

دور نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في تعزيز السلوك الريادي

The Role of the European Quality Model (EFQM:2020) In Enhancing Entrepreneurial Behavior

Alaa mohammed Hussain Ali AL-nassar¹Dr. Kholoud Hadi Abboud Al-Rubaie²

Received

13/9/2023

Accepted

8/10/2023

Published

31/3/2024

Abstract:

This research aims to clarify the role of the European quality model with its three axes (the orientation axis, the implementation axis, and the results axis) in enhancing the dimensions of entrepreneurial behavior represented by (the creative dimension, the proactive dimension, the risk-taking dimension, and the entrepreneurial culture dimension) and through informing the researcher during field visits To the General Authority for Taxes and reviewing the work applied in the Authority, it became clear that it lacks quality management standards, in addition to the lack of clarity of the concept of entrepreneurial behavior and administrative decision-making, despite its importance and the extent of its impact at the present time. Therefore, quality management in the General Authority for Taxes can be strengthened through the application of the European Quality Model (EFQM): 2020), as it lacks the adoption of a specific and solid model that contributes to enhancing its entrepreneurial behavior, which reflects positively on the performance of the entire organization under study, as it is possible, by applying the European quality model, to raise the level of quality of services provided by the body in question in order to reach results through which it can be proven. The application of the European Quality Model has a role in enhancing entrepreneurial behavior in the General Authority for Taxes, and the researcher has reached a set of conclusions, the most important of which is the importance of the European Quality Model (EFQM: 2020) in evaluating the performance of employees periodically through individual performance indicators linked to organizational performance and effective planning. To attract, develop and retain the required talents and capabilities and ensure the availability of the necessary competencies, resources, opportunities and powers for workers.

Keywords: The European Quality Model, Entrepreneurial Behavior.

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى بيان دور نموذج الجودة الاوربي بمحاوره الثلاثة (التوجه، التنفيذ، النتائج) في تعزيز السلوك الريادي المتمثلة بـ(البعد الابداعي، البعد الاستباقي، بعد تحمل المخاطرة، بعد الثقافة الريادية) ومن خلال اطلاع الباحثان اثناء الزيارات الميدانية للهيئة العامة للضرائب والاطلاع على العمل المطبق في الهيئة أتضح افتقارها الى معايير ادارة الجودة اضافة الى عدم وضوح مفهوم السلوك الريادي واتخاذ القرارات الادارية بالرغم من اهميتها ومدى تأثيرها في الوقت الحاضر وبالتالي يمكن تعزيز ادارة الجودة في الهيئة العامة للضرائب من خلال تطبيق نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) اذ تنقتر الى اعتماد نموذج محدد ورسين يساهم في تعزيز السلوك الريادي لديها مما ينعكس بشكل ايجابي على الاداء لكامل الهيئة المبحوثة

1- Postgraduate Student, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, Alaamh515@gmail.com.

2- Assistant Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, Khlood@pgiafs.uobaghdad.edu.iq.

اذ يمكن من خلال تطبيق نموذج الجودة الاوربي رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئة المبحوثة للوصول الى النتائج التي يمكن من خلالها اثبات ان تطبيق نموذج الجودة الاوربي له دور في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة المبحوثة ، وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها اهمية نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في تقييم أداء العاملين بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء فردية مرتبطة بالأداء المنظمي و التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة و ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرص والصلاحيات اللازمة للعاملين .

الكلمات المفتاحية : نموذج الجودة الاوربي، السلوك الريادي .

المقدمة :

يكتسب موضوع نموذج الجودة الأوربي أهمية كبيرة كونه من أشهر النماذج وأكثرها انتشاراً حول العالم والذي تتم الاستعانة به لتحقيق التميز وتحسين الاداء في المنظمات وتزداد تلك الأهمية في ظل تنوع وتطور الأدوات والمنتجات المالية الحديثة ، لذلك يأتي هذه البحث لتسليط الضوء على أهمية نموذج الجودة الاوربي بجميع محاوره المتمثلة بـ (التوجه والتنفيذ والنتائج) ومن هنا برزت مشكلة البحث افتقار الهيئة العامة للضرائب الى معايير ادارة الجودة اضافة الى عدم وضوح مفهوم السلوك الريادي واتخاذ القرارات الادارية بالرغم من اهميتها ، لذا تم التركيز في بعض الفرضيات التي لها ارتباط واضح وكبير بالجوانب العملية للعمل الضريبي اذ تم تحليلها بالاساليب الاحصائية الاكثر انسجاماً مع البحث وذلك سعياً للتفوق والابداع وتحقيق الريادة، إنّ نموذج الجودة الاوربي هو عنصر مهم لاستراتيجية تحقيق السلوك الريادي تساعد في ادارة المنظمات من خلال بث روح الولاء والانتماء في العمل ومعرفة البيئة الداخلية وما يحيط بها واتخاذ القرارات الادارية فيما يخصها ومن اساسيات نجاح المنظمات تشجيعها للنمو في الاعمال الريادية مما دفع العديد من الباحثين والمفكرين في التخصصات كافة الى الاهتمام بالسلوك الريادي ، ان تطبيق نموذج الجودة الاوربي في الهيئة العامة للضرائب سينعكس بشكل ايجابي بالارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة فيها من خلال تعزيز السلوك الريادي وذلك سيساهم في زيادة الإيرادات الضريبية مما يساعد ذلك في تمويل الموازنة العامة للدولة حيث ان القطاع الضريبي يعتبر من القطاعات الاقتصادية المهمة والحيوية في العراق كونه المورد الثاني من بعد الإيرادات النفطية ، ومن هنا يجد الباحثان اهمية دراسة هذا الموضوع واختبار وتحليل محاوره في القطاع الضريبي ، حيث يمثل البحث اضافة فكرية في المجالين النظري والعملية فضلاً عن ندرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الضريبي (على حد علم الباحثان) حيث تعد هذه حافزاً لاختيار الموضوع {دور تطبيق نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في تعزيز السلوك الريادي} .

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: من خلال اطلاع الباحثان اثناء الزيارات الميدانية للهيئة العامة للضرائب والاطلاع على العمل المطبق في الهيئة أتضح افتقارها الى معايير ادارة الجودة اضافة الى عدم وضوح مفهوم السلوك الريادي واتخاذ القرارات الادارية بالرغم من اهميتها ومدى تأثيرها في الوقت الحاضر وبالتالي يمكن تعزيز ادارة الجودة في الهيئة العامة للضرائب من خلال تطبيق نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) حيث تقتصر الى اعتماد نموذج محدد ورسين يساهم في تعزيز السلوك الريادي لديها مما ينعكس بشكل ايجابي على الاداء لكامل الهيئة المبحوثة

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

1- ما دور استخدام نموذج الجودة الاوربي على السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب ؟

2- هل هناك معايير ادارة الجودة في الهيئة العامة للضرائب ؟

3- ما تأثير السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب ؟

ثانياً: أهمية البحث: يركز البحث على متغيرين مهمين وهما نموذج الجودة الاوربي (EFQM :2020) والسلوك الريادي ويستمد البحث اهميته من اهمية المتغيرات المبحوثة في رفق المكتبة العلمية والمعرفية بهذا الموضوع اضافة الى توجيه انظار المسؤولين في

الهيئة العامة للضرائب بأهمية تطبيق نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) بمحاوره الثلاثة (التوجه والتنفيذ والنتائج) في تعزيز السلوك الريادي للهيئة العامة للضرائب وكذلك يساهم البحث في التعريف بأهمية تطبيق نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في الهيئة العامة للضرائب حيث يستمد البحث اهميته من اهمية القطاع الذي تنتمي اليه الهيئة المبحوثة ومدى تأثيرها في بناء الاقتصاد للدولة من خلال مساهمتها في ردف الخزينة العامة .

ثالثاً- اهداف البحث : يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية: -

1- اختبار معنوية الارتباط لنموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في السلوك الريادي.

2- اختبار معنوية الارتباط لابعاد نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في السلوك الريادي.

3- اختبار معنوية التأثير لنموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في السلوك الريادي.

4- اختبار معنوية التأثير لابعاد نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في السلوك الريادي.

رابعاً- فرضيات البحث : انسجاماً مع اهداف البحث ومن خلال مشكلة واهمية البحث يسعى البحث الى اختبار الفرضيات الاتية :

1- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نموذج الجودة الاوربي وتعزيز السلوك الريادي في الهيئة المبحوثة.

اولاً:يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه و السلوك الريادي في المنظمة المبحوثة.

ثانياً:يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التنفيذ و السلوك الريادي في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً:يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للنتائج و السلوك الريادي في المنظمة المبحوثة.

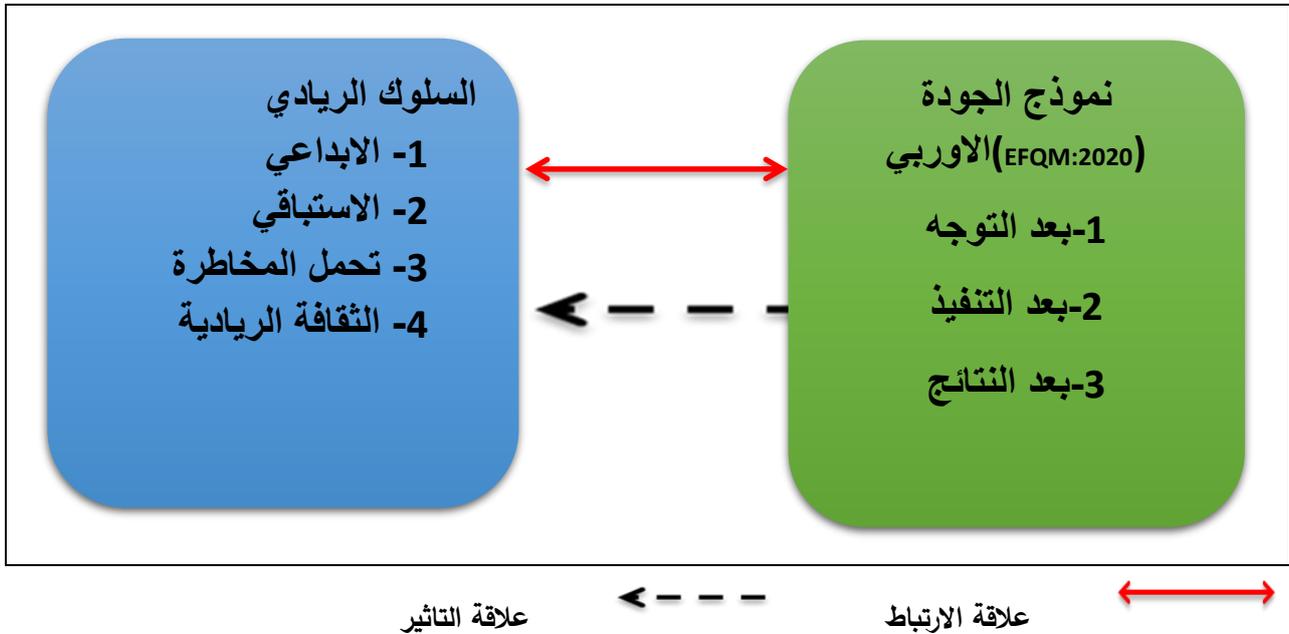
2-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنموذج الجودة الاوربي في تعزيز السلوك الريادي في المنظمة المبحوثة.

اولاً:يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوجه في تعزيز السلوك الريادي في المنظمة المبحوثة

ثانياً:يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتنفيذ في تعزيز السلوك الريادي في المنظمة المبحوثة

ثالثاً:يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنتائج في تعزيز السلوك الريادي في المنظمة المبحوثة

خامساً: مخطط البحث الفرضي:



شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

الشكل من اعداد الباحثان

سادساً: **منهج البحث** : اعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي في جمع البيانات باستخدام أكثر من وسيلة في نفس الوقت منها الملاحظة والمقابلات الشخصية والاستبانة، لغرض تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث وتفسيرها لاستخلاص النتائج منها، للمساعدة في الوصول الى فهم واضح للموضوع .

سابعاً: **حدود البحث**:

1- الحدود المكانية: تتمثل في الهيئة العامة للضرائب ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد .

2- الحدود الزمانية: تمتد مدة اجراء البحث من (2022/12/13) إلى (2023/9/3).

3- الحدود البشرية: وتشمل ممن يشغلون المواقع الوظيفية (مدير قسم، وكيل مدير قسم اول، وكيل مدير قسم ثاني، مسؤول شعبة، م مسؤول شعبة) في الهيئة المبحوثة.

ثامناً : **مجتمع وعينة البحث**: تم تحديد مجتمع البحث المتمثل بالعاملين في (الهيئة العامة للضرائب) هو ميدان البحث و تم احتساب وأختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة ويستند إلى طبيعة البحث فقد وزعت (130) أستبانة للمجتمع وتم الاعتماد على (103) استبانة كعينة للبحث وكما موضح في الجدول ادناه :

جدول رقم (1) عينة الدراسة

| المجتمع | حجم العينة | الاستمارات الموزعة | حجم الاستبانات المستردة | نسبة الاستجابة |
|-----------------------|------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| الهيئة العامة للضرائب | 130 | 130 | 103 | %79.2 |

تاسعاً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

اولاً: **الجانب النظري** : تم الاعتماد على مصادر محلية وعربية واجنبية من كتب واطاريح ورسائل وبحوث منشورة في المجالات او متوفرة في مختلف المكتبات او على شبكات الانترنت .

ثانياً: **الجانب العملي (التطبيقي)** : تم الاعتماد على الاستبانة كأداة بحث رئيسية .

عاشراً: **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**: ان عملية تحليل البيانات الوصفية واختبار الفرضيات الاحصائية تتطلب منا التأكد من ان البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، لان جميع الاختبارات المعلمية الملائمة التي تتطلب تحديد مؤشرات احصائية ملائمة تشترط بان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذ تم اختبار البيانات بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وكما مبين ادناه:

الجدول رقم (3) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

| Kolmogorov-Smirnov | | | المحاور الرئيسية |
|--------------------|-----------------|---------------|---------------------------------|
| معنوية الأختبار | القيمة المعنوية | قيمة الأختبار | |
| غير معنوي | 0.150 | 0.77 | نموذج الجودة الاوربي (EFQM2020) |
| غير معنوي | 0.209 | 0.096 | السلوك الريادي |

يتضح من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغيرات البحث انها كانت اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يشير الى ان متغيرات (نموذج الجودة الاوربي (EFQM2020) و السلوك الريادي) يتبعان التوزيع الطبيعي

احد عشر: **اختبار صدق الاستبانة وثباتها ومقياس متغيرات وابعاد البحث** :

أ- تم تصميم الأستبانة وفقا لتحليل العلاقة بين المتغيرات ، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماماً) لقياس متغيرات الاستبيان ، وفقاً للمحاور التالية:

أولاً: النتائج الديموغرافية: يتناول هذا القسم البيانات العامة للمستجيبين ، بما في ذلك على (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي).

ثانياً: المحور الأول: الأسئلة المتعلقة نموذج الجودة الأوربي (EFQM2020) تم تمثيل المتغير الرئيسي الأول بـ (21) متغيرات (أسئلة) موزعة في ثلاثة محاور (التوجه ، التنفيذ ، النتائج) .

ثالثاً: المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالسلوك الريادي: تضمن المتغير التابع على (20) متغيراً (سؤال) موزعة ضمن أربعة أبعاد (الابداعي، الاستباقي، تحمل المخاطر، الثقافة الريادية) .

ب- اختبار ثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة: تم تقديم الاستبيان الأول لأغراض التحكيم على مجموعة من المتخصصين، وتم الاهتمام بمناقشة المقترحات والتعديلات المقدمة، والرد على آراء ومقترحات المحكم وإجراء عمليات الحذف والتعديلات اللازمة من المقترحات المقدمة للوصول إلى الاستبيان النهائي.

ثانياً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان وإجمالي النتائج لكل عبارة .

ثالثاً: ثبات الاستبانة وقياس متغيرات وابعاد البحث:

من الجدول ادناه تجدر الإشارة إلى أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر بشكل متزايد من 0.60 ، مما يدل على استقرار المقياس وثبات الاستبانة، تجدر الإشارة إلى أنه تم اختبار كل بعد ، مما يعني أن جميع الأبعاد المدرجة في الاستبيان مهمة لدراسة الموضوع دور نموذج الجودة الأوربي (EFQM: 2020) في تعزيز السلوك الريادي .

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ

| المتغيرات الرئيسية | الابعاد | الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------------|------------------|---------|--------------------|
| نموذج الجودة الأوربي (EFQM:2020) | التوجه | 6 | 0.685 |
| | التنفيذ | 9 | 0.868 |
| | النتائج | 6 | 0.784 |
| | المجموع | 21 | 0.875 |
| السلوك الريادي | الابداعي | 5 | 0.811 |
| | الاستباقي | 5 | 0.768 |
| | تحمل المخاطر | 5 | 0.680 |
| | الثقافة الريادية | 5 | 0.655 |
| المجموع | 20 | 0.844 | |
| المجموع الكلي | 41 | 0.901 | |

اثنا عشر : الاساليب الاحصائية المستخدمة: تم استخدام وتوظيف مجموعه من المؤشرات والمقاييس الاحصائية لغرض وصف وتحليل بيانات متغيرات البحث و من خلال البرنامج الاحصائي (Spss.V26) حيث تم الاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي مرجعاً لمعظم الجداول في الجانب العملي و لتفسيرها بشكل ملائم مع طبيعة البيانات لكي تسهم في الوصول إلى استنتاجات ذات دلالة معنوية ومنها:

1- النسب المئوية والتكرارات.

2- معامل ألفا - كرونباخ التوزيع الطبيعي.

3- مقاييس النزعة المركزية والتشتت: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).

4- مَعَامَلَاتُ الْإِرْتِبَاطِ وَمَعَامَلُ الْأَنْحِدَارِ البسيط والمتعدد.

5- مَعَامَلُ الْأَنْحِدَارِ الخطي البسيط والمتعدد.

6-أختبار (T- test) وأختبار (F).

7-الدلالة المعنوية.

8-التحليل العاملي التوكيد.

9-اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin KMO) واختبار Kaiser – Meyer – Olkin واختبار (Bartlett).

المبحث الثاني :- التاثير النظري لنموذج الجودة الاوربي ، السلوك الريادي :

يستعرض هذا المبحث الجانب النظري للبحث والذي يركز بشكل مختصر على مفهوم نموذج الجودة الاوربي ومفهوم السلوك الريادي وعبر الفقرات الاتية :

اولاً- الجانب النظري لنموذج الجودة الاوربي:

1. تعريف نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) :اوضحت ادبيات علم الإدارة أن مفهوم الجودة هو الاهتمام بتحسين المنتج او الخدمة والجدول ادناه يوضح بعض التعاريف حسب اراء عدد من الباحثين.

جدول رقم (5) تعاريف نموذج الجودة الاوربي

| الباحث | التعريف |
|------------------|--|
| بخيت، 15: 2016 | تكامل الخصائص لمنتج أو خدمة بشكل يلبي احتياجات محددة ومعروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص لكيان ما، والتي تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المتوقعة من قبل العميل. |
| البشير، 36: 2016 | الجودة هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية لتوفير واشباع متطلبات أو توقعات الزبائن عبر التحسين المستمر في جميع الأنشطة داخل المنظمة. |
| سالم، 2019 | حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات غير مسبوقه ترضي كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة. |
| مكاوي، 2019 | امتلاك المنظمة لعدد من القدرات الجوهرية كالقيادة والأفراد المبدعين والاستراتيجيات الفعالة، التي تمكنها من تقديم خدمات متميزة لا يستطيع الآخرون تقليدها، وبما يتلاءم مع حاجات أصحاب المصلحة ورغباتهم. |
| آل ابراهيم، 2020 | حالة مستمرة من التفوق والإبداع التنظيمي للطلب و التفكير الشمولي والتكامل والترابط لجميع عناصر المنظمة لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والتحسين المستمر. |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

من عرض التعاريف السابقة يرى الباحثان ان التعريف الاجرائي للنموذج هو (فلسفة سلوك اداري تعمل المنظمات على تبنيها لغرض تحقيق التفوق في الممارسات التي تطبقها عبر بناء مفاهيم (ثقافة تنظيمية) ملائمة لأدائها والأنشطة التي تطبقها من خلال مشاركة جميع الافراد العاملين فيها معتمدة على عملية التحسين والتطوير المستمر).

2. اهمية نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020): لا بد من التطرق لاهمية الجودة لمعرفة اهمية تطبيق نموذج الجودة الاوربي حيث إن أهمية الجودة تكمن في إرضاء وإشباع حاجات المعنيين ، ويجري ذلك عبر فهم حاجاتهم وتوقعاتهم، والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات وجميع نشاطات المنظمة لتحقيق أعلى مستوى أداء، وللجودة أهمية استراتيجية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل خاص على اختلاف أنشطتها والمجتمع بشكل عام، وأنها تمثل احد أهم العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تحديد هذه الأهمية نقلاً عن (الاسدي، 2011: 38-39) كما يأتي:

أ. سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك عبر العلاقات الجيدة مع المجهزين، وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وأذواق الزبائن، فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة، فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة أو السمعة الواسعة التي تمكنها من تعزيز القدرة التنافسية وتقليل الكلف.

ب. المسؤولية القانونية عن المنتج: يتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا منظمات تقوم بتصميم أو توزيع منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة، لذا فإن كل منظمة خدمية أو صناعية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد من جراء استخدامهم لمنتجاتها.

ت. المنافسة العالمية: تعد الجودة المقياس الأساس للمفاضلة بين جميع المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، ومدى تأثيرها في تعزيز الفاعلية والقدرة على التنافس، ومن ثم الاستمرار في السوق التنافسي، و تمارس دوراً هاماً في تحسين الموقف التنافسي للمنظمات، ويتم التركيز على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون (المستهلك) والتي تسهم في زيادة جذب الزبائن ومن ثم تعزيز سمعة المنظمة، وتمارس كذلك دور حيوي في زيادة الإنتاجية مما تسهم في زيادة الأرباح، و يساعدها في رفع الكفاءة الإدارية للمنظمة .

3. اهداف نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020): تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تطبيق نموذج الجودة، وكيفية إدارتها بالشكل الصحيح وتجنب الأخطاء، ويمكن ذكر أهم هذه الأهداف وكالاتي: (النعيمي واخرون، 2009: 45)، (الدوري، 2008: 71) (باشيودة واخرون، 2013: 69) .

أ. المحافظة على الزبائن الحاليين، واستقطاب الزبائن المحتملين.

ب. تحديد المتطلبات الحقيقية للزبائن.

ت. المحافظة على رضا العميل عبر تلبية حاجاته ورغباته.

ث. تقليل الإجراءات الروتينية للعمل من حيث الوقت والكلفة).

ج. زيادة ولاء الافراد العاملين في المنظمة عبر مشاركتهم الفعالة لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.

4. مميزات نموذج الجودة الأوربي (2020EFQM) :- هنالك العديد من مميزات نموذج الجودة الأوربي (المعاني ، 2010: 171) (الجبوري، 2020: 80-81): وكالاتي :

أ. القيادة و الادارة عن طريق الرؤية والالهام .

ب. الإدارة بالعمليات و رعاية الابتكار والأبداع.

ت. تحقيق نتائج متوازنة و إضافة قيمة لمتلقي الخدمة.

ث. تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام .

ج. النجاح من خلال الأفراد .

ح. بناء الشراكات .

خ. يركز على سمة الاتزان وإعطاء الأهمية النسبية نفسها لكل مرحلة من مراحل النموذج .

د. يوافر هذا النموذج مجموعة متكاملة من المعايير والنتائج المتحققة ، يميزه عن النماذج الأخرى.

5. بعض معايير نماذج ادارة الجودة : بغض النظر عن تسميات نماذج ادارة الجودة أو الجودة إلا أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قد حددها (Cuobadian) وان جوائز الجودة نموذج وجائزة ديمينج (Deming) النموذج الياباني لإدارة الجودة و نموذج وجائزة (MBNQA) مالكولم بالدريج الأميركية و نموذج الجودة الاوربي تعد الأولى من نوعها، وهي جوائز مبكرة في هذا المجال، والتي

سبقته دراسة الكثير من الباحثين إذ قارنوا بين هذه الجوائز فوجدوا إنها تستخدم الحد الأدنى من هذه المعايير السبع:

أ- القيادة Leadership.

ب- التخطيط الاستراتيجي Starting Planning.

ج- تركيز العميل والسوق Customer and Martinet focus.

د- المعلومات والتحليل Information and Analysis.

هـ- التركيز على الموارد البشرية Human Resource focus.

و- إدارة العمليات Process Management.

ز- نتائج الأعمال Business Results.

6. نموذج الجودة الأوروبي (EFQM2020) : احد نماذج الجودة العالمية الصادرة عن المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation For Quality Management) (EFQM2020)، والتي تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، وقد تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد نموذج الجودة الأوروبي ، فنجد أن دراسة (Denise) (2020,Hauber) ودراسة (Pablo Valet al 2020)، توصلت إلى أن هناك سبعة أبعاد للتميز المؤسسي وفق أبعاد النموذج الأوروبي EFQM2020 والتي اجريت عليه الدراسة .



شكل رقم (2) نموذج الجودة الاوربي EFQM2020

أولاً: البعد الأول : التوجه: (DIRCTION)

1-المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية: (PURPOSE, VISION&STRATEGY): المنظمة المتفوقة تعرف من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة وإستراتيجية ملبية.

- غاية المنظمة.

-رؤية المنظمة.

-إستراتيجية المنظمة.

2- المعيار الثاني : الثقافة المنظمة والقيادة : **Organizational Culture & Leadership** : تتعلق القيادة بالمنظمة ككل وليس بفرد أو فريق وهذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعزز، وعند الضرورة يكيف القيم والأعراف مما يساهم في توجيه الثقافة التنظيمية.

ثانياً : البعد الثاني: التنفيذ: (EXECUTION)

3-المعيار الثالث : إشراك المعنيين : **Engaging Stakeholders** : تحدد المنظمة أهم الفئات المعنية بها المعنيين سواء داخليين او خارجيين (الرئيسيين سواء كان شخصاً أو مجموعة أو مؤسسة لها اهتمام أو مصلحة مباشرة أو غيرمباشرة بالمنظمة ، وممارساتها وأنشطتهاويمكن للمنظمة أن تؤثر تتأثر بها

4-المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامة : **Creating Sustainable Value** : المنظمات المتفوقة تدرك أن بناء قيمة مستدامة أمر ضروري وحيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية. ومن خلال تحديد غاية المنظمة والمدعومة بالاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة تطوير وبناء قيمة مستدامة لها

5-المعيار الخامس : قيادة الاداء والتحول: **Driving performance & Transformation** : لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لابد أن تقوم المنظمة بتلبية متطلبات رئيسيين في أن واحد هما قيادة الأداء، وقيادة التحول إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الاداء والتحول تؤكد أهمية تحقيق الانجازات في الوقت الحاضر والاستعداد للمستقبل في إن واحد.

ثالثاً : البعد الثالث النتائج: (RESULTS)

6-المعيار السادس: انطباعات المعنيين: **Stakeholder perceptions** : يركز هذا البعد على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المنظمة إذ قد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين واستغلال نتائج انطباعات المعنيين الرئيسيين للبقاء على اطلاع وللتأثير على توجه وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

7-المعيار السابع: الاداء الاستراتيجي والتشغيلي: **Strategic&OperationalPerformance** : يركز هذا البعد على النتائج المرتبطة بأداء المنظمة من حيث القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة الملائكة المستقبلية وهو ما أكدته دراسة (Clausen 2020، T. H. et)

ويرى الباحثان: حيث كان اتفاق العديد من الدراسات أن التجارب المحلية والإقليمية والدولية لتطبيق نماذج الجودة في الأداء المؤسسي تعد من أفضل السبل لتحقيق نقلة نوعية في مستويات الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، كما أن تبني الحكومات لهذه النماذج هو بمثابة أداة لتشجيع كافة قطاعات الدولة لمواكبة التطورات التي أحدثتها بيئة الأعمال المعاصرة، بالإضافة إلى تنمية قدرات المنظمات الحكومية لترسيخ قديم ومبادئ الجودة المؤسسي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة ويستجيب لحاجات.

ثانياً – الجانب النظري للسلوك الريادي

1. مفهوم السلوك الريادي **The Concept of Entrepreneurial Behavior**: اقترنت القدرات بالريادة لتشكّل مفهومًا جديدًا يطلق عليه في اللغة الانكليزية (Entrepreneurial Competencies) والتي تعني قدرة الفرد الذي يمتلك مجموعة مقومات تميزه عن الآخرين لتصل به إلى عمل متميز (Kumar, 2006: 74-80).

إن الدلالة اللغوية والتفسير المتنوع في المضمون لمفهوم السلوك الريادي هو الذي دفع العديد من الكتاب والباحثين إلى العمل الحثيث في هذا المجال، ففي اللغة العربية مثلا استخدمت كلمة (قدرة ومقدرة) ريادية وبعضهم وصف أن كلاهما يحمل نفس المعنى وهو مصدر قُدِّرَ على جدارة، كفاءة، أهلية وكفاية (معجم أبو غزالة للمحاسبة والأعمال، 2001: 62)، وقد جاء أيضا في معجم اللغة العربية المعاصرة (2008) مصدراً قُدِّرَ على طاقة واستطاعة، أي ما يقدر عليه الانسان. أما مفهوم السلوك الريادي في اللغة الانكليزية (Competencies) فهي تدل على معنى المقدرة والكفاية للفرد لأداء العمل بنجاح (Oxford Living Dictionary)، بينما كان الأصل في اللغة اللاتينية (Competentia) هو كيفية تحمل الفرد لمسؤولية أداء العمل، وعليه فإن القصد من السلوك الريادي هو مفهوم واسع في تفسيره عميق في جذوره فنجد مثلا أن (75%) من المنظمات الامريكية استخدمت هذا المفهوم كأداة لانشطة الموارد البشرية بغية تحسين السلوك الريادي (Petersen & Park, 2006: 1149-1154).

مما لا شك فيه تؤدي سياسات الدول الاقتصادية الوجيهة الحقيقي في إدارة المقدرات بشكل عام ومنها السلوك الريادي على وجه الخصوص، وهذا ما وجدناه، إذ أوضحت بعض الدراسات والأبحاث أن عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بـ (الموقف الاقتصادي، السياسة الحكومية المتبعة، القدرة على دعم التمويل وغيرها من الأساسيات الداعمة للبنية التحتية) كلها تؤثر بشكل أو آخر في السلوك الريادي وآلية استثمارها (O'Regan & Ghobadian, 2004: 292- 312).

2. تعريف السلوك الريادي : تبني بعض الباحثين طرحاً موضوعياً عند الإشارة إلى السلوك الريادي على أنها (مجموعة من الخصائص تمثل في مجموعها المقدرة) ومن ضمنها السمات الفردية، المعرفة، وكذلك المهارات لتعزيز السلوك الريادي بوجود عامل الميزة التنافسية الذي عرف على أساس انه قدرة المنظمة على استيعاب تلك المقدرات وتشكيلها ريادياً ولعل الجدول الآتي يتضمن بعض الطروحات فيما يتعلق بمفهوم السلوك الريادي حسب التطور الزمني منذ مطلع الالفية الحالية التي تتميز بالتسارع والتغيير وادناه جدول يوضح بعض التعاريف التالية :

الجدول رقم (6) تعريف السلوك الريادي لعدد من الباحثين

| التعريف | الباحث أو الكاتب و السنة |
|--|-----------------------------|
| قدرة القيادة على توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة في العمل وتبرز بشكل ابتكار تنظيمي والميزة التنافسية المستمرة. | Newmanaal:2019: 1 |
| عملية دينامية للرؤية والتغيير والإبداع من خلال التحفيز المستمر للحلقات التنظيمية | (Fakhrul.Z, et al.,2018:10) |
| الإجراءات الملموسة والمطلوبة لبدء وتنمية منظمة جديدة تظهر في سوق تنافسي جديد محدثة بذلك نشاط غير مسبوق وإرباح إضافية. | Zeb , 2019 : 90 |
| العملية التي تجد قيمة لأصحاب المصلحة التنظيمية من خلال الجمع بين إبتكار فريد من نوعه ومجموعة من الموارد للحصول على فرص النجاح. | صلاح، 2019: 37 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

يرى الباحثان انه يمكن تعريف السلوك الريادي اجرائياً بأنه قائم على اكتشاف الفرص واستثمارها وبالاستناد للخبرة والمعرفة السابقة، بالشكل المناسب، مع الامكانيات والموارد المتاحة، وبما يحقق معها المنفعة والربحية، من خلال طرق الابداع والابتكار لتقديم الخدمات بصورة جديدة.

3. أهمية السلوك الريادي : يمثل السلوك الريادي حالة متعددة المستويات يصعب فصلها، اذ تشكل الكثير من خصائصه الرئيسية دالة لعوامل شخصية تتفاعل بانتظام ك (الثقة بالنفس، الالتزام، المثابرة، الاقتناع، تحمل المخاطرة)، لذلك تعد دراسته امر بالغ الأهمية وتأتي أهمية السلوك الريادي من خلال ثلاثة جوانب (Cai: 2018 ، et al) :

أ- الانموذج النظري: يعرض خصائص سلوكية وفرص لتكامل الموارد في الصناعة الناشئة التي تنتجها المنظمة، وتطور فرص وتنمي موارد في ظل تغييرات في المنظمة والبيئة الثقافية المنتجة، مما يوجب تطابق بين تنمية الفرص مع تطوير الموارد.
ب- أهمية السلوك الريادي للبيئة التنظيمية: يولد جودة تفاعل تنمية الفرص والبيئة سياسات وخطط تسهم في بناء الفرص، وفي المقابل، تسهم في شرح علاقة ريادة الأعمال والمنظمة في الاقتصاد الناشئ.
ج - أهمية الموارد الأولية والموارد الاجتماعية: تمتلك المنظمات الموارد الوفيرة والشبكات العلائقية الواسعة، التي توفر طريقة مهمة لمشروعات جديدة في الاقتصادات الناشئة.

(1) إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد والتنمية.
(2) توفير فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل لتحقيق النمو الاقتصادي.
(3) زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس.
(4) احتمالية ادخال ابتكار جذري يترك أثراً ايجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بأنشء الشركات الجديدة. (العطوي، والكعبي، 2019:24).

4. أهداف السلوك الريادي **The Objective of Entrepreneurial Behavior** : تحرص ريادة الاعمال على تنمية وتأهيل ووجود القادة، والافراد الرياديين، الذين يتمتعون بالخبرة والدراية الكافية، لأتخاذ القرارات الحاسمة في وقتها، وبما يحسن من صورة المنظمة أمام المجتمع والمنظمات المنافسة، ويعزز مكانتها المنظمة، من خلال تحقيق الاهداف الاتية:
أ- زيادة الوعي والفهم للعملية المتضمنة إدارة نشاط تجاري جديد، بالإضافة الى زيادة وعي الافراد بملكية الاعمال الصغيرة كخيار مهني جاد اضافة الى تعزيز الكفاءة الذاتية فيما يتعلق بانشاء المشاريع الجديدة. (Henry et al , 2005: 103-104).
ب- تحفيز مواهب المنظمة الداخلية لغرض ضمان الاستمرارية بالعمل(ضاحي، 2020:70).
ج- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للشركة، والاعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الاهداف ذات الاولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
(الاغا، 2009: 12-13).

5. أشكال السلوك الريادي: يتجسد السلوك الريادي في رغبة المنظمة لتبني السلوكيات والأنشطة الاستباقية والابداعية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لإيجاد واستثمار فرص تبني على جودة المعلومات والالتزام المستمر في تحقيق رؤيتها الريادية، بتخطيط يجعل القيادة والافراد والمالكين مقتنعين بتبني سلوكيات المثابرة واتخاذ قرارات مستقلة تمنح المنظمة افضلية على المنافسين (Tang et al.,2012:81)، كما بين (Bobera, al.et., 2017 :84) إمكانية تصنيف السلوك الريادي بناء على الدوافع إلى عدة انواع:

أ- السلوك الريادي المضطر او الاضطراري: تبني رائد الأعمال للسلوك الريادي بشكل اضطراري، ويعود ذلك إلى عدم وجود خيارات او بدائل، أو البطالة، أو عدم الرضا عن الوظيفة الحالية.

ب- السلوك الريادي الباحث عن الفرص: يمارس رواد الأعمال أنشطتهم باقتناص الفرص الريادية، ويديرون مشروعاتهم الريادية بحثاً عن الربح والقيمة.

ج-سلوكيات الاغلاق التنظيمي: جميع السلوكيات الهادفة الى بناء المنظمة او المشروع الريادي بشكل نهائي، واستدامة أنشطتها الذاتية، ونموها وتطورها في المستقبل، وتطوير أدائها، لاسيما وان التركيز ينصب على الظروف التي تعزز من بقاء ونمو المشروع وتطور اداءه، وبالتالي بلوغ مستويات نجاح مرتفعة (مبارك، 2010: 183).

د- تحالفات الاعمال الاستراتيجية: تسعى بعض الشركات الى تكوين علاقات تكاملية تبادلية، رامية الى تعظيم الاستفادة من مواردها المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية حدثت، واستباق متغيرات متوقعة، فنقتص فرص متوقعة او تتجنب، وتحد من تهديد محتمل لمنافس (مصطفى، 1997: 59).

هـ- سلوكيات الهدم الخلاق: عملية تبني المنظمات لدورة الابداع والانتشار وتوليد صناعات جديدة وتدفع الأنماط القديمة الى الزوال ، فمن خلال الابتكار الناجح تحصل على احتكار ، فتكون أرباح تؤدي الى ظهور مقلدين ، فتستمر هذه العملية حتى تعود للحالة الطبيعية ، وتعود مرة أخرى الى تقديم ابتكار جديد في ظل امتلاكها الطاقة والوقت ، وبما يزيد من ميزتها التنافسية وتوقها على غيرها من المنظمات ، وقد تلجأ الى إعادة تصميمها من الأعلى الى الأسفل واستبعاد السلوك الريادي الهامشي ، وبما يستجيب لظروف البيئة التنافسية من خلال تبنيها للابداع ، والتغيير التنظيمي ، والتفكير الاستراتيجي (الدوري ، 2008: 67).

و- التعلم الريادي: يُنظر الى التعليم والتدريب الريادي من منظور سلوكي يركز على تعديل أنماط السلوك، بدلاً من اكتساب المعرفة والمهارات فحسب، اذ ينبغي توفير سياق ومحتوى عملياتي يوفر ويحاكي الاحداث المحتمل مواجهتها بتقديم سلوكيات تُحاكي بخبرة، فهو أكثر من اكتساب خبرة ومعرفة، فيحرص على اظهار مجموعة من الأنماط السلوكية للتعلم الفاعل، تبدأ بالبحث عن نشط يجسد فرص التعلم (Thomas,2006: 310).

6-ابعاد السلوك الريادي :

أ- الابداعي **Innovativeness** :ان سر الابداع يكمن في تفجير طاقات البشر كما يقول توم بيترز وترومان في "البحث عن التميز"، ويؤكدان على أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولا بد من ان تتوافر للمبدع نوعا من اللاعقلانية في التفكير لان العقلانية تقود الى حلول كمية مبنية على اسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحس البشري بشكل متحرر من القيود والاطر والقوانين المحددة (الوادي، 2012:282).

ب_الاستباقي **Proactiveness** : وتتضمن الاستباقية التمهيد لمنتجات أو خدمات جديدة أو تقنيات حديثة يمكن أن تكون عنصر المنافسة الحقيقية للمنظمة والتي يمكن أن تعبر عنها من خلال التوافق الثقافي مع البيئة الخارجية وملاحظة ردة الفعل الاولية وتقييمها (Miller & Friensen, 1984)، والاستباقية تحتاج إلى قائد قوي له القدرة على اتخاذ القرار (Mintzberg, 1994: 3-3) ويتفق هذا المضمون مع ما طرحه (Dess & Lumpkin, 2005:427-428) إذ تطرقوا إلى أن القائد الاستباقي الذي لا يكتفي بالاستجابة للفرص وانما يأخذ خطوات جدية نحو تحديد توجهات المجتمع ومعرفة خصائصه ومتطلباته ومن ثم توضيها مع الفرصة لتحقيق المستقبل المطلوب. وعليه فإن الاستباقية تمتاز بأنها سريعة مبتكرة مرنة ووليدة الحاجة.

ج - تحمل المخاطرة **Risk Taking** : تنطوي المخاطرة في منظمات الأعمال عموماً على عنصر الغموض وعدم التأكد من نجاح العمل، والذي قد يكلف المنظمة التزامات كبيرة لتحقيقه (Charles et. Al., 2006 ، 154-139). ومخاطر التزامات المنظمة لا تتضمن التزامات مادية فحسب وإنما التزامات بشرية، تقنية، تطويرية وغيرها من الالتزامات التي تمثل عبء كبير على المنظمات.

د- الثقافة الريادية: تتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد إستراتيجياً ، إذ تتضمن الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة أو تحمل الفشل وترويج التعلم وتبني الإبداعات بالمنتج و/ أو العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص . من خلال الأهمية المترتبة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة ، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن أستغلالها مع الميزة التنافسية المستدامة .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث : يتناول هذا المبحث تحليل العلاقة واختبار الفرضيات حيث يسعى البحث الى اختبار الفرضيات الآتية :

1- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نموذج الجودة الاوربي وتعزيز السلوك الريادي في الهيئة المبحوثة.

اولاً:توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه و السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب.

ثانياً:توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التنفيذ و السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب.

ثالثاً:توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النتائج و السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب.

2-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنموذج الجودة الاوربي في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة المبحوثة ويثبت عنها ثلاث فرضيات فرعية هي :

1-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب .

2-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنفيذ في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب .

3-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنتائج في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب .

اولا : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها : يتم الحصول على هذه العلاقة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل نموذج الجودة الاوربي **EFQM:2020** ، والمتغير التابع السلوك الريادي وحسب ما موضح بالجدول ادناه :

جدول رقم (7) قيم معامل ارتباط بيرسون

| القرار الاحصائي | Sig. الدلالة المعنوية | السلوك الريادي معامل ارتباط بيرسون (r) | المتغيرات |
|-----------------|-----------------------|--|-----------------------------------|
| دال معنوياً | 0.000 | 0.772** | التوجه |
| دال معنوياً | 0.000 | 0.734** | التنفيذ |
| دال معنوياً | 0.000 | 0.748** | النتائج |
| دال معنوياً | 0.000 | 0.805** | نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 |

يلاحظ من الاجدول الآتي :

1-بلغت قيمة معامل الارتباط (0.772) بين بعد التوجه والمتغير التابع السلوك الريادي ، وهي قيمة موجبة بدلالة معنوية قيمة (Sig.) هذه النتيجة تفسر التعريف بالرؤيا والرسالة والأهداف لجميع اصحاب العلاقة وتوجيهه وتهيئة الجهود من أجل تحقيقها و تشجع الهيئة على نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق النموذج في القطاع الضريبي سيسهم ذلك في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب من خلال البحث عن افكار جديدة تقوم باستحداث طرق جديدة تشجع بها العاملين على الابداع و استخدام التكنولوجيا

الحديثة في تقديم خدماتها الضريبية للمكلفين مما يسهم في اجراء تغييرات جوهرية في برامجها الضريبية وخططها بين الحين والآخر وفق ذلك نَقْبَلُ الفَرْضِيَّةَ الفرعية الأولى المتضمنة " يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد التوجه والسلوك الريادي."

2- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.734) بين بعد التنفيذ والمتغير التابع السلوك الريادي .وهي قيمة دالة معنوية وإحصائياً ، التي تفسر تشجيع جميع اصحاب العلاقة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل من خلال إيجاد منهجيات لإشراكهم و تبني علاقات مستدامة مع المكلفين على أسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة سيسهم ذلك في المبادرة بالأنشطة والاعمال وتطوير خدماتها الضريبية وتحسينها واستخدام ممارسات علمية حديثة و اعداد خطط مستقبلية لما تريد ان تفعله مستقبلاً و تشجع العاملين على تقديم الافكار الجديدة وتحمل المخاطر دون خوف وتردد. واستناداً الى ذلك نَقْبَلُ الفَرْضِيَّةَ الفرعية الثانية " يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد التنفيذ والسلوك الريادي."

3- بين وجود علاقة ارتباط بين بعد النتائج والمتغير التابع السلوك الريادي .بلغت قيمة الارتباط (0.748) وهي قيمة دالة معنوية ،التي تفسر التركيز في تقييم أداء العاملين بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء فردية مرتبطة بالأداء المنظمي ومساعدتهم على تحسينه سيسهم ذلك في تطوير خدمات جديدة وابداعية، وابتكار حلول استثنائية للمشاكل الجديدة و تنفيذ الافكار التي لم يفكر بها مسبقاً وبأساليب جديدة غير مألوفة و تبني استراتيجيات جديدة تسهم بتحقيق الثقافة الضريبية والاهداف المراد تحقيقها.واشارة الى ذلك نَقْبَلُ الفَرْضِيَّةَ الفرعية الثالثة والمتضمنة " يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد النتائج والسلوك الريادي."

4- بين أن قيمة معامل ارتباط قد بلغت (0.805) بين المتغير المستقل نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 و المتغير السلوك الريادي وهي قيمة دالة إحصائياً ، وتفسر الاهتمام في تطوير ودعم بناء ثقافة القيادة المشتركة بالعمل الضريبي و ايجاد ثقافة قيادة مشتركة للهيئة وتطوير فاعلية سلوكيات الأفراد القيادية ،والاهتمام في تقييم أداء العاملين بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء فردية مرتبطة بالأداء المنظمي ومساعدتهم على تحسينه سيسهم ذلك في تعزيز السلوك الريادي من توفير الدعم اللازم لعاملها لتنفيذ الأفكار الجديدة و استخدام الوسائل الحديثة في انجاز مهامهم وممارسة اعمالهم و استثمار الفرص المتاحة من اجل تلبية جميع احتياجات المكلفين مما يسهم في تبني الهيئة اجراءً جريئاً في رسم استراتيجياتها لتحقيق النجاح والتفوق الضريبي و تعزيز السلوك الريادي ،واشارة الى ذلك نَقْبَلُ الفَرْضِيَّةَ الرئيسية الأولى "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) و تعزيز السلوك الريادي في الهيئة المبحوثة .

وانعكاساً لقبول الفرضية الرئيسية الاولى وقبول الفرضيات الفرعية المنبثقة منها يمكن اتخاذ القرار بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث اي انه " : يوجد ارتباط بين نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 و السلوك الريادي وهي علاقة ارتباط قوية اذ ان نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 يسهم في تعزيز السلوك الريادي.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها: طبقت معادلة الانحدار الخطي المتعدد البسيط لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات المنبثقة منها ، واختبر نموذج الانحدار الخطي للتأكد من خلوه من مشكلة الارتباط الذاتي دبيران - واتسن (Durbin watson)

جدول رقم (8) معامل دبيران -واتسن

| الاختبار | قيمة الاختبار (D.W) |
|---------------|---------------------|
| Durbin-Watson | 1.919 |

بالاعتماد على حجم العينة و عدد المتغيرات

$$du < DW < 4 - du$$

$$1.60 < 1.919 < 2.40$$

من المعادلة أعلاه ، لا يحتوي نموذج الانحدار مشكلة الارتباط الذاتي ، تكون قيمة الاختبار ضمن منطقة تحديد الارتباط الذاتي ، ومن ثم فقد حصلنا على شروط الاختبار والمتطلبات الأساسية لاختبار الانحدار و لقياس التأثير وفق معادلة الانحدار الخطي التالية :-

$$Y = a + \beta x$$

حيث ان $Y =$ السلوك الريادي , $x =$ نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020
 $\beta =$ مقدار التغير Y الذي يحدث تغير x . $a =$ حد ثابت

توضح الصيغة أعلاه , نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 هو دالة للقيم الفعلية للسلوك الريادي , الجدول ادناه يوضح تحليل التباين (ANOVA) :

جدول رقم (9) قياس تأثير نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 في تعزيز السلوك الريادي

| نموذج | مجموع مربعات | درجه حريه df | متوسط مربعات | R | R2 | قيم F | Sig | |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-----------------|-------|-------|--------|-------|--------------------|
| انحدار | 5.346 | 1 | 5.346 | 0.803 | 0.645 | 34.186 | .0000 | |
| قيمة متبقية | 15.793 | 101 | 0.1560 | - | - | - | - | |
| اجمالي | 21.138 | 102 | - | - | - | - | - | |
| نموذج | معاملات غير معيارية | | معاملات معيارية | | T | | | مستوى المعنوية Sig |
| ثابت | معامل | الخطأ المعياري | بيتا | | | | | |
| | 1.839 | 0.303 | - | | | | | |
| نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 | 0.486 | 0.083 | 0.803 | | | | | |

قيمة (t) الجدولية = (2.326) = قيمة (f) = (3.98) عند مستوى معنوية (0.01).

وفق نتائج الجدول رقم (43) وجد أن المتغير المستقل نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 له ارتباط و تأثير في المتغير التابع السلوك الريادي ويشكل معامل (R) بلغت (0.803) وتدل على وجود ارتباط للمتغير نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 مع المتغير السلوك الريادي . و قيمة (F) قد بلغت (34.186) وتدل أن النموذج معنوي و فعال للتنبؤ بالمتغير السلوك الريادي . و قيمة معامل R2 قد بلغت (0.645) تفسر هذه القيمة (64.5%) من الاختلاف والتباين في المتغير السلوك الريادي ، وقيم اختبار (T-Test) بلغت (6.080) للحد الثابت و بلغت قيمة (T-test) (5.847) لنموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 وتدل أن منحنى الانحدار استوفى وصف العلاقة , بذلك تكون معادلة الانحدار :-

$$Y = 1.839 + 0.486X$$

من معادلة الانحدار اعلاه قيمة معامل (بيتا) بلغت 0.486 توضح زيادة في المتغير نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 بمقدار وحدة سوف يؤدي الى زيادة في المتغير السلوك الريادي بنسبة (48.6%) وبناء على ذلك نقبل الفرضيه الرئيسه الاولى " : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنموذج الجودة الاوربي (EFQM:2020) في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب . " سوف يتم ايجاد علاقة التأثير وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من الفرضيات الفرعية كالاتي :
وتعني ان محاور نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 لها تأثير في تعزيز السلوك الريادي وبحسب محاور المتغير نموذج الجودة الاوربي EFQM:2020 المتمثلة بالمحاور الاتية (التوجه , التنفيذ , النتائج).

جدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

| المعاملات | | | | | | | | | المتغيرات |
|-------------|--------|-------|-------------------|---------------------------------|-------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الدالة | F | Sig | قيمة (T) المحسوبة | معامل التحديد (R ²) | R | beta الميل الحدي | الخطأ المعياري | الحد الثابت (a) | |
| دال معنوياً | 11.646 | 0.00 | 5.415 | 0.621 | 0.788 | | 0.320 | 1.733 | الحد الثابت (a) |
| دال معنوياً | | 0.030 | 4.557 | | | 0.278 | 0.061 | 0.278 | التوجه |
| دال معنوياً | | 0.00 | 4.078 | | | 0.133 | 0.051 | 0.208 | التنفيذ |
| دال معنوياً | | .0020 | 4.113 | | | 0.246 | 0.053 | 0.218 | النتائج |

قيمة (t) الجدولية، 2.326 = قيمة ، 3.98 = (f) مستوى معنوية (0.01)

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

1- بين قيمة (F) وقد بلغت (11.646) وهي تدل على معنوية التأثير وأن محاور نموذج الجودة الاوربي EFQM2020 لديها القدرة على تقدير قيمة المتغير السلوك الريادي و قيم معامل (R) قد بلغت (0.788) و تعني أن هنالك اهتماماً في الرؤيا والرسالة والأهداف لجميع اصحاب العلاقة ونشر مبادئ ومتطلبات تطبيق النموذج في القطاع الضريبي و تحلي العاملين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والانساقامة و كذلك تحافظ الهيئة على استراتيجية واضحة الصياغة مع السياسات الداعمة لها بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة مما سيسهم ذلك في البحث عن افكار جديدة وتقوم باستحداث طرق جديدة تشجع بها العاملين على الابداع واستثمار الفرص المتاحة من اجل تلبية جميع احتياجات المكلفين والذي بدوره يسهم في تبني استراتيجيات جديدة تسهم بتحقيق الثقافة الضريبية والاهداف المراد تحقيقها ,وبلغت قيمة معامل التحديد (0.621) (R^2) هذا يعني أن محاور المتغير المستقل (التوجه , التنفيذ , النتائج) استطاعت ان يفسر (62.1%) من تباين في المتغير السلوك الريادي اذ تبين مقدار التباين في الاهتمام في نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق النموذج في القطاع الضريبي و ودعم بناء ثقافة القيادة المشتركة بالعمل الضريبي والمشاركة الشخصية الفاعلة في تشجيع العمل بروح الفريق الواحد والمحافظة على استراتيجية واضحة الصياغة مع السياسات الداعمة لها بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة

2- بين إن بعد التوجه (لديه ارتباط معنوي وتأثير معنوي في المتغير السلوك الريادي ، من حيث سعى الهيئة على إيجاد ثقافة قيادة مشتركة للهيئة وتطوير فاعلية سلوكيات الأفراد القيادية و فهم وتطوير القدرات والموارد المتاحة بالنسبة للهيئة وضمان الافادة القصوى منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها ويدعم هذه المعنوية قيمة (T) البالغة (4.557) يشير هذا إلى معنوية التأثير في المتغير السلوك الريادي ، وفق ذلك نقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوجه في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب."

3- يبين بعد التنفيذ لديه ارتباط دال وتأثير معنوي في المتغير السلوك الريادي من حيث أهتمام في تشجع الهيئة جميع اصحاب العلاقة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل و التعاون مع الجهات الخارجية من خلال عدد من المبادرات و تبني علاقات مستدامة مع المكلفين على أسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة لضمان تحقيق المنافع المشتركة لكلا الطرفين ,ويؤكد هذه العلاقة قيمة (T) بلغت (4.078) تفسر وجود علاقة تأثير في المتغير السلوك الريادي ، وفق ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتنفيذ في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب."

4- وجد أن بعد النتائج لديه تأثير معنوي وارتباط دال في المتغير السلوك الريادي ، يبرز هذا التأثير التركيز على تقديم الخدمات الى متلقي الخدمة بمتطلبات وآليات وطرق وأماكن الحصول على الخدمات بصورة جيدة و تقييم أداء العاملين بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء فردية مرتبطة بالأداء المنظمي ومساعدتهم على تحسينه و التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات و تأكيد أهمية هذا التأثير من خلال القيمة (T) المحسوبة و البالغة (4.113) وتدلل على معنوية علاقة تأثير في المتغير السلوك الريادي ، وفق ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنتائج في تعزيز السلوك الريادي في الهيئة العامة للضرائب"

إجمالاً لمعنوية التأثيرات وفق المحاور (التوجه، التنفيذ، النتائج) في المتغير السلوك الريادي من هذا نستنتج قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية .وبذلك فأن معادلة الانحدار المتعدد تكون:

$$Y = 1.733 + 0.278X_1 + 0.208X_2 + 0.218X_3$$

وتبين المعادلة ان مقدار الزيادة بوحدة في المحاور (التوجه، التنفيذ، النتائج) بمقدار واحد ذلك التأثير يسهم في زيادة المتغير التابع السلوك الريادي وبمقدار (27.8%) من بعد التوجه في حالة ثبات المحاور (التنفيذ، النتائج) و بنسبة زيادة (13.3%) في

المتغير السلوك الريادي من بعد التنفيذ في حالة ثبات المحاور (التوجه ، النتائج) وبنسبة زيادة (24.6%) في المتغير السلوك الريادي من بعد النتائج في حالة ثبات المحاور (التوجه ،التنفيذ). وانعكاساً لقبول الفرضية الرئيسية الاولى وقبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى يمكن اتخاذ القرار بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث اي انه " : يوجد تأثير معنوي لنموذج الجودة الاوربي EFQM2020 في تعزيز السلوك الريادي) وهي علاقة قوية، اذ ان نموذج الجودة الاوربي EFQM2020 يساهم في تعزيز السلوك الريادي ،وبحسب محاور نموذج الجودة الاوربي (EFQM2020).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات يمكن تلخيص اهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- 1- أشارت نتائج البحث إلى أهمية التعريف بالرؤيا والرسالة والأهداف لجميع اصحاب العلاقة وتوجيهه وتهيئة الجهود من أجل تحقيقها، والعمل على تطوير ودعم بناء الثقافة القيادية المشتركة بالعمل الضريبي والمشاركة الشخصية الفاعلة في تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- 2- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أهمية تشجيع جميع اصحاب العلاقة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل من خلال إيجاد منهجيات لإشراكهم و التعاون مع الجهات الخارجية من خلال عدد من المبادرات و تبني الهيئة علاقات مستدامة مع المكلفين على أسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة.
- 3- بينت نتائج التحليل الاحصائي أهمية تشجيع العاملين على تقديم الافكار الجديدة وتحمل المخاطر دون خوف وتردد و تقديم الافكار والمبادرات ذات المخاطر العالية التي تؤدي الى تحسين جودة الخدمة الضريبية التي تقدمها و اجراء تغييرات جوهرية في برامجها الضريبية وخططها بين الحين والآخر.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن بعد (التوجه) أبرز الأبعاد وأكثرها تأثيراً في المتغير الرئيسي الثاني (السلوك الريادي)، وهذا يميز بدوره ان إيجاد ثقافة قيادة مشتركة للهيئة وتطوير فاعلية سلوكيات الأفراد القيادية و فهم وتطوير القدرات والموارد المتاحة بالنسبة للهيئة وضمان الاستفادة القصوى منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها سيساهم في تعزيز السلوك الريادي من استخدام الوسائل الحديثة في انجاز مهامهم وممارسة اعمالهم ووتطوير خدماتها الضريبية وتحسينها واستخدام ممارسات علمية حديثة.

ثانياً : التوصيات

يتضمن البحث مجموعة من التوصيات التي يوصي الباحثان بها في ضوء جات التي توصل إليها الباحثان وكما يأتي:

- 1- الاستفادة من انموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة في مؤسسات الدولة العراقية، من خلال تبنيه كسياق عمل مؤسسي لتطبيق مبادئ الجودة في الأداء. والعمل على تطوير مقاييس الأداء الحالية لما لها من دور مهم في تحسين وتعزيز الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق التفوق في المنظمات الحكومية .
- 2- العمل على صياغة انموذج الجودة العراقي يعد كجائزة وطنية للجودة تمنح للوزارات والدوائر الحكومية التابعة لها في اعتماد تلك المعايير .
- 3- من خلال اثبات وجود العلاقة المعنوية لنموذج الجودة الاوربي في آليات التعزيز، يوصي الباحثان بضرورة الأهتمام بتطوير الخدمة المقدمة في المنظمات الحكومية، لتأثيرها على الأداء وكذلك بضرورة الأهتمام باستثمار في رأس المال الفكري كآلية فاعلة من آليات التعزيز والمؤسسات الحكومية بصورة عامة.
- 4- التركيز على ثقافة الاعتماد على السلوك الريادي للعاملين من خلال تفعيل خطة عمل الهيئة وضرورة نشر ثقافة الجودة في مختلف المجالات المطبقة بالهيئة العامة للضرائب.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. بخيت، حيدر نعمة، 2017، واقع التنوع الاقتصادي ومبرراته في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة.
2. البشير، زيدي، 2016، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الاداء المالي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
3. سالم، رحاب عبد الحكيم محمد ابراهيم، 2019، الابداع الاداري كمدخل لتحسين الاداء العاملين في الاندية الرياضية، جامعة طنطا، كلية التربية الرياضية، الادارة الرياضية.
4. الجبوري، مراد موسى عبد، 2020، اثر خصائص جودة نظام المعلومات في فاعلية القرار الاستراتيجي، العراق. مجلة جامعة كركوك، كلية الادارة والاقتصاد
5. أبو غزالة، طلال، 2001، معجم أبو غزالة للمحاسبة والأعمال، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن.
6. سليمان، سناء محمود، 2014، تطبيق إنموذج التميز الأوربي EFQM لتقييم أداء مستشفى النعمان العام / بحث تطبيقي / لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال / قسم الرقابة والتفتيش / جامعة بغداد .
7. عبد الفتاح، عز حسن، 2008، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية.
8. عبود، سالم محمد وخلف، صلاح نوري: 2011، "مناهج واساليب الرقابة والتدقيق البيئي بين النظرية والتطبيق"، دار الدكتور للعلوم، بغداد - العراق.
9. الاسدي، موعد كاظم جابر: 2011، "تأثير جودة الخدمة على ولاء الزبون - دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة"، بحث دبلوم عالي في تقنيات العمليات، كلية التقنية الادارية - بغداد.
10. النعيمي، محمد عبد العال، صويص، راتب جليل، صويص، غالب جليل (2009) ادارة الجودة المعاصرة مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات، الطبعة العربية، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. الدوري، زكريا مطلق، (2008)، الهدم الخلاق وإمكانية اعتماد كنموذج ابداعي في المنظمات العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد (14)، العدد (51)، الصفحات (65-76).
12. باشيوة، لحسن عبد الله، البرواري، نزار عبد المجيد، عيشوني، محمد احمد (2013) التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
13. حافظ، عبدالناصر علك، "تصميم نظام لضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي: دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، أطروحة دكتوراه في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2011.
14. المعاني، أيمن عودة، (2010)، (الإدارة العامة الحديثة)، الطبعة الأولى / عمان / دار وائل للنشر والتوزيع .
15. الجبوري، الدكتور ميسرة إبراهيم أحمد، 2001، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في ادامة التميز والتنافسية مع إشارة الى جائزة الملك عبد الله للتميز / كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل.
16. أبو غزالة، طلال، 2001، "معجم أبو غزالة للمحاسبة والاعمال"، دار العلم للملايين، عمان، الاردن .
17. العطوي، عامر علي حسين، والكعبي، حميد سالم غياض، (2019)، "تور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحولية والتوجه الريادي للمنظمات"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (44).
18. ضاحي، كريم جابر، (2020)، "اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (كلية الصفوة الجامعة)"، مجلة كلية الكوت الجامعة، العدد (5)، المجلد (1)، ص ص (62-80).
19. الاغا، وفيق، (2009)، "الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي"، مجلة جامعة الازهر، العدد (11)، المجلد (5).
20. مبارك، مجدي عوض، (2010)، الريادة في الاعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن.
21. مصطفى، احمد سيد، (1997)، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الاعمال العربية، افاق اقتصادية، العدد (71)، المجلد (18).
22. الوادي، محمد حسين، (2012)، "التمكين الاداري في العصر الحديث"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
23. مكاي، زبير، بورويس، 2019، دور الضوابط القانونية للتسيير والرقابة على المؤسسة في حمايتها وتفعيل دورها، جامعة باتنة I الحاج لخضر، الجزائر .
24. الابراهيم، سيف، 2020، التداعيات الاقتصادية والمالية والقانونية لجائحة كورونا: وجهات نظر على المديين القصرير والبعيد، College of Business and Economics-Qatar University .
25. صلاح، السيد عبد العال علام، 2019، تطور التقسيم الإداري للقطر المصري (1941 . 1960م)، مجلة كلية اللغة العربية بأسبوط 38 (2) ، 1936-2075، (العدد الثامن والثلاثون الجزء الثاني).

References:

1. Kumar, N. & Yen, L. L., 2006, "Entrepreneur's success factors and escalation of small and medium- sized enterprises in Malaysia", *Journal of Social Science*, 2 (3), 74-80.
2. Wit, B., & Meyer, R, (1998)"Strategic: Process, Structure & Perspective", John Wiley & Sons, New York. Zamani, A.& Esfahani, A. (2014). Assessing the effect of implementation EFQM model in Gachsaran oil and Gas Company. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS VOL*
3. Peterson, Christopher, Park, Nansook, 2006, "Character strengths in Organizations", *Journal of Organization Behavior*, Vol., 27, Issue 8, P.p: 1149-1154.
4. O'Regan, N., & Ghobadian, A., 2004, "The importance of capabilities for strategic direction and performance", *Management Decision*, 42 (2), P.p: 292-312.
5. Cai Li, Xiuqing Pengb, Ling Wang,2018, The characteristics and influencing factors of entrepreneurial behaviour: The case of new state-owned firms in the new energy automobile industry in an emerging economy, *Technological Forecasting & Social Change*.
6. Henry, c, & Hill, F, & Leithch, C, (2005)," Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship be Taught? Part 1", *Education Training*, Vol (47), No (2), pp (98-111).
7. Bobera. Dusan & Leković. Bojan. & Berber. Nemanja., (2016), " The relationship between motives of entrepreneurial behavior and venture maturity" *Original Scientific Paper*, Doi:10.5937/industrija 45-11201.
8. Zimmerer, Thomas W. & Norman M Scarborough, 2005, "Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management" 4th éd .Pearson Prentice Hall, New Jersey, p 3.
9. Karimi, M.; Mokhlis, H.; Laghari, J.A. and Bakar, A. H. A., 2012, "Cooperate Entrepreneurship in Training Institutions", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences ISSN 2251-838X/ Vol., 3 (11)*, P 2275.
10. Rafi, Arslan& Arzu, Farah& Khan, Waqar Ahmed&ulHaq, Inam and Kashif, Abdul Rauf, (2013),"HEXACO Model of Personality Traits and Considerations with Respect to Entrepreneurial Performance", *Asian Journal of Business Management* 5(3): 320-325.
11. Carreira, S.D.S.; Franzoni, 2015, Esper, A.J.F.; Pacheco, D.C.; Gramkow, F.B.; Carreira, M.F. Empreendedorismo feminino: Um estudo fenomenológico. *Navus Rev. Gestão Tecnol.*, 5, 6–13.
12. Miller, D., 1983, "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science* 29, (7), 770-791.
13. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
14. Dess, Gregory, G.; G. T., Lumpkin & Marilyn L., Taylor, 2005, "Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 2nd.ed.", McGraw-Hill Irwin, USA, P.p: 147-156.
15. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, 2006, *Theory of Strategic Management with cases*, global edition, South-west Cengage Learning, ISBN.
16. McGrath, Rita, 2001, "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight", *Academy of Management Journal*, 44: 118-131.
17. Tang, H. W., & Zhang, Y. F. 2012. Tang et al. ,1:2012 Exchange Rates and the Margins of Trade: Evidence from Chinese Exporters. *CESifo Economic Studies*.
18. Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of vocational behavior*.
19. Rao. Maru ,2017 ,Impact of entrepreneurship training on goal setting competency entrepreneur of an , Fekadu Yehuwalashet Maru ,N Sambasiva Rao PhD Research Scholar at Andhra University, DCMS, India.
20. Karimi et al2012, , ,The Impact of Entrepreneurship Education on Students Entrepreneurial Intentions and Opportunity Identification Perceptions November SSRN Electronic Journal
21. Thomas David,2006 Thomas General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation DataDavid June University of Auckland2006American Journal of Evaluation.
22. Charles Hulten, Carol Corrado, and Daniel Sichel ,2006 ,ntangible Capital and Economic Growth, Federal Reserve Board University of Maryland, Washington.