72.7	34.8	34.8	23	موافق	
100.0	27.3	27.3	18	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاقتصادي_س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
9.1	6.1	6.1	4	غير موافق	
25.8	16.7	16.7	11	محايد	
71.2	45.5	45.5	30	موافق	
100.0	28.8	28.8	19	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاقتصادي_س5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
6.1	4.5	4.5	3	غير موافق	
22.7	16.7	16.7	11	محايد	
65.2	42.4	42.4	28	موافق	
100.0	34.8	34.8	23	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاقتصادي_س6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق بشدة	Valid
6.1	4.5	4.5	3	غير موافق	
24.2	18.2	18.2	12	محايد	
56.1	31.8	31.8	21	موافق	
100.0	43.9	43.9	29	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاقتصادي_س7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
9.1	6.1	6.1	4	غير موافق	
22.7	13.6	13.6	9	محايد	
66.7	43.9	43.9	29	موافق	
100.0	33.3	33.3	22	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_البيئي_س8

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.6	7.6	7.6	5	غير موافق بشدة	Valid
24.2	16.7	16.7	11	غير موافق	
56.1	31.8	31.8	21	محايد	
78.8	22.7	22.7	15	موافق	
100.0	21.2	21.2	14	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاقتصادي_س9

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.5	4.5	4.5	3	غير موافق بشدة	Valid
12.1	7.6	7.6	5	غير موافق	
25.8	13.6	13.6	9	محايد	
72.7	47.0	47.0	31	موافق	
100.0	27.3	27.3	18	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاجتماعي_س1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
7.6	4.5	4.5	3	غير موافق	
30.3	22.7	22.7	15	محايد	
77.3	47.0	47.0	31	موافق	
100.0	22.7	22.7	15	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاجتماعي_س2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق بشدة	Valid
9.1	6.1	6.1	4	غير موافق	
28.8	19.7	19.7	13	محايد	
69.7	40.9	40.9	27	موافق	
100.0	30.3	30.3	20	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاجتماعي_س3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.5	4.5	4.5	3	غير موافق	Valid
15.2	10.6	10.6	7	محايد	
63.6	48.5	48.5	32	موافق	
100.0	36.4	36.4	24	موافق بشدة	
	100.0	100.0	66	Total	

محور_2البعد_الاجتماعي_س4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق	Valid
9.1	6.1	6.1	4	محايد	
53.0	43.9	43.9	29	موافق	

	موافق بشدة	31	47.0	47.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_2البعد_الاجتماعي_س5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	10.6	10.6	10.6
	موافق	29	43.9	43.9	54.5
	موافق بشدة	30	45.5	45.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_2البعد_الاجتماعي_س6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.0	3.0	3.0
	محايد	5	7.6	7.6	10.6
	موافق	32	48.5	48.5	59.1
	موافق بشدة	27	40.9	40.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_2البعد_الاجتماعي_س7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.0	3.0	3.0
	محايد	10	15.2	15.2	18.2
	موافق	27	40.9	40.9	59.1
	موافق بشدة	27	40.9	40.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

محور_2البعد_الاجتماعي_س8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.0	3.0	3.0
	محايد	9	13.6	13.6	16.7
	موافق	33	50.0	50.0	66.7
	موافق بشدة	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

6- المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
محور_1بعد_الابداعية_س1	66	4.2273	.87346
محور_1بعد_الابداعية_س2	66	4.3182	.70513
محور_1بعد_الابداعية_س3	66	4.0758	.94967
محور_1بعد_الابداعية_س4	66	4.1515	.70694
محور_1بعد_الابداعية_س5	66	4.3485	.77445
محور_1بعد_الابداعية_س6	66	4.1364	.78223
محور_1بعد_الابداعية_س7	66	3.9545	.98343
محور_1بعد_المخاطرة_س1	66	3.3182	1.05479
محور_1بعد_المخاطرة_س2	66	3.2121	1.07439
محور_1بعد_المخاطرة_س3	66	3.2273	1.09257
محور_1بعد_المخاطرة_س4	66	3.4697	.99568
محور_1بعد_المخاطرة_س5	66	3.5909	.91108

.89247	3.8636	66	محور_1بعد_الاستباقية_س1
.59524	4.1212	66	محور_1بعد_الاستباقية_س2
.77445	3.9848	66	محور_1بعد_الاستباقية_س3
.94264	3.9394	66	محور_1بعد_الاستباقية_س4
.94314	3.8182	66	محور_1بعد_الهجومية_س1
1.19136	2.8939	66	محور_1بعد_الهجومية_س2
.97474	4.0606	66	محور_1بعد_الهجومية_س3
.81421	4.2727	66	محور_1بعد_الهجومية_س4
1.10909	3.4091	66	محور_1بعد_المرونة_س1
1.18941	3.4091	66	محور_1بعد_المرونة_س2
1.13762	3.5758	66	محور_1بعد_المرونة_س3
1.20421	3.4394	66	محور_1بعد_المرونة_س4
1.15682	3.3485	66	محور_1بعد_المرونة_س5
1.05997	3.2121	66	محور_1بعد_المرونة_س6
.82685	3.8030	66	محور_2البعد_البيئي_س1
1.02521	3.6818	66	محور_2البعد_البيئي_س2
.91974	3.9848	66	محور_2البعد_البيئي_س3
1.09214	3.7121	66	محور_2البعد_البيئي_س4
.97234	3.9091	66	محور_2البعد_البيئي_س5
1.08829	3.9848	66	محور_2البعد_البيئي_س6
1.07612	3.6364	66	محور_2البعد_البيئي_س7
1.20682	3.3333	66	محور_2البعد_البيئي_س8
.89859	3.8485	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س1
.75478	4.1212	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س2
1.02373	3.7576	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س3
.98804	3.9091	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س4
.91873	4.0455	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س5
.96898	4.1212	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س6
.99988	3.9848	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س7
1.09853	3.8030	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س8
1.05601	3.8485	66	محور_2البعد_الاقتصادي_س9
.94314	3.8182	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س1
1.00963	3.8939	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س2
.79582	4.1667	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س3
.73364	4.3485	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س4
.66777	4.3485	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س5
.73475	4.2727	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س6
.80803	4.1970	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س7
.76231	4.1364	66	محور_2البعد_الاجتماعي_س8
.63568	4.1732	66	متوسط_محور_1بعد_الابداعية
.79762	3.3636	66	متوسط_محور_1بعد_المخاطرة
.53480	3.9773	66	متوسط_محور_1بعد_الاستباقية
.63701	3.7702	66	متوسط_محور_1بعد_الهجومية
.83138	3.3989	66	متوسط_محور_1بعد_المرونة
.44487	3.7487	66	متوسط_اجمالى_المحور1
.79679	3.7595	66	متوسط_محور_2البعد_البيئي
.74843	3.9390	66	متوسط_محور_2البعد_الاقتصادي
.51418	4.1477	66	متوسط_محور_2البعد_الاجتماعى
.57120	3.9487	66	متوسط_اجمالي_المحور2
.43265	3.8488	66	متوسط_اجمالي_الاستبيان

7- قيم إحصائية ستودنت والقيم الاحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة

One-Sample Test

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.3294	1.0169	1.17316	.000	65	14.993	متوسط_محور_1بعد_الابداعية
.5597	.1676	.36364	.000	65	3.704	متوسط_محور_1بعد_المخاطرة
1.1087	.8458	.97727	.000	65	14.845	متوسط_محور_1بعد_الاستباقية

متوسط_محور_1بعد_الهجومية	9.823	65	.000	.77020	.6136	.9268
متوسط_محور_1بعد_المرونة	3.898	65	.000	.39889	.1945	.6033
متوسط_اجمالي_المحور1	13.673	65	.000	.74872	.6394	.8581
متوسط_محور_2البعد_البيئي	7.744	65	.000	.75947	.5636	.9553
متوسط_محور_2البعد_الاقتصادي	10.192	65	.000	.93897	.7550	1.1230
متوسط_محور_2البعد_الاجتماعي	18.134	65	.000	1.14773	1.0213	1.2741
متوسط_اجمالي_المحور2	13.493	65	.000	.94872	.8083	1.0891
متوسط_اجمالي_الاستبيان	15.938	65	.000	.84880	.7424	.9552

8- دراسة الارتباط بين مجمل المتغير المستقل والمتغير التابع:

Correlations

		متوسط_اجمالي_المحور1	متوسط_اجمالي_المحور2
متوسط_اجمالي_المحور1	Pearson Correlation	1	.441**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	66	66
متوسط_اجمالي_المحور2	Pearson Correlation	.441**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	66

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

9- دراسة الارتباط بين مختلف المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Correlations

		متوسط_محو ر_1بعد_الا بداعية	متوسط_محور _1بعد_المخاطر ة	متوسط_محور _1بعد_الاستباقي ة	متوسط_محور _1بعد_الهجومية	متوسط_محور _1بعد_المرونة	متوسط_اجمالي_ المحور2
متوسط_محور _1بعد_الابداعية	Pearson Correlation	1	.096	.173	.196	.075	.269*
	Sig. (2-tailed)		.444	.164	.115	.549	.029
	N	66	66	66	66	66	66
متوسط_محور _1بعد_المخاطر ة	Pearson Correlation	.096	1	.241	.462**	.315**	.096
	Sig. (2-tailed)	.444		.051	.000	.010	.441
	N	66	66	66	66	66	66
متوسط_محور _1بعد_الاستباقي ة	Pearson Correlation	.173	.241	1	.471**	.193	.625**
	Sig. (2-tailed)	.164	.051		.000	.120	.000
	N	66	66	66	66	66	66
متوسط_محور _1بعد_الهجومية	Pearson Correlation	.196	.462**	.471**	1	.207	.412**
	Sig. (2-tailed)	.115	.000	.000		.096	.001
	N	66	66	66	66	66	66
متوسط_محور _1بعد_المرونة	Pearson Correlation	.075	.315**	.193	.207	1	.038
	Sig. (2-tailed)	.549	.010	.120	.096		.765
	N	66	66	66	66	66	66
متوسط_اجمالي_ المحور2	Pearson Correlation	.269*	.096	.625**	.412**	.038	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.441	.000	.001	.765	
	N	66	66	66	66	66	66

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

9- دراسة الانحدار بين مجمل المتغير المستقل والمتغير التابع:

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.828	.544		3.361	.001
	متوسط_اجمالي_المحور1	.566	.144	.441	3.927	.000

a. Dependent Variable: المحور_اجمالي_متوسط2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.117	1	4.117	15.419	.000[b]
	Residual	17.090	64	.267		
	Total	21.208	65			

a. Dependent Variable: المحور_اجمالي_متوسط2
b. Predictors: (Constant), المحور_اجمالي_متوسط1

9- الدراسة الوصفية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

المستوى_التعليمي		متوسط_اجمالي_المحور1	متوسط_اجمالي_المحور2	متوسط_اجمالي_الاستبيان
تقني سامي	Mean	3.6306	4.0456	3.8381
	N	10	10	10
	Std. Deviation	.52144	.40353	.33802
ليسانس	Mean	3.6712	3.9394	3.8053
	N	10	10	10
	Std. Deviation	.44475	.49406	.43640
ماستر	Mean	3.6970	3.8501	3.7736
	N	28	28	28
	Std. Deviation	.38950	.61913	.40746
ماجستير	Mean	4.0782	4.3765	4.2282
	N	6	6	6
	Std. Deviation	.47658	.51527	.45456
دكتوراه	Mean	3.9655	3.9954	3.9804
	N	5	5	5
	Std. Deviation	.23796	.45845	.31547
أخرى	Mean	3.7978	3.8181	3.8080
	N	7	7	7
	Std. Deviation	.57746	.75628	.62854
Total	Mean	3.7487	3.9487	3.8488
	N	66	66	66
	Std. Deviation	.44487	.57120	.43265

الخبرة_المهنية		متوسط_إجمالي_المحور1	متوسط_إجمالي_المحور2	متوسط_إجمالي_الاستبيان
أقل من 06 سنوات	Mean	3.7416	3.9401	3.8408
	N	37	37	37
	Std. Deviation	.40847	.58572	.39271
من 06 إلى 10 سنوات	Mean	3.7263	3.9747	3.8505
	N	17	17	17

	Std. Deviation	.49707	.49166	.43185
من 11 إلى 15 سنة	Mean	3.8201	3.9704	3.8952
	N	5	5	5
	Std. Deviation	.28715	.31175	.27589
من 16 إلى 20 سنة	Mean	3.3352	3.3102	3.3227
	N	2	2	2
	Std. Deviation	.94012	.97555	.95783
أكثر من 20 سنة	Mean	3.9715	4.1583	4.0659
	N	5	5	5
	Std. Deviation	.51595	.80585	.63385
Total	Mean	3.7487	3.9487	3.8488
	N	66	66	66
	Std. Deviation	.44487	.57120	.43265

المركز_الوظيفي		متوسط_اجمالي المحور1	متوسط_اجمالي_ المحور2	متوسط_اجمالي _الاستبيان
مالك مسير	Mean	3.9560	3.8796	3.9178
	N	10	10	10
	Std. Deviation	.38224	.59078	.44788
مدير	Mean	3.8065	4.1435	3.9754
	N	12	12	12
	Std. Deviation	.52159	.61929	.44304
رئيس مصلحة	Mean	3.7854	3.8887	3.8370
	N	12	12	12
	Std. Deviation	.45284	.42005	.41379
عامل إداري	Mean	3.6485	3.9198	3.7841
	N	32	32	32
	Std. Deviation	.42097	.60466	.43787
Total	Mean	3.7487	3.9487	3.8488
	N	66	66	66
	Std. Deviation	.44487	.57120	.43265

التخصص		متوسط_اجمالي_ المحور1	متوسط_اجمالي_ المحور2	متوسط_اجمالي _الاستبيان
محاسبة	Mean	3.7766	3.7313	3.7540
	N	15	15	15
	Std. Deviation	.27097	.45375	.31569
مالية	Mean	3.6388	3.9946	3.8167
	N	6	6	6
	Std. Deviation	.59794	.29877	.29978
تسويق	Mean	4.2697	4.3580	4.3155
	N	3	3	3
	Std. Deviation	.46854	.62569	.54924
اقتصاد	Mean	3.3994	3.7778	3.5886
	N	6	6	6
	Std. Deviation	.73883	.65778	.60492
موارد بشرية	Mean	3.8308	3.9991	3.9149
	N	5	5	5
	Std. Deviation	.59719	.48606	.53607
إدارة أعمال	Mean	3.7196	4.1252	3.9224
	N	12	12	12
	Std. Deviation	.27524	.53502	.34782
أخرى	Mean	3.7863	3.9705	3.8784
	N	19	19	19
	Std. Deviation	.40272	.70885	.47755
Total	Mean	3.7487	3.9487	3.8488

N	66	66	66	
Std. Deviation	.44487	.57120	.43265	

حجم_المؤسسة		متوسط_اجمالي_ المحور1	متوسط_اجمالي_ المحور2	متوسط_اجمالي _الاستبيان
Mean		3.8656	3.7686	3.8171
N	مصغرة	21	21	21
Std. Deviation		.28816	.47744	.35950
Mean		3.7057	3.8670	3.7864
N	صغيرة	25	25	25
Std. Deviation		.50653	.59429	.50086
Mean		3.6607	4.2515	3.9564
N	متوسطة	17	17	17
Std. Deviation		.53387	.55909	.43846
Mean		3.7878	4.1744	3.9811
N	كبيرة	3	3	3
Std. Deviation		.08886	.55326	.24277
Mean		3.7487	3.9487	3.8488
N	Total	66	66	66
Std. Deviation		.44487	.57120	.43265

Report

المؤسسة_نوع		_اجمالي_متوسط 1المحور	_اجمالي_متوسط 2المحور	_اجمالي_متوسط الاستبيان
Mean		3.7725	3.9781	3.8754
N	انتاجية	32	32	32
Std. Deviation		.44675	.63789	.47049
Mean		3.6938	3.8205	3.7572
N	خدمية	24	24	24
Std. Deviation		.46839	.52318	.40129
Mean		3.8044	4.1625	3.9835
N	مختلطة	10	10	10
Std. Deviation		.40957	.39710	.36448
Mean		3.7487	3.9487	3.8488
N	Total	66	66	66
Std. Deviation		.44487	.57120	.43265

10- الدراسة الاحتمالية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

ANOVA

المستوى_التعليمي		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	متوسط_اجمالي_ المحور1	1.178	5	.236	1.209	.316
Within Groups		11.687	60	.195		
Total		12.864	65			
Between Groups	متوسط_اجمالي_ المحور2	1.596	5	.319	.976	.440
Within Groups		19.612	60	.327		
Total		21.208	65			
Between Groups	متوسط_اجمالي_ الاستبيان	1.141	5	.228	1.241	.301
Within Groups		11.027	60	.184		
Total		12.167	65			

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	الخبرة_المهنية	
.542	.780	.157	4	.626	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور1
		.201	61	12.238	Within Groups	
			65	12.864	Total	
.533	.796	.263	4	1.052	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور2
		.330	61	20.156	Within Groups	
			65	21.208	Total	
.376	1.077	.201	4	.802	Between Groups	متوسط_اجمالي_الاستبيان
		.186	61	11.365	Within Groups	
			65	12.167	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المركز_الوظيفي	
.256	1.384	.269	3	.807	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور1
		.194	62	12.057	Within Groups	
			65	12.864	Total	
.634	.574	.191	3	.573	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور2
		.333	62	20.635	Within Groups	
			65	21.208	Total	
.581	.658	.125	3	.375	Between Groups	متوسط_اجمالي_الاستبيان
		.190	62	11.792	Within Groups	
			65	12.167	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	التخصص	
.195	1.498	.283	6	1.701	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور1
		.189	59	11.163	Within Groups	
			65	12.864	Total	
.495	.909	.299	6	1.795	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور2
		.329	59	19.413	Within Groups	
			65	21.208	Total	
.329	1.181	.217	6	1.304	Between Groups	متوسط_اجمالي_الاستبيان
		.184	59	10.863	Within Groups	
			65	12.167	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	حجم_المؤسسة	
.508	.783	.157	3	.470	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور1
		.200	62	12.395	Within Groups	
			65	12.864	Total	
.045	2.836	.853	3	2.559	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور2
		.301	62	18.649	Within Groups	
			65	21.208	Total	
.589	.644	.123	3	.368	Between Groups	متوسط_اجمالي_الاستبيان
		.190	62	11.799	Within Groups	
			65	12.167	Total	

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المؤسسة_نوع	
.742	.300	.061	2	.121	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور1
		.202	63	12.743	Within Groups	
			65	12.864	Total	
.264	1.362	.440	2	.879	Between Groups	متوسط_اجمالي_المحور2
		.323	63	20.329	Within Groups	
			65	21.208	Total	
.344	1.086	.203	2	.406	Between Groups	متوسط_اجمالي_الاستبيان
		.187	63	11.762	Within Groups	
			65	12.167	Total	