

تحليل دور مبادئ حوكمة المنظمات في تبني مؤشرات الأداء الريادي

دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق

ا.د. خالد حمد امين ميرخان

جامعة نولج- اربيل

جلال عبدالله محمد

جامعة السليمانية التقنية

كورتته

ئامانجى ئەم تووژينه وهيه بريتي يه له شيكرده وهى رۆلى پرنسيپه كانى حوكمدارى رېكخراوه كان له بنياتنانى ره هه نده كانى ئەداى پيشه ننگ، ئه وپيش به خستنه رووى په يوه ندى و كاريگه رى له نيوان پرنسيپه كانى حوكمدارى رېكخراوه كان و ره هه نده كانى ئەداى پيشه ننگ له كه رتى زانكو تايبه تى يه كانى هه ريمى كوردستان وه زانينى ئاستى راستى گريمانه كانى تووژينه وه كه وه به ديھينانى ئامانجه كانى ، وه به مه به ستى به ديھينانى ئەم ئامانجه تووژهران مهنه جى بپاهه لدان و شيكرده وه يان به كارھيناوه، ئه وپيش به به كارھينانى فۆرمى راپرسى كه به سهر سه رۆك و ئەندامانى ئەنجومه نى زانكو تايبه تى يه كانى هه ريمى كوردستانا دابه شكرا، وه چاوگى تووژينه وه كه پيك هاتبوو له (١١٠) كهس له سه رۆك و ئەندامانى ئەنجومه نه كانى زانكو تايبه تى يه كانى هه ريمى كوردستان، كه ئەمانيش سه ركردايه تى بالآى ئەم زانكو يانه پيك ده هينن كه ژماره يان (١٢) زانكو بوو.

وه تووژهران له كو تايى شيكرده وه كه ياندا گه يشتنه ئەم دهره نجامه ي كه پرنسيپه كانى حوكمدارى رېكخراوه يى رۆلپكى به رچاو ده گيرپت له به ديھينانى ره هه نده كانى ئەداى پيشه ننگ، وه هه روه ها حوكمدارپتى رېكخراوه يى وه ك دهر وازه يه كى كارگيرپى گرننگ داده نرپت كه هاو كارى رېكخراوه كان ده كات له گه يشتن به ئەداى پيشه ننگ، وه له روانگه ي دهره نجامه كانه وه تووژهران كو مە ليك پيشنياريان خستۆته روو له گرننگتربنيان: بلاو كوردنه وه ي بيرۆكه ي ستراتيجى بو پرنسيپه كانى حوكمدارپتى رېكخراوه كان وه دانانى به به شيكى نه پچراو له ستراتيجى رېكخراوه يى له زانكو تايبه تى كانى هه ريمى كوردستان و رېكخراوه كانى ديكه ش به هيواى گه يشتن به ئاستى به رزى ئەداى پيشه ننگ.

الملخص

يهدف البحث الى تحليل دور مبادئ حوكمة المنظمات في تبني مؤشرات الأداء الريادي وذلك عبر معرفة العلاقة والأثر بين مبادئ حوكمة المنظمات ومؤشرات الأداء الريادي في قطاع الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق ومعرفة مدى صحة فرضيات البحث وتحقيق اهدافها، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام استمارة الإستبانة التى وزعت على رؤساء واعضاء مجالس الجامعات الخاصة في الإقليم فقد شملت

عينة البحث (١١٠) فردا من رؤساء واعضاء مجالس الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق والذين يشكلون القيادات العليا في تلك الجامعات والبالغة اعدادها (١٢) جامعة.

وتوصل الباحثان في ختام تحليلاتهما الى مايساعد على اعتبار ان مبادئ حوكمة المنظمات تساهم بشكل بارز في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي كما تعد حوكمة المنظمات مدخلا اداريا مهما يساعد المنظمات في بلوغ الأداء الريادي، وفي ضوء جملة ما توصل اليهما من نتائج قدم الباحثان مجموعة من المقترحات من اهمها ارساء الفكر الإستراتيجي لمبادئ حوكمة المنظمات وجعلها جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات الجامعات الخاصة والمنظمات الأخرى املا في تحقيق مستويات عالية من الأداء الريادي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - مبادئ حوكمة المنظمات - الأداء الريادي - مؤشرات الأداء الريادي

Summary

This study aims to analyze the role of the corporate governance principles in the adoption of the entrepreneurial performance indicators through identify the relationship and impact between the principles of organizational governance and the indicators of entrepreneurial performance in the private universities sector in the Kurdistan Region - Iraq and to recognize the validity of the study hypotheses with achieve its objectives. In order to achieve this objective, the researchers have used the analytical method by using the questionnaire which were distributed to the heads and members of the councils of private universities in the region, the sample included (110) members of the heads and members of the Councils of private universities in the Kurdistan Region of Iraq, who are considered as the top leaders in those universities which includes (12) Universities.

In conclusion of their analysis, the researchers reached that the principles of corporate governance contribute significantly to achieving the indicators of entrepreneurial performance and the governance of organizations is recognized as an important administrative entrance which helps the organizations achieving the entrepreneurial performance. In the light of the results that have been reached, the researchers presented a set of recommendations such as establish the strategic thinking of the principles of corporate governance and make it an integral part of the strategy of private universities and other organizations in order to gain the high levels of entrepreneurial performance.

المبحث الأول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يتناول مشكلة البحث موضوع الدراسة من الجانب الأكاديمي والميداني، فالبعد الأكاديمي لمشكلة البحث يركز على دور مبادئ حوكمة المنظمات في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، لذا يهدف هذا البعد الى التعرف على مبادئ حوكمة المنظمات واهم المؤشرات الضرورية لتحقيق الأداء الريادي، اذ ان الوصول الى الأداء الريادي والتميز في الأعمال يحتاج الى بذل جهود وسعي متواصل في تكوين بيئة

داخلية ملائمة يساعد الأفراد العاملين على تقديم كل ما يمتلكونه من افكار واراء في سبيل توصيل المنظمة الى التفوق والريادة في اداءها.

وميدانيا تتمحور مشكلة البحث في سعي الجامعات المبحوثة في بلوغ الريادة في اعمالها وفي ظل الظروف الراهنة والمتمثلة بالتعقيدات البيئية والمنافسة الشرسة وجب على تلك الجامعات اتباع اساليب مبتكرة من اجل التفوق على المنافسين وبلوغ الأداء الريادي، وبما ان حوكمة المنظمات تعد من المناهج الإصلاحية والية عمل من شأنها ترسيخ منهجية معاملات المنظمات عبر استخدام السلطات الإدارية لصالح تحقيق اهداف المنظمة والعاملين، كما تعد من المداخل الإدارية المهمة التي تؤثر في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي لذا تحتاج تلك الجامعات الى توضيح العلاقة والأثر بين مبادئ حوكمة المنظمات ومؤشرات الأداء الريادي وهذا يشكل اهمية كبيرة لمشكلة الدراسة الميدانية، ومن هذا المنطلق تم تلخيص مشكلة الدراسة الميدانية عبر التساؤلات الآتية:

١- ماهي مستويات تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات فى الجامعات الخاصة في اقليم كردستان- العراق؟

٢- هل تعتمد الجامعات الخاصة المبحوثة فى تبني مؤشرات الاداء الريادي على مبادئ حوكمة المنظمات؟

ثانياً: اهمية البحث

أ- تبنثق اهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري والإستراتيجي في بيئة منظمات الأعمال ومسار اعمالها ومن جانبها تحاول هذه الدراسة التطرق الى آخر المستجدات في مجال مواضيع متغيرات الدراسة وتحديد الأفكار الجوهرية ذات الصلة بها.

ب- تبرز اهمية البحث في تزويد الجامعات المبحوثة بمعلومات واقعية عن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات ومدى اهمية تلك المبادئ لتكوين بيئة او مناخ تنظيمي يساعدهم في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي.

ت- الإفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين متغيرات الدراسة بالشكل الذي ينعكس ايجابا على تحقيق اهداف الجامعات الخاصة في اقليم كردستان لرفد سوق العمل بخريجين تستفاد من خبراتهم.

ثالثاً: اهداف البحث

١- محاولة اثارة اهتمام ادارات الجامعات المبحوثة في الدراسة لتتناول مثل هذه الموضوعات الحيوية والإهتمام بها دراسة وتحليلاً من اجل الإستفادة منها في بناء جامعة تكون في الطليعة بشكل مستمر.

٢- تحديد العلاقة المعنوية بين مبادئ حوكمة المنظمات ومؤشرات الأداء الريادي.

٣- معرفة تأثير مبادئ حوكمة المنظمات في مؤشرات الأداء الريادي.

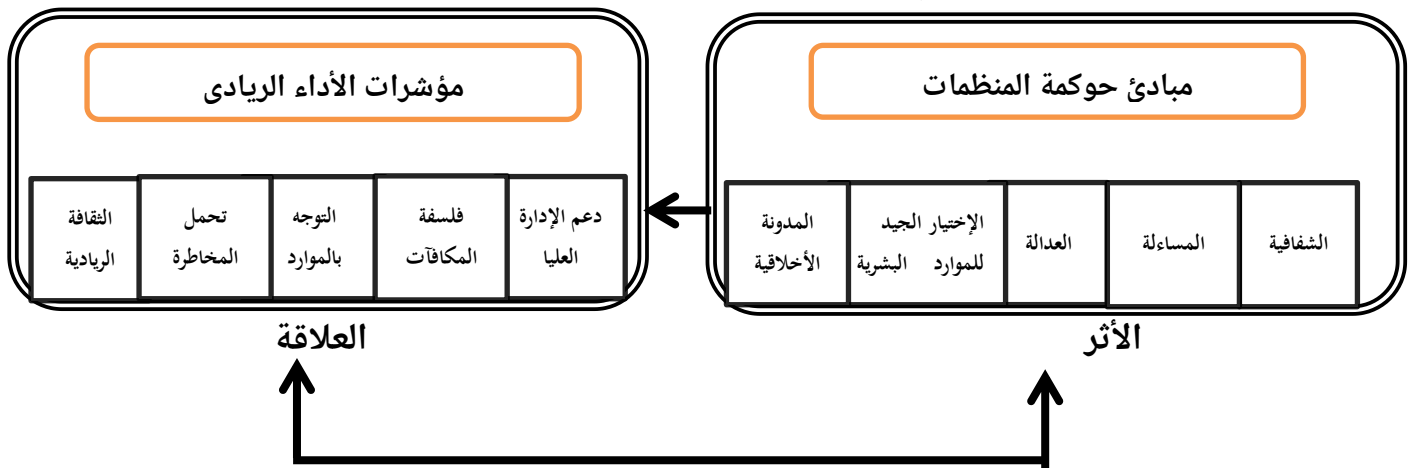
رابعاً: انموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء انموذج افتراضي يعتمد على ادبيات الإدارة ويوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الأنموذج والتي تعطي تصورات واجابات اولية للفرضيات والتساؤولات المشاركة في المعضلة الفكرية للدراسة ومشكلتها الميدانية، ويتضمن الأنموذج المتغيرات الرئيسة الآتية:

١- متغير مبادئ حوكمة المنظمات والذي يتكون من خمس متغيرات فرعية وهي (الشفافية، المساءلة، العدالة، الإختيار الجيد للموارد البشرية، المدونة الأخلاقية).

٢- متغير الأداء الريادي والذي يتكون من خمس متغيرات فرعية وهي (دعم الإدارة العليا، فلسفة المكافآت، التوجه بالموارد، تحمل المخاطرة، الثقافة الريادية).

والشكل (١) يوضح تفاصيل هذا الأنموذج والعلاقات بين متغيراته وقد جرى استنباط هذه العلاقات من حصيلة الجانب النظري وما تسنى للباحثان الإطلاع عليه من بعض الدراسات السابقة.



العلاقة ← المخطط الفرضي للبحث → الأثر

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى :

توجد علاقة معنوية بين مبادئ الحوكمة و مؤشرات الأداء الريادي وتتفرع عنها الفرضيات

الفرعية الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين الشفافية ومؤشرات الأداء الريادي.
- توجد علاقة معنوية بين المساءلة ومؤشرات الأداء الريادي.
- توجد علاقة معنوية بين العدالة ومؤشرات الأداء الريادي.
- توجد علاقة معنوية بين الإختيار الجيد للموارد البشرية ومؤشرات الأداء الريادي.
- توجد علاقة معنوية بين المدونة الأخلاقية ومؤشرات الأداء الريادي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي لمبادئ حوكمة المنظمات فى الأداء الريادي وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية

الآتية:

- يوجد تأثير معنوي للشفافية في مؤشرات الأداء الريادي.
- يوجد تأثير معنوي للمساءلة في مؤشرات الأداء الريادي.
- يوجد تأثير معنوي للعدالة في مؤشرات الأداء الريادي.
- يوجد تأثير معنوي للإختيار الجيد للموارد البشرية في مؤشرات الأداء الريادي.
- يوجد تأثير معنوي للمدونة الأخلاقية في مؤشرات الأداء الريادي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

نظرا للدور الذى تؤديها الجامعات الخاصة وذلك بتوفير فرص العمل من جانب والدور التى تلعبها في دعم اقتصاد الاقليم والتنمية المستدامة فضلا عن تخفيف الأعباء على كاهل الجامعات الحكومية، ومن جانب آخر ولوجود المنافسة الشديدة بين تلك الجامعات ارتأى للباحثان بإجراء دراسة على هذه الجامعات وجعل منتسبي هذه الجامعات كمجتمع الدراسة املا في تقديم اقتراحات تساعدهم في كيفية الوصول الى مصاف المنظمات الريادية.

وجاء اختيار رؤساء مجالس تلك الجامعات واعضاؤها المحترمون كعينة لإجراء البحث لما يمتلكونه من صلاحية صنع القرار واتخاذها ودورهم فى ترشيد القرارات الإستراتيجية المتعلقة بحاضر الجامعة

ومستقبلها، لذا قام الباحثان بتوزيع استمارة الإستبانة عليهم كما اعتمد الباحث اسلوب المقابلات الشخصية مع العديد من افراد العينة لتوضيح فقرات الإستبانة ليتسنى للباحثان الحصول على اكبر قدر ممكن من الإستمارات وجاءت النتائج بما يرضي الباحث حيث تم استرجاع (١١٠) استمارة صالحة للتحليل من بين (١٢٥) استمارة الموزعة اي بنسبة (٨٨%).

سابعاً: صدق اداة الدراسة وثباتها

١- الصدق الظاهري: قام الباحثان بتصميم استمارة الإستبانة بشكل اولي بعد الإطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية والمتعلقة بمتغيري البحث وتم التأكيد على الصدق الظاهري وصدق المحتوى عبر الأخذ بأراء المتخصصين في مجال العلوم الإدارية وبلغ عددهم (٣٤) محكما من جامعات في خارج العراق وداخلها.

٢- اختبار الثبات: استعمل الباحثان معامل (Alpha- Cronbach) بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS-21) وكانت النتائج كالاتي:

أ- معامل الثبات على المستوى الكلي لكافة عبارات الإستبانة وباللغة (٧٠) عبارة بلغت قيمته (٠,٩٧٦) وهي قيمة عالية مقارنة بالقيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تبلغ (٠,٦٧) للدراسات العلمية و (٠,٦٠) للدراسات الإنسانية^١

ب- اما معامل الثبات على المستوى الكلي لعبارات متغيرات الدراسة فقد بلغت قيمته (٠,٩٣٤) لمتغير حوكمة المنظمات في حين بلغت قيمة (٠,٩٤٤) لمتغير الأداء الريادي.

ت- واخيرا على مستوى عبارات الأبعاد كانت اعلى قيمة لبعدها فلسفة المكافآت ضمن متغير الأداء الريادي والتي بلغت (٠,٨٤١)، بينما اقل قيمة كانت لبعدها المساءلة ضمن متغير حوكمة المنظمات والتي بلغت (٠,٧٠٥).

وعليه يمكن الاستنتاج بأن قيم معامل الثبات للإستبانة ومتغيراتها وأبعادها كانت جميعها أعلى من القيمة المعيارية لمعامل الثبات في الدراسات الإنسانية، مما يؤكد أن عبارات هذه الدراسة مقبولة وتتمتع بالثبات المطلوب.

1 Sekaran U.,(2003). *Research methods for business 4th Edition*, Hoboken, NJ: John Wiley& Sons,p:165.

المبحث الثاني: الأطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: حوكمة المنظمات

١- مفهوم وتعريف حوكمة المنظمات

تجدر الإشارة إلى انه مثلما هنالك اختلاف في معنى الحوكمة أيضا لا يوجد تعريف محدد متفق عليه بين الإداريين والاقتصاديين والقانونيين والمحللين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم ، وقد يرجع ذلك إلى تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمنظمات وهو الأمر الذي يؤثر فى الاقتصاد و المجتمع ككل^١.

وسيحاول الباحث إبراز بعض من التعاريف المهمة لحوكمة المنظمات ووفق التسلسل الزمني لها : بالذهاب الى تقرير لجنة (Cadbury) فترى بأنها ذلك النظام الذى بمقتضاه يتم ادارة المنظمة والرقابة عليها على وفق آليات محددة تقوم على اساس توزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين المشاركين في إدارتها ورسم القواعد والأجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمة^٢. ويرى كل من Plumpter & Graham حوكمة المنظمات بأنها مفهوم إستراتيجي للتوجيه والقيادة يدور حول تحديد الاطراف التي ستشترك في صنع القرار وامكانية كل منها^٣.

كما يؤكد كل من (Monks & Minow) بأن حوكمة المنظمات هي مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها سد الفجوة التي تحدث بين مالكي المنظمات ومديرها من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن ان تضر بالطرفين واكدا على ان التطبيق الجيد لآليات الحوكمة تحل مشاكل الوكالة^٤. وعند الذهاب الى رؤية منظمة التنمية والتعاون الأقتصادي (OECD) فإن حوكمة المنظمات تتضمن مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة اسهمها ومجموعة اصحاب

1 الحلاوي، على حسين عليوى، ٢٠١٠، حوكمة الشركات واثرها فى تحسين اداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

2 Cadbury Report,(1992), Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance ,Gee and Co Ltd

3 Plumptre, Tim & Graham, John,(1999), “Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives” Institute on Governance Ottawa – Canada

4 - Monks, R.,Minow, N.,(2002) , corporate Governance,2nd ed,Blackwell publishing.

المصالح ، ويتم تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد اهداف الشركة والوسائل التي تحقق تلك الأهداف ومراقبة الأداء¹

فى حين يشير (Davis) ان حوكمة المنظمات تتألف من جميع الترتيبات القانونية والثقافية والمنظمية التي تحدد وتنظم الأنشطة التي تمارس من قبل المنظمة وتحدد من يوجهها ويراقبها².
واوضح منظمة (IFAC-International Federation of Accountance) حوكمة المنظمات بأنها مجموعة الممارسات التي تطبق بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي , ضمان تحقيق الاهداف , التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح , التحقق من استخدام الموارد بشكل مسؤول³ .

ويؤكد (Rayan) على ان حوكمة المنظمات تشمل على الأدوار والمسؤوليات وتوازن القوة بين المديرين التنفيذيين والمساهمين وتجمع بين المجالات القانونية والإدارية والمالية ويتم التركيز على السلوكيات والفوارق الجوهرية عند تطبيق الحوكمة من قبل إدارة المنظمات⁴ .
ويرى كل من (Wheelen &Hunger) بأن حوكمة المنظمات هي مجموعة من المبادئ التي تحكم طبيعة ونوع العلاقة بين كل من مجلس الإدارة واصحاب الأسهم والإدارة العليا من اجل تحديد وتوجيه أداء المنظمة⁵ .

فى حين اكد كل من (Develioglu&Hasit) بأن الحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد التي يجرى بموجبها إدارة المنظمة التي تمكن مجلس الإدارة من الإشراف عليها بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية لحملة الأسهم الذين يقيمون بعيدا عن المنظمة⁶ .

يتضح من استعراض التعاريف اعلاه ان هناك مجموعة من المعانى والمفاهيم والتوضيحات لمفهوم حوكمة المنظمات و نجد بعضها تناولت حوكمة المنظمات قد عبرت عن طيف واسع من المضامين والمعاني في طياتها، و نجد تعاريف قد ركزت على عملية ممارسة السلطة والرقابة وتوجيه الأداء، في

1 OECD, (2004), "Principles of Corporate Governance Organization for Economic Cooperation and Development, Publication Service

2 - Davis. G. F, (2005), "New Directions in Corporate Governance" Annu. Rev.

3 - IFAC (International Federation Of Accountants), "Governance In The Public Sector: Convening Body Perspective" International Public Sector Study No 13 New York U.S. 2001.

4 Ryan. L. V., et.al., (2010), "New Directions in Corporate Governance and Finance: Implications for Business Ethics Research

5 Wheelen, T & Hunger, J.D. (2012)" Strategic Management and Business Policy" toward global sustainability,13th edition, Pearson Education

6 Develioglu,Kazim, Hasit, Gurkan, (2013), Discrimination of corporate Governance principles by Agents in Turkish SMES

حين نجد أن تعاريف أخرى قد ركزت على أهداف المنظمة والبعد الاستراتيجي لها، وأخرى ركزت على البعد الأخلاقي.

بالاستناد الى ماسبق ذكره يمكن تحديد تعريف إجرائي لمفهوم حوكمة المنظمات بأنها: " عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة العليا عبر مجموعة من النظم والتعليمات والقوانين والقواعد لضمان توجيه الأداء وحسن القيام بالأعمال وحسن استغلال موارد المنظمة وأداء الإلتزامات بصورة مهنية وضمن حدود اخلاقيات الأعمال من اجل تحقيق حكمة ورسالة السلوك والتصرفات الإدارية والإبتعاد عن مسائل الفساد المالي والإداري وتحقيق توازن القوة بين الجهات والأطراف ذات العلاقة والمصلحة في المنظمات.

٢- أهمية حوكمة المنظمات

ان أهمية الحوكمة تظهر بإعتباره منظومة متكاملة لها تأثير مباشر على المجالات الإقتصادية والإجتماعية والأخلاقية والقانونية والإستراتيجية وكما مبين ادناه :

فعلى مستوى الإقتصاد تعد حوكمة المنظمات المحرك الرئيس لتشجيع عمليات الإستثمار وذلك من خلال زيادة ثقة المستثمرين بالمنظمات ومما يؤدي الى زيادة درجات المواطنة الإستثمارية وتعمل ترسيخ مبادئ الحوكمة فى المنظمات على تعظيم قيمة اسهم المنظمة من جهة ودعم الموقف التنافسى من جهة اخرى ، ففي دراسة اجريت في الصين خلال سنة ٢٠٠٠ من قبل كل من (Bai,Liu,Lu Song&Zhang) والتي درست العلاقة بين قيمة الشركة وتطبيق مبادئ الحوكمة على مجموعة من المنظمات والبالغة عددها ١٠٠٦ منظمة مسجلة فى بورصة شنكهاى وبورصة سنزهين، فقد توصلوا الى وجود اثر ايجابى بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتعظيم قيمة اسهم تلك المنظمات فى اسواق المال^١.

اما على مستوى الإجتماع فقد اوضح (Acoum) بأن أهمية الحوكمة تنعكس بكونها الحل الإجتماعى لتطوير المجتمعات ككل وذلك بالمساعدة على انهاء الفقر وتقليل حدته وزيادة الإصلاحات

١ الفضل، مؤيد، ٢٠٠٧، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة فى ضوء نظرية الوكالة ، دراسة حالة فى الأردن، بحث مقدم الى مؤتمر جامعة الأسراء.

الإجتماعية والإقتصادية عبر العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو والإزدهار للمجتمعات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة¹.

اما اخلاقيا تحفز الحوكمة المنظمات على السلوك العادل في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة و بين جميع الفئات المختلفة في المنظمة سواء كانت اطراف داخلية أو خارجية وعلى الرغم من تباين مصالحهم و تعارضهم إلا أنها تسعى للتوفيق بما يرضى الجميع².

وتأتى أهمية الحوكمة من الناحية القانونية فى التغلب على الإنحرافات والسلبيات عند تنفيذ التعاقدات بين الأطراف المختلفة داخل المنظمات وخارجها، سواء من حيث الحصول على تراخيص العمل او فى وضع ضوابط العمل وتحديد اشكال وممارسات وقواعد وقوانين هذه الأعمال وجزاءات مخالفة الأنظمة والقوانين.

وقد اتفق كل من (Verhoeven, Beekes, Brown) على ان انهيار شركة (Enron) وغيرها من الشركات لم يكن نتيجة خرق فى النظام، لكنه كانت نتيجة الفشل الذريع فى الرقابة وعدم وجود الحوكمة المنظمية، ولم تكن حالة شركة (Enron) فريدة من نوعها، بل وقعت حالات فشل لكثير من المنظمات ومنها فضائح منظمة General Electric التى اظهرت مؤشرات التحقيقات ان اهم اسبابها هو اخفاء مسؤولى الشركة للبيانات والمعلومات المالية وتمت تغطية الخسائر من الإحتياطات والمخصصات التى تخص صندوق معاشات الموظفين³.

واخيرا عبر (Hitt) وزملائه عن اهمية الحوكمة فى المجال الإستراتيجى بقولهم "ان حوكمة المنظمات اكثر من مجرد علاقة بين المنظمة ومموليها، فالمديرين التنفيذيين ومجلس ادارة المنظمة يهتمون بقائمة طويلة من القضايا ولكن فى الواقع ان البحث فى السبب (لماذا) على وجه الدقة هو الذى جعل للحوكمة ذلك الأثر العميق والواسع على معظم جوانب صياغة استراتيجية المنظمة

1 Acoum,Ibrahim, (2004),Governance &Globalization, An economic & Financial Approach,Union of Arab banks,Beirut, Lebanon

2 Dang, Chongyu,(2016),Three Essays in Empirical Finance and Corporate Governance, Electronic Thesis and Dissertation Repository., Western University

3 Brown , Philip, Beekes , Wendy, Verhoeven , Peter, 2011 " Corporate Governance , accounting and finance : A review " , journal of accounting and finance , , Vol (51) , No 1 , PP (96 – 172)

وتنفيذها ، ويمكن الحصول على فهم افضل سبب (لماذا) و للأسلوب (كيف) عند فحص آليات الحوكمة الداخلية والخارجية ¹.

ويؤيد (Witt and Meyer) تأثير الحوكمة على صياغة استراتيجية المنظمة، اذ أشارا الى ان الوظيفة الأولى للحوكمة هي التأثير فى صياغة رسالة المنظمة و اعلان وإيصال المبادئ الأساسية التى ستقود نشاطاتها، وان تحديد غرض المنظمة ووضع الأسبقيات بين المطالبين بها يعد جزءا من وظيفة الصياغة ².

3- مبادئ حوكمة المنظمات The principles of organizations Governance

لم تكن هناك اتفاق موحد حول تسمية مبادئ الحوكمة والتى سميت عند البعض بالميزات Features وعند بعض آخر بالمعايير Creteria او عناصر Elements او خصائص Characteristics او كأبعاد Dimentions.

وستعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المبادئ فى ضوء المبادئ التى حددها الكتاب والباحثون والذين اطلع عليه الباحث حيث تم اختيار مبادئ (الشفافية والمسائلة والعدالة) فضلا عن ذلك يرى الباحثان ان اضافة مبدئين آخرين ومن قبل الباحثان نفسيهما وهما (الإختيار الجيد و مدونة اخلاقيات الأعمال) والتى لم يشر اليه اى من الكتاب والباحثين والهيئات ومن وجه نظر الباحثان تعد مبادئ مقبولة لتعزيز الحوكمة فى المنظمات المبحوثة (الجامعات الخاصة فى اقليم كوردستان)، وسيحاول الباحثان شرح المبادئ الخمس المختارة وعلى النحو الآتى :

أولاً: مبدأ الشفافية Transparency

1- مفهوم الشفافية وتعريفها

عرفها (Roger) ³ على انها الإنفتاحية في سياسات الأجهزة الإدارية الحكومية وقراراتها، فى حين تراها منظمة (IFAC) بأنها متطلب أساسى لضمان امتلاك أصحاب المصالح الثقة في عمليات صنع القرار وفي أنشطة أجهزة القطاع العام وفي إداراتها وعاملاتها.

1 Hitt , Michael A . , R . D . Ireland and Robert E . Hockessin , (2004) , Strategic Management : Competitiveness and Globalization , (5th ed . , South . Weston , United States)

2 Witt , B . and R. Meyer , (2002) , Strategy : Process Content , (Context ,An International Thomson Publishing Business Press , London) p. 873.

3 Rogers , james, 2007, Accountability , transparency and governance in sierra, Africa Conference , Zanzibar Tanzania , Risk and governance.

ويشير (الخناق) الى ان الشفافية تعنى تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، لأنها هي التي تساهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف اشكال الفساد وتوفير تواصل اصحاب المصالح بصانعي القرارات^٢

وتعدها (petrina) أداة لتسهيل القدرة في عملية صنع القرار القرارات الهامة والنوعية واتخاذها عن طريق الإعلام والعرض الصحيح للمعلومات المتعلقة بالوضع المالي والإداري والأداء المالي وهيكل الملكية وحوكمتها ونشاطاتها للجمهور واصاب المصالح^٣.

ويراها (Tartavulea) بأنها التزام منظمة الاعمال بالتوقيت المناسب وبالذقة في عملية الافصاح عن جميع المعلومات الهامة و المتعلقة بالمركز المالي، وباداء منظمة الاعمال، وهيكل الملكية، وبحاكمية الشركة، وذلك عبر قنوات اتصال معينة يمكن للاطراف المهتمة بمنظمة الاعمال الوصول اليها^٤

أما (Meteb) فيرى ان الشفافية تعنى عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه على وفق قواعد محددة، وهذا يعنى ايضا ان المعلومات يجب ان تكون متاحة للجميع وسهلة الوصول اليها لأولئك الذين يتأثرون بتنفيذ القرارات ويجب ان تكون المعلومات متوفرة باشكل واضحة وعبر وسائل الإعلام^٥ وبالنظر الى التعاريف اعلاه يرى الباحث ان مبدأ الشفافية مرتبطة بوجود الفساد في المنظمات وتعد احد الوسائل المهمة للأصلاح والحد من حالات الفساد عن طريق تقديم صورة حقيقية وواضحة لكل ما يحدث داخل المنظمة دون اخفاء وتستر المعلومات حتى لو كانت تلك المعلومات تتعلق ببعض الإخفاقات او المشاكل التي حدثت اثناء سير العمليات اليومية في المنظمة لأن مبدأ الشفافية لا تتعلق بالكشف فقط عن الحالات الإيجابية والإيرادات والأرباح وانما الكشف واظهار جميع الحالات لكي يتم تصحيح المسارات دون تكرارها مستقبلا.

1 IFAC (International Federation Of Accountants), "Governance In The Public Sector: Convening Body Perspective" International Public Sector Study No 13 New York U.S. 2001.

٢ الخناق، نبيل محمد ٢٠١٢، اهداف الشفافية لدعم الرقابة المالية والإدارية، دراسة منشورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد ٣١، هيئة التعليم التقنى

3 Petrina, Dragusin Cristina, 2013, organization of Romanian Universities on the principles of corporate, University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue,Romania.

4 Tartavulea, Romana Iulia, 2014, Implementation of corporate governance principles in Romania, The Romanian Economic Journal, year 17, No 54, pp:141-156.

5 Meteb, Alotaibi Mohamed,2014, The importance of corporate governance in Saudi Arabia economy, The 2014 WEI International Academic Conference Proceedings New Orleans, USA.

ثانياً: مبدأ المساءلة **Accountability**

مفهوم المساءلة وأهميتها:

ويقصد بالمساءلة في إطار الحوكمة مطالبة الأفراد الموجودين في السلطة بتقديم إجابات أو تفسيرات عن أسباب فشلهم في الوقت نفسه الذي يحصلون فيه على الثقة عند النجاح.

ومن وجهة نظر (Stephen)¹ تعد المساءلة عملية تقييم الفاعلية المستمرة لأداء العاملين الحكوميين وللأجهزة العامة، لضمان العمل بالطاقة الكاملة ومنع الأخطاء والانحرافات في استعمال المال العام بما يمكن من تقديم أفضل الخدمات.

فيما يرى (Sitaru) بأن المساءلة تشمل جميع النشاطات المنظمية التي يتم التأكد بها من سير العمليات واعمال المنظمة والتنفيذ الإستراتيجي نحو الأهداف المحددة دون حدوث خروقات على وفق المسار المحدد والمرسوم له².

وعلى وفق ما يراه (Dempsy) فإن السعى لتحقيق المساءلة ضرورية جداً داخل المنظمات لأنها توفر مزيداً من المعلومات حول الأداء ومزيداً من المقارنات و النظم المتوافقة، وبالمقابل اذا زادت مبدأ المساءلة من حدها وبشكل مفرط فأنها تؤدي الى بناء وظهور ثقافة الشك وانخفاض الروح المعنوية وقد تؤدي في النهاية الى السخرية المهنية (Professional Cynicism)، والذي تعد سبباً لإنعدام الثقة العامة³.

ويرى الباحثان من المستحسن ان لا ينظر الى مبدأ المساءلة كمبدأ تحقيق التوافق بين اصحاب المصالح والإدارة بسبب انخفاض مستويات الثقة بين الطرفين، انما المفروض نشر ثقافة بين العاملين على ان هدف المساءلة هي تصحيح المسارات وتجنب الإنحرافات وعدم الإستمرار على الأخطاء، وان الغرض الرئيس من تحقيق المساءلة هو المحافظة على ممتلكات وموارد المنظمة والتأكد من حسن استخدامها بالشكل الذي يضمن حقوق العاملين والإدارة والمساهمين والملاك وامتيازاتهم، فضلاً عن

1 Stephen, p., Robbins,2007, organization behavior: concepts, controversies, application, 8th ED, Newjersey, prentice hall.

2 Sitaru, Dan-Alexandru,(2009), corporate governance, Lex ET Scientia. Juridical Series, LESIJ NR. XVI, VOL. 2/2009.

3 Dempsey,Alison Louis ,(2012), Principles, process and responsibility,:Exploring Ethics as a meta-Regulatory framework for evolving Governance Discourse , the university of Colombia

تحقيق مصلحة المجتمع عبر ممارستهم للمسؤولية الإجتماعية بهدف زيادة مساهمة المنظمة في عمليات التنمية المستدامة للمجتمع.

ثالثاً: مبدأ العدالة Fairness

للعدالة تعاريف متعددة تختلف باختلاف البيئات و الباحثين والكتاب وكذلك باختلاف المجالات التي تطبق فيها والجدول (١) يوضح بعض من تعاريف العدالة:

جدول (١) تعاريف العدالة

ت	الباحث	المفهوم	التركيز
١	(Catherine & Sullivan, 2003, 12)	هي عملية التعامل مع المورد البشرى على اساس انهم سواسية دونما تمييز على اساس الجنس او اللون او الطائفة او الثقافة او الإنتماءات	سواسية التعاملات
٢	الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ١٤، ٢٠٠٧	تعني احترام الحقوق العائدة لأصحاب المصلحة في المنظمة، وتوزيع المهام والواجبات والمسؤوليات بين العاملين على أساس العدل والمساواة بينهم	عدالة توزيع الحقوق والمهام والواجبات
٣	Fielden, 2008, 2	هي ادراك الفرد او الجماعة لعدالة المعاملة المتلقاة واستجابتهم السلوكية لهكذا ادراكات.	عدالة المعاملة
٤	Yemaz, & Tasadan, 2009, 121	هي القيمة المتحصلة من جراء ادراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة	نزاهة وموضوعية
٥	Verhezen, 2011, 27	عملية المحافظة على حقوق جميع اصحاب المصالح ونزاهة العمليات الجارية فى المنظمة.	نزاهة العمليات عبر محافظة الحقوق

٦	محمود وآخرون، ٢٠١٢، ١٢	الإعتراف بحقوق الأطراف ذات المصالح بما يكفل العدالة والمساواة لجميع المساهمين داخليين وخارجيين	الإعتراف بحقوق الجميع
٧	Taheri & Soltani, 2013, 64	انها الإنصاف والعدل فى سلوك قيادة المنظمات تجاه الأفراد العاملين فيها	الإنصاف تجاه العاملين

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المذكورة فى الجدول

ويمكن القول ان العدالة يستمد مفهومها من مدخلين اولهما مدخل قانونى حيث وجود الأنظمة والقوانين والتعليمات ومن ضمنها معايير ومتغيرات الحوكمة ضرورية لكى تكون قاعدة تستند عليها فى تحديد درجة الرضا الوظيفى وارتياح الموظفين وثانيهما مدخل قيمى واخلاقى مرتبط بالأفراد بمدى تنفيذهم وتقيدهم بتعليمات المنظمة وثقافتها و مرتبط ايضا بالمنظمة بمدى ايفاءهم بتحقيق العدالة فى التوزيع والمعاملة والإجراءات.

رابعاً: مبدأ الإختيار الجيد للموارد البشرية Good Selection of Human Resources

عرف (Greer) الأختيار بأنه عملية انتقاء الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف في المنظمة بحيث يكون ذلك الإختيار بطريقة تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإختيار الناجح للموارد البشرية^١.

أما (Mondy) فيرى ان عملية الإختيار تعني انتقاء افضل الأفراد والمناسبين من بين مجموعة من الذين تقدموا بطلبات لغرض شغل موقع معين في المنظمة^٢.

فى حين يرى (Dessler) هو عملية انتقاء اشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة ولديهم كفاءة وفاعلية للقيام بأعمال المنظمة^٣.

1 Greer , Charles R ., Strategic Human Resource Management , 2003 , 2nd Ed , A pearson custom publishing , New Jersey.

2 Mondy, R, Wayne , Human Resource Management , 2008 , 10th Ed , pearson, prentice Hall ,New Jersey.

3 - Dess , Gregory G , & Lumpkin , G . T , & Eisner , Alan B , , 2007, strategic Management , by the Mc Graw – Hill companies , Inc

ويرى الباحث ان الإختيار هو العملية التي يتم بموجبها تحديد افضل الأفراد المناسبين المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة لكي يتم تحقيق افضل اداء وظيفي وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وذلك عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

خامسا: مبدأ المدونة الأخلاقية للأعمال Code of Ethics

المدونة الأخلاقية عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات للمنظمة والعاملين فيها^١. وعدها (السكرانة) معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار المنظمات تحدد للموظفين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي اتباعها اثناء اداء مهامهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية^٢.

تتضمن المدونات الأخلاقية مجموعة قواعد اخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة مرارا، وبعض المنظمات يحتفى بهذه المدونات فيصدرها في نشرة خضراء انيقة وفي احيان اخرى يكون الإطلاع عليها رسميا بأخذ تواقيع العاملين لضمان الإلتزام به، وفي بعض المنظمات تشكل لجنة الأخلاق التي تأخذ على عاتقها القيام بدراسات الحالة عن المشكلات الأخلاقية واجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في المنظمة^٣.

ثانياً: الأداء الريادي Entrepreneurial Performance

١- مفهوم الأداء الريادي وتعريفها

يعد الأداء الريادي الإيمان وقناعة الأفراد لتحقيق الأهداف والأمثلية في الإقتصاد عبر بناء شبكة اجتماعية قوية لأن الأداء الريادي ترتبط بالمهارات المعرفية الإجتماعية^٤. كما يتمثل الأداء الريادي بقدرة المنظمة في التقدم على الآخرين بالسعر او الحصة السوقية المستهدفة او التمايز بالموارد او المنتجات، التي يمكن ان تضيف قيمة للزبون، ويمكن تحقيق عناصر الميزة التنافسية للمنظمات

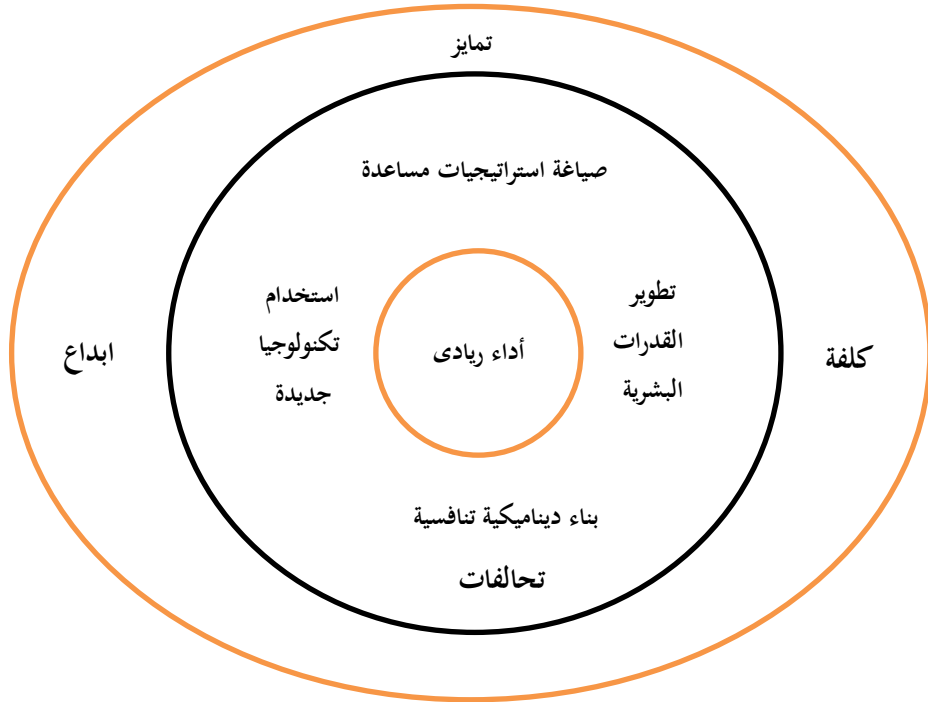
١ ينظر حسن، حسين سهير، المسؤولية الأخلاقية في مواجهة الفساد الإداري، ٢٠١٥، مجلة ديالى، العدد ٦٥، بغداد.

٢ ينظر السكرانة، بلال خلف، (٢٠١٦)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: ١٩٠

٣ الزاوي، كوثر، ٢٠١٢ دور اخلاقيات الأعمال في تحقيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم اتسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.

4 - Baron, R.A. & Markman, G.D., 2003, Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. Journal of Business Venturing, 18(1), 41-60.

الريادية بالتكلفة او التمايز او التحالفات التي تمكن المنظمة من تكوين قيمة تسهم في تميز ادائها عن المنافسين الآخرين وزيادة ارباحها وضمان ولاء زبائنها وجذب زبائن، وعليه فان المنظمات التي تسعى الى تطوير مهارات العاملين واستخدام التكنولوجيا وصياغة استراتيجيات تستطيع التحول نحو الريادية وهي تعد منظمة تربط بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية والشكل (٢) يوضح ذلك.



المرونة الإستراتيجية وعناصر الميزة التنافسية لتحقيق الأداء الريادي

المصدر: داود، فضيلة سليمان، ٢٠١٦، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد ٩٠، ص: ٢٢٩

ويرى (Studdard)¹ ان الأداء الريادي يحدد مجال عمليات المنظمة بشكل هادف ومستمر وبتميز في استغلال الفرص الريادية نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم استراتيجيات الريادة والتي تطور وتحسن منتجاتها استجابة للتغيرات البيئية وفي ظل المنافسة الشديدة. في حين اكد (Felix & Ezenwakwelu)¹ ان الأداء الريادي هو ذلك الأداء الذي يساعد المنظمة في في انشاء شئ مختلف عن ما هو موجود عبر توفير الوقت اللازم والجهد مع افتراض وجود مخاطر مالية واجتماعية ونفسية للمنظمة.

1 Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, (2009), Entrepreneurial firms, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 3, pp. 242-261

وعلى وفق ما ذهب اليه كل من (Mcmullan,et al)^٢ ان الأداء الريادي هو ذلك الأداء الذي يضمن التفرد والتميز للمنظمة فى عالم الأعمال ويعطى مكانة وثقة وقوة للمنظمة اكبر من منافسيها عبر الإبداع والإبتكاروالأستخدام الكفاء لمواردها بما يؤدي الى اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بصورة مستمرة.

وتأسيساً على التعاريف السابقة للأداء الريادي، وتماشياً مع أهداف هذه الدراسة يرى الباحث ان الأداء الريادي هو ذلك الأداء الذي يتم الوصول اليه عبر الاستخدام المبدع لموارد المنظمة والذي يلبي متطلبات الزبائن الداخليين والخارجيين عبر اغتنام الفرص البيئية على احسن وجه وبالنتيجة تقديم خدمات ومنتجات مميزة وفريدة لا يستطيع ان يقدمها الآخرون من المنظمات الشبيهة والمنافسة وكل ذلك عبر الموازنة والتناسق بين الموارد البشرية الرائدة ونظم العمل واثابة وشفافية المعلومات والموارد ودعم الإدارة العليا.

٢- اهمية الأداء الريادي

يرى (Ossai & Luky)^٣ ان اهمية الأداء الريادي تبرز كونه:

- أ- مقياس أو مؤشر لتقييم الفرد أو المجموعة أو المنظمة.
- ب- كشف نقاط القوة والضعف التي يريد المرء قياسها.
- ت- يساعد على تأكيد الحالة الراهنة في الأعمال سواء أكانت الأعمال لا تزال على قيد الحياة أم على حافة الموت أو الإغلاق.
- ث -الكشف عن القدرة المالية للأفراد والأعمال والمنظمات.
- ج- تجهيز المنظمات بالمعلومات التي تتعلق بالفرد والمنظمة من حيث نجاحها وفشلها في فترة معينة من الزمن
- ح- يوفر معلومات حول امور التخطيط والبحث والتنسيق والإشراف واعداد الكوادر والمساواة.

1 - Felix, Orishede,& Ezenwakwelu, Charity .A.(2014), Empirical Analysis of Entrepreneurial Development and Implication for Nigerian Economic Growth,European Journal of Business and Management, Vol.6,No.30.p.p.108-118

2 Mcmullan, W. Edward, &Kenworthy, Thomas P.(2015), Creativity and Entrepreneurial Performance , A General Scienti_ Theory, Springer International Publishing , Switzerland

3 Ossai, Esush,. & Luky, Igwe, (2011), Entrepreneurial Performance and Firm Performance, International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol. 1, No. 2.

٣- العوامل المؤثرة فى الأداء الريادى

يعد الأداء بمختلف انواعه دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التى تؤثر فيه سلبا او ايجابا بعضها داخلية والبعض الآخر خارجية، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية او على مستوى المنظمة ككل وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد اهم العوامل المؤثرة فى الأداء الريادى وسيحاول الباحث التطرق الى بعض من الطروحات الفكرية والمتعلقة بهذا الموضوع.

فحدد كل من (McGivern & Tvorik)^١ ثلاثة عوامل رئيسة لها تأثير مباشر فى الأداء الريادى وهى:
أ- القدرات التنظيمية والتعلم: فالمنظمات التى يتمتع مرؤوسيهها بكفاءة عالية فى الأداء وانظمة معلومات جيدة وقنوات توزيع فعالة ستتمكن من الإستجابة للبيئة عبر توجيه الأفراد وتحفيز قدراتهم وصولا للأداء الريادى.

ب- الموارد التنظيمية: للموارد التنظيمية تأثير كبير على الأداء، فالتخصيص المناسب للموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمادية تكثل جوهر الأعمال واستثمار الطاقات الفكرية، تمكن المنظمات للوصول الى الأداء الريادى والمتفوق.

ت- القيادة والرؤية: فالقيادة المنظمة والرؤية الإستراتيجية لهما تأثير مباشر فى سبيل الوصول للأداء الريادى وتعد من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة فضلا عن عدها موردا نادرا لها.
بينما اكد كل من (Stephen & Robbins)^٢ على ان القيم التنظيمية والمتمثلة بالقوة التنظيمية والصحة التنظيمية والمكافأة التنظيمية لها تأثير على الأداء الريادى، فالمنظمات المالكة لقيم قوية والمستثمرة لمعاييرها هى الأقرب الى التميز وتحقيق الريادية فى اداءها ومن وجهة نظر (Mathis & Jackson)^٣ ان هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل كبير فى الأداء الريادى:

أ- الأفراد انفسهم من خلال القابليات التى يتمتعون بها والتحفيز من قبل الذين يلقونه وكذلك الدعم التنظيمى .

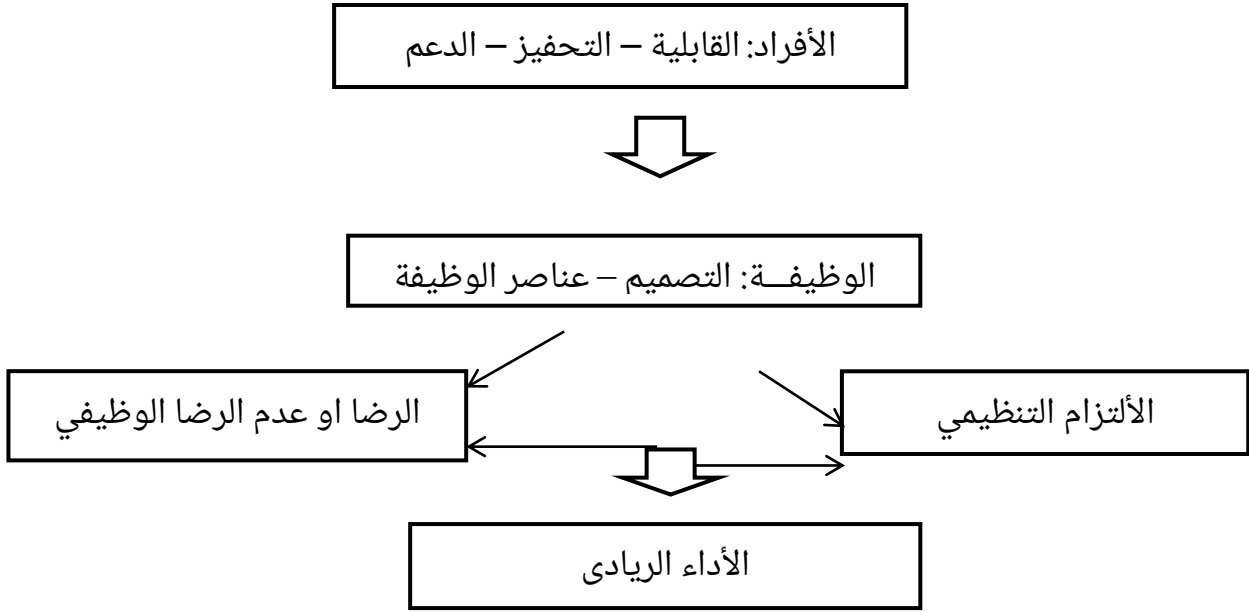
ب- الرضا الوظيفى اوعدم الرضا الوظيفى والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر فى الأداء الوظيفى.

1 McGivern, M.H. & Tvorik, S.J. (1997). Determinants of organizational performance. Management Decision, vol 35, (Issue 6), 417-435.

2 Stephen, p., Robbins, organization behavior: concepts, controversies, application, 1998, 8th ED, Newjerssy, prentice hall.

3 Mathis ,Robert L.,Jackson ,John H., Human Resource Management ,10 th ED ,2003 ,Thompson ,south-westeren p: 76

ت- الألتزام التنظيمي والتي تعني درجة ايمان وقبول العاملين بالأهداف التنظيمية ومدى التزامهم بالسياسات الموضوعة لتحقيق الأهداف . والشكل (3) يوضح هذه العوامل



شكل (٣) العوامل المؤثرة في الأداء

المصدر وبتصرف من الباحث Mathis ,Robert L.,Jackson ,John H., Human Resource Management ,10 th ED ,2003 ,Thompson ,south-westeren p: 76 وعلى الرغم من وجود الإختلافات في آراء الكتاب والباحثين في تحديد اهم العوامل المؤثرة فى الأداء الريادى ، الا ان هناك شبه توافق فيما بينهم فى ان اهم تلك العوامل تحدد بعوامل تنظيمية داخلية وخارجية وعوامل اجتماعية و العوامل الشخصية للريادى، ويرى الباحث وفضلا عن العوامل المذكورة اعلاه بأن مبادئ حوكمة المنظمات وترسيخها فى المنظمات تعد من العوامل التى تؤثر ايجابا فى الأداء الريادى ويحسن من مستوياته.

٤- مؤشرات قياس الأداء الريادى

مثلما لم يتفق الباحثون على مفهوم الريادية والأداء الريادى، فهم كذلك لم يتفقوا على تحديد ابعادها أو مؤشرات قياسها فهناك وجهات نظر متعددة حول تحديدها مما جعل من امر قياس الأداء

الريادى امرا صعبا للغاية وفى اطار ذلك يحدد (Reijonen)¹ مؤشرات قياس الأداء الريادى بالإعتماد على مؤشرين:

١- موضوعى (Objectively) والتي يتم بموجبه قياس الأداء الريادى عبر تحليل مجموعة واقعية من المقاييس المالية كحجم المبيعات والحصة السوقية والعائد على الإستثمار وحجم المبيعات وكمية المبيعات والتدفق النقدى والعائد على الأسهم والإنتاجية والربحية ومستوى دخل الفرد.

٢- ذاتى (Subjectively) والتي يقيس الأداء الريادى عبر الإعتماد على الخصائص الشخصية للأفراد الرياديين فى المنظمات، ويشير (Vora & Polley)² بأن السمات الفنية للفرد الريادى ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء المنظمات وتعد ارتباطا ايجابيا

كما اسس (Carland,2002) اداة لقياس الأداء الريادى للأشخاص وسميت بمؤشر كارلند الريادى (Carland Entrepreneurial Index) والذي يقيس المحفز الريادى (Drive Entrepreneurial) لدى الفرد بأسلوب موثوق وصالح احصائيا واعتمد فى مقياسه هذا على استنباط ودراسة السمات الريادية فى علم النفس التربوى والدراسات التجريبية السابقة، ويحتوى مؤشر كارلند على (٣٣) سؤال وكل سؤال يحتوى على فقرتين، وتتراوح الدرجات التى يحصل عليها الفرد من (٠ - ٣٣) درجة ويتعامل الأسئلة مع اربع مجالات رئيسة تخص قياس الخصائص الشخصية للفرد الريادى وهذه المجالات هى الإدراك الفردى، المفاضلة للإبداع، الميل نحو المخاطرة، والموقف الإستراتيجى³.

بينما اعتمد بعض الكتاب والباحثين الآخريين على عوامل تنظيمية لقياس الأداء الريادى والتي تسمى عند البعض بقياس الأداء الريادى على وفق الإدارة الريادية امثال (Morris,1996) و (Brown,2001) و (Dyduch,2008) و (Bruining,et al,2011) و (Karimi, et al, 2012) و (Orziengbe, et al,2014)، والتي يوضح الوسائل والكيفيات التى تستخدم من قبل المنظمة للوصول الى الأداء الريادى عبر وضع معايير يتم على اساسها قياس الأداء كعملية والتي تؤثر على

1 Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance. Management Research News, 31(8) 616-629.

2 Vora, Jay., & Polley, Douglas.,(2012).Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 18 (3), 352-379.

3 Armstrong, Steven J. & Hird, Andrew (2009) Cognitive Style & Entrepreneurial Drive of New & Mature Business Owner-Managers, Journal Business Psycho 1 24:419-430.

النتائج، وهذا يوضح الى ان هذه المقاييس تتعلق مباشرة بالجانب التنظيمي وهيكلها وليس بالنتائج المتوقعة، والجدول (٢) يوضح مقاييس الأداء الريادي على وفق الإدارة الريادية.

الجدول (٢) مؤشرات قياس الأداء الريادي على وفق الإدارة الريادي

قيم وفلسفة الإدارة	الثقافة التنظيمية	الأبداعية	الثقافة الريادية	المنظمات المبتكرة	البقاء	التوظيف الذاتي	التوجه بالنمو	فلسفة المكافآت	تحمل المخاطر	الهيكل التنظيمي	التوجه نحو الموارد	دعم الإدارة العليا	التوجه الإستراتيجي	ابعاد الأداء الريادي المصدر
		*						*	*	*			*	Morris-1996 نقلا عن Julie,2005,2 6
			*					*		*	*		*	Brown, et al,2001,12
			*					*		*		*		Armistrong & foley,2003,3
				*	*	*	*							Davis, 2007, 20
									*	*	*	*		Dyduch,200 8,18
		*					*	*	*	*	*	*	*	Weezel, 2009, 52
										*	*	*	*	Kraus, et al, 2011, 63
			*					*		*	*		*	Karimi, et al, 2012,275
	*							*	*	*	*		*	Chirani, et al, 2013,68
*								*	*	*		*		Oriarewo, 2014, 3
	*	*	*					*	*	*	*		*	Nikou, 2014, 285
%١	%١٨	٢٧ %	٣٦ %	%١	%١	%١	١٨ %	٧٢ %	٥٤ %	٩٠ %	٦٣ %	٤٥ %	٦٣ %	النسب المئوية

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على المصادر الموجودة في الجدول

يتضح من كل ما سبق ان مؤشرات قياس الأداء الريادى ورد فى ادبيات ريادة الأعمال على وفق وجهات نظر مختلفة فركزت البعض منها على الجوانب المالية والبعض الآخر على الخصائص الشخصية للرياديين فيما مالت البعض الآخر للتوجه الريادى وآخرون قاموا بقياس الأداء الريادى على وفق الإدارة الريادية، فيما استخدم آخرون مثل (داود)^١ ابعاد مختلطة (الكفاءة والفاعلية، التخطيط المسبق، مؤشر الريادية، التجديد و التحديث)، وهناك آخريين ك^٢ (Dollinger) استخدم بطاقة الأداء المتوازن والمتكون من اربعة منظورات وهى المنظور المالى ومنظور العمليات الداخلة ومنظور التعليم والإبداع ومنظور الزبائن لقياس الأداء الريادى فى المنظمات ، وعلى وفق ما تقدم من تباين واختلافات فى وجهات النظر بخصوص تحديد مؤشرات قياس الأداء الريادى يوضح الباحث ما يأتى:

أ- تعد مؤشرات القياس المالية او ماتسمى بالموضوعية مؤشرات مهمة لقياس الأداء الريادى للمنظمة، لكن قد يكون مناسباً اكثر للمنظمات الإنتاجية والهادفة للربح والتي يمكن بسهولة التعرف على ارباحها واستثماراتها، كما ان التركيز على المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المنظمة، لأن الأرباح المتحققة والعائد او الإيرادات قد يتحقق فى ظل ظروف معينة ولفترة معينة وليس بصورة مستمرة، قد يكون التغييرات فى الأوضاع السياسية او الإقتصادية او الأزمات والكوارث لها تأثير على تحقيق الأرباح المالية، و يؤكد (Deaniks & Freel)^٣ بأن المقاييس المالية كالربح مثلاً لاتعد مقياساً موثوقاً لقياس اداء المنظمات، بينما يرى (Macmenamin)^٤ بأن ميدان الأداء المالى مفهوم ضيق لقياس اداء الأعمال والإعتماد عليه لايعطى رؤية متكاملة الأبعاد حول المنظمة.

ب- اما المؤشرات الذاتية والتي تتعلق بالفرد الريادى لقياس الأداء الريادى للمنظمات، فإن الإعتماد على السمات الشخصية فقط تواجهها صعوبات كثيرة، وذلك لصعوبة فهم دور الريادى وعدم وجود

١ داود، فضيلة سليمان، ٢٠١٦، الأداء الريادى على وفق الذكاء التنافسى، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد ٩٠، ص: ٢٢٠

2 Dollinger, Marc. J., 2008, Entrepreneurship Strategies and Resources, 4th ED, Marsh publication, Lombard, Illinois, U.S.A.

3 Deakins, David & Freel, Mark , 2012 , "Entrepreneurship and Small Firms" ; 7ed , McGraw-Hill.p220.

4 Mackmenamin,. J, 2000, Financial Management, 1st ED, Routledge pub content and implementation, Oxford press

طريقة موثوق فيها وصحيحة لقياس الاختلافات فى السلوك الريادى (Armstrong & Hird)¹، فضلا عن ان المؤشرات الذاتية قد يتأثر بمسائل التحيز للأفراد والشعور الشخصى من قبل الجهة التى تقوم بعملية القياس، لذلك لاتعد هذه المقاييس موضوعيا لقياس الأداء الريادى، ومن جهة اخرى فأن الإختلافات فى فهم الشخص الريادى صعبت مهمة الأعتداد عليه لقياس الأداء الريادى، لأن انطلاق مفاهيم الفرد الريادى حددت فى ثلاثة مفاهيم رئيسة وهى الإبداع واكتشاف الفرص و تحمل المخاطر، لذلك تنوعت مقاييس الفرد الريادى بناء على هذه المفاهيم الثلاثة، فمن ينظر الى الريادى بناء على تحمل المخاطر يختلف مقياسه عن الذى ينظر للريادى بناء على مستكشف للفرص او الإبداع.

ت- اما المدخل الذى طرحه (Dess, et.al) والتى تسمى مدخل التوجه الريادى لقياس الأداء الريادى، يعد مدخلا مقبولا من وجهة نظر الباحثان ولكن لايمكن استخدامه فى هذه الدراسة لأن اغلبية ابعاده تعد من خصائص المنظمات الريادية والتى هى احدى المتغيرات الرئيسة فى الأطروحة .
ث- فى حين ان مقاييس الأداء الريادى وعلى وفق الإدارة الريادية والتى تعتمد على الجوانب التنظيمية يراها الباحث مقياسا مناسباً لقياس الأداء الريادى فى المنظمات وسوف يعتمد عليها الباحث ولسبب رئيس وهى ان هذه المقاييس ينظر الى الأداء الريادى كعملية وليس كنتائج والتى يتكون اعدادها من (١٤) بعدا وكما موضح فى الجدول (٢) وسوف يختار الباحث خمسة ابعاد وهى: (دعم الإدارة العليا، التوجه نحو الموارد، تحمل المخاطر، فلسفة المكافآت والثقافة الريادية) وسيحاول الباحث تسليط الضوء على هذه الأبعاد وكما يأتى:

١- دعم الإدارة العليا

من وجهة نظر (Gomez,et al)² ان للإدارة العليا دور حيوى فى تنشيط المناخ الريادى فى ارجاء المنظمة كافة بالإعتداد على إيجاد الحلول للمشكلات والعقبات التى تواجه طريق الرياديين، وان نجاح الريادة والوصول الى الأداء الريادى يعتمد بدرجة كبيرة على التزام دعم الإدارة العليا الذى يعد حافز مهم لتحقيق التغيير والنجاح المنشود لأية منظمة تهدف الى الوصول للريادية فى دنيا الأعمال.

1 - Armstrong, Steven J. & Hird, Andrew (2009) Cognitive Style & Entrepreneurial Drive of New & Mature Business Owner-Managers, Journal Business Psycho 1 24:419-430.

2 Gomez Luis & David Palkin & Robert Cardy,(2005), Management,2nd ED, McGraw-Hill, N,Y.

ويشير (Fox)¹ الى ان دعم الإدارة العليا للعمليات الريادية تعد امرا ضروريا والتي تشمل دعم الإدارة فى مجالات اداء العمل والمكافآت والحدود التنظيمية واعطاء حرية التصرف فى العمل واطاحة الموارد المختلفة للأشخاص الرياديين وتوفير الوقت اللازم.

وعلى وفق رأى (Hansberry)² فإن دعم الإدارة العليا هو اكبر من ان تكون وسيلة او نظام لحل مشكلة او تحقيق هدف بل هو التزام وتحمل مسؤوليات من قبل جميع افراد الإدارة العليا تجاه المنظمة.

٢- فلسفة المكافآت

يوضح (Stasi Adams) فى نظرية (العدالة) ان الفرد يقارن نسبة ادائه مع الآخرين فإذا لم تكن هناك عدالة فإن الفرد سوف يغير سلوكه او يبحث عن اداة اخرى للمقارنة، كما يوضح (Victor Vroom) فى نظرية التوقع بأن الدافعية هى محصلة العلاقة بين الجهد والأداء من جهة والأداء والمكافأة من جهة اخرى، كما يؤكد (Sprear)³ بأن العدالة فى توزيع المكافآت تؤدى دورا بارزا فى زيادة دافعية السلوك الريادى.

وتعنى المكافآت كل اشكال العوائد المالية والعينية وكذلك الفوائد التى يستلمها الموظف كجزء من علاقات التوظيف وبدون ادنى شك ان كل موظف يتوقع مستوى معين من المكافآت بعد اتمامه لمهامه او نشاط ما فى المنظمة وادت الى تكوين واطافة قيمة (Malhotra, et al.)⁴.

ويؤكد (Dess, et al)⁵ بأن المنظمات التى تعزز دائما فى نظم المكافآت والتعلم وادارتهم بشكل يتماشى مع التغييرات السريعة يكون تأثيره ايجابى فى الأداء الريادى للمنظمة.

وتأسيسا على ما سبق يرى الباحثان بأن فلسفة المكافآت كاحدى ابعاد الأداء الريادى تعد احدى العوامل المهمة فى دعم وتشجيع الأداء والأنشطة الريادية وكلما تنوعت المكافآت وبما يتلائم مع

1 Fox, J.M., 2005, 'Organizational Entrepreneurship and The Organizational Performance Linkage in University Extension, Dissertation for Management Degree Ph.D, Ohio State University, USA

2 Hansberry, J.F. (2005). An exploration of collaboration and organizational effectiveness in Denver county human service organization. Unpublished P.h Thesis, University of Pittsburgh

3 Spear, R: (2006), social entrepreneurship A different model, international Journal of social economics, vol: 33, No: 596.

4 - Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007 December). Linking Rewards to Commitment International Journal of Human Resource Management. pp. 2095-2127.

5 Dess, Gregory & Lumpkin, G.T & Eisner, Alan & McNamara, Gerry, 2014, Strategic Management, text & cases, 7th edition, McGraw Hill Education.

طبيعة عمل الريادى وخصائصهم كلما كان تأثيره بالأيجاب اكثر ويحث الشخص الريادى على بذل المزيد من الجهود فى تقديم افكار ابتكارية والإبداع فى تنفيذها، وبما ان قدرة الإدارة فى تحقيق رضا الأفراد عبر نظم وفلسفة المكافآت تعد عملية صعبة وتحتاج الى خبرة ودراية تامة لذلك من المستحسن وجود مجموعة من الشروط الهامة فى نظم المكافآت ويمكن ابراز اهمها بما يأتى:

أ- العدالة فى منحها والكفاية فى صرفها.

ب- التنوع فى المكافآت واستخدام المكافآت المادية والمعنوية.

ت- تميزها بالمقارنة مع نظم مكافآت متبعة فى منظمات اخرى.

ث- ان يرتبط منح المكافأة ارتباطاً وثيقاً بالأداء.

ج- ان تتميز نظم المكافآت بالبساطة والوضوح والإختصار.

ح- مشاركة العاملين وعلى وجه الخصوص الأشخاص الرياديين فى وضع بنود نظام المكافآت.

٣- التوجه نحو الموارد

بالرجوع الى تعاريف الريادة يوضح جلياً بأن معظم الكتاب والباحثين امثال (Hisrich & Peters, 2002) و (Carpenter & Sanders, 2009) و (Scaborough, 2011) و (Daft, 2010) و (Norman & Jeffrey, 2011) و (Vasiri, 2013) و (النجار وعلى، ٢٠٠٩) يشيرون الى ان تحديد الموارد اللازمة فى عملية بناء المشروع الريادى تعد احدى المتطلبات الضرورية لنجاح العملية الريادية والوصول الى الأهداف الموضوعه، وبناءا عليه ولكى يتوصل المنظمة للأداء الريادى لابد من زيادة سعيها لتطبيق فلسفة التوجه نحو الموارد، وذلك عبر الأستخدام الأفضل لتلك الموارد وتحديد الأوقات المفضلة لأستخدامها، فضلا عن تكوين موارد جديدة بالأعتماد على ابتكارات وابداعات الأشخاص الرياديين، بحيث تحصل المنظمة على موارد نادرة ومميزة وصعبة التقليد والأحلال ولا يمتلكها المنظمات المنافسه كى تضيف القيمة بسهولة وأستخدامها كميزة تنافسية، حيث ان جاهزية الموارد المميزة والنادرة لإستغلال الفرص المحتملة للمنظمة تعد دافعية وحافز كبير لإنجاز الأعمال الريادية وتحقيق الأداء الريادى ومن ثم المساهمة فى بناء المنظمة الريادية.

ويقصد بالتوجه نحو الموارد الإستغلال الأمثل للموارد مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعزيز كفاءتها المحورية، وهذا يعنى ان الريادى يقوم بعمل توافقات جديدة للموارد التى يمتلكها والتى تؤدى الى تكوين سلع وخدمات جديدة تضيف قيمة لكافة الجهات المستفيدة من المنظمة^١.

٤- تحمل المخاطرة

يعرف تحمل المخاطرة بانها رغبة المنظمات فى الحصول على الفرص واستغلالها على الرغم من عدم التأكد الذى يحيط بها وهذا يعنى القيام بالأعمال مصحوبا بالجرأة من دون معرفة النتائج، فالمنظمة ذات التوجه الريادى ينبغى ان تبحث عن البدائل ذات المخاطرة حتى وان تطلب الأمر التخلّى عن الطرائق او المنتجات الحالية فى سبيل تحسين الأداء وتوجد المخاطرة فى هذا المجال بمستويات عالية من المديونية، استخدام موارد كثيرة للأعمال الجديدة، تقديم منتجات جديدة فى اسواق جديدة والاستثمار فى تكنولوجيا غير مكتشفة^٢.

ويوضح (Bostjan)^٣ ان اخذ او تحمل المخاطرة شئ متلاصق بعملية الريادة والرياديين ويرى بعدم وجود حدود معينة لسلوك اخذ المخاطرة ما بين المنظمات والأشخاص على حد سواء فكلما كانت المخاطرة اقل يكون الشخص عبارة عن عامل او فرد عادى، وكلما زادت درجة المخاطرة اصبح الشخص اكثر رياديا.

وفى نفس الإتجاه يشير كل من (Keh,et al)^٤ و (Richard, et al)^٥ ان تحمل المخاطرة يرتبط بسرعة اتخاذ القرار الإستراتيجى وكلاهما يرتبط بتحسين الأداء المنظمى، وبدون المخاطرة سيكون المنظمة غير قادرة على تقديم ابداعات جديدة او انها تكون ذات استجابة بطيئة اذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفقا لظروف السوق وبالتالي سيكون اداءها ضعيفا ويتعد عن ريادية الأداء.

١ مبارك، مجدي عوض، ٢٠٠٩، "الريادة في الاعمال: المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية"، ط١، عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن.

2 - Dess , Gregory G , & Lumpkin , G . T , & Eisner , Alan B , , 2007, strategic Management , by the Mc Graw – Hill companies , Inc

3 - Bostjan, A. (2003), Risk taking in entrepreneurship translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking, Journal of Enterprising Culture, Vol.1 , No.1

4 Keh, Hean, et al., 2007 "The effects of Entrepreneurial orientation, and marketing information on the performance of SMEs" journal of business venturing, vol.22

5- Richard , Orlando, C., Wu, Ping & Chadwick, Ken, (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance : The role of CEO position tenure and industry tenure", Ten International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, PP. 1078- 1095

٥- الثقافة الريادية

اما الثقافة الريادية فيعرف على انها الاجواء أو المناخ الذي يساعد أو يشجع على توليد الأفكار والإبداع والتجربة، ويشير إلى وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية وهي إمكانات التنظيم للقيام بالتجربة والقيام بالمخاطرة ومشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة، رفض السلوك الدفاعي، القدرة على تشكيل فريق عمل مستقل للمشروع^١.

كما أن الثقافة الريادية هي أحد العوامل التي تساعد على التغيير والتجديد ، إذ تعمل على إيجاد التآلف بين كل أفراد المنظمة في تحقيق الفرص لرفع أرسدة المنظمة وقابلياتها التي تساعد على تكوين مشاريع الأعمال الجديدة^٢.

المبحث الثالث

الإطار الميداني

أولاً: لمناقشة نتائج تحليل العلاقات للدراسة الحالية فقد تم اعتماد معاملات الارتباط البسيطة والمتعددة للحصول على تلك النتائج وبطريقة (Spearman) وهي الطريقة المناسبة لتحليل البيانات ذات الصبغة الوصفية، إذ كانت لنتائج تحليل العلاقات على المستوى الكلي بين متغيرات الدراسة الرئيسية وكما موضحة في الجدول (٢) تبين وجود علاقة معنوية وموجبة بين متغير مبادئ حوكمة المنظمات وبين متغيرات الأداء الريادي وذلك بحسب قيم معاملات الارتباط بينها والتي كانت (٠,٨٢٥) وبمستوى معنوية محسوبة (0.01)، أي أنه توجد مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين مبادئ حوكمة المنظمات وبين متغيرات الأداء الريادي في الجامعات المبحوثة، مما يمكننا من التفسير بأنه كلما ازدادت مستويات تطبيق مبادئ حوكمة المنظمة في الجامعات المبحوثة فإن ذلك سوف يسهم في تحسين مستويات الأداء الريادي لها.

1Basso, Olivier, Bouchard, Véronique, Fayolle, Alain, and Legrain, Thomas, (2007), Understanding the Impact of Culture on a Firm's Entrepreneurial Orientation and Behavior Entrepreneurship and Small Business, Cardiff, November 22-23

2 - Dess , Gregory G , & Lumpkin , G . T , & Eisner , Alan B , , 2007, strategic Management , by the Mc Graw – Hill companies , Inc

الجدول (٢) العلاقات على مستوى المتغيرات

المتغيرات	مبادئ حوكمة المنظمة	الأداء الريادي
مبادئ حوكمة المنظمة	١	
الأداء الريادي	R	١
	Sig.	٠,٠٠٠

وللتفصيل في تفسير العلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة الحالية فقد تم تطبيق تحليل الارتباط المتعدد، والموضحة في الجدول (٣) كانت النتائج كالآتي:

ظهرت علاقات معنوية وموجبة بين كل مبدأ من مبادئ حوكمة المنظمات (الشفافية، المساءلة، العدالة، الإختيار الجيد للموارد البشرية والمدونة الأخلاقية) وبين مؤشرات الأداء الريادي وبقيمة ارتباط على التوالي بلغت (٠,٦١٧)، (٠,٧٢٧)، (٠,٧٤٠)، (٠,٧٢٤)، (٠,٧١٠) وبمستوى معنوية (٠,٠١)، مما يدل على وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين مبادئ حوكمة المنظمات منفردة وبين مؤشرات الأداء الريادي في الجامعات المبحوثة. وحققت مبدأ العدالة أكبر علاقة بين المتغيرات الفرعية وبقيمة (٠,٧٤٠)، لتبني مؤشرات الأداء الريادي بينما كانت في المستوى الأدنى مبدأ الشفافية وبقيمة (٠,٦١٧) وعليه يمكن التفسير بأنه كلما زاد ارتكاز الجامعات المبحوثة على مبادئ الحوكمة في عملها فإن ذلك ينعكس ايجاباً في تحسين الأداء الريادي لما تقوم به من أداء لأنشطتها ومهامها في الجامعة.

ويؤكد هذا التفسير عبر هذه النتائج صحة ما ذهبت اليه الفرضية الرئيسة الأولى بوجود علاقة معنوية بين مبادئ حوكمة المنظمات كمتغير رئيس وما يتفرع عنها من متغيرات فرعية مبحوثة مع متغير مؤشرات الأداء الريادي.

الجدول (٣) العلاقات بين مبادئ حوكمة المنظمات ومؤشرات الأداء الريادي

المؤشر الكلي	الثقافة الريادية	تحمل المخاطرة	التوجه بالموارد	فلسفة المكافآت	دعم الإدارة العليا	أبعاد الأداء الريادي أبعاد مبادئ حوكمة المنظمة
.617**	.538**	.515**	.479**	.542**	.628**	الشفافية
.727**	.602**	.613**	.629**	.516**	.718**	المساءلة
.740**	.654**	.591**	.642**	.631**	.671**	العدالة
.724**	.563**	.618**	.677**	.596**	.709**	الاختيار الجيد للموارد البشرية
.710**	.609**	.617**	.627**	.581**	.678**	المدونة الاخلاقية
.825**	.688**	.684**	.713**	.670**	.800**	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحث وحسب نتائج التحليل الإحصائي. ** معنوي عند مستوى (0.01)

٢- تشير نتائج تحليل الانحدار بين أبعاد متغير مبادئ حوكمة المنظمات وبين متغير الأداء الريادي والمذكورة في الجدول (٤) الى الآتي:

أ. أن هناك تأثيراً لبعده الشفافية في متغير الأداء الريادي وعلى المستوى الجزئي وحسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.752) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.05). كما تشير القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.415) إلى أن نسبة التغير في الأداء الريادي وبما يساوي (41.5%) يرجع سببه إلى بُعد الشفافية، أي أنه إذا قامت مجالس إدارة الجامعات المبحوثة باعتماد الشفافية في أثناء أدائها لمهامها فإن ذلك يمكنها من تحقيق الأداء الريادي. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للشفافية في الأداء الريادي).

ب. أن هناك تأثيراً لبعده المساءلة في متغير الأداء الريادي وعلى المستوى الجزئي وحسب قيمة

(t) المحسوبة والتي بلغت (10.411) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.05). كما تشير القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.501) إلى أن نسبة التغير في الأداء الريادي وبما يساوي (50.1%) يرجع سببه إلى بُعد المساءلة، أي أنه إذا قامت مجالس إدارة الجامعات المبحوثة باعتماد المساءلة في أثناء أدائها لمهامها فإن ذلك يمكنها من تحقيق الأداء الريادي. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للمساءلة في الأداء الريادي).

ت. أن هناك تأثيراً لبُعد العدالة في متغير الأداء الريادي وعلى المستوى الجزئي وحسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (12.302) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.05). كما تشير القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.584) إلى أن نسبة التغير في الأداء الريادي وبما يساوي (58.4%) يرجع سببه إلى بُعد العدالة، أي أنه إذا قامت مجالس إدارة الجامعات المبحوثة باعتماد العدالة في أثناء أدائها لمهامها فإن ذلك يمكنها من تحقيق الأداء الريادي. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للعدالة في الأداء الريادي).

ث. أن هناك تأثيراً لبُعد الاختيار الجيد للموارد البشرية في متغير الأداء الريادي وعلى المستوى الجزئي وحسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (11.918) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.05). كما تشير القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.568) إلى أن نسبة التغير في الأداء الريادي وبما يساوي (56.8%) يرجع سببه إلى بُعد الاختيار الجيد للموارد البشرية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للاختيار الجيد للموارد البشرية في الأداء الريادي).

ج. أن هناك تأثيراً لبُعد المدونة الاخلاقية في متغير الأداء الريادي وعلى المستوى الجزئي وحسب قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (13.035) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.659) وبدرجة حرية (108)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من

المستوى الافتراضي (0.05). كما تشير القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.611) إلى أن نسبة التغير في الأداء الريادي وبما يساوي (61.1%) يرجع سببه إلى بُعد المدونة الاخلاقية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للمدونة الاخلاقية في الأداء الريادي).

الجدول (٤) تأثير أبعاد مبادئ حوكمة المنظمات في الأداء الريادي

Sig.	T الجدولية	T المحسوبة	R^2	B_1	أبعاد حوكمة المنظمة
0.000	1.659	8.752	0.415	0.572	الشفافية
0.000		10.411	0.501	0.684	المساءلة
0.000		12.302	0.584	0.683	العدالة
0.000		11.918	0.568	0.624	الاختيار الجيد للموارد البشرية
0.000		13.035	0.611	0.749	المدونة الاخلاقية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار بين أبعاد متغير مبادئ حوكمة المنظمة والأداء الريادي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية .

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

اولاً: الإستنتاجات: ابرز الإستنتاجات التي توصل اليها البحث هي:

1. اظهرت نتائج الدراسة صحة فرضياتها الرئيسة والمتمثلة بوجود علاقات معنوية بين مبادئ حوكمة المنظمات ومؤشرات الأداء الريادي كذلك وجود تأثير معنوي لمبادئ حوكمة المنظمات في مؤشرات الأداء الريادي وهذا يعزز رغبة الجامعات المبحوثة في تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات بما يضمن تبني مؤشرات الأداء الريادي ثم تحقيق التميز والريادة في الأعمال.
2. اهتمام الجامعات المبحوثة بتطبيق ممارسات مبادئ الحوكمة في تنفيذ عملياتها المختلفة

ويمكن ان نلمس ذلك عبر ما يأتي:

أ- تبين بأن الشفافية تعد من مبادئ حوكمة المنظمات كونها وسيلة لتسهيل قدرة إدارة الجامعات المبحوثة في مجالات صنع واتخاذ القرارات المهمة عبر الإعلام عنها والعرض الصحيح للمعلومات وتدفعها وعلانية تداولها واتها للجميع في الأوقات المناسبة.

ب- ترى الجامعات المبحوثة أن المساءلة تعد من مبادئ حوكمة المنظمات كونها اجراءات تنظيمية الغرض منها الوقوف على الأسباب الحقيقية التي تقف وراء الانحراف الحاصل في سير العمليات والابتعاد عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ت- يرى أفراد العينة بأن العدالة جاءت في جامعاتهم بمستويات اتفاق عالية، وهذا يعني بأن العدالة كونها من مبادئ حوكمة المنظمات تعد وسيلة لتسهيل قدرة إدارة الجامعات المبحوثة في مجالات ضبط سلوك قادة الجامعة في التعامل بإنصاف تجاه كافة الافراد العاملين وبدون تمييز.

ث- يرى أفراد العينة بأن الاختيار الجيد للموارد البشرية يمثل وسيلة لانتقاء الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف في الجامعة وبطريقة تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية لها عبر الاختيار الناجح للموارد البشرية مما يدعم تطبيق حوكمة المنظمة في جامعاتهم.

ج- تبين أن أفراد العينة تنظر إلى المدونة الاخلاقية بكونها مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات لإدارة الجامعة والعاملين فيها والتي تعتمدها الجامعة كمعيار في تقييم تلك السلوكيات.

ثانياً:- التوصيات

في ضوء ماتم التوصل اليه البحث من الإستنتاجات، يرى الباحثان ان يضعوا التوصيات الآتية:

١- ارساء الفكر الإستراتيجي لمبادئ حوكمة المنظمات وجعلها جزءا لايتجزأ من استراتيجيات الجامعات الخاصة والمنظمات الأخرى املا في تحقيق مستويات عالية من مؤشرات الأداء الريادي.

٢- تركيز مجالس الجامعات المبحوثة على العوائق والمحددات التي تحول دون تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات لمالها دور في تبني مؤشرات الأداء الريادي ومن ثم تحقيق التميز والريادة فى الأعمال.

٣- تعزيز الوعي لدى مجالس الجامعات المبحوثة ونزولا الى المستويات التنفيذية لتحقيق مؤشرات الأداء الريادي وذلك بالتركيز على تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات.

٤- الإطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات وعلى وجه الخصوص الجامعات لخاصة فى الدول المتقدمة وذلك للإستفادة من خبراتهم وتجاربهم فى هذا المجال.

٥- إقامة الندوات والسمنارات و المحاضرات التى تركز على مفاهيم ومبادئ حوكمة المنظمات وذلك لتعزيز مفهومها بين الادارة والعاملين لأثره البالغ فى تبني مؤشرات الأداء الريادي.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- ١- الاتحاد الدولي للمحاسبين (I FAC), (٢٠١١), " الارشادات الدولية للممارسة الجيدة, تقويم وتحسين الحوكمة فى المنشآت", ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين .
- ٢- الحلاوى، على حسين عليوى، ٢٠١٠، حوكمة الشركات واثرها فى تحسين اداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ٣- حافظ، عبدالناصر علك، ٢٠١٤، اثر الحوكمة فى معالجة الأزمات التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الثانى والأربعون، بغداد، العراق.
- ٤- حسن، حسين سهير، المسؤولية الأخلاقية فى مواجهة الفساد الإدارى، ٢٠١٥، مجلة ديالى، العدد ٦٥، بغداد.
- ٥- الحسيني، صلاح هادي، ٢٠٠٩، " القيادة الادارية و اثرها فى إدارة الموارد البشرية استراتيجياً: دراسة ميدانية فى المنظمات الحكومية فى المحافظة الناصرية/العراق"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة دنمارك.
- ٦- الخناق، نبيل محمد ٢٠١٢، اهداف الشفافية لدعم الرقابة المالية والإدارية، دراسة منشورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد ٣١، هيئة التعليم التقنى، مركز تطوير الملاكات.
- ٧- داود، فضيلة سليمان، ٢٠١٦، الأداء الريادى على وفق الذكاء التنافسى، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد ٩٠.
- ٨- الزاوى، كوثر، ٢٠١٢ دور اخلاقيات الأعمال فى تحقيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم اتسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- ٩- السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٦)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- السكارنة، بلال خلف، ٢٠١١، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ١١- الطائى، منى حيدر عبدالجبار، ٢٠١٢، دور الحاكمية فى بناء المنظمات الفاعلة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ١٢- الفضل، مؤيد، ٢٠٠٧، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة فى ضوء نظرية الوكالة، دراسة حالة فى الأردن، بحث مقدم الى مؤتمر جامعة الأسراء.
- ١٣- مبارك، مجدي عوض، ٢٠٠٩، " الريادة فى الاعمال: المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية"، ط١، عالم الكتب

- ١٤- محمود، فائزة ابراهيم، و يعقوب، فيحاء عبدالله و الغبان، تائر صبرى، ٢٠١٢، الحوكمة المؤسسية المصرفية ومدى توافر دعائمها للوقاية من الأزمات المالية، مجلة البحوث، بغداد
- ١٥- النجار، فايز جمعة، العلى، عبدالستار، ٢٠١٠، الريادة والأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن.
- ١٦- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، دليل قواعد سلوك وأداب المهنة، ٢٠٠٧.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Acoum,Ibrahim, (2004),Governance &Globalization, An economic & Financial Approach,Union of Arab banks,Beirot, Lebanon.
- 2- Aksu,Mine ,Espahbodi ,Hassan ,2015, The Impact of IFRS Adoption and Corporate Governance Principles on Transparency and Disclosure: The Case of Borsa Istanbul Emerging Markets Finance and Trade, Taylor & Francis Group.
- 3- Armstrong, Steven J. & Hird, Andrew (2009) Cognitive Style & Entrepreneurial Drive of New & Mature Business Owner-Managers, Journal Business Psycho 1 24:419–430.
- 4- Bradley , Lisa M. , (2008) , "Perceptions of Justice When Selecting Internal and External Job Candidates" , Personnel Review , Vol (35) , No (1) .
- 5- Brown , Philip, Beekes , Wendy, Verhoeven , Peter, " Corporate Governance , accounting and finance : A review " , journal of accounting and finance , 2011 , Vol (51) , No 1 , PP (96 – 172) .
- 6- Basso, Olivier, Bouchard, Véronique, Fayolle, Alain, and Legrain, Thomas, (2007), Understanding the Impact of Culture on a Firm's Entrepreneurial Orientation and Behavior: A Conceptual Framework, International Conference Rent Xxi – Research in Entrepreneurship and Small Business, Cardiff, November 22-23.
- 7- Baron, R.A. (2004). Potential benefits of the cognitive perspective: Expanding entrepreneurship's array of conceptual tools. Journal of Business Venturing, 19, 169-172
- 8- Bostjan, A. (2003), Risk taking in entrepreneurship translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking, Journal of Enterprising Culture, Vol.1 , No.1 .
- 9- Carpenter, Mason A.,Sunders, gerard W.,(2009), Strategic Management, dynamic perspective concepts, 2ed ED, prentice Hall, New Jersey.
- 10- Cadbury Report,(1992), Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance ,Gee and Co Ltd.
- 11- Catherine, L. Kuchta-Helblin, & Sullivan, John D., Afforesting The Corporate Governance in The Development and Rising and Transitional Economies, CIPE, 2003.
- 1٢- Daft ,Richard . L., (2010), " New era of management" ,9th ED,South- Western, Cengage learning. Australia
- 1٣- Dang, Chongyu,(2016),Three Essays in Empirical Finance and Corporate Governance, Electronic Thesis and Dissertation Repository. Paper 3809, Western University.
- 14- Dess , Gregory G , & Lumpkin , G . T , & Eisner , Alan B , 2007, strategic Management , by the Mc Graw – Hill companies , Inc
- 15- Dyduch, Wojciech.,(2008). Corporate Entrepreneurship Measurement for Improving Organizational Performance, Journal Economics & Management, p: 18
- 16- Dollinger, Marc. J., 2008, Entrepreneurship Strategies and Resources, 4th ED, Marsh publication, Lombard, Illinois, U.S.A.
- 17- Dempsey,Alison Louis ,(2012), Principles, process and responsibility,:Exploring Ethics as a meta-Regulatory framework for evolving Governance Discourse , the university of Colombia
- 19-Develioglu,Kazim, Hasit, Gurkan, (2013), Discrimination of corporate Governance principles by Agents in Turkish SMES, international Journal of Academic Researches in business and social

sciences Vol.3 ,No.3.

20- Dessler, Gary ,Human Resource Management , 2017 ,15th edition .pearson Education Limited Edinbrough Gate, Harlow, England.

21- Davis. G. F, (2005), "New Directions in Corporate Governance" Annu. Rev.

22- Fielden, J. (2008), "Global Trends in University Governance" , Education Working Paper Series , No. 9, World Bank , Washington D.C.

23- Deakins, David & Freel, Mark , 2012 ,"Entrepreneurship and Small Firms" ; 7ed , McGraw-Hill.p220.

24- Dess , Gregory G , & Lumpkin , G . T , & Eisner , Alan B , , 2014, strategic Management , by the Mc Graw – Hill companies , Inc

25- Felix, Orishede,& Ezenwakwelu, Charity .A.(2014), Empirical Analysis of Entrepreneurial Development and Implication for Nigerian Economic Growth,European Journal of Business and Management,Vol.6,No.30.p.p.108-118.

26- Fox ,J.M., 2005 ‘ Organizational Entrepreneurship and The Organizational Performance Linkage in University Extension, Dissertation for Management Degree Ph.D, Ohio State University, USA .

27- Gomez Luis & David Palkin & Robert Cardy,(2005), Management,2nd ED, McGraw-Hill, N,Y.

28- Greer , Charles R ., Strategic Human Resource Management , 2003 , 2nd Ed , A pearson custom publishing , New Jersey.

29-Hansberry, J.F. (2005). An exploration of collaboration and organizational effectiveness in Denver county human service organization. Unpublished P.h Thesis. The Faculty of graduate school of Public and International Affairs. University of Pittsburgh

30- Hitt , Michael A . , R . D . Ireland and Robert E . Hockessin , (2004) , Strategic Management : Competitiveness and Globalization , (5th ed . , South . Westeon , United States).

31- Hisrich, R. & Peters, M.2002, Entrepreneurship, 5th Edition, McGraw- Hill, Erwin.

32- IFAC (International Federation Of Accountants), "Governance In The Public Sector: Convening Body Perspective" International Public Sector Study No 13 New York U.S. 2001.

33- Keh, Hean, etal., 2007 "The effects of Entrepreneurial orientation, and marketing information on the performance of SMEs"journal of business venturing,vol.22.

34- Kyrgidou, Lida P.& Mathew Hughes (2010) " Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions" journal ,European Business Review .Vol. 22 No. 1, 2010 pp. 43-63

39- Weezel, Aldo van, 2009, Entrepreneurial strategy- Making model & performance, printed by ARK, Treckaren AB.

35- Mackmenamin,. J, 2000, Financial Management, 1st ED, Routledge pub content and implementation, Oxford press.

36- Mathis .Robert .L & Jackson .John H ,"Human Resources Management" , 2011 , 13th ed , South-Western .

37- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007 December). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of four UK call centres. In International Journal of Human Resource Management. pp. 2095-2127. Routledge: Taylor & Francis Group.

38- McGivern, M.H. & Tvorik, S.J. (1997). Determinants of organizational performance. Management Decision, vol 35, (Issue 6), 417-435

39- McMullan, W. Edward, &Kenworthy, Thomas P.(2015), Creativity and Entrepreneurial Performance , A General Scienti_ Theory, Springer International Publishing , Switzerland.

40- Meteb, Alotaibi Mohamed,2014, The importance of corporate governance in Saudi Arabia economy, The 2014 WEI International Academic Conference Proceedings New Orleans, USA.

41- Monks, R.,Minow, N.,(2002) , corporate Governance,2nd ed,Blackwell publishing.



- 42- Mondy, R, Wayne , Human Resource Management , 2008 , 10th Ed , pearson, prentice Hall ,New Jersey.
- 43- Nikou, Ali asghar, 2014, Identify and prioritize the factors affecting the development of organizational Entrepreneurship, Ferdawsi University of Mashhad, Iran.
- 44- Norman,M., & Jeffery, R.Cornwal,(2011),Entrepreneurship and effective small business management, Global edition pearson,11th ED.
- 45- OECD, (2004), "Principles of Corporate Governance Organization for Economic Cooperation and Development, Publication Service.
- 46- Ossai, Esush,. & Luky, Igwe, (2011), Entrepreneurial Performance and Firm Performance, International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol. 1, No. 2.
- 47- Oriarewo, Godday Orziemgbe, Agbim, Kenneth Chukwujioko, Zever, Tor Aondoaver, 2014, relationship between emotional intelligence and entrepreneurial performance: The mediating effect of managerial competence, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 10, Oct 2014.
- 48- Plumtre, Tim & Graham, John,(1999), "Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives" Institute on Governance Ottawa – Canada.
- 49- Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance. Management Research News, 31(8) 616-629.
- 50- Richard , Orlando, C., Wu, Ping & Chadwick, Ken, (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance : The role of CEO position tenure and industry tenure", Ten International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, PP. 1078- 1095
- 51- Ryan. L. V., et.al., (2010), "New Directions in Corporate Governance and Finance: Implications for Business Ethics Research", Business Ethics Quarterly,USA.
- 52-Sekaran U.,(2003). *Research methods for business 4th Edition, Hoboken, NJ: John Wiley& Sons.*
- 53- Sitaru, Dan-Alexandru,(2009), corporate governance, Lex ET Scientia. Juridical Series, LESIJ NR. XVI, VOL. 2/2009.
- 54- Stephen, p., Robbins,2007, organization behavior: concepts, controversies, application, 8th ED, Newjerssy, prentice hall.
- 55- Stephen, p., Robbins, organization behavior: concepts, controversies, application, 1998, 8th ED, Newjerssy, prentice hall
- 56- Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, (2009), Entrepreneurial firms" acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 3, pp. 242-261.
- 57- Spear, R: (2006), social entrepreneurship A different model ,international Journal of social economics, vol: 33, No: 596.
- 58- Taheri, fatemeh & Soltani, Eiraj,(2013), The Study Of Organizational Justce Effect On Job Satisfaction & Organizational Citizenship Behavior, World Of Sciences Journal V.1 I,15 p.64-73.
- 59- Tartavulea, Romana Iulia, 2014, Implementation of corporate governance principles in Romania, The Romanian Economic Journal, year 17, No 54, pp:141-156.
- 60- Vaziri, Seyed Ali &Safari,Narjes & Akbarpur, Seyed Ahmad, 2013, "Evaluation of Behavioral factor and Entrepreneurship Organization in Higher Education", Life Scince Journal,Vol. 10, No.5.
- 61- Verhezen, Peter,(2011), The irrelevance of Accountability & Responsibility in organizations, University of Melbourne, Graduate School of Business and Economics ,Victoria, Australia.
- 62- Vora, Jay., & Polley, Douglas.,(2012).Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 18 (3), 352-379.
- 63- Wheelen, T & Hunger, J.D. (2012)" Strategic Management and Business Policy" toward global sustainability,13th edition, Pearson Education, publishing as Prentice Hall, USA.

64- Witt , B . and R. Meyer , (2002) ,Strategy : Process Content , (Context ,An International Thomson Publishing Business Press , London) p. 873.

65- Weezel, Aldo van, 2009, Entrepreneurial strategy- Making model & performance, printed by ARK, Treckaren AB.

66- Yilmaz,K.& Tasdan, M,(2009), Organizational Citizenship & Organizational Justice In Turkish Primary Schools , Journal Of Educational Administration ,vol.47, No.1, pp.108-126.