



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط

أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل
درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

أعدت من قبل
عادل عباس عبد حسين

بإشراف
الأستاذ الدكتور

أكرم محسن مهدي الياسري

2015 م

1436 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ
اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة المجادلة : الآية {11}

الإهداء

إلى ... من أمرني بطلب العلم من المهد إلى اللحد نبي الرحمة محمد المصطفى (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى... بلد الحضارة و الأنبياء والأوصياء والعلم والعلماء العراق عزاً وشمواً .

إلى ... الحبيب الذي علمني سر الكلمة وسانديني دوما ... والى من تعجز الكلمات عن إنصافه ... والى من لم تكتمل فرحتي إلا بوجوده ... المعلم ... الأخ ... الصديق ... مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح ((والدي الحبيب رحمة وغفرانا)) .

إلى ... التي برضاها ارتقي ... وبدعائها لي وصلت إلى ما أنا عليه اليوم ... إلى من شكلت الماضي والحاضر والمستقبل ((أمي الحبيبة)) .

إلى ... الورود الزكية ... إلى الشموع التي ترافقني أمد الحياة ... ((أخوتي وأخواتي)) ... حباً ووفاء وإخلاصاً .

إلى ... من يفيض قلبي تجاههم ... حباً واحتراماً وتقديراً ومودة ... ((أساتذتي الأوفياء)) .

إلى ... من جعلتني أومن إنني أستطيع أن اشرب في عنقي الى السماء ((زوجتي الغالية)) .

إلى... سندي ونور حياتي ... أولادي ((نجلاء .. غزوان .. عبد الرحمن .. مروان .. تبارك .. مروة .. امجد)) .

إليكم اهدي عملي المتواضع ★

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين واشكره على أعانتني لتجاوز الصعاب والذي أمدني بالقوة والصبر على إتمام أطروحتي على الرغم من المسؤوليات الجسام التي تقع على كاهلي .

وتقديرأ و عرفاناً مني لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي ، جامعة كربلاء التي احتضنتني وأمدتني بالرعاية والاهتمام خلال سنوات دراستي فيها .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري المشرف على إعداد هذه الأطروحة لما بذله من جهد كبير في توجيه هذه الأطروحة ، فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور عواد كاظم شعلان الخالدي عميد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء .

و أقدم خالص شكري وتقديري إلى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد ولا سيما من كان لي شرف الدراسة على أيديهم واخص بالشكر الدكتور علاء فرحان طالب لما قدمه من دعم وملاحظات قيمة . وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة أطروحتي ، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

ويقتضي واجب العرفان إن أقدم جزيل شكري وتقديري إلى السادة المحكمين الذي أسهموا في تقييم صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وشاركوا في أبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة عليها . واخص بالشكر إلى كل من راجع هذا الجهد لغوياً وعلمياً .

وأود أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الكبير إلى زملاء العمل والدراسة المدرس حسين حريجة والمدرس المساعد أمير غانم وادي والمدرس المساعد صالح مهدي والست بشرى محمد ، لما قدموه للباحث من دعم .

وشكري إلى زملاء الدراسة في قسم إدارة الأعمال المدرس ارشد عبد الأمير والمدرس المساعد سعد مجيد والمدرس علي محمود والمدرس المساعد محمد ثابت والست زينب هادي والست سعدية حايف وكل من وقف بجانبني بكلمة ونصيحة وفاتني ذكره .

واسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء .. والله ولي التوفيق .

الباحث

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ (تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط) . التي تقدم بها طالب الدكتوراه (عادل عباس عبد حسين) قد جرى إعدادها تحت إشرافي في جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة الأعمال وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال .

المشرف
الأستاذ الدكتور
أكرم محسن مهدي الياسري
2015 / /

توصيه رئيس القسم
بناءً على توصيه الأستاذ المشرف أرشح هذه الأطروحة للمناقشة .

أ . فؤاد حمودي العطار
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
2015 / /

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الأطروحة الموسومة بـ (تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط) . التي تقدم بها طالب الدكتوراه (عادل عباس عبد حسين) جرت مراجعتها لغوياً تحت إشرافي وأصبح أسلوبها سليماً من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

الخبير اللغوي

أ . د . رجاء عجيل الحسناوي

كلية التربية / جامعة كربلاء

2015 / 6 / 10

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على اقرار المشرف و الخبير اللغوي ، أرشح هذه الاطروحة للمناقشة .

التوقيع

أ . د . حميد عبيد عبد

رئيس لجنة الدراسات العليا

2015 / /

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أطلعنا على محتويات الأطروحة الموسومة (تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي : دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط) ، وقد ناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها . وأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه ، بفلسفة إدارة الأعمال بتقدير (أمتياز) .

الأستاذ المساعد الدكتور

عبدالرضا شفيق البصري

عضواً

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

عضواً

الأستاذ الدكتور

عباس حسين جواد الحميري

رئيساً

الاستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

عضواً

الأستاذ المساعد الدكتور

ليث علي يوسف الحكيم

عضواً

الأستاذ الدكتور

اكرم محسن مهدي الياسري

(المشرف) عضواً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة .

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم شعلان

العميد

التاريخ / / 2015 م

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ - ب - ت	قائمة المحتويات	
ث	قائمة الاشكال	
ج-ح-خ	قائمة الجداول	
د	قائمة الملاحق	
ذ	المستخلص	
3 - 1	المقدمة	
الفصل الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة 4 - 71		
4	المقدمة	
36 - 4	المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة	
4	توطئة	
4	بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالريادة الإستراتيجية	أولاً
14	بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالمكانة الإستراتيجية	ثانياً
22	بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالارتجال التنظيمي	ثالثاً
31	مناقشة الجهود المعرفية السابقة	رابعاً
33	مجالات التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	خامساً
34	تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	سادساً
35	مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة	سابعاً
71 - 37	المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة	
37	توطئة	
38	المعضلة الفكرية للدراسة	أولاً
39	المشكلة الميدانية للدراسة	ثانياً
40	أهمية الدراسة	ثالثاً
42	أهداف الدراسة	رابعاً
42	مخطط الدراسة الفرضي	خامساً
45	فرضيات الدراسة	سادساً
48	منهج الدراسة	سابعاً
48	حدود الدراسة	ثامناً
50	مجتمع الدراسة وعينتها	تاسعاً
53	أدوات الدراسة	عاشراً
56	بناء مقياس الدراسة	إحدى عشر
60	الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات	أثنى عشر
63	وصف عينة الدراسة	ثلاثة عشر
67	وصف مجال الدراسة	أربعة عشر

- أ -

رقم الصفحة	الموضوع	ت
------------	---------	---

205 - 72		الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
72		المقدمة
114 - 74		المبحث الأول : الريادة الإستراتيجية
74		توطئة
75		أولاً نشأة الريادة الإستراتيجية وتطورها
78		ثانياً مفهوم الريادة الإستراتيجية وطبيعتها
89		ثالثاً حواجز الريادة الإستراتيجية
92		رابعاً أبعاد الريادة الإستراتيجية
141 - 115		المبحث الثاني : المكانة الاستراتيجية
115		توطئة
115		أولاً نشوء المكانة الإستراتيجية وتطورها
120		ثانياً مفهوم المكانة الإستراتيجية
123		ثالثاً مراحل تطور المكانة الإستراتيجية
125		رابعاً نماذج المكانة الإستراتيجية
136		خامساً أبعاد المكانة الإستراتيجية
205 - 142		المبحث الثالث : الارتجال التنظيمي
142		توطئة
142		أولاً التأسيس الفكري لنشأة الارتجال التنظيمي
149		ثانياً مفهوم الارتجال التنظيمي
153		ثالثاً أسباب الارتجال التنظيمي
156		رابعاً الشروط التنظيمية للارتجال التنظيمي
159		خامساً العوامل المؤثرة في حدوث الارتجال التنظيمي
167		سادساً خصائص الارتجال التنظيمي
168		سابعاً نماذج الارتجال التنظيمي
176		ثامناً درجات الارتجال التنظيمي
178		تاسعاً تحديد مواقع الارتجال التنظيمي
180		عاشراً إطار عمل الارتجال التنظيمي
183		إحدى عشر العلاقة بين التخطيط والارتجال التنظيمي
187		أثنى عشر أبعاد الارتجال التنظيمي
249 - 206		الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
206		المقدمة
214 - 206		المبحث الأول : فحص واختبار أداة الدراسة
206		توطئة
206		أولاً الترميز والتوصيف
207		ثانياً اختبار أداة الدراسة
214		ثالثاً ثبات أداة قياس الدراسة

- ب -

رقم الصفحة	الموضوع	ت
------------	---------	---

231 - 215	المبحث الثاني : الوصف الإحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها	
215	توطئة	
215	الريادة الاستراتيجية	أولاً
220	المكانة الاستراتيجية	ثانياً
224	الارتجال التنظيمي	ثالثاً
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة		
236 - 232		
أ : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة		
249 - 232	توطئة	
232	الفرضية الرئيسة الأولى	1
234	الفرضية الرئيسة الثانية	2
236	الفرضية الرئيسة الثالثة	3
236	الفرضية الرئيسة الرابعة	4
ب : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة		
249 - 237	توطئة	
238	الفرضية الرئيسة الخامسة	5
240	الفرضية الرئيسة السادسة	6
242	الفرضية الرئيسة السابعة	7
246	الفرضية الرئيسة الثامنة	8
247	الفرضية الرئيسة التاسعة	9
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات		
262 - 250		
250 المقدمة		
257- 251	المبحث الاول : الاستنتاجات	
254-251	الاستنتاجات النظرية	أولاً
257 -255	الاستنتاجات التطبيقية	ثانياً
المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات		
262 -258	المراجع والمصادر	
300 -263	المصادر العربية	أ
264 -263	المصادر الأجنبية	ب
300 -265	الملاحق (3 - 2 - 1)	
---	المستخلص الانكليزي Abstract	
A	العنوان بالانكليزي English Title	

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	ت
44	مخطط الدراسة الفرضي	1
52	المخطط الهرمي لعينة الدراسة والاستبيانات المستعادة الخاضعة للتحليل .	2
77	التطور التاريخي للريادة الاستراتيجية .	3
86	فن الريادة الإستراتيجية وعلمها .	4
88	الاتجاه نحو الريادة الإستراتيجية أو الأعمال التقليدية .	5
94	نموذج الريادة الإستراتيجية .	6
102	الترتيب التتابعي للعمليات العقلية .	7
104	تمثيل الأسلوب النظري للريادة الإستراتيجية وتكوين الاعتقاد .	8
108	عناصر موارد المنظمة الريادية .	9
112	الريادة الإستراتيجية .	10
113	طبيعة الظروف المحيطة بالريادة الإستراتيجية .	11
118	تمثيل العلاقة الأسواق الرئيسية و المكانة السوقية.	12
123	الأبعاد الزمنية والهيكلية للإبداع البيئي وتشكيل السوق لتوضيح المكانة التكنولوجية والمكانة الإستراتيجية .	13
125	الأنواع الأربعة للمكانة لتمييز مستوى الحماية والاستقرار .	14
126	أنموذج (Ibery & kneafsey : 1999) .	15
127	أنموذج (Parrish : 2003) .	16
128	أنموذج (Raven : 2005) .	17
130	أنموذج (Geels & Raven : 2006) .	18
131	أنموذج (Hook & Olsson : 2007) .	19
133	أنموذج (Verbong & et al : 2010) .	20
134	أنموذج (Cuthbert : 2011) .	21
135	أنموذج (Vanheule : 2012) .	22
145	تقارب التكوين والتنفيذ في الوقت المناسب .	23
162	العوامل المؤثرة في حدوث الارتجال التنظيمي الفعال .	24
169	أنموذج (Vuckic : 2000) .	25
171	أنموذج (Wachtendorf : 2004) .	26
172	أنموذج (Jambekar & pelc : 2007) .	27
174	أنموذج (Adrot : 2011) .	28
175	أنموذج (Haynes & et al : 2013) .	29

- ت -

رقم الصفحة	الموضوع	ت
------------	---------	---

177	درجات الارتجال التنظيمي إتماداً على الحادثة .	30
178	درجات الارتجال التنظيمي إتماداً على الشك وضغط الوقت .	31
178	تحديد مواقع الارتجال التنظيمي .	32
180	إطار عمل الارتجال التنظيمي .	33
184	الطريقة العلائقية للتناقض بين التخطيط والفعل .	34
185	التناقض عندما نريد الحل .	35
192	الارتجال التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به والتعارض ما بين الحادثة والعفوية .	36
193	الارتجال التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به والتعارض ما بين الحادثة والتركيز .	37
194	التوتر الفكري للمبتكر .	38
198	غلق فجوة الابداع .	39
199	خلق الثروة خلال مدى الوقت .	40
203	الفرصة الريادية .	41
204	العلاقة بين بعض مكونات الارتجال التنظيمي وإدراك المخاطر في الوقت المناسب .	42
205	ملخص للاطار المفاهيمي للارتجال التنظيمي	43

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
31	المراحل الزمنية للجهود المعرفية السابقة .	1
32	تصنيف الدراسات السابقة على وفق متغيرات الدراسة الحالية .	2
33	طبيعة الدراسات السابقة .	3
51	مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المستعادة واستجابات المبحوثين .	4
55	متغيرات الاستبانة ومقاييسها .	5
56	توزيع فقرات الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والتميز ومدى الفقرات .	6
57	المصادر المعتمدة عند تصميم الاستبانة .	7
60	الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج .	8
64	خصائص عينة الدراسة على مستوى المصارف السبعة .	9
70	ترتيب المصارف الخاصة بحسب حجم الموجودات .	10
70	ترتيب المصارف الخاصة بحسب حجم الودائع .	11
71	ترتيب المصارف الخاصة بحسب حجم التسهيلات الائتمانية .	12
80	بعض المصطلحات المتداولة ذات العلاقة بمفهوم الريادة الاستراتيجية .	13

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
82	مفاهيم الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين .	14
89	أنواع الحواجز التنظيمية للريادة الاستراتيجية .	15
92	أبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.	16
106	خصائص العقلية الريادية .	17
147	جيلين وثلاث مراحل للتطور النظري في الارتجال التنظيمي .	18
149	مفاهيم الارتجال التنظيمي على وفق السياق الزمني اعتمادا على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين.	19
154	مسببات الارتجال التنظيمي .	20
157	الشروط التنظيمية للارتجال التنظيمي .	21
166	العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي .	22
167	خصائص الارتجال التنظيمي.	23
186	العلاقة المتوازنة بين عناصر متناقضة في الارتجال التنظيمي.	24
189	التمييز المفاهيمي بين الارتجال التنظيمي وبناء الحل .	25
190	العلاقة بين أنماط التفكير الحدسية والتحليلية .	26
195	التمييز المفاهيمي بين الارتجال التنظيمي وأرتباطه بالفكرة التخطيطية (التكيف والتكامل)	27
201	ارتفاع وانخفاض ابداعات الريادي للاستراتيجيات الريادية .	28
206	الترميز والتوصيف	29
208	اختبار (KMO) و (Bartlett) للريادة الاستراتيجية	30
209	نتائج التحليل العاملي لمقياس الريادة الاستراتيجية	31
210	اختبار (KMO) و (Bartlett) للمكانة الاستراتيجية	32
211	نتائج التحليل العاملي لمقياس المكانة الاستراتيجية	33
212	اختبار (KMO) و (Bartlett) للارتجال التنظيمي	34
213	نتائج التحليل العاملي لمقياس الارتجال التنظيمي	35
216	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها ثقافة ريادية	36
217	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها قيادة ريادية	37
218	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها عقلية ريادية	38
219	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها ادارة الموارد استراتيجيا	39
221	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها التعبير وتشكيل التوقعات	40

222	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء تشكيل الشبكات	41
223	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء عمليات التعلم	42
224	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء بناء الحل	43
225	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء الحدس	44
226	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء الابتكار	45
227	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء التكيف	46
228	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء الابداع	47
229	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء الفرصة	48
230	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء إدراك المخاطر	49
231	الايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء العفوية	50
233	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الريادة الاستراتيجية بابعادها والمكانة الاستراتيجية	51
235	مصفوفة علاقات الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي	52
236	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الارتجال التنظيمي والمكانة الاستراتيجية	53
237	مصفوفة معاملات الارتباط الجزئي بين متغير الريادة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية بعد استبعاد الارتجال التنظيمي	54
238	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الريادة الاستراتيجية على المكانة الاستراتيجية	55
240	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الريادة الاستراتيجية على الارتجال التنظيمي	56
243	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الارتجال التنظيمي على المكانة الاستراتيجية	57

246	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للريادة الاستراتيجية على المكانة الاستراتيجية مروراً بأبعاد الارتجال التنظيمي	58
248	اختبار تباين المصارف في تبني متغيرات الريادة الاستراتيجية	59
248	اختبار تباين المصارف في تبني متغيرات المكانة الاستراتيجية	60
249	اختبار تباين المصارف في تبني متغيرات الارتجال التنظيمي	61

الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الماحق	ت
-	قائمة السادة المحكمون لأداة القياس .	1
--	استبانة الدراسة .	2
---	اللقاءات والحوارات مع عدد من المسؤولين في المصارف عينة الدراسة	3

المستخلص

تناولت الدراسة الدور الذي يمكن أن يلعبه الارتجال التنظيمي في تعزيز أثر الريادة الاستراتيجية لتحقيق المكانة الاستراتيجية ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم التعبير عن الريادة الاستراتيجية ، بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال أبعادها المتمثلة في (ثقافة ريادية ، قيادة ريادية ، عقلية ريادية ، إدارة الموارد إستراتيجياً) .

فيما تم التعبير عن الارتجال التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً من خلال أبعاده المتمثلة في (بناء الحل ، الحدس ، الابتكار ، التكيف ، الابداع ، الفرصة ، ادراك المخاطر ، العفوية) .

في حين تم التعبير عن المكانة الاستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً من خلال أبعادها المتمثلة في (التعبير وتشكيل التوقعات ، بناء الشبكات الاجتماعية ، عمليات التعلم) .

تلخصت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات كان أهمها ما هو دور الارتجال التنظيمي في تحقيق المكانة الاستراتيجية الأكثر تلائماً وطبيعة للوضع الحالي للمصارف المدروسة في ظل أدائها وممارساتها .

تم اختيار عينة تمثل (280) شخصاً يمثلون القادة والعاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط ، إذ يمتلك أكثر من (70%) منهم خزين خبرات من (16 – 26) سنة .

هذه الدراسة اعتمدت على وسائل الأحصاء الوصفي (التكرارات ، النسبة المئوية ، الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري) وكذلك جرى استخدام وسائل الاحصاء الاستدلالي (معامل الاختلاف ، معامل التفسير ، معامل ارتباط بيرسون) . وتم استخدام مجموعة من اختبارات الدلالة الاحصائية (اختبار T ، اختبار F ، التحليل العاملي) ، وكذلك استعمال برنامج (SPSS) لاستخراج المؤشرات المالية .

ومن بين نتائج الدراسة أن تبني ممارسات وفلسفة الارتجال التنظيمي قياساً بالممارسات الرسمية المعتمدة على الإجراءات والروتين يسهم في بناء فلسفة متطورة للارتجال التنظيمي وسيناريوهات وقدرات إبداعية وجريئة تقود الى إحداث تغيير في المكانة الاستراتيجية للمصارف الخاصة المدروسة ، ومن ثم غلق الفجوة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اعتمدت على نتائج الدراسة .

المقدمة :

تشهد منظمات الأعمال تطورات وتحديات متلاحقة وكبيرة . ناتجة عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي يشهدها العالم ، مما برز الحاجة الى التنبؤ بمستقبل هذه المنظمات والعمل على بناء نظام عالمي مستدام تقع المسؤولية الأكبر فيه على هذه المنظمات كونها جزء من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤشر في نشاطات وخطط وأستراتيجيات تلك المنظمات ، التي تشكل الجزء الأكبر من هيكل الأقتصاد العالمي .

وكون بيئة اليوم تتصف بأنها مرنة جداً ومفتوحة وفيها أشكاليات وغير مؤكدة بشكل عام ، إذ أن الزبائن والعملاء يغيرون رأيهم حول أحتياجاتهم ورغباتهم في كل وقت . مما يحتم الكشف عن الملامح الأساسية لها والبحث عن أساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها أستطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التغيرات والتحولات ، لذلك لابد من تقرير ما إذا كان البقاء على المسار ، أو الأنتقال الى أفاق جديدة واعدة ، وعليه يجب أن نتعلم كيفية التفاعل والتكيف بسرعة خاصة في البيئات المعقدة والديناميكية ، وأن القدرة على الارتقاء بالعمل خروجاً عن السياق لتقديم الأرقى من خلال الارتجال أو القدرة الأنئية التي تكون غائبة أو متجاهلة عن التخطيط لأداء العمل ، إلا أن الارتجال التنظيمي (Organizational Improvisation) في مجال التنظيم يختلف باختلاف البيئة ، فالبيئة التنظيمية الرسمية المتصلبة التي تحكمها القواعد والإجراءات والنصوص ، تعد الارتجال التنظيمي خرقاً لقواعد التنظيم ، ومن ثم قد يحاسب الشخص أو يؤشر عليه بعدم الالتزام ، في الوقت الذي تعده ظاهرة الارتجال التنظيمي قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الإداريين أو العاملين بقدر ما يتميز بها القلة منهم . وهذا هو التحدي الذي يواجه الإدارات والقادة والعاملين في منظمات الأعمال في الوقت المعاصر . فالأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة للمنظمات لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغيير والتطور المستمرين ، فدور الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارات والقادة والعاملين والإدارة الإستراتيجية يتطلب تطبيق ممارسات حديثة لمواجهة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر .

وأستناداً الى ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الارتجال التنظيمي في تعزيز الريادة الاستراتيجية لتحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة . وفي إطار هذه التجاذبات الفكرية جرى عرض الإطار المنهجي وبعض الأدبيات السابقة التي أعتمدت عليها الدراسة الحالية ، إذ أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، إذ تلخصت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات كان أهمها ما هو دور الارتجال التنظيمي في تحقيق المكانة

الاستراتيجية للمصارف عينة الدراسة ؟ ، ماسيناريوهات تحقيق المكانة الاستراتيجية الأكثر تلائماً وطبيعة للوضع الحالي للمصارف المدروسة في ظل أداؤها وممارساتها .

وحددت أهمية الدراسة على ضوء ذلك بما يلي ، التوسع في دراسة عناصر الارتجال التنظيمي وعدم تفويت الفرص على المصارف عينة الدراسة في الاستفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول الى مكانة استراتيجية مرموقة . وقد هدفت الدراسة الى تناول الدور الذي يمكن أن يلعبه الارتجال التنظيمي في تعزيز أثر الريادة الاستراتيجية لتحقيق المكانة الاستراتيجية . وقد أفترضت الدراسة الحالية عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية كان أهمها (يسهم الارتجال التنظيمي في تعزيز أثر الريادة الاستراتيجية على تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة) .

وتم اختيار عينة تمثل (280) شخصاً يمثلون القادة والعاملين في المصارف الخاصة عينة الدراسة في محافظات الفرات الأوسط وعددها (7) ، وقد جرى الاستعانة ببعض الوسائل الإحصائية كان أهمها ، معامل التحليل العاملي ، ومعامل التفسير ، ومعامل ارتباط بيرسون . وجمعت بيانات الدراسة بواسطة الإستبانة وتم تحليلها رياضياً باستخدام معاملات الأحصاء اللامعلمي وتم تنفيذها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول بما ينسجم وأهداف الدراسة ، أحتوى **الفصل الأول** مبحثين تحدث المبحث الأول عن استعراض بعض الجهود المعرفية السابقة ومجال الاستفادة منها ، أما المبحث الثاني فقد تناول المنهجية العلمية للدراسة عبر عرض الاشكالية الفكرية للدراسة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخطط الدراسة وفرضياتها فضلاً عن متغيرات الدراسة وحدودها وصعوباتها وعينتها ومصادر جمع البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة ووصف عينة الدراسة ومجالها .

أما **الفصل الثاني** فقد تضمن ثلاثة مباحث ، تضمن الأول منها مفهوم الريادة الاستراتيجية ، في حين خصص الثاني لعرض فلسفة المكانة الاستراتيجية ، أما الثالث تناول وبشكل مفصل الارتجال التنظيمي .

وخصص **الفصل الثالث** للجانب العملي بمباحثه الأربعة ، فقد أهتم المبحث الأول بفحص وأختبار الأستبيان ، وخصص المبحث الثاني للوصف الإحصائي وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها . في حين كان المبحث الثالث لأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وكان المبحث الرابع لأختبار فرضيات الأثر والتباين بين متغيرات الدراسة .

وكان خاتمة هذا الجهد المتواضع في **الفصل الرابع** الذي تناول الأستنتاجات والتوصيات من خلال مبحثين ، خصص الأول الأستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري والعملي ، والتي كان أهمها أن تبني ممارسات وفلسفة الارتجال التنظيمي قياساً بالممارسات الرسمية المعتمدة على الإجراءات والروتين يسهم في بناء فلسفة متطورة للارتجال التنظيمي وسيناريوهات وقدرات إبداعية وجريئة تقود الى إحداث تغيير في المكانة الاستراتيجية للمصارف الخاصة المدروسة ، ومن ثم غلق الفجوة . وقد أوصت الدراسة الى ضرورة أن تعي

إدارات المصارف الخاصة عينة الدراسة بأن المكانة الاستراتيجية هي ضرورية أكثر من أن تكون التزاماً تفرضه التحديات التنافسية ، وهذا يستدعي القيام بالارتجال التنظيمي والسعي لتحقيق ريادة استراتيجية ، مما يستوجب حفز أدارات تلك المصارف ذات الحجم المتوسط والصغيرة الى أهمية الاندماج مع مصارف أخرى لزيادة رأسمالها وقدراتها وأمكانياتها ومواردها وخبراتها لمواجهة تحديات ومنافسة المصارف المحلية والأجنبية والوصول الى مكانة استراتيجية مرموقة .

ومن الله التوفيق

الباحث

الفصل الأول

بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية
العلمية للدراسة

المبحث الأول
بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني
المنهجية العلمية للدراسة

الفصل الأول

بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

المقدمة :

يتألف هذا الفصل من مبحثين ، خصص المبحث الأول لعرض أهم الجهود المعرفية السابقة التي جرى الاطلاع عليها والإفادة منها في إيفاء متطلبات هذه الدراسة ، وفي جانبيها النظري والعملي .
وأما المبحث الثاني فقد تخصص بتقديم المنهجية العلمية للدراسة التي جرى اعتمادها والإهداء بها في أنجاز متطلبات الدراسة الحالية .

المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة :-

توطئة preparation :

يتم عرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تتناول متغيرات الدراسة الحالية بهدف التعرف على نقاط الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسة الحالية ، إذ تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الرئيسية لبناء الجانب الفكري من الدراسة وربطه مع الجانب الميداني لتحديد أهدافها وأبرز الأستنتاجات التي توصلت إليها من أجل الإفادة منها في مجال الدراسة .

أولا :- بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالريادة الإستراتيجية .

أ – دراسات أجنبية لها علاقة بالريادة الاستراتيجية .

الدراسة 1	Luke , Belinda , 2009
عنوان الدراسة	Strategic Entrepreneurship in New Zealand's state – owned enterprises : Underlying Elements and Financial implications (الريادة الإستراتيجية في المشاريع المملوكة للدولة في نيوزلندا : العناصر الأساسية والتطبيقات المالية) .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة مرجعية بين (17) سبعة عشر مشروعا تجاريا مملوك للدولة من النواحي الإدارية والتنظيمية في القطاع العام في نيوزلندا .
نوع الدراسة	نظري وعملي .
عينة الدراسة	عينة من المديرين في (17) مشروع من المشاريع التجارية المملوكة للدولة في نيوزلندا.
	- أظهرت نتائج الدراسة إن المشاريع المملوكة للدولة تعتمد بشكل كبير وواضح في

<p>المنظمات التجارية على انجاز عملياتها والنجاح المالي من الأعمال التجارية والأنشطة الإبداعية التي تعتمد على الريادة الإستراتيجية .</p> <p>- أما أهم التوصيات فكانت ينبغي على المنظمات الريادية وخصوصا المشاريع المملوكة للدولة إلى تبني أبعاد ريادية جديدة في إدارة القطاع العام وإنشاء قدرات تجارية قوية عن طريق الريادة الإستراتيجية للحصول على موقع مميز بين المنافسين .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- طبقت هذه الدراسة في المشاريع التجارية المملوكة للدولة في نيوزلندا .</p> <p>- اختلاف في منهجية الدراستين وميدانها .</p> <p>- الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على الريادة الإستراتيجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>
<p>Meewella , John , 2010</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p>An alternative strategy of strategic Global Entrepreneurship (SGE) : an integrated approach of Business – Commercial (BC) and social – Community (SE) entrepreneurship as a viable strategy within for – profits , not – for – profits and governmental stakeholders .</p> <p>(إستراتيجية وريادة الأعمال العالمية كبديل استراتيجي : مدخل متكامل من الأعمال التجارية والاجتماعية لريادة الأعمال من خلال مقابلة إستراتيجية الربحية وغير الهادفة للربح وأصحاب المصالح الحكومية) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على الريادة الإستراتيجية وتحديد تأثيرها على مستقبل المنظمات .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تحمل هذه الدراسة تصورات نظرية .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أظهرت نتائج الدراسة إن الريادة الإستراتيجية تتكامل مع ريادة إستراتيجية الريادة العالمية ، ولها دور مهم ومؤثر على مستقبل المنظمات .</p> <p>- أما أهم التوصيات فكانت ضرورة الأهتمام بالريادة الإستراتيجية وأن تكامل نموذج الريادة الإستراتيجية يمكن استخدامه كأستراتيجية للمنظمة وإدارة المنظمات بشكل أفضل .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>

<p>- ركزت هذه الدراسة على متغير إستراتيجية الريادة العالمية . - أعمدت الدراسة منهجية البحث على المنهج الاستطلاعي الذي يتطلب الاستطلاع وجمع البيانات من خلال المصادر الثانوية كالمجلات والكتب والدوريات والبحث عن البيانات المتوفرة في أماكن ذات علاقة .</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراسات إلى الريادة الإستراتيجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>
<p>Dhliwayo and Vuuren , 2011</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p>(The Relationship Between strategic Planning and Entrepreneurship : A Paradox) . (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والريادة : مقارنة) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التكامل بين الإجراءات الريادية (البحث عن الفرصة) والإجراءات الإستراتيجية (البحث عن الميزة) وما ينتج عن هذا التكامل والتوافق من تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري وعملي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم اختيار عينة عشوائية (47) من المدراء العاملين في الشركات العامة في جنوب أفريقيا (232) شركة عامة .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً ضعيفاً ولكن ايجابي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء ، وان هذه الشركات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي ولكن بمستوى منخفض مما يؤثر على المبادرة الإستراتيجية . أما أهم ما جاءت به الدراسة من توصيات فتمثل بضرورة الاهتمام بكل من التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال وتنفيذهما بصورة مشتركة لزيادة القدرة التنافسية للشركة .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافهما . - الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - ركزت هذه الدراسة على الشركات العامة في جنوب إفريقيا . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>

<ul style="list-style-type: none"> - كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة . - أتفقت الدارستان على أن المنظمات في جميع القطاعات ينبغي أن تهتم بالتخطيط الاستراتيجي والريادة معاً، وهو ما تناولته دراستنا عن طريق متغير الريادة الإستراتيجية . 	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق . 	<p>الاستفادة من الدراسة</p>
<p>Foss and Lyngsie , 2011</p>	<p>الدراسة 4</p>
<p>(The Emerging strategic Entrepreneurship Field : Origins , key Tenets and Research Gaps) . (نشأت حقل الريادة الإستراتيجية : الأصل ، والأساسيات ، والفجوات البحثية) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى الربط بين الريادة الإستراتيجية المطبقة في المنظمات الفردية والعالمية ، وهدفت أيضاً إلى تبني وتطوير نماذج البحوث التي يمكن أن تتبنى عمليات الريادة الإستراتيجية تدريجياً .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>دراسة تحليلية للريادة الإستراتيجية على (3) مستويات الفرد والمنظمة والاثنين معاً .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت نتائج الدراسة أن الريادة الإستراتيجية تعتبر مفهوم لا يرتبط بمجال عمل أو قطاع محدد ، وكذلك ظهر مفهوم الريادة الإستراتيجية استجابة للفجوات الموجودة بين ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية . - أما أهم التوصيات فكانت ضرورة الاهتمام بالريادة الإستراتيجية واعتبارها كمزيج يمكن من خلالها انتقال المنظمة إلى التميز ، ويتحقق ذلك عن طريق الاعتماد على تطوير نماذج واضحة لأعمالها واستراتيجياتها . 	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية . - الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها . 	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>استخدمت متغير الريادة الإستراتيجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق . 	<p>الاستفادة من الدراسة</p>

Kimuli , Saadat , 2011	الدراسة 5
(Strategic Entrepreneurship and performance of selected private Secondary Schools in wakiso district) . (الريادة الإستراتيجية وأداء المدارس الثانوية الخاصة في مدينة وكيسو) .	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف منظمات ريادية والتوجهات الإستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة وتحليل تلك التوجهات لتحديد ارتباطها بالأداء .	هدف الدراسة
نظري وعملي .	نوع الدراسة
عينة مختارة في (182) مدرسة في مدينة اكيسو .	عينة الدراسة
- أظهرت نتائج الدراسة أنّ المدارس الثانوية الخاصة (عينة الدراسة) أدّواهم أفضل نتيجة تطبيقها توجهات ريادية وإستراتيجية . - أما أهم التوصيات من المهم إن تدرك المدارس (عينة الدراسة) أن ريادتها يمكن أن تتلاشى وتندثر إذ ما تم إهمال التوجه الريادي للأعمال والتوجه الاستراتيجي ، كما ينبغي أن تعتمد هذه المدارس الثانوية على الريادة الإستراتيجية والتي تهتم بروح المبادرة .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
- تضمنت الدراسة متغير الأداء والذي لم يجر تضمينه من قبل دراستنا . - طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، في حين طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية . - طبقت الدراسة في المدارس الثانوية الخاصة ، في حين طبقت الدراسة الحالية في عينة من المصارف الخاصة العراقية .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- سعت الدراسات إلى التوجه الريادي الاستراتيجي . - اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة في جمع البيانات .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق . - إجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسة الحالية .	الاستفادة من الدراسة

الدراسة 6	Hitt and et al , 2012
عنوان الدراسة	Strategic Entrepreneurship : creating value for Individuals , Organizations , and society . (الريادة الإستراتيجية : خلق القيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع) .
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تحقيق المشاريع الجديدة للاستدامة والنجاح عن طريق الريادة الإستراتيجية لاستغلال الفرص والقدرة على المنافسة مع المشاريع الكبيرة .
نوع الدراسة	نظري .
عينة الدراسة	تحمل هذه الدراسة تصورات نظرية .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	- أظهرت نتائج الدراسة أنّ الريادة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بتطبيق المعرفة ، وتمكنها من امتلاك القدرة على اكتشاف الفرص البيئية واستغلالها في المستقبل من خلال تطبيق المعرفة الجديدة والقدرات الجديدة . - أما أهم التوصيات فكانت ينبغي على المنظمات الاستخدام الفعال للريادة الإستراتيجية لتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة ، ويتم ذلك عن طريق تحقيق التوازن بين الموارد المحدودة والمخصصة لاستكشاف فرص جديدة ومصادر الميزة في المستقبل مما يتطلب توازن الهيكل التنظيمي ويكون قادراً على دعم تلك الاحتياجات .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- أعمدت الدراسة منهجية البحث على المنهج الاستطلاعي الذي يتطلب الاستطلاع وجمع البيانات من خلال المصادر الثانوية كالمجلات والكتب والدوريات والبحث عن البيانات المتوفرة في أماكن ذات علاقة .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- سعت الدراسات إلى الريادة الإستراتيجية .
الاستفادة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

Krasniqui and Kume , 2013	الدراسة 7
<p>Entrepreneurship and Strategic Management in Emerging Economics : Kosovo's Perspective . (ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية في الاقتصاديات الناشئة : وجهة نظر كوسوفو) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية ريادة الأعمال والأنشطة الريادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوسوفو .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري وعملي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم اختيار عينة عشوائية من المدراء التنفيذيين والمديرين الماليين مكونة من (100) من المدراء في (3) قطاعات هي قطاع التصنيع (23) مدير وقطاع الخدمات (35) مدير والقطاع التجاري (42) مدير ، ومن الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوسوفو .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أستنتجت الدراسة إن الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات التصنيع والخدمات التجارية في كوسوفو تعاني من تأثيرات سلبية على فعاليتها وعدم قدرتها على التوسع والحصول على رأس المال الكافي للمنافسة وأنخفاض العائد وأرتفاع التكاليف لأنها تواجه مشاكل وصعوبات إدارية في أنشطتها الريادية . - كما خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة اعتماد الشركات في القطاعات المدروسة على إستراتيجية الشركة لما لها من تأثير مهم على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الإستراتيجية يتم تحسين جودة المنتجات والخدمات وخفض التكاليف وزيادة مهارات الموظفين للأفضل .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين . - شملت الدراسة (3) قطاعات مختلفة . - طبقت في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- أتفقت الدراستان على أن المنظمات في جميع القطاعات ينبغي أن تهتم بالأنشطة الريادية واعتماد استراتيجيات مدروسة ومثل تلك المداخل ستؤدي إلى الريادة الإستراتيجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>

Mujuru , Joice , 2014	الدراسة 8
<p>The Role of Strategic Entrepreneurship In Agriculture : A case study of Dotito Irrigation scheme in Mashonal and central province , Zimbabwe .</p> <p>(دور الريادة الإستراتيجية في الزراعة : دراسة حالة Dotito لنظام الري في مقاطعة ماشونالاند الوسطى في زيمبابوي) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تقييم دور الريادة الإستراتيجية في مجال الزراعة ، وهدفت أيضا إلى التعرف على الفرص والمعوقات التي تواجه المزارعين .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري وعملي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم اختيار (76) مزارعاً ومشاركاً في مقاطعة ماشونالاند في زيمبابوي .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أظهرت نتائج الدراسة إن مهارات تنظيم المشاريع الإستراتيجية مكنت المزارعين من الابتكار وبشكل خلاق وقللت من تأثيرات التغيرات البيئية . وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك علاقة طردية مباشرة بين المشاريع الإستراتيجية والإنتاجية الزراعية .</p> <p>- كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها العمل على تنفيذ استراتيجيات شاملة للمشاريع الإستراتيجية لجميع المزارعين لضمان التوظيف وضمان الأمن الغذائي</p> <p>- وأوصت الدراسة أيضاً ، ينبغي الاعتماد على الريادة الإستراتيجية في الأعمال الزراعية لأنها تسهم إلى حد كبير في زيادة الإنتاجية الزراعية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها .</p> <p>- الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .</p> <p>- طبقت في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية .</p> <p>- ركزت هذه الدراسة على الأعمال الزراعية في زيمبابوي .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- سعت الدراستان إلى الريادة الإستراتيجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري .</p> <p>- استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>

ب - دراسات عربية لها علاقة بالريادة الاستراتيجية .

الدراسة 1	جلاّب (2013)
عنوان الدراسة	(دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية : دراسة تحليلية لأراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل) .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية ، وهدفت أيضاً إلى اختبار نماذج إدارية حديثة لم تختبر في بيئتنا المحلية بقصد التعرف على صلاحية تطبيقها من عدمه .
نوع الدراسة	نظري وعملي .
عينة الدراسة	شملت الدراسة عينة عشوائية من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة والمعامل التابعة لها وعددها (4) معامل ومصانع ، وكانت العينة التي تم اختيارها (82) مهندساً .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت نتائج الدراسة أن السعي إلى امتلاك أدوات تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية من خلال تحفيزه المنظمات على تبني استراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار في المنظمات . - أما أهم التوصيات فكانت من الأهمية أن تقوم المنظمات المحلية برعاية سبل البحث عن الطرائق المبتكرة التي تصب في صالح تقديم سلع وخدمات جديدة من خلال تبني توجه يقوم على التركيز على الابتكار فضلاً عن التركيز على دخول أسواق جديدة لبلوغ المستوى المنشود من الريادة الإستراتيجية .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - الاختلاف في منهجية الدراسة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - ركزت هذه الدراسة على الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - سعت الدراستان الى الريادة الإستراتيجية . - كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو (استمارة الاستبانة) .
الاستفادة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

دراسة 2	دراسة كشكول (2014)
عنوان الدراسة	(حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات – دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعامل الاسمنت العراقية) .
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز إدراك المدراء اتجاه حصول فهم أفضل لطبيعة العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات .
نوع الدراسة	نظري وعملي .
عينة الدراسة	شملت الدراسة عينة من مدراء الشركات (الثلاث) والمعامل التابعة لها وعددها (18) معملاً ومقرات الشركات الثلاثة ، وكانت العينة العشوائية التي تم اختيارها (122) .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة لم تبحث بصورة مستمرة عن الفرص وان تسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلا بالشكل الصحيح والمطلوب ، وهذا يعني قصور ومعاونة المنظمات في مجال ريادةها الإستراتيجية . - أما أهم التوصيات هي من الضروري لإدارة المنظمات المبحوثة توظيف خاصية امتلاكها العزم والقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير ، وتوظيف هذه الخاصية الايجابية باتجاه أنشطة وفعاليات تنظيمية مبدعة ومتجددة تدعم الريادة الإستراتيجية لها .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - الاختلاف في الدراستين وميدانها وأهدافها . - تضمنت الدراسة كل من متغير حقوق الإنسان ومتغير الأداء العالي ولم يجري تضمناها من قبل دراستنا . - طبقت هذه الدراسة في معامل الاسمنت .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - توسيع دائرة التفكير في فضاءات معرفية معاصرة للريادة الإستراتيجية . - كلا الدراستين أنطلقتا من أطر عملية متشابهة . - تم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات .
الاستفادة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

ثانيا : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالمكانة الإستراتيجية .
أ - دراسات أجنبية لها علاقة بالمكانة الاستراتيجية .

الدراسة 1	Raven , Rob , 2005
عنوان الدراسة	Strategic Niche Management for Biomass – A comparative study on the experimental introduction of Bioenergy technologies in the Netherlands and Denmark . (إدارة المكانة الإستراتيجية للطاقة المتجددة – دراسة مقارنة عن تجربة إدخال الطاقة المتجددة في هولندا والدنمارك) .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة مركزة على إدارة المكانة الإستراتيجية وكيفية توجيه هذه المكانة .
نوع الدراسة	نظري
عينة الدراسة	دراسة مقارنة بين شركات الطاقة المتجددة في كل من هولندا والدنمارك .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	- أستنتجت الدراسة أن إدارة المكانة الإستراتيجية يمكن استخدامها كأداة في إدارة المرحلة الانتقالية والتحويلات التكنولوجية الجديدة عن طريق القواعد والممارسات التي يمكن اعتمادها من قبل متخذي القرار لتصميم مسارات جديدة في العمل . - أما أهم التوصيات ينبغي توجيه الجهود نحو سياسة خلق بيئة التعلم التي تحفز الجهات الفاعلة التي قد تؤدي إلى تحسينات مستمرة .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين . - طبقت في بيئة أجنبية ، في حين طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على المكانة الإستراتيجية .
الاستفادة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

Eijck , and Romijn , 2006	الدراسة 2
<p>Prospects for Jatropha Biofuels in Developing Countries : An Analysis for Tanzania with Strategic Niche Management . (التوجهات نحو وقود الجاتروفا في البلدان النامية : تحليلات في تنزانيا لإدارة المكانة الإستراتيجية) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المكانة الاستراتيجية ودورها في عملية الانتقال الناجح الذي يعتمد على تكنولوجيا جديدة مستدامة بيئياً والعوامل الاجتماعية وأنماط الاستهلاك والافضليات والتنظيم الاقتصادي وأنظمة الحكم .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري وعملي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عينة من المديرين في (7) شركات تهتم بزراعة الجاتروفا في تنزانيا .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أستنتجت الدراسة أن التحول نحو وقود الجاتروفا في تنزانيا ما يزال في مراحل مبكرة جداً ، وأيضاً وجود حواجز بارزة متمثلة في مشاكل بهيكلية البنى التحتية والمهارة الفنية وفجوات معرفية مما كان له الأثر الكبير على تطور المكانة الإستراتيجية . - كما خلصت الدراسة إلى توصية مفادها التأكيد على الحكومة تسهيل عمليات التحول عن طريق نظام الضرائب والإعانات ودعم التجارب المتعلقة بهذه التكنولوجيا وزيادة الوعي والاهتمام في صناعة الجاتروفا لما لها من منافع مستقبلية كبيرة ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المكانة الإستراتيجية لهذه التكنولوجيا .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين . - ركزت هذه الدراسة على زراعة الجاتروفا في تنزانيا . - الاختلاف في البيئة والعينة لكلا الدراستين .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على المكانة الإستراتيجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>

Hook , Olsson , 2007	الدراسة 3
<p>Networks and Niches for Microturbine Technology in Europe and U.S. - A Strategic Niche Management Analysis of Microturbines. (الشبكات والمكانات لتكنولوجيا المايكروتربين في أوروبا والولايات المتحدة – تحليل إدارة المكانة الإستراتيجية للمايكروتربين) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تحليل الشبكات والمكانة التكنولوجية للمايكروتربين في أوروبا والولايات المتحدة ، وهدفت أيضاً إلى مناقشة وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية للمكانة الإستراتيجية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري وعملي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عينة مختارة في (64) من الإدارات العليا والمتخصصين في أوروبا والولايات المتحدة من الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المايكروتربين .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أظهرت نتائج الدراسة إن تشكيل التوقعات للتكنولوجيا متنوعة نوعاً ما وغامضة ، وهناك حاجة للتعبير عن التوقعات لتحقيق مكانة تكنولوجية متميزة . - أما أهم التوصيات فكانت ضرورة دمج الرؤى وتطويرها بين المنتجين والمستخدمين لتشكيل قيمة أكبر وتحقيق مكانة إستراتيجية للتكنولوجيا تكون متميزة وفريدة .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية . - طبقت الدراسة في شبكات المايكروتربين في أوروبا والولايات المتحدة ، بينما طبقت الدراسة الحالية في عينة من المصارف الخاصة العراقية .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- استخدم متغير المكانة الإستراتيجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>

Raven & et al. , 2010	الدراسة 4
Transitions and Strategic Niche Management : Towards a Competence kit for practitioners . (التحولات وإدارة المكانة الإستراتيجية : الاتجاهات للتنافس والممارسات) .	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التحولات وإدارة المكانة الإستراتيجية عن طريق التركيز على زيادة فهم " الابتكار الاجتماعي " .	هدف الدراسة
نظري .	نوع الدراسة
تحمل هذه الدراسة تصورات نظرية .	عينة الدراسة
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التحولات وإدارة المكانة الإستراتيجية توفر نقطة انطلاق جديدة ، ولها دور رئيسي لتجارب التحول في إدارة عمليات الابتكار الاجتماعي نحو تحقيق الاستدامة . - أما أهم التوصيات فكانت ضرورة زيادة الكفاءة والتنافس عن طريق الاعتماد على إدارة المكانة الإستراتيجية لكل من الممارسين والأكاديميين ويحسن قدرتهم على التعلم من التحديات الاجتماعية في مشاريع الابتكار .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
- أعمدت الدراسة منهجية البحث على المنهج الاستطلاعي الذي يتطلب الاستطلاع وجمع البيانات من خلال المصادر الثانوية كالمحلات والكتب الدوريات والبحث عن البيانات المتوفرة في أماكن ذات علاقة .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- سعت الدراسات إلى المكانة الإستراتيجية .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- استخدمت كجهد معرفي سابق .	الاستفادة من الدراسة

Cuthbert , Ronold , 2011	الدراسة 5
Strategic planning in Agricultural Niche Markets . (التخطيط الاستراتيجي في المكانة المتميزة للأسواق) .	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص المكانة السوقية الجذابة ، وهدفت أيضا إلى تحديد الأنشطة الرئيسية التي تربط الإجراءات مع المكانة السوقية .	هدف الدراسة
نظري وعملي .	نوع الدراسة

عينة الدراسة	تم اختيار (50) مشاركاً في الشركات الزراعية في كل من كندا ونيوزيلندا .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة (المشاركين) لم يتصرفوا وفقاً للتوقعات وإنما أعتمدوا إستراتيجية ومكانة كانت إلى حد كبير نتيجة للصدفة ، بدلاً من أن تكون إستراتيجية مخططاً لها . - كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها تعزيز قاعدة مفاهيمية من المعرفة للمكانة المتميزة في الأسواق ، ويتم ذلك عن طريق فهم أكبر لخصائص المكانة .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين . - طبقت في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية - تضمنت الدراسة متغير التخطيط الاستراتيجي والذي لم يجر تضمينه من قبل دراستنا .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - سعت الدراستان إلى المكانة الإستراتيجية .
الاستفادة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

الدراسة 6	Vanheule , 2012
عنوان الدراسة	Small wind Turbines in Kenya – An analysis with Strategic Niche Management . (توربينات الرياح الصغيرة في كينيا – تحليل إدارة المكانة الإستراتيجية) .
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤى في عملية التنمية الحالية لإيصال الكهرباء في جميع المناطق الريفية في كينيا باستخدام إطار إدارة المكانة الإستراتيجية . كذلك تهدف الدراسة أيضا إلى تقديم رؤى مفيدة في تطبيق إدارة المكانة الإستراتيجية في كينيا .
نوع الدراسة	نظري وعملي .
عينة الدراسة	تم اختيار (42) من المدراء في شركات التوربينات الصغيرة لتوليد الكهرباء عن طريق

الرياح في كينيا .	
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المكانة الإستراتيجية تزيد من مستوى التكنولوجيا الجديدة وأنها عملية صعبة ومعقدة . - أما أهم التوصيات من المهم تحديد تكوين الشبكة المطلوبة مسبقاً لتحليل الشبكة قبل تحليلها والتي بدورها ستؤدي إلى تحقيق مكانة مميزة .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - ركزت هذه الدراسة على شركات توليد الطاقة (التوربينات) في كينيا . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- سعت الدراستان إلى المكانة الإستراتيجية .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري . - الاطلاع على منهجية الدراسة . - استخدمت كجهد معرفي سابق .	الاستفادة من الدراسة

Smith and Raven , 2012	الدراسة 7
What is protective space ? Reconsidering niches in Transitions to Sustainability . (ما هو مجال الحماية ؟ إعادة النظر في المكانة والتحول إلى الاستدامة) .	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاهتمام بمكانة المنظمة ، وهدفت أيضاً إلى التأكيد على حاجة المنظمة إلى المكانة عن طريق تغيير واسع للعمليات الاجتماعية، وهدفت كذلك إلى فهم وتحليل ديناميات الحماية في التحولات للاستدامة بطريقة نظامية .	هدف الدراسة
نظري .	نوع الدراسة
تحمل هذه الدراسة تصورات نظرية .	عينة الدراسة
- أظهرت نتائج الدراسة أن رعاية العمليات الاجتماعية يدعم التنمية والابتكار ، تؤدي إلى مكانة تنافسية مميزة . - أما أهم التوصيات هي العمل على الاهتمام بالعلاقات الديناميكية الملائمة للبيئة عن طريق نظم تكنولوجية جديدة وابتكاريه والتي تمكن المنظمة من الاستدامة وتحقيق مكانة إستراتيجية في السوق .	أهم الاستنتاجات والتوصيات

نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- سعت الدراستان إلى المكانة الإستراتيجية .
الاستفادة من الدراسة	- إجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسة الحالية . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

الدراسة 8	دراسة Sushandoyo and Magnusson , 2014
عنوان الدراسة	Strategic Niche Management from a business perspective : Taking cleaner vehicle Technologies from prototype to series production . (إدارة المكانة الإستراتيجية من وجهة نظر الأعمال : الاعتماد على تكنولوجيا نموذج سلسلة الإنتاج للسيارات النظيفة) .
هدف الدراسة	هدف الدراسة إلى استكشاف إدارة المكانة الإستراتيجية في الشركات المصنعة للسيارات والتي تعتمد على تكنولوجيا الإنتاج النظيف ، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تسليط الضوء على الحاجة للأستثمار في التكنولوجيا الجديدة لتحقيق مكانة في السوق وزيادة حجم المبيعات في المستقبل .
نوع الدراسة	نظري وعملي .
عينة الدراسة	دراسة حالة شركة فولفو ثاني اكبر مصنع للمركبات الثقيلة في أوروبا .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	- أظهرت نتائج الدراسة إن إجراءات الحماية ضرورية للتحويل التكنولوجي الانتاج النظيف ، وتحتاج إلى هياكل اجتماعية وفنية وخبرات ومواد لحمايتها . - كما خلصت الدراسة إلى توصية مفادها ضرورة استثمار التكنولوجيا الجديدة لنماذج سلسلة الإنتاج النظيف يتكون مقبولة في السوق وبناء القبول الاجتماعي لها لزيادة حجم الإنتاج وحجم المبيعات في المستقبل .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - ركزت هذه الدراسة على ثاني اكبر الشركات المصنعة للسيارات في أوروبا (فولفو) والتي تعتمد على تكنولوجيا الإنتاج النظيف . - طبقت في بيئة أجنبية ، في حين الدراسة الحالية في بيئة عراقية .

نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- سعت الدراسات إلى المكانة الإستراتيجية .
الاستفادة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

ب - دراسات عربية لها علاقة بالمكانة الاستراتيجية .

الدراسة 1	دراسة العنزي والعطوي (2010)
عنوان الدراسة	Status Judgment : New Insight in to the promoting process of Entrepreneurial Behavior . (الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي) .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك العاملين عينة البحث للمكانة الخارجية .
نوع الدراسة	نظري و عملي .
عينة الدراسة	شملت الدراسة (150) فرداً في ثلاث كليات من جامعة القادسية تمثلت بالكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد والتربية وكلية التربية الرياضية .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود ميول عالي اتجاه توفر فقرات متغير المكانة الخارجية المدركة . - أما أهم التوصيات أن لا تحجب المنظمة أي معلومة أو إشارة تعزز من إدراك العاملين لمكانتها في بيئة العمل .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين . - شملت الدراسة ثلاث كليات . - الاختلاف في مقاييس الدراسة
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- أعمدت الدراسة على استمارة الاستبانة في جمع البيانات .
الاستفادة من الدراسة	- التعرف على منهجية الدراسة - إجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسة الحالية . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

ثالثا : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالارتجال التنظيمي :-

أ - دراسات اجنبية لها علاقة بالارتجال التنظيمي .

Parrett , Frank , 1998	الدراسة 1
Greativity and improvisation in Jazz and Organizations : implications for Organization I Learning . (الابتكار والارتجال في الجاز والمنظمات : تطبيقات في التعلم التنظيمي) .	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التغييرات الحقيقية في المنظمات وحاجة أعضائها في كل المستويات إلى القدرة على التفكير والتخطيط والإبداع ونماذج جديدة للعمل ، وكيف يمكن تحقيقها عن طريق الأهتمام بالارتجال التنظيمي .	هدف الدراسة
نظري .	نوع الدراسة
تحمل هذه الدراسة تصورات نظرية .	عينة الدراسة
- أستنتجت الدراسة أن نموذج التنظيم البيروقراطي للأفراد يؤدي إلى الروتين وتكرار المهام والقواعد والإجراءات ما ينتج عنه عدم قدرة على التفاعل وبالتالي المنافسة مع الآخرين . - كما خلصت الدراسة إلى توجيه مفادها التأكيد أن المنظمات تستطيع رؤية وإدراك أنشطة واعدة ، ويتم ذلك عن طريق نماذج من المشاركات الفردية والتصرفات المختلفة والقدرة على التحول والتوجه مباشرة للأحداث عن طريق الارتجال التنظيمي .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها . - ركزت هذه الدراسة على الارتجال في موسيقى الجاز .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- أتفقت مع الدراسة الحالية في تضمنها للارتجال التنظيمي .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - أستخدمت كجهد معرفي سابق .	الاستفادة من الدراسة

Wachtendorf , Tricia , 2004	الدراسة 2
Improvising 9 / 11 : Organizational improvisation following the world Trade center disaster . (الارتجال التنظيمي بعد كارثة مركز التجارة العالمي في 9 / 11) .	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على التفاعل بين استمرار المنظمة والسلوك الجماعي.	هدف الدراسة
نظري وعملي .	نوع الدراسة
دراسة حالة استخدام بيانات أكثر من (750) ساعة من الملاحظة المباشرة خلال شهرين ، و(60) مقابلة مع صناع القرار .	عينة الدراسة
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : 1- أن الارتجال التنظيمي يحدث عند تنظيم أو مجموعة من المنظمات ، إذ لا توجد خطة مسبقة أو نموذج يمكن اعتمادهما نتيجة لضيق الوقت ، ويحدث في الهيكل أو النشاط أو الموارد أو المهام . 2- يتم اعتماد الارتجال التنظيمي بالاستناد إلى ما يمتلكه العاملون من معرفة . - أما أهم التوصيات فكانت ، يفضل الاستجابة للأحتياجات والظروف الناشئة عن طريق الارتجال التنظيمي وأن تأخر الاستجابة قد تكون غير ملائمة وتولد نتائج غير مقصودة وخطيرة .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
- طبقت في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية . - طبقت الدراسة في مركز التجارة العالمي في مدينة نيويورك ، بينما طبقت الدراسة الحالية في عينة من المصارف الخاصة العراقية .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- سعت الدراسات إلى الارتجال التنظيمي .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق .	الاستفادة من الدراسة

Hmieleski & Corbett , 2008	الدراسة 3
<p>The contrasting interaction effects of improvisational Behavior with entrepreneurial self – efficacy on New venture performance and entrepreneur work satisfaction .</p> <p>(تأثير التفاعلات المتناقضة لسلوك الارتجال والريادة لفاعلية الذات على أداء الريادي الجديد والرضا عن العمل) .</p>	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تمكين رجال الأعمال على التفاعل مع العمل بشكل ارتجالي لتنفيذ خططهم وتحقيق الريادة .	هدف الدراسة
نظري وعملي .	نوع الدراسة
عينة عشوائية من (150) من رجال الأعمال في الولايات المتحدة في (1000) مشروع جديد .	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت نتائج الدراسة إلى أن رجال العمال يكونون على ثقة كبيرة في قدراتهم وحذرين في اختيار الأنشطة الارتجالية . - أما أهم التوصيات هي ضرورة استخدام الارتجال التنظيمي كأداة إستراتيجية ، فضلاً عن الأخذ في الاعتبار الثقة التي ينبغي أن يمتلكها رجال الأعمال وقدرتهم على الارتجال التنظيمي ويكونوا فاعلين مع العاملين والزبائن والموردون . 	أهم الاستنتاجات والتوصيات
<ul style="list-style-type: none"> - الأختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها . - الأختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - استخدام عينة مكونة من (1000) مشروع جديد في الولايات المتحدة . 	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
تم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق . 	الاستفادة من الدراسة

Whalen , peter , 2008	الدراسة 4
Post plan improvisations of strategic marketing plans : Towards A Taxonomy . (الارتجال ما بعد خطط التسويق الإستراتيجي : نحو تحقيق المرتبة A) .	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى جعل المساهمة النظرية لأنواع الارتجال ووصفها لمديري التسويق للأستفادة من خطط الارتجال الفورية عن طريق أستخدام تقنيات الحوادث الخطرة .	هدف الدراسة
نظري وعملي .	نوع الدراسة
عينة مختارة (1424) من الإدارات العليا والمتخصصين في التسويق في منافذ بيع التجزئة الكبرى في الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى .	عينة الدراسة
- أظهرت نتائج الدراسة إن مدراء التسويق الذين يعتمدون على خطط فورية للارتجال يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأسلوب جديد . - أما أهم ما جاءت به الدراسة من توصيات فتمثل بإمكانية اعتماد الارتجال خطة تسويقية إستراتيجية لمواجهة الحوادث الخطرة .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
- تم تصميم استمارة استبانة الكترونية تضم (1424) من مدراء التسويق عن طريق أستخدام شبكة الانترنت . - تضمنت الدراسة متغير الخطة التسويقية والذي لم يجر تضمينه من قبل دراستنا - طبقت الدراسة في بيئة أجنبية بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية . - طبقت الدراسة في منافذ بيع التجزئة الكبرى في الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى ، في حين طبقت الدراسة الحالية في عينة من المصارف الخاصة العراقية .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- أستخدم متغير الارتجال التنظيمي .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري . - أستخدمت كجهد معرفي سابق .	الأستفادة من الدراسة

Boyer , Michael , 2009	الدراسة 5
Organizational improvisation within an Episodic planning – Model A systems perspective . (الارتجال التنظيمي في إطار إنموذج التخطيط العرضي – وفق منظور النظم) .	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الارتجال التنظيمي للحوادث العرضية والتأكد من التوازن لنموذج التخطيط واستيعاب الحدث العرضي عن طريق الارتجال التنظيمي .	هدف الدراسة
نظري وعملي .	نوع الدراسة
عينة عشوائية تتألف من (230) من العاملين في شركة تصنيع المعدات (OEM) في شمال الولايات المتحدة .	عينة الدراسة
- أظهرت نتائج الدراسة ان العمليات الرسمية والجهود المبذولة للتخطيط الاستراتيجي تستطيع أن تحقق إمكانية استمرار المنظمة كونها خاصة بأحداث تكون ذات مضمون مهم للارتجال التنظيمي . - أما أهم التوصيات التأكيد على الارتجال التنظيمي بما يتوافق مع أهداف ومصالح المنظمة ، وكذلك تثقيف العاملين بأهمية الارتجال التنظيمي واعتباره رمز مؤثر على أنشطة المنظمة للحوادث العرضية .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
- ركزت هذه الدراسة على شركة تصنيعية للمعدات في شمال الولايات المتحدة . - اعتمدت هذه الدراسة على متغير واحد . - الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- استخدم متغير الارتجال التنظيمي .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- استخدمت كجهد معرفي سابق .	الاستفادة من الدراسة

Leybourne , Stephen , 2009	الدراسة 6
Culture and Organizational Improvisation in UK Financial services (الثقافة والارتجال التنظيمي في الخدمات المالية في المملكة المتحدة) .	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان دور الثقافة التنظيمية في دعم ممارسات العمل الارتجالية .	هدف الدراسة
نظري وعملي .	نوع الدراسة

عينه الدراسة	تم اختيار (6) مؤسسات مالية في قطاع الخدمات المالية في المملكة المتحدة ، وقد كانت عينه الدراسة (200) من المدراء في المستويات الوسطى .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : 1- أظهرت نتائج الدراسة أن مدراء المشاريع في جميع المنظمات المالية الست تقدم الدعم الكامل لأنشطة الارتجال التنظيمي كوسيلة لتنفيذ التغيير . 2- التغيير الاجتماعي له دور أساسي في وضع معايير ثقافية جديدة مما يتطلب القيام بأنشطة ارتجالية لدعم ممارسات العمل . - أما أهم التوصيات ، ينبغي على قطاع الخدمات المالية إنشاء أرضية مشتركة تربط الطموحات الثقافية وتوقعات المديرين داخل القطاع لكي يتمكن المدراء والعاملين من تخفيف القيود لتسهيل المرونة التنظيمية والعمل بشكل ارتجالي .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- ركزت الدراسة على موضوع الثقافة في مجال قطاع الخدمات المالية وكذلك أختلاف في منهجية الدراسة وميدانها وأهدافها .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- أنتهجت الدراسة أسلوب الاستبانة ، كذلك سعت الدراسات إلى تسليط الضوء حول كيفية تنافس المنظمات والبقاء على قيد الحياة في ظل ظروف المنافسة المتزايدة والتغير السريع عن طريق اعتماد الارتجال التنظيمي كأسلوب مميز لمواجهة ذلك .
الاستفادة من الدراسة	- استخدمت كجهد معرفي سابق . فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات المفاهيمية للدراسة .

الدراسة 7	Vuckic , Asmir , 2012
عنوان الدراسة	Uncovering the Mystery of improvisation in project Management . (كشف سر الارتجال في إدارة المشاريع) .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى استكشاف أسرار الارتجال في إدارة المشاريع وكيفية وقوعها وتحت أي ظرف وأسباب ، وهدفت أيضا إلى معرفة الأسباب التي تجعل مدراء المشاريع في السويد إلى الارتجال .
نوع الدراسة	نظري وعملي .
عينه الدراسة	عينه من المدراء في (3) منظمات مختلفة في جوتنبرج في السويد .

<p>- أستنتجت الدراسة أن الارتجال لن يحدث ما لم ينظر إليه على أنه مهم من قبل القائمين عليه .</p> <p>- كما خلصت الدراسة إلى توصية مفادها التأكيد على إدارات المنظمات المدروسة توفر الدعم المناسب للارتجال التنظيمي وهو الأمر الذي يسهم في تحقيق نتائج أسرع وأفضل في مجال الارتجال التنظيمي .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها .</p> <p>- الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .</p> <p>- شملت الدراسة (3) منظمات مختلفة .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- كلا الدراستين انطلقتا من أطر علمية متشابهة .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- استخدمت كجهد معرفي سابق . فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>

<p>Ishak , Andrew , 2012</p>	<p>الدراسة 8</p>
<p>Time out : Organizational Training for improvisation in Lifesaving critical Times .</p> <p>(خارج الوقت : تدريب المنظمات على الارتجال لأنفاذها في الأوقات الحرجة) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تمكين المنظمات وجعلها مستعدة للتعامل مع الأحداث غير الروتينية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>نظري .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عينة مختارة في (15) موقعاً مكونة من (31) فرداً ، من فرق الإطفاء وفرق الطوارئ الطبية وفرق (SWAT) وخبراء المفرقات في الولايات المتحدة الأمريكية .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أظهرت نتائج الدراسة أن الارتجال في فرق العمل المدروسة يكون جزءاً من عملهم ويتدربون عليه .</p> <p>- أما أهم التوصيات يمكن أن تتميز المنظمات بأدائها عن طريق ثلاث مراحل حاسمة وتبادلية لفريق العمل في الأوقات الحرجة وهي المحاكاة والتكيف واستخلاص المعلومات ، وأن تفاعل هذه العناصر يؤدي إلى استجابة منظمة ومرنة للأحداث الحرجة .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>

نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- تضمنت الدراسة متغير التدريب التنظيمي والذي لم يجر تضمينه من قبل دراستنا .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- أتفقت الدراستان على أن المنظمات في جميع القطاعات ينبغي أن تتحرك في اتجاه الارتجال التنظيمي ومثل هذا المدخل التنظيمي يختلف جداً عن تلك المداخل التنظيمية والإستراتيجية الأكثر تقليدية .
الاستفادة من الدراسة	- التعرف على منهجية الدراسة . - تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع - استخدمت كجهد معرفي سابق .

الدراسة 9	Green , Brooklin , 2012
عنوان الدراسة	Impact of improvisation on interpersonal Communication . (تأثير الارتجال على التواصل بين الأفراد) .
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فهم الارتجال التنظيمي بأنه المفتاح للتواصل بين الأفراد .
نوع الدراسة	نظري و عملي .
عينة الدراسة	تم اختيار عينة (348) طالب في مركز شيكاغو .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	- أظهرت نتائج الدراسة أن إيجاد أوصول واضح بين التدريب على الارتجال وبناء العديد من مهارات التواصل مع الآخرين قد أثر على مهارات معظمهم وعلى بناء الفريق وسرعة التفكير . - أما أهم التوصيات أن الارتجال مفيد جداً في الابتكار وبناء مهارات التواصل مع الآخرين ، لذلك لا بد من التدريب على الارتجال لبناء مهارات التواصل .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- أعتمدت هذه الدراسة على مهارات التواصل مع الأفراد . - طبقت في بيئة أجنبية بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- أتفقت مع الدراسة الحالية في تضمينها للارتجال .
الاستفادة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري والإفادة من بعض مواقع الانترنت . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

ب - دراسات عربية لها علاقة بالارتجال التنظيمي .

دراسة 1	دراسة العبدلي (2014)
عنوان الدراسة	(صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي - دراسة أستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف) .
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان هناك فروق في استخدام الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي ، وكذلك هدفت أيضاً إلى صياغة مخطط منهجي للمديرين اعتماداً على مستويات الذكاء الاستراتيجي ومدى اعتماد عينة الدراسة على الارتجال التنظيمي وعلى وفق الخصائص الشخصية .
نوع الدراسة	نظري و عملي .
عينة الدراسة	شملت الدراسة عينة من مدراء الشركات والمعامل التابعة لها عددها (54) شركة ، وكانت العينة العشوائية التي تم اختيارها (100) من المدراء .
أهم الاستنتاجات والتوصيات	- أظهرت نتائج الدراسة إن الارتجال التنظيمي هو أداة مفيدة للتعامل مع ما هو جديد ومفاجئ / غير متوقع وتجنب أثاره الجانبية أو المباشرة . - أما أهم التوصيات هي على المنظمات أن تغير نظرتها السلبية للارتجال التنظيمي ، فهو عمل معرفي يعتمد على خبرة المرتجل وما لديه من تراكم فكري ومعرفي وليس عملاً متسرعاً ، وكذلك فهو مكمل للتخطيط وليس بديلاً عنه .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- الاختلاف في الدراستين وميدانها . - تضمنت الدراسة متغير الذكاء الاستراتيجي ولم يجري تضمينه من قبل دراستنا . - طبقت هذه الدراسة في الشركات الخاصة في محافظة النجف الأشرف .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة . - طبقت في بيئة عراقية . - تتفق مع الدراسة الحالية لكونها ركزت على الارتجال التنظيمي .
الاستفادة من الدراسة	- التعرف على منهجية الدراسة . - استخدمت كجهد معرفي سابق .

رابعاً : مناقشة الجهود المعرفية السابقة :-

تبين الفقرة الحالية مجموعة من العوامل الأساسية التي تخص الدراسات السابقة التي تم تناولها في الفقرة

(أولاً) من هذا المبحث وعلى النحو الآتي :-

1- المراحل الزمنية للجهود المعرفية :-

يبين الجدول أدناه المراحل الزمنية للجهود السابقة التي تخص الدراسة الحالية .

جدول (1)

المراحل الزمنية للجهود المعرفية السابقة

المجموع	بداية القرن الحادي والعشرين	أواخر تسعينات القرن الماضي	المرحلة الزمنية الحقل المعرفي
10	10	—	الريادة الإستراتيجية
9	9	—	المكانة الإستراتيجية
10	9	1	الارتجال التنظيمي
29	28	1	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

يتبين من ملاحظة الجدول أعلاه أنّ معظم الجهود المعرفية تركزت في مرحلة بداية القرن الحادي والعشرين ، إذ بلغ عدد الدراسات ضمن هذه المدة (28) دراسة من مجموع (29) دراسة ، أي ما نسبته (97%) . وهذا أن دل على شيء إنما يدل على حداثة متغيرات الدراسة ، وأنها في طور النمو الفكري والتنظيري ، وأن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول تلك المتغيرات بالشكل الذي يحقق تكوين صورة شمولية لها .

2- الصلة بموضوع الدراسة الحالية :-

أحد الأسباب الأساسية لاختيار الدراسات السابقة واستعراضها في أية دراسة هو علاقتها بمتغيرات

الدراسة الحالية ، والجدول (2) يوضح علاقة الدراسات السابقة والجهود المعرفية بمتغيرات الدراسة الحالية .

جدول (2)

تصنيف الدراسات السابقة على وفق متغيرات الدراسة الحالية

النسبة المئوية	عدد الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير	متغيرات الدراسة
34.5 %	10	الريادة الإستراتيجية
31 %	9	المكانة الإستراتيجية
31 %	9	الارتجال التنظيمي
3.5 %	1	أكثر من متغير
100 %	29	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (2) أن أعلى نسبة للدراسات السابقة كانت لمتغير الريادة الإستراتيجية بنسبة (34.5 %) ، ومن ثم متغير المكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي وبنسبة (31%) لكلا منهما .

وأخيراً توجد دراسة واحدة فقط ربطت بين متغيرين ، بلغت نسبتها (3.5 %) وهذا التوزيع يمثل نسبة عالية من الواقع الفعلي لعدد الدراسات المتوافرة الخاصة بمتغيرات الدراسة ، إذ أن المسح الخاص بالمصادر التي أستخدمت في هذه الدراسة والذي استمر لمدة (7) أشهر في المكتبات ، وفي شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) والدراسات التي تشمل أكثر من متغير من متغيرات الدراسة (بعلاقة مباشرة) ما يدل على حداثة متغيرات الدراسة ولا سيما إذ ما لوحظ أمر مهم جداً .

أن متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة ، مما يعني أن هناك مجالاً خصباً لمحاولة معرفة العلاقات التبادلية والتأثيرات بين متغيرات الدراسة .

3- طبيعة الجهود المعرفية السابقة :-

تباينت الجهود المعرفية السابقة في طبيعتها بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية ، و يبين الجدول (3) في أدناه توزيع الجهود المعرفية بين الجانبين النظري والتطبيقي .

جدول (3)

طبيعة الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة	دراسات نظرية	نسبة الدراسات النظرية	دراسات تطبيقية	نسبة الدراسات التطبيقية	اجمالي الدراسات	نسبة الدراسات الاجمالي
الريادة الإستراتيجية	3	% 30	7	% 70	10	% 100
المكانة الإستراتيجية	3	% 33	7	% 67	9	% 100
الارتجال التنظيمي	2	% 20	8	% 80	10	% 100
المجموع	8	% 28	21	% 72	29	% 100

المصدر : من إعداد الباحث

يتبين من الجدول (3) أعلاه أن الدراسات التطبيقية كانت نسبتها أعلى بكثير من الدراسات النظرية ، فقد بلغت نسبة الدراسات التطبيقية (72 %) فيما كانت نسبة الدراسات النظرية (28 %). وهذا أن دل على شيء فإنه يدل على درجة الاهتمام العالية بمتغيرات الدراسة ، وهذا من الأمور التي شجعت على اختيار متغيرات الدراسة . ويستخلص الباحث من ذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات الدراسة أكماً للجهود السابقة التي ناقشت هذه الموضوعات ، وأيضاً معرفة أثرها في البيئة العراقية بشكل أكثر دقة .

خامساً : مجالات التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :-

عن طريق استقراء الدراسات السابقة يمكننا أن نستخلص مجالات التشابه والاختلاف الأتية :-

- 1- تتشابه أغلب الدراسات السابقة في بعض أهدافها وتختلف عن بعضها الآخر .
- 2- تتفق الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي المستخدم وأدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي ، إلا أنها تختلف بشأن بعض الجوانب مثل أحجام العينات وطرق اختيارها .
- 3- لم تكن هناك دراسات عربية أو أجنبية تربط بين هذه المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية .
- 4- هناك نقص كبير في دراسة موضوع المكانة الإستراتيجية في إطار الارتجال التنظيمي وعناصر الريادة الإستراتيجية ، إذ لم توضح معظم الدراسات دور الارتجال التنظيمي في تحقيق المكانة الإستراتيجية بالاعتماد على الريادة الإستراتيجية على المستويين النظري والتطبيقي في المكتبات العربية العامة والمكتبات العراقية الخاصة ، وهذا ما يعد أحد مسوغات إجراء الدراسة الحالية .
- 5- معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات مختلفة كالقطاع الصناعي والزراعي وغيرها .
- 6- ثمة تباين واضح في النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات ، الأمر الذي دفع تلك الدراسات إلى توصية بمضاعفة الجهد للبحث في مجال القطاع المصرفي لإظهار نتائج جديدة .

سادساً : تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :-

في ضوء أستعراض بعض الدراسات السابقة يمكن القول أن أهم ما يميز هذه الدراسة من تلك الدراسات ما يأتي :-

1- أنها الدراسة الوحيدة التي تطرقت لدور الارتجال التنظيمي وعناصر الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية في المصارف التجارية الخاصة العراقية في محافظات الفرات الأوسط ، وأختبار هذا الدور ميدانياً على المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط ، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة .

2- عدم وجود دراسة سابقة تعرضت للموضوع من هذا الجانب ، كما أن اغلب الدراسات السابقة لم تبرز بالتفصيل أهمية الارتجال التنظيمي والعوامل المؤثرة في تشجيع الارتجال التنظيمي في المصارف الخاصة ومدى الحاجة الماسة إليها خاصة في الوقت الحاضر ، وهذا الجانب سوف يكون ميزة من مميزات هذه الدراسة .

3- أن هذه الدراسة اشتملت على ثمان متغيرات لم تتناولها تلك الدراسات في طرحها تتعلق بالارتجال التنظيمي وهي ((بناء الحل ، الحدس ، الابتكار ، التكيف ، الإبداع ، الفرصة ، إدراك المخاطر ، العفوية)) ، بعكس الدراسات السابقة التي أقتصرت على تناول ثلاثة / و أربعة متغيرات من تلك المتغيرات .

4- بنظرة عامة على الدراسات السابقة يتبين أن معظمها يركز على الارتجال التنظيمي أو عناصر الريادة الإستراتيجية أو المكانة الإستراتيجية بشكل مستقل ، كما أن الربط الحاصل بين الارتجال التنظيمي والمتغيرات الأخرى مثل عناصر الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية يركز على اثر إدخال الجوانب الفنية والارتجالية والإدارية على هذه المتغيرات . لذا تميزت هذه الدراسة بتعرضها للجانب الفني والارتجالي والإداري معاً للارتجال التنظيمي وعناصر الريادة الإستراتيجية وانعكاساتها في المكانة الإستراتيجية للمنظمة التي تعد البذار الأساسية لعملية الإبداع والابتكار ، مما يشكل أثراً مشتركاً للسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع والابتكار والمكانة الإستراتيجية في قطاع مهم لم يبحث فيه هذا الموضوع وبتحليل علم الباحث بشكل مباشر ، وهو المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط العراقية .

5- لئن ركزت الجهود المعرفية السابقة على دراسة متغيرات الدراسة كلاً على حده فإن الدراسة الحالية جعلت من التركيز على إيجاد العلاقة بين الريادة الإستراتيجية وتحقيق المكانة الإستراتيجية في إطار الارتجال التنظيمي معاً محور اهتمامها ، والهدف الذي تسعى إلى بلوغه أو تحقيقه .

6- خلق العامل المكاني فارقاً جوهرياً بين الجهود المعرفية السابقة والدراسة الحالية ، فقد تم إجراء الجهود السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة العراقية ، الأمر الذي تعذر معه تطبيق نتائجها وتعميمها على المصارف الخاصة العراقية وهو الجانب الذي اختصت به هذه الدراسة .

7- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مقياس الدراسة عن طريق استطلاع الآراء والمتمثل بالاستبانة .

8- تتباين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من جهة تطبيقها فهي تطبق على المصارف الخاصة العراقية ، بينما كانت أغلب الدراسات السابقة قد طبقت في قطاعات أخرى مختلفة عن القطاع المصرفي وبيئات مختلفة زمانياً ومكانياً .

سابعاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :-

استناداً إلى ما تقدم فقد شكلت الدراسات المستعرضة أنفاً المحور الأساس الذي أركزت عليه منهجية الدراسة الحالية ، بما قدمته من مبررات موضوعية من أجل اختيار فرضيات الدراسة ، ويمكن إيراد أبرز مجالات الإفادة من الدراسات أعلاه بالآتي :-

1- التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية إذ يمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها ، مما يسهل الطريق أمام الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة ، وقد أشرت نتائج الدراسات السابقة أنفة الذكر وجود الحاجة إلى المزيد من البحوث والدراسات والمؤلفات في هذا الموضوع الحيوي ، وذلك لمحدودية الدراسات السابقة و الحالية في القطاع المصرفي من جهة والحاجة الماسة إلى اختيار وتشخيص اثر متغيرات حالية أو جديدة من جهة أخرى .

2- الوصول إلى معارف جديدة أسهمت في تعزيز رؤية الباحث والفكرة الأساس للدراسة والقائمة على ربط الارتجال التنظيمي بالمكانة الإستراتيجية ، فضلاً عن تعزيز الجانب الأكاديمي للدراسات الحالية .

3- السعي نحو أن تكون أهداف هذه الدراسة مكملة وشاملة في جزء معين لطروحات الدراسات السابقة ، لإضافة معطيات ونتائج جديدة تغني تلك الطروحات وبالشكل الذي يجعلها إضافة فكرية في هذا المجال .

4- جاءت فكرة الأطروحة الحالية استجابة لدعوة الباحثين السابقين ونتائج الدراسات السابقة أنفة الذكر ، لكي تسد جزءاً من الفراغ الحاصل في المكتبة العربية بصورة عامة والمكتبة العراقية بصورة خاصة من هذا النوع الحيوي المعاصر ، ويحفز الباحثين الآخرين على الخوض فيه من خلال إسهاماتهم الفكرية والنقدية والتقويمية التي سيكون لها الدور المهم في زيادة الإثراء الفكري من الموضوع المذكور وتسليط الضوء على جوانب جديدة وتتكشف علاقات غير معروفة .

5- الأعتداع على أكثر من أداة في جمع بيانات الدراسة الحالية ابتداءً من الاستبانة ثم البيانات الكمية فالمقابلات ثم ورش العمل والمجاميع المركزة .

6- أختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتحديد الوسائل الملائمة لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة وتعزيز نتائج الدراسة وتفسير متغيراتها ونتائجها بالمشاوره مع أساتذة متخصصين في علم الإحصاء .

وبناءً على ما تقدم فإن توجيهات هذه الدراسة تأتي أستكمالاً للأهتمامات البحثية السابقة في محاولة الباحث تضمن موضوع المكانة الإستراتيجية في إطار الارتجال التنظيمي وعناصر الريادة الإستراتيجية ، ليتسنى الوصول إلى أستنتاجات وتوصيات تفيد المصارف المدرسة في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد .

المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة

توطئة preparation :

تعد منهجية الدراسة الخريطة التي يتم من خلالها تتبع مسار المتغيرات والكشف من طبيعتها تداخلاتها ونشوء العلاقات بينها ، وما يمكن القيام به من خطوات لغرض توضيح هذه العلاقات ، ويتطلب أستكمال البحث العلمي تناول المنهجية التي أعتمدها الباحث في عرضه لموضوع الدراسة .

أن طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لأختيار المنهج الوصفي (*) التحليلي لأنجاز هذه الدراسة من خلال جمع البيانات النوعية الكافية عن الموضوع وتحليلها بطريقة موضوعية وتصوير النتائج على شكل أرقام معبرة تقدم تفسيراً واقعياً للمتغيرات والعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة وتحقيق قدر معقول من التنبؤ المستقبلي ، وقد مرّ استخدام هذا المنهج بمرحلتين هما كما يأتي :-

المرحلة الأولى :- تمثلت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي (المكتبي) لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية والتجارب التطبيقية لانعكاس الارتجال التنظيمي في تعزيز الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية طبقاً للجهود العلمية التي تناولتها في البيئات الغربية والأسبوية والعربية ، والأستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وأقسامها وتحديد المتغيرات المستقلة وأبعادها الرئيسية ، والتي تمثلت في عناصر الريادة الإستراتيجية والمتغير الوسيط الارتجال التنظيمي ، والمتغير المعتمد المتمثل في المكانة الإستراتيجية ، إذ جرى تحديد الأساس الفكري لكل من تلك المتغيرات ، مما ساعد على تحديد معالم واتجاهات القسم الميداني من هذه الدراسة .

المرحلة الثانية :- وتمثلت في استخدام المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها موضوعياً من خلال القياس الكمي لمهارات وقدرات الارتجال التنظيمي ودورها في تحقيق المكانة الإستراتيجية في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط .

(*) أن المنهج الوصفي التحليلي وفقاً لأطره المعاصرة يجسد أهمية تضافر المناهج من أجل الوصول إلى الفائدة العلمية المرجوة والمتوخاة . فهو يتضمن تحليل الظواهر الإدارية والحيثيات المرافقة لها واثر البيئة والسلوك الإنساني والتفاعلات الإدارية والحيثيات المرافقة لها داخل المنظمات والهيكل الإدارية . ويتصف بأنه أكثر رسمية وهيكلية مع فرضيات أو تساؤلات تشخيصية واضحة . (Babin , et al., 2010: 54-57) .

إذ يوفر هذا المنهج دراسة آراء واتجاهات أعداد كبيرة من القادة والعاملين تخدم أهداف البحث والإجابة على تساؤلات الدراسة وأختبار فرضياتها وتحقيق المصادقية على متغيراتها ، ويعطي أمكانية معقولة لتعميم نتائج الدراسة على البيئة البحثية .

وأعتمدت الدراسة في أختبار فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة) والمستجيبة (المعتمدة) وجميع البيانات ذات العلاقة بالمصارف قيد الدراسة وتحليلها .
على وفق ما تقدم خصص هذا المبحث لعرض مسارات الدراسة بالفقرات الآتية :-

أولاً : الأشكالية الفكرية للدراسة :-

تعد مشكلة الأداء المنخفض للمصارف والمنظمات والأفراد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات .
وتتمثل معضلة الدراسة الفكرية بالطروحات التي تشكك بعدم جدوى استخدام الارتجال التنظيمي في تحقيق مكانة إستراتيجية لمنظمات الأعمال .

وقد قدم لنا الفكر الإداري الحديث العديد من الموضوعات المعاصرة التي بزغت شرارتها الأولى في سبعينات القرن الماضي ، وزاد الأهتمام بها في الثمانينات والتسعينات ومن ثم بدايات الألفية الثالثة ، وعلى وجه الخصوص (الريادة الإستراتيجية و المكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي) .

وان الجهود الفكرية والمعرفية والبحثية التي سيجري استعراضها لاحقاً سلطت الضوء على محاولة إعطاء تصور واضح وتحليل معمق للموضوعات أنفة الذكر ، إلا أنها ركزت في محتواها على متغير واحد فقط ، ولم يقع تحت أيدي الباحث دراسة حاولت الدمج ما بين متغيرين أو أكثر أو هذه المتغيرات جميعها . الأمر الذي قد يفوت فرصة الإفادة من تركيب معطيات هذه الموضوعات ودراستها معاً في سلة بحث واحدة بغية تعميم فائدة نتائجها للمصارف والمنظمات والمهتمين أياً كان موقع تواجدهم ، وهذه المعضلة الفكرية هي التي حفزت الباحث نحو البحث والتحليل في تلك الموضوعات والتساؤلات الرئيسة والفرعية الآتية تبرز أهم المرتكزات الفكرية للمعضلة قيد الدراسة وعلى النحو الآتي :-

1- ما المرتكزات الأساس للأطر المفاهيمية ونقاط الارتكاز الفكرية للارتجال التنظيمي والريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية على مستوى الصيرورة في التنظير ، وتشتق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية :

- أولاً :- ما الهوية المفاهيمية للارتجال التنظيمي والمكانة الإستراتيجية من جهة المفهوم وموجات تطورهما ؟
ثانياً :- ما دوافع النجاح المرتبطة بالارتجال التنظيمي والمكانة الإستراتيجية ومحطات الفشل التي ترافقهما ؟
ثالثاً :- ما المرتكزات الفكرية لنماذج الارتجال التنظيمي ولا سيما ذات العلاقة بعناصر الريادة الإستراتيجية ومرتكزات القياس ؟

- 2- ما المضامين الفكرية والمنطلقات المعرفية لحدوث ظاهرة المكانة الإستراتيجية ، وما أعراض ومسببات هذه الظاهرة كما تناولها الفكر الإداري والفكر التنظيمي وتشتق منه التساؤلات الفرعية الآتية :
- أولاً :- ما الجذور التاريخية لتخمين المكانة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ؟
- ثانياً :- ما الجدل الفكري حول مفهوم المكانة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ، وما أساسه المعرفي ، وما السيناريو الأفضل للمكانة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ؟

ثانياً : المشكلة الميدانية للدراسة :-

أفرزت نتائج الدراسة التحليلية للباحث فضلاً عن المقابلات الشخصية والمعاشية الميدانية التي أستمرت لمدة خمسة أشهر بأن المنظمات العراقية تعاني بشكل عام ولا سيما المنظمات عينة الدراسة "المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط" من تدهور مكانتها الإستراتيجية ، إذ تعاني هذه المصارف والمنظمات عموماً من أزمة خانقة أدت بها إلى أن تصبح منظمة تعاني من الشيخوخة والموت المحتمل نتيجة انتهاجها استراتيجيات تقليدية قاصرة وعاجزة عن تحديد المرحلة في دورة الحياة التي توجد فيها المنظمة .

وتعد المصارف العراقية عموماً والمصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط بشكل خاص من بين هذه المنظمات التي تؤشر حالة غياب الاعتماد على معايير واضحة لتحديد المكانة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وعدم بلوغ المستوى المطلوب في استخدام الارتجال التنظيمي في تحسين عناصر الريادة الإستراتيجية التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للقادة والعاملين في تلك المصارف باعتبارها مورداً بشرياً من أهم موارد المصارف التي تملك المقدرة على الارتجال والتفكير والاختراع والتطوير في مجال الخدمات المصرفية وأنواعها وأساليب تقديمها وجودتها وإجراء البحوث العلمية والدراسات والمساهمة في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتحسين المكانة الإستراتيجية للمصارف والعاملين فيها ، وتقديم السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العاملين بأعمالهم وانعكاس ذلك على تحقيق مكانة إستراتيجية متميزة للمصارف .

تمثل المعطيات في أعلاه المشكلة الميدانية للدراسة الحالية وأن التصدي لها أصبح أمراً في غاية الأهمية ، وبغية أن يكون التصدي لها منهجياً في التحليل والمناقشة وإجرائياً في القياس وإصدار الأحكام . لجأ الباحث إلى تشخيص مشكلة الدراسة للمصارف المبحوثة من خلال القيام بدراسة استطلاعية أجراها الباحث ، فضلاً عن المقابلات مع عدد من القادة والعاملين فيها والتي أسفرت عما يأتي :-

- 1- عدم وجود وحدة متخصصة لرعاية القادة والعاملين من ذوي المهارة والخبرة والإبداع والقدرة على الارتجال التنظيمي في الهيكل التنظيمي للمصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط .
- 2- غياب التخصيصات المالية المجزية للأعمال المتميزة المقدمة من قبل القادة والعاملين فيها .

3- عدم اعتماد معايير دقيقة وواضحة لتحديد القادة والعاملين من ذوي المهارة والإبداع والقادرين على الارتجال التنظيمي .

4- على الرغم من توفر الارتجال التنظيمي في المصارف إلا أن هذه الفلسفة غير مفعلة بشكل كامل ، إذ لا تزال الأساليب والاستراتيجيات التقليدية مستخدمة في العمل واتخاذ القرارات وفي إجراءات ومسارات العمل المتبعة كافة .

فضلاً عن غياب التنسيق بين الكوادر المتخصصة التي تمتلك المؤهلات والمهارة والخبرة والإبداع والقدرة على الارتجال التنظيمي للعاملين في المصارف .

وفي ضوء مشكلة الدراسة يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية :-

- 1- هل لدى إدارة المصارف قيد الدراسة اطلاع بمفهوم الارتجال التنظيمي والمكانة الاستراتيجية ؟
- 2- هل تعتمد المصارف الخاصة عينة الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني الارتجال التنظيمي يكون قادراً على تحقيق مكانة إستراتيجية لها ؟
- 3- ما وضع المكانة الإستراتيجية الذي تعيشه المصارف المدروسة حالياً في ظل أدائها وممارساتها ؟
- 4- ما هي طبيعة العلاقة بين الارتجال التنظيمي وبين عناصر الريادة الإستراتيجية في المصارف الخاصة عينة الدراسة ؟
- 5- ما أثر هذه العلاقة في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمصارف الخاصة عينة الدراسة ؟
- 6- ما هو دور الارتجال التنظيمي في تحقيق المكانة الإستراتيجية في المصارف الخاصة عينة الدراسة ؟
- 7- ما سيناريوهات تحقيق المكانة الإستراتيجية الأكثر تلائماً وطبيعة للوضع الحالي للمصارف المدروسة في ظل أدائها وممارساتها ؟
- 8- ما دوافع التفكير بالارتجال التنظيمي والمكانة الإستراتيجية وما مسببات تبنيهما في الواقع العملي ؟
- 9- ما التصنيفات الفكرية الخاصة بأنواع الارتجال التنظيمي ومبررات اللجوء لأعتمادها في الممارسات الميدانية ؟

ثالثاً : أهمية الدراسة Significance of the study :-

تتجلى أهمية الدراسة في مستويين وعلى النحو الآتي :-

أ- الأهمية الأكاديمية :-

تتجسد الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة في ضوء النقاط الآتية :

- 1- دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجالات مختلفة (إدارة إستراتيجية ، موارد بشرية ، نظرية المنظمة) وبالشكل الذي يقدم إغناءً معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحث لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحقيق مكانة إستراتيجية لمنظمات الأعمال .
- 2- تعدّ هذه الدراسة مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة .
- 3- تمثل أولى المحاولات في البيئة العراقية التي تقدم سيناريوهات إستراتيجية للارتجال التنظيمي ممكنة التطبيق في القطاع المصرفي العراقي ، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول متغيراته كل على حده بشئ من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً .
- 4- تقدم الدراسة توضيحاً لأهم عناصر الارتجال التنظيمي والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين الريادة الإستراتيجية كأسلوب يحقق المكانة الإستراتيجية للمصارف المدروسة .

ب - الأهمية الميدانية والاقتصادية :-

تتبعكس أهمية الدراسة الميدانية من خلال المؤشرات الآتية :-

- 1- إثارة اهتمام القطاع المدروس لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في الريادة وتحقيق المكانة الإستراتيجية .
- 2- أهمية الارتجال التنظيمي وما يمكن أن يؤديه من دور إيجابي أو سلبي في حياة المصارف المدروسة .
- 3- أن الكشف المبكر للمهارات والخبرات والإبداع والقدرة على الارتجال التنظيمي يساعد المنظمات على الاستفادة منها وتغيير وضع المصارف ويساعدها على تجنب الخسائر في المورد البشري مستقبلاً .
- 4- التوسع في دراسة عناصر الارتجال التنظيمي وعدم تفويت الفرص على المصارف الخاصة العراقية في الاستفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى مكانة إستراتيجية مرموقة .
- 5- تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بمعرفة أثر الارتجال التنظيمي على تحقيق المكانة الإستراتيجية
- 6- تحديد أثر العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي عناصر الريادة الإستراتيجية وما بين المتغيرات الوسيطة وهي عناصر الارتجال التنظيمي وما بين المتغير التابع وهو المكانة الإستراتيجية .
- 7- دراسة إمكانية تحسين المكانة الإستراتيجية في القطاع المدروس (المصارف الخاصة) عند تطبيقها لأنموذج الدراسة بصيغته النهائية .

رابعاً : أهداف الدراسة Objectives of the study :-

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى الإجابة على الأسئلة التي طرحناها سابقاً ، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور الارتجال التنظيمي في عناصر الريادة الإستراتيجية للعاملين في المصارف الخاصة ، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تحول دون الوصول إلى المكانة الإستراتيجية المتميزة لمنظمات الأعمال من خلال توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة والوقوف على العقبات القائمة وباعتماد كل من الارتجال التنظيمي وعناصر الريادة الإستراتيجية كأساليب داعمة .

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يأتي :-

- 1- إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة والمتمثلة بالريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية وعناصر الارتجال التنظيمي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكمًا معرفيًا حولها ، وذلك للإجابة على تساؤلات المعضلة الفكرية .
- 2- تحقيق حالة من التكامل بين الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي عبر توظيف بعض نظريات المنظمة في تكوين مكانة إستراتيجية لها .
- 3- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المصارف المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج بأستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المصرفي العراقي الخاص .
- 4- ما هي الخصائص التي يجب توفرها في منظمات الأعمال حتى تصبح منظمات ريادية ؟ وما هي الاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز الإبداع والارتجال التنظيمي لدى المنظمة .
- 5- التحقق من أستعداد القادة والعاملين ومقدرة الميدان (القطاع المصرفي) لتفعيل الارتجال التنظيمي في عناصر الريادة الإستراتيجية للمصارف المدروسة .
- 6- التوصل إلى اقتراح معايير لمستويات المكانة الإستراتيجية المتميزة للمصارف المدروسة في القطاع المصرفي .
- 7- تقديم نموذج مقترح لتقويم الارتجال التنظيمي للعاملين من ذوي المهارات في المصارف .

خامساً : مخطط الدراسة الفرضي :

1- مخطط الدراسة :-

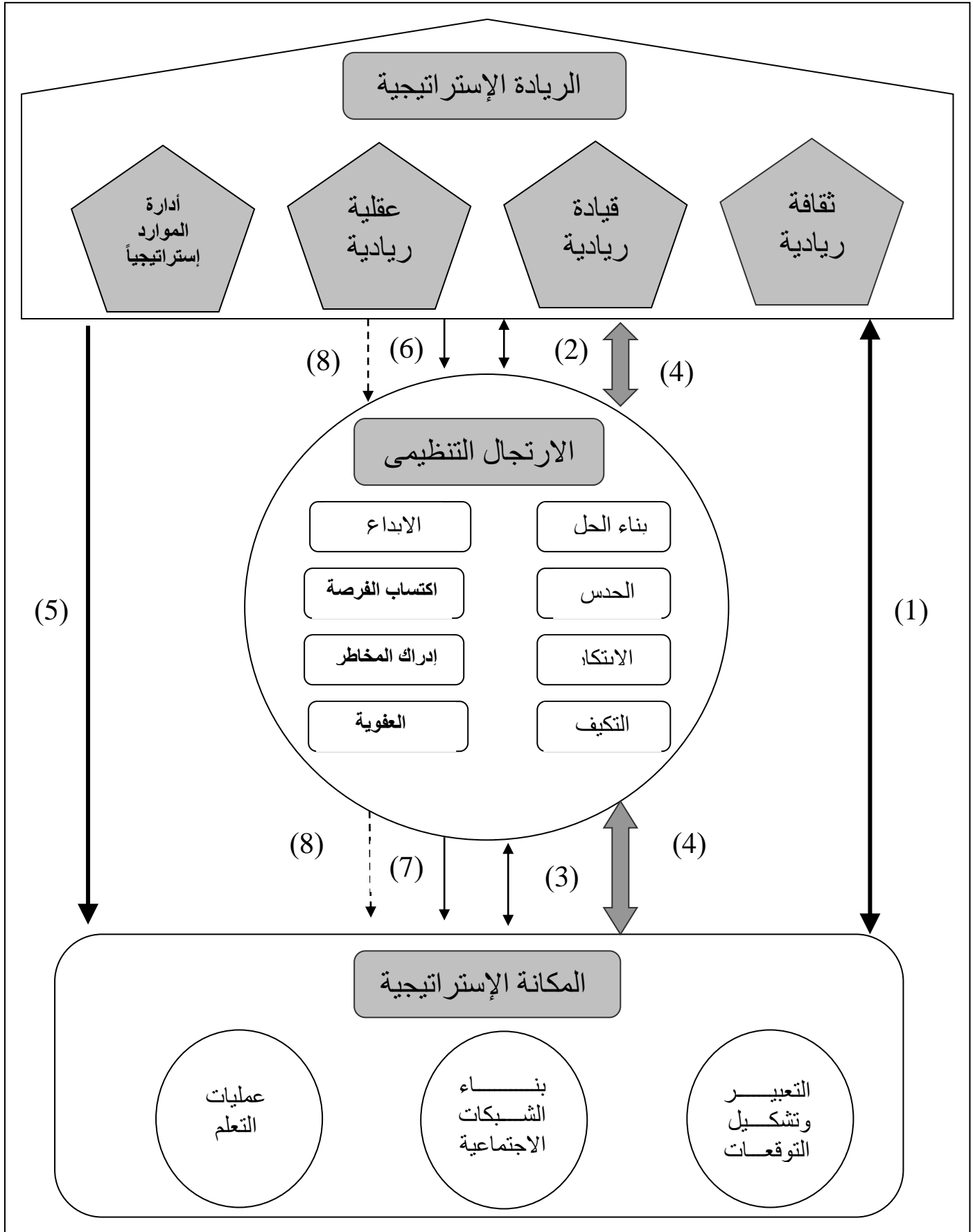
جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكري للأدبيات ذات الصلة بموضوع الارتجال التنظيمي ودورها في تحقيق المكانة الإستراتيجية بالاعتماد على عناصر الريادة الإستراتيجية . وبعد إجراء مراجعة واسعة للبحوث والدراسات الحديثة في هذا الحقل ، جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة

ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة متمثله بإشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على وجود عناصر الريادة الإستراتيجية من أجل تحقيق المكانة الإستراتيجية من خلال الارتجال التنظيمي للمصارف الخاصة العراقية في محافظات الفرات الأوسط .

يشير المخطط الفرضي للدراسة إلى الفرضيات الموضوعية ، إذ يمثل السهم ذو الاتجاهين علاقة الارتباط ، أما السهم ذو الاتجاه الواحد فيمثل فرضية التأثير .

ينبغي أن يتميز الأنموذج المقترح بالخصائص الآتية :

- 1- البحث عن فرص وميزة إستراتيجية عقلياً .
- 2- إمكانية تطبيقه في أغلب المصارف العراقية سواء أكانت حكومية أم خاصة ولمختلف القطاعات المالية والصناعية والخدمية والزراعية والاستثمارية والائتمانية وغيرها من القطاعات التي تخدمها .
- 3- أن يكون ذا فائدة من خلال ما تعرضه نتائج التحليل الإحصائي التي يمكن من خلالها عكس النتائج الكمية إلى توجهات إستراتيجية تحدد المسار الصحيح للمكانة الإستراتيجية للمصارف العراقية في محافظات الفرات الأوسط للأرتقاء بالريادية في عالم أعمالها المصرفية والخدمية .
- 4- تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص العلاقات التفاعلية بين مكونات مخطط الدراسة , عبر تحليل ودراسة مكونات الارتجال التنظيمي على المكانة الإستراتيجية للمصارف الخاصة ، ومدى فاعلية عناصر الريادة الإستراتيجية على المكانة الإستراتيجية للمصارف الخاصة .
- 5- كذلك يهدف المخطط إلى ربط وتكامل الارتجال التنظيمي وعناصر الريادة الإستراتيجية للمصارف الخاصة وتحديد العلاقة بينهما وتأثيرهما في المتغير المعتمد (المكانة الإستراتيجية للمصارف الخاصة) .



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

سادساً : فرضيات الدراسة Study Hypotheses :-

أنسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها ، تم وضع الفرضيات الآتية :-

1- فرضيات الارتباط :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة . ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي :

1- التوسع في تبني ثقافة ريادية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

2- التوسع في تبني قيادة ريادية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

3- التوسع في تبني عقلية ريادية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

4- التوسع في إدارة الموارد إستراتيجياً يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

ب- الفرضية الرئيسية الثانية : التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في زيادة الارتجال التنظيمي . ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي :

1- التوسع في تبني ثقافة ريادية يسهم في زيادة الارتجال التنظيمي .

2- التوسع في تبني قيادة ريادية يسهم في زيادة الارتجال التنظيمي .

3- التوسع في تبني عقلية ريادية يسهم في زيادة الارتجال التنظيمي .

4- التوسع في إدارة الموارد إستراتيجياً يسهم في زيادة الارتجال التنظيمي .

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة : التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية

للمنظمة . ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية هي :

1- التوسع في بناء الحل يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

2- التوسع في الحدس يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

3- التوسع في الابتكار يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

4- التوسع في التكيف يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

5- التوسع في الإبداع يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

6- التوسع في أكتساب الفرصة يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

7- التوسع في إدراك المخاطر يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

8- التوسع في العفوية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

د - الفرضية الرئيسية الرابعة : إن استبعاد الارتجال التنظيمي يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية . ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية هي :

- 1- إن استبعاد بناء الحل يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .
- 2- إن استبعاد الحدس يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .
- 3- إن استبعاد الابتكار يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .
- 4- إن استبعاد التكيف يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .
- 5- إن استبعاد الإبداع يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .
- 6- إن استبعاد اكتساب الفرصة يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .
- 7- إن استبعاد أدراك المخاطر يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .
- 8- إن استبعاد العفوية يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية .

1- فرضيات الأثر المباشر :

أ- الفرضية الرئيسية الخامسة : التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر على تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة . ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي :

- 1- التوسع في تبني ثقافة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 2- التوسع في تبني قيادة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 3- التوسع في تبني عقلية ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 4- التوسع في إدارة الموارد إستراتيجياً يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

ب- الفرضية الرئيسية السادسة : التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر في الارتجال التنظيمي . ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي :

- 1- التوسع في تبني ثقافة ريادية يؤثر في الارتجال التنظيمي .
- 2- التوسع في تبني قيادة ريادية يؤثر في الارتجال التنظيمي .
- 3- التوسع في تبني عقلية ريادية يؤثر في الارتجال التنظيمي .
- 4- التوسع في إدارة الموارد إستراتيجياً يؤثر في الارتجال التنظيمي .

ج - الفرضية الرئيسية السابعة : التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يؤثر في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة . ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية هي :

- 1- التوسع في بناء الحل يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 2- التوسع في الحدس يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

- 3- التوسع في الابتكار يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 4- التوسع في التكيف يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 5- التوسع في الإبداع يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 6- التوسع في اكتساب الفرصة يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 7- التوسع في أدراك المخاطر يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 8- التوسع في العفوية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

2- فرضيات الأثر غير المباشر :

أ- الفرضية الرئيسة الثامنة : يسهم الارتجال التنظيمي في تعزيز اثر الريادة الإستراتيجية على تحقيق

المكانة الإستراتيجية للمنظمة . ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية هي :

- 1- يسهم بناء الحل في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 2- يسهم الحدس في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 3- يسهم الابتكار في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 4- يسهم التكيف في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 5- يسهم الإبداع في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 6- يسهم اكتساب الفرصة في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 7- يسهم إدراك المخاطر في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .
- 8- تسهم العفوية في تعزيز أثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة .

3- فرضيات التباين :

أ - الفرضية الرئيسة التاسعة : لا تتباين المصارف الخاصة عينة الدراسة في تبني متغيرات الدراسة .

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي :

- 1- لا تتباين المصارف الخاصة عينة الدراسة في تبني متغيرات الريادة الاستراتيجية .
- 2- لا تتباين المصارف الخاصة عينة الدراسة في تبني متغيرات المكانة الاستراتيجية .
- 3- لا تتباين المصارف الخاصة عينة الدراسة في تبني متغيرات الارتجال التنظيمي .

سابعا : منهج الدراسة Methodology of study :-

أعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ، إذ تكمن أهمية الدراسة الوصفية والتحليلية في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل ، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات . والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحث إلا القليل ، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها .

ثامنا : حدود الدراسة Study Boundaries :-

تمثلت حدود الدراسة في :-

1- الحدود البشرية :-

تقتصر الدراسة على القادة والعاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط ، وجرى اختيار (280) من القادة والعاملين الذين يشكلون (50 %) من العاملين كالمديرين ورؤساء الأقسام وعدد من العاملين من ذوي الخبرة والمهارة المتميزة الذين يشاركون في عملية صنع القرار في المصارف المدروسة وبترشيح من قادتهم ومشرفيهم .

2- الحدود المكانية والجغرافية :-

ركزت الدراسة على المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط وعددها (7) مصارف هي (مصرف المنصور ، مصرف دار السلام ، مصرف الائتمان العراقي ، مصرف الأهلي العراقي ، مصرف دجلة والفرات ، مصرف الاتحاد العراقي ، مصرف بغداد) .

3- الحدود الزمانية :-

وتمثلت في مدة إعداد الدراسة من (2014/1/4 ولغاية 2015/4/22) وهي المدة المتمثلة ببداية المقابلات الميدانية والاستطلاع في المصارف الخاصة ولغاية أكمال التحليل الإحصائي . وتضمنت جمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية ، ومرحلة توزيع أستمارة الاستبيان على مفردات عينة الدراسة وتفريغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية .

4- الحدود العلمية (الموضوعية) :-

ركزت الدراسة على تحديد أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل ، الحدس ، الابتكار ، التكيف ، الإبداع ، الفرصة ، إدراك المخاطر ، العفوية) بالاعتماد على كل من (Vuckic , 2012) ، (Kamoche et al , 2005) . أما ما يتعلق بالريادة الإستراتيجية فقد تم الأستناد إلى ما أورده (Kimuli , 2012) وهي (ثقافة ريادية ، قيادة ريادية ، عقلية ريادية ، إدارة الموارد استراتيجيا) .

وأخيراً .. ما يرتبط بالمكانة الإستراتيجية فقد تم الاعتماد على ما أورده كل من (Mourik and Raven , 2006) وهي (التعبير وتشكيل التوقعات ، بناء الشبكات الاجتماعية ، عمليات التعلم) .

5- صعوبات الدراسة (محددات) :-

بالنسبة لهذه الدراسة فأن الباحث واجه صعوبات ومعوقات يمكن أيجازها بالاتي :-

- 1- واجه الباحث صعوبات في أثناء إعداد الجانب النظري من هذه الدراسة أهمها ندرة المصادر خاصة تلك التي تخص الارتجال التنظيمي ، وكذلك المكانة الإستراتيجية فأستعان بما توفر في المكتبات (المكتبة المركزية ، ومكتبة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء ، ومكتبات الجامعات في بغداد ، المستنصرية والكوفة والقادسية) داخل العراق ، وكذلك استطاع الباحث الحصول على عدد من المصادر من الجامعات خارج العراق كالجامعة الأردنية وجامعة الشرق الأوسط وجامعة اربد والحصول على بعض المراجع عن طريق الانترنت والبريد الالكتروني .
- 2- كان عدم الاستقرار الأمني عائقا في محاولة الباحث للسفر إلى محافظات أخرى للحصول على مزيد من المصادر مما كان لهذا السبب الأثر على سير هذه الدراسة .
- 3- محدودية الوقت وتعلق بالمدة الزمنية المحدودة لانجاز العمل التي لا تتجاوز فصلين دراسيين .
- 4- محددات التطبيق من جهة التعرف على مواقع المصارف الخاصة في كل محافظة والتعامل مع العينة من خلال تحديد مواعيد المقابلات وتوزيع الاستبيان ثم جمعه .
- 5- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك ، وذلك بسبب انشغال أفراد عينة الدراسة مما يتطلب المسابرة والمتابعة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة .
- 6- الدراسات التي تطرقت إلى موضوع انعكاس الارتجال التنظيمي في تعزيز اثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية نادرة (على حد علم الباحث) .
- 7- صعوبات تتعلق بمدى الوعي الثقافي لمتغيرات الدراسة لدى العينة المقصودة ولا سيما أن الموضوع يحمل في طياته متغيرات تتطلب التركيز الشديد للأجابة عنها .
- 8- نتائج الدراسة الحالية ستحدد بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد الدراسة عن فقرات أداة الدراسة
- 9- الصعوبة في إيصال المعلومات إلى المتلقين بسبب حداثة الموضوع وغرابة بعض المفاهيم على وجه الخصوص الارتجال التنظيمي والمكانة الإستراتيجية .

تاسعا : مجتمع الدراسة وعينتها :-

1- مجتمع الدراسة :-

يتمثل مجتمع الدراسة في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط العراقية البالغ عددها (24) مصرفاً من مجموع المصارف الخاصة الموجودة في القطاع المصرفي العراقي ، ويشتمل مجتمع الدراسة من جميع القادة والعاملين الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة . وعليه فأن مجتمع هذه الدراسة يتكون من جميع العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط والبالغ عددهم (560) عاملاً موزعين على جميع الإدارات والأقسام لتلك المصارف .

بالرغم من كبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين وفي ظل الإمكانيات المتواضعة للباحث وبالاعتماد على التحديد العلمي والإحصائي لحجم العينة ، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بواقع (50 %) من إجمالي العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط العراقية .

وتم اختيار المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط لتشكّل مجتمعاً لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة لان الباحث قد وجد إن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق الارتجال التنظيمي وتحقيق المكانة الإستراتيجية في البيئة العراقية هو قطاع الخدمة المصرفية ، ويرجع ذلك لأسباب وأعتبارات يمكن أيجازها بالاتي :-

- 1- أهمية ونضج قطاع الخدمة المصرفية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى .
- 2- تتمتع المصارف الخاصة العراقية بمرونة وحرية أكبر مما متاح للمصارف الحكومية وكذلك القطاعات الاقتصادية الأخرى .
- 3- عدها من المؤسسات المالية الإستراتيجية في البلد .
- 4- دورها الفاعل في البناء الحضاري للمجتمع .
- 5- قيادتها للسياسات المالية والمصرفية في البلد .
- 6- أهمية الأهداف المالية والمصرفية والإستراتيجية الملقاة على عاتقها .
- 7- مواكبتها للتطورات العلمية والتقنية والمالية والمصرفية بشكل أكبر من باقي المؤسسات .

لذا فأن عدد المصارف التي خضعت للدراسة هي (7) مصارف وهي مصارف عريقة ومسجلة في السوق العراقي المالي من أصل (128) مصرفاً عاملاً في البيئة العراقية .

2- عينة الدراسة :-

بناءً على ما تقدم قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بواقع (50 %) من مجتمع الدراسة الأصلي ، وبهذا تصبح عينة الدراسة (280) قادة وعاملين من إجمالي العاملين البالغ عددهم (560) قادة وعاملين ، وقد قام الباحث

بتوزيع الاستبيانات على جميع الإدارات والأقسام المختلفة (عليا ، وسطى ، تنفيذية) للمصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط باستخدام القانون الآتي :-

** حجم العينة = (حجم العينة الكلية × نسبة العينة المأخوذة) .

* حجم العينة (العاملين) = (560 × 50 %) = 280 قادة وعاملين

والجدول الآتي (4) يوضح مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المستعادة وأستجابات المبحوثين :-

الجدول (4)

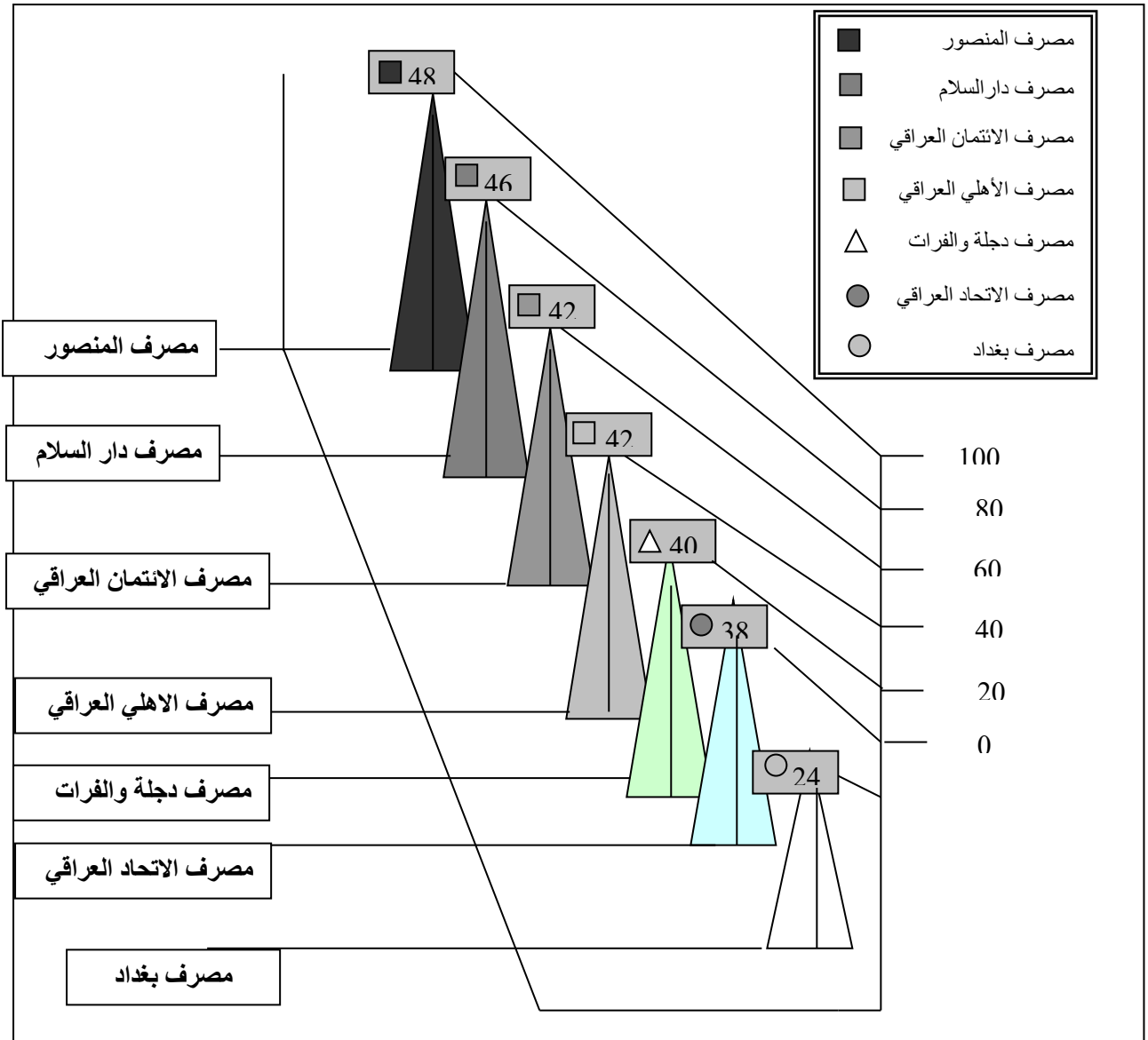
مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المستعادة وأستجابة المبحوثين

ت	اسم المصرف	عدد أفراد المجتمع الاصيلي	الاستبيانات المستعادة		الاستبيانات الموزعة على المصارف	استجابات المبحوثين	
			عدد (المسترجعة)	النسبة المئوية (نسبة الاسترجاع)		العدد	نسبة الاستجابة
1	مصرف المنصور	96	48	% 100	48	% 100	
2	مصرف دار السلام	92	46	% 16.42	46	% 95.8	
3	مصرف الائتمان العراقي	84	42	% 15	42	% 95.45	
4	مصرف الأهلي العراقي	84	42	% 15	42	% 95.45	
5	مصرف دجلة والفرات	80	40	% 14.3	40	% 95.23	
6	مصرف الاتحاد العراقي	76	38	% 13.57	38	% 90.47	
7	مصرف بغداد	48	24	% 8.57	24	% 80	
	المجموع	560	280	% 100.0	280	% 93.2	

* المصدر : إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

وقد تم اختيار العينة داخل كل مصرف بالأختيار العشوائي ، إذ قام الباحث بأعداد إطار لكل مصرف (هو قائمة تشمل أجمالي عدد العاملين في كل مصرف من المصارف الخاصة) ، وبعد توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة تمكن الباحث من استعادة (280) استبانة من المصارف الخاصة السبعة في محافظات الفرات الأوسط شكلت ما نسبته (93.2%) من عدد الاستبيانات الموزعة على تلك المصارف ، في مقابل (6.8%) من الاستبيانات التي لم يتحقق استعادتها. ويوضح المخطط الهرمي (2) اختيار عينة الدراسة وأستجابة المبحوثين والاستبيانات الخاضعة للتحليل على النحو الآتي :-

الشكل (2)
المخطط الهرمي لعينة الدراسة



الاستبيانات المستعادة الخاضعة للتحليل

* المصدر : إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

عاشراً : أدوات الدراسة :-

تأسيساً على ما تقدم وبناءً على تصميم هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها ، فقد تطلب أنجاز هذه الدراسة الأستناد في أستقاء معلوماتها وبياناتها إلى مصدرين هما :-

1- المصادر الثانوية (الأسلوب النظري)

أعتمد الباحث على الكتب العربية والأجنبية والدراسات السابقة ، كذلك البحوث المنشورة في المجلات والدوريات والمقالات العلمية والسجلات والوثائق والتقارير الصادرة عن البنك المركزي العراقي في محافظات الفرات الأوسط ، والرسائل والأطروحات الجامعية وشبكة الانترنت المعلوماتية ، وتم الأطلاع على الصفحات الالكترونية التي تناولت موضوع الدراسة وغيرها من الأدبيات والمقتنيات التي تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي لتغطية الجوانب النظرية للدراسة بمختلف أبعادها وأسسها الفكرية .

2- المصادر الأولية (الأسلوب الميداني) :-

في إطار الجانب العملي أعمدت الدراسة على أساليب أربعة في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الأغراض الأساسية للدراسة وهي :-

أ- المقابلات الشخصية :-

تعد المقابلات الشخصية وسيلة للتعرف والاطلاع على طبيعة العمل في المصارف الخاصة وأيضاً التعرف على القيادات العليا (مدراء المصارف ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في المصارف الخاصة) ، وكذلك بقية العاملين الذين سيقومون بملء أستمارات الأستبيان . لذا قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات مع عينة الدراسة لتبيان طبيعة الدراسة وأهميتها وأهدافها لمساهمتهم في إبداء آرائهم وملحوظاتهم حولها .

وكذلك أعتمد الباحث على هذا الأسلوب لجمع البيانات الضرورية التي لم يستطع الباحث الحصول عليها من خلال أستمارة الاستبانة أو الوسائل الأخرى أو بهدف تعزيز المعلومات التي تم الحصول عليها التي وردت في فقرات الاستبانة مثل عناصر الارتجال التنظيمي كبناء الحل والإبداع والابتكار والحدس والتكيف في المصارف .. الخ. هذا فضلاً عن عدد من المقابلات قبل إجراء الدراسة التي تهدف إلى معرفة إمكانية إجراء الدراسة في المصارف الخاصة .

وقد جرت اللقاءات والحوارات مع عدد من المدراء ومعاونيهم والقيادات الإدارية والعاملين وعدد من المسؤولين في هذه المصارف وبتواريخ مختلفة (انظر الملحق رقم 3) .

ب- الملاحظات غير المنتظمة :-

التي جرت في مدد زمنية متفاوتة من خلال مراجعة الباحث للمصارف ومعايشته الميدانية لها ، فضلاً عن الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لكل مصرف من المصارف الخاصة التابعة للمصارف عينة الدراسة في محافظات الفرات الأوسط والمنتشرة في مناطق جغرافية مختلفة .

ج- السجلات والوثائق الرسمية :-

وتشمل البيانات التي تم الحصول عليها المتعلقة بالتطور التاريخي للمصارف الخاصة عينة الدراسة ، وكذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لكل مصرف والأقسام والأجهزة التابعة لها ، بالإضافة إلى البيانات التي توضح المهام الرسمية الموكلة إلى عدد من الأقسام والإدارات والعاملين في هذه المصارف .

د – اداة الدراسة :-

أن الاستبانة هي الأداة الرئيسة التي سيتم الاعتماد عليها لجمع بيانات الدراسة التطبيقية التي تم تصميمها في ضوء الفرضيات والمخطط المراد اختبارها وبما يحقق أهدافها . وتمثل الاستبانة وسيلة قياس إدراكية للحصول على البيانات والمعلومات لأنها تلائم كثيراً البحوث والدراسات الوصفية .
ويذكر (Raheef) أن من الأدوات الملائمة والمستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية بصورة عامة وميدان الإدارة بصورة خاصة هي القوائم المقننة التي ينبغي أن تتضمن الفقرات التي تصف وتشمل كل المتغيرات المراد قياسها في الدراسة ، وحسب مجالاتها (Raheef , 1986 : 142) .
وقد روعي الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك متغيراتها والهدف منها .
طورت أستمارة الأستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة للحصول على مقاييس والاطلاع على عدد من رسائل الماجستير والدكتوراه المتعلقة بالموضوع ، فضلاً عن مراجعة عدد من الأساتذة المتخصصين بموضوعات الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي في قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة والكلية التقنية الإدارية لأجل الاسترشاد بأرائهم في المقاييس التي اختبرت لمتغيرات وفقرات الدراسة (انظر الملحق رقم (1)) .

وبعد أعداد الأستبانة بصيغتها الأولية راجعها الباحث والمشرف وتم تدارس فقراتها ومقاييسها وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وأضاف فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات الدراسة ، وقد اعتمد مقياس ليكرت (Lekert) الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق على الإطلاق) ، الذي هو واحد من طرائق تقدير الدرجات وحيدة البعد .

فأمام المستجيب خمس بدائل ليُجيب عن كل سؤال مرقمة من واحد إلى خمسة ترمز بالترتيب إلى (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي . ويرافق توزيع الاستبانة مقابلة لتوضيح أستفسارات المبحوثين وهي مشار إليها في الملحق رقم (3) .

وقد صممت الاستبانة على وفق ثلاثة أجزاء وكما موضح بالجدول (5) فقرات الاستبانة مبوبة بحسب تسلسلها في الاستبانة .

الجدول (5)

متغيرات الاستبانة ومقاييسها

المقياس	النسبة	العدد	أرقام الأسئلة في الاستبانة		المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	ت
			من	إلى			
Kimuli , 2012	% 7.9	5	5	1	ثقافة ريادية	الريادة الإستراتيجية	1
	% 7.9	5	10	6	قيادة ريادية		
	% 6.3	4	14	11	عقلية ريادية		
	% 6.3	4	18	15	إدارة الموارد استراتيجيا		
Mourik and Raven , 2006	% 7.9	5	23	19	التعبير وتشكيل التوقعات	المكانة الإستراتيجية	2
	% 6.3	4	27	24	بناء الشبكات الاجتماعية		
	% 7.9	5	32	28	عمليات التعلم		
Kamoche et al , 2005 Vuckic , 2012	% 7.1	3	35	33	بناء الحل	الارتجال التنظيمي	3
	% 7.1	3	38	36	الحدس		
	% 7.1	3	41	39	الابتكار		
	% 7.1	3	44	42	التكيف		
	% 7.1	3	47	45	الإبداع		
	% 7.1	3	50	48	الفرصة		
	% 7.1	3	53	51	إدراك المخاطر		
	% 7.1	3	56	54	العفوية		
% 100	56			المجموع			

المصدر : إعداد الباحث على وفق استمارة الاستبانة .

وجرى بناء (56) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة والجدول (7) يبين المصادر المعتمدة في وضع فقرات الاستبانة . وقد تم الاعتماد على مقاييس كانت بعض فقراتها مختبرة والآخرى مطورة مع شمولها بالتكيف والتعديل والاستعارات الجزئية لتلائم حالة الدراسة ومتغيراتها ، وكان لا بد لها من التوصل إلى مقاييس يمكن بواسطتها التثبت علمياً من صدق الفرضيات التي أتمدت والتي تعد من ضروريات البحث العلمي ، بعد أن تم تدعيمها نظرياً ولأجل هذا كان لزاماً علينا وأنسجماً مع متطلبات البحث العلمي قيامنا بعمل اختبار الصدق والثبات للتحقق مع ملائمة الاستبانة لمخرجات الدراسة وعلى النحو الآتي :

احدى عشر : بناء مقياس الدراسة :-

لغرض قياس متغيرات الدراسة فقد جرى الاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من مصادر أجنبية حديثة قدر الأماكن وظفت لكي تتلائم مع البيئة المبحوثة ، والجدول (6) يعرض توزيع فقرات الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، و الرموز المستخدمة لكل متغير ومدى الفقرات ، ويعرض الجدول (7) المصادر التي اعتمدت في تطويرهما وبنائهما .

الجدول (6)

توزيع فقرات الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والترميز ومدى الفقرات

المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الرمز	مدى الفقرات
الريادة الإستراتيجية SE	ثقافة ريادية	5	EC	X1 – X5
	قيادة ريادية	5	EL	X6 – X10
	غفلية ريادية	4	EM	X11 – X14
	إدارة الموارد استراتيجياً	4	SMR	X15 – X18
	المجموع	18		X1 – X18
المكانة الإستراتيجية SN	التعبير وتشكيل التوقعات	5	VSE	X19 – X23
	بناء الشبكات الاجتماعية	4	NF	X24 – X27
	عمليات التعلم	5	LP	X28 – X32
	المجموع	14		X19 – X32
الارتجال التنظيمي OI	بناء الحل	3	BRI	X33 – X35
	الحدس	3	INT	X36- X38
	الابتكار	3	CRE	X39 – X41
	التكيف	3	AD	X42 – X44

X45 – X47	INN	3	الإبداع	
X48 – X50	OPP	3	الفرصة	
X51 – X53	RP	3	إدراك المخاطر	
X54 – X56	SPO	3	العفوية	
X33 – X56		24	المجموع	
X1 – X56		56	المجموع الكلي	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على استبانة الدراسة

وتم الاعتماد على عدد من المصادر الأجنبية لتصميم أداة الدراسة، وتم تكييفها مع بيئة دراستنا ، ويمكن التعبير عنها وكما مشار إليها في الجدول (7) الآتي :

الجدول (7)

المصادر المعتمدة عند تصميم الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصادر
أولا	الريادة الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - ثقافة ريادية . - قيادة ريادية . - عقلية ريادية . - إدارة الموارد استراتيجيا . 	(Kimuli , 2012)
ثانيا	المكانة الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - التعبير وتشكيل التوقعات . - بناء الشبكات الاجتماعية . - عمليات التعلم . 	(Mourik and Raven , 2006)
ثالثا	الارتجال التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الحل . - الحدس . - الابتكار . - التكيف . - الإبداع . - الفرصة . - إدراك المخاطر . - العفوية . 	(Kamoche et al , 2005) (Vuckic , 2012)

المصدر : إعداد الباحث على وفق استمارة الاستبانة

1- اختبار صدق المحتوى :-

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

وعليه فقد تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي يعد أسلوباً لجمع البيانات وأراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة تمثل ((فقرات المقياس)) التي تقدم لهم في صفحات محددة تسمى أستمارة – صحيفة – أستيبيان ، ثم أعدادها وتصميمها لتشكل أداة الدراسة لقياس متغيرات موضوع الدراسة والوصول إلى حقائق علمية حولها .

ومن أجل تصميم أداة قياس للمتغيرات تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة ، فقد تضمنت عملية تطوير الاستبانة عدد من الخطوات حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه في هذه الدراسة ، وقد توزعت هذه الخطوات على مرحلتين رئيسيتين تناولهما تباعاً على النحو الآتي :-

❖ مرحلة الإعداد والتطوير :-

وقد بدأت مع أعداد مشروع الدراسة إذ تم في هذه المرحلة المبكرة من الدراسة القيام بعدد من الخطوات تمثلت في الآتي :-

أ – تحديد عناصر الريادة الإستراتيجية كمتغير مستقل وكذلك تحديد عوامل الارتجال التنظيمي التي تمثل عناصر فلسفة الارتجال التنظيمي ويعبر عنها كمتغير وسيط ، وتم تحديد عناصر المكانة الإستراتيجية كمتغير معتمد . وقد تم اختزال المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة والعوامل التي تمثل كل منهم في الشكل (1) الذي يمثل مخطط الدراسة لتطبيق انعكاس الارتجال التنظيمي في تعزيز اثر الريادة الإستراتيجية لتحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط .

ب- إعداد فقرات القياس التي تقيس الأبعاد الرئيسة لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة كما جاء في الفرضيات . وقد روعي في إعدادها الشمولية والكفاية في التعبير عن تلك الأبعاد وتمثيل المتغيرات ، وقد تم الاستئناس ببعض أستمارة الاستبيان المستقلة من الدراسات السابقة ، وقد تم عرض أستمارة الاستبيان على أكاديميين وممارسين في حقل إدارة الأعمال والاحصاء في جامعة كربلاء وبعض الجامعات العراقية الأخرى ، وقد حصل الباحث على بعض الملاحظات القيمة التي تخدم المقياس .

ج- المراجعة الشاملة لفقرات الاستبانة في ضوء الإطار النظري بعد الانتهاء من كتابته لتحقيق التوافق بين فقرات الاستبانة والمتغيرات المراد قياسها وبالتأكد من قدرة فقرات المقياس على تحقيق أهداف الدراسة ثم إعادة صياغة الفقرات تمهيداً لأجراء الاختبارات عليها .

❖ مرحلة الاختبارات :-

وقد تضمنت هذه المرحلة الخطوات الآتية :-

1- الاختبارات الحُكمية :-

لتحقيق صدق الإداة والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها وملائمتها للبيئة البحثية وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها ، قام الباحث بما يأتي :-

أ - اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين) :- للتأكد من الصدق الظاهري للأداة والتحقق من وضوح فقرات المقياس وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (20) خبيراً من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والاحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1) . وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول (ستة عشر) خبيراً أي نسبة (80 %) ، واستناداً إلى آراء الخبراء . وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2) . وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (56) فقرة .

ب- اختبار الصدق الفهمي لأداة الدراسة :- تعد عملية الاختبار الاستطلاعي من الأهمية بمكان لزيادة صدق الاستبيان ، وقد تم إجراء اختبار تجريبي من خلال توزيع الاستبانة على عدد من العاملين في المصارف الخاصة والذي بلغ عددهم (280) قائداً وعامل في المصارف الخاصة (السبعة) محل الدراسة ، وذلك لأستطلاع آرائهم حول شكل ومضمون الاستبانة ، إذ طلب منهم إبداء ملاحظاتهم عليها وبيان الأسئلة الغامضة من جهة الصياغة والمصطلحات وأية ملاحظات حول شكل الاستبانة . وقد تم الأخذ بالملاحظات والمقترحات المناسبة ليسهل على المبحوثين تكوين رأي واضح حولها عندما ترد في سياق الفقرات .

2- الاختبارات الإحصائية :-

من أجل زيادة الموثوقية في صدق وثبات وتمييز الفقرات الأكثر قياساً لمتغيرات الدراسة ، تم إخضاع الاستبانة لعدد من الاختبارات الإحصائية باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) .

أ- اختبار فرضيات الارتباط .

_ معامل الارتباط البسيط (pearson) .

_ الاختبار 2 – tailed .

_ اختبار (KMO) (Bartlett) .

ب- اختبار فرضيات الاثر والتباين .

_ اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis .

_ اختبار المسار الانحداري .

_ تحليل One Way ANOVA .

ج - اختبار أداة الدراسة .

_ أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي .

_ اختبار Kaiser – Meyer – Olkin Measuer .

د - اختبار ثبات الدراسة :- ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ويكون هذا المقياس مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا (Gronabch Alpha) أي ($Al\ phi \geq 0.75$) مساوية أو أكبر من 75% ، ويعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Nunnaly & Bernstein) (67 : 1994) ، ويستخدم هذا الاختبار للتأكد من ثبات أداة الدراسة لغرض تحقيق الدقة في قياس إجابات العاملين المستجيبين ، وهناك طرق عدة منها طريقة إعادة الاختبار التي يعاب عليها أنها غير اقتصادية فضلاً عن أن الباحث قد لا يتمكن من توزيع أستمارة الاستبانة على العاملين ذاتهم عند إعادة تطبيق الاختبار ، لذا تم استخدام معامل الارتباط الفاكرونباخ لقياس مدى ثبات الإجابات . والجدول (30) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة .

إثنا عشر : الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج :-

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وذلك لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها . وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة وغايات استخراج كل منها ، وعليه تم إعداد الجدول (8) ليبين هذه الأساليب وكما يلي :

الجدول (8)

الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج

ت	المؤشرات الإحصائية	استخداماتها	الصيغة الرياضية
(أ) أساليب الإحصاء الوصفي : وتضمنت ما يأتي			
1	التكرارات		
2	النسب المئوية	تستخدم لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها . وهي طريقة للتعبير عن عدد معين على شكل جزء من (100) . واستعملت بالدراسة للتعبير عن مستوى الاستجابات أو المكونات أو التغيير الخ .	النسبة المئوية = (الجزء / الكل) × 100 %

$X_w = \frac{\sum x_i}{N}$	<p>وهو قيمة تتجمع حولها قيم مجموعة محددة ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم تلك المجموعة لتكون الوسط الحسابي ، وبحسب عن طريق قسمة مجموعة العناصر المكونة للمجموعة على عددها وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة الأساسية ، وعلى العلم بأنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي</p>	<p>الوسط الحسابي</p>	<p>3</p>
$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$	<p>يستخدم لتحديد مستوى الإجابة لمتغيرات الدراسة ، وهو قيمة تشابه الوسط الحسابي . وتستعمل بشكل واسع في الإحصاء الوصفي ، إذ تقوم فكرته الأساس على وجود قيم ذات تأثير أكثر من غيرها على الوسط الحسابي ، ولا تأخذ وزنا متساويا تبعا لذلك ، كما هو الحال عليه في الوسط الحسابي .</p>	<p>الوسط الحسابي الموزون</p>	<p>4</p>

الصيغة الرياضية	استخداماتها	المؤشرات الإحصائية	ت
$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$	<p>يستخدم لقياس تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي الموزون للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ، فكلما قل التشتت كانت البيانات رصينة ومن ثم تكون قريبة من وسطها الحسابي والعكس صحيح ، وهو من مقاييس التشتت الإحصائي .</p>	<p>الانحراف المعياري Standard deviation</p>	<p>5</p>

ب - التحليل الاستدلالي :

وقد شمل ما يأتي (أساليب الإحصاء الاستدلالي) .

$C.V. = \frac{S_i}{\bar{x}_w} * 100\%$	<p>يستخدم لقياس التجانس النسبي بين المتغيرات ، إذ يستخدم للمقارنة بين المجاميع المقاسة بنفس الوحدات ولكن ذات فوارق في متوسطاتها وبعد من أفضل مقاييس التشتت ويستخدم التعديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين وهو نسبة مئوية .</p>	<p>معامل الاختلاف C.V.</p>	<p>6</p>
--	---	--------------------------------	----------

$r_{tt} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum St^2}{St^2} \right]$	<p>يستخدم لقياس صدق وثبات المتغيرات في الاستبانة .</p>	<p>معامل الفاكرونباخ (معامل الثبات)</p>	<p>7</p>
$R2 = r2$	<p>يستخدم لتحديد نسبة ما يفسره المتغير (x) من تغيرات تطراً في المتغير التابع (y) ، أي يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .</p>	<p>معامل التفسير R2 (التحديد)</p>	<p>8</p>
$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$	<p>لقياس العلاقة بين متغيرين أي :- 1- اختبار الصدق التكويني بين كل فقرة والدرجة الكلية الفقرات القياس . 2- لقياس قوة ونوع العلاقة (طردية او عكسية) بين متغيرين أو أكثر (دون التمييز بين المتغير المستقل والمتغير التابع) .</p>	<p>معامل ارتباط (بيرسون) للرتب</p>	<p>9</p>
$\hat{Y}_i = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}$ $a = \bar{Y} - b\bar{X} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$	<p>يستخدم لقياس التأثير المعنوي لمتغير مستقل على متغير تابع .</p>	<p>نموذج الانحدار الخطي البسيط</p>	<p>10</p>

ج- اختبارات الدلالة الإحصائية في إثبات صحة فرضيات الدراسة :-

		<p>اختبار التوزيع الطبيعي</p>	<p>1</p>
$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$	<p>يستخدم لاختبار معنوية معاملات الارتباط العلاقة او لتحديد الدلالة المعنوية لقيم معاملات الارتباط البسيط ، أي لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .</p>	<p>اختبار (t)</p>	<p>2</p>

$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$	<p>يستخدم لاختبار معنوية النموذج وتحديد الدلالة المعنوية لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة وقياسها بين متغيرات الدراسة ، أي إن قيمة (F) المعنوية للتأكد من صحة وعدم صحة العلاقات الخطية بين متغيرات الدراسة ، وكذا مدى صلاحية النموذج للمتغيرات المدروسة .</p>	<p>اختبار (F) (تحليل التباين الأحادي)</p>	<p>3</p>
	<p>يستخدم لاختبار الفرضيات للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين الارتجال التنظيمي والمكانة الإستراتيجية للمصارف الخاصة المدروسة .</p>	<p>التحليل ألعاملي Factor Analysis</p>	<p>4</p>
	<p>جرى استعمال تحليل (wilcoxon) لعينة متصلة وبالتطبيق على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اصدار 16 .</p>	<p>تقدير التلاؤم</p>	<p>5</p>

د - الأشكال البيانية :-

	<p>وهي أشكال بيانية يقوم برنامج PROBE بتقديمها كمخرجات له ، كما استعمل الباحث أيضا البرنامج المكتبي (Microsoft office 2010) وبالتحديد برنامج (Excel) في استخراج بعض النتائج وعرضها للتوضيح .</p>	<p>الأشكال البيانية</p>	<p>1</p>
--	--	-------------------------	----------

المصدر : إعداد الباحث

ثلاثة عشر : وصف عينة الدراسة :-

تكونت عينة الدراسة من مدراء المصارف ومدراء الأقسام والمدراء المفوضين ممن تتوافر فيهم الخبرة الأكاديمية والميدانية في مجال قطاع المصارف .
وأن الهدف من عملية اختيار عينة الدراسة هو تقليل الجهد والدقة والكلفة التي يمكن أن ينفقها الباحث لغرض تحقيق أهداف دراسته ، إذ أن حجم العينة المناسب يعمل على استخدام الموارد والوقت بأسلوب أكثر فاعلية كما أنه يمثل عامل جوهري لتقديم نتائج مفيدة (Fitzner & Heckinger , 2010 : 701) .
وقد وجد الباحث أن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة في البيئة العراقية هو قطاع المصارف لأعتبارات يمكن أيجازها بالاتي :-

1- أهمية ونضج قطاع المصارف قياساً بالقطاعات الأخرى .

2- تتمتع المصارف العراقية وتحديداً المصارف الخاصة بمرونة وحرية أكبر مما متاح للقطاعات الاقتصادية الأخرى .

لذا فإن عدد المصارف التي خضعت للدراسة هي (7) مصارف وهي مصارف عريقة ومسجلة في السوق العراقي المالي من أصل (24) مصرفاً عاملاً في محافظات الفرات الأوسط . والجدول (9) يوضح خصائص عينة الدراسة على مستوى المصارف السبعة .

الجدول (9)

خصائص عينة الدراسة على مستوى المصارف السبعة

النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	البيان
% 100	280	% 67.85	190	ذكر	النوع الاجتماعي
		% 32.14	90	أنثى	
% 100	280	% 17.85	50	أعزب	الحالة الاجتماعية
		% 78.57	220	متزوج	
		% 2.14	6	أرمل	
		% 1.42	4	مطلق	
% 100	280	% 14.28	40	20 – أقل من 30 سنة	العمر
		% 64.28	180	30 – أقل من 40 سنة	
		% 3.57	10	40 – أقل من 50 سنة	
		% 15	42	50 – أقل من 60 سنة	
		% 2.85	8	60 – فأكثر سنة	
% 100	280	% 7.14	20	إعدادية فما دون	المؤهل العلمي
		% 82.14	230	بكالوريوس	
		% 2.85	8	دبلوم	
		% 3.21	9	دبلوم فني	
		% 3.57	10	دبلوم عالي	
		% 1.07	3	ماجستير	
		% 0	0	دكتوراه	
% 100	280	% 96.78	271	العراق	الدولة المانحة للشهادة
		% 2.85	8	دولة عربية	
		% 0.35	1	دولة أجنبية	
% 100	280	% 51.78	145	أقل من 10 سنوات	مدة الخدمة الكلية
		% 19.64	55	10 – أقل من 15 سنة	
		% 7.14	20	15 – أقل من 20 سنة	
		% 7.5	21	20 – أقل من 25 سنة	
		% 7.85	22	25 – أقل من 30 سنة	
		% 6.07	17	30 – فأكثر سنة	
		% 35.71	100	أقل من 5 سنوات	

% 100	280	28.57 %	80	5 – أقل من 10 سنة	مدة الخدمة في المصرف
		14.28 %	40	10 – أقل من 15 سنة	
		13.57 %	38	15 – أقل من 20 سنة	
		4.28 %	12	20 – أقل من 25 سنة	
		3.57 %	10	25 – سنة فأكثر	
% 100	280	5 %	14	مدير مصرف	المنصب الحالي في المصرف
		5.71 %	16	رئيس مجلس إدارة	
		10.71 %	30	عضو مجلس إدارة	
		4.28 %	12	مدير إدارة فرع	
		71.42 %	200	مدير قسم	
		2.85 %	8	مدير مفوض	
% 100	280	25 %	70	شاركت بدورات الاختصاص	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية
		17.85 %	50	شاركت بدورات عامة	
		57.14 %	160	لم أشترك في أي دورة	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى المعلومات العامة الشخصية في الاستبانة .

يظهر الجدول (9) خصائص عينة الدراسة ، إذ تضمنت تسع متغيرات فرعية هي كالاتي :-

1- **النوع الاجتماعي :-** يوضح الجدول (9) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث ، إذ بلغت نسبة الذكور (68%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (32%) ، أي يغلب على أفراد عينة الدراسة الطابع الذكوري ، وهذا قد يشير إلى انخفاض نسبة تقديم الإناث على الدراسات العليا ، ولا سيما بالنسبة لدراسة الماجستير والدكتوراه لأسباب قد تعود بمجملها للحياة الاجتماعية في العراق .

2- **الحالة الاجتماعية :-** يلاحظ من خلال الجدول (9) توزيع عينة الدراسة على وفق الحالة الاجتماعية والتي تتركز في فئة المتزوجين بنسبة (79 %) ، ثم العزاب بنسبة (18 %) وتليها فئة الأرامل بنسبة (2 %) ، وأخيراً فئة المطلق بنسبة (1 %) ، وهذا يدل على استقرار الحالة الاجتماعية والعاطفية لدى عينة الدراسة ، مما يعني أيضاً مؤشراً إيجابياً لطبيعة عمل العينة .

3- **العمر :** يبين الجدول (9) تصنيفات الفئات العمرية المستهدفة وكانت الفئة العمرية (30-40) سنة النسبة الأكبر ، إذ بلغت (64 %) وهذا يدل على تمتع أفراد العينة بفئات عمرية قادرة على اختيار الإجابة الملائمة بالنسبة إلى فقرات الاستبانة ، وتليها الفئة (50-60) سنة إذ بلغت نسبتها (15 %) ، ثم فئة (20-30) سنة والتي بلغت نسبتها (14 %) ، ثم الفئة (40-50) سنة بنسبة (4 %) ، وأخيراً الفئة (60 – فأكثر) سنة إذ بلغت نسبتها (3 %) . وهذه النسب جيدة جداً لأن العمل في قطاع المصارف

يتطلب توفر خزين مهارات وخبرات ويحتاج إلى نشاط مستمر ، وهذا يعني أن معظم الفئات العاملة في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط من الشباب القادرين على العمل .

4- **المؤهل العلمي :-** يلاحظ من الجدول (9) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من حملة درجة البكالوريوس وقد بلغت نسبتهم (82 %) وبذلك تكون النسبة الأكبر بين مستويات المؤهل العلمي الأخرى ، تلاها حملة شهادة إعدادية فما دون نسبة (7 %) ، بينما بلغت نسبة حملة شهادات (دبلوم فني ، دبلوم عالي) بنسبة (3% ، 3% ، 4%) على التوالي ، ثم حملة شهادة الماجستير ما نسبته (1 %) ، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (0 %) ، ومن خلال النسب المذكورة أنفا نجد أن العينة المدروسة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة وأستيعابها مما يعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة .

5- **الدولة المانحة للشهادة :-** توزعت الدول المانحة للشهادة لأفراد مجتمع الدراسة ، إذ تشير النتائج أن العراق حصل على النسبة الأعلى ، إذ بلغت (97 %) ، في حين تلتها الدول العربية بنسبة (3 %) ، وأخيراً الدول الأجنبية بنسبة (0 %) ، تؤشر هذه النسب أن عينة الدراسة حملت شهادات أعظمها كانت عراقية وهذا مؤشر جيد على أن عينة الدراسة قد درست في بيئة عراقية وكونها أقرب للواقع الميداني . إلا أن ذلك لا يمنع من زيادة الأهتمام بالحصول على شهادات أكاديمية ولا سيما من دول أجنبية للتعرف على علوم ومعارف وتجارب جديدة يمكن الأستفادة منها في البيئة العراقية .

6- **مدة الخدمة الكلية :** يبين الجدول (9) توزيع عينة الدراسة على وفق عدد سنوات الخدمة الكلية ، كانت النسبة الأكبر هي (أقل من 10) سنوات بنسبة (52 %) ، تلاها (10 – أقل من 15) سنة بنسبة (20%) ، أما الفئة من (25 – أقل من 30) سنة فقد حققت نسبة (8 %) ، والفئة (20- أقل من 25) سنة بلغت (8 %) أيضاً ، ثم فئة (15 – أقل من 20) سنة بنسبة (7 %) ، ثم أخيراً فئة (30- فأكثر) سنة بنسبة (6 %) ، وهذا يؤكد ما اشرنا إليه في فقرة العمر من أن خزين الخبرة والمهارة جيدة جداً .

7- **مدة الخدمة في المصرف :-** توزعت سنوات الخدمة في المصرف بنسب مختلفة وكانت أكبر نسبة في الفئة (أقل من 5) سنوات بنسبة (36 %) ، تلاها فئة (5 – أقل من 10) سنة بنسبة (29 %) ، أما الفئة (10 – أقل من 15) سنة فقد حققت ما نسبته (14 %) ، والفئة من (15 – أقل من 20) سنة ما نسبته (14 %) أيضاً ، أما الفئتين (20 – أقل من 25) سنة و (25 سنة فأكثر) ، فقد حصل على نفس النسبة وهي (2 %) . وهذا مؤشر على تراكم الخبرات والمهارات لدى عينة الدراسة وأستقرارهم الوظيفي .

8- **المنصب الحالي في المصرف :-** سجل منصب (مدير قسم) أعلى نسبة من عينة الدراسة وحققت ما نسبته (71 %) ، وحققت منصب (عضو مجلس إدارة) نسبة (11 %) ، أما منصب رئيس مجلس إدارة فقد بلغ ما نسبته (6 %) ، تلاها منصب مدير مصرف بنسبة (5 %) ، ومن ثم منصب (مدير إدارة فرع) بنسبة (4 %) ، ثم أخيراً منصب مدير مفوض فقد حققت نسبة (4 %) أيضاً ، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من نسبة عينة الدراسة يشغلون مناصب إدارية متقدمة في المصارف الخاصة والإشراف المباشر على العاملين ، ويؤكد قدرتهم على تعبئة الاستبانة .

9- المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية :- يبين الجدول (9) أن أكثر أفراد عينة الدراسة لم يشاركوا في (أي دورة) قد بلغت نسبتهم (57 %) ، ومن ثم فئة (المشاركة بدورات الاختصاص) بنسبة (25 %) ، ثم أخيراً فئة (المشاركة بدورات عامة) بنسبة (18 %) ، وتؤكد تلك النتائج أن أكثر أفراد عينة الدراسة لم يشاركوا في أي دورة ، وهذا يعني ضعف عينة الدراسة على تعلم خبرات ومهارات إضافية جديدة ، وهذا يؤثر على مستوى إبداعهم وأدائهم للعمل .

اربعة عشر : وصف مجال الدراسة Description of study Field :-

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط ووفقاً لهيئة الأوراق المالية العراقية لعام 2014 التي يبلغ عددها (24) أربع وعشرون مصرفاً ، وتم اختيار (7) سبع مصارف خاصة فقط في محافظات الفرات الأوسط كعينة للدراسة ، يوضحها الجدول (10) .

هذا ويعود تاريخ نشأة المصارف العراقية الخاصة بعد تبلور فكرة إنشاء المصارف الخاصة (الأهلية) مع بداية التسعينيات من القرن الماضي وتحديداً بعد صدور القانون رقم 142 لسنة 1991 والذي سمح بتأسيس المصارف الخاصة بعد أن كانت مقصورة على المصارف الحكومية .

ومن الجدير بالذكر يعتبر العراق من أوائل الدول العربية التي نشأت فيها المصارف على شكل (مؤسسات) حديثة ظهرت في بداية عام 1892 مع افتتاح (البنك العثماني) في بغداد ، إذ ينظم هذا البنك عملية الاستيراد والتصدير وكذلك (البنك الشرقي) عام 1912 والبنك (الشاهنشاه) الإيراني عام 1916 في البصرة ، في حين تم فتح بنك (روما) الإيطالي فرعاً له في بغداد سنة 1938 . وتوالى افتتاح المصارف والبنوك الأجنبية خصوصاً مع بداية الخمسينات من القرن الماضي . نذكر منها مصرف الشرق الأوسط البريطاني والبنك الشرقي المتحد (استرن بنك) والمصرف التجاري والبنك اللبناني وانترا بنك وغيرها ، و بعد تأميم هذه المصارف عام 1964 .

لقد عزز قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل في 2004 فكرة امتلاك الأشخاص (مصرفاً) خاصاً برأس مال يتفق عليه ويكون ضمن تعريف (ش . م . خ) تطرح أسهمها للاكتتاب العام بحيث تكون ما نسبته (51%) للمؤسسين و (49 %) للمساهمين ، وقد نظم البنك المركزي العراقي * آلية عمل هذه المصارف وسن لها قانون رقم 94 لسنة 2004 وعلى ضوء ذلك تم إنشاء (المصارف الخاصة) حتى وصل عددها (47) مصرفاً منها (23) مصرفاً تجارياً و (12) مصرفاً إسلامياً و (12) مصرفاً أجنبياً إضافة إلى (7) مصارف حكومية ، ولهذا الكم من المصارف تم إنشاء (رابطة المصارف العراقية) (IPBL) لتكون راعية للمصارف في تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية إضافة إلى كونها تعد نواة لمركز البحوث والدراسات المصرفية .

أن أول مصرف عراقي خاص تأسس بعد صدور القانون هو (مصرف بغداد) عام 1992 الذي قام بأعمال الصيرفة الشاملة من فتح للحساب الجاري والتوفير مع الودائع الثابتة إضافة إلى منح القروض والتسهيلات وخطابات الضمان وحسن التنفيذ ودخول المناقصات

وبعد عام 2003 سمح للمصارف الخاصة القيام بأعمال التحويل الخارجي ، كذلك سمح البنك المركزي العراقي دخول المصارف الخاصة مع المصارف الأجنبية بعملية المشاركة (Venture) مستفيداً من دخول رؤوس الأموال الأجنبية إلى البلد . كذلك لرفد هذه المصارف إلى ما تفتقده من تقنيات حديثة وبرامجيات متقدمة لإحداث نقلة كبيرة في النظام المصرفي القديم الذي لم يتطور كغيره بسبب الحصار والسياسات الأخرى .

لقد دخلت خمسة مصارف خاصة بمشاركة مع مصارف أجنبية هي مصرف بغداد والمنصور ومصرف الائتمان العراقي والمصرف التجاري العراقي ، وأن أبرز البنوك المشاركة هي (HSBC) والمصرف الكويتي ومصرف قطر الوطني وغيرها .

بالإضافة إلى أن البنك المركزي العراقي أجاز (للمصارف الأجنبية) غير العراقية بالعمل داخل العراق ضمن قانون رقم 56 لسنة 2004 ، إذ أقدمت بعض المصارف العربية والعالمية على فتح فروع لها في عموم العراق مثل مصرف بيبيلوس وملي إيران وبنك الاعتماد اللبناني والمصرف الزراعي التركي والمصرف اللبناني الفرنسي ومصرف انتركو نتنتال اللبناني وبنك البحر المتوسط وبنك الاعتماد اللبناني وبنك ستاندر جارتر البريطاني ومصرف لبنان والمهجر إضافة إلى مؤسسة المصارف العربية وغيرها .

* البنك المركزي العراقي (Iraqi central bank) وأختصاراً (ICB) : هو بنك عراقي مستقل بموجب قانون البنك المركزي العراقي الصادر في 6 آذار 2004 ، ويقع المركز الرئيسي للبنك في بغداد وله أربع فروع في (البصرة ، الموصل ، السليمانية ، اربيل) (www.cbi.iq / index.php?pid=History) .

أن تعددية المصارف (الخاصة) وجعلها متنوعة من التجاري (الربوي) والإسلامي ومنها المشارك والأجنبي هي بحد ذاتها حالة صحية لهذا النشاط في دعم التنمية الاقتصادية للبلد ، وأن عملية المشاركة والتوأمة التي حصلت مع بعض المصارف الخاصة هي من أجل كسب الخبرة المصرفية التي وصل إليها العالم إضافة إلى دخول (رؤوس الأموال الأجنبية) التي تسهم في تنشيط الحركة المالية المرتبطة بالإقراض والتمويل والاستثمار .

أن دخول هذه المصارف مع المصارف العاملة الآن هو لتلبية حاجة البلد من المؤسسات المصرفية لتغطية كل أنحاء العراق بعد أن أظهرت دراسة أن ما نسبته (مصرفاً) واحد لكل 46000 مواطن ، في حين أن الكثافة المعيارية هي مصرفاً لكل 10,000 مواطن . وهذا مؤشر على أننا نحتاج إلى مزيد من الأنشطة المصرفية مع التأكيد على الثقافة المصرفية التي تفتقر إليها العائلة العراقية عموماً .

وفي خطوة اللحاق بتكنولوجيا العالم أقدمت المصارف الخاصة بعد عام 2003 على إدخال النظم المصرفية الاحترافية في عملها مثل نظام (BANKS) ونظام (ORIENT) كذلك نظام سويفت و سترن يونين لضمان سرية التحويل ومنع القرصنة العالمية ، فضلاً عن اشتراك المصارف في نظام موحد وهو نظام المقاصة الالكترونية (ACH) لتسوية الصكوك ، بما يخدم قطاع الأعمال بعد أن كان النظام البدائي القديم الذي يستغرق سبعة أيام لإتمام التسوية ، وقد دخل أيضاً نظام (RTGS) للتحويل الداخلي والخارجي ليضيف سرعة كبيرة في التعامل اليومي الذي يسهم في تعجيل نظام المدفوعات للمستثمرين والتجار وأصحاب العمل .

لقد طرحت بعض المصارف الخاصة (خدمات مصرفية) متنوعة سعياً منها في خدمة الزبون مثل الصراف الألي (ATM) والبطاقات الائتمانية المختلفة كان آخرها هو (موبايلي كارت) . وقد أكد البنك المركزي العراقي على ضرورة وصول رؤوس أموال المصارف الخاصة إلى (250) مليار دينار مع نهاية سنة 2013 لتلبية متطلبات الاستثمار في البلد .

وبالنظر إلى الجداول (10 ، 11 ، 12) التي تبين المؤشرات المالية للمصارف الخاصة ، نلاحظ الأهمية التي تحتلها المصارف الخاصة في الاقتصاد العراقي وهو ما دعا الباحث للتركيز على هذا القطاع وتحديداً في محافظات الفرات الأوسط لما تتميز به من استقرار أمني ومناخ استثماري وعوامل أخرى مشجعه دون القطاعات الأخرى وأختياره كميدان لتطبيق الدراسة الحالية .

الجدول (10)

ترتيب المصارف الخاصة عينة الدراسة حسب حجم الموجودات *

ت	اسم المصرف	الترتيب لسنة 2013	الموجودات (بالمليون دينار)	ترتيب السنة السابقة 2012	الموجودات (بالمليون دينار)
1	مصرف المنصور	1	7890	6	4075
2	مصرف دار السلام	2	7179	1	6947
3	مصرف الائتمان العراقي	3	6030	3	5620
4	مصرف الأهلي العراقي	4	5424	5	5377
5	مصرف دجلة والفرات	5	5344	4	5462
6	مصرف الاتحاد العراقي	6	4943	2	6149
7	مصرف بغداد	7	1763	7	1300

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير هيئة الأوراق المالية العراقية 2014

الجدول (11)

ترتيب المصارف الخاصة عينة الدراسة حسب حجم الودائع *

ت	اسم المصرف	الترتيب لسنة 2013	الموجودات (بالمليون دينار)	ترتيب السنة السابقة 2012	الموجودات (بالمليون دينار)
1	مصرف الائتمان العراقي	1	6029	1	5615
2	مصرف الأهلي العراقي	2	5424	4	2212
3	مصرف المنصور	3	4853	5	1367
4	مصرف الاتحاد العراقي	4	2035	2	3616
5	مصرف دجلة والفرات	5	1653	3	2283
6	مصرف بغداد	6	1393	7	1046
7	مصرف دار السلام	7	1047	6	1162

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير هيئة الأوراق المالية العراقية 2014

* الترتيب حسب حجم الموجودات للمصارف الخاصة عينة الدراسة .

* الترتيب حسب حجم الودائع للمصارف الخاصة عينة الدراسة .

الجدول (12)

ترتيب المصارف الخاصة عينة الدراسة حسب حجم التسهيلات الائتمانية (بالصافي) *

ت	اسم المصرف	الترتيب لسنة 2013	الموجودات (بالمليون دينار)	ترتيب السنة السابقة 2012	الموجودات (بالمليون دينار)
1	مصرف المنصور	1	8965	2	7067
2	مصرف الاتحاد العراقي	2	7100	1	7750
3	مصرف الائتمان العراقي	3	3920	3	3590
4	مصرف الأهلي العراقي	4	3278	6	1955
5	مصرف دجلة والفرات	5	1840	5	2077
6	مصرف بغداد	6	1474	4	2192
7	مصرف دار السلام	7	1413	7	1551

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على تقرير هيئة الأوراق المالية العراقية 2014

* الترتيب حسب حجم التسهيلات الائتمانية (بالصافي) .

الفصل الثاني الجانب النظري

المبحث الأول
الريادة الإستراتيجية

المبحث الثاني
المكانة الإستراتيجية

المبحث الثالث
الارتجال التنظيمي

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المقدمة :-

على الرغم من أن موضوع الارتجال التنظيمي (Organizational Improvisation) كان جديداً نسبياً ولم تكن جميع المنظمات تدرك حقيقة ما يعني الارتجال التنظيمي . إلا أنه قد ازداد الأهتمام به خلال العقد الأخير من القرن الماضي ، وقد انعكس ذلك بشكل واضح عبر الدراسات وعلى وجه الخصوص الأجنبية منها التي تطرقت إلى هذا الموضوع . بالإضافة إلى دعوات مدراء المنظمات إلى الارتجال بسبب ما تواجهه المنظمات الإنتاجية والخدمية من تحديات ومخاطر حقيقية . وكذلك يواجه العاملون يومياً ما هو غير متوقع ، إذا نظرنا الآن إلى المنظمات واثم إلى النظرة التقليدية التي كانت لخطة المنظمات ، فأنها كانت تشير إلى إجراءات صارمة وخطية . إذ كان هناك شيء لم يذهب كما هو مخطط له وأضطر العاملون إلى ترك الخطة ، فإنه كان ينظر له بأعتباره ضعفاً ، وشكلاً من أشكال سوء التخطيط أو سوء الإدارة ، لأن بيئة اليوم هي مرنة جداً ومفتوحة ، وفيها إشكاليات ، وغير مؤكدة بشكل عام ، إذ الزبائن والعملاء يغيرون رأيهم حول احتياجاتهم ورغباتهم في كل وقت . وعليه فقد تم دراسة طريقة جديدة للتعامل مع هذه الأحداث والفرص من قبل عدد من الباحثين ، وهذه الطريقة الجديدة هي (الارتجال التنظيمي) . ونتيجة لذلك لا بد من طريقة ما تكون خارجة عن خطة المنظمة ، وعليه تم أعتبار الارتجال التنظيمي واحد من الآليات التي من خلالها العاملون والمنظمات يستطيعون كسر الروتين . وفي الواقع كثيراً ما يجبر العاملون في المنظمات والمدراء على العمل قبل أن يتمكنوا من تحليل جميع الخيارات المتاحة بالكامل . ولعل العاملون سيكونون قادرين على الأنجاز في ظروف صعبة لأن الارتجال التنظيمي يمكن العاملون في البيئة المضطربة اليوم الرد على الأحداث مباشرة من خلال قدرتهم على تتبع الخطة . وبنفس الوقت قادرين على الأستجابة بشكل غريزي إلى نتائج غير متوقعة ، إذ أن الارتجال التنظيمي قد يكون أستباقياً أو رد فعل .

وبالجانب العفوي منه يؤكد بأنه العملية التي تمزج الماضي والحاضر والمستقبل في وقت واحد . وتمكن العاملون والجماعات والمنظمات للأستفادة من إمكاناتهم من خلال القدرة للوصول إلى الماضي (دون أن تدوي التكرار أو تكراره) وتعزيز وأثراء العمل من خلال رؤية مستقبلية وفريدة من نوعها . على الرغم من أن العمل على الارتجال التنظيمي هو مجرد بداية للخروج في الريادة الأستراتيجية (Hmieleski & Corbett , 2008 : 484) .

وتأسيساً على ما تقدم ، سيجري عرض متضمنات هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، للأحاطة بالإطار النظري للدراسة ، وإذ يتكفل المبحث الأول بتسليط الضوء على أربعة فقرات ، تبحت الأولى في نشأة الريادة الاستراتيجية

وتطورها ، والثانية في مفهوم الريادة الاستراتيجية وطبيعتها ، والثالثة في أبعاد الريادة الاستراتيجية ، والرابعة في حواجز الريادة الاستراتيجية .

فيما يتناول المبحث الثاني المكانة الاستراتيجية من خلال خمسة فقرات ، تبحث الأولى في نشوء المكانة الاستراتيجية وتطورها ، والثانية في مفهوم المكانة الاستراتيجية ، والثالثة في مراحل تطور المكانة الاستراتيجية ، والرابعة في نماذج المكانة الاستراتيجية ، والخامسة في أبعاد المكانة الاستراتيجية .

وأخيراً المبحث الثالث أختص بأثنتا عشرة فقرة ، تبحث الأولى في التأصيل الفكري لنشأة الارتجال التنظيمي ، والثانية في مفهوم الارتجال التنظيمي ، والثالثة في أسباب الارتجال التنظيمي ، والرابعة في الشروط التنظيمية للارتجال التنظيمي ، والخامسة في العوامل المؤثرة في حدوث الارتجال التنظيمي ، والسادسة في أبعاد الارتجال التنظيمي ، والسابعة في خصائص الارتجال التنظيمي ، والثامنة في نماذج الارتجال التنظيمي ، والتاسعة في درجات الارتجال التنظيمي ، والعاشر في تحديد مواقع الارتجال التنظيمي ، والحادية عشر في اطار عمل الارتجال التنظيمي ، والثانية عشر في العلاقة بين التخطيط والارتجال التنظيمي .

المبحث الأول الريادة الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship

توطئة preparation :

الريادة الإستراتيجية في منظور الفكر التنظيمي :-

يعد موضوع الريادة الإستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب شدة المنافسة بين المنظمات .

وتشكل الريادة الإستراتيجية تحدياً معاصراً يواجه منظمات الأعمال ، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة ، وتحول الصراع في العالم من صراع أيدلوجي إلى صراع إقتصادي ، التي أفرزتها التغيرات الأخيرة في الاقتصاد العالمي والتداخل بين الثورة الريادية وثورة السوق الحرة والثورة التكنولوجية والعولمة إلى المزيد من التركيز والاهتمام على الريادة الإستراتيجية .

كان لزاماً على منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها من الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الكبيرة عبر وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها إلى تحقيق حالة الريادة في الأسواق التي تعمل بها من أجل جعل عملية المنافسة غير ممكنة ، وأن تعطي هذه المنظمات ناصية الإبداع والمبادرة ليس فقط في أقتفاء الفرص الواعدة على الرغم من خطورتها ولكن خلقها .

وضمن التوجه الاستراتيجي السائد في الأدبيات فإن منظمات الأعمال لا تتنافس على أسواق حالية ، ولكن عملية المنافسة الآن هي حول المستقبل ، ولكي تتمكن هذه المنظمات من التنافس بهذه الأسواق غير الموجودة حالياً ، فأنها لا بد من القيام بعملية إضافة القيمة في الأسواق المستقبلية المحتملة وستكون الأساس في فلسفة عمل المنظمة . ويمكن للأعمال والإجراءات الإستراتيجية أن تسهم في خلق القيمة بشكل مستقل ولكن عندما يتم دمجها يمكن أن تسهم أكثر في إيجاد الفرص وبالوقت نفسه ستتمكن المنظمات من المبادرة عن طريق السلوك الإستراتيجي تهدف إلى خلق القيمة ، إذ المنظمات الريادية هي أكثر ميلاً للإنخراط في ممارسات الإدارة الإستراتيجية من المنظمات التي هي بطبيعتها أكثر تحفظاً . وأن الحقلين في الواقع لا ينفصلان ويشكلان وجهان لعملة واحدة ولا يمكن الفهم تماماً لنتائج حقل دون الآخر (Barney & Arian , 2001 : 126) .

في المشهد التنافسي الجديد واستراتيجيات الأعمال الحرة أصبحت الريادة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة لكل من المنظمات القائمة والجديدة بسبب زيادة الديناميات البيئية وحدة المنافسة العالمية بغض النظر عن عمر المنظمة أو حجمها ، والمبادرات الإستراتيجية يجب أن ترتبط بشكل أفضل بأداء المنظمة لأنها تهدف إلى تحديد

الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية ، وأستغلال هذه الفرص هو جوهر روح المبادرة في حين أن جوهر الإدارة الإستراتيجية يكون في كيفية تحول هذه الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة (Kraus & Kauranen , 1 : 2009) .

الاضطراب في بيئة الأعمال الحديثة يتجلى في تغييرات كبيرة في التكنولوجيا ، والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنظيمية وأسواق العمل والموارد . وأن ظروف العمل الجديدة تتطلب تحول أساسي وثابت من الطريقة التي تعمل بها المنظمات من أجل إيجاد مسارات ومصادر للميزة التنافسية المستدامة ، من خلال الدعم بشكل رئيسي لتطوير القدرة الداخلية على الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات والتقنيات والتنظيم والأسواق والعمليات وقدرات التكيف والإبداع والمرونة والسرعة . التي ستمثل خصائص النشاط التجاري التي يجب تطبيقها على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي ، والإستجابة لتزايد مستوى عدم التأكد والتعقيد البيئي .

Emergence and Development of Strategic Entrepreneurship :-

أولاً : نشأة الريادة الإستراتيجية وتطورها

1- نشأة الريادة الإستراتيجية :-

الريادة **Entrepreneurship** ، هي كلمة إنكليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية (Enterprendre) والتي بدورها تنقسم إلى (Enter) و (prendre) وتعني (النقل – بين) وهي تمثل مفهوم الوسيط في العملية التجارية ، فضلاً عن ذلك ترجمت إلى اللغة الفرنسية (المتعهد) وعندما أنتقلت إلى الإنكليزية Enterpenure وأصبحت تعني المفاوض (Boiton & Thompson , 2004 : 14) .

أما الريادة الإستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) فهي حقلٌ معترف به حديثاً وليس من المستغرب أن تكون إحدى مجالات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال . وتعد مفهوماً مهماً وحرماً للقرن الحادي والعشرين (Hitt et al , 2002 : 13) .

وتعد إحدى المداخل الجديدة في الفكر الإداري (Genc , 2012 : 72). ويمكن التأكيد على أنها حقل حديث جداً ترجع بداياته إلى عام 1999 تحديداً إلى كتابات كل من (Covin and Miles , 1999, Zahra et al , 1999). إلا أن الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل ظهر رسمياً مع القضية الاستثنائية عام 2001 بأصدار مجلة Strategic Management Journal تحت عنوان الريادة الإستراتيجية (Klein et al , 2012 : 1) .

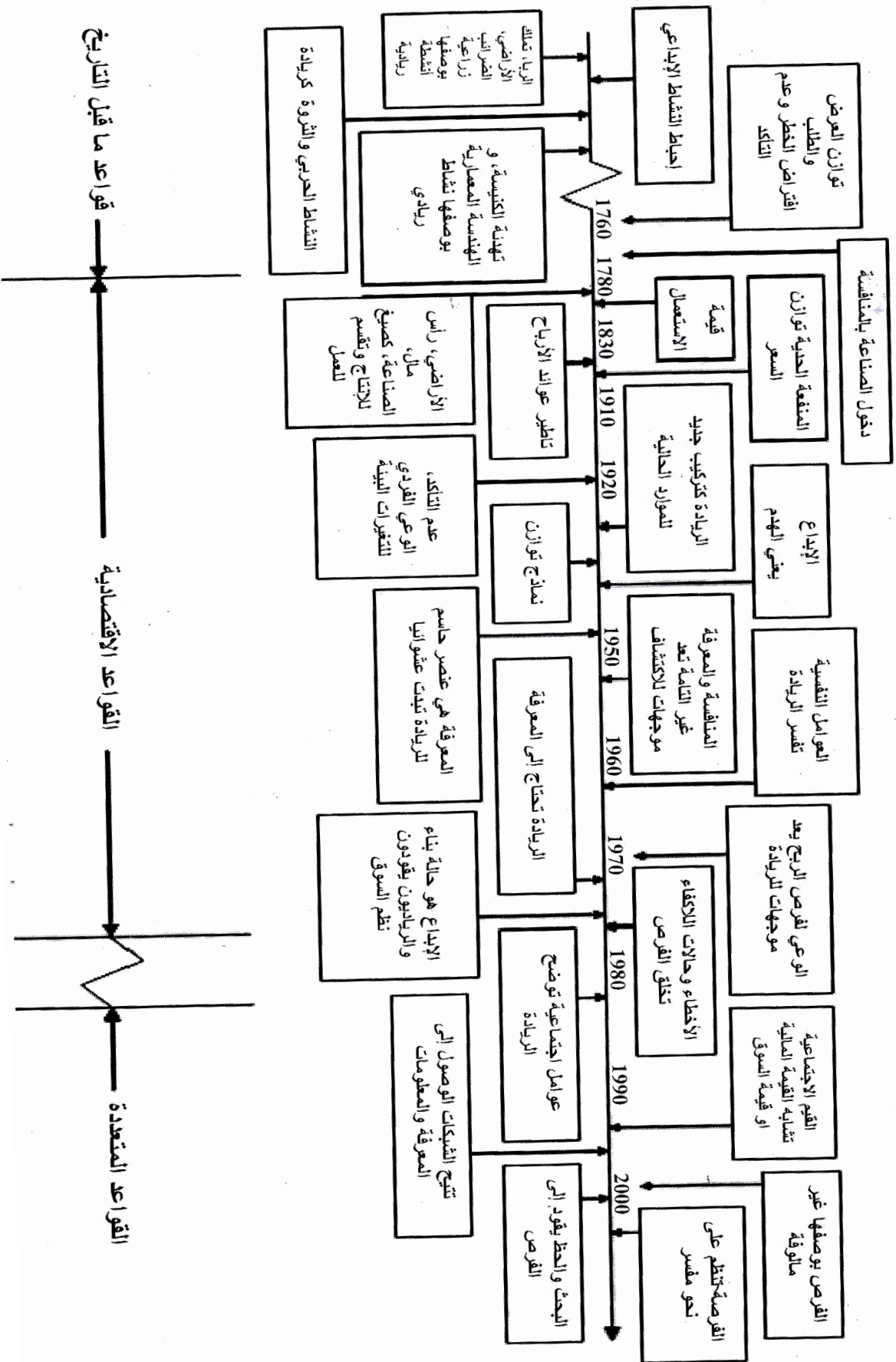
ينظر له (Kimuli , 2011 : 26) بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الإستراتيجية . ومن ثم ظهرت أول دورية متخصصة بالريادة الإستراتيجية تحت عنوان (Strategic Entrepreneurship Journal) صدر العدد الأول منها عام 2007 وبنيت (SE) حول فكرتين أساسيتين هما (Klein et al , 2012 : 1) ، :-

- 1- صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتتضمن سمات عقلية لتنظيم المشاريع (الأعمال) مثل اليقظة والإبداع والحكمة ورجال الأعمال ومحاولة خلق القيمة من خلال أكتساب موارد ومواقع تنافسية .
- 2- البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة .

2 - التطور التاريخي للريادة الإستراتيجية The Historical Development of Strategic Entrepreneurship

تعرض هذا المفهوم إلى كثير من الإجتهدات وقد وجدنا من المناسب عرض رأي (Murphy 12-40 : 2006, et al) الذين حاولوا تصنيف تلك الإجتهدات وفقاً لثلاثة إتجاهات ، والشكل (3) يوضح التطور التاريخي للريادة الإستراتيجية .

الشكل (3) التطور التاريخي للريادة الاستراتيجية



Source : Murphy, patrick J. & Liao, jian wen & welsch, Harold p. , (2006), A conceptual History of Entropreneurial thought , Journal of Management History , Vol. 12, No. 1 p 12-40.

ثانياً : مفهوم الريادة الإستراتيجية وطبيعتها

Concept of Strategic Entrepreneurship and Nature:

أن مسعى البحث في موضوع الريادة الإستراتيجية يمثل محاولة لفهم قدرة المنظمة في تحقيق النجاح وإستدامة ميزتها التنافسية من خلال الأستجابة لتغيرات بيئية معينة . والجدير بالأهتمام أن مجال البحث في موضوع الريادة الإستراتيجية واسع ومعقد ويشمل عمليات الإستراتيجية ومحتواها ، ويتضمن مستويات متعددة من التحليل (مثلا عمليات اتخاذ القرار الإداري إلى الأنشطة النظامية إلى التعامل بفاعلية مع المتغيرات البيئية) . وأن تعقيد الموضوع تزامن مع تعقيد الأسس النظرية له ، وهذا مما لا شك فيه خلق نوعاً من السجال والجدال الفكري بين الباحثين ، وكل واحد منهم حاول عرض ما لديه من تصورات وأفكار ورؤى مستقبلية عن الريادة الإستراتيجية .

وعند محاولة الأقتراب من هذا الجدل وتفهم محاوره الأساسية نجد أنها تركز على محاولات تكوين مفهوم واضح للريادة الإستراتيجية .

بداية ما تعنيه كلمة ريادة والتي تم التطرق إليها في فقرة النشأة , فلسفة ريادة الأعمال تنشأ من فرضية الرقابة " التخلي عن الرقابة للرقابة " وهذا الوضع يسمح للعاملين بالإبداع والازدهار من خلال التمكين . وأن دور النشاط التجاري هو توفير التنوع المطلوب ، ويمكن أن يتحقق النظام من خلال التخطيط والهيكلية ومع ذلك لا يتم تشجيع الإبداع من خلال التخطيط والرقابة (الهيكلية) ، ويكون التنوع نتيجة لريادة الأعمال (الإبداع) .
الإدارة الإستراتيجية (التخطيط) يجب أن يحافظ على التوازن بين هذه العمليات التي تختلف أختلافاً جوهرياً (Dhliwayo & Vuuren , 2006 : 25) .

الريادة الإستراتيجية هي مجال فرعي لريادة المنظمة التي تتضمن الأنشطة الريادية . وترتكز على المستقبل بالإضافة إلى ذلك تركز في المقام الأول على الأعمال الداخلية ، وعلى كيفية أن يكون العاملين مبتكرين ومبدعين بشكل خلاق وعلى بناء الثقة والمسؤوليات . ومن خلال ذلك تتوقع المنظمات الريادية أن تحسن من أداء الأعمال ، ويرتبط الأداء بكل من السلوك والتخطيط الاستراتيجي (Meyer & Hppard , 2000 : 1) .
أن الفكرة الأساس التي تقوم عليها الريادة الإستراتيجية تتمثل بمفهوم الإستراتيجية المصممة لغرض الإجابة على التساؤل الآتي : (لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها ؟) (Klein et al , 2012 : 2) .
فالريادة الإستراتيجية قدمت أساساً كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الإستراتيجية (Mathebula , 2011 : 29) (Hinkler et al , 2009 : 3) .
ومحصلة للتكامل بين هذين الميدانيين المهمين (Siren et al , 2012 : 18 , Genic , 2012 : 73) .

وبلوغ حالة التوازن المنشود بين الأستكشاف Exploration (البحث عن الفرصة)* والأستثمار Exploitation (سلوكيات البحث عن الميزة) (Luke et al , 2010a : 1) . ونتاج عملية التداؤب (Synergy) بين الريادة والإدارة الإستراتيجية (Lima et al , 2009 : 139) .

عليه فأن الارتباط بين حقل الريادة والإدارة الإستراتيجية يشير إلى ريادة المنظمة ، وأن كل حقل يمكن أن يتعلم من الآخر ، وتوجد مساحات محددة في أبحاث ونظرية الإدارة الإستراتيجية ترتبط بموضوعات عديدة في الريادة الإستراتيجية تتضمن تكوين للأعمال الجديدة والابتكار والبحث عن الفرص وأفتراض المخاطرة والشبكات التنظيمية والعالمية والتعلم التنظيمي والمرونة والتغيير وفرق عمل الإدارة العليا .

على الرغم من كثرة عدد البحوث والدراسات التي تعاملت مع موضوع الريادة الإستراتيجية ، إلا أن الوصول إلى مفهوم مقبول من قبل الباحثين عموماً ما زال بعيد عن المنال وجزءاً من التفسير المنطقي لهذه الحالة كون الباحثين الذين تناولوا الموضوع جاؤا من خلفيات علمية متنوعة ، وكل واحد منهم كان يحمل أفكاراً معينة عن الريادة الإستراتيجية عكسها في مفهومه . فهناك باحثون تناولوا هذا المصطلح من زاوية المنظور الريادي (Ireland et al , 2009) ، وهناك من تناوله من زاوية المنظور الإستراتيجي (Shepherd and Wiklund , 2009) . وهناك من تناوله من زاوية نظرية التعقيد (Schindehutte and Morris , 2009) ، وجادل (Fernhaber et al , 2009) على تناوله من زاوية منظور السياسة الاقتصادية (Sokolova , 2011 : 14) .

وهذا ما يلاحظ من خلال تمعن النظر في المفاهيم الواردة في الجدول (14) ، الذي يبين أستعراضاً للمفاهيم الخاصة بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال . وقبل الحديث عن مفهوم الريادة الإستراتيجية نجد أنه من الضروري التمييز بين جملة من المصطلحات المتداولة التي تتضمن (الريادة) ، وهذه المصطلحات يوضحها الجدول (13) الآتي على أنه سيتم شرح مفهوم الريادة الإستراتيجية بشيء من التفصيل لاحقاً .

* وفق المنظور الاقتصادي توجد الفرصة بسبب عدم الكفاءة في توزيع الموارد في الاقتصاد (Shah and Tripsas , 2007 : 128) .

الجدول (13)
بعض المصطلحات المتداولة ذات العلاقة بمفهوم الريادة الإستراتيجية

ت	المصطلح	المؤسس أو الكاتب	المفهوم
1-	الرائد pioneer	Merriam – webster's , 1998 : 387	هو الشخص الذي يمهّد الطريق أمام الآخرين لإتباعه .
2-	الريادة Entrepreneurship	Hitt et al , 2005 : 5	القيام بأنشطة فريدة لتلبية إحتياجات الأعمال والزبائن من خلال إكتشاف الفرص وإستغلالها بعقلية إستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح .
3-	الريادي Entrepreneur	Scarborough et al , 2009 : 21	الشخص الذي يبتكر عملاً جديداً في مواجهة الخطر وعدم التأكد والهدف من ذلك تحقيق الأرباح والنمو من خلال تمييز الفرصة وتجميع وأستغلال الموارد الضرورية لتحقيق الفرصة .
4-	الريادية Entrepreneurial	Zimmerer & scarborough , 2005 : 3	تنجم الريادية كعملية عن فعل الريادي الجديد في مواجهة المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تحديد الفرص المهمة والحصول على الموارد المهمة .
5-	المنظمات الريادية Entrepreneurial organizations	Lassen , 2007 : 109	توصف المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص وبالتالي نقل المنظمة كلياً أو جزئياً إلى حالة كينونة جديدة .
6-	التوجه الريادي Entrepreneurial orientation	Covin et al , 2006 : 63	هو عملية تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة ويشجع التوجه نحو إنتقاء تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية يعبر عنها المدراء في المستوى الأعلى من المنظمة .
7-	ريادة الشركة Corporate Entrepreneurial	Phan et al , 2009 : 199	تشير إلى تعزيز وتجديد قدرة المنظمة على المنافسة وتحمل المخاطرة وإضافة أعمال جديدة للمنظمة .
8-	الفرصة الريادية Entrepreneurship opportunity	Hitt et al , 2007 : 391	هي إستغلال الظروف التي تساعد في إيجاد المنتجات والخدمات الجديدة والتي تؤدي إلى تحقيق الإشباع لحاجات السوق .
9-	الريادة الداخلية Intrapreneurship	Monnavarian & Ashena , 2009 : 388	وهي عملية أعتقاد المنظمات الريادية على التغيير من الداخل ، وتتمثل في المغامرات الجديدة والأعمال الجديدة وإبداعية المنتج والخدمة وإبداعية العملية والتجديد الذاتي . وتبني المخاطرة والإستباقية والتنافسية الشديدة ، فضلاً عن رأس المال الإجتماعي الذي له دور مهم في إنبثاق الريادة الإستراتيجية .
10-	الريادة الخارجية Exopreneurship	داود ، 2011 : 178	هي قدرة المنظمة على تقديم شيء مبدع خارج حدود المنظمة ، أي هي نقطة تولد الإبداع خارج حدود المنظمة التي تستخدم معرفة الوكلاء الخارجيين كريادة خارجية ، أي أن المنظمة تكتسب الإبداع من خلال

الشبكات الخارجية مثل المغامرات المشتركة ورأس المال المغامر الخارجي والتعاقد الفرعي والتحالفات الإستراتيجية .			
هي التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها ، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية	House , 2000 : 35	ريادية الميزة التنافسية Entrepreneurship competitive Advantage	-11
هي الثقافة التي تساعد المنظمة المتعلمة في الابتكار والمنافسة وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية .	Hitt and others , 2001: 50	الثقافة الريادية Entrepreneurship culture	-12
هي عملية تنظيم مجموعة الأصول وكذلك كيفية الدخول والخروج من الأسواق الناشئة بسهولة ويسر وتنظيم الأصول والموارد على المدى القصير .	Hitt & Others , 2001 : 70	الحزمة الريادية Entrepreneurial Package	-13
هي عملية الإستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة وتتطلب وجود هيكل تنظيمية بديلة سواء كانت أفقية أم عامودية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في إتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال .	House , 2000: 46	التنظيم الريادي Leading Regulation	-14
هو القائد الذي يحاول جعل المرؤوسين قادة أذ يتحول من اعتماده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو لنفسه وبالتالي غالباً ما تكون أهداف إبتكاريه . ويتقدم القائد الريادي خطوة على القادة الآخرين ويساعد التابعين في اكتشاف وأستخدام وتعظيم قابليتهم للمساهمة بفاعلية في سياسة المنظمة .	الأغا ، 2009 : 5	القيادة الريادية Entrepreneurship leadership	-15
هو الباحث بشكل مستمر عن الفرص الجديدة .	Christensen , 2004 : 14	المستكشف prospector	-16
إستراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم هي أستثمار وتوسيع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق . والابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة والقدرة على إجراء تغييرات سريعة .	Kuratko , 2001 : 5	استراتيجيات الريادة Entrepreneurship Strategies	-17
ريادة الأعمال هي قدرة العاملين على إدراك وإنتاج هذا النوع من المنتجات أو الخدمات التي يحتاج إليها الزبائن وتسليمها في الوقت المناسب ، وفي المكان الصحيح بالسعر المناسب	Laguador , 2013 : 61	ريادة الأعمال Entrepreneurship	-18

عبارة عن تكامل منظور (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة) .	Foss & lyngsie , 2011 : 1	الريادة الإستراتيجية Strategies Entrepreneurship	-19
الرؤية الريادية تمتلك القدرة على خلق المغامرة الجديدة والتي يمكن من خلالها تحقيق المكاسب للفريق الريادي والمنظمة .	Bhardwaj et al , 2011 : 194	الرؤية الريادية Entrepreneurial Vision	-20

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة أعلاه .

يمكن أستعراض المفاهيم الخاصة بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال كما مبين في الجدول (14) الأتي :-

الجدول (14)

مفاهيم الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب أو الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1.	Hitt et al	2001	480	نشاط ريادي يؤدي على وفق منظور إستراتيجي .
2.	Hitt et al	2003	416	هو عمل ريادي ذو منظور استراتيجي ، أذ أن العمل الريادي الذي يستخدم المنظور الاستراتيجي يساعد في تشخيص الفرص الملائمة أكثر لاستغلالها ومن ثم تسهيل أستغلال الفرص لخلق ميزة تنافسية مستدامة التي تقود إلى تعظيم خلق الثروة .
3.	Dess & Lupkin	3003	304	ممارسات يستخدمها الإستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة ، وهي تكامل الريادة والمعرفة بالإدارة الإستراتيجية ويستطيع رجال الأعمال الناجحون من ملاحظة التفاوت في أماكن العاملين الآخرين وهم قادرون على إيجاد الوسائل لتحويل هذه الأماكن إلى العمل الفعلي والواقعي .
4.	Sathe	2003	2	تشير الى تحقيق التكامل بين الإجراءات الريادية التي تسعى لاستغلال الفرصة والإجراءات الإستراتيجية التي تلتزم ميزة في التصميم وتنفيذ استراتيجيات المنظمة التي تخلق الثروة .
5.	Christensen	2004	305	إحداث المزيد من التغييرات في التسويق أو التوزيع وإعادة توجيه تطوير المنتج وتشكيل العمليات .
6.	Cooper	2007	145	سلوك الريادي والعوامل المؤثرة في ذلك السلوك .
7.	Lassen	2007	110	إدارة الموارد الريادية أو الأنشطة الريادية بطريقة إستراتيجية بقصد الحصول على ميزة تنافسية .
8.	Ireland & Webb	2007	50	هي تكامل مجال ريادة البحث عن الفرص مع مجال البحث عن الميزة لتشكيل الريادة الإستراتيجية للتعامل مع أعمال المنظمة المتخذة في أستغلال الابتكارات الجديدة التي تنتج من جهود المنظمة في الاكتشاف المستمر

للفرص .				
هي رؤية مباشرة وتنظيم واسع الاعتماد على السلوك الريادي الذي يجدد المنظمة بصورة مستمرة ويُصيغ عملياتها من خلال التعرف واستغلال الفرص الريادية .	194	2008	Morris et al	.9
جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من أستثمار الميزة التنافسية الحالية وأستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية .	1	2008	Godhwani	.10
هي الطيف الواسع من الظواهر الريادية التي تنتج عن العمل الجديد المضاف إلى المنظمة ، وتشترك كل أشكال الريادة في عرض سلسلة الإبداعات المنظمة للحصول على الميزة التنافسية .	7	2009	Kuratko & Audretsch	.11
فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الإستراتيجية والمرونة والابتكار والإبداع المستمر ، وهذه الفلسفة تستعمل لتحويل العاملين الموجهين من قبل الإدارة إلى عاملين رياديين .	46	2009	Kraus & Kauranen	.12
الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز أستجاباتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية .	3	2009	Hinkler et al	.13
هي عبارة عن نشاط ريادي يوجه الأعمال التجارية وتأديتها وفق منظور أستراتيجي من شأنها تطوير خبرة تستند الى المهارات الجوهرية والموارد بالإفادة من نقل المعرفة (المهارات الجوهرية والموارد) وتطبيقها لتقديم سلع وخدمات أو الدخول إلى أسواق جديدة .	31	2009	Luke	.14
هي العملية التي تسهل جهود المنظمة لتحديد الفرص مع الاحتمالات العالية المؤدية إلى خلق القيمة من خلال محتوى ريادة الأعمال ، ومن ثم أستغلالها من خلال أعمال إستراتيجية قياسية أستناداً إلى قاعدتها للموارد والجانب الريادي يسهم في القابلية على تعريف الفرص وأستعداد المنظمات لإتباع فرص جديدة .	47	2010	Kyrgidou & Huges	.15
هو ذلك السلوك الساعي إلى تقييم الفرص وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال تلك الفرص .	26	2011	Kimuki	.16
هي عبارة عن جهود المنظمة التي يتم توجيهها تجاه أستثمار الميزات التنافسية الحالية وأستكشاف الإبداعات التي تشكل أساس للميزة التنافسية المستقبلية في وقت واحد.	6	2011	Mathebula	.17
حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوغ التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المنظمة والإبداع لضمان التنافسية في السوق .	7	2011	Sokolova	.18
الكيفية التي يسهل فيها القصد الاستراتيجي للمنظمة تعظيم الفرص الريادية للحصول على الميزة .	9	2011	Foss & Lyngsie	.19

هو حقل حديث في عالم الإدارة يعتمد على تكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة .	73	2012	Yilmaz	.20
عملية موجهة للقرارات الإستراتيجية والجهود الإدارية بقصد تحديد أفضل الفرص (ذات العائد المتوقع الأعلى) لأستثمارها من خلال التصرفات الإستراتيجية .	346	2012	Akande	.21
مدخل للتعاطي مع قضايا خلق الثروة .	73	2012	Gence	.22
دراسة العاملين المساهمين في بناء المنظمة الاقتصادية بقصد خلق الثروة في ظل ظروف عدم التأكد وأستبدال المعيار التقليدي لأخذ القرار (تعظيم الربح) بالأنواع الأخرى لقواعد القرار .	3	2012	Klein et al	.23
حالة الشد (التوتر) بين الأنشطة الإستراتيجية المنفصلة (الاستكشاف والاستثمار) .	20	2012	Siren et al	.24
الكيفية التي ترتبط بها ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية بسلوك وأداء المنظمة لأستغلال المزايا التنافسية للمنظمة ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة والبحث عن الميزة لتقديم منتجات وابتكارات والبحث عن أسواق جديدة أو مركز تنافسي استراتيجي من أجل خلق الثروة .	267	2013	Krasniqi & Kume	.25
توجه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي .	16	2013	Rensburg	.26
هي وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في البلدان الأقل نمو اقتصاديا LEDC والدول المتقدمة أكثر اقتصاديا MEDC لتمييز أعمال المنظمة حالياً في ظل البيئة الاقتصادية والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات .	1	2014	Mujura	.27

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر الواردة فيه .

خلاصة لما سبق يمكن بيان الآتي :-

- 1- ينطلق مفهوم الريادة الإستراتيجية من تحقيق حالة من التكامل بين المنظور الإستراتيجي ومنظور الريادة وهذا ما أكدته صراحة (Yilmaz , 2012 : 73) .
- 2- تركّز الريادة الإستراتيجية بشكل كبير على وجهة النظر المستندة إلى الموارد في التعاطي مع المنظمات ، فهي تعترف بدور الموارد في استثمار فرص النمو من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة ، وهذا ما جاء على لسان (Sokolova , 2011 : 16) .
- 3- تأكيد الباحثين في مجال الفكر الإداري الحديث وخصوصاً في مجال الريادة الإستراتيجية لوجود حاجة متمامية إلى تقديم مساهمات فكرية باتجاه تبرير منظور الريادة ضمن فلسفة الإدارة الإستراتيجية ، وهذا ما أشار إليه (A Kande , 2012 : 346) .

4- أفصحت بعض المفاهيم عن المنظمات العاملة في هذا المجال أنها تستطيع إيجاد فرصة خلاقة تسهم في تحقيق الإبداع في أبتكار القيمة ، إذ أن هذا النوع من المنظمات يمكنه توقع المشاكل والتحديات الجديدة ، والاستجابة لها بالفاعلية المطلوبة وعلى الأقل وضع المخططات لطريقها نحو المستقبل علماً أنها تحتاج إلى التفكير والتصرف إستراتيجياً وتمتلك القدرة على السيطرة على النتائج ، لتعزيز الأداء وإضافة جوانب مختلفة من القيمة وهذا ما أكدته كل من (Andrews & Van Hoglund et al .2014:4 ; Foss and Lyngsie , 2011 : 9 ; 766 : 2013) .

5- الريادة الاستراتيجية تساعد المنظمة على الاستجابة بشكل صحيح إلى أنواع من التغييرات البيئية المهمة التي تواجه العديد من منظمات اليوم و مساعدتها على تطوير مزايا تنافسية مستدامة نسبياً (Becker & Kundsén , 2004 : 1) .

6- يمكن ملاحظة أن تعريف الريادة الإستراتيجية للمنظمات بأنه يشمل كلاً من العاملين ورجال الأعمال (2 : 2015 , Nambisan et al) والريادة الإستراتيجية لا تعني بالضرورة نمو منظمات الأعمال بل هي ظاهرة أهم ، وتشمل الريادة الإستراتيجية الاجتماعية وحتى منظمات الخدمة (مثل منظمة السلام الأخضر ومنظمة أطباء بلا حدود) .

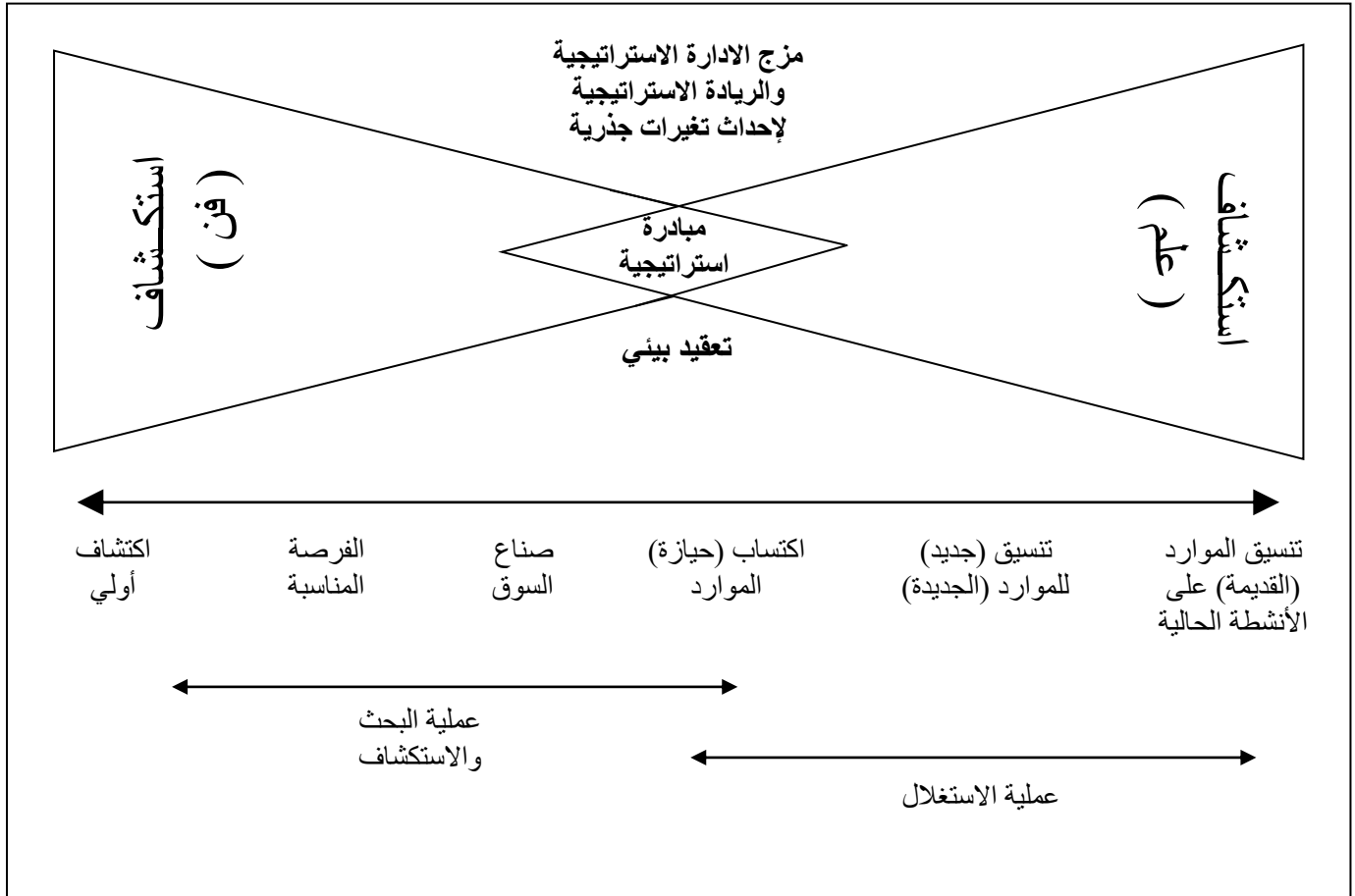
وفي ضوء ما تقدم يمكن إعطاء تعريفاً للريادة الإستراتيجية (هي فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية ، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وإبداعات المنظمة وأستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة للزبون) . ويرى الباحث بأن الريادة الإستراتيجية هي مزيج حكيم من إستراتيجية الأعمال وريادة الأعمال وهي القوة الاقتصادية الأكثر قوة التي عرفتها البشرية .

وأن دراسة الريادة الإستراتيجية يُعد أمراً ضرورياً لكل المنظمات بمختلف توجهاتها (هادفة للربح أم لا) ولمختلف أحجامها ، بل يتعدى الأمر إلى محاولة دراستها وتعلمها واستغلال القدرات والأمكانيات الريادية لكل من العاملين والمنظمات في إحداث تغييرات جوهرية وجذرية في مسارات عمل المنظمة ، عن طريق مستويات المنظمة المختلفة بالاتجاه الذي يخدم مسيرتها وتحقيقها لأهداف في الأداء المستدام .

ومن الواضح أن الريادة الإستراتيجية للمنظمات لا تقتصر على حجم أعمال معين أو مرحلة معينة في دورة حياة المنظمة ، مثل مرحلة البدء في بيئة تنافسية وروح المبادرة وهي عنصر أساسي في النجاح طويل المدى في تنظيم الأعمال التجارية والخدمية صغيرة ومتوسطة أو كبيرة جديدة أو قديمة .

والريادة الإستراتيجية لها دور مهم وحاسم في المجتمعات الحديثة (1 : 2003 , Henry et al) .

ويمكن القول أنه إذا كانت الريادة الإستراتيجية علماً أو فناً فأنها تحتاج في تطبيقها إلى فلسفة وأسلوب وممارسات ومضات عبقرية في لحظات عمل وتعقيد بيئي صعب للغاية ويشهد تغييرات سريعة وكبيرة ، وتحتاج إلى مبادرات إستراتيجية تتميز بالحدثة والمعاصرة التي يرغب بها الزبون وتحقق له القيمة والتميز ، ويوضح ذلك الشكل (4) الآتي :-



الشكل (4) فن الريادة الاستراتيجية وعلمها
المصدر : من إعداد الباحث بتصريف عن (Arzeni , Sergio , 2014 : 20) .

ومن خلال الشكل (4) يلاحظ أن الريادة الإستراتيجية تسهم في توليد الأفكار الجديدة والإبداع وخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي . وتدعو البيئة المعقدة وغير المستقرة الحالية المبدعين القادرين على حل المشاكل الجديدة من خلال العمل بحرية واستقلالية (Volkman et al , 2009 : 6) .
وأن التدريب على الريادة الإستراتيجية له دور كبير في أكتساب الدعم وتطوير مهارات الريادة الإستراتيجية (Henry et al , 2005a : 161) . ويُعد فرصة تجارية لتشكيل جوهر روح المبادرة (Shane & Venkataraman , 2000 : 224) .

وبالتالي تحتاج إلى التعرف على الفرصة في التدريب على تنظيم المشاريع وطرق جديدة للتفكير وأنواع جديدة من المهارات ، فضلاً عن أساليب جديدة من السلوك لخلق واكتشاف فرص جديدة يمكن أستغلالها بشكل فعال .

ويتضح من الشكل أيضاً أن تعلم الريادة الإستراتيجية يشمل كلاً من " الفنون " مثل التفكير الإبداعي والإبتكاري و " العلوم " مثل الأعمال التجارية أو الكفاءة الفنية (Rae , 2004 : 2) . ويعتبر " العلم " الريادة الإستراتيجية ليكون قابل للتعليم حتى عبر الطرق التقليدية في حين أن " الفن " روح المبادرة تحتاج إلى خلق الفرص والإبتكار ، ولا يمكن تدريسها والتعلم عليها والتدرب عليها في نفس الطريقة لأنها ذاتية للغاية وطبيعتها التجريبية .

لذا فإن التحدي الخاص في تعلم الريادة الإستراتيجية هو الوصول إلى كل من الجوانب المتعلقة بها ، وتحتاج إلى تحقيق التوازن مع فرصة الأستكشاف والاستغلال . ويشمل التدريب على التركيز على كيفية العثور على الزبائن و احتياجاتهم وكيفية التعلم منهم .

التوجه نحو الريادة الإستراتيجية أو الأعمال التقليدية , ويمكن أن توضح كما في الشكل (5) ، مستوى الحرية والرغبة لسلوك الريادية الإستراتيجية ، والمزيد من الحرية تقرر علاقة أكثر بالأعمال خاصة وأنها تعتمد على أشخاص مهمين ، لذلك كل الأنواع تجذب المخاطر الفردية . الريادي يبحث دائماً عن الفرص والإبداعات للوصول إلى النجاح .

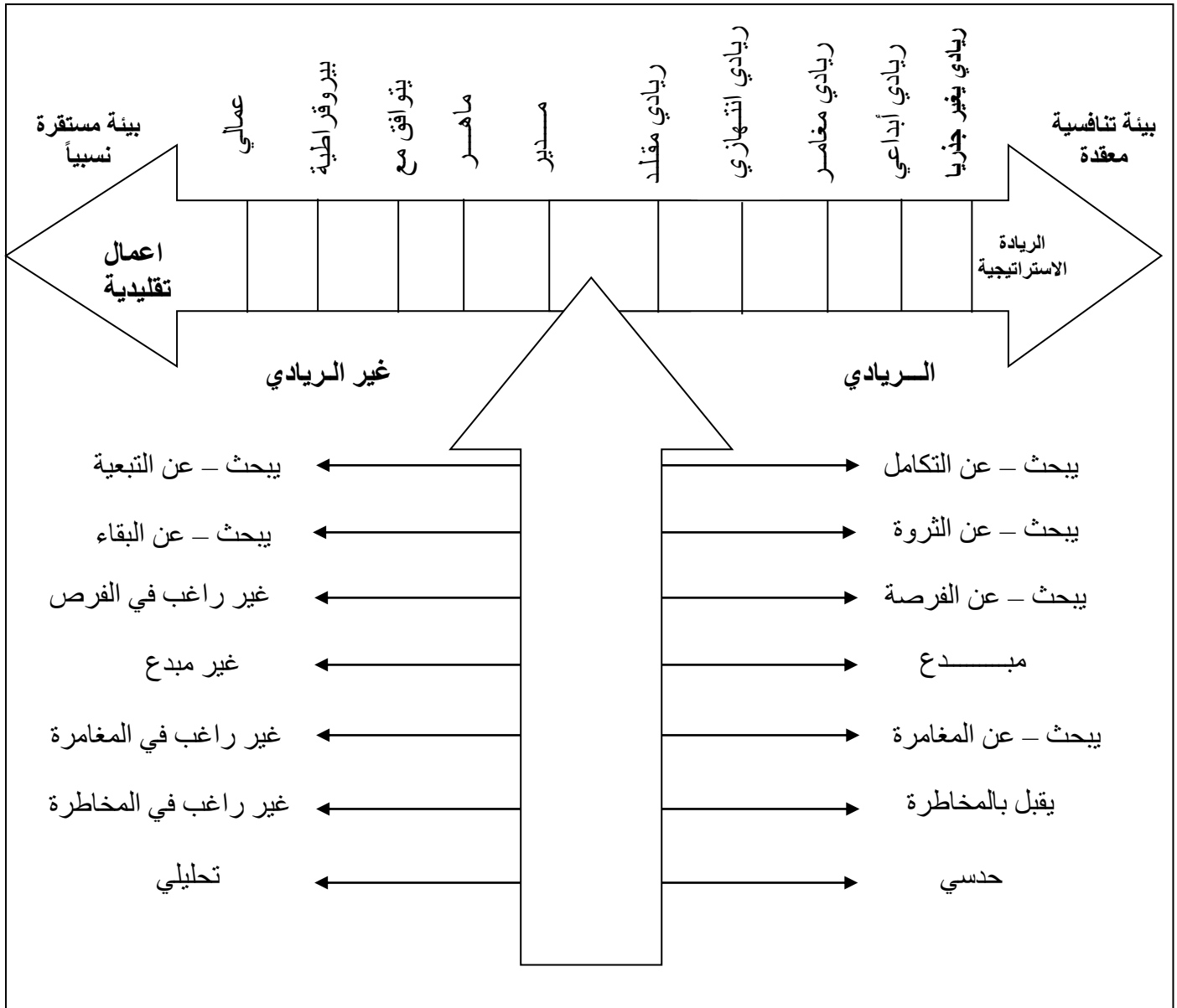
أما سلوك الاعمال التقليدية فإن تصرفه يبقى ضمن محددات التأكد ولن تحتاج إلى التزامات صارمة ، عن طريق العاملين والمبدعين . ويعبر التوجه نحو معيار جديد للريادية الإستراتيجية والاعمال التقليدية كما في الشكل .

جاء في تدرج مائل على الجانب الأيمن والأيسر كمدخل لإدراك المكان المناسب للعمل . ويلفت الأهتمام كيف يكون التنافس وكيف الريادي يعمل .

الريادة الإستراتيجية عملياً تبرز إلى الوجود في الأعمال الجديدة وغالباً ما تتمثل في مهام معقدة ، وأغلب الأعمال الجديدة تفشل . الأنشطة والأعمال الريادية تختلف جوهرياً ، وتعتمد على نوع المنظمة ونشأتها والريادة الإستراتيجية تتضمن أيجاد عدد من الفرص وتوظيفها .

رجل الأعمال هو شخص يكون مستعداً وقادراً على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى إبتكار ناجح ، وقوة الريادة الأستراتيجية تكمن في " التدمير الخلاق " في الأسواق والصناعات وفي نفس الوقت خلق منتجات جديدة ونماذج أعمال والقضاء على الآخرين . وبهذا الأسلوب فإن التدمير الخلاق هو المسؤول إلى حد كبير عن التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل (Schumpeter , 1950 : 44) .

وبناءً على ما تقدم أعلاه يرى الباحث أن مصطلح " الريادة الإستراتيجية " هي مثل أعلى بدلاً عن كونه مفهوماً نموذجياً ، ويأخذ الخطر الحقيقي أي " ليالي بلا نوم " ، أي بمعنى الوقت أو الوضع الذي يتميز بالغموض والنشاط الدائم بسبب عدم التأكد بخصوص الأستمرار في الحياة والعمل في السوق ، ويكون هذا الوضع أستثناءً وليس قاعدة .



الشكل (5) الاتجاه نحو الريادة الإستراتيجية أو الاعمال التقليدية

المصدر : من إعداد الباحث بتصريف عن (Levent et al , 2006 : 7) .

ثالثاً : حواجز الريادة الإستراتيجية Barriers of Strategic Entrepreneurship :-

المنظمات الكبيرة تعاني بشكل جوهري في الريادة الإستراتيجية من عقلية وأدراك المسؤول في الإدارة العليا ، والهيكل الأساسي لنظام العمل في الوقت الحاضر يميل نحو تفهم الحواجز (موانع) التي تقف دائماً في طريق التقدم بالريادة الإستراتيجية . ويبين الجدول (15) هذه الحواجز في جدول للهيكل الأساسي لنظام العمل لمثل هذه الحواجز نحو ستة أنواع (أصناف) وكالاتي :-

الجدول (15)

أنواع الحواجز التنظيمية للريادة الإستراتيجية

الثقافة	الفرد	الإجراءات	توجه الإدارة	الهيكل	الأنظمة
قيم معروفة	الخوف (القلق) من الفشل	التعقيد المطول لدورات الموافقة	غياب أو نقص الأهداف الإبداعية	المستويات التنظيمية أكثر مما ينبغي	التوجه بشكل خاطئ للمكافئات وأنظمة التقييم
الافتقاد للرؤية فيما يتعلق بالأسبقيات	مقاومة التغيير	تتطلب وثائق كثيرة	إستراتيجية غير رسمية (شكلية) لريادة الأعمال	محدودية الفترة الزمنية للرقابة	نظام رقابة صارم
الأفتقار للتوافق	أنحراف محدود المجال	اعتماد كلي على سلوكيات وقواعد المؤسسين غير الواقعية (غير منسجمة مع الحقيقة)	لا توجد رؤية لدى الإدارة العليا	مسؤولية خارجة عن السلطة (تحويل)	نظام الموازنة غير مرن
قيم تتعارض مع متطلبات ريادة الأعمال	حماية وضمأن من سلطة الإدارة العليا	عدم واقعية مقياس الأداء	الأفتقار إلى الالتزام بتنفيذ الأسبقيات	الإدارة من الأعلى بإتجاه الأدنى	كلفة اعتباطية (عشوائية) غير قائمة على ضرورة أو منطق أو قاعدة لأنظمة المواقع
	الشعور بالرضا الذاتي توجه قصير الأجل		لا يوجد نماذج وتصاميم شخصية لريادة الأعمال لدى الإدارة العليا	قنوات اتصال مقيدة (محدودة)	التصلب والجمود الزائد للتخطيط الرسمي

مهارات ومواهب غير ملائمة			الافتقار لأمكانية تفسير المسؤولية
--------------------------------	--	--	--------------------------------------

Source : Morris , M , H , & Kuratko , D . F , (2002) " Corporate Entrepreneurship " , Orlando , Florida : Harcourt College Publishers , pp : 173 .

ويمكن عرض ومناقشة أهم الحواجز الأساسية وبأيجاز كما يلي :-

1- الأنظمة Systems :-

الأنظمة التي تم تأسيسها قد لا يكون هناك أحد مستعد أو يرغب بها بسبب قصورها في مواجهة التغيير . الحالات والأوضاع الأبعد (الإضافية) للأعمال تتطلب وتحكم وجود أنظمة مفهومة وواضحة . الأمر الذي يجعل العامل غير راضٍ أو راغب بتلك الأنظمة لمواجهة التغيير وتحقيق الريادة الإستراتيجية (:2003, Struwing 354) . ولتحقيق الرضا للعاملين حول الخلاف أو الجدل لمنشأ الاختلاف بين الريادة الإستراتيجية وتدرج إدارة المنظمة وتصنيف وتوزيع الغموض وأستكشاف التناقض في التفضيل لأستغلاله (Bouchard , 2001:4) ومن وجهة نظر الباحث فإن قابلية ومهارة الفرد للريادة الإستراتيجية يمكن أن تلمح أو تدل على الرد المناسب بفلسفة أو أسلوب أو مهارة ضرورية أخرى .

وأن المبدع يقترح حلول ويخلقها للمنظمات المبدعة ويكتشفها عند الحاجة لها . المنظمة (أو الممارسة العامة) للإدارة أو مساعدة الإدارات الأخرى والتركيز على التفاؤل للموارد والحكمة في اتخاذ القرار وقرارات الموقع والرقابة وتعديل المنفعة .

ومن وجهة نظر الباحث أيضاً أن الدراسة تلاحظ توفر الوقت والتأكيد على تبني المنظمات لأنظمة إدارية تنسجم مع التغيير والرغبة الخائفة للريادة الإستراتيجية في عقلية أصحاب المنظمة .

2- الهياكل Structures :-

توازن طبيعة التدرج أو التسلسل التنظيمي للمنظمات الكبيرة لن يؤدي إلى سلوك ريادي مع تباعد المسافة بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الأدنى للقوى العاملة (Evans , 2000 : 252) .

ويستدل الباحث أن الهياكل تنتج علاقة غير شخصية بين الإدارة والعاملين ، وتؤدي إلى عدم الثقة ومستويات الرضا بين الريادي المحتمل والعامل الذي يمثل عبء على موارد المنظمة .

وتشير تلك المستويات المتسلسلة الأكثر التي تصب نحو الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى أن الإدارة من أعلى إلى أسفل تؤدي إلى تقييد قنوات الاتصال .

ومما سبق نلاحظ أن هذه النتيجة تكون مؤكدة وتأثيرها قوي فكرياً وعاطفياً على الإبداع والتغيير عند كل المستويات في المنظمة (Morris & Kuratko , 2002 : 174) .

3- السياسات والإجراءات Policies and Procedures :-

تشير الإجراءات عند تأسيس المنظمة وأنظمة أعداد التقارير تعليمات السلطة وردود الفعل الإدارية الرقابية وتدرج مستويات المنظمة التقليدية التي تدعم هيكل الإدارة بالاستمرار والبقاء ولا تسهم بالتقدم والنمو في الابتكار والإبداع (Evans , 2000 : 252) .

وكذلك تبين تلك الإجراءات والسياسات من شكلها الخارجي بشكل مباشر وصريح على متطلبات التخطيط التي تفرضها الإدارة رسمياً وتقود إلى توليد شعور بالكبت والإحباط لروح المبادرة الجديدة . (Mc Grath & Macmillan , 2000 : 232)

4- الفرد People :-

يراقب الرياديون بعناية المؤثرات في المنظمات التي لا تلاءم دائماً حرية العمل والحاجة للحرية التي تقود للإبداعات حتى تحقيق أمل والنهوض به بسبب فرض الرقابات من قبل إدارات المنظمات ، ويمكن النظر للإدارة والقيادة في المنظمات على أنها صفة أساسية وعامل مهم تعطي صورة أو شكل الحكم في المنظمة والمبدأ الذي يوجهها كأسلوب للتعبير عن الممارسة والإجراءات في المنظمة .

ونشاط الريادي وعقليته تتبع من خلفيته والبيئة المحيطة وقدرات وقابليات أخرى تدفعه وتحفزها إلى جانب الحاجة للإبداع دون الاستقرار في مكان محدد فقط والثبات على الرقابة التي تفرضها الإدارة ، (Martins & Terblanche , 2003 : 68) .

5- الثقافة Culture :-

الحواجز في الغالب تؤدي إلى أصل ونشأة العامل الجديدة بالأهتمام التي تؤدي إلى اختلافات بين ثقافات المنظمة التقليدية الناشئة في المنظمات وثقافة الريادي (Evans , 2000 : 252) .

وتُفسر هذه الإضافة إلى جانب احتياجات المنظمة إلى بناء التزام فكري وعاطفي ونشر القيم التي تتخلل وجهات النظر المرتبطة بعمل المنظمة ، وفيما يتعلق بالرؤية في أي وقت يتم الاهتمام بمحاكاة أو تقليد المنافسين والرقابة وتوسيع أهتمام العامل في هذه الحالة يتلأشى إبداع العامل (Morris & kuratko , 2002 : 176) .

6- التوجه الاستراتيجي Strategic Direction :-

يمكن التعرف على أفكار الإدارة التي تكون بعيدة وغير واضحة من خلال أسلوب أو نمط الإبداع للتوقعات والأحتمالات التي تفكر وترغب بها المنظمة وتفترضها . ويجب تشجيع ودعم وتنشئة تطوير منتج جديد ، ويجب التعرف على الاحتياجات الجديدة للزبائن والأستخدامات والممارسات الجديدة والأسواق الجديدة عن طريق قابليات وقدرات والتفكير والاهتمام بالمعلومات من مصادر مختلفة ومتعددة . أسلوب ونمط الإبداعي والريادي في المنظمة يجب أن يزودها للعاملين مع ثقافة تنتج من التفويض ، ويجب دفع نظام المكافآت إلى أعلى وتوفير دوافع للمبدع وسلوكيات ريادية وقيم وافتراضات (Zhao , 2005 : 38) .

رابعاً : أبعاد الريادة الإستراتيجية

Dimensions of Strategic Entrepreneurship

أن الافتراض الأساسي لأنموذج الريادة الإستراتيجية يتمثل في أن بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تجبر المنظمات على أن تكون ريادية في أعمالها وفي اتخاذ قراراتها واستغلال الفرص . وأن تكون الأستجابة سريعة وأبداعية ، وبالتالي فلا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق تلك الأستجابة . وكما أثرت الخلفيات المعرفية للكتاب والباحثين في مجال الريادة الإستراتيجية على مفاهيمهم أثرت كذلك على تحديدهم لأبعاد الريادة الإستراتيجية . ويبين الجدول (16) الأتي توضيح لهذه الأبعاد .

الجدول (16)

أبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

أبعاد الريادة الإستراتيجية													اسم الكاتب أو الباحث والسنة والصفحة	ت				
إدارة الموارد استراتيجيا	العقل الريادي	القيادة الريادية	الثقافة الريادية	الهيكل التنظيمي	القدرات الإستراتيجية	التحالفات الإستراتيجية	القوة الإستراتيجية	التغيير	التعلم التنظيمي	المرونة والنمو	الرؤية	اللائحة			التقييم	تحمل المخاطرة	الفرصة	الإبداع
									√	√	√				√	√	Eisenhardt et al , 2000 : 11	.1
															√	√	Hitt et al , 2001 : 486	.2

√	√	√	√								√				√	√	√	Ireland et al , 2003 : 974	.3	
√	√	√	√																Luke , 2005 :45	.4
										√	√				√	√	√	Belinda & Vereyn ,2005 : 81	.5	
√	√	√	√												√	√	√	Fox , 2005 : 9	.6	
√			√	√											√		√	Duane et al , 2006 : 14	.7	
√	√	√	√																Luke & verreymne , 2006 : 128	.8
										√	√						√	Ireland et al , 2007 : 51	.9	
√	√	√	√																Ketchen et al , 2007 :	.10
										√	√		√	√		√			Dumitru , 2008 : 73	.11
											√	√			√	√	√		Luck , 2009 :12	.12
√	√	√	√																Monsen & Boss , 2009 : 6	.13
√	√	√	√			√													Kraus & kauranen , 2009 : 41	.14

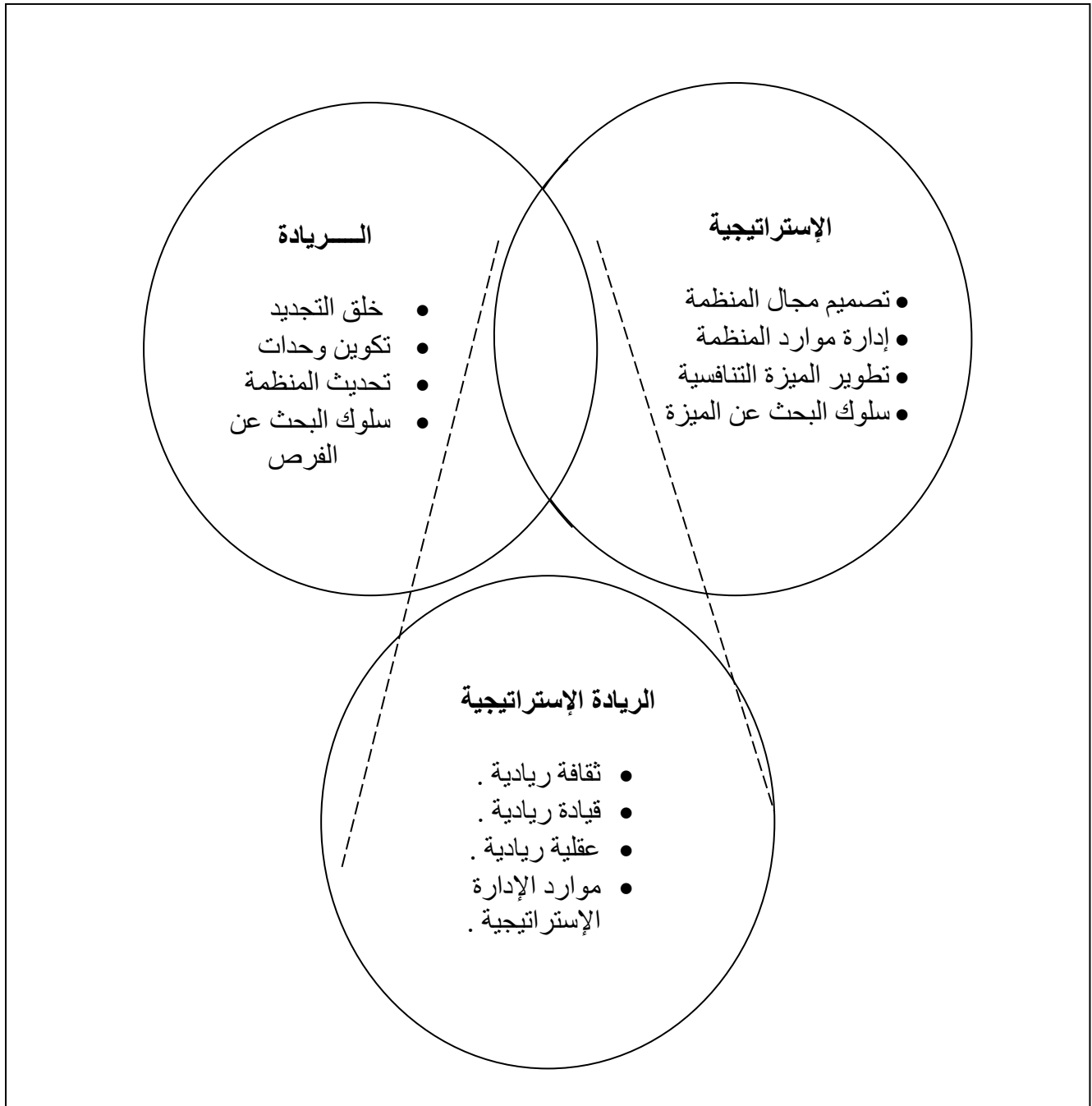
√	√	√	√														Kuhn et al , 2009 : 16	.15
√	√	√	√							√						√	Kuratko & kauranen , 2009 : 52	.16
										√		√		√	√	√	Martens et al , 2010: 84	.17
√		√	√	√													Urban , 2010 : 143	.18
														√	√	√	Clereq et al , 2010 : 97	.19
														√	√	√	Roberts , 2010 :18	.20
√	√	√	√														Kyrgidou & Hughes , 2010 : 44	.21
√	√	√	√														Kelly & Harrison , 2010 : 33	.22
														√	√	√	Abu Hassim et al , 2011 : 65	.23
				√			√							√	√		Awang et al , 2011: 83	.24
														√	√	√	Ferreira et al , 2011 : 106	.25
√	√	√	√														Hitt et al , 2011 : 67	.26

														√	√	√	Huange et al , 2011 : 3050	.27
√	√	√	√														Yang , 2011 : 66	.28
														√	√	√	Gathenya et al , 2011 : 6	.29
√	√	√	√	√	√												Kraus et al , 2011 : 14	.30
														√	√	√	Jones , 2011 : 96	.31
√	√	√	√														Sokolova , 2011 : 8	.32
							√							√	√	√	Lee et al , 2011 : 6	.33
√	√	√	√				√										Kimuli , 2011 : 8	.34
√	√	√	√														Foss & Lyngsie, 2011 : 16	.35
				√				√						√		√	Lim & Envick , 2011 : 8	.36
				√				√						√			Madhoushi et al , 2011 : 314	.37
√	√	√	√														Mohitsiwa , 2012 :	.38

							√								√		Cruz & Nordqvist , 2012 :25	.39
√	√	√	√														Yilmaz , 2012 : 8	.40
				√			√										Li, 2012 : 374	.41
√	√	√	√														Olusola , 2012 : 4	.42
				√			√							√			Zellwerger & Sieger , 2012 : 94	.43
√	√	√	√														Chang & Wang , 2013 : 2	.44
						√											Rensbutg , 2013 : 8	.45
	√		√				√										Dissanayake , 2013 : 4	.46
23	22	22	24	8	1	1	7	2	3	6	5	2	1	18	18	19	المجموع	
50 %	48 %	48 %	52 %	17 %	2 %	2 %	16 %	5 %	7 %	14 %	11 %	5 %	2 %	41 %	41 %	43 %	النسبة المئوية	

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر الواردة المذكورة .

نلاحظ من خلال الجدول (16) بأن أغلب الباحثين قد أتفقوا مع النموذج الذي قدمه (Ireland & Webb , 974 : 2003) ، والذي حدد الأبعاد الرئيسية للريادة الإستراتيجية بأربعة أبعاد هي :-
 (الثقافة الريادية ، القيادة الريادية ، العقلية الريادية ، إدارة الموارد إستراتيجياً) والتي حصلت على أعلى النسب في جدول (15) وهي (52% ، 48% ، 48% ، 50%) على التوالي ، ومن هنا تم أعتماد هذه الأبعاد الأكثر أنفاقاً ، وتم اختيارها وكما موضح في الشكل (6) الآتي :-



الشكل (6) نموذج الريادة الاستراتيجية

Source :Adapting from : Ireland . R . D . , Hitt , M . A . , & Sirmon , D . G . A . , (2003) , " Model of Strategic Entrepreneurship : the Construct and its Dimensions " , Journal of Management , Vol . 29 , No . 6 : pp : 963 – 989 . and Ireland D . R . & Webb w . j , (2007) , " Strategic Entrepreneurship : Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation " , Science Direct , Journal of Busioness Horizons , VOL . 50 , No . 1 , Kelley School of Business , pp : 49 .

1- الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture :-

يعد مفهوم الثقافة الريادية مفهوماً معروفاً ومعمولاً به في مجالات متعددة مثل الإدارة الإستراتيجية وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد والتسويق وعلوم متعددة أخرى . ويقصد بالثقافة الريادية هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع ، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل ، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الأستمرار بالإبداع وأعتبر التغيير المحرك باتجاه الفرص (Hitt et al , 2011 : 2) .

أن التفسيرات الأكثر شيوعاً التي تولدت من مختلف المؤلفين تعكس فكرة أن الثقافة الريادية هي نظام القيم المشتركة (أي ما هو مهم) . والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمة والإجراءات لأعضائها لوضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المنظمة) (Mohutsiwa , 2012 : 42) .

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 المتزايدة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة ، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن أستغلالها مع الميزة التنافسية المستدامة (Mc Grath & Macmillan , 2000 : 165) .

أن وجود الثقافة الريادية في المنظمة المتعلمة يُعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لأيجاد مهارات وموارد محدودة (Hitt et al , 2001 : 50) .

وتعرف الثقافة الريادية من خلال ست خصائص هي ، (Ireland et al , 2003 : 970) .

1- أفتراضات مشتركة أساسية .

2- أختراع ، أكتشاف ، تطوير من قبل مجموعة معينة .

3- عملية تعلم كيفية التعامل مع مشكلة التكيف الخارجي وطرق التكامل الداخلي .

4- العمل بشكل جيد لما يعتقدون أنه صحيح .

5- يمكن تدريس هذه السلوكيات والتصرفات للأعضاء الجدد في المجموعة .

6- النظر للرؤية الصحيحة والتفكير والشعور بعلاقات تلك المشاكل

وتتطور الثقافة الريادية في المنظمة التي يستخدم فيها القادة الفكر الريادي ، ويبحث العاملين ذو الفكر الريادي عن الفرص الريادية الموجودة في بيئات العمل التي تتصف بعدم التأكد ومن ثم تحديد القدرات المطلوبة

لأستغلالها بنجاح ، ولهذا السبب هناك أرتباط قوي ومتداخل بين الثقافة الريادية والفكر الريادي (Ireland et al , 1970 : 2003) .

وتؤكد الثقافة الريادية على الثقة بين العاملين الذين يشتركون في رؤية مشتركة ، وأنها تكون داعمة للمنظمة لأنها تخلق بيئة مناسبة للريادة الإستراتيجية (Luke , 2009 : 29) .
لذا توصف الثقافة الريادية بتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع المنظمة المدارة ريادياً أعمالها على توليد الأفكار والخبرة وتهتم بمهام أخرى قد تولد ناتجاً مبدعاً (Kuhn et al , 2009 : 9) .
ويعزز القول أعلاه ما جاء به (Hitt et al , 2012 : 63) عندما أشار إلى أن الثقافة الريادية والسمات الثقافية تؤثر على قرارات قائد المنظمة المستقبلية والإجراءات المتبعة ، ويمكن النظر لها بأنها تمثل حلقة للريادة الإستراتيجية تحدث بين قدرة القائد على تحديد الفرص وصفات الثقافة الريادية التي تؤثر إيجابياً على أكتشافها .
ومن الجدير بالذكر أن الثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة تتصف بعدم التأكد والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي ، أذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة حيث تركز الثقافة الريادية على الفرص والطلبات والفجوات ، فضلاً عن ذلك تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي يشار إليها (SWOT) والتي تمثل أدوات تحليل للإدارة الإستراتيجية .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الثقافة الريادية تُعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية ، وهي مفتاح للنجاح التنظيمي عن طريق الخروج بأفكار جديدة وقيمة والسيطرة على الموارد وثقافة التمكين والتطوير .
وهذه الثقافة الريادية تُعد واحدة من العوامل الرئيسية التي تشجع أنشطة الريادة الإستراتيجية في المنظمات عن طريق التغيير والتجديد الموجود في عقلية جميع العاملين فيها ، ويمكن القول أن القيادة الإستراتيجية والثقافة الريادية تنشأ معاً وتعطي دافعاً قوياً للإبتكار وتحمل المخاطرة والبحث عن الفرص والأعمال الجديدة لأيجاد مهارات وموارد محدودة على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في أيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة .

2 - القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership :-

القيادة الريادية هي ذلك الفعل الذي يحدد الهدف والإتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية (House , 2000 : 34) .

أما (Kimuli , 2011 : 14) فيشير إلى أن القيادة الريادية هي القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد إستراتيجياً من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية .

وترتبط القيادة الريادية الفاعلة في أنجاح جميع الأحجام للمنظمات سواء أكانت صغيرة أم متوسطة أم كبيرة الحجم (Daily et al , 2002 : 391) .

وهناك نوع من القيادة الريادية لها القدرة في التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل إستراتيجي من أجل التأكيد على البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن الميزة (Covin & Selvin , 2002 : 15) . ويجب أن يكون القائد الريادي لديه رؤية وقدرة على تحليل جميع الحالات التي شأنها أن تؤثر على المستقبل ، ويتم أتباعها من أجل تحقيق النجاح وأن رجل الأعمال ليس بالضرورة أن يكون الرجل الذي يستخدم رؤوس الأموال ، بل الرجل الذي يعرف كيفية تنظيم العمل وتدريب عامله (Gulumser et al , 2006 : 4) . ويقول (Kuratko , 2007 : 1) أن القيادة الريادية هي قابلية الريادي على توقع وتصور والحفاظ على المرونة والتفكير إستراتيجياً والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي تخلق المستقبل المشرق للمنظمة .

والقيادة الريادية يمكن أن تولد سلوكيات ريادية لمجموعات العمل المتناسكة معاً وترتبط بهدف مشترك ، وهذه السلوكيات تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المرؤوسين والقادة الإستراتيجيين الذين يجب أن يكون لديهم القدرة على المبادرة والرؤية والتحول لأن دورهم الرئيس يتمثل بقدرتهم على تشكيل المنطق الديناميكي ، والذي يتحقق من خلال وجود تنوع في إدارة الفريق الذي يوفر مختلف الخبرات والمواهب التي تسمح بالتنافس في هذه البيئة التنافسية . وتحتاج هذه القيادة ليس فقط الأعتداع والإبداع والابتكار الجذري ولكن أيضاً غرس المبادرة في عقلية المنظمات والثقافة الريادية ، ودون هذا الدعم الاستراتيجي والثقافي سيكون هناك سبب للتقليد في وحدات الأعمال والمشاريع الحالية والأنظمة المستقبلية (Urban , 2010 : 148) .

وعليه فإن القيادة الريادية توصف باعتبارها علاجاً للكثير من المشاكل التي تؤثر على الأعمال في بيئة اليوم سريعة التغيير ، وأن هذه القيادة الريادية تخلق الإثارة في العمل وتعمل في مخاطرة عالية والدخول في أعمال خاصة في ظل المكافآت أو الأرباح الكبيرة التي يمكن تحقيقها نتيجة ذلك .

ويرى الباحث أن العبقرية والإبداع من رجل الأعمال ليست في توليد فكرة فقط ولكن في فن وضع العاملين في المنظمة والموارد والطاقة معاً ، وتشكيل وتنفيذ الاتفاقات . وأن المنظمات لا تمتلك دائماً هذه المهارات . لذا يحتاج القائد الريادي إلى التقدم خطوة على القادة الآخرين ، إذ يعمل هذا القائد على تمكين ومساعدة فريق العمل في اكتشاف وتعظيم قابليتهم للمساهمة بفاعلية في سياسة المنظمة وتطوير الفرص . ويبدأ القائد الريادي بقيادة ذاته عن طريق التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعليم المستمر وتنمية الذات من خلال إستراتيجيتين تقوم على الذات ، هما إستراتيجية تركز على السلوك من خلال الملاحظات والأهداف الذاتية . وإستراتيجية تركز على الإدراك والتعلم من خلال الإتجاهات الفكرية وتطوير الذات .

وبالتالي فالقائد الريادي يحاول جعل فريق العمل قادة إذ يتحول من أعتداده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو لنفسه ، وبالتالي غالباً ما تكون أهدافه ابتكارية .

3- العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset :-

قبل التطرق إلى مفهوم العقلية الريادية لا بد من التعرف أولاً على العقل وما يتداخل معه من مفردات . فالعقل من ناحية اللغة مشتقة من عقله بمعنى ربط وثيقة ليحفظه عن الإفلات . وفي هذا السياق يطلق العرب على العقل على ما يحفظ الإنسان من موجبات الردى .

فالعقل إذاً هو ما بسببه نقوم بالعمل الصالح ، وجاء في تعريف العقل عن الإمام علي بن أبي طالب (ع) " العقل ما عبد به الرحمن واكتسب به الجنان " . والمعرفة بدورها مرتبطة بالعقل ، فمن لا عقل له لا يفهم من الحقيقة شيئاً ، والعلم ليس سوى جانب الكشف في العقلية . فالعقلية تضئ الأشياء والأشياء تضئ بها ولحظة الإضاءة تسمى " علم " . إذاً ليست هناك ثنائية في الحقيقة بين العقلية والعلم ، إنما هو نور واحد . وإذا تحدثنا عن لحظة كشفه عن الأشياء سميناه " علماً " ، وإذا تحدثنا عنه كشيء موجود وثابت سميناه " عقلاً " (المدرسي ، 2003 : 159 – 164) .

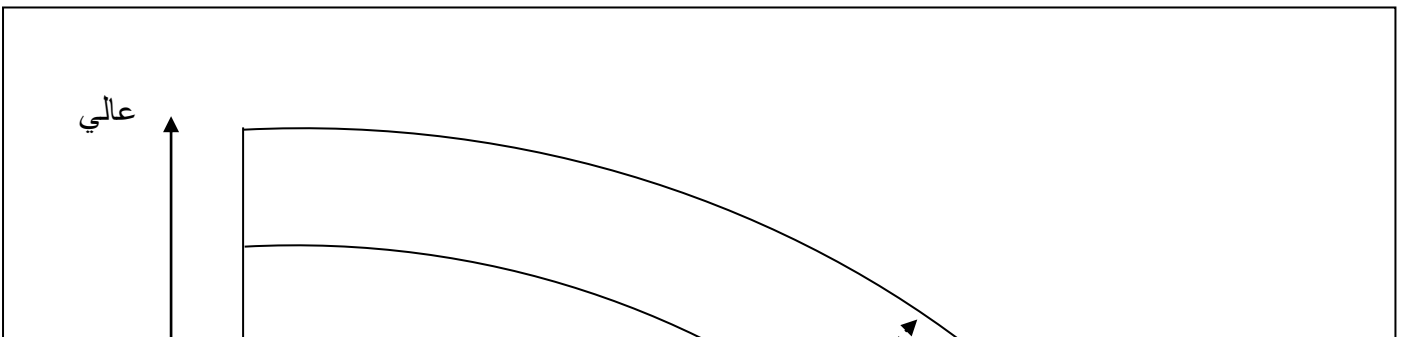
وتتداخل المعرفة بالعلم تارة وبالفهم وبالعقلية والدراية تارة أخرى . إلا أن الملاحظة وجود مسافة بينية قد يصعب تشخيصها بدقة بين العقلية وما يتداخل معها ، إلا أن التمعن في فلسفة الفكر الإسلامي يشخص إشارات كثيرة يستدل من خلالها على خصوصية كل مفردة .

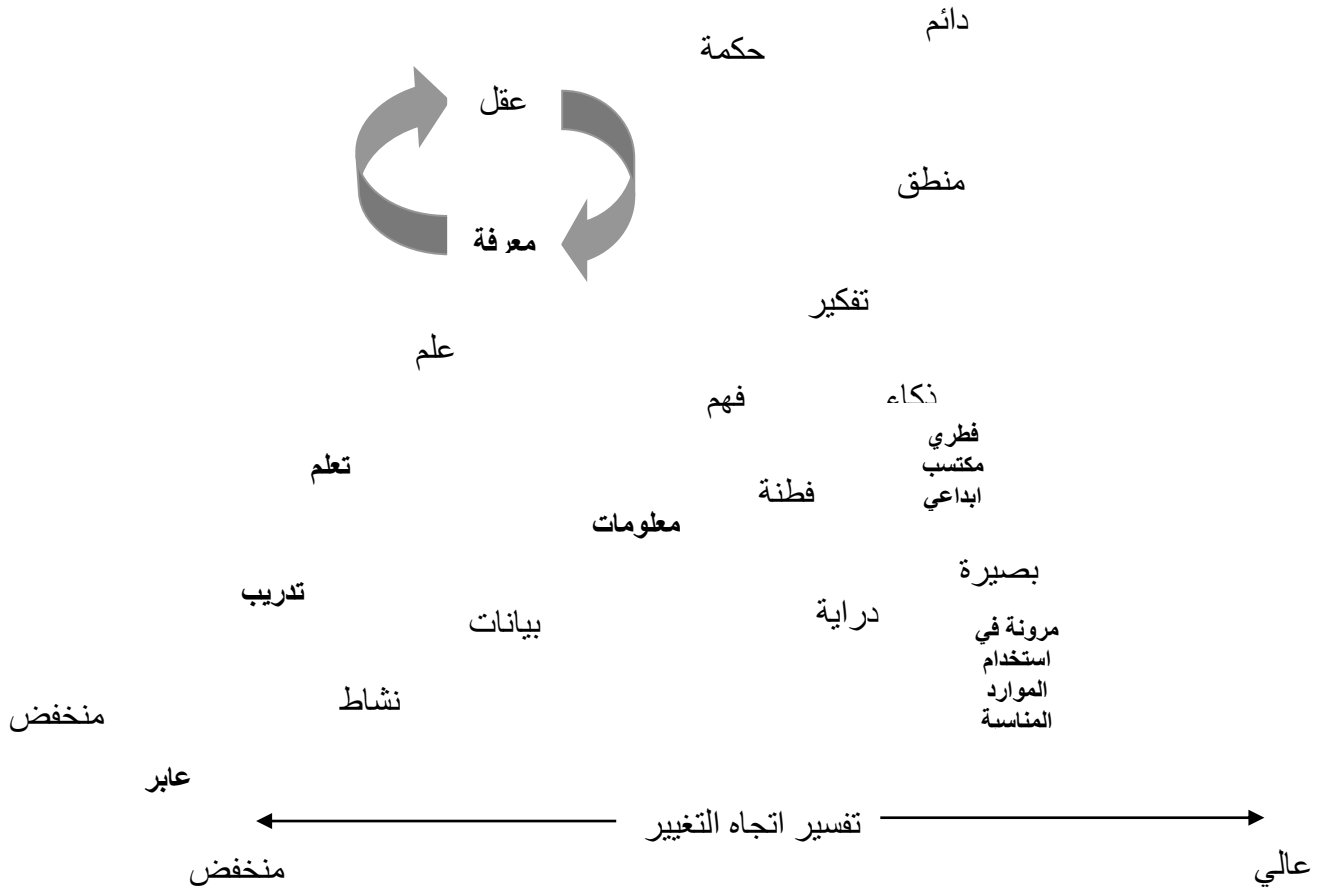
فقد جاء عن (الرازي ، 1945 : 15) قول النبي محمد (ص) " ما بعث الله أنبياءه ورسله إلى عباده إلا ليعقلوا عن الله ، فأحسنهم أستجابة ، أحسنهم معرفة ، وأعلمهم بأمر الله أحسنهم عقلاً ، وأكملهم عقلاً أرفعهم درجه في الدنيا والآخرة " .

وفي هذا إشارة واضحة إلى أن العقلية تتقدم على المعرفة ، وكلما زاد التمعن في ذلك كثيراً نرى أن كل هذه المفاهيم أرتبطت بشكل متسلسل لتقود إلى العقلية الريادية ، وكما يتضح ذلك في قوله تعالى : ((هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ)) الجمعة : 2 .

إذ فسرهما (الصلابي ، 2005 : 150) بأنها (الحلم والعقل) . وهذه المفاهيم تقود أيضاً إلى العقلية الريادية التي لا يعلوها إلا الحكمة وكما في قوله تعالى : ((وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ)) لقمان : 12 .

وإذ فسرهما (الرازي ، 1945 : 15) بأنها (الفهم والعقل) . وعلى أساس هذه التداخلات فأن الشكل (7) يمكن أن يجسد المسافات البينية الدقيقة التي تفصل كل مفردة بما تعني عن المفردات الأخرى .





الشكل (7) الترتيب التتابعى للعمليات العقلية

المصدر : المخطط بحسب تصور الباحث .

ومن خلال الشكل (7) الذي يوضح الترتيب التتابعى للعمليات العقلية ، نلاحظ أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات بقدر ما أن تفسير البيانات ووضعها في سياق نصي مفيد ، سيشكل منها معلومات قابلة للفهم ليأتي دور الإنسان فيها . إذ يستخدم ذكاءه وتفكيره ليمنحها المرونة التفسيرية اللازمة ، لأظهار المعنى الملائم ثم الحكم عليها لأستخدامها كيف ومتى وأين .

لقد أظهر السلوكيون بأن الرياديين يبنون تصورات عقلية عن الفرص السوقية التي لم يستغلها منافسون آخرون في السوق ، لذا فإن الرياديين يحولون أنظارهم نحو ما هو فريد وغير متوقع من الآخرين (, Mitton 1989:12) .

وقد لا يصنع قراراً عقلاً في بعض الأحيان وإنما يعتمد على الحدس والبديهة الصحيحة ، وهذا ما يميز جودة أداء الريادي عن غيره (5 : 2001 , Bouchard) .
وأن عقلية الفرد تتطور وتتدرج من الطفولة إلى النضوج ، وهذا ما تؤكد عليه أيضاً نماذج مختلفة يمكن استخدامها لتطور العقلية الريادية (210 – 212 : 2002 , Stephen) :-

☆ الأسفنجية :-

أن الدماغ يشبه الإسفنج (Sponge) جاهز للتشرب (Soak up) بالمعلومات ، بعض الأسفنجيات أفضل من غيرها ولكن العقول تتقارب وترتبط بينهما ، إلا أن الإسفنج لا يستطيع أن يقارب أو يربط . وتمثل مرحلة التشرب والتعلم بين الأطفال .

☆ الحاسوب :-

أن الدماغ يشبه الحاسوب (Computer) فهو يأخذ الأفكار يشغل البرامج ويقدم المخرجات ، نفس البرنامج يعمل طوال الوقت كبرنامج تعلم متعدد الأغراض . العقول المختلفة تكون مثل الحواسيب مختلفة المواصفات مختلفة السرعة والقدرات والبرمجيات ، إذ أن الذكاء بصورة عامة يكون جوهرية في الرقابة المركزية واستخدام نماذج عديدة خلال تطور المراهقين .

☆ الدماغ :-

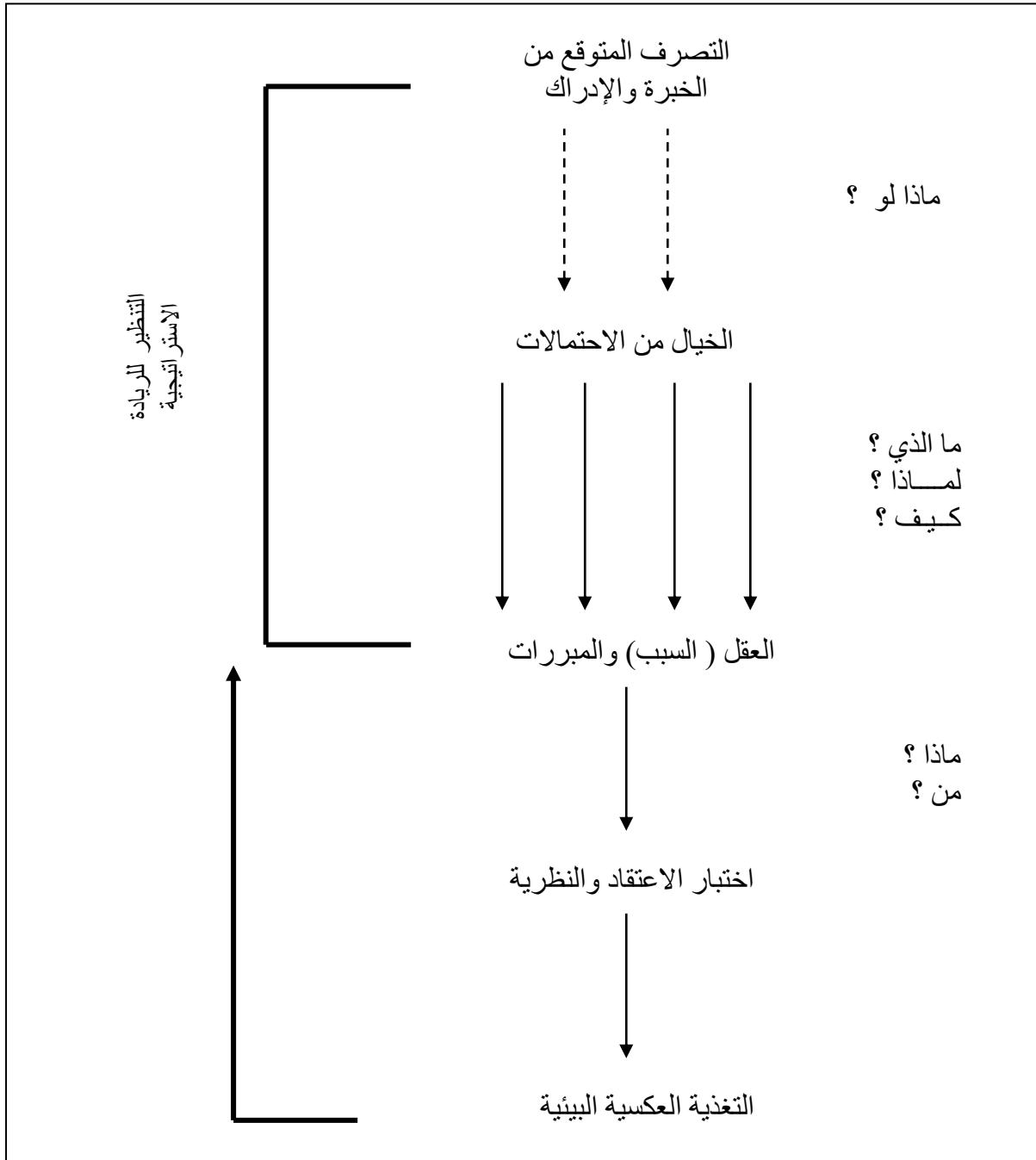
الدماغ مثل سكين الجيش السويسري (Swiss Army knife) أنه نظام الغمد (Case) وأدوات خاصة مستقلة (الاتصال Blades) التي يمكن أن تستخدم لأغراض متعددة . وهذه الأدوات تقدم عند الولادة ، مبنية في الدماغ ومفتوحة لأستخدامها في التجربة ، مثلاً أن اللغة يتم تعلمها والقدرات النفسية بين الأفراد لها أن تحفز بطرق مراوغة كبناء التحالفات والصدقات . وعليه يتم استخدام الأدوات المتخصصة في سياق ملائم عن طريق البالغين الناجحين ذوي الخبرة .

ومما سبق يرى الباحث أن العقلية الريادية تُعد مطلباً أساسياً للإستراتيجيين ليحققوا النجاح في المستقبل وأستغلال عقليتهم في تنظيم أعمالهم ، ويقوموا بخلط ودمج أفضل ما لديهم من نماذج قديمة لكي نرى أفضل ما لديهم ونعرف قدرتهم على الأحساس بسرعة والعمل والأستعداد ، حتى في الظروف غير المؤكدة بشكل كبير .

ويمكن اعتبار العقلية الريادية في ريادة الاعمال هي ظاهرة فردية وجماعية وذات أهمية للقادة والعاملين في المنظمات للتفكير والعمل ريادياً (41 : 2012 , Mohutsiwa) .

ويمكن النظر للخبرة كمصدر للتنظير للريادة الاستراتيجية وتتضمن عنصرين رئيسيين يشير إليهما الشكل (8)

:-



الشكل (8) تمثيل الأسلوب النظري للريادة الاستراتيجية وتكوين الأعتقاد

Source : Felion , Teppo , and Zenger , Todd , R , (2009) , " Entrepreneurs as Theorists : on The origins of Collective beliefs and Novel strategies " , Strategic Entrepreneurship Journal , VOL . 3 , No . 1 , pp : 132 .

1- التصرف المتوقع من الخبرة والإدراك :-

عملية التنظير للريادة الإستراتيجية والعاملين المرتبطين بها تبدأ من عملية تشكيل الأعتقاد والتصرف المتوقع ، كأمكانية الريادي رؤية التصورات والخبرة ومشاهدة الأداء السيئ للمنظمات الأخرى أو رؤية مشكلة

الزبائن وأحتياجاتهم ، وهذه المشاهدات قد تشجع التنظير حول الأحتتمالات البديلة (Hsieh and et al 2007:1258).

ويمكن التركيز على الآثار والسببية غير المباشرة ، وكذلك دور التجربة والملاحظة في تشكيل الأعتقاد على الرغم من أن العاملين قد يكون لهم تجارب أو ملاحظات متماثلة . ألا أن هذه الملاحظات قد لا تحث بالضرورة على نفس المعتقدات أو أنماط العمل وأكتشاف الفرصة ، وإنما قد تؤدي إلى ملاحظات لعملية التنظير الريادي وتكوين الأعتقاد (والتي تم التعبير عنها بالخطوط المنقطة في الشكل) .
وعند النظر إلى حالة إسحاق نيوتن (Isaac Newton) لاحظ نيوتن كيف سقطت تفاحة من شجرة (1 : Westfall , 1983) ، وهذه الملاحظة أثارت داخله أسئلة من مثل (لماذا سقطت بهذه الطريقة) .
والحقيقة لم يلاحظ أحد قبل نيوتن هذه المسألة ، ولكن بالتأكيد تم مشاهدة هذه الحالة من قبل العديد من الآخرين ، إذ توضح هذه الحالة أن الملاحظة والتجربة نفسها ليست سوى جزء مرتبط بشكل قليل إلى المعتقدات ، وهناك حاجة لفهم كيف تظهر المعتقدات الجديدة والتوقعات .

2- الخيال من الاحتمالات :-

يوفر الخيال أحد المحركات الرئيسية لعملية التنظير للريادي * . يتخيل رجال الأعمال أحتتمالات لمسارات العمل في المستقبل ، وبالتالي أضافة أمكانيات جديدة لمجموعة من الملاحظات والخبرات (الموضحة في الشكل (8)) .
والخيال يضيف مجال آخر للأحتتمالات سواء أكانت منتجات جديدة أم هياكل جديدة أم أسواق جديدة ، والإبداع الفكري ينتج من عملية الخيال لمجموعات متنوعة وجديدة من الأمكانيات (2 : Rescher , 2005) .
والخيال هو وسيلة منخفضة التكلفة لتوليد وتحديد والنظر في مجموعة متنوعة من الأحتتمالات الريادية ، والخيال غير منفصل عن كل من الحواس والأدراك (4 : Currie & Ravenscroft , 2003) .

* عملية التنظير الريادي :- تعني أن الكثير من المفردات التي تستخدمها في تطوير النظرية لاحقا سيتم تعلمها من خلال أعمال الفلاسفة الذين وصفوا المنطق والتبرير بأسم عملية التنظير للأحتتمالات الممكنة في ميدان العمل عالمياً (1 : Goldman,1999) .
ويمكن إدراك روابط واضحة بين التصور والخيال ، والمهم أنها ستجعلنا قادرين على التمييز بين التجربة وطرق المشاهدات والخيال والأساليب الكثيرة للتعامل مع القدرات العقلية والإدراكية للإنسان . والخيال يسمح لتصور أفكار جديدة وسيناريوهات جديدة وتصور مستقبل جديد ، من خلال الدور الذي تؤديه المحاكاة العقلية في

تنظيم النشاط الريادي عن طريق المحاكاة المعرفية والتفكير ، وبالتالي السماح بخلق احتمالات فريدة من نوعها والتي تتبع من الحواس (Gendler , 2004 : 1155) .

وفي الواقع يمكن ملاحظة أن عقلية العامل لديها القدرة على التكيف الطبيعي وتخيل النظريات الصحيحة لبعض الأنواع التي تكيفها عقليته مع احتياجاته (Felion & Zenger , 1999 : 134) .

وبشكل عام يمكن القول أن التنظير الريادي مهم لظهور التنظيم الريادي والمعتقدات والاستراتيجيات الجديدة وتخيل الاحتمالات من خلال الملاحظة والتجربة لمسارات العمل في المستقبل عن طريق المنطق والتبرير للاحتتمالات ، وتشكيل المعتقدات المشتركة حول الاحتمالات المستقبلية الممكنة والنوايا الجماعية ، والتنظيم الريادي يوفر تنظير أولي وشرط تنظيمي رئيسي للأشكال التنظيمية اللاحقة كالخبرة والبحث والتعلم .

وبشكل عام يعتمد مستقبل المنظمة على هذا المسار ، وتأخذ في الاعتبار قدرات العامل على التفكير بشكل خلاق حتى في البيئات غير المؤكدة وقدرته على توليد حلول جديدة وخلاقة .

كذلك تتميز العقلية الريادية بعدد من الخصائص ومدى أنسجامها مع الضغوط وكيفية التأقلم مع مثل هذه الضغوط ومدى أستغلالها للفرص ولانطلاقها منها ومن ثم القدرة على التغيير . ويبين الجدول (17) الأتي تلك الخصائص :-

الجدول (17)
خصائص العقلية الريادية

المتغيرات	الخصائص	الضغوط
الاتجاهات	ينطلق بوساطة الفرص	سرعة التغيير
الألتزام	على المدى القصير وضع قرارات قليلة	قبول الخطر
الموارد	أستئجار أو امتلاك الموارد	صعوبة الأمتلاك والحاجة إلى السرعة للنجاح وأما الفشل
الهيكل	أفقي مع الشبكات الرسمية	التوازن والتنسيق في القضايا

Source :- Suatel , f , (2000) , " Entrepreneurship Theory of the Firm " Routeldge , London and New York , p : 25 .

ومن خلال ما سبق يمكن القول وبما لا يقبل الشك في أن هذه الريادة الإستراتيجية أضحت مطلباً جوهرياً من مظاهر عصر المعلومات والانترنت والعصر الرقمي وضرورات مواكبة وقيادة هذه المتغيرات في ظل خيمة العقلية الريادية للقادة والعاملين وتنظيمها ، بأعتبار أن هذه العقلية هي أساس الفكرة التي تنمو وتزدهر بها

المنظمات الإنتاجية والخدمية . ولأنجاح هذه العقلية الريادية وأستثمارها تتبين الحاجة الى الأهتمام ببعض العوامل ومنها :-

- ❖ إستبعاد أو تقليل الضغوط التي يمكن أن يمارسها النظام الأساسي والقوانين واللوائح على العملية الاستثمارية للمورد البشري الذي يمتلك عقلية ريادية وإزالة كل ما يعيق مسار التطوير وتحسين الأداء .
- ❖ توافر الأمكانيات لدى المنظمات والإدارات على تحريك مواردها البشرية بغية تطويرها .
- ❖ خلق حوار أتماعي حقيقي (مناخ أحرار وثقة وتعاون وتقدير بين الإدارة والعاملين) خلال مسيرة الأستثمار والتطوير في الموارد البشرية .

4- إدارة الموارد استراتيجياً Strategic Resources Management :-

الريادة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بتطبيق المعرفة والقدرات في بيئة العمل مع أستكشاف الفرص لأستغلالها في المستقبل من خلال تطبيق جديد لهذه المعرفة والقدرات الجديدة و/ أو المحسنة . لذا فأنا نحتاج إلى إدارة الموارد استراتيجياً ، وهذه الموارد يمكن تحديدها بأربعة مصادر نظرية على الأقل (دراسة الكفاءات المتميزة ، اقتصاديات ريكاردو ، الاقتصاد المتأمل ، اقتصاديات دراسة أثار الثقة المتميزة) (Barney & Arian , 2001 : 135) .

ويمكن الأستشهاد بأثنين من الافتراضات النظرية لـ (Resource-based-view) وأختصاراً (RBV) وهي :-

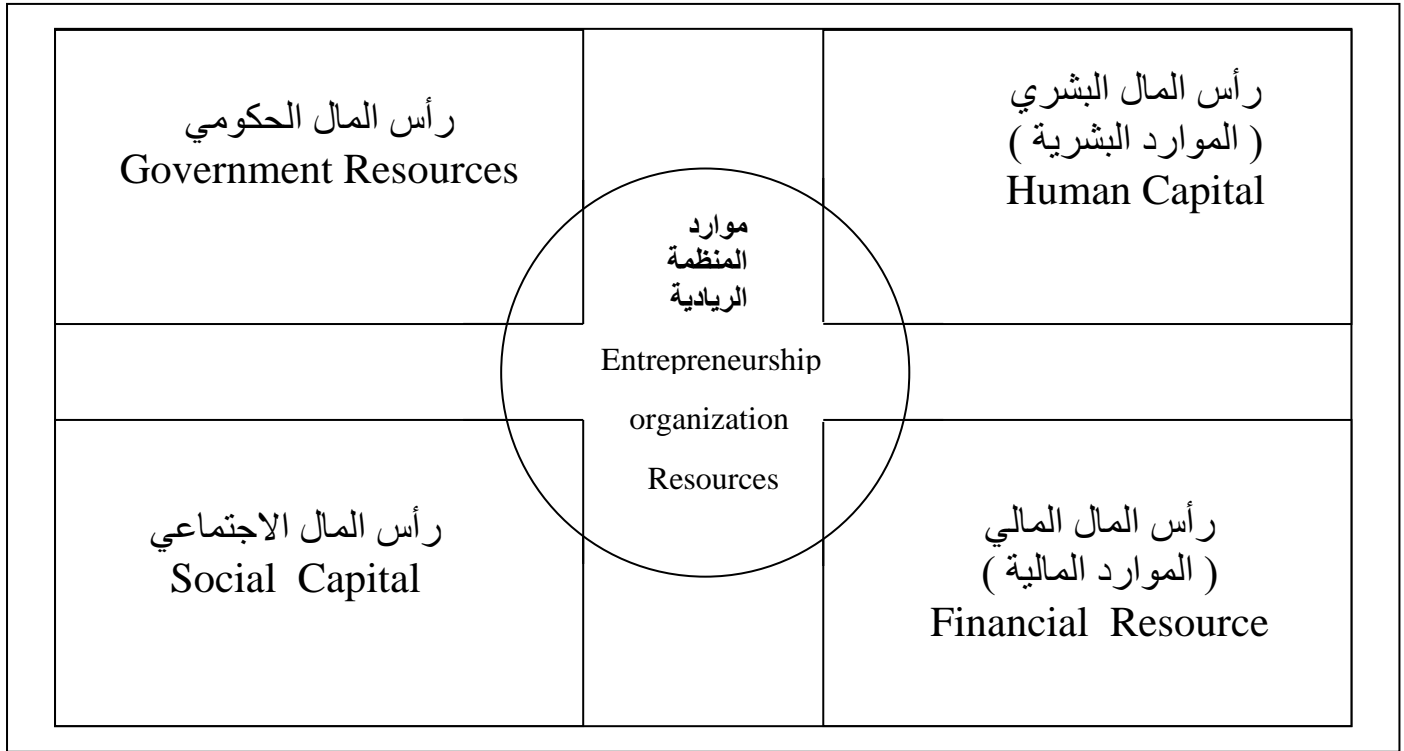
- 1- عدم تجانس الموارد أي أن المنظمات المتنافسة قد تمتلك أو تتحكم بموارد مختلفة .
 - 2- محدودية (ثبات) الموارد أي اختلاف كمية الموارد التي تمتلكها المنظمات .
- وتبين هذه الافتراضات لماذا تكون بعض المنظمات أكثر نجاحاً من غيرها ، ويظهر واضحاً أنها تعتمد على قوة مواردها وأدائها ودور هذه الموارد في خلق ودعم ميزة تنافسية (Hitt , 2005 : 965) .
- وعليه فإن المنظمات الريادية مطالبة بتحقيق التوازن بين البحث عن الفرصة (سلوكيات الريادة) والبحث عن الميزة (السلوكيات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية) وأن جزءاً من الريادة يتطلب مرونة وحدثة ، في حين أن إدارة الجزء الاستراتيجي يسعى الى الأستقرار والقدرة على التنبؤ .

وهذا التوازن يمثل تحدي للمنظمات الريادية بسبب مواردها المحدودة ، وهذا يعني أن المفاضلة في كثير من الأحيان يتم على أساس كمية الموارد المخصصة لأستغلال المزايا التنافسية الحالية وكمية الموارد المخصصة لأستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة ومصادر الميزة للمستقبل ، لذلك تحتاح المنظمة إلى مهارة في إدارة مواردها استراتيجياً وتحقيق التوازن (Benner & Tushman , 2003 : 245) .

أن الموارد تشير إلى موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها إلى نوعين هما (الموجودات الملموسة والغير ملموسة) ، والموارد الملموسة ، هي أشياء مادية مثل الأرض والبنائيات والمصانع والمعدات وطاقة المصنع والتكنولوجيا والعمليات وتوافر المواد الخام . أما غير الملموسة هي أشياء غير مادية توجد عن طريق القادة

والعاملين مثل ثقة المستهلك ، صورة العلامة التجارية ، والثقافة وسمعة المنظمة ، ومهارة الإدارة ، والمعرفة التي يمتلكها العاملون والملكية الفكرية (Hill & Jones , 2008 : 78) .

وهناك ثلاثة موارد تشترك في الريادة الإستراتيجية واحدة منها هي رأس المال المالي وهي موارد ملموسة والأنتنان الأخرى هما رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ، وهما موارد غير ملموسة . ويتم التركيز على الموارد غير الملموسة لأعتبارها موارد داخلية . تتميز الموارد الملموسة بسهولة الحصول عليها لكن الموارد غير الملموسة صعبة المنال فهي تخلق المقدرات الجوهرية ومن ثم تحولها إلى ميزة تنافسية مستدامة . والعديد من المنظمات تعتمد كذلك على الموارد الحكومية لمساعدتها على الازدهار ، ويمكن أبراز الموارد الريادية المذكورة من خلال الشكل (9) ، إذ يتم أيضاحها ضمن الفقرات الآتية :-



الشكل (9) عناصر موارد المنظمة الريادية

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات الإدارية .

1- المورد البشري (رأس المال البشري) Human Resource :-

يعد رأس المال البشري من أهم العناصر في المنظمة ، وهو المعرفة والمهارات لكل القوى العاملة في المنظمة . ومن المعروف أن رأس المال البشري يكون حاسماً للنجاح التنظيمي (Ireland & Harrison , 2001 : 55) . ويقصد برأس المال البشري على أنه القدرات الفردية والمعرفة والمهارة والخبرة للعاملين والقادة للمنظمة لما له من صلة بالمهام التي يمكن أن يؤديها هؤلاء ، وكذلك القدرة على اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات من خلال التعلم الفردي (Dess & Limpkin , 2001 : 14) .

ورأس المال البشري يمزج بين الجوانب التقليدية لإدارة شؤون العاملين مثل مهارات العاملين والمعارف والقدرات ، مع المبادئ الاقتصادية لتراكم رأس المال والأستثمار وخلق ونشر القيمة (, Shadur & Wright 2001 : 635) . وأغلب معارف ومهارات المنظمة تكمن في المورد البشري (Miller , 2002 : 694) . وأن كل من المعرفة الضمنية والصريحة هي ذات صلة بالبحث عن الفرص والسلوكيات التي تبحث عن الميزة . وتشير كل من المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى أمكانية تقنيها في عدة أشكال بما في ذلك اللغة الرسمية والبيانات الحسابية ويمكن نقلها بسهولة (Dess & Picken , 1999 : 2) .

وفي المقابل فإن المعرفة الضمنية تعبر عن الروتين غير المكتوب في علاقات العمل والسياق الاجتماعي للمنظمة (Bierman et al , 2001 : 16) .

ومن السهل منع أنتقالها وتبين المعرفة من خلال تطبيقها ويمكن الحصول عليها من خلال الممارسة ، ويُنظر لها كعامل محدد للتمييز بين أداء المنظمات (Coff , 2002 : 115) . مما يشير إلى أهمية إدارة هذه الموارد من الناحية الإستراتيجية .

والمعرفة هي قابلة للتوسيع بلا حدود ، ولا يهم كم أو كيف وغالباً ما يتم استخدامها والمعرفة ليست سلعة قابلة للتلف (Dess & Piken , 1999 : 3) .

وتتطلب أغلب المنظمات الجديدة تطبيق أعمال جديدة وأن رأس المال البشري قادر على القيام بهذه الإجراءات ، وبالتالي تطوير وأدخال سلع وخدمات جديدة والتي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري للمنظمة . والذكاء الأصطناعي يتطلب استخدام رأس المال الفكري الذي يكون جزء لا يتجزأ من القادة والعاملين في المنظمة ، وبالتالي قد يكون المال البشري أهم مورد للأعمال الجديدة ، فضلاً عن أن المنظمات الكبيرة التي تسعى للعمل الريادي وأن تنشئ أو تصون الميزة التنافسية . ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي مجتمعة هي الأساس للحصول على وتطوير الموارد المهمة الأخرى اللازمة لاستغلال الفرص وبالتالي خلق الثروة ، لذلك غالباً ما يتم تعزيز رأس المال البشري من خلال رأس المال الاجتماعي للمنظمة (Ireland et al , 2003 : 963) .

رأس المال البشري يمثل القيمة الحقيقية لتلك المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الرياديون ، والتي تحقق التميز والتفرد للمنظمة . والمنظمات الريادية الجديدة التي تبدأ مع فريق مكون من ثلاثة أو أربعة رياديين تكون احتمالية نجاحها أكبر من المنظمة ذات الريادي الواحد (Dess & Lumpkin , 2005 : 271) . لذلك رأس المال البشري له أثار مباشرة وغير مباشرة (من خلال التفاعل مع الإستراتيجية) على أداء المنظمات وتكلفة رأس المال البشري تتجاوز قيمة الفوائد التي تنتج . إلا أنه يمكن خلق قيمة تفوق التكاليف في المنظمات التي تكون لديها القدرة من خلال إدارة فاعلة لمواردها وتؤثر على أدائها (Zott , 2003 : 105) . عليه فإن رأس المال البشري هنا يشير إلى إمكانية المنظمة على تحقيق تكيف وتكامل وإعادة تشكيل مواردها وخصوصاً البشرية منها وكذلك مهاراتها وقدراتها التشغيلية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي . ولغرض إدارة الموارد استراتيجياً هناك بُعد آخر للأعمال الإستراتيجية ، وأن المركز المالي هو أحد الأصول الملموسة ، بينما رأس المال البشري رأس المال الاجتماعي والأصول غير الملموسة . وتكون هذه الموارد الثلاثة حاسمة للمساهمة في الريادة الإستراتيجية . وتكون هذه الموارد أساساً لتمييز أداء المنظمات من جهة خلق الثروات .

2- الموارد المالية (رأس المال المالي) Financial Resource :-

من الجدير بالملاحظة أن هناك أهمية كبيرة للتمويل المالي للمنظمات الريادية ، إذ تحتاج المنظمات الريادية إلى مبالغ مالية محددة ضمن خطة مدروسة مسبقاً ويكون مستوى التمويل محدداً لمدى نجاح المنظمة الجديدة . ففوة التمويل تعني قوة المنظمة الجديدة والتمويل النقدي مهم للمنظمة (Dess , 2005 : 272) . الموارد المالية المختلفة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات تعبر عن رأس المال المالي ، إذ أن المنظمات التي تمتلك موارد مالية كبيرة لديها القدرة لتحديد وأستغلال الفرص الريادية (Ovser et al , 2006 : 647) .

3- الموارد الاجتماعية (رأس المال الاجتماعي) Social Resources :-

ويعنى مجموعة من العلاقات بين العاملين (رأس المال الاجتماعي الداخلي) بين العاملين والمنظمات (رأس المال الاجتماعي الخارجي) والذي يسهل إنجاز الأعمال ، إذ أن رأس المال الاجتماعي يعتبر مجموعة شاملة من موارد خلق القيمة التي تتحقق للمنظمة بسبب شبكتها الدائمة من العلاقات داخل وبين المنظمات للحصول على الموارد لأستيعاب المعرفة (Muthuri et al , 2009 : 76) . والعلاقات داخل المنظمة مع الكيانات الخارجية ورأس المال الاجتماعي تساعد المنظمة على الوصول الى الموارد والسيطرة عليها وأستيعاب المعرفة (Dess & Lumpkin , 2001 : 273) .

ويمكن وصف رأس المال الاجتماعي الداخلي كمورد لأنه يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وأدراك أعضاء المنظمة في كل مستوياتها لهدف هذا التوجه الجماعي والثقة المشتركة . وتعتمد المنظمات عليها لتحويل المعرفة بطريقة تدعم استغلال الفرص وتنظيم الأعمال من خلالها لتحقيق النجاح بأستخدام المزايا التنافسية وبالتالي تحقيق القدرة الأستيعابية (Hitt et al , 2003 : 55) . وكذلك قد ينتج هذا النوع من رأس المال الاجتماعي من مصادر عدة لتشمل العلاقات الاجتماعية بين العاملين الذين يعملون بمراكز عمل مهمة في الإدارات العليا في منظمات منفصلة والتحالفات الإستراتيجية الرسمية وغير الرسمية بين منطمتين أو أكثر لخلق رأس مال اجتماعي خارجي . ويجب ترتيب العلاقات بين تلك المنظمات مثل الثقة تبعاً لقواعد المعاملة بالمثل ، وأن هذا التعامل من المتوقع الحصول على قيمته في التعاملات المستقبلية . ويعد رأس المال الاجتماعي الخارجي بمثابة مصدر للمعرفة الجديدة ، وينتج من القدرة الأستيعابية المحتملة لتلك المنظمات (Ireland , 2003 : 977) . وقد يكون الإبداع والريادية معرفتين من قبل جماعات داخل المنظمة ، فلا بد من فهم أفضل لكيفية تطوير رأس المال الاجتماعي لما له دور في تدفق الريادية والتي تعتبر مصدر داخلي للتنافسية وفي خلق القيمة (String Fellow & Lindsay , 2009 : 143) .

4- الموارد الحكومية Government Resources :-

أن الدعم الحكومي له مؤثرات إيجابية تعمل على مساعدة ودعم المنظمات الريادية ، ويشير كل من (Dess et al , 2008 : 272) أن هذا الدعم في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم به الحكومة الفدرالية في مجالين أساسيين هما :-

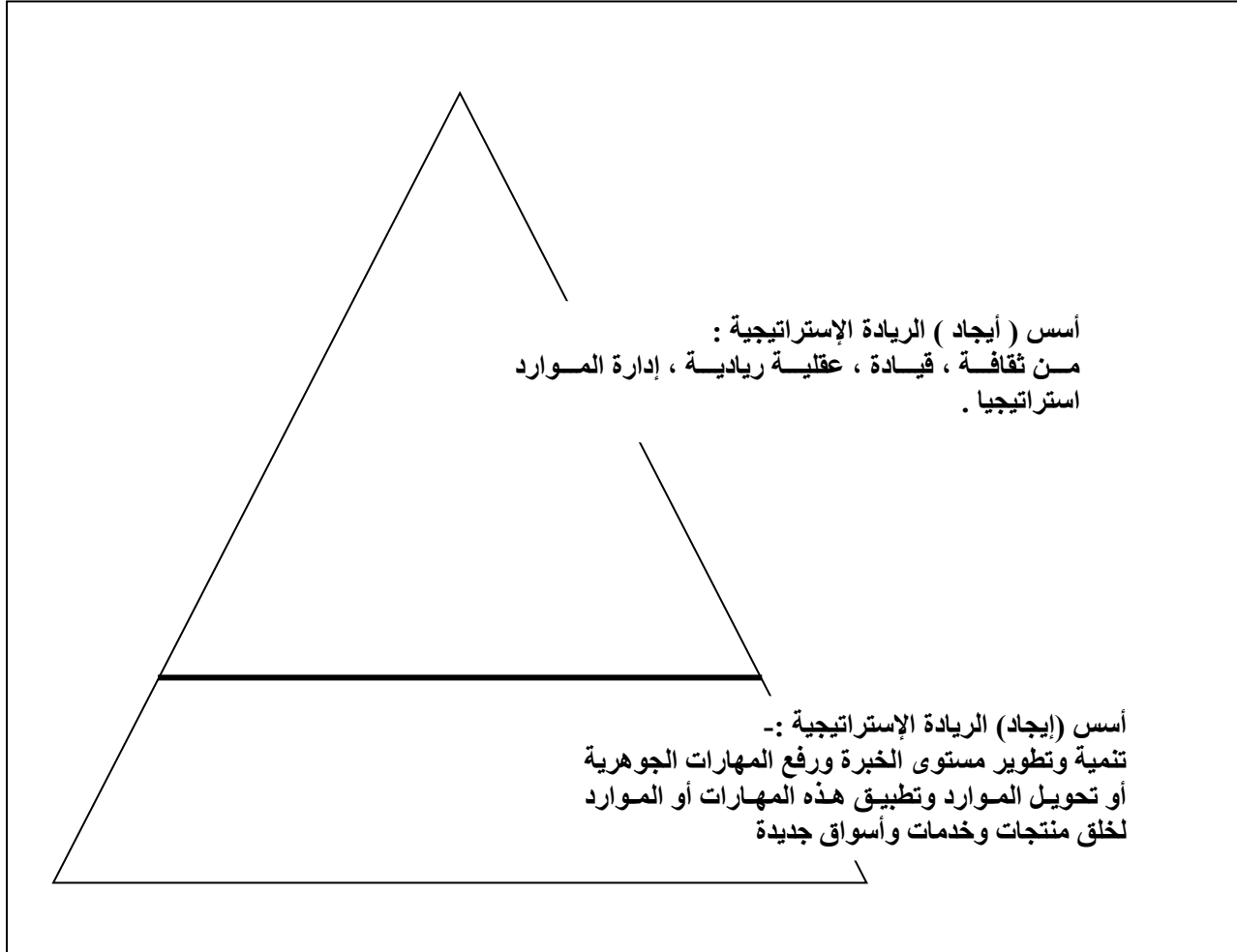
❖ المجال الأول التمويل الحكومي :-

فإدارة الأعمال الجديدة لها عدة برامج كالقروض المضمونة المصممة لدعم نمو وتطوير المنظمات الريادية

❖ المجال الثاني من الدعم هو التعاقد الحكومي :-

فالبرامج التي ترعاها إدارة الأعمال الجديدة وباقي الوكالات الحكومية تحاول التأكد من أن المنظمات الصغيرة لها فرصة لوضع عقود لتجهيز الحكومة بالسلع والخدمات .

أن الدراسة الحالية ترى أن الريادة الإستراتيجية والتي تعتمد على مفاهيم مثل ريادة الأعمال (Entrepreneurship) والإستراتيجية (Strategic) ، تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق المكانة الإستراتيجية ، وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي والذي يوضحه الشكل (10) .



الشكل (10) الريادة الإستراتيجية

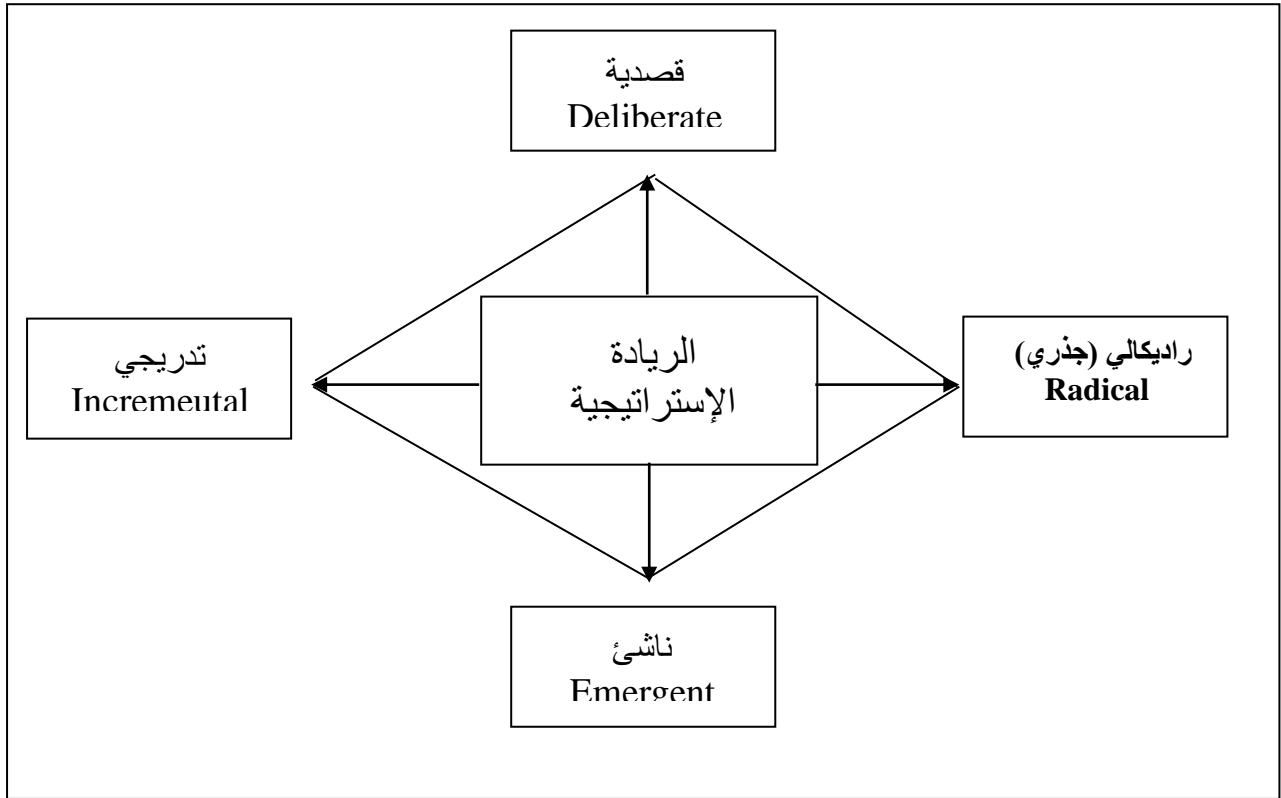
المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تؤكد على الريادة الإستراتيجية بشكل عام يمكن أن ينظر إليها على أنها داعمة في مجالات معينة ، ولكن ليست أساسية لريادة الأعمال . ويمكن تلخيص هذه المكونات بنقطتين أساسيتين هما :-

❖ الريادة الإستراتيجية : هي عملية متميزة تقوم على مزيج من العناصر (الأبعاد) الأساسية للأعمال ، ويجري تحديد الثقافة والقيادة والعقلية الريادية وإدارة الموارد إستراتيجياً .

❖ تمثيل الريادة الإستراتيجية : وكيف يمكن تطبيقها بوصفها ريادية وفي أطار استراتيجي للمنظمات التي تنمى وتطور من خبراتها ومهاراتها الأساسية ومواردها ، والأستفادة منها من خلال تحويل وتطبيق هذه الخبرات والمعارف في تلك المهارات والموارد والمنتجات والخدمات والأسواق الجديدة معاً .

وهذه المفاهيم يمكن أن يشار إليها بأنها أسس الريادة الإستراتيجية وبالتالي فإن دمج هذين المفهومين (ريادة الأعمال والإستراتيجية) ، يشكل الريادة الإستراتيجية كما تم وصفه كبناء متميز في الشكل (10) . ومن المنطلقات أعلاه يلاحظ أن مفاهيم الريادة الإستراتيجية تختلف تبعاً لطبيعة الريادة الإستراتيجية ، ويمكن أن تكون ضمن الحالات الآتية والتي تتراوح بين راديكالية والعمدية والناشئة والتدرجية . ويقدم الشكل (11) هذه المفاهيم وأعتبرها فلسفة شمولية تقود حياة المنظمات وتمكنها من رؤية والأحاساس بالقضايا التي ستواجهها مستقبلاً .



الشكل (11) طبيعة الظروف المحيطة بالريادة الإستراتيجية .
المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات الإدارية .

ومن خلال أستقراء المفاهيم الواردة في أعلاه واختلاف طبيعة الظروف المحيطة بالأنشطة الريادية والإستراتيجية ، نجد أنها كانت وبشكل واضح غير مخطط لها من قبل تلك المنظمات ، وتطورت من خلال الظروف ويجب علينا أن نتعامل مع التغيير وأن لا شيء ثابت مما تعودنا عليه من أعمال وأفكار ومنطلقات على

أننا مطالبون بتوسيع مداركنا وحدود أفكارنا وأعمالنا ، كما يتطلب أن نفكر خارج الصندوق ، وبالتالي نلاحظ الأختلافات الواضحة في طبيعة الإبداع (تدريجي مقابل الراديكالي) ضمن الريادة الإستراتيجية ، والمجال الاستراتيجي (قصدي مقابل ناشئ) . لذلك نحتاج إلى تحقيق التوازن ، وأن نفهم ما هو المهم الآن وما الذي نحتاجه لنكون ناجحين في المستقبل .

عليه لا بد من تحديد مكانة المنظمة والقدرات الريادية ، ومن خلال هذه الإمكانيات وأعمالها كمدخل لتحقيق التكيف والتكامل وإعادة تشكيل الموارد والمهارات والقدرات التشغيلية سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي ، لكي تستجيب الريادة الإستراتيجية لحالة التنوع في تحديات كونية الأعمال الريادية ، وعصرنة الفكر والمعلومات والمعرفة والعقلية الإدارية لمنظماتنا وتحديد مكانتها الإستراتيجية .

المبحث الثالث : الارتجال التنظيمي

توطئة preparation :

في عالم تحدده الفرصة والتغيير المستمر ، فإن تقرير ما إذا كان البقاء على المسار ، أو الانتقال إلى أفاق جديدة واعدة ، قد يعني الفرق بين النجاح والفشل . وكما هو معلوم تعمل المنظمات حالياً في بيئات مضطربة ، لذلك يجب أن نتعلم كيفية التفاعل والتكيف وبسرعة ، وبالتالي أصبح الارتجال التنظيمي مسألة مهمة للكثير من المنظمات على أختلاف انواعها . ويتصف بأنه ذو أهمية خاصة في البيئات المعقدة والديناميكية .

Intellectual for

أولاً : التأصيل الفكري لنشأة الارتجال التنظيمي

Rooting Organizational Improvisation

أن أغلب الدراسات التي تناولت الإرتجال التنظيمي أكدت على أولوية موسيقى الجاز في احتضان (الارتجال) بوصفه ظاهره ومدى تأثيره على توجيه سلوك الفرد .

ويعد الارتجال التنظيمي حقل بحوث حديث نسبياً ، فقد نشرت أول مقالة مخصصة لذلك أوائل التسعينات . وقد كان حقل الفنون سباقاً على باقي الحقول الأخرى في الارتجال ، إذ أشير إليه أولاً في موسيقى الجاز وفي وقت لاحق رمزاً للارتجال في المنظمات (Weick , 1993 : 12) . تمت الاستفادة منه في الارتجال المسرحي (Vera & Crossan , 2005 : 12) .

ثم تمت أستعارته والأستفادة منه في مجالات متعددة مثل (الرياضة ، وعلم النفس ، وعلم المنظمة ، والتعلم التنظيمي ، والذاكرة ، والعفوية ، والحدس ، والوقت ، وإدارة الأزمات ، وبناء الحل ، وفي علوم ومجالات الحياة الأخرى) (Leybourne , 2006 : 365) ، (Crossan et al , 2005 : 129) (Kamocke and Pina , 2008 : 93) ، (Akgun etal , 2007 : 203) .

أن الباحث يتفق مع رأي (Crossan , 1998 : 593) ، من أن الارتجال التنظيمي هو أكثر من مجرد أستعارة وما يديم الارتجال هو الفراغ نفسه ، والأستعداد للمخاطرة . والارتجال التنظيمي ليس عشوائياً أو بالضرورة يؤدي إلى التدمير الخلاق وإنما هو خيار واعي يمكن العاملين من العمل في ظروف المخاطرة وعدم التأكد ، وقد يعتبر خياراً متقدماً كما هو الحال عندما يكون لدى منظمة قواعد رسمية أو غير رسمية .

تمكن العاملين من اعتمادها كأجراءات في أوقات معينة من أجل التوصل إلى شيء جديد . لذا سيجري عرض كالاتي :-

1- نشأة وفلسفة الارتجال **Origination of Philosophy Improvisation**

الارتجال في اللغة يعني تناول الشيء بغير كلفة ، قالوا ترجلت البئر نزلتها من غير أن أدلى ، وهو أسرع من البديهة والرؤية بعدهما .

أما اصطلاحاً : فهو أيراد الكلام قائماً مستقيماً بغير تردد ولا تلثم وأرتجل الكلام أتى به من غير روية ولا فكر وأرتجل ، أي أنفرد به من غير مشورة (سليمان , 2013 : 211) . ويبدو أن الارتجال ظاهرة من ظواهر نمو اللغة ومن ذلك ما جاء به في شعر الجواهري :

أي طر طرا تطر طري ***** تقدمي تأخري

وهي تعني غياب السلطة والفوضى واختلاف المعايير . فكان يقصد بالارتجال استرسال الكلام من دون تلثم كما جاء في خطب النبي محمد (صلى الله عليه واله وسلم) ، والأمام علي (عليه السلام) ، وقس بن ساعدة الأيادي وعبد الملك بن مروان ، وبعدها عد مصطلحاً عند اللغويين .

وأعتبر بأنه محدود الأثر في اللغة العربية وأعتبروه كلمة مخترعة حبيسة ما نسميه العامية (الدارجة) . وقد يعنى بالارتجال " الاختراع " ويمكن شرحه وتمثله بصور مختلفة ، كالارتجال من الأنشاق ، والتصرف والارتجال ، والخلط بين الكلمات المخترعة والمستعارة من لغة أخرى (www.manhal.net) . وجذور كلمة الارتجال (Visus) يونانية تعني " الرؤية " في حين (Pro) تعني قبل و (Provisos) لم تكن كلمة منفصلة في اللاتينية .

وأن الارتجال في اللغة اللاتينية يأتي من كلمة (In – Providere) وتعني حرفياً (غير متوقع) أو غير المشروط أو من غير مقدمات (Kamoche et al , 2002 : 320) .

فضلاً عن أن (IM) هي سلبية وهذا يعني العائد إلى شيء الذي لم يشاهد في وقت مبكر من (Improvisus) ثم أكتسب تدريجياً معنى " غير المنظور " أو " غير المتوقع " ، ومن ثم شكلت الكلمة الإيطالية (Improvisare) وتعني أن تفعل شيئاً دون أعداد من أجل وضع غير متوقع (Alterhaug , 2004 : 98) . وهو في اللغة الانكليزية يأتي من كلمة (Improvisation) وتعني الارتجال أو شيء مرتجل (البعبي ، 2007 : 454) .

والارتجال في اللاتينية أيضاً ينزل من (Ethymologically) " Improvisus " ويعني ما هو غير متوقع ، ومدى الارتجال ينتمي إلى عالم ما هو للأبعد ، وبوصفه الأستعداد المستمر والقدرة على الارتجال (Dell and Stark , 2010 : 1) .

ولإدراك فلسفة الارتجال فإنه لا يمكن عده ظاهره على الصعيد الاجتماعي أو النفسي فلسفة معاصرة ، إذ قد يكون ذلك صحيحاً على الصعيد التنظيمي في مجال علم الإدارة وحقولها المتنوعة ، فقد تدلنا التجارب الحياتية على عدد غير محدود من الأحداث التي صنعت التاريخ والتي أرتجلت إرتجالاً (العنزي والساعدي ، 2007 : 120) .

وفي تاريخنا الإسلامي واقعة فتح القسطنطينية سنة (857 هـ) على يد السلطان محمد الثاني الفاتح إذ كان البيزنطيين قد قاموا بسد مداخل ميناء القسطنطينية بسلاسل حديدية غليظة حالت بين السفن العثمانية والوصول إلى القرن الذهبي ، بل دمرت كل سفينة حاولت الدنو والأقتراب . و لم يدور بخلد القادة البيزنطيين آنذاك ولا مساعديهم في صياغة استراتيجيات الفتح أن ينقل السلطان محمد الفاتح المراكب على البر ليجتازوا السلاسل الموضوعه لمنعها ، وتم هذا الأمر المستغرب بأن مهدت الأرض وسويت في ساعات قليلة واتي بألواح من الخشب دهنت بالزيت والشحم . ثم وضعت على الطريق الممهده بطريقة يسهل بها أنزلج السفن وجرها لأن السلطان تحت تأثير الظرف رأى أن هذه الطريقة ستشكل النجاح الحاسم ، وبهذه الكيفية أتم الحصار براً وبحراً ومن ثم فتح القسطنطينية ، وهكذا صنع الارتجال عملاً أسطورياً . (www.ar.wikipedia.Org) .

وعلى الرغم من نظر بعض المفكرين للارتجال على أنه عملية عشوائية ، ينبغي النظر إليه على أنه " كل شيء مباح " لكن ينبغي النظر إليه على أنه عملية تخضع لكل من الحرية ونمط العمل ، ويركز على العمل والتجربة المستمرة وليس على هوس التخطيط (Perry , 1991 : 53) . والممارسات التنظيمية التي تعتمد على كيفية إدارتها وأحتمالات تحقيقها لنتائج سلبية أو إيجابية (Baker , et al , 2003 : 256) .

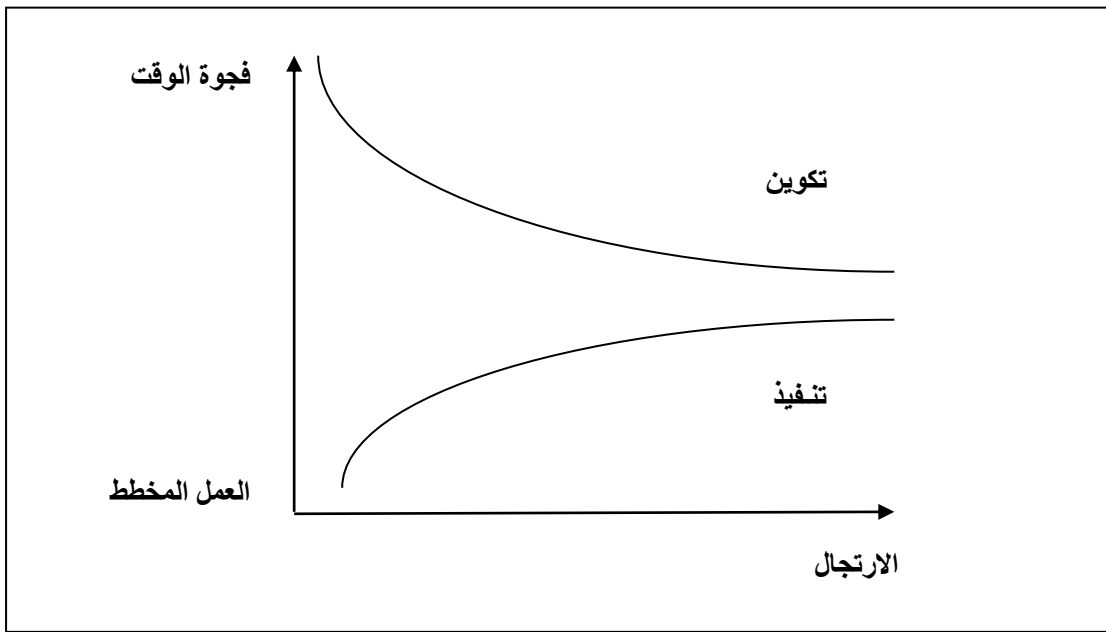
والارتجال لا يعني بالضرورة التدمير الخلاق أو تعتمد المخاطر غير الملائمة (Vera & Crossan , 203 : 2005) . فقد أظهر كل من (Shambu & Meyer , 2007 : 66) مفهوماً مقارباً للارتجال هو (Bricolage بناء أو إيجاد الحل) للمشكلة بمعنى أن الارتجال يتمحور حول إيجاد حل لمشكلة مفاجئة ، فالعامل لن يستطيع أن يرتجل دون أن يعرف ما هو الحل لهذه المشكلة وعليه يجب أن تكون هناك فاصلة زمنية بين الحدث المفاجئ وبين الارتجال .

وتحتاج المنظمات بشكل متزايد إلى قدرات ارتجالية للرد على البيئة والاضطرابات والمنافسة في السوق . ونتائج الارتجال تعتمد على الخبرة والإجراءات .

يعد الارتجال جزءاً متأسلاً من المرونة ، ومن الملائم تحديد ما هي أنواع المبادرات ذات العلاقة بالمنظمة والمتعلقة بتصميم وتنظيم العمل والتدريب لتسهيل الارتجال الناجح ، على افتراض أن الارتجال هو محرك للمرونة (Grotan ,etal , 2008 : 1) . وكما أن الانحراف عن النية يستلزم الارتجال والتوجه نحو الخطط التي تحاول نمذجة المستقبل من خلال طول دورة التخطيط والتقديرات التي أدلى بها المخطط ، أي الانحراف عن الخطة قبل الانتهاء من التخطيط والتي تتطلب إجراء ارتجالي . تتمثل بخطط الطوارئ وقدرة المخطط على التنبؤ والاستعداد للانحراف عن الخطط (Whalen , 2008 : 29) .

وهكذا فإن الارتجال هو لمساعدة العاملين لأعتماد خيار واع بدلاً من القيام بسلوك عشوائي (Arshad & Hughes , 203 : 2009) .

وينظر للارتجال بوصفه المفتاح الرئيسي للإبداع (Hackbert , 2010 : 10) . وتم الاعتماد على تقنيات الارتجال كوسيلة لتعزيز قدرة العاملين في المنظمة على الابتكار وسرعة الاستجابة والتعلم بشكل أسرع من المنافسين وتصميم وقت دورة تخطيطية أسرع ، وأن يكونوا أكثر ذكاء وأيجاد حلول أكثر ابتكاراً , ولتحقيق ذلك يتطلب منهم العمل بشكل أكثر عفوية مع المزيد من الإبداع والحدس . والارتجال هو مثال بارز من " التفكير خارج الصندوق " (Hackbert , 2010 : 12) . وتم التأكيد على الوقت كعامل مهم وأساسي للارتجال ويشير إلى درجة تلاقي التكوين والتنفيذ في الوقت المناسب (Moorman , 1998a : 711) . وكما يتضح ذلك عن طريق الشكل (23) :



الشكل (23) تقارب التكوين والتنفيذ في الوقت المناسب

Source : Vuckic , Asmir , (2012) , " Uncovering the Mystery of improvisation in project Management " , Master of science thesies, University Gotebotg , Sweden , Northumbria , p : 6 .

يتبين من الأستعراض أعلاه أن ظاهرة الارتجال التنظيمي على هذا النحو ليست ظاهرة سيئة بذاتها إلا بذلك القدر الذي يتعلق منها بالفوضى التي تقود إلى نتائج سيئة . ويرى الباحث أن الارتجال التنظيمي ليس اختراعاً يبدأ من الصفر كما لو كان في فراغ دون إعداد مسبق أو سياق معين ، فالتجربة مهمة جداً وتوفر الفرصة للأعداد والممارسة . والممارسة تعطينا القوة والثقة والمرونة ، وما يعمل على أدامة وأستمرار الارتجال هو الفراغ نفسه والأستعداد للمخاطرة والخوض بها بحذر وحكمة .

وهذا هو شعور كبير بالغموض ومعجزة إذ لم يكن هناك شيء والآن هناك شيء . وهذا الانفتاح لحظة بلحظة يمكننا من اكتشاف واقع التفكير الداخلي لدينا ويجعل الارتجال التنظيمي ليس فقط تقنية أو مهارة ولكن أيضاً أساساً للعيش ونتمكن من تحقيق الريادة في عالم سريع التغيير .

2- النشأة والتطور المفاهيمي للارتجال التنظيمي **Origins and Development of Conceptual Organizational Improvisation :**

تشير الأدبيات إلى أن موضوع الارتجال التنظيمي هو من الموضوعات الناشئة والتي لا تزال في مرحلة التطور . و يعد موضوعاً جديداً على المنظمات وعلى علم الإدارة عموماً وأكتسب أهمية كبيرة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين .

فالارتجال يكون تنظيمياً إذا تم تنفيذه من قبل منظمة أو أعضائها لأن الأفعال تكون تنظيمية إذا نفذها شخص أو أكثر نيابة عن فريق وهي منظمة أو مشروع (7 : Cunha , et al , 1999) . مما يعني أن الارتجال التنظيمي هو عملية مدروسة ومتعمدة (412 : Krueger , et al , 2000) .

وعالم الأعمال اليوم يتطور بوتيرة متسارعة لتتواجه المنظمات مع واقع ليس هناك فيه دائماً الوقت للتخطيط . ونتيجة لذلك فالعاملين كثيراً ما يجبرون على العمل قبل أن يتمكنوا من القيام بتحليل كامل لجميع الخيارات المتاحة ، لذلك ظهر الارتجال التنظيمي كعلم ناشئ للإدارة ولمساعدة المنظمات على التكيف مع هذه الحقيقة الواقعية والجديدة (219 : Mcknight & Bontis , 2002) .

أن رجال الأعمال يجب أن يكونوا قادرين على الخروج فعلياً عن الخطط من أجل التكيف مع هذه الظروف البيئية والتي في كثير من الحالات تتغير بسرعة وبشكل غير متوقع (Hmieleski & Ensley , 2004:296). وينظر إلى عملية تنظيم المشاريع على أنها أفضل لنشاط الارتجال التنظيمي إذ إن الارتجال التنظيمي يمزج بين ما هو مخطط والسلوك الناشئ (483 : Hmieleskie , Corbett , 2008) .

وأفاد (العبدلي ، 2010 : 81) أن هناك تناقضاً بين معنى مفردتي (الارتجال ، تنظيمي) . " فالارتجال " يشير إلى الدرجة التي يتلاقى فيها التركيب والتنفيذ معاً في الزمن ، إلا أن مفردة " تنظيمي " مأخوذة من تنظيم وتعني العمل بنظام وروتين وتخطيط لتحقيق الأهداف المحددة فيبرز التناقض بين معنى المفردتين بأن التنظيم يعتمد على الروتين والتخطيط ، بينما الارتجال يلغي الروتين ويعمل عند تعطل أو عجز التخطيط ولكن يمكن اعتماد هذين المفردتين معاً في الفكر الإداري (الارتجال التنظيمي) ، ويمكن إزالة هذا التناقض لأن جوهر الارتجال التنظيمي هو لأيجاد حل لمشكلة طارئة تواجه العمل وتعجز الخطط الموضوعة مسبقاً عن حلها ، فأعتماد الروتين قد يزيد من خطورة المشكلة لذلك يكون الارتجال التنظيمي وسيلة أو طريقة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة .

ولعل العمل على الارتجال التنظيمي هو مجرد بداية للخروج في الريادة الإستراتيجية ،

(Baker , Nelson , 2005 : 60) ، (Baker , et al , 2003 : 255)

(Hmieleski & Corbeet , 2006 : 50) .

ونظراً للتحديات التي تواجهها المنظمات والخصائص البارزة في أدبيات الارتجال التنظيمي تجعل من الصعب تجزئة وتطور مفهوم الارتجال التنظيمي على الرغم من أنه بالفعل مرّ بعدة مراحل وفي محاولة للتصدي لهذا التحدي ، فيمكن تقسيم الكتاب والباحثين والممارسين على حد سواء حول هذا الموضوع على جيلين . والتطور المفاهيمي الى ثلاثة مراحل كما موضح بالجدول (18) :

الجدول (18)

جيلين وثلاث مراحل للتطور النظري في الارتجال التنظيمي

المقالات	الخصائص الرئيسية	المرحلة النظرية / جيل الكاتب
Barrett (1988) : Bastien and Hastager (1988) Eisenberg (1990) : Hatch (1999) : kamoche and cunha (1997 , 1998) : Meywe (1998) : Mirvis (1998) : pasmore (1998) : peplowsk : (1998):weick (1993a ,1999) .	الأسس : النشاطات إذ الارتجال هو معيار للممارسة (الارتجال الجاز في المسرح) . الهدف : استخدام المثال كرمز لتمثيل سلسلة من الخصائص النظامية لتسهيلات الارتجال التي تستطيع أن تحول الموقع والاتجاه التنظيمي .	الأول / الأول
Crossan et al (1996) : Crossan (1997,1998) : Crossan and sorrenti (1997): orlikowski(1996): orlikowski and Hoffman(1997): Moorman and Miner(1995,1998a,b) :Miner et al (1996) : perry(1991): weick (1998h , s.d.) .	الأسس : القصص والتجارب كأتملة للارتجال للموقع أو الاتجاه التنظيمي . الأهداف : تعريف رسمي وخصائص الارتجال في الموقع أو الاتجاه التنظيمي .	الثاني / الثاني
Hatch (1997) : Hatch (1998) : weick (1998) .	الأسس : الارتجال في الجاز . الأهداف : تساؤلات حالية متداولة عن نظرية الارتجال التنظيمي وتعريف رسمي محدد بدقة وخصائص مدركة بالحواس .	الثالث / الأول

Source : Kamoche , Ken , N . , Cunha , Miguel , pina , e . , Cunha , Joao , Viera , da , (2005) : " Organizational improvisation", publ shed in the USA and Canada by Routledge , 2th . , ISBN , details , pp : 94

الجيل الأول من دراسات الارتجال التنظيمي في مجال البحث عن هذه الظاهرة كان في الفنون وخصوصاً في موسيقى الجاز ، وذلك بسبب مركزية الارتجال فيها .

أما الجيل الثاني فقد أعتمد على الأدلة القولية (الكلامية) والعملية في المجال التجاري ولدراسة هذه الظاهرة بشكل مباشر على الرغم من التكرار في بعض الأحيان لموسيقى الجاز على سبيل المجاز . وأن كان ذلك أقل بكثير من نظرائهم في الجيل الأول .

وكانت المرحلة الأولى من تطوير نظرية الارتجال التنظيمي في جوهرها محاولة من قبل الباحثين من الجيل الأول لتبديل السياقات التنظيمية وخصائص الارتجال وبناء الحل في موسيقى الجاز والارتجال المسرحي ، إذ أن هذه الظاهرة هي القاعدة وقد كانت أسهامات هذه المرحلة الأولى من البحث على الارتجال وترجمة لعناصر الأداء في الجاز إلى المجال التنظيمي .

أما المرحلة الثانية من تطوير الارتجال التنظيمي فأنها تنحرف عن السابق وتأخذ الارتجال بعيداً عن الفنون باستخدام الكلام والأدلة العملية (Crossan & Sorrpnti , 1997 : 164) ، الناشئة من الجيل الثاني من الكتاب والباحثين ووضع تعريفات رسمية للارتجال التنظيمي ، وتبين أهميتها في البيئات التنافسية الحالية وأختبار وتطوير معضمها عن طريق أسس نظرية واقتراحات تهدف إلى مشغلات تظهر واضحة وعناصر عن هذه الظاهرة في الأوضاع التنظيمية . ونتيجة لذلك سمحت مواد المرحلة الثانية لظهور الارتجال وكأنه بحاجة إلى " الصحيح " لموضوع البحث ، ومحاولة لبناء أسس تسمح بالبحث في مجالات أكثر فضلاً عن ذلك خروج تعريف ذو بعد واحد من هذه المواد ، مع التركيز على المسافة الزمنية بين المفهوم والتنفيذ . وهذا ما أثر على الدراسات التجريبية ووصفها بأنها محدودة وعددها قليل إلى حد ما ، ولا يزال الكثير من القضايا التنظيمية " كالصندوق الأسود " . وتتطلب المزيد من البحوث لمعرفة أثارها المترتبة على ممارسة الإدارة .

بينما شهدت المرحلة الثالثة من تطور دراسة الارتجال في السياقات التنظيمية عودة الكتاب والباحثين من الجيل الأول الى التركيز في مقالاتهم على بعض القضايا الحرجة الكامنة . فهي تركز مرة أخرى وبشكل كبير على موسيقى الجاز وعلى تساؤلات عن بعض نتائج تلك المواد وخاصة فيما يتعلق بتعريف الارتجال التنظيمي.

ويتبين من الاختلافات المفاهيمية المتعلقة بالتمييز بين الارتجال التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم مثل بدء أو بناء الحل ، والابتكار والإبداع والمكانة تتطلب مراقبة دقيقة لهذه المفاهيم لأزالة هذا اللبس بطريقة نظامية .

ثانيا : مفهوم الارتجال التنظيمي **The Concept of Organizational Improvisation :-**

بعد إزالة التناقض بين المفردتين (الارتجال والتنظيم) ومن أجل الحصول على صورة واضحة للارتجال التنظيمي ، ولغرض وضع تعريفاً للباحث في دراسته هذه فإنه ينبغي عرض المفاهيم التي تناولها الكتاب والباحثون للارتجال التنظيمي . وعلى وفق سياقها الزمني والتي يبينها الجدول (19) :

الجدول (19)

مفاهيم الارتجال التنظيمي على وفق السياق الزمني اعتماداً على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكتاب أو الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم أو التعريف	الحقل (المجال)
وجهات نظر تنظيمية في الارتجال					
1.	follett	1930	2	حالة ثالثة للتحويل التي لا يمكن أن يطلق عليها وصفاً تقليدياً .	تطوير تنظيمي
2.	Quinn	1980	6	ضعف التنظيم الذي نتج عن شيء غير متوقع أو من سوء التخطيط .	تعلم تنظيمي
3.	Ellis	1982	4	التعامل مع القضايا عند ظهورها .	إستراتيجية
4.	Berry & Irvine	1986	272	الأداء المعرفي اليومي .	نظرية منظمة
5.	Weick	1990	6	لا يوجد هناك تمييز بين التركيب والأداء والهيكل من العملية .	هيكل تنظيمي
6.	Perry	1991	51	صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات سوية في الوقت الحقيقي	ريادة
7.	Brown & Duguid	1991	47	الاستجابة للحالة مهما كانت وبناء النماذج الخاصة التي تقدر للصعوبات الاستثنائية التي يجد العاملون أنفسهم فيها .	تعلم تنظيمي
8.	Bastien & Hostager	1992	69	تركيب العمل والأداء بشكل متلازم وغير منفصل لكل من التركيب والأداء عن التراكيب وأساليب الأداء السابقة .	اتصال تنظيمي
9.	Weick	1993	640	العمليات والتصاميم المعاد هيكلتها باستمرار أو نموذج الإخفاء المتحول أو المعنى الطارئ المفروض على التدفق المستمر للنشاط الاجتماعي .	إدارة
10.	Slocum et al	1994	46	أداء العمل في أي وقت لأي شخص وفي أي مكان والقيام بكل شيء .	تعلم تنظيمي
11.	Eienhardt & Tabrizi	1995	70	بناء الحدس على نحو سريع وخيارات مرنة لمواجهة البيئة غير الواضحة والمتغيرة ودمج تعلم الوقت الحقيقي من خلال تكرار التصميم واختباره مع تركيز وضبط المعلمات والقادة الأقوياء .	أدارة

ت	الكتاب أو الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم أو التعريف	الحقل (المجال)
12.	Crossan et al	1996	34	الظهور بطرائق إبداعية جديدة لم يخطط لها	إستراتيجية

	من قبل .				
إدارة	الحدس الذي يوجه العمل بطريقة تلقائية .	156	1997	Crossan & Sorrenti	.13
تطوير تنظيمي	صياغة سلسلة من الإبداعات المحلية لتزيين الهيكل والرد التلقائي وفرص غير متوقعة وتبني الإبداعات وتكرارها في أغلب الأوقات	13	1997	Orlikowski & Hoffman	.14
ذاكرة تنظيمية وإبداع	الدرجة التي يتقارب بها التركيب مع تنفيذ الفعل في الزمن .	698	1998	Moorman & Miner	.15
تمويل	تصور للفعل حالما يظهر للعيان تقوم به المنظمة أو أعضائها اعتمادا على ما متوفر من موارد معرفية ومادية وشعورية وأجتماعية .	7	1999	Cunha et al	.16
إستراتيجية	محاولة اتخاذ إجراءات خلاقة في الحالات المعقدة والغامضة .	287	1999	Drazin & et al	.17
ريادة	القدرة على إعادة الجمع ما بين المعرفة والعمليات بشكل تلقائي في الزمن الحقيقي فينتج عن ذلك حلاً إبداعياً للمشكلة متأصل في واقع تلك اللحظة .	5	2001	Mcknig ht	.18
تعلم تنظيمي	هو عنصر داعم للمنظمة في الظروف الطارئة يتضمن القدرة على استخدام الأحاسيس ، العواطف ، الإبداع ، المهارة ، التواصل ، والثقافة التجريبية لمصلحة المنظمة .	2	2003	Van Emmel	.19
إستراتيجية	هو توجه وتقنية للتحسين والتجديد الاستراتيجي للمنظمة .	4	2004	Meyer	.20
سلوك تنظيمي	هو بناء الحل والبحث عن الأفكار المفيدة من خلال السلوك العضوي في الأداء .	34	2004	Shalley & Gilson	.21
استراتيجية	التكيف المبدع لمجموعة من الظروف .	204	2005	Vera & Crossan	.22
نظرية منظمة	استنباط (ابتكار) الحلول العبقريّة للمشاكل المفاجئة المستعصية .	204	2005	Vera & Crossan	.23
إدارة	إظهار الفهم الحدسي للعامل لظاهرة معينة في مكان الحدث واختباره وإعادة تركيبه في حين لا يزال فيه الوقت يصنع نوع من الاختلاف .	5	2005	Crossan et al	.24
إدارة	ظاهرة مبيّنة على أساس الوقت كونه يرتكز على توقيت عملية إدراك الفعل وتنفيذه .	4	2005	Meyer	.25
سلوك تنظيمي	عملية تنظيم خلال الحدث تتضمن القدرة المتميزة للعاملين والجماعات والتي تستخدم مع التخطيط من أجل إحداث تكامل (ما الذي يجب عمله) بشكل قياسي .	12	2006	Kendra & wachten	.26
تعلم تنظيمي	مفتاح التعامل مع الأزمات الجارية المفاجئة .	5	2007	Leybourn	.27

ت	الكتاب أو الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم أو التعريف	الحقل (المجال)
.28	العنزي و الساعدي	2007	125	إستراتيجية طارئة تتلاشى فيها مرحلة	

إستراتيجية	الصياغة والتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي أو الجماعي بالاستناد إلى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائيا لحظة الارتجال .				
هيكل تنظيمي	الأعمال الخلاقة والمبدعة في ظروف غامضة ومعقدة أو هو الاندماج المتعمد والجوهري للتصميم والتنفيذ من أجل الإنتاج الجديد أو (المبتكر) .	4	2008	Magni et al	.29
إدارة	خطوة جريئة للأمام في ظل الظروف البيئية المعقدة .	5	2008	Crotan et al	.30
إدارة	قدرة المنظمة أو أعضائها على اتخاذ القرار للمشاكل المفاجئة التي عجز التخطيط المسبق عن وضع حلول لها بالاستناد إلى ما متوفر من موارد مادية ومعرفية واجتماعية وشعورية وثقافية .	85	2010	العبدلي	.31
وجهات نظر موسيقية في الارتجال					
موسيقى	أبتكار عفوي في الموسيقى	2	1995	Kernfeld	.32
وجهات نظر مسرحية في الارتجال					
مسرح	أستبدال المفاهيم الرصينة والمسبقة	2	1989	Knapp	.33
وجهات نظر أخرى في الارتجال					
رياضة	القراءة والاستجابة في نفس الوقت بأسلوب "المهام المزدوجة" منظور "التقاعس عن العمل" و "التفكير في العمل" .	1384	1993	Bjurwill	.34

المصدر : إعداد الباحث بالأعتماد على الأدبيات المشار إليها في الجدول .

في ضوء ما تم أستعراضه من مفاهيم الارتجال التنظيمي يتبين لنا أن الكتاب والباحثين قد ركزوا على النقاط الآتية :-

- 1- الارتجال التنظيمي يُضيف القيمة للمنظمة لأنه يوسع التلائم والسعي وراء الفاعلية .
- 2- أن العلاقة الموجودة بين الارتجال والإبداع ، إذ يتعلق الارتجال بـ (بناء الحل ، الإبداع ، الابتكار ، التكيف ، الحدس ، أدراك المخاطر ، العفوية ، الفرصة) . وكلما كانت البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مناسبة وملائمة فأنها ستشجع على الارتجال وتكون العلاقة إيجابية .
- 3- أنه عملية عفوية وغير مدروسة وتعتمد على خبرة ومهارة وثقافة المرتجل أو أعضاء المنظمة يهدف إلى الأستجابة للحدث أو التغلب على الأزمات والتعامل مع القضايا وتوجيه العمل بطريقة تلقائية .

4- أنه يحسن من قدرات وقابليات العامل أو أعضاء المنظمة لفهم البيئة والتكيف معها لأتخاذ قرارات سريعة في الوقت المناسب لأتخاذ القرار .

5- الارتجال التنظيمي يدعم المنظمة في الظروف الطارئة ويعطيها قدرة على التواصل . وفي اللحظة التي تحتاجها لحل المشكلة وفي أي وقت ، والقدرة على تصميم هيكل مرن ومناسب لتلك الظروف .
قد يشكل الارتجال التنظيمي بديلاً جديداً وحديثاً جذاباً ، وهذا البديل الحديث (نقيض) لنموذج التنظيم القديم وبالتالي يعتبر الارتجال التنظيمي مساحة إذ يلتقي القديم بالجديد . وحيث تلقي الرقابة (السيطرة) والحرية ويتم بناء المستقبل على الحاضر (وليس بمعزل عن ذلك) .

هذا لا يعني القضاء على قطبين معاكسين وعلى تناقض ، ولكن بأيجاد توليفة بالعلاقة بينهما ويجوز للمنظمات الارتجال ليس لأنهم غير أكفاء ولكن المخططين يتعلمون بسرعة . والارتجال التنظيمي لا يكون بديلاً عن إستراتيجية أو رؤية ولكن يكون مكملاً له وقد يحدث الارتجال بسبب الهيكل .

من خلال ما تقدم وما تم الاطلاع عليه من المفاهيم أعلاه لا بد من ذكر المفهوم الشامل والإجرائي للارتجال التنظيمي . فهو مفهوم العمل فور وقوعه بالأعتماد على الموارد المتاحة ، وهي عملية متناقضة تتضمن الهيكل وأستبدال البيروقراطية الصارمة بأشكال أكثر مرونة . والتفكير في العمل وخروجاً أو تحول عن الذاكرة الإجرائية المخزنة وكذلك هو عملية تهدف إلى زيادة فرص التكيف التنظيمي ، وتمثل أيضاً عملية تنظيمية واسعة الأنتشار .

ومن وجهة نظر الباحث أيضاً فإنه يمكن تحديد مفهوم الارتجال التنظيمي بالنقاط الآتية :-

- 1- حل سريع وجديد لمنظمات القرن الحادي والعشرين .
- 2- مجرد بديل مكمل للتخطيط .
- 3- نموذج سلوكي مميز لنقص القدرات الاستباقية .
- 4- ضعف أو اختلال في السلوك التنظيمي .
- 5- تعليمات بالوقت المحدد وبحجم واحد يناسب الجميع .
- 6- أكتشاف جديد وحديث للمنظمات التي تكون في الموقع الأمامي .
- 7- أستعارة جديدة لطيفة .

وفي ضوء ما تم استعراضه يمكن استخلاص ما يأتي :-

- الارتجال التنظيمي هو حقل حديث نسبياً .
- الارتجال التنظيمي ليس خلاً تنظيمياً وإنما أستجابة لواقع تنظيمي .
- الارتجال التنظيمي الحقيقي ليس فوضوياً وعشوائياً وإنما هو توازن دقيق من الأنضباط والفن الإداري .
- أن الارتجال التنظيمي أداة قيمة يمكن أن تأخذنا إلى ما بعد المهارات التقليدية من أجل مساعدة المنظمة من خلال أدارتها بشكل أسرع .

- المنظمات تكون أفضل وأذكى عندما تستخدم إستراتيجية تشتمل على الارتجال التنظيمي إذ يكون لديها القدرة على التفوق على المنظمات .

- يمكن أخذ أنطباع حول الارتجال التنظيمي بأنه مثل الديمقراطية لا يعمل في حالات معينة وفي كل الأوقات فأحياناً نحتاج إلى الدكتاتورية لأنها تكون ضرورية وليس كل الأفكار يمكن تطبيقها .

ثالثاً : أسباب الارتجال التنظيمي **Organizational the Vedsons Improvisation :-**

أن الارتجال التنظيمي ، هو عمل قصدي عمدي يحدث لوجود سبب معين ، فأنت لا يمكن أن ترتجل للاشيء (Magni et al , 2008 : 6) . وترى المنظمة بيئتها على شكل سلسلة من الخطية وعلاقات السبب والنتيجة . وعندما تتصرف في الواقع أما أن تكون ذاتياً أو اجتماعياً ، يتم تفعيل الارتجال التنظيمي ليس عن طريق عدم تطابق بين التوقعات وغير التوقعات والظروف البيئية المتصورة ولكن بين التوقعات والظروف البيئية وهي من مسؤولية المنظمة وأعضائها (Smircich and Stubbart , 1985 : 729) .

والارتجال التنظيمي قد ينشأ من نتيجة لدخول المنظمة لبيئة جديدة (Weick , 1993a : 354) . ويكون هناك عدم تطابق بين الأماكن المنظمة والتغيرات البيئية . ومن خلال الارتجال التنظيمي فأنت تهدف ليس فقط للتحويل في حد ذاته ولكن كذلك تغيير البيئة . وأيضا المهمة التي تواجهها المنظمة ثم إلى تغيير بيئتها الفعلية لتناسب مع البيئة المفترضة .

وينظر إلى الحدث غير المتوقع وغير المخطط له بأنه مهمة غير متكاملة وتكون شرطاً أو سبباً كافياً لحدوث الارتجال التنظيمي والذي يمكن أن يحدث لسببين أو شرطين رئيسيين وكما موضح بالجدول (20) .

أولاً :- البحث عن التناقض بين الذاكرة التنظيمية وتصور حادثة الواقعة (Moorman and Miner , 1998a : 8) . تظهر هذه الحالة ليس فقط عندما يكون هناك تباين منخفض جداً ولكن تحدث أيضاً للمنظمة عندما يكون هذا التناقض عالياً ، و أن سبب هذه الظاهرة هو الإجراءات الدفاعية ، وكذلك عندما تكون المدخلات من البيئة متنافرة ومتناقضة مع التوقعات الفردية أو التنظيمية ، وبالتالي تميل المنظمة الى تجاهل هذه المدخلات .

ثانياً :- المنظمة تدرك حاجتها إلى اتخاذ إجراءات سريعة مثلاً وظهور منافس جديد يمكن التعامل معه من خلال وضع خطة دقيقة للعمل .

الجدول (20)

مسببات (مشغلات) الارتجال التنظيمي

المسببات (المشغلات)					الكاتب والسنة
هدف ذاتي (وهمي)		هدف واقعي (حقيقي)			
أسباب داخلية		أسباب خارجية			
إصدار بيئة جديدة (سن)	اختلاف الأفكار	رؤية جديدة	عدم التوقع / الحظ	تعقيد	
			√	√	Barert (1998)
√		√	√	√	Bastien and Hostager (1998)
√				√	Berkiner (1998)
√	√	√	√	√	Brown and Duguid (1991)
			√	√	Brown and Eisenharde (1997)
√	√	√	√	√	Ciborro (1996)
			√	√	Crossan and sorrenti (1997)
		√	√	√	Crossan (1997)
			√	√	Crossan (1998)
	√		√	√	Crossan et al (1996)
√		√	√		Deal and key (1998)
		√		√	Eisenberg (1990)
			√	√	Eisenhardt and tabrizi (1990)
		√	√	√	Eisenhardt (1997)
		√	√	√	Ellis (1982)
√			√		Hatch (1997)
√				√	Hatch (1998)
√		√			Hatch (1999)
		√	√	√	Hutchins (1991)
√		√		√	Johnson and Rice (1984)
			√	√	Kamache and cunha (1997)
			√	√	Kamache and cunha (1998)
	√		√	√	Klein and Dellarocas (1998)
	√		√		Meyer (1998)
			√	√	Miner et al (1996)
√			√		Mirvis (1998)

			√	√	Moormon and Niner (1995)
			√	√	Moorman and Miner (1998a)
			√	√	Moorman and Miner (1998b)
			√	√	Orlikowski and Hoffmon (1997)
			√	√	Orlikowsk (1996)
			√	√	Pasmore (1998)
	√		√	√	Pearson et al (1997)
√		√			Peplowski (1998)
√		√			Perry (1991)
	√	√	√	√	Slocum et al (1994)
√	√	√	√	√	Weick (1993a)
	√		√		Weick (1993b)
√		√	√		Weick (1998)
√		√		√	Weick (1999)
√	√		√		Weick (s . d)

Soucre : Kamoche , Ken , N. , Cunha , Miguel , Pina , e . , Cunha , Joao ,Vieira , da . , (2005) , "Organizational Improvisation " , ISBN , 2th , ed , Published in the USA and Canada by Routledge , pp : 110 .

ومن المهم أن نلاحظ أن تصور المنظمة وجود عدم تطابق بين المتوقع والفعلي واقعياً يمكن أن ينظر إليها على أنها أما مشكلة أو فرصة ، مما يؤدي إلى أنواع مختلفة من دوافع الارتجال التنظيمي .
تظهر الحالة الأولى عندما يستجيب الارتجال والمنظمة للتغير في البيئة وينظر له على أنه يشكل تهديداً ، والهدف من كل ذلك هو لتحديد المشكلة (2 : 1996 , Miner , et al) .
أما في الحالة الثانية عندما تستفيد المنظمة من خلال الارتجال التنظيمي من التغيير الداخلي أو الخارجي وينظر إليه على أنه فرصة ، وإذا قمنا بأجراءات يمكن أن يكون لها آثار إيجابية . والهدف من هذا التغيير هو لتحسين موقف المنظمة ، وتكوين ردود فعل إيجابية للانتقال لحالة أفضل (54 : 1991 , Perry) .
يمكن تأطير الارتجال التنظيمي في إطار كل من هذه التسميات ولكن يمكن ملاحظة أنه يحدث عندما تواجه المنظمة حادثة غير متوقعة ولا تمتلك لها أي خطة أو برمجة للعمل ، لذلك فأنها تتطلب إجراءات سريعة ويعتبر هذا الحدث أما مشكلة أو فرصة .

يتبين لنا مما سبق أن للارتجال التنظيمي حدين أساسيين هما الحد الأعلى المتمثل بالحدث المفاجئ وهو السبب الرئيسي للارتجال التنظيمي ومن الأسفل بالخطوة الموضوعية مسبقاً وهو محدد أيضاً من الجوانب بالضغط الزمني وبكيفية أدراك أهمية الحدث وسرعة التعامل معه من قبل المنظمة .

Organizational Conditions for Improvisation

رابعا : الشروط التنظيمية للارتجال التنظيمي

الحدث غير المتوقع وغير المخطط له يتطلب العمل بسرعة كافية لضمان أن الارتجال التنظيمي سيحدث . وهناك شروط عدة يجب على المنظمة الوفاء بها لتكون قادرة على الارتجال التنظيمي، وهناك عدد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على فعاليته .
وشروط الارتجال التنظيمي يمكن تحديدها بـ :-

1- الثقافة التجريبية .

2- الحد الأدنى من الهيكل .

3- انخفاض الذاكرة الإجرائية وكما موضحة بالجدول (21) .

وأن الثقافة التجريبية ناتجة من مجموعة من القيم والمعتقدات التي تعزز العمل والتجربة بدلاً من التفكير والتخطيط كوسيلة لفهم والتعامل مع الواقع . وهذه المنظمات تشجع أيضاً على تحمل الأخطاء وبشكل مثالي . ولا بد من أن تدرك أن البيئات المضطربة يكون من الصعب البقاء فيها على قيد الحياة ، وتسمح تلك المنظمات بتقبل الفشل بنسبة (90 %) (Craig and Hart , 1992 : 14) . وتقبل بنسبة نجاح (10 %) للتعلم (Crossan and Sorrenti , 1997 : 166) .

أما الثقافات في هذا النوع من التنظيم فأنها تتغير بشكل قوي للابتكار ولتعزيز هذه الثقافة فأن هذه المنظمات يمكنها استخدام اثنتين من الآليات الرئيسية .

أولاً : مكافأة العاملين على أساس عدد محدد من الأخطاء التخصصية (Picken and Dess , 1997 : 39)
ثانياً : يمكن الاستفادة من القوة الرمزية للعمل والقصص من خلال نشر حكايات للأخطاء التخصصية كقدوة لأعضاء المنظمة .

والقيمة الأخرى للمنظمة يجب عليها أن تتبنى الارتجال للحدث والسرعة في اتخاذ القرار لمعالجته من خلال هذا العمل السريع (Perry , 1991 : 56) . وإلا فأن المنظمة يمكن أن تقع مرة أخرى ، وتعتمد على التخطيط (لأنهم يرون أن لديهم الوقت للقيام بذلك) بدلاً من الأندفاع نحو تكوين مسار للعمل في الوقت الحقيقي ، وهذه العملية تكون أصعب بكثير من الحالة السابقة (Eisenberg , 1990 : 144) .

الجدول (21)

الشروط التنظيمية للارتجال التنظيمي

انخفاض الذاكرة الإجرائية	هيكل بالحد الأدنى			الثقافة التجريبية			الكاتب والسنة
	انجازات على المدى القصير	أهداف واضحة	ضوابط غير مرئية	الشعور بحاجة ضرورية	تشجيع العمل	تشجيع التسامح عن الأخطاء	
√	√	√	√	√	√	√	Barret (1998)
			√		√		Bastien and Hostager (1988)
					√	√	Berkiner (1998)
	√	√	√	√	√	√	Brown and Duguid (1991)
	√	√	√	√	√		Brown and Eisenhardt (1992)
√		√		√	√		Ciborra (1996)
			√		√	√	Crossan and Sorrenti (1997)
√			√	√	√	√	Crossan (1997)
√			√	√	√	√	Crossan (1998)
√			√		√	√	Crossan et al (1996)
		√			√	√	Deal and key (1998)
		√			√	√	Eisenberg (1990)
	√	√		√	√	√	Eispnhardt and tabrizi (1995)
			√	√	√		Eisenhardt (1997)
		√	√		√	√	Ellis (1982)
		√	√		√	√	Hatch (1997)
√	√		√		√	√	Hatch (1998)
			√		√	√	Hatch (1999)
		√	√	√			Hutchins (1991)
		√	√		√	√	Johnsan and Rice (1984)
			√	√	√	√	Kamoche and cunho (1997)
		√	√		√	√	Kamoche and cunha (1998)
	√	√	√			√	Klein and Dallarocas (1998)
		√	√	√	√	√	Meyer (1998)

√		√		√	√		Miner et al (1996)
√		√		√	√		Mirvis (1998)
√		√			√		Moorman and miner (1995)
√							Moorman and miner (1998a)
√				√	√		Moorman and miner (1998b)
√		√	√		√	√	Orlikowski and Hoffman (1997)
√		√	√		√	√	Orlikowski (1996)
		√			√	√	Pasmore (1998)
		√	√	√			Pearson et al (1997)
		√	√		√		Peplowski (1998)
					√		Perry (1991)
		√			√		Slocum et al (1994)
√	√	√	√		√	√	Weick (1993a)
√		√	√	√	√		Weick (1993b)
	√	√	√	√	√	√	Weuck (1998)
	√		√		√	√	Weick (1999)
√		√	√	√	√		Weick (s .d)

Source : Kamrocne , Ken , N. , Cunha , Migu'el , pina , e . , Cunha , Joao , Vieira , da . , (2005) , " Organizationd Improrisation " , ISBN , 1 th . , ed . , Published in the USA and Canada by Routledge .

ويشير هيكل الحد الأدنى إلى مجموعات من عناصر التحكم المستخدمة لتحقيق كفاءة وفاعلية الارتجال التنظيمي (Orlikowski , 1996 : 68) .

ويؤكد معظم الكتاب والباحثين أن هذا النوع فقط هو من آليات التكامل المعمول بها في المنظمة التي تهدف إلى الارتجال التنظيمي ، وهذه الضوابط تأتي بالترتيب الثالث وهذا يعني أن الضوابط غير المباشرة تنسق عبر ثقافة أو أيديولوجية (Mintzberg , 1995 : 366) .

آليات التنسيق الأولى هي (الأشراف المباشر) والثانية هي (توحيد النظام) (Dougherty , 1996 : 434) . ومع ذلك بالاعتماد على النتائج الأخيرة في الدراسات النقدية للرقابة على التنظيم ، نستطيع أن نؤكد أن

الارتجال التنظيمي يمكن أن يحدث في هذه البيئات ، إذ أن الآليات متوفرة في الترتيب الأول والثاني .

فيما يتعلق بضوابط الأشراف المباشر فيمكن (تفويضها) من أعلى إلى أقرانهم مما يسمح بالمحافظة على هذا النوع من التنسيق دون أعاقه الإبداع (Sewell , 1998 : 414) .

أما الضوابط من الدرجة الثانية يمكن أن تكون غير مرئية ودمجها في تكنولوجيا الإنتاج نفسها (سواء أكانت سلعاً أم خدمات ملموسة) (Joerges and Czarniawska , 1998 : 377) . بغض النظر عن آليات الرقابة وهيكل الحد الأدنى نحتاج إلى عناصر أخرى كأماكن الشعور بالحاجة الملحة للحفاظ على حد أدنى من الاتساق بين إجراءات الارتجال التنظيمي ، وفرصة إجراء فحص بين الإجراءات الحالية وتطور الحالة التي تواجه المنظمة . فأنها تسمح بالكشف عن أي انحرافات وكذلك المفاهيم الخاطئة التي تحتاج إلى تصحيح .

خامساً : العوامل المؤثرة في حدوث الارتجال التنظيمي **Factors Influencing the Incidence of Organizational Improvisation :-**

من أجل البحث عن تناقضات أعطاء الحرية لعملية الارتجال التنظيمي والتحكم في نتائج الارتجال فأنه سيتم النظر ليس فقط في حالات الارتجال التنظيمي ولكن أيضاً على نوعية أو فاعلية الارتجال التنظيمي ، وسيتم توضيح الفرق بين عوامل مختلفة وفقاً لمصدرها ، البيئة ، والتنظيمية والفريق والعوامل الفردية (الشخصية) وكما يأتي :-

1- العوامل البيئية **Environmental Factors :-**

الارتجال التنظيمي هو رد فعل لحدث غير متوقع ، والحدث يمكن أن يكون غير مخطط (308 : Pina , Cunha et al , 1999)، على سبيل المثال الكوارث الطبيعية في معظمها غير متوقعة ، ولكن المخطط هو رد فعل . وهناك لوائح رسمية وكتيبات عن كيفية التعامل مع الحدث والارتجال لا يؤدي تلقائياً ويجب أن ينظر إليه باعتباره حدثاً هاماً وضمن فترة عمل الشخص أو المنظمة كرد فعل على ذلك الحدث عند وقوعه.

والأحداث غير المتوقعة و غير المخططة ليست فقط كوارث أو مشاكل دائمة وإنما يمكن أن تكون فرص غير متوقعة وأن تكون سبباً للارتجال التنظيمي (311 : Miner , et al , 2001) . وللوضع أو الحالة بشكل عام ، إذا كان هناك عدم تطابق غير متوقع بين التوقعات والظروف البيئية المتصورة ، لذلك يمكن أن يحدث الارتجال التنظيمي لأصلاح عدم التطابق هذا . والظروف البيئية التي يحدث فيها عدم التطابق كثيراً هي التعقيد والاضطراب وضغط الوقت .

التعقيد يؤدي إلى الغموض والعاملين يمكن أن يمتلكوا القدرة على التعامل مع عدد كبير أو قليل من التفسيرات للحالة عن طريق الارتجال التنظيمي (731 : Vera and Crossan , 2004) .

وبالتالي سيتصرف العاملون من خلال مشاعرهم ومن خلال الأفادة من خبراتهم التي يمكن أن تعمل مرة أخرى في بيئة معقدة وهذا يعني أن الارتجال التنظيمي وفي حالات معينة يمكن أن يكون أفضل للتخطيط (Crossan , et al , 2005 : 138) .

2- العوامل التنظيمية Organizational Factors :-

في مجال الأعمال التجارية يفضل توفير فهم مشترك للأمكانيات والقيود والهدف من العمل الارتجالي ، وأن هذا المزيج من الفهم المشترك وحرية التصرف يمكن أن تكون ضمن هيكل معين وتحدث الارتجال التنظيمي. وأن تحقيق الحد الأدنى من الهياكل التي تم الاتفاق عليها مسبقاً ومن خلال ضوابط غير مرئية وأهداف واضحة ، يمكن اعتبارها معالم الارتجال التنظيمي في المدى القصير .

والضوابط غير المرئية هي الضوابط التي لا تحد من الإبداع والعفوية للارتجال التنظيمي ، وإنما توفير فهم مشترك تجاه الأهداف الواضحة بين المشاركين في عملية الارتجال التنظيمي وتسهم أيضاً بالحفاظ على الشعور بضرورة الارتجال التنظيمي . ولكنها ودرجة معينة قد تقيد حرية المشاركين أو فريق العمل ، (Pina , Cunha , et al , 1999 : 312) .

يمكن أن تؤثر ثقافة التجربة للمنظمة على التدابير المنتظمة وهذه الثقافة تعزز العمل والتجربة تعتبر وسيلة لفهم الواقع (Pinae Cunha , et al , 2003 : 44) .

والأخطاء التي ولدت قد تكون من الأفكار الجديدة وليس من التنفيذ السيئ في ثقافة التجربة ، وينبغي لأعضاء فريق التجربة أن يشعروا بالثقة بأن أفكارهم لن تكون مقبولة من بعض الزملاء في أعضاء فريقهم (Vera & Crossan , 2004 : 234) ، وهذه الثقة ستؤثر إيجابياً على الارتجال التنظيمي بالإضافة إلى ثقافة التجربة.

3- عوامل الفريق Team Factors :-

على الرغم من أن الارتجال التنظيمي في جوهره ممارسة فرديه أو ممارسة تتم من قبل مجموعة صغيرة إلا أن بعض الباحثين يؤكدون إمكانية ممارسة المجموعات الكبيرة له ، (Mirvis , 1998 : 591) . وعلى الرغم من أن ثقافة التجربة يمكن أن تعزز الثقة بين أعضاء فريق العمل وأن الثقة هي جزء مهم من العمليات الارتجالية . ولكن عندما تتصل ثقافة التجربة مع عوامل متعددة مثل (العمل الجماعي) وضمن مستويات متعددة فإنه لا يمكن توليدها بسهولة .

ومتى ما تم تعزيز ثقافة التجربة لدى المجموعة فإنها ستؤدي إلى تعزيز الارتجال التنظيمي في العمل الجماعي من خلال خلق حالة من التعاون والاتفاق . كما أن تعاون أعضاء الفريق سيؤدي إلى شعور بعضهم ببعض ويعرفون غريزياً كيف يكون رد أعضاء الفريق الآخرين تجاه الحالات المختلفة التي ستواجههم ، ويمكنهم التصرف بناءً على هذه الغريزة . وهذا الاتفاق يعني أن أعضاء الفريق يتقبلون ليس فقط أفكار بعضهم بعض ولكن أيضاً دعم تلك الأفكار وتعزيزها مع الأفكار الخاصة بهم (Vera & Crossan , 2004 : 732) .

مما تقدم في أعلاه يتبين أن كفاءة وفاعلية فريق العمل وأثره في الارتجال التنظيمي تنشأ عن تفاعل معقد ومستمر بين سلوكيات العاملين وديناميكيات الجماعة . وعليه فإن الباحث يرى أن فريق العمل يسعى إلى تحسين مهاراته بالإضافة إلى استخدام الارتجال التنظيمي لتحقيق عدة أمور هي :-

- 1- التفكير بسرعة وتوليد الأفكار .
- 2- التعرف على العواطف والتواصل مع الحالة أو الحدث .
- 3- خلق الثقة في التواصل بين المجموعة أو فريق العمل حتى مهما كان حجم فريق العمل .
- 4- التركيز على حدث معين .
- 5- الارتجال التنظيمي يكون أكثر قوة بمعرفة آليات عمله داخل أعضاء الفريق وكيف تطور المنظمات آليات الارتجال التنظيمي .
- 6- التعرف على أنماط التواصل الفريدة من نوعها بين أعضاء فريق العمل ودراسة كيف يتفاعلون من خلال الأحداث وتأثيرها على الأداء والتي قد تمنع الارتجال التنظيمي .

-: Personal Factors

4- العوامل الشخصية

إلى جانب الخبرات التنظيمية التي تم تناولها سابقاً هناك الخصائص الفردية الأخرى التي لها أثر كبير على الارتجال التنظيمي ، ومن هذه الخصائص الفردية الإبداع والعفوية والحدس والمرونة والتدريب أو الخبرة الشخصية في الارتجال التنظيمي كل هذا يزيد من حدوث الارتجال التنظيمي ونوعيته . وأن العاملين الذين يمتلكون هذه الخصائص يمكن أن يمارسوا الارتجال التنظيمي بسهولة (Vera & Crossan 2005 : 209) .

وتؤثر العوامل الشخصية تأثير كبير على نوعية الارتجال التنظيمي ، لأن الذين يرون أن الإبداع والعفوية جزء مهم من الارتجال التنظيمي ، قد تكون قراراتهم الارتجالية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ،

(Vera & Crossan , 2004 : 73) , (Pina & et al , 1999 : 410)

ويمكن أن يتحقق ذلك من ذوي الخبرة في العمل ، ويؤثر الارتجال التنظيمي على الذاكرة التنظيمية إذ يتم الرجوع إلى الذاكرة ويتم الرجوع إلى التجربة بدلاً من الارتجال التنظيمي إذا كان لديهم المزيد من الخبرة . وهذا التأثير يمكن أن ينخفض إذا قرر العاملين الذهاب إلى الحلول القائمة أو المتوفرة حالياً (Leyourne , 2006: 366) .

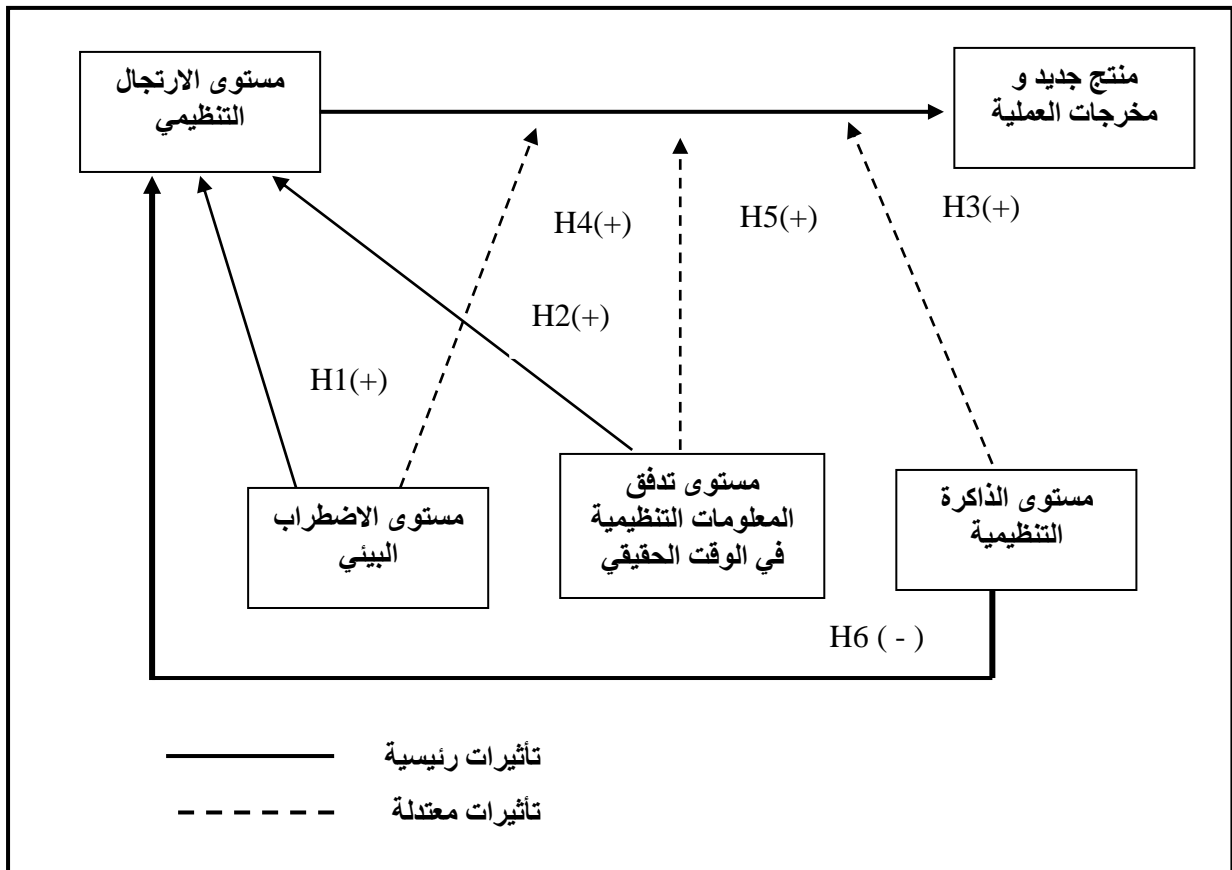
ويمكن تحديد عدد من العوامل التي تعزز من فرص حدوث الارتجال في النشاط التنظيمي إلى ما يأتي :-

- 1- قد يحدث الارتجال التنظيمي بسبب عدم الأنضباط التنظيمي ، إذ أن المنظمة تشكل خطط جديدة إلى جانب الخطط السابقة لأنها تفتقر إلى الدقة في متابعة الخطط السابقة (Cooper and Kleinschmidt ,1986 : 78) .

2- المنظمة قد تشجع الأنشطة العفوية التي تتعارض مع وجود خطط أو أنشطة سابقة مما يشير إلى أنها قد تعلمت الارتجال التنظيمي (Hutt , et al . , 1988 : 14) .

3- قد يحدث الارتجال التنظيمي ضمن ما نسميه منطق الأستجابة وهذا التيار من التفكير يشير إلى أن المنظمات تواجه أحياناً بعض الصدمات غير المتوقعة أو المفاجآت التي تجعل الخطط السابقة لا صلة لها بالموضوع أو غير كاملة ومثل هذه الصدمات غالباً ما تتعلق بالامتناع عن اتخاذ إجراء أو أكمل دورة التخطيط الجديدة قبل اتخاذ أي إجراء (Weick , 1993a : 644) .

هذا يعني أن مخرجات الأنماط الارتجالية قد تكون في مجال تطوير المنتجات وكذلك المحفزات غير المتوقعة لخلق الحاجة للعمل التنظيمي ، وأيضاً لأضعاف فعالية التخطيط المسبق . والفرضية المركزية لهذا الاتجاه من التفكير هو أن الارتجال التنظيمي قد تكون له قيمة خاصة في هذه الظروف (Miner , 1987 : 344) . ويمكن توضيح منطق هذا التيار الفكري لهذه الفرضيات الثلاث كما مبين في الشكل (24)



الشكل (24) العوامل المؤثرة في حدوث الارتجال التنظيمي الفعال

Source : Kamoche , Ken , N., Cunha , Miguel , Pina , e., Cunha , Joao , Vieira , da ., (2005) , " Organizational Improvisation " , ISBN ,2 th ., ed ., Published in the USA and Canada by Routledge , pp : 264 .

ويمكن فهم تأثير الاضطرابات البيئية عندما المنظمة تعمل تجارب كثيرة في بيئات متغيرة فأن المنظمة لديها خيارات عديدة ، وأن أمكانية تجاهل المطالب أو الصدمات الخارجية فأنها تشير إلى ضرورة تغيير الخطط لكي تستمر مع خطط الأنشطة السابقة ومحاولة تسريع دورات التخطيط وتنفيذها بحيث تبقى متميزة وتحديث بسرعة أكبر (Eisenhardt and Tabrizi , 1995 : 97) .

وبالتالي أمكانية التحرك باتجاه الارتجال التنظيمي الذي يدمج عمليات التخطيط والتنفيذ ، وفي بعض الحالات البيئات سريعة التغيير تدمر قيمة الكفاءات الحالية ، وفي مثل هذه الظروف فأن المنظمات تجد أنه من الضروري الارتجال أو تولف سلوكيات جديدة وتعمل على تنفيذها . وقد ينشأ جدال حول تسارع وتيرة المنافسة وقد تتطلب من المنظمات تطوير الكفاءات الارتجالية (Brown and Eisenhardt , 1995 : 344) .

والمنطق الأساسي هنا أن الصدمات الخارجية أو المطالب تأتي بسرعة أكبر من توقعات المنظمة ، وبالتالي تستجيب المنظمات لمثل هذه الحالات عن طريق الارتجال بدلاً من أن لا تستجيب . والأفراضات التي يمكن تحديدها لفهم تلك الحالات وكما مبينة في الشكل (24) . فيمكن أن نفترض أن :-

H1 : يعني كلما زاد مستوى الاضطرابات البيئية يؤدي إلى زيادة حالات حدوث الارتجال في الإجراءات التنظيمية للمنتج الجديد .

وهناك اثر لتدفق المعلومات التنظيمية في الوقت الحقيقي ومنطق الاستجابة هذا يعني أن الوعي للمفاجآت الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى الارتجال التنظيمي . لذلك يحافظ أكثر على تنظيم تدفق المعلومات وتصيح المنظمة على علم بالصدمات الخارجية أو المفاجآت الداخلية غير المتوقعة .

وهذا التدفق للمعلومات في الوقت الحقيقي يؤدي إلى تفاعلات بين أعضاء المجموعة ويكون حافزاً مهماً لمجموعة الارتجال (Bastien and Hostager , 1988 : 594) .

وتعتبر عظة الشفاه لأعضاء الفريق تشير إلى مدى أهمية العظة في الوقت الحقيقي وتعبير عن ارتجال الجاز (Spolin , 1963 : 1) .

ومن المحتمل أن تحدث التفاعلات والاتصالات الألكترونية وجهاً لوجه لتدفق المعلومات ووقت التأخير يكون قليل وفرصة كبيرة لرد الفعل لذلك يجتمع فريق العمل لاتخاذ قرارات وأعطاء تفسيرات ويتم تحويلها الى سلوكيات وغالباً ما تكون مصدر لتدفق المعلومات في الوقت الحقيقي (Dickson , 1997 : 24) .

وبأستخدام منطق الاستجابة نتوقع أن معلومات كثيرة وقيمة تتدفق في الوقت الحقيقي مما تخلق المزيد من الأمكانيات للمنظمة وأنها تتعرض لمعلومات غير متوقعة تدعو للارتجال في العمل . ويمكن جعل هذا التوقع لثلاثة أسباب هي :-

الأول :- المعلومات في الوقت الحقيقي في الوقت المناسب وبالتالي تكون عكس المعلومات التي قد يحصل عليها صانع القرار في وقت متأخر جداً بالنسبة للإجراءات التي يتطلب أخذها والمعلومات في الوقت الحقيقي هي بطبيعتها تكون عملية أكثر .

الثاني :- لأنه يحدث أثناء أو مباشرة قبل إجراء المعلومات في الوقت الحقيقي ولدينا حاجة ملحة لها فمن المرجح أستحضار أستجابات فورية وقد تكون غير مخطط لها .

الثالث :- تدفق المعلومات في الوقت الحقيقي تكون أكثر فائدة لأنها تتطور بطريقة عشوائية من الوقت غير الحقيقي للمعلومات ، كما في حالة تدفق المعلومات خلال أجتتماع معين وتحتوي على معلومات غير متوقعة كان تكون صادرة من سلسلة من مذكرات مكتوبة ولذلك ستوفر أماكن أكبر للنشاط أو العمل الارتجالي ونتوقع أن :

H2 :- كلما زاد مستوى تدفق المعلومات في الوقت الحقيقي فأنها تزيد من حالات الارتجال في الإجراءات التنظيمية للمنتج الجديد وتأثير الذاكرة التنظيمية وتم اقتراح أن المعلومات في الوقت الحقيقي بشأن المفاجآت الداخلية أو الخارجية قد تعزز من فرص حدوث الارتجال وعلى العكس من ذلك فإن اقتراح أن يتم العمل على أساس المعلومات المخزنة بأي شكل من أشكال الذاكرة التنظيمية سوف يحد من هذه الفرصة .

وتمثل الذاكرة التنظيمية طريقة للتفكير والتصرف وغالباً ما يتم تفعيل هذه الذاكرة تلقائياً في حالات معينة كما في حالة أن المنظمات تميل إلى تطوير خط ملحق للمنتجات القائمة بدلاً من إنشاء منظمات جديدة .

الميل للمعرفة القائمة يقيد من الخيارات ويمثل أيضاً تحدي مشترك للابتكار ويشكل أيضاً عائق (حاجز) قوي للعمل الارتجالي , وكذلك سرعة ضغوط العمل تعزز من احتمال إن المنظمة سوف تعتمد على الإجراءات القائمة بغض النظر عن تبريراتها . ولذلك نفترض أن :-

H3 :- كلما زادت الذاكرة التنظيمية ينخفض معدل حدوث الارتجال التنظيمي في الإجراءات للمنتج الجديد . وتبرز ثلاث عوامل نتوقع أنها ستؤثر على حدوث الارتجال هي قيمة أو فعالية هذا الارتجال والميل للتفكير في الارتجال أما يكون مفيد أو مؤذي للمنظمات .

ولكي يتم معالجة هذه المنظورات الملتبسة يتم من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على الارتجال وتحديد ما إذا كان الارتجال له فوائد للمنظمات أو يسيء لها . الاضطرابات البيئية السريعة تزيد من احتمالات أن الارتجال سيحقق قيمة والخطط الرسمية في مثل هذه الظروف يمكن أن يكون لها نتائج سلبية لأنها تستهلك الوقت والموارد وتوفر أدلة عكسية للعمل عندما تكون التغييرات أسرع من دورة التخطيط (Eisenhardt and Tabrizi , 1995 : 94) .

وفي مثل هذه الظروف وفي الواقع فان تحسين فرص الارتجال سوف تكون فعالة . ونقترح التالي :-

H4 :- كلما زاد مستوى الاضطرابات البيئية كلما زاد احتمال أن الارتجال سيولد (أ) منتجات أو خدمات (ب) عمليات فعالة في المنتج الجديد . وأن تدفق المعلومات التنظيمية في الوقت الحقيقي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على الارتجال وتنسيق هذا التدفق يمكن تلك الجهات من التعلم الفعال لنتائج أفعالهم وتعزز من فرص الارتجال التنظيمي . وأن تكرار دورة تطوير المنتجات وتوفير الوقت الحقيقي تكون مهمة لنجاح النتائج لمنتج جديد . ونحن نتوقع أن :-

H5 :- كلما زاد مستوى تدفق المعلومات التنظيمية في الوقت الحقيقي فإنه سيؤدي إلى زيادة احتمال أن الارتجال سوف يولد (أ) المنتجات و (ب) عمليات فعالة في تطوير منتجات جديدة . وعلى الرغم من أن H3 يتوقع أن الذاكرة التنظيمية سوف تحد من حالات الارتجال . لكن هناك بعض البحوث تشير إلى أن فكرة الذاكرة التنظيمية من شأنها أن تعزز فعالية العمل الارتجالي .

وفي مجال الابتكار المخطط له تستطيع المنظمات تقديم الأدوات اللازمة للتغيير ويمكنهم الحصول على الموارد المادية كالألات وتقديم المشورة والأفكار من مصادر خارج المنظمة . ولكن يفترض أن هناك مساحة ضئيلة أو معدومة بين تصور وتنفيذ الابتكار ، وبالتالي فإن فعالية الارتجال سوف تعتمد بشكل أكبر على الذاكرة التنظيمية القائمة ، ونحن نتنبأ التالي :-

H6 :- كلما زادت الذاكرة التنظيمية كلما زاد احتمال الارتجال وأنه سوف يولد (أ) المنتجات و (ب) عمليات فعالة في تطوير منتجات جديدة .

وبطريقة أخرى يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الارتجال عن طريق أسلوب المحاكاة والتي يمكن تلخيصها بالجدول (22) ومن خلاله يمكن رؤية :-

أولاً : المفاهيم من الإطار النظري لكي نقرر أن هذه المفاهيم مناسبة لاستخدامها في المحاكاة وكذلك رؤية وتحديد العوامل المؤثرة على الارتجال . وقد لا يتم استخدام الذاكرة التنظيمية لأنه لا يكون لها تأثير إيجابي على حدوث أو نوعية الارتجال التنظيمي ، وأيضاً سيتم استبعاد التنوع من المحاكاة وسيتم إضافة الصفات الشخصية أو الخلفية الثقافية ، ولكن سيكون له تأثير على تصرفات وأداء العاملين .

والجدول (22) يستعرض المحاكاة من الخارج أولاً والبيئة ثم الأدوار أو المهن والعلاقات وأخيراً القواعد وهي تسمى المحاكاة أو (اللعبة) .

ثانياً : يتم قياس الارتجال التنظيمي من خلال التقارب بين التخطيط والتنفيذ في الوقت المناسب (Moorman) (15 : 1998o and Miner . ويتم تعزيز هذا التأثير عن طريق إعطاء القيادة لـ " ردود الفعل " من خلال المحاكاة . ولذلك فإن الأداء قد يخلف مشكلة أو فرصة مهمة تتعلق بتلك اللحظة لأن الأداء والرد على هذه المشاكل أو الفرص سيكون في غضون ثواني . ونفترض أن الارتجال التنظيمي سيأخذ مكاناً معيذاً في هذا الموضوع .

وأخيراً ، بعض العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي تتضمن إدراج الثقافة التجريبية والمعلومات في الوقت الحقيقي والخبرة والعمل الجماعي وهي تساوي أو تعادل الاتفاق التنظيمي والوعي والتعاون (Vera and Crossan , 2004 : 734) . هذا يعني أننا يمكن أن نقيس هذه العوامل في الارتجال المسرحي وأستخلاص النتائج على الارتجال التنظيمي .

الجدول (22)
العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي

تأثير على النوعية	تأثير الحدث	العوامل	
	+	تعقيد ← غموض (التباس)	في
	+	اضطراب ← اللاتاكاد	
	+	حفظ الوقت ← ضرورة ملحة	
+	+	ثقافة الخبرة	تتطلب
+	+	هيكل بالحد الأدنى	
+ / -	-	ذاكرة	
+	-	معلومات الوقت الحقيقي	فريق
+	+	فريق العمل	
+	+	موثوقية الفريق	
+	+	نمط أو أسلوب القيادة	فريق
+	?	التنوع	
+	+	العفوية	
+	+	ابتكار	تخصيصية
+	+	مرونة	
+	+	حسد	
+	+	تدريب	
+	-	خبرة	
+	-	تجربة	

Source : Bilsen , Gijs Van , (2010) , " Leading Organizational Improvisation : An Expioraiom of the Influence of Leaderskip Style on Organizational Improvisation " , Master Thesis Business Administration Innoration & Entrepreneurship , Unirersity of Twente and Carla wijers , of TSM Business School , P : 28 .

سادساً : خصائص الارتجال التنظيمي **Characteristics of Improvisation** :-

تعمل معظم المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة وفاعلية . الأمر الذي يتطلب مهارات ارتجالية وقدرات إبداعية عالية .

أصبحت حاجة المنظمات للارتجال التنظيمي أمراً مهماً لأية منظمة تسعى الحصول على الممايزة في الأداء والمحافظة على أستمرايتها في بيئة تنافسية وقد أعد كل من (Crossan and Hurst , 2006 : 289) .

جدولاً ميزوا به خصائص الارتجال التنظيمي على المستوى الفردي – الجماعي – التنظيمي – بيئة المنظمة كما موضح في الجدول (23) .

الجدول (23)
خصائص الارتجال التنظيمي

ت	مستوى الارتجال	خصائص الارتجال التنظيمي
1.	الفردي	<ol style="list-style-type: none"> 1- الأستعداد لاستباق التخطيط والتدريب وتفضيل العمل في الوقت الحقيقي . 2- الفهم المتطور للموارد الداخلية والقدرات والقابليات التي يمتلكها العامل . 3- المهارة العالية بدون برامج عمل أو مخططات مفصلة وتحليل دقيق . 4- مقدرة وأمكانية الاندماج مع فرد آخر وجماعة وتركيب أجزائها الصغيرة . 5- مستعد للتميز والملائمة ما بين التجربة السابقة والحدثة حالياً . 6- عالي الثقة للتعامل مع الأحداث غير الروتينية . 7- بارع ومميز في دفع وتوجيه أداء الآخرين . 8- يمتلك مهارة التفضيل والاختيار والمساعدة والتسلسل مع التغييرات الحاصلة ومتفهم للأسئلة المستقبلية ومعانيها . 9- الأستعداد للمخاطرة " 4cs " والرغبة في الانسجام ومريح وجريء وكفؤ . 10- يستند إلى قاعدة صلبة (قوي) من المهارة التكنولوجية (التقنية) . 11- يرفع العاملين ويقودهم في أوقات غير اعتيادية .
2.	الجماعي	<ol style="list-style-type: none"> 1- يتمكن من الانسجام مع الحد الأدنى من التحسينات . 2- يتعهد حالياً على أبقاء عمل الزملاء مشابه لما يقوم به من عمل ارتجالي ومن دون ترتيب مسبق 3- بارع ومميز في فن الأداء مع الآخرين ويحافظ على التقدم الفعال ويتطور نحو احتمالات جذابة . 4- مقدرة وأمكانية على التواصل والتحرك بخطوات أخرى ارتجالية ودون أعداد مسبق . 5- يركز على التنسيق في الوقت الحاضر وفوراً ولا ينشغل بالإحداث الماضية أو الانتظار
3.	التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> 1- هدف مشترك . 2- التسامح مع الخطأ داخل المنظمة وبصورة خاصة عند اعتباره مكافئه للنظام الاجتماعي فيها 3- ثقافة الصداقة كأسلوب احترافي . 4- الإحساس بالعلاقة المتوازنة بين عناصر متعارضة والتخلص من الألتزام . 5- المعالجة الفورية للحقائق المتوالية .
4.	بيئة المنظمة	<ol style="list-style-type: none"> 1- تبادل الأفكار بين أعضاء المنظمة الفعالين والأعضاء الآخرين . 2- شخص يمتلك القدرة على تمييز واحترام معتقدات وممارسات الآخرين والتسامح مع الخطأ الناتج عنها . 3- الاضطراب البيئي وعدم القدرة على التنبؤ بمستلزمات الارتجال للتأقلم .

4- الحاجة للانفتاح على عدد كبير من الأفراد بسبب مجموعة معقدة من الظروف البيئية المؤثرة في الفرد أو المجتمع .

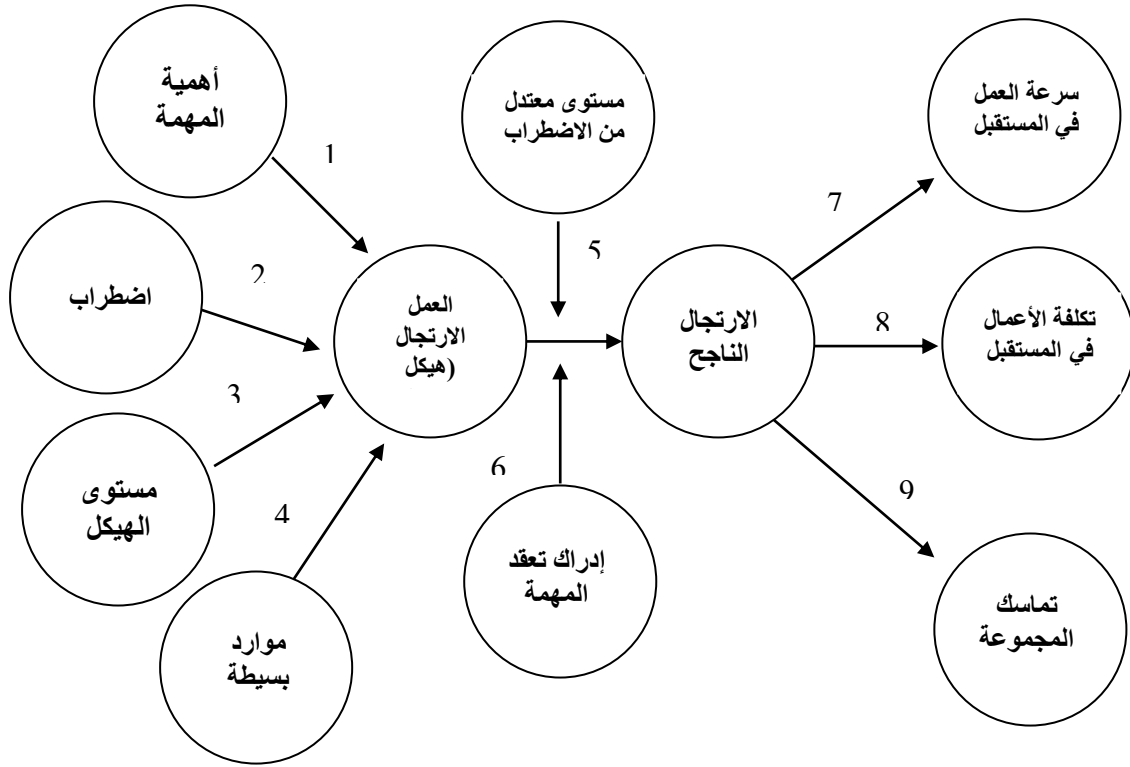
Source : Crossan , M . Nary & Hurst , k . David , (2006) , " Strategic Renewal as improvisation ; Peconciling the Tension between Exploration and Exploration " , Ecology and Strategy , Elsevier ltd , Vol, (23) , pp : 289 .

سابعاً : نماذج الارتجال التنظيمي **Models of Organizational Improvisation**

طرح كثير من الباحثين نماذج متعددة ومختلفة وفي سبيل توضيح رؤيتهم للارتجال التنظيمي . وكان لعدم اتفاق الباحثين على مفهوم واضح ومحدد للارتجال التنظيمي انعكاس واضح على هذه النماذج . وسنتناول في هذه الفقرة بعضاً من هذه النماذج :-

أ- **نموذج Vuckic 2000** :-

قدم (V uckic) عام 2000 أنموذج موقع الارتجال التنظيمي يحتوي على فرضيات عدة ويؤكد هذا النموذج أن هذه الظاهرة ناجمة عن حدث مهم غير متوقع و مستوى معتدل من الاضطراب . وتعتمد على هيكل بالحد الأدنى ويعتمد أيضاً على موارد بسيطة .
ويظهر أن نجاح الارتجال التنظيمي يتأثر بمستوى الاضطراب وكذلك بأدراك العاملين وتعقيد المهمة ، ويؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وأجراءات أسرع وأقل تكلفة في المستقبل . ويتم توضيحها في الشكل (25) .



الشكل (25) أنموذج مواقع الارتجال التنظيمي

Source : Vuckic , Asmir , (2012) , " Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management" , Master of science thesis , University Goteborg , Sweden , Northumbrid , p : 46 .

ب- أنموذج Wachtendorf 2004 :-

قدم Wachtendorf عام 2004 أنموذجاً مصمماً على شكل شجرة لأخذ القرار في الارتجال التنظيمي ويحتوي على ثلاثة أنواع من الارتجال التنظيمي ، المولد والمتكيف والإبداعي .
ولتوضيح هذا النموذج المشار إليه بالشكل (26) فيمكن تحديد ثلاثة أسئلة أساسية لاستمرار الارتجال التنظيمي هي :-

- 1- هل هناك خطة موضوعة من الإجراءات التي تحدد الهيكل الخاص والنشاط والمهمة او الموارد التي يمكن استخدامها في ظل التحديات التي نواجهها ؟
- 2- إذا كانت هناك خطة في مكان العمل ويمكن للخطة المرتبطة بالعناصر الأربعة أي الهيكل والموارد والأنشطة والمهام أن تنفذ ؟
- 3- ونظراً للظروف هل هي مناسبة لتنفيذ خطة العمل الحالية أو دورة أخرى من العمل تكون أكثر ملائمة؟
ومن خلال مصطلح " الخطة " والنقاش السابق يمكن للمنظمة أن تكون لها مسار مخطط للعمل وفهم للخطوات التي ينبغي اتخاذها نظراً لظروف معينة . المنظمة يمكن أن تمتلك مستويات مختلفة من الوعي عن :- ما هي أنواع الخطط التي تبدو وكأنها صحيحة ؟ ويستند الجواب على ذلك على المعرفة الشخصية وعلى أساس تلك الأستجابة قد تقرر المنظمة الخروج عن الخطط القائمة والتي اعتبروها غير مناسبة أو غير كافية لتلبية

الأحتياجات الناشئة . بغض النظر عن كيفية الإجراءات هل هي مناسبة أو ليست بالقوة التي تستطيع أن تؤثر على العمل الجماعي ، مع الأخذ بنظر الاعتبار الأسئلة الثلاثة السابقة فيمكن الاعتماد على خمس عمليات بديلة وتكون ممكنة والموضحة بالشكل (26) .

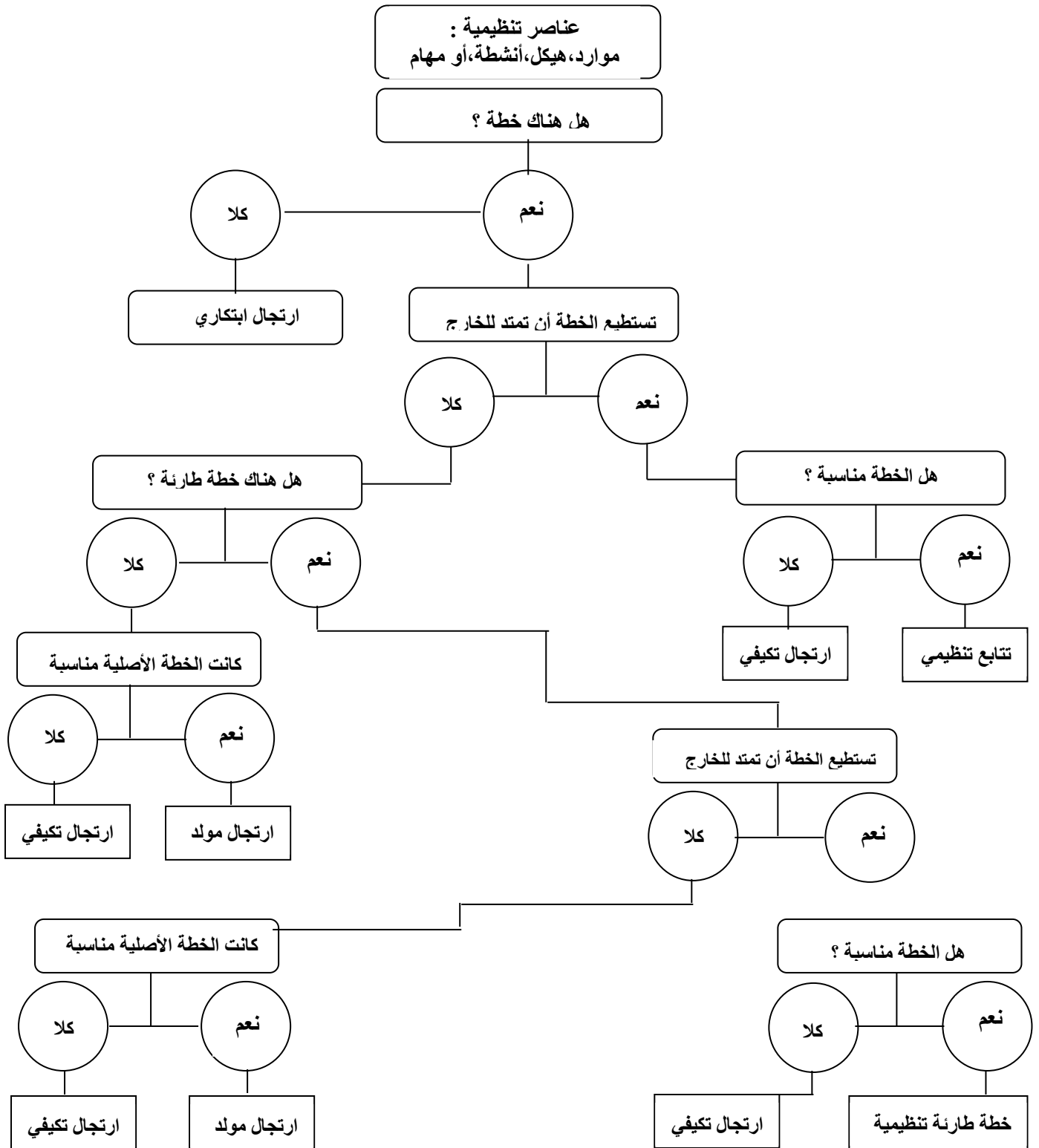
1- **الاستمرارية التنظيمية :-** عندما خطة أو مسار العمل المتوقع يكون موجود ويمكن أختياره من قبل المنظمة للحفاظ على خطط أو إجراءات على الرغم من وجود عناصر أخرى (الهيكل والموارد والأنشطة أو المهام) ، والتي أيضا قد تتأثر بالكارثة التي تمر بها المنظمة والعناصر التي تم ذكرها في السياق تبقى مستقرة .

2- **الطوارئ التنظيمية :-** عندما تتجاوز الآثار قدرة المنظمة على التعامل معها فإنه يمكن للمنظمة أن تختار تنفيذ الخطة البديلة الموجودة مسبقاً والتي تنص على هياكل بديلة وأنشطة أو موارد والمهام – للخطة التي تم ذكرها بأعتبارها كانت متوقعة وخياراً ثانوياً أو ببساطة انتقال المنظمة إلى " خطة بديلة" .

3- **الارتجال المولد :-** المنظمة التي تمتلك نظام ولكنه تعطل أو أصبح به خلل ، في مثل هذه الحالة تكون مجبرة على الارتجال لكي تستخدمه كبديل لتحقيق نفس النتيجة .

4- **الارتجال التكيفي :-** النظام يمكن أن يكون موجوداً مسبقاً أو بدائياً وبسبب أعتبارات وسيطة يمكن أن تقرر المنظمة اختيار بديل محدد . ويرتبط هذا التكيف بالعمل أو ما تم التخطيط له ولكن الارتجال الإضافي قد يؤدي إلى تحول الاتجاه بعيداً عن الهيكل والأنشطة أو الموارد التي كانت موجودة ومصطلح "التكيف" يدل على التكيف المتحقق في ضوء ظروف طارئة وليس المقصود منها تقييمها أو الحكم ما إذا كانت تحتاج إلى تعديل ونتائجها إيجابية أو سلبية .

5- **الارتجال الإبداعي :-** في الحالات التي لا يوجد فيها خطة موجودة مسبقاً وأن يتم التعامل مع المطالب البيئية والتي تعتبر خطوط العمل الأخرى غير مناسبة ويمكن أن توظف المنظمة الارتجال الإبداعي لإنشاء مسار جديد للعمل وطريقة جديدة للهيكل التنظيمية والأنشطة والموارد الخالية من الروتين تماماً ويمكن استخدام هذا النموذج أو الإطار كتحليل إرشادي لتصور العمليات والتفريق أو التمييز بين ثلاثة أنواع مختلفة من الارتجال التي يمكن الأستفادة منها في الارتجال التنظيمي وأن هذه الأنواع هي مثالية ولكن في الواقع هناك أشكال مختلفة أخرى من الارتجال وغالباً ما تشمل عناصر من أشكال أخرى .



الشكل (26) أنموذج شجرة القرار للارتجال التنظيمي

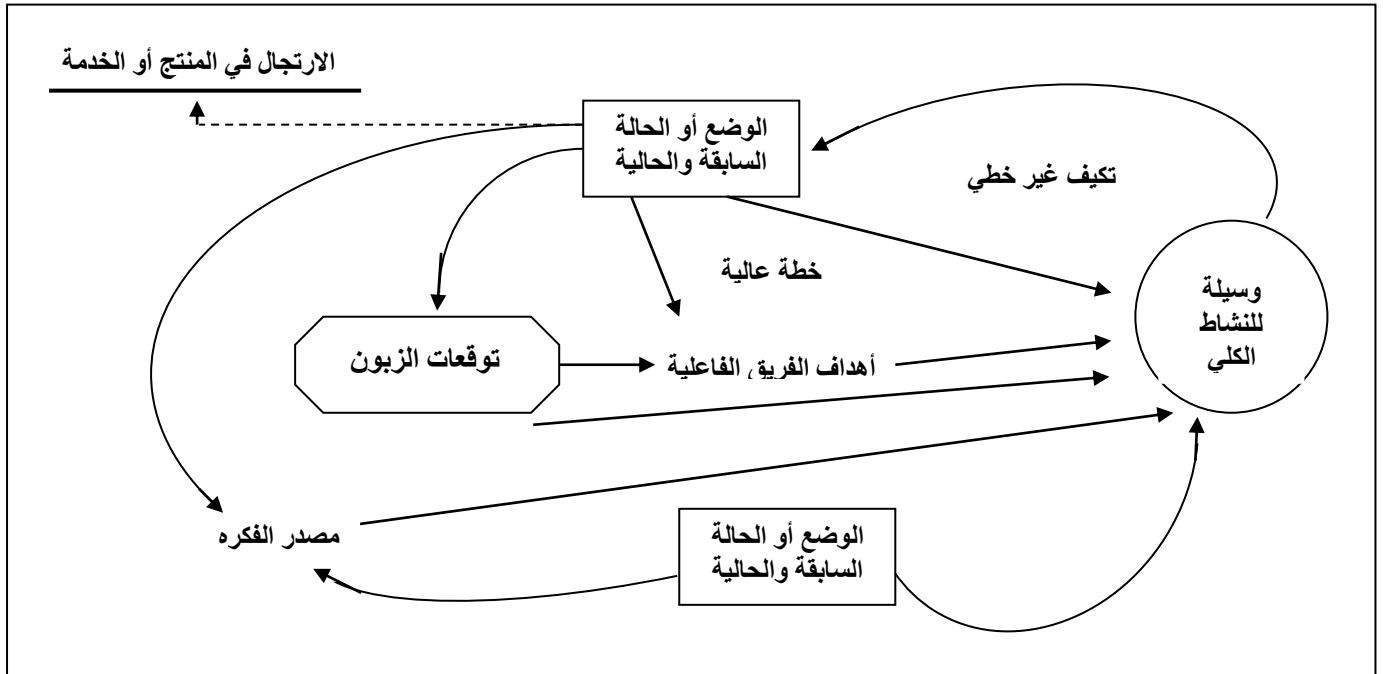
Source : Wachtendorf , Tricia , (2004) , "Improvising 9/11:Organizational improvisation following the world Trade center disaster" , Doctor thesis in sociology of the University of Delaware , p : 32 .

ج- أنموذج كل من (Jambekar and pelc 2007) :-

لخص كل من (Jambekar & pelc 2007 : 268) أنموذجهما الديناميكي للارتجال التنظيمي بأقتراح ثلاث عمليات أساسية للتفاعل تميز الارتجال التنظيمي ، ووصف تلك العمليات بحلقة من خلال التغذية العكسية (المرتدة) .

وتظهر حالة الارتجال التنظيمي في أداء الفريق من خلال التكيف غير الخطي بين الماضي والوضع الحالي . للأنشطة الكلية على الرغم من عدم وجود نص للمجموعة لكل من الآراء والممارسة والهيكل . والهيكل التنظيمي الرسمي للعمل يجب أن يكون العاملين على دراية ومعرفة بوظائفهم بشكل وثيق ومستمر من خلال مهاراتهم . والمعرفة يمتلكها العاملين من خلال تضمونها في المنتجات والخدمات والإجراءات المتبعة من قبلهم لأنجاز أعمالهم في البيئة المحيطة بهم وتنتقل المعرفة بشكل مستمر من إلى آخر . وتصنف المعرفة أما صريحة أو ضمنية .

وقيم الارتجال بين العاملين يجب أن تخلق بيئة تشجع على سلوك ويجري التسامح عن الغموض ، فضلاً عن المرونة والإبداع والمخاطر والعفوية (5 : 2005 , Gesell) .
والانتقال من " خطة كما نعمل ونفعل كما نخطط " أي " لا خطة وكما تفعل نحن نخطط " ، ولكن الارتجال التنظيمي يتحيز نحو تحسين " ثقافة الأداء للنظام " ويتطلب تغييراً في عقلية العامل . ويوضح الشكل (27) النموذج الديناميكي للارتجال التنظيمي كل هذه المقترحات :-



الشكل (27) النموذج الديناميكي للارتجال التنظيمي

Source : Jambekar , Anil , B . , and Pelc , Carol , I . , (2007) , " Improvisation Model for team performance Enhancement in a Manufacturing Environment " , Journal , Michigan Technological , USA , Team Performance Management , Vol . B , No . 7/8 , pp : 259 – 274 .

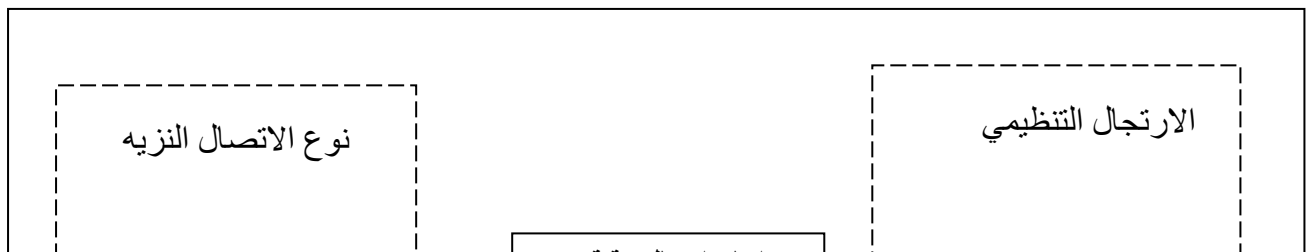
د- أنموذج Adrot 2011 :-

يسهم نوع الاتصالات الذي تستخدمه المنظمات على نزاهة الارتجال التنظيمي وقد يكون السند المنطقي للمخاطرة وتتبع رسائل البريد الإلكتروني كدليل لإرجاع الأستجابة . وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات الحديثة على أهمية الوضع في الاتصالات الإلكترونية .

ويتضح أن استخدام البريد الإلكتروني في الاتصالات يكون قوياً وفعالاً في منع الأنتقاد ، وبالتالي تجنب الجدل وتفتقر على ممارسات بناء الحل والارتجال التنظيمي على نطاق واسع ، وكانت الجهات التنفيذية كذلك مترددة في استخدام البريد الإلكتروني لأنها مرتجلة ولكن التفاعلات تسمح من الناحية الفنية أو (التقنية) من تتبع المعلومات عن طريق تخزينها في البريد الإلكتروني (Ramesh Tiwana and Mohan , 2002 : 294)

الوثائق المكتوبة من مشاورات البريد الإلكتروني تمكن من رصد وتقييم ملائمة وسلامة المعلومات والاتصالات وكذلك بسبب قربها ، في حين أن المشاورات وجها لوجه والمشاورات الهاتفية نادراً ما تسجل حرفياً وعادة يجري توثيق الأستجابة للازمات . والبريد الإلكتروني مهم لأنه يوفر أدلة مباشرة وتأثير هذا النوع من الاتصالات النزيهة والمميزة للارتجال التنظيمي يمكن أن تستند إلى أنموذج (Adrot 2011 : 7) .

المشار إليه بالشكل (28) .

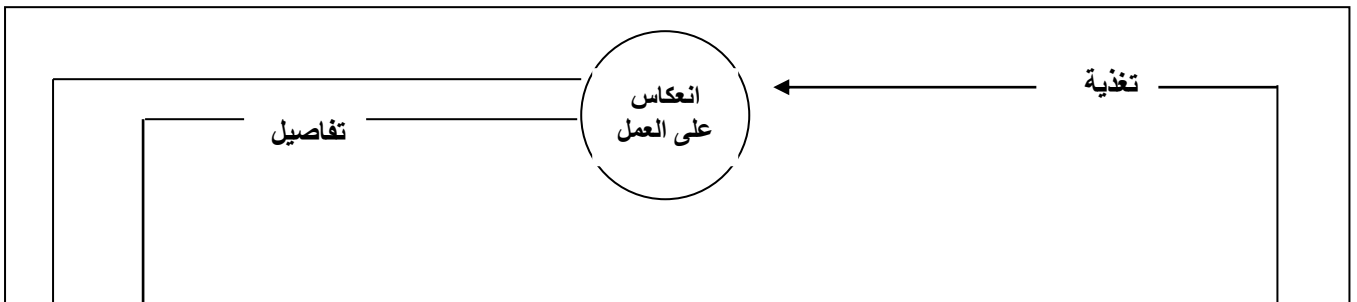


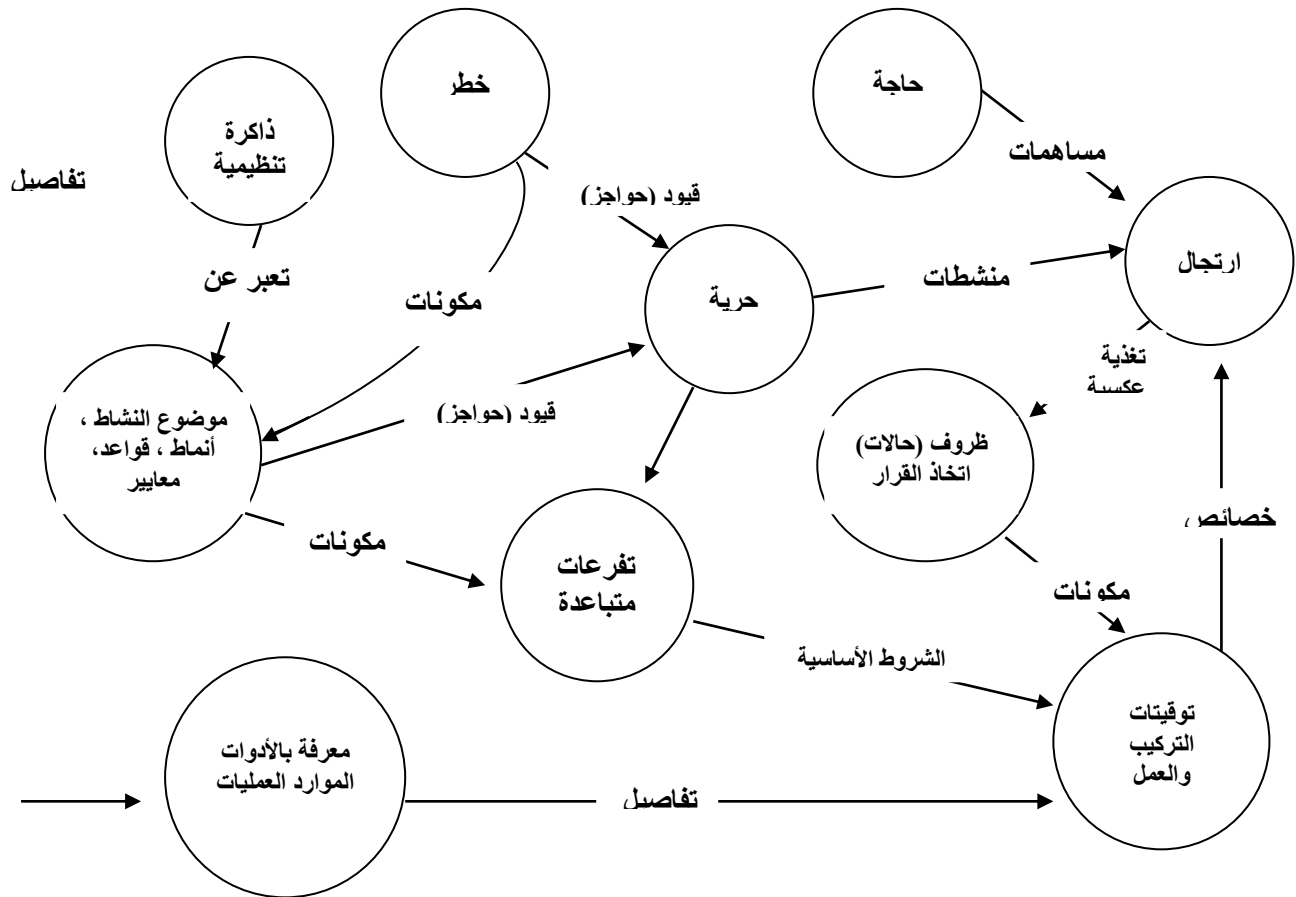
الشكل (28) إنموذج نوع الاتصال النزيه على الارتجال التنظيمي

Source : Adrot , Anuck , (2011) , " Crisis Response , Organizational improvisation and the Dispassionate Communicative Genre During the 2003 French heat Wave " , Center de Recherché CREPA – Management & Organization , pp : 7 .

هـ - أنموذج Haynes and et al 2013 :-

قدم كل من (Haynes and et al) عام 2013 أنموذجاً مصمم على شكل معيار مقترح لدعم الارتجال التنظيمي الأمن هم من خلال قدرته على دعم ظرف العمل الحالي وصنع القرار . وهذا المعيار يستوجب أن يكون المرتجل له القدرة على السرعة ودمج العمليات المتعلقة بالوضع الحالي ثم يعمل على صياغة هذه المعلومات بالإضافة إلى وجود خطة آمنة للعمل . ويمكن توضيح هذا النموذج كما موضح في الشكل (29) :-





الشكل (29) إنموذج معيار التقييم التفاعلي للتكنولوجيا لدعم الارتجال التنظيمي الآمن

Source : Haynes , steven , R. , Mudgett , David , R. , Carroll , John , M. , (2013) , "Design and Evaluation for safe improvisation in EMS Technologies " , Paris , France , Pennsylvania state University , pp : 4 .

يتضح من الشكل أن هذا النموذج يحاول تصميم معياراً من جهة قدرته على دعم الارتجال التنظيمي الآمن والاستجابة للحالات الطارئة التي تحدث داخل التنظيم والسياق الاجتماعي الذي يضع قيود صارمة على سلوك العاملين وفي نفس الوقت فإن الظروف تحتم العمل والارتجال ، لكن الإجراءات المطلوبة لذلك تنتهك القوانين والسياسات والبروتوكولات والممارسة القياسية ، وبالرغم من ذلك فإن المطلوب الاستجابة بفعالية لحالات طارئة و أن هذه الإجراءات والبروتوكولات والمبادئ التوجيهية التشغيلية والسياسات التي تربط النشاط في هذه المجالات تكون السبب في هذا التصميم لضمان سلامة كل من الأداء ومن سيتضرر بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تلك التصرفات .

و يمكن تحديد مجموعة مبادئ لتصميم وتقييم التقنيات التفاعلية فيما إذا كانت جيدة وكيف أنها تدعم الارتجال التنظيمي الآمن وهذه المبادئ هي :-

1- تحديد عدد من التحديات الملحة .

2- تسليط الضوء على أهمية المعلومات وتكامل نظم الاتصالات بوصفها عامل تمكين رئيسي من خلال سلاسته وفاعليته من حيث التكلفة وتقاسم المعلومات عبر مختلف المستويات والوظائف في المنظمة .

3- تحديد نطاق الممارسة (ما يمكن القيام به) وكذلك كيف يتم السماح لهم بذلك .

4- ينبغي أن تنفذ الأدوات التفاعلية بصراحة في الارتجال التنظيمي وان يكون لها القدرة على رصد إجراءات الأداء من جهة انحرافها عن المعيار المقبول والتحذير بقوة عند انحرافها من أنها ستؤدي إلى أرتجال تنظيمي غير آمن

5- دعم التفكير التباعدي من خلال مواجهة التحدي ورصد الأداء المنحرف في وقت الممارسة نفسها وكذلك في أنماط السلوك التي قد تشكل خطراً على أصحاب المصلحة المعنيين في السيناريو على الرغم من أننا أدرجناه هنا كاقتراح ، وهي تعتبر كتشجيع حقيقي وتتنظر إلى حرية التصرف ضمن حدود أمانة يجوز أن تكون في نطاق التصميم التفاعلي وأيضاً حرية الارتجال التنظيمي من المرجح أن تكون وظيفتها تنظيمية ومؤسسية ومهنية وثقافية ، ويجب أن تدرك المخاطر المباشرة وغير المباشرة من مخاطر الارتجال التنظيمي الناتجة عن السياقات التنظيمية والقانونية .

وتمثل قدرة مستقبلية ربما تكون مثالية ومتقدمة لدعم الارتجال التنظيمي وتساعد على تحديد أو حتى التنبؤ بالحالات التي سوف تملّي ضرورة الاستجابة المرتجلة وخصوصاً عندما يكون الوقت في كثير من الأحيان حاسماً في الحالات الطارئة .

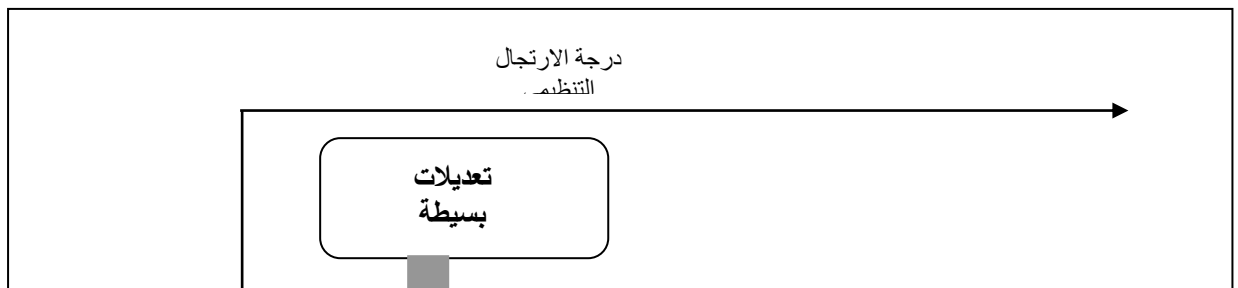
وكذلك يوضح الشكل (29) بعض العلاقات النظرية بين هذه المعايير وتقييمها وينبغي أن تكون النظم اللازمة والمعلومات بمثابة نوع من " يد ثلاثة " للمساعدة في توجيه وحدود عمل العاملين .

ثامناً : درجات الارتجال التنظيمي **Degree of Improvisation** :-

أعتماداً على البيئة والأفق الزمني ودرجة الحداثة ودرجة الابتكار وغيرها . فقد أتفق الباحثين

للارتجال على ثلاثة مستويات من الارتجال التنظيمي (Moorman & Miner , 1998a : 710) .
وتصنف هذه المستويات على أساس درجة أو مدى الابتكار والحل ودرجة الحداثة . ويمكن تعريف المستوى الأول بواسطة تعديلات متواضعة على المنتج او العملية القائمة أو الموجودة مسبقاً ويشمل المستوى الثاني انحرافات أقوى .

والارتجال التنظيمي في المستوى الثالث هو المستحدث إذ الحلول تكون جديدة تماماً مقارنة بالمنتج او العملية القائمة مسبقاً ، والشكل (30) يوضح درجات الارتجال التنظيمي اعتماداً على الحداثة .



الشكل (30) درجات الارتجال التنظيمي اعتماداً على الحداثة

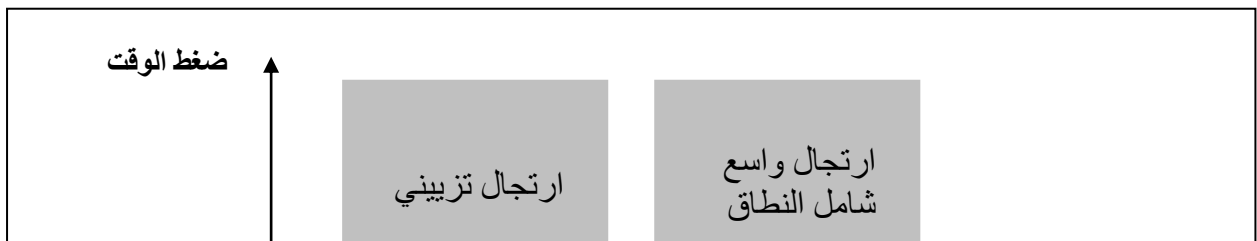
Source : Vuchic , ASMIR , (2012) , " Uncovering th e Mystery of Improvisation in Project Management " , Master of Science Thesies , University Goteborg , Sweden , Northumbria , p : 6 .

وهناك أسلوب (طريقة) أخرى لوصف درجات الارتجال التنظيمي كبديل آخر من خلال استخدام مستوى ضغط الوقت واللاتاكد الذي يرتبط مع الوضع أو الحالة أي بمعنى عندما يكون مستوى اللاتاكد وضغط الوقت منخفض ليست هناك حاجة للارتجال التنظيمي ويمكن إتباع الخطة (التخطيط) .

وفي الحالات التي يكون فيها اللاتاكد عالي ولكن انخفاض في ضغط الوقت (اكتشاف الارتجال التنظيمي) أي لدينا الوقت للتخطيط ولكن التخطيط ليس من المتوقع (المرجح) أن يحدث لأن هناك الكثير من التغييرات البيئية . ونظراً لعدم التأكد العالي في هذه الحالات ، في الحالة الأولى يمكن الارتجال التنظيمي ومن ثم تنعكس على النتائج ثم نعمل مرة أخرى .

وفي الحالة التي يكون فيها ضغط الوقت مرتفع وانخفاض في اللاتاكد (الارتجال التزيني) أي لا تملك الوقت للتخطيط ، ولكن نظراً لانخفاض اللاتاكد ففي هذه الحالة من الضروري تنظيم الاستجابة بسرعة . والسيناريو الأخير وهو النوع الأكثر تحدياً من السيناريوهات هو الذي يستحيل فيه التخطيط ، فهناك درجة عالية من الضغط الزمني ونسبة عالية من اللاتاكد ولا يوجد وقت للتخطيط والبيئة غير واضحة (نطاق ارتجال واسع) .

وهذه السيناريوهات تميز حالات الأزمات والبيئات سريعة التغيير (Tyrstrup , 2005 : 113) .
و درجات الارتجال التنظيمي المختلفة اعتماداً على الشك وضغط الوقت موضحة بالشكل (31) .



الشكل (31) درجات الارتجال التنظيمي اعتماداً على الشك وضغط الوقت

Source : Tyrstrup , M . (2005) , " Pa groansen till Fiasko : om Ledarskapets vardag och det Improviser and Inflytandet " , Lund , Sweeden : Studentlitterature AB . P. P . : 116 .

تاسعاً: تحديد مواقع الارتجال التنظيمي Positioning Organizational improvisation:

يتم التركيز على عملية اللاوعي للتأكد على جودة الإبداع من خلال الحدس الذي يكون ضروري لتكوين وضوح كامل لدينا عن عملية التفكير المنطقي . والحدس هو من الخبرة وأن نوعية الاستجابة البديهية تعتمد على الخبرة أو أنماط الخبرة في مجال معين .

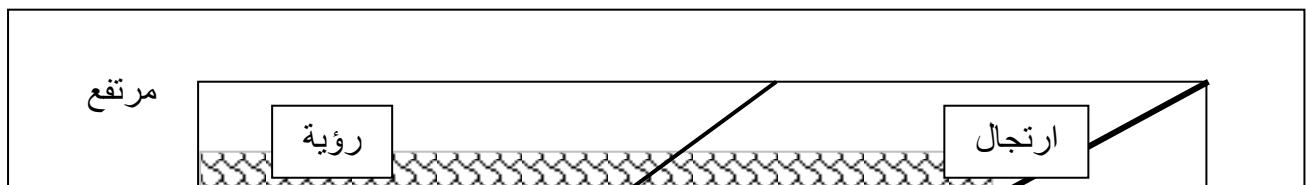
والحدس هو الخيال لتوجيه العمل بطريقة غير مخططة (Chase , 1988 : 14) . وكذلك يتضمن عملية التكوين والتنفيذ في نفس الوقت (Solomon , 1986 : 225) .

وعليه نستنتج أن قيمة العمل الذي يعتمد على الحدس كان أكثر دقة من أي تكوين أو خيال وأن قيمة العفوية كانت تعكس دقة أكثر من العملية ، لذلك ممكن أن نعتمد على بعدين اثنين من أبعاد الارتجال التنظيمي لكي تساعد على التمييز بين أنواع مختلفة من الأنشطة التنظيمية هما :-

1- بعد العفوية .

2- بعد الحدس .

ويمكن توضيح ذلك في الشكل (32) :-



الشكل (32) تحديد مواقع الارتجال التنظيمي

Source : Kamoche , Ken , N . , Cunha , Miguel , Pina , e . , Cunha . Joao riera , de (2005) , " organizational improvisation " , ISBN , 2th . , ed published in the USA , and conada by Routledge .

ويوضح الشكل أن " الرؤية " لا يجوز الخلط بينها وبين الارتجال التنظيمي إذا ركزنا فقط على بعد " الحدس " ، لكنه يفشل فقط في النظر إلى وقت العمل وأستخدمت الرؤية للتأكيد على التوجه المستقبلي لهذا النمط من العمل .

وتم وضع " تخطيط السيناريو " في المنتصف نظراً لأنها تعبر عن المنهجية التي تحاول رسمها في المستقبل ، لكن تعمل حالياً على أحداث محاكاة كما لو كنت تعيشها بالفعل لتساعدها على تجنب المفاجأة غير الجيدة ومعرفة كيف يمكن التصرف معها . وفي الوقت نفسه تكوين سيناريوهات تمزج عناصر التخطيط والتصور ، والسيناريوهات هي مجموعة من الطرق نظمت لنا لنحلم بفاعلية حول مستقبلنا . على الرغم من الارتجال التنظيمي ليس بالضرورة أن يكون جيداً دائماً ، وهناك تباين لنوعية العمل والارتجال التنظيمي ومدى ملاءمته في ظروف مختلفة ، لكن نعتقد بأنه سيؤدي إلى فهم أفضل ليتمكننا من تحسين نوعية العمل . كل مدير أو عامل في المنظمة يجب أن يكون قادر على الاستجابة لحالة العمل بسرعة ، وهي المهارة التي يتطلبها الحدس على مدى سنوات عديدة من الخبرة والتدريب .

عاشراً : إطار عمل الارتجال التنظيمي

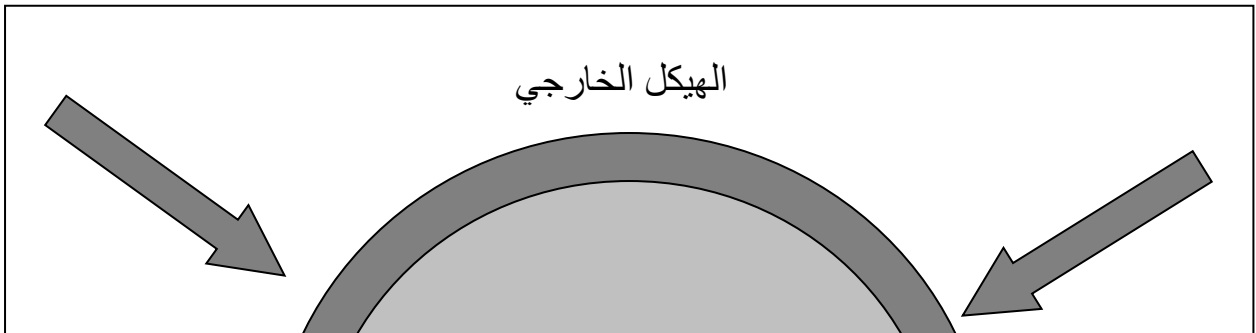
Improvisation Framework :

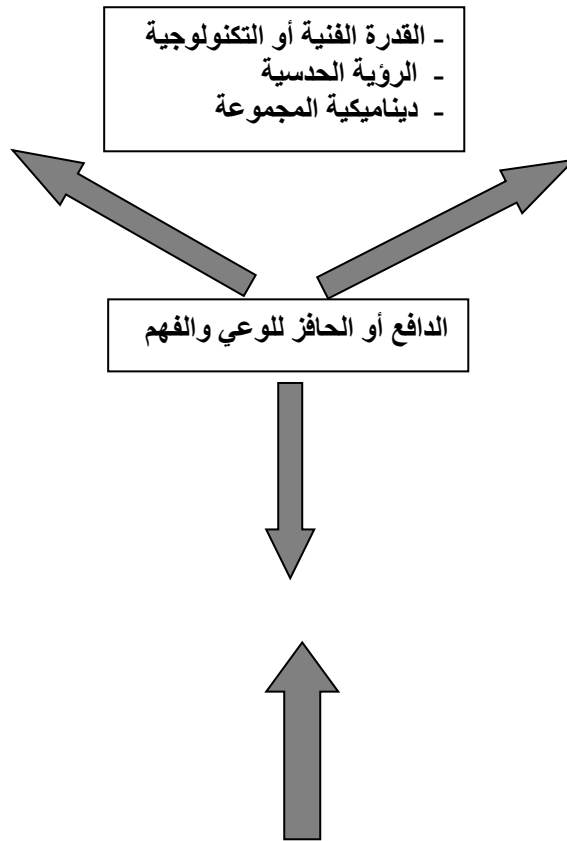
Organizational

لفهم الارتجال التنظيمي نحتاج إلى وسيلة لربط الأدبيات الوصفية ، والأدبيات السلوكية الفردية و/أو المجموعة مع الأدبيات على مستوى المنظمة . وهذا الربط سيؤدي إلى تكوين نظرية تقدم بعض مكونات الارتجال التنظيمي في شكل أطار يساعد على ربط مختلف الأدبيات .

ولتحقيق ذلك سيتم الانتقال خارج نطاق أدبيات الإدارة ودمجها مع الارتجال التنظيمي في نطاق الفنون على مستوى الفرد ، فقد تقررهما الفكرة البديهية والقدرة التقنية والخصائص الحرجة . وعلى مستوى المجموعة نحتاج إلى ديناميات الجماعة ، وعلى المستوى التنظيمي لا بد لنا من دراسة الهيكل الذي يحدد الإجراءات الارتجالية والدافع والوعي والفهم ، وتعتبر ظاهرة فردية وتتأثر مباشرة بالوضع الحالي الموجود .

ويمكن ملاحظة درجات متفاوتة من الهيكل المفروض على الحالات التي تميل إلى زيادة أو تخفيف الإجراءات الارتجالية والهيكل الخارجي يعتبر احد العوامل . وقد يضع حدود للإجراءات المناسبة ويعزز من العوامل الأخرى مما يشير إلى أن أي زيادة في هذه العوامل تزيد من عدد الخيارات وتفسح المجال لنا في تحديد الإجراءات المناسبة . والعوامل الأخرى الرئيسية لتعزيز الارتجال التنظيمي هي الوعي والفهم والتحفيز، ونوع الارتجال التنظيمي يعتمد على الإجراءات وقدرة البديهية والتقنية للمشاركين وخاصة القدرة على التفاعل كمجموعة . ومكان الإبداع وتوليد الفكرة يشكل ضغط خارجي على الهيكل يوضحها الشكل (33) .





الشكل (33) اطار عمل الارتجال التنظيمي

Source : Kamoche , Ken , N . , Cunha , Miguel , Pina , e . , Cunha , Joao , Vieira , da , (2005) , "Organizational Improvisation" , Published in the USA and Canada by Routledge , 2th . , ISBN , Details . pp : 38 .

وبالنظر الشكل (33) يتضح أن الحدس كخاصية تخدم ثلاث وظائف في عملية الارتجال التنظيمي ، الأولى تسهيل عملية تحديد مجموعة من الحلول الإبداعية الممكنة . والثانية أنها تساعد في اختيار الحل المناسب من مجموعة من الاحتمالات ، وتقديم الأفكار وكذلك تمكن من تقديم استجابات سريعة للغاية . وقد أكد بعض الباحثين على تطوير قدرة البديهية (الحدس) بأعتبره عاملاً حاسماً في تحقيق القرارات المناسبة في ظل غياب المعلومات التحليلية الكاملة (Agor , 1986 : 9) . لكن بعضهم الآخر يرى الحدس بوصفه تعزيز للمهارات التحليلية بدلاً من استبدالها بأفترض أن المعلومات التحليلية قد تكون متاحة أحياناً ، وتشير إلى الوقت المناسب ولكن عامل الزمن لا يسمح بتحليل كامل (Mintzberg , 1976 : 254) . أن المستويات العالية من الخبرة والتجربة يفترض أنها تؤثر على سرعة اتخاذ القرار والقدرة التي يمتلكها الخبراء يمكن أن نستشفها من خلال سرعة الإجراءات المناسبة في إطار هيكل معين تحكمه قدرة البديهية للتعرف على الأنماط والتصرفات بشكل مناسب . أستناداً إلى الخبرة التي تشير إلى دورات العمل الصحيحة وغير الصحيحة .

وهذا الحدس (الخبير) هو أطار مفيد لأنه يسمح لمناقشة الخيار من بين الخيارات ضمن الهيكل الخارجي المفروض . وتستخدم هذه المهارات للتعرف على أنماط التعامل مع هذه المهارات عموماً من قبل النصف الأيمن في المخ ، وتفترض أن معظم القادة مكيفين للأستفادة من نصف الكرة المخية اليسرى والمسؤولة عن الحظية والتفكير التحليلي . ويمكن تعزيز قدرة البديهية والإبداع في ظل الظروف المناسبة وتنمية مهارات البديهية هو عكس تكييف العمليات التي تثبتنا عن الرؤية الاحتمالات في حالات معينة .

في حين أن القدرة على التعرف على مجموعة من الخيارات ضمن الهيكل الخارجي يعتمد على تطوير حدس الخبير ، وأشكال أخرى من تنمية البديهية تكون ضرورية للأفكار التي تتخطى حدود الهيكل الخارجي والمسلم بها في الشكل (40) في أطار عمل الارتجال التنظيمي . وعملية التفكير الجانبي الذي يطلق عليه الحدس ورأي المنظمة للبيئة الخارجية يكون مهم لأنها غالباً ما تكون غير متناسقة مع هذا الواقع وبالتالي القدرة على المغامرة خارج الهيكل والتي ينظر لها بأنها ممارسة مثمرة (De Bono , 1973 : 2) .

ينبغي أن نلاحظ أن هناك تمييزاً بين الهيكل الخارجي الذي تفرضه المنظمة على الفرد والهيكل الخارجي الذي تفرضه البيئة على المنظمة قد تكون هذه الفروق مصطفة ولكن ينبغي أن يعترف العاملين أن هذين الهيكلين يتعارضان مع بعضهما بعضاً ، ولهما القدرة على تحديد الهيكل الملائم من خلال مجموعة من الاحتمالات . والارتجال يحسن من قدرة العامل على تقييم رؤى البديهية (الحدس) وتطوير المهارات سواء بالنظر إلى مجموعة كاملة من الاحتمالات الإبداعية أو في تحديد الإجراءات المناسب . كما يوفر الترجمة الفورية للرؤى البديهية في العمليات المنطقية الخطية ، وفي هذا الصدد يتم مزج الدماغ الأيسر والأيمن ويتيح الأستفادة القصوى من الأفكار البديهية .

فمن الواضح أن المهارات البديهية هي عنصر ضروري في عملية الارتجال التنظيمي وأن الزيادة في قدرة البديهية تتيح للعامل أداة حاسمة لأتخاذ القرار ، ولتعزيز عامل ديناميات الجماعة يعتقد أن أي إجراء للارتجال التنظيمي يعتمد على الخصائص الفردية ، وتحدث إجراءات الارتجال التنظيمي في إطار التفاعل الاجتماعي للأفراد والتفاوض حول الخيارات بين الافراد .

قد يكون المناخ الارتجالي أكبر عقبة أمام الارتجال التنظيمي وأن عدم وجود المناخ الارتجالي قد يكون نتيجة لنقص الوعي والفهم للارتجال التنظيمي وبالتالي غياب الدافع للدخول في طريقة جديدة ومختلفة للقيام بهذه الأمور .

أحد عشر : العلاقة بين التخطيط والارتجال التنظيمي

1- العلاقة بين التخطيط والارتجال التنظيمي The Relationship Between Planning

-:Organizational and Improvisation

يمكن تمييز العمل المخطط له عن العمل الفعلي ، إذ يتم تنفيذ كل عمل وفقاً لرؤية المستقبل ويتم فيه أنجاز الإجراءات بالفعل أي أنها شكل من أشكال التنبؤ والرقابة على الأحداث وكيف أنها ستتكشف في المستقبل (Cibarra , 1999 : 86) .

ويتم اعتبار هذا الرأي في المستقبل بأنه خطي بحيث يعمل الفرد على أنجاز الإجراءات لكي يتم تحقيق ذلك العمل وفقاً للرؤية التي تم التخطيط لها رغم أنها يمكن أن تكون في الواقع ليس كما تم التخطيط له ، وهناك حالات غير متوقعة يمكن أن تحدث . وأن التخطيط والتنفيذ يلتقيان في الوقت نفسه لتحقيق الارتجال التنظيمي وهذه الشروط يمكن أن تتحقق أو لا لكن ينبغي أن تكون متكاملة . والتخطيط الأولي يمكن أن يكون له نتائج إيجابية على المنظمة وهناك تعليمات وأرشادات حول كيفية التعامل مع بعض الأمور وتوضيحها ولكن في نفس الوقت يمكن أن تكون عائقاً عندما يتعلق الأمر بالتكيف والتأقلم مع التغيير واللاتاكيد (Vera and Rodriguez – lopez , 2007 : 310) .

وفي هذه الحالات يصبح الارتجال التنظيمي مكملاً للتخطيط كما هو الحال في " الواقع " فإن القائد يتعامل يومياً مع التغييرات (Tyrstrup , 2005 : 119) .

وبسبب طبيعة الارتجال التنظيمي العفوية والإبداعية فإنها ليست بالضرورة ترتبط بتحقيق النجاح ، ولكن في الوقت نفسه لا يتم التخطيط في المستقبل إلى أصغر مستوى من التفاصيل ، لتعزيز واقع التعايش بين التخطيط والارتجال التنظيمي إلى أبعد من ذلك (Vera and Crossan , 2004 : 732) .

التخطيط يكمل الارتجال التنظيمي من خلال توفير أطار يمكن العاملين من القيام بالارتجال التنظيمي وأنه يحدد الإستراتيجية العامة والتوجه للمنظمة ويوفر للعاملين أداة يتمكنون من خلالها قياس أعمالهم (أفعالهم) . (Sharkansky and Zalmanovitch , 2000 : 324) .

2-التناقض بين الحرية والرقابة The paradox between Freedom and Control

أن التناقض بين الحرية والرقابة تناقض قديم ويسمى أحياناً بأسماء مختلفة مثل الهيكل والقيادة أو الحكم الذاتي والحرية ، ومع الوقت فقد تم التعامل مع هذا التناقض بعدة طرق مختلفة منها الإدارة العلمية (Taylor , 1911) .

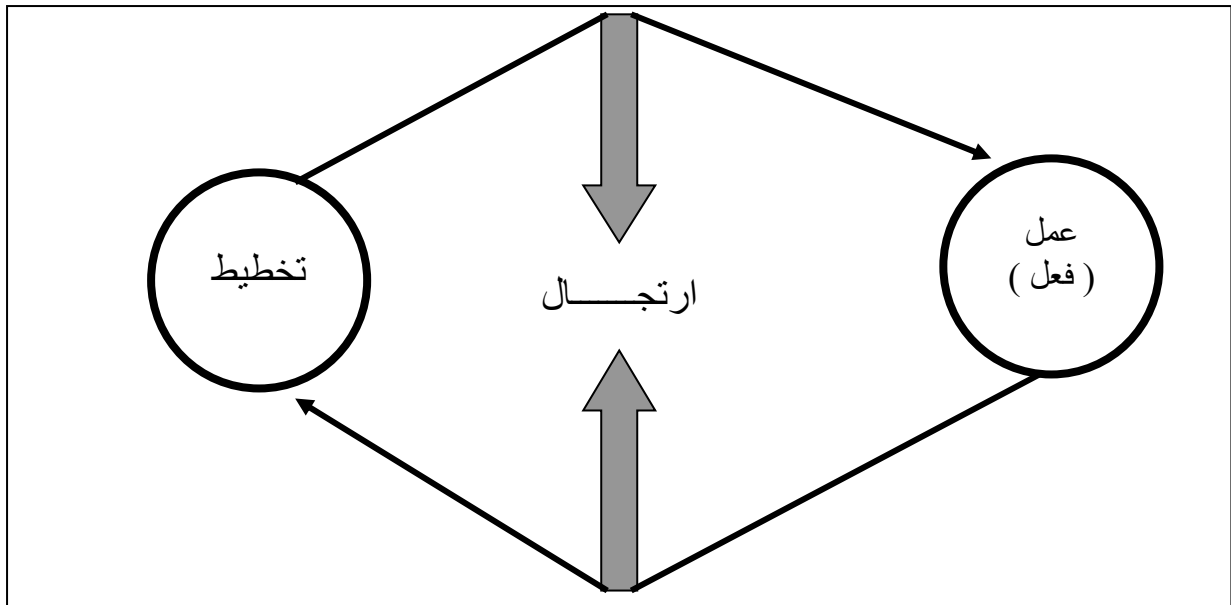
من خلال إعطاء كل السيطرة للإدارة وترك العاملين دون حرية والتنفيذ بصرامة . والطريقة الأخرى للتعامل مع التناقض هي النظر إلى التناقض كسلسلة متصلة بين الحرية والرقابة ومحاولة تحديد الحالة التي يتحقق التوازن بينهما .

وهناك طريقة ثالثة من التعامل مع التناقضات وحلها من خلال دمج أو تكامل النقيضين عن طريق التركيب أو الاستدلال المنطقي ، تسمى أيضا الطريقة العلائقية وتسعى للحفاظ على النقيضين والتعامل معها بجدية بالغة (489 : 2002 , Clegg & et al) .

وبعبارة أخرى فإن هذا يعني حل التناقض لا ينبغي دمجهما أو اختيار حل وسط بين النقيضين ولكن ينبغي أن يسمح لهم في الوجود في علاقة ثنائية الاتجاه (يعني كل من النقيضين يؤثران على بعضهما بعضاً على قدم المساواة) والبحث عن التوليف والتركيب الذي يبرز بين النقيضين .

والارتجال التنظيمي هو الحل العلائقي ويؤدي إلى تناقضات أخرى بين التخطيط والعمل ، ومن أجل إيجاد الحل فيهما يسمح لكل من التخطيط والعمل في الوجود على قدم المساواة ويؤثر بعضهما على الآخر والتوليف بينهما ، وهو الارتجال التنظيمي والذي يسمح بالتخطيط والعمل في وقت واحد إذ يتخلل التخطيط والعمل يكون التخطيط . لذلك يجمع بين التخطيط والارتجال التنظيمي والعمل دون استبدال أي منهما .

ويوضح الشكل (34) الطريقة العلائقية للتناقض بين التخطيط والفعل (العمل) .

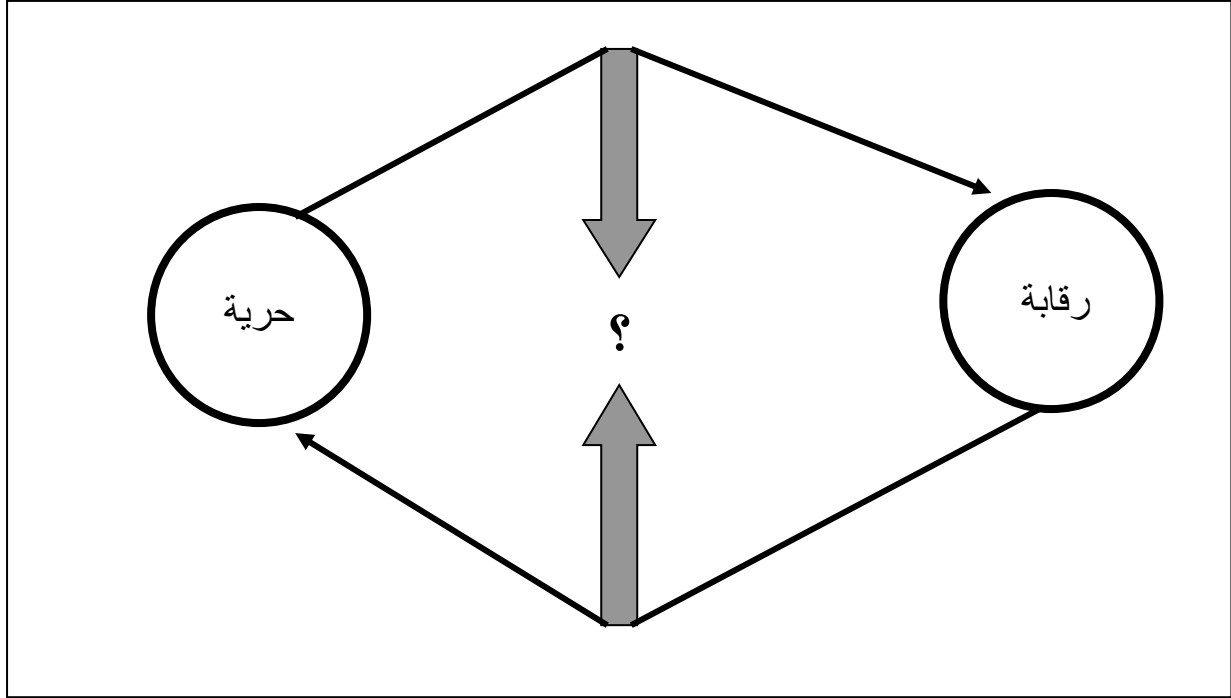


الشكل (34) الطريقة العلائقية للتناقض بين التخطيط والفعل (العمل)

Source : Bilsen , Gijs van , (2010) , " Leading Organizational Improvisation : An Exploration of the Influence of Leadership style on organizational improvisation " , Master thesis Business Administration Innovation & Entrepreneurship , University of Twente and Carla Wijers of TSM Business school , p : 18 .

وهذا هو بالضبط الارتجال التنظيمي لأنه متجذر في التناقض والتخطيط ، وهو التفكير في عدة طرق لتحقيق نتيجة مرغوبة ويتطلب قيادة أكثر قدرة على الرقابة ثم العمل ، ويحتاج إلى أسلوب قيادة يتيح أو يوفر الحرية للعاملين في العمل (610 : 1998 , Barreet) .

لأن كلاً من التخطيط والعمل في وقت واحد يحدث في الارتجال التنظيمي ليكون قادراً على عرض كل من أساليب القيادة في أن واحد . ويمكن النظر لنمط القيادة الذي يكون لديه القدرة على حل هذا التناقض من خلال الطريقة العلائقية عن طريق الحفاظ على النقيضين واحترام العلاقة بينهما وهذا موضح في الشكل (35) .



الشكل (35) التناقض عندما نريد الحل

Source : Bilsen , Gijs van , (2010) , " Leading Organizational improvisation : An Exploration of the Influence of Leadership style on organizational improvisation " , Master thesis Business Administration Innovation & Entrepreneurship , University of Twente and Carla Wijers of TSM Business School , p : 18 .

وقد أعد (Zheng et al , 2010 : 29) جدولاً أعتمدوا فيه على آراء عدد من الباحثين في موضوع الارتجال التنظيمي قسموا فيه التناقضات إلى ثلاث تناقضات رئيسة هي تناقضات التعلم والتنظيم والتماسك ، وأدبيات الارتجال التنظيمي لا تنفي أو تلغي قيمة مثل هذه المفاهيم لكن تشير إلى التوتر والتفاعل بينها وتناقضاتها كالهيكل والتغيير والنظام والفوضى والرقابة والحرية .

ويصف (Lewis , 2000 : 766) ثلاثة فئات من التناقضات التنظيمية السائدة في الدراسات هي :

- التعلم (القديمة / الجديدة)
- التنظيم (الرقابة / المرونة) .
- الأنتماء (الذات / الأخر) .

والجدول (24) يوضح العلاقة المتوازنة بين عناصر متناقضة في الارتجال التنظيمي .

الجدول (24)

العلاقة المتوازنة بين عناصر متناقضة في الارتجال التنظيمي

تناقضات التعلم		
قديم (تاريخي)	جديد (حالي)	
- الذاكرة التنظيمية . - الروتين . - الملاحظة .	- اضطراب بيئي . - اللاتأكد للمهمة . - تعقيد المهمة .	التعلم
رد فعل	عفوية (تلقائي)	
- استرجاع العمل والمكلف به سابقا . - المناقشة والتفسير . - الصورة الواقعية الملموسة في الماضي .	- تقارب التخطيط والتنفيذ . - قدر قليل من الأدوات . - التجربة والخطأ وبناء الحل	عفوي
تناقضات التنظيم		
مخطط	مكتشف	
- رؤيا . - خطة للارتجال . - تخطيط محكم . - وعي وإحساس بضرورة ملحة .	- مكشف في الطبيعة . - الوضع المادي المكتشف . - عفوي (ذاتي) . - التراكمي . - التتابع (التدفق) .	رشاقة (خفة الحركة) المخططة
- حد أدنى من الهيكله . - هيكل ثانوي . - أختلال فني . - ثقافة التجربة . - ثقافة داعمة للإبداع .	- اضطراب التنظيم . - المعرفة من خلال الممارسة . - أختلال عام استمرارية تضارب . - غموض .	فوضى الهيكل
تناقضات الانتماء (التماسك)		
الجماعية (المجموعة)	الفردية (الذات)	
- تماسك المجموعة . - تسهيلات القيادة . - الثقة والتشابه . - انسيابية الاتصالات .	- مهارات فردية . - مبتكر (خلاق) .	الفردية والجماعية
خداع	قلق	
- مهارات فردية . - خلل فني . - عدائي ومتعجرف .	- قلق (اضطراب) . - مزاج (الحالة النفسية) . - الإحساس بضرورة ملحة .	القلق والخداع

Source : Zheng , Yingqin and Venters , will and Conford , Tony , (2011) , " Collective a gility , Paradox and Organizational improvisation : the Development of a Particle Physics grid " , Information Systems Journal , LSE , The London School of Economics and Political Science , pp : 1 – 35 . [http : // E prints . LSE . ac UK .](http://Eprints.LSE.ac.uk)

و يمكن النظر إلى الإطار المفاهيمي للارتجال التنظيمي من خلال الشكل (43) الذي يجمع بين مفهوم التغيير التنظيمي والأسترشاد بالتخطيط مع تأثير التغيير المستمر والفوضى الموجودة في البيئة وديناميكية الأسواق .

وقد وصف (2 : 1994 , Mintzberg) التخطيط الوقتي (الخاص) على أنه محاولة تهدف إلى تكوين إستراتيجية تتوافق مع المسار المخطط أو الاتجاه الذي ترغب به المنظمة . ويتم عرض الارتجال التنظيمي ضمن التخطيط الوقتي كرد فعل متكرر لمواجهة أوجه القصور (أو العجز) من التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الاقتصاد العالمي والمستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به . ومن خلال تحليل هذا المفهوم نستدل أن هذا المفهوم يتم من خلاله أستكشاف وفهم الطبيعة الشمولية من الارتجال التنظيمي ضمن الإطار المفاهيمي وتعميق شكل المعرفة الخاصة بالارتجال التنظيمي والمحيط بها في الممارسة التنظيمية . لذلك ينبغي الأهتمام بما يتناسب مع أنشطة التخطيط الرسمية في المنظمات التي تكون مواردها محدودة وتعطي أولية وأهتمام متزايد على الارتجال التنظيمي .

وفي ضوء ما تقدم فإن الباحث يرى أن ذلك قد يؤدي إلى :-

- 1- تقليل جهود التخطيط الاستراتيجي .
- 2- زيادة الأستثمار في المعرفة العامة .
- 3- تكوين أستجابات للمنظمة واسعة ومتعددة .
- 4- القدرة على إجراء تحليل سريع .
- 5- الثقة في الحدس .
- 6- التطور في السلوكيات التكيفية .

ويتبين من النموذج قيد الدراسة أن هناك دوراً أساسياً وحيوياً للموارد البشرية في عملية تحقيق التعلم التنظيمي وهذه المساهمة ربما تأتي من العامل أو من المجموعة أو من المنظمة بشكل عام .

١٠ اثنتا عشر :- أبعاد الارتجال التنظيمي

-: Dimensions of Organizational Improvisation

يعد الارتجال التنظيمي من الأنشطة التنظيمية التي تحتاج إلى قدرات عقلية عالية المستوى كذلك يحتاج تطبيقه على أرض الواقع إلى تحديد أبعاده بشكل دقيق ، لذا قدم الباحثون أسهامات متعددة لوصف أبعاد الارتجال التنظيمي تقارب بعضها وتباعد الأخر تبعا للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين . وقد أعتمد الباحث في تحديد أبعاد الارتجال التنظيمي على أدبيات الفكر الإداري فضلاً عن (Kamoche et al ,2005) و (Vuckic ,2012) وكما يأتي :

1- بناء الحل Bricolage :-

يمكن تحديد ثلاث ملامح رئيسية لمصطلح (Bricolage) هي :-

- وجود الموارد في متناول اليد – (موارد غير مستخدمة) .
- إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة .
- أنجاز العمل .

وعادة ما يتم الخلط بين هذا المفهوم والارتجال التنظيمي من الناحية المفاهيمية . ويعرف بناء الحل بأنه " القيام بتطبيق مزيج من الموارد في متناول اليد وأغتمام المشاكل والفرص الجديدة " (Baker & Nelson,2005:333) .

هذا يعني أن هناك موارد في متناول اليد ولا تكون قيد الاستعمال لحل مشكلة محددة ولكنها تستخدم في مثل هذه الطريقة لخلق حلول جديدة .

وبناء الحل هو مهارة لابتكار موارد من الموارد المتاحة لحل مشاكل غير متوقعة وعبرة " غير متوقعة " تعني وقوع التغيير ، وكيف يمكن وصف بيئات اليوم المتغيرة ولا يمكنها أن تنتظر إلى أن يتم أستلام والحصول على الموارد المناسبة بل على العكس تماماً . فمن يتمكن من الحصول على تلك الموارد فإنه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية ولذلك يجب التصرف بالموارد في متناول اليد (Cunha ,2012 :1) و (Bricolage) أن بناء الحل في حد ذاته يعني أن القيد الوحيد لأختيار الحل هو الموارد المتاحة في اليد . ويتضمن بعض من الابداع والابتكار ويشمل كذلك نتائج غير متوقعة ، وهو عملية واعية (كما الارتجال) وعادلة وعلى نحو مماثل للارتجال التنظيمي ويشمل على قدرات محددة لـ " فرصة السعي والتقرب من الموارد وجعلها تحت اليد " . وعندما يتعلق الأمر بالموارد المستخدمة في بناء الحل فيمكن تقسيمها في الموارد المعرفية والوجدانية والموارد المادية تقع خارج الفرد والنظام الاجتماعي التنظيمي .

وعادة ما تكون الموارد المالية والمباني ونظم المعلومات وغيرها بأنها ترتبط بالموارد المعرفية ومع النماذج العقلية للفرد والتي يمكن أن تكون ضمنية وصریحة ، ويكون الحصول عليها من داخل أو خارج المنظمة . وترتبط هذه الموارد مع كل من الذكاء والخبرة والموارد الشخصية تحتاج إلى شعور عالٍ وترابط عاطفي والكشف عن الذات .

أما الموارد الاجتماعية فأنها تكون بين العاملين عبر هياكل اجتماعية وتكون العلاقات بينهم واضحة وقواعد ضمنية وتفاعل غير رسمي . وعموماً فإن بناء الحل قد يكون من خارج الخطة كما في الارتجال التنظيمي ولم يكن مخططاً لحدوثه . وأفضل طريقة لفهم بناء الحل ولتمييزه مفاهيمياً عن الارتجال التنظيمي ، يبينها الجدول (25)

الجدول (25)

التمييز المفاهيمي بين الارتجال التنظيمي وبناء الحل

خصائص المفهوم	الارتجال	بناء الحل
التعريف	مقصود وواقعي يتم من خلال دمج التصميم والتنفيذ بفكرة إيجاد القيمة (الاقتراب من الجوهر وما يحتويه من التقاء زمني) .	إيجاد وتقديم توليفة من الموارد تحت اليد لحل المشاكل المستجدة واكتشاف الفرص .
الاقتراب من الجوهر	الارتجال يفترض الاقتراب من الجوهر بين التصميم والتنفيذ ويجب المشاركة بالأسلوب أو النمط وتمثيلها بأسلوب تفصيلي في النشاط .	الاقتراب من الجوهر وهو ليس بالضرورة ميزة أو سمة بارزة للمشاركة أو يمكن إن تكون المنظمات متمهلة ومتأنية بتصميم العمل مسبقاً وتنفيذه .
الاقتراب أو الالتقاء الزمني	يتضمن الارتجال اقتراب زمني بالتصميم والتخطيط والتنفيذ وكذلك يركز على وقت العمل .	الاشتراك بالخطة السابقة والبدء بالحل بسرعة .
إدراك الموارد	الموارد محدودة حالياً التي في اليد ونمليك القدرة على الابتكار شيء عصري للعالم من خلال عناصر الارتجال والبدء بالحل وإيجاده بشكل لا يخطر في البال بأي وسيلة أو طريقة لأن الارتجال قوي وراسخ ويتطابق مع ندرة الموارد .	محدودية الموارد الحالية الموجودة تحت اليد .
الربط بالإجراءات السابقة	الإجراءات الموجودة في العمل لا تكفي أو تلائم الارتجال ويجب أن يمتلك درجة من الحداثة في التصميم	البدء بالحل غالباً يتضمن تشكيله من عناصر الإجراءات السابقة .
العلاقات بالمفاهيم الأخرى	يزيد الارتجال من الإمكانيات والبدء بالحل وإيجاد ما لا يخطر على البال بسبب قلة الوقت وكذلك فيما يتعلق بالحصول على موارد مناسبة والتي تم الحصول عليها سابقاً .	فترة البدء بالحل كذلك تحدث (تبرز) الارتجال بين الحين والآخر خصوصاً عندما تكون الموارد تحت اليد لا يتم التصرف بها بشكل مسبق للتنبؤ والتوقع .

Source : Leone , ludovica , (2010), " A critical Review of improvisation in organizations : open Issues and future Research directions " , Bologna , university , Lendon Business school , Iudovica . Leone @ Unibo.it . p : 14 .

-2- الحدس Intuitive :-

إلى جانب بناء الحل نمليك عنصراً أساسياً آخر في بناء الارتجال التنظيمي الذي يتعامل مع المعرفة والإجراءات (Leybourne , 2006 : 371) ، وهو الحدس ويوصف بأنه الاستفادة من الخصائص الطبيعية لأدمغتنا لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة . يتضح ومن خلال التعريف السابق أن الحدس المعرفي يختلف عن الأستنتاج كونه يستند إلى الخبرات السابقة لصانع القرار والمدخلات المعرفية من خلال الاستفادة من هذه الأنماط والأساليب التي تعلمها الفرد في السابق

ستمكنه من اتخاذ القرارات بسرعة أكبر على أساس منطق الوعي المرتبط مع الشعور الغريزي (Burke and Miller , 1999 : 94) .

وعلى الرغم من أنه يعطي الانطباع بوجود الحاسة السادسة فإنه أبعد ما يكون عن الحقيقة ، ويمكن تفسيره بأنه عملية غير واعية إذ أن نتائج العملية تكون معروفة ولكن تحدث (وراء الكواليس) (Eletero,2010: 1) . وهذه العملية هي متاحة بسبب الخبرة والتعلم من قبل الفرد .

وعندما يتعلق الأمر بالتجربة فيمكن وصف الحدس بأنه شيء مكتسب في إطار مهنة واحدة ويرتبط بشكل وثيق مع الخبرات وعلى النقيض من العمر ، ومن أجل فهم أفضل للحدس فإنه لا بد من التفكير في الدماغ . وينقسم إلى نظامين عند معالجة المعلومات نظام تحليلي ، نظام البديهية (Eletero,2010: 2) كما موضح في الجدول (26) .

الجدول (26)

العلاقة بين أنماط التفكير الحدسية والتحليلية

نموذج طرفي العقل	
العقل الحدسي	العقل التحليلي
واسع النطاق الترددي (معالجة موازية)	ضيق النطاق الترددي (عمليات متسلسلة او متتابعة)
عمليات آلية	رقابة
أهتمام بالنمط أو النموذج بأكمله	خطوة بخطوة
غير واع	واع
التحدث بلغة المشاعر	التحدث بلغة الكلمات
صياغتها بطيئة	صياغتها سريعة
عملية سريعة	عملية بطيئة

Source : Vuckic , Asmir , (2012) , " uncovering the Mystery of improvisation in project Management " , Master of science the sies , University Goteborg , Sweden , Northumbria , p : 22 .

يتبين أن التفكير التحليلي يؤثر ويعمل بمستوى من الوعي في حين التفكير الحدسي يؤثر ويعمل بطريقة آلية ويعمل على مستوى ما قبل الوعي (Leybourne , 2006 : 373) .

وتعمل هذه الأنظمة بوصفها المعالج المزدوج إذ يستخدمها الفرد لحل المشاكل واتخاذ القرار من خلال التحليل أو استخدام الحدس تبعاً للحالة (Eletero,2010: 3) .

والشيء الآخر المهم الذي ينبغي إن نفهمه من الحدس هو حقيقة انه يقوم على المعرفة والإجراءات السابقة ويرتبط مع الذاكرة . ولغرض التمييز بين الذاكرة التقريرية والإجرائية فإن الذاكرة التقريرية ترتبط مع الوقائع

والأحداث والطروحات ، بينما ترتبط الذاكرة الإجرائية بكيفية أتمام الأمور أو الأشياء وما يمكن القيام به . وتنطوي أيضا على مهارات وأجراءات وهي بهذا الشكل تمثل المعرفة الضمنية . وهذا يضمن أن العمل سيكون متماسكاً وسريعاً ولكن في الوقت نفسه انخفاض الحداثة (Moorman & Miner , 1998 : 615) . والذاكرة التقريرية هي أعم لأنها تنطوي على معرفة الحقائق وعليه يمكن أستنتاج أن الحدس يرتبط أيضا مع الإبداع ، والأستنتاج الأخر أن الحدس يمكن أن يحدث في الحالات المعقدة وتحت ضغط الوقت وضعف الهيكل التنظيمي للمنظمة .

ونظراً لصعوبة إيجاد حل عقلائي تحت ضغط الوقت ووجود هيكل تنظيمي صارم يحدد الإجراءات فإنه يمكن الأعتقاد على الحدس في فهم ما يحدث وأتخاذ قرار سريع ، وفي الحالة التي تكون فيها المعلومات كبيرة ومن الصعوبة وضع تفسير لها فإنه يمكن الأفادة من الحدس لتكوين رؤية أكبر عن تلك المعلومات لرؤية الصورة الأكبر (Leybourne , 2006 : 367) . أن الحدس لايعد شرطاً لازماً لحدوث الارتجال التنظيمي ، كما في الارتجال الجماعي (Moorman & Miner , 1998b : 12) .

3- الابتكار Creativity :-

الابتكار هو عملية الأناحراف عن الممارسات القائمة أو المعرفة (Rogers , 1983 : 1) . وهذا يعني أن الابتكار قد يعتمد على أي جهاز أو نظام أو عملية أو مشكلة أو برنامج أو منتج أو خدمة ما . وهو جديد للمنظمة وكذلك يعني عملية التكيف وليس من الضروري أن تكون عملية جديدة في العالم ، طالما أنها جديدة إلى المنظمة تعتبر أبتكار (Dougherty , 1996 : 429) .

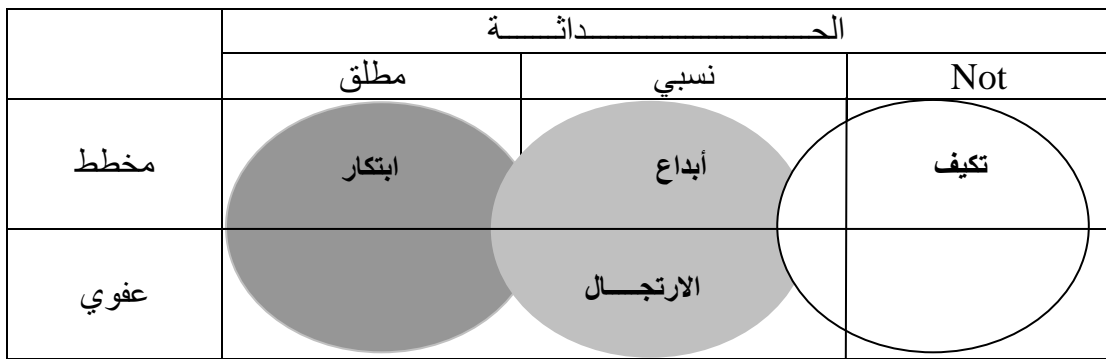
ويرتبط الابتكار بدرجة معينة مع الارتجال التنظيمي ، كما يتضح في الشكل (36) الذي يبين الحاجة إلى تحقيق الابتكار وأهميته خاصة في حالات الاضطراب وسرعة التغيير في السوق كما في حالة تطوير منتجات جديدة ، وفي هذه الحالة يمكن تشبيه الابتكار بالارتجال التنظيمي وذلك نتيجة لقلّة وقت العمل .

أن المنظمات يمكن أن تبتكر طريقة جديدة لتوزيع المنتج عن طريق جمع بيانات الزبائن وتحليلها والتخطيط لقناة توزيع جديدة أي أن المنظمة مبتكرة ولكن ليس مرتجلة (Moorman & Miner , 1998b : 11) . وعند النظر إلى الأسواق المضطربة والمتغيرة نلاحظ أن أغلب المنظمات قد أستخدمت تطوير المنتجات الجديدة والارتجال التنظيمي كبديل للابتكار (Cunha et al , 1999 : 314) .

الابتكار يدور أساساً حول الحداثة النسبية وخلق شيء جديد على الوضع أو إلى المبتكر ، ولكن لايعني أن التكيف يدل على الحداثة ويمكن للمنظمات التكيف مع بيئتهم عن طريق القيام بشيء يعرفونه بالفعل . والتكيف يمكن أن يمثل حلاً نسبياً أو مطلقة (Pina,e.Cunha , et al , 2003 : 44) .

ويشارك مع الارتجال التنظيمي من خلال التركيز على الحداثة والابتكار والإبداع ، والارتجال التنظيمي هو محاولات عملية لتحقيق شيء ما بطريقة جديدة (Vera & Crossan , 2005 : 208) . وهناك نوعان من الاختلاف ما بين الارتجال التنظيمي من جهة والإبداع والابتكار والتكيف من ناحية أخرى ، وهما :-

الأول :- هو أن عملية الارتجال التنظيمي تتكون من توليفة أو تركيبة من التخطيط والعمل ، ويمكن أن تحدث تلقائياً وهي تعكس الابتكار الذي يتطلب التخطيط له بشكل أستباقي ، ويمكن للتخطيط التكيف أيضاً من خلال العمل خارج السيناريو لكيفية تغيير البيئة وكيف ينبغي تنظيم رد الفعل إذا ما حدث ذلك . و هو ما يوضحه الشكل (36) الآتي :-



الشكل (36)

الارتجال التنظيمي و المفاهيم المرتبطة به والتعارض ما بين الحداثة وال عفوية

Source : Bilsen , Gijs van , (2010) , " Leading organizational improvisation : An Exploration of the Influence of Leadership Style on Organizational Improvisation " , Master Thesis Business Administration Innovation & Entrepreneurship , University of Twente and Carla Wijers of TSM Business School , p : 10 .

و الثاني :- يركز الارتجال التنظيمي على العملية بدلاً من نتائج العملية وهذا يعني أن الارتجال التنظيمي يسعى للحداثة في العملية التي قد لا تتضمن نتيجة جيدة أو حقيقية مطلقة . وهو بذلك يعكس الابتكار الذي يتضمن ضرورة تحقيق نتيجة إيجابية ، (Byttebuer & Vulling,2007:2) بالرغم من وجود الحدية أثناء هذه العملية والهدف من الإبداع هو النتيجة .

وتركز على نتيجة التكيف لأنها ولدت من الرغبة في التكيف مع العالم وهذا هو الهدف ، ويمكن توضيح الفرق بين هذه المفاهيم في الشكل (37) وكالاتي :

	الحدث		
	مطلق	نسبي	Not
التركيز على النتيجة	ابتكار	أبداع	تكيف
التركيز على العملية	الارتجال		

الشكل (37)

الارتجال التنظيمي و المفاهيم المرتبطة به والتعارض ما بين الحدثة والتركيز

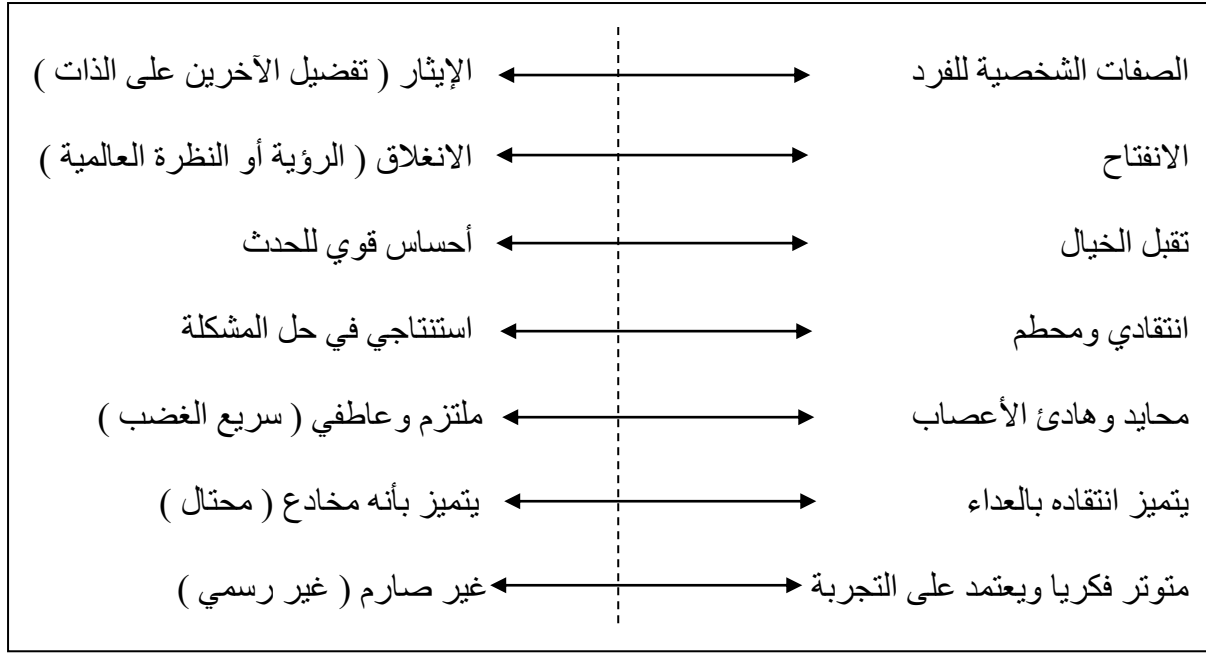
Source : Bilsen , Gijs van , (2010) , " Leading Organizational improvisation : An Exploration of the Influence of Leadership Style on Organizational improvisation " , Master Thesis Business Administration Innovation & Entrepreneurship , University of Twente and Carla wijers of TSM Business School , p : 11 .

أن الابتكار يمكن أن يكون في نهاية الأمر عفويًا ويركز على المنتج في حين يكون التركيز على العملية من خلال حلقات الارتجال التنظيمي عند التخطيط والتنفيذ تتلاقى في الوقت المناسب (Moorman & Miner , 1998 : 711) ويبلغ التخطيط التنفيذ والتنفيذ يبلغ التخطيط وهذا ما يسمى بحدوث رد الفعل والعامل يجب أن يركز كلياً على عملية الارتجال التنظيمي .

وعندما يفكر أي عامل في المنتج وما ينبغي أن يكون عليه وقال أنه لم يعد قادراً على التنفيذ في الوقت نفسه وحلقة التغذية العكسية معطلة أو غير مكتملة ففي تلك اللحظة ليس هناك ارتجال تنظيمي . ولفهم التناقض بين الابتكار والخبرة الفردية فيمكن حصول العامل على إدارة مؤهلاته ودعم توجهاته أو لدعم هذا التناقض ويمكن توضيح هذه الحالة كما في الشكل (38) .

ولأحداث التوازن في العوائق غير القانونية ومحاولة عملية رسم الخرائط الخاصة بقدرات ومؤهلات العامل فيمكن توجيه هذه التوترات الفكرية وتفهمها . وكيف تنسجم مع توجهات العمل (أو ربما الاحتفاظ بها للأيام الجيدة أو السيئة) ؟ وابتداع أعمال (مشابهة للريادية) وأحداث تأثير في قابليات أو ممارسات الآخرين المعقدة وأختلافها . وملاحظة الابتكار لطريقة أو أسلوب عمل في عمليات التشغيل أو أكثر من مستوى التطور ، وتقديم فكرة أو تصور تفرعات الأشياء ذات الأهمية .

بعض فوائد العمل والأشياء المتفرعة توضح التميز بملء الفراغ الموجود في مهارتنا بشكل كثير جداً في مرحلة الطفولة أو بداية مرحلة الشباب ولكن يبدو أنها تظهر تلقائياً بالحد الأدنى وجيدة على الأقل عندما نتقدم بالخبرة والممارسة في العمل . وإذا رتبنا في الحصول أو النظر بشكل جيد لاختلاف الأشياء علينا محاولة أو تجربة التفرعات والاختلافات وأختبار وتجربة الأشياء .



الشكل (38) التوتر الفكري للمبتكر

Source : Stokes , David & Wilson , Nick , and Mador , Martha , (2010) , " Entrepreneurship " , Ied . , cengage Learning EMEA , South – Western , Printed in Singapore , pp : 185 .
www.cengage.co.uk /stokewilsonmador .

4 - التكيف Adaptation :-

التكيف هو الجزء المركزي من المرونة ويضم التكيف المعرفة من حيث التوقع (Anticipation) (ما يمكن توقعه) ويرمز له اختصاراً (A) ، وأستعداد (Attention) (ما الذي تبحث عنه) ويرمز له اختصاراً (A) ، والأستجابة (Response) (ماذا تفعل) ويرمز له اختصاراً (R) (Hollnagel et al , 2006 : 350) .

ولا يتم وضع هذه العناصر الثلاثة (AAR) على أنها تسبق الكفاءة أو الأستجابة وبدلاً من ذلك تطبق هذه العناصر بشكل مستمر . ومن الضروري معرفة كيف يمكن أن يسهم الارتجال لمواجهة الفشل في أحد هذه العناصر أو في خليط منها ؟

قد تعوض الأستجابة عن الارتجال التنظيمي إذا كانت تضمن النجاح ، وقد يكون الارتجال أيضاً مصدراً للفشل في عملية التكيف . وفي الماضي قال (Campbell) أنه " ليس اقوي أو أكثر أنواع الذكاء البقاء على قيد الحياة ولكن كيف يمكن أن تتكيف بشكل أفضل للتغيير " . ووفقاً لذلك فإن التكيف هو تعديل النظام تبعاً للظروف الخارجية (Campbell , 1969 : 74) .

وتوصف عملية التكيف بأنها شيء كنت قد استخدمته بنجاح من قبل للتوافق بشكل ملائم مع أجواء مختلفة من الظروف . وقد يكون لدى فرد ما مشاكل مماثلة في مشروع آخر ، على الرغم من الاختلاف في المشروع إلا أن الفرد يمكن أن يتذكر ما فعله لأنه جزء من مكتبة أو لذاكرة الشخصية للفرد . وقد لا يتطابق الفعل في

الماضي أو لا يعمل تماماً كما كان من قبل ، ولكن إذا كان قريباً منه أو حوله . وقد نحصل على 80% للاستفادة منه في التكيف لأن هذا يرتبط مع المكتبة الشخصية والمعرفة الضمنية والذاكرة (Vuckic,2012:17) .
فالتكيف يمكن أن يحدث متى ما أرادت المنظمة عندما تخطط مسبقاً للتكيف والتحول ، وتعد خطة طوارئ للتكيف مع الظروف غير الملائمة وللأحداث غير المتوقعة والمفاجآت من خلال القدرة على تحديد المشاكل وتحديد الأولويات . وكذلك التكيف من خلال الاحتواء عن طريق التعامل مع المشاكل ويتم ذلك بمراقبتها والتخطيط لها ، فضلاً عن الاستجابة للمشاكل الناشئة التي لا يمكن التنبؤ بها (Weick and Sutcliff , 2007 : 2) .

ويرى الباحث أن على الرغم من أن تعريف التكيف قد يشبه الارتجال التنظيمي إلا أننا نستدل على أن التكيف هو بناء أوسع بكثير وأكثر عمومية من الارتجال التنظيمي . و يوضح الجدول (27) التمييز المفاهيمي بين الارتجال التنظيمي وأرتباطه بالفكرة التخطيطية (التكيف والتكامل) ليكتسب معناه الدارج اليوم في أوساط المهتمين بنظرية المنظمة والسلوك التنظيمي .

الجدول (27)

التمييز المفاهيمي بين الارتجال التنظيمي وأرتباطه بالفكرة التخطيطية (التكيف والتكامل)

مقارنة الفكرة التخطيطية	التعريف	التعليقات بخصوص المقارنة والاختلاف
تكيف	تطابق أو توافق النظام مع الحالة الداخلية	التكيف لا يتضمن بالضرورة الزمن أو تقارب العمل ويمكن أن يتحقق من خلال أو تفعيل الإجراءات الموجودة المخصصة للحالة .
بدء الحل	القيام بإيجاد توليفة من الموارد والقدرة على تقديمها للمشاكل الجديدة والحصول على فرصة للتطور	بعض من الارتجال التنظيمي يتضمن التكيف " في فترة الارتجال ويلمح لبدء الحل وكذلك تخطر في البال الحاجة للارتجال بالتالي إيجاد قيمة عالية وأكتشافها بشكل منفصل وجوهري .
ابتكار	توليد وأكتشاف ابتكارات مفيدة	فترة الابتكار تستلزم الارتجال التنظيمي خاصة عندما تكون الخطة أو التصميم قادرة على التعبير عن نفسها ، وقوة فكرة الابتكار تتم أصلاً على أساس الارتجال التنظيمي وتحتوي على أية وسيلة للابتكار وفترة الابتكار تحدث حالة من التجربة والخطأ والاختبار أو التخطيط لها .
التعلم التجريبي	التفكير والاشترك بابتكار حالات مختلفة في نوع التشكيل النظامي وتجربته .	في الاختبار يدرس الفرد نشاطات متعددة ومتطلبات أساسية للطبيعة ودرجة هذا التنوع في نمط الخطة السابقة وتصميمها تستدعي مرتبة عالية وتمييزة ومعرفة صريحة بالعناصر عندما يرتجل ويكتشف العامل نموذجاً أو تنوع أكثر تحتاج إلى مهارة للوضع الحالي .
الإبداع	تبنى أي أسلوب أو وسيلة أو نظام أو عملية أو مشكلة أو برنامج أو منتج أو خدمة جديدة للمنظمة .	حصة الفكرة التخطيطية مع الارتجال تركز حداتها نسبياً في فترة الإبداع والخطة وجدول الأعمال في فترة الارتجال يتم قيادة العمليات ونتيجة الإبداع والمنتجات ولحظة الارتجال .

تشبه الموهبة وتعبّر عن الوعي في الفعل والعمل يتضمن تقارب التصميم مع الخطة والتنفيذ .	امتلاك الموهبة من خلال الحظ وبعد النظر في اكتشاف نتائج فعالة والتنبؤ بها قبل تجربتها .	الموهبة
الارتجال يحتوي على فكرة رئيسية تخطر في البال عندما يتم الارتجال في المنتج ويبلغ حد الكمال ويرتجل عندما يكون مدرك ويفهم العلاقة بين النتيجة وسببها ويرتجل في أيجاد منتج ذو قيمة عند المقارنة ولأتمام الفكرة الرئيسية للتعلم بالتجربة والخطأ وأجداها فقط بعد نتيجة النشاط المجرب والأنشطة الجديدة أو النتائج التي تبرز وتظهر بعد تحديدها نتيجة العلاقة بين النتيجة وسببها لانجاز النشاط .	التعلم بالتجربة والخطأ يشير إلى عمليات المشاركة أو الطرق والأساليب التي تتبناها المنظمة "مباشرة" أو نتيجة توجيه الأداء للنشاط نحو تغيير النشاط أو واقع المعرفة تكرار العمل والتجربة للنشاط تعكس العلاقة بين النتيجة وسببها .	التعلم بالتجربة والخطأ

Source : Leone , Ludovica , (2010) , " A Critical Review of improvisation in Organizations : Open Issues and future Research Directions " , Bologna , University , Lendon Business School , Ludovica . Leone @ unibo . it . p : 13 .

وما يمكن ملاحظته من التمييز المفاهيمي الوارد في الجدول (27) أنها متشابهة من جهة تحديد العوامل

الرئيسية للارتجال التنظيمي هي :-

- أدراك الحاجة للعمل .
- أدراك ضغط الوقت والالتاكد .
- الحاجة لمناخ يدعم الارتجال التنظيمي .
- الأهتمام بتنمية الشعور بالتفكير النقدي والذي من شأنه عدم السماح بالروتين أو عمليات جديدة .
- تشترك المفاهيم بفكرة مساعدة المنظمة في مهمة خلق المرونة اللازمة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة .

تبين لنا من ذلك التمييز المفاهيمي بين الارتجال التنظيمي وأرتباطه بالفكرة التخطيطية يقودنا إلى الاعتقاد بأن الارتجال التنظيمي هو أن المنظمة و/أو أعضائها يحددون كيفية استخدام أنماط التفكير الحالية الخاصة بهم ، أي أن الارتجال التنظيمي يتركز حول العملية الإبداعية العفوية ولاينطوي فقط على المعرفة والحدس ولكن تطبيق المنظمة أو أعضائها قدراتهم تحت ضغوط الوقت والعمل دون خطط واضحة وأتخاذ إجراءات جديدة . ، واكتشاف طرق جديدة أخرى للعمل في الوقت المناسب لتلبية متطلبات معينة . لذلك يكون من الأخطاء الفادحة عدم التخطيط للازمات والأحداث غير المتوقعة مما يتطلب على الأقل تحديد الإشارات الضعيفة والإعداد الأولى لمبادئ العمل التوجيهية .

5 - الإبداع Innovation :-

الإبداع هو عملية توليد شيء جديد يحقق قيمه معينة لفرد أو منظمة أو صناعة أو مجتمع . وينظر للارتجال التنظيمي باعتباره المفتاح الرئيسي للإبداع وهو حاسم في سياق التطور البشري ، (1 : Hackbert,2010) .

ويعرف الإبداع بأنه عمل جماعي يجسد أية فكرة أو ممارسات تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها . وينظر إلى الإبداع بأنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة والمقاس عم طريق إضافة منتجات أو خدمات جديدة . وكذلك يمكن تفسير الإبداع عن طريق الحلول الروتينية التي تقدم لمواجهة المشكلات الروتينية التي تحدث في المنظمات وحلول أبداعية لمعالجة المشكلات الاستثنائية والعوامل التي تؤثر في المشكلات الروتينية والاستثنائية هي عمر المنظمة وحجمها في السوق ومستوى التغيير التقني ورسمية الاتصالات (العبيدي،2010: 102) .

فالإبداع هو طاقة عقلية هائلة ، فطرية في أساسها ، اجتماعية في نمائها ، مجتمعية أنسانية في أنتمائها ، كما أنها المقدره على حل المشكلات بأساليب جديدة ، وهو التحقيق والأنجاز الفعلي لكل ما هو جديد ، (79 : Broustail , 1995) .

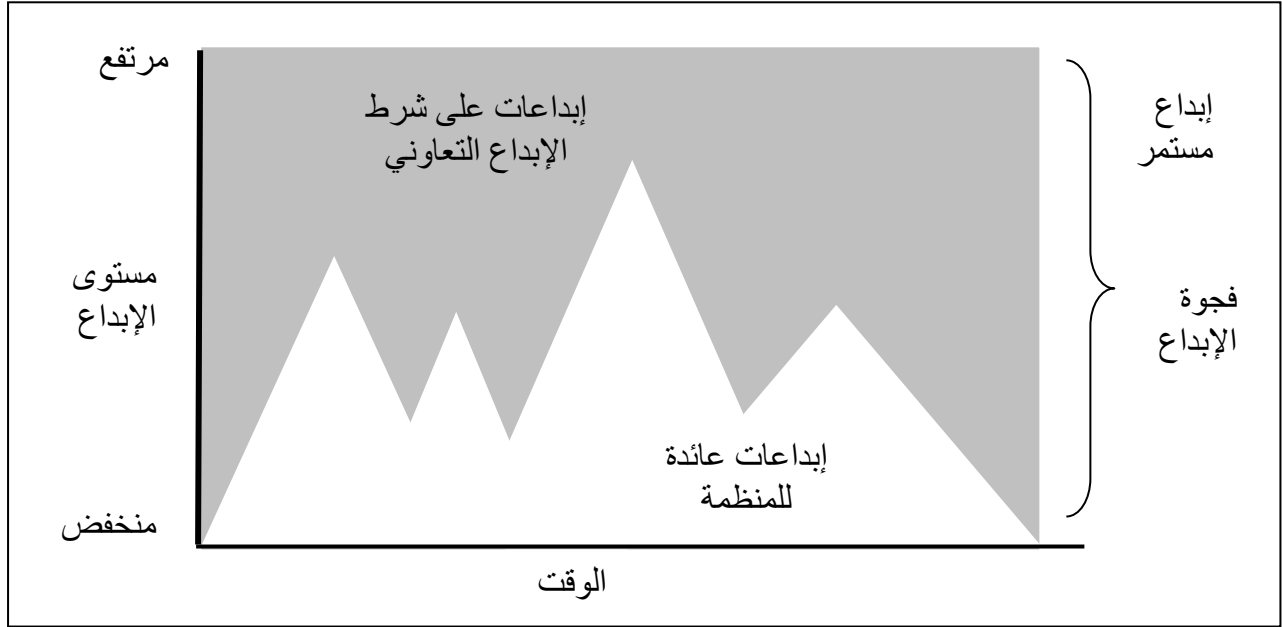
والاقتصاد العالمي قائم على الإبداعات * الحديثة ، ويتطلب التوازن السليم البحث عن الميزة والبحث عن الفرصة وهذا يعرض خلق الثروة للخطر . ويوحى إلى الحاجة إلى تحديد أساليب لسد فجوة الإبداع ، ولغرض متابعة الأعمال الإستراتيجية فيمكن استخدام الإبداع التعاوني كأسلوب لسد هذه الفجوة ولا سيما فيما يتعلق بالحاجة إلى وجود تيار من الإبداعات المستمرة . ويمكن توضيحها كما هو مبين في الشكل (39) .

أي أن عملية خلق الثروة لا يمكن التنبؤ بها وتؤدي إلى عدم أنتظام نمط أو أساليب الإبداعات . وأن مستوى الإبداع المنخفض يتطلب محاولة لتصحيح هذا الوضع من خلال ممارسة غير أعتيادية ، ويحتاج الى جهد لخلق أفكار جديدة ، وأنماط من الإبداعات سوف تشمل عناصر متقلبة وحتى يمكن أن تكون عشوائية .

ويتم استخدام مصطلح " فجوة الإبداع " في الشكل (39) للإشارة إلى المسافة الداخلية بين مستوى الإبداع والإبداع المستمر التي تتطلبها الأعمال الإستراتيجية . ويقدم الإبداع التعاون كوسيلة لسد هذه الفجوة كما هو مبين في المنطقة المظلمة عمودياً ، ويمكن توسيع أنتشار الإبداع عن طريق الوصول إلى الأفكار الإبداعية من المنظمات التي تشترك معها في أعمال تعاونية كي تتمكن من تحديد تطبيقات جديدة في السوق عن طريق الحصول على أفكار من الشبكة التعاونية (638 : Lee & Cole , 2003) .

* غالباً ما ينظر للإبداع كخطوة أولى للابتكار ، أي أن الإبداع يدرس عادة مرحلة (ولادة الفكرة) ، والابتكار الجذري يشير إلى بعض الأساليب المعرفية التي قد تسهل توليد الأفكار ، والابتكار شملت الدراسة فيه المرحلة الأخيرة من (تنفيذ الفكرة) (Anderson et al , 2014 : 1305) .

والتي ستحقق للمنظمة أمكانية سد فجوة الإبداع وأيضا الحفاظ على التوازن بين البحث عن الميزة التنافسية والفرصة التي تسعى المنظمة أليها من خلال أنشطتها والحفاظ على الحاجة لتعزيز روح المبادرة الإستراتيجية



الشكل (39) غلق فجوة الإبداع

Source : David , Ketchen , J . & Duane , Ireland , R . ,and charles , Snow , c . , (2008) , " Strategic Entrepreneurship , Collaborative Innovation , and Wealth Creation " , Strategic Entrepreneurship Journal , Published Online in Wiley Interscience , VOL . I , No . I . PP : 377 .

وبهدف التامين المستدام لأسبقية المنظمة على المنافسين تستند إلى الإبداع والذي يتضمن الأتيان بالجديد . ولقد تزايد أهتمام منظمات الأعمال به والتركيز عليه بمختلف صورة (الإبداع التنظيمي ، التكنولوجي ، والتسويقي) بأعتبره مصدراً منشأ ومتجدد ومطور للميزة التنافسية فهو الضامن الرئيسي لأستمرار وتقوية تنافسية المنظمة . فالإبداع هو طاقة عقلية هائلة فطرية في أساسها ، أجماعية في نمائها ، مجتمعية أنسانية في أنتمائها . كما أنها المقدره على حل المشكلات بأساليب جديدة ، وهو التحقيق والأنجاز لفعلي لكل ما هو جديد . (Broustail , 1995 : 79) .

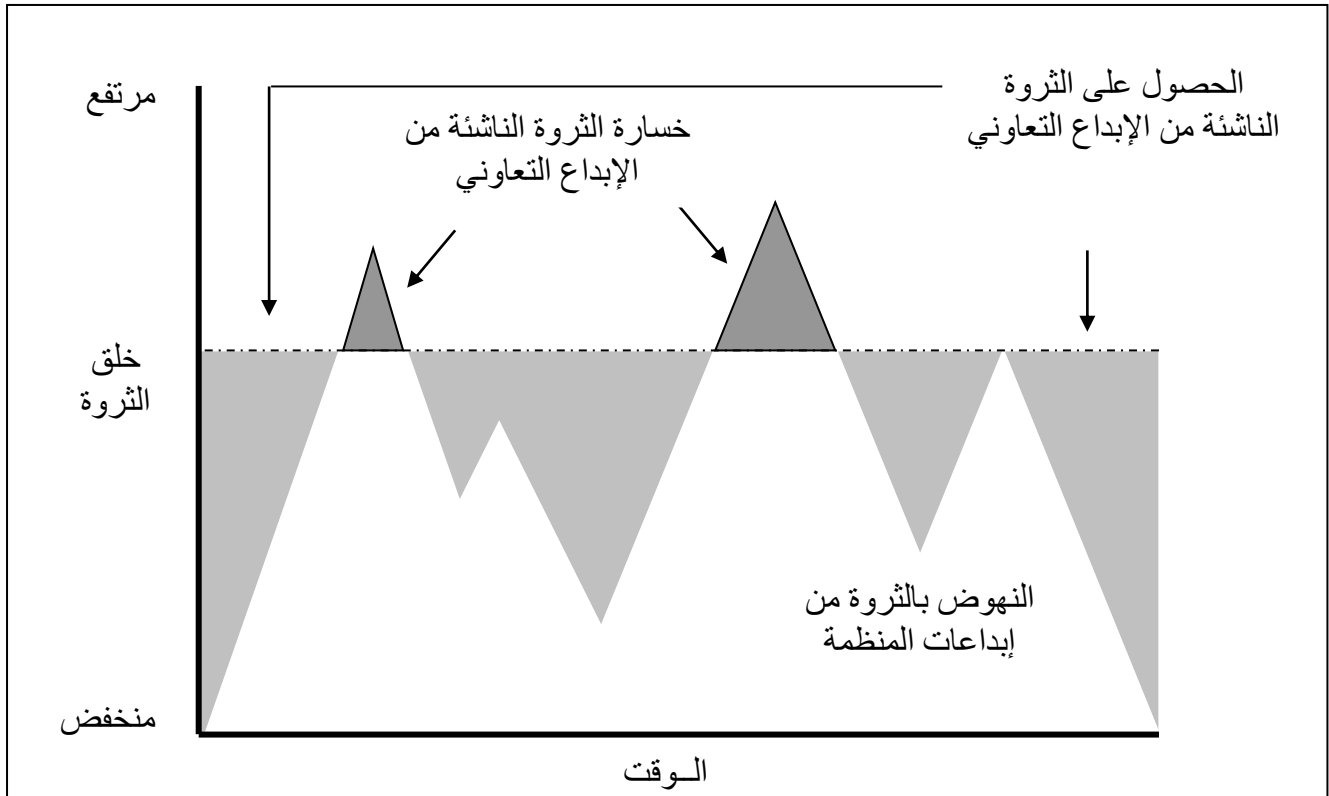
وبذلك فالفرق بين الاختراع والإبداع ، أن الأول يتضمن تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمنظمة أما الثاني فيتضمن على أدماج هذا المصدر في سلعة معروضة في السوق . مما يشير إلى أن الإبداع هو تجسيد للأختراع والآثار المترتبة على الثروة . يمكن توضيحها في الشكل (40) أعلاه من خلال دمج الأعمال الإستراتيجية والإبداع التعاوني ، وأن دمج هذين الأسلوبين يمكن أن يصبح أكثر مهارة في خلق الثروة بمرور الوقت (Ireland & Webb,2007 , 54) . المنطقة البيضاء الكبيرة تدل على خلق ثروة هائلة ناشئة من الإبداعات خلال فترات الإبداعات القوية وتنخفض في أوقات أخرى . أما المناطق المظلمة أفقياً فأنها حققت الثروة بسبب

أستخدام الإبداع التعاوني . وفجوة الإبداع وتحقيق تيار مستمر من الإبداع التي تتطلبها الأعمال الإستراتيجية ، وهذه المناطق تمكن المنظمة والمنظمات التي تشترك وتتعاون معها للحفاظ على " واجب الإبداع " . وبالتالي تجنب الوقوع في فخ التركيز على ميزة الأنشطة التي تسعى للبحث عن الفرصة .

أن دمج الأعمال الإستراتيجية والإبداع التعاوني لا يخلو من التكاليف ولكن المناطق المظلمة المظلمة من الشكل (40) تظهر فقدان الثروة بسبب استخدام الإبداع التعاوني (Miles & et al . 2005 : 3) .

ويمكن ملاحظة التضليل الأفقي بأن مساحته أكبر (أي ثروة أكثر) من التضليل الداكن .

أن اللاتأكد البيئي يسلط الضوء على الحاجة إلى تعزيز القدرات والمحافظة على الفرصة ، وتدل المستويات العالية من اللاتأكد على عدم الوضوح حول ما هي أنواع الإبداعات التي ستكون بمثابة الطريق إلى خلق الثروة في المستقبل . لذلك يجب معالجة هذا الوضع من خلال الأستفادة من الموارد وأعتبرها سلسلة من الأستثمارات داخلياً وخارجياً . وكذلك تنويع البحث والتطوير لمتابعة المبادرات .



الشكل (40) خلق الثروة خلال مدى الوقت

Source : David , Ketchen , J . & Duane , Ireland , R . ,and Charles , Snow , c . , (2008) , " Strategic Entrepreneurship , Collaborative Innovation , and Wealth Creation " , Strategic Entrepreneurship Journal , Published Online in Wiley Interscience , VOL . I , No . I . PP : 377 .

ومما سبق يرى الباحث بأنه يمكن وصف الابداع الاستراتيجي على أنه (القدرة على الابداع الخارق الذي يأتي من ثورة في التفكير الخلاق من خلال مغادرة كل ما هو مألوف وموصوف من خلال المعرفة والافكار الجديدة والتي ستحدث تغييراً يؤدي الى تحقيق قيمة عالية للزبائن والمنظمة) .

وعليه فإن الباحث يرى أن الابداع هو جزء من بناء الحل والحدس ، ومثل هذه الطريقة تمكن العامل على خلق المزيد من الحلول مع الموارد المتاحة . وستخدم الابداع مع الحدس عندما تستخدم إجراءات ومعارف موجودة في السابق لحل مشاكل لم يتم مواجهتها من قبل ، ويظهر التركيز على الابداع في حد ذاته وأرتباطه المباشر مع الارتجال وأن الابداع لايمكن أن يتحقق من دون أن تتوفر قدرات عقلية ومهارات وسلوك وحاجة للتغيير ، والابداع يحدث أصلاً نتيجة تراكم معرفي من مهنة أو حرفة أو في مجال الاختصاص يسبقها أعداد وتهيؤ من أجل توليد كل ما هو جديد من أفكار وتوظيفها في مجالات عديدة بحيث تعود بالنفع الى المنظمة وتحقق قيمة للزبون .

6- الفرصة Opportunity :-

منظمات الأعمال وخصوصاً الريادية منها تبحث عن الفرصة وأستثمارها داخل البيئة غير المستقرة التي تعمل بها ، وأن الرياديين يملكون أفكاراً مطورة لخلق الرفاهية وتحقيق الميزة التنافسية . وقد عرف (Hitt et al . , 2007 : 391) الفرصة الريادية بأنها الاستغلال للظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة والتي تعمل على تحقيق الإشباع لحاجة السوق ، وتأتي هذه الفرصة لأسباب عدة :-

- عدم تماثل المنافسة في الأسواق .
 - عدم تماثل عوامل إنتاج السلع والخدمات .
 - توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بشكل غير متماثل بين العاملين .
- أن عملية البحث عن الفرصة وتحديدها وتقييمها تعد من المهام الصعبة وأن نجاح الكثير من المنظمات لم يأت بشكل مفاجئ بالنسبة لتحديد الفرصة ، وإنما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في السوق ومن مجتمعات الأعمال وأنظمة قنوات التوزيع . كما يمكن تحديد الفرصة من خلال المناقشة مع البائعين أو ممثلي المصانع (Ken et al , 2007 : 592) .

ويجب على المنظمات أن تهتم بمتابعة الفرص الريادية في أي وقت وفي أي مكان قد تجد فيه هذه الفرصة . أن نقطة البداية لأي عمل جديد هي وجود الفرصة الريادية ، وتأتي هذه الفرصة بالنسبة للأعمال الجديدة من عدة موارد (Dess et al , 2008 : 267) :-

- الخبرات الحالية والسابقة .
- الهوايات التي تقود إلى الابتكار .
- فرصة حدوث حدث يجعل الريادي يدرك حاجة معينة لم يتم أشباعها .

أما بالنسبة للمنظمات الموجودة فإن الفرص الجديدة تأتي من حاجات الزبائن الحاليين أو الاقتراحات من المجهزين أو التطورات التكنولوجية التي تقود إلى التقدم الصناعي أو الخدمي .
ومن الضروري جداً الانتباه إلى فجوة السوق أو احتمالية إنجاز عمل ما مختلف وأفضل . والإبداع العالي يعني ملئ فجوة السوق وأسلوب لملاحقة الفرصة مثل تحديدها وأنزاع طبيعة الفرصة والإبداع من كل من الاقتصاد ومجال الإدارة والعمل في مرحلة مبكرة لتوضيح العلاقة إلى شكل الفرصة وفترة العمل الريادي .
والفرصة الدافعة للريادي تكون جذابه وتجعله على استعداد للتوجه للعمل . لكن الريادي الجيد لا يميل للإنجاز دون تحضير أو معرفة للفرص والأعتماد على الرقابة ومن المهم أن يفهم الريادي كيف يربط فرص الأعمال ودوافعهم . والمنظمة التي تتبنى عمليات الريادة يجب أن تعمل على إيجاد توازن تام ما بين الرؤية الإستراتيجية والأمكانات الإستراتيجية ، وأن تمتلك حساً قوياً لنوع الهدف أو الغاية التي تسعى إلى تحقيقها وهو بناء موقع (مكانة) وحصّة سوقية لها في الصناعة أو السوق . أن الريادة الإستراتيجية هي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة) لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية ، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات لتعظيم الرفاهية (Hill et al , 2009 : 2) .
وللمنظمات الريادية هدفان :- الاول ، أقتفاء أثر الفرص المغامراتية الجديدة .والثاني ، التجديد الاستراتيجي .
ولغرض توضيح طبيعة فرص الأعمال والإبداعات الريادية العالية أو المنخفضة للاستراتيجيات الريادية كما في الجدول (28) الآتي :-

الجدول (28)
ارتفاع وانخفاض إبداعات الريادي للاستراتيجيات الريادية

الخصائص الإستراتيجية	انخفاض إبداعات الرائد الريادية	ارتفاع إبداعات الرائد الريادية
إدارة الفكرة	التوجه للأعتماد على الحدث المحلي والأفكار للمنتجات الملموسة والحقيقية . الرؤية الإستراتيجية محدودة البدايات ولكن يمكن تطويرها تدريجياً في وقت لاحق . التحكم بها وتكرار النجاحات في المستقبل القريب .	التوجه الإبداعي اكبر والحصول على أفكار من مصادر واسعة المجال وربما العمل مع منظمات دولية . الرؤية الإستراتيجية منذ البداية التشوق للأفكار الجديدة .
أستقلالية الإدارة	تفصيل أستقلالية الإدارة والعمل مع فرق متماسكة ومغلقة . تطوير الخبرة من خلال التجربة .	توفير حرية التصرف للعاملين مع الحدث لممارسة المعرفة الشخصية وقدراتهم . تطوير الخبرة من خلال إعطاء الفرص للعاملين والتدريب الرسمي .
المنافسة الإدارية	التوجه للتحرك والمحاولة والثقة والابتعاد عن المنافسة عندما تكون الخبرة محدودة . التوجه لبناء أوقات عمل جيدة مع عدد محدود من الزبائن (التعبير بالكلام ، والمقاول الأصغر) .	الرغبة بالالتزام والجديد والتقدم نحو المنافسة ذات الخطورة العالية . توجيه الارتباط لتحضير شيء جديد للزبائن والاهتمام بالمنتج والنوعية والخدمة .
	الرغبة في النمو ولكن وضوح الثقة	الرغبة في النمو ولكن بأسلوب أكثر تنافس

وفعالية لمجال السوق . أكثر جاذبية لعمل المخاطرة والتحرك المتنوع .	وعوائق السوق للفرصة والانجاز للنمو . احتمال النجاح ينشئ المخاطرة والتحرك المتنوع .	إستراتيجية النمو
التجربة الواسعة وكذلك عند الحاجة . جذاب أكثر للمساعدة في الاعتماد على الإستراتيجية والثقافة وبذل جهود للرقابة .	التوجه بالاعتماد على المعرفة وخبرة العاملين و جذاب أكثر للمساعدة المباشرة والروتين يعني الرقابة .	أدارة الموارد البشرية
جذاب أكثر لإدارة الخطر من خلال المعلومات على سبيل المثال السوق والأبحاث العلمية . إضافة إلى الأهتمام الشديد بالمؤسسية والدعم الحكومي ولكن بإدارة أكثر ويحقق الدعم للتحرك الخطر .	تحمل مخاطرة محدودة والاعتماد على الثقة . البحث المؤسسي والحكومي لدعم تحركاتها و لتوسيع التحرك .	إدارة الخطر
قاعدة واسعة ومدى الشبكات يستخدم قاعدة او أساس محلي وأقصى خبرة وكذلك يستخدم الشبكات غير الرسمية لكن بمهارة جداً عالية لإدارة شبكات الرسمية .	في الغالب يكون محلي شديد الاهتمام بأستخدام غير الرسمي ومزيد من الشبكات الرسمية .	تطوير الشبكة

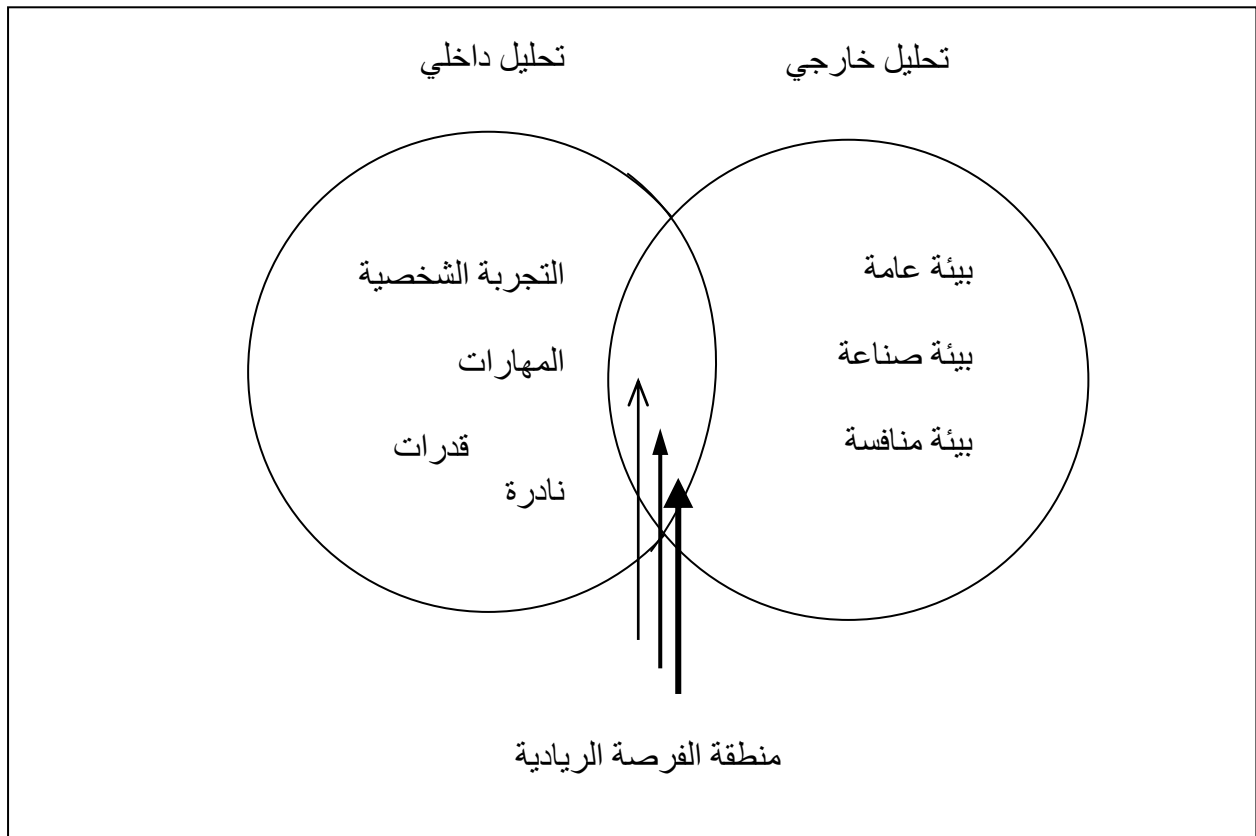
Source : Wickam , Philip , A . , (2001) , " Strategic Entrepreneurship – A decision – Making a pproach to new Venture Creation and Management " , Second ed . , Prentice Hall . pp : 78 .

ويحدد مجال الفرصة الريادية التي بإمكان المنظمات أستغلالها من خلال الدمج بين البيئة الداخلية

والخارجية وبأخضاعها للتحليل الذي ينتج عنه تحديد نقاط القوة والضعف لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية

لتشكيل تقاطعاً يمثل العوامل المشتركة بين البيئتين (Longenecker , et al , 2011 : 87) . والشكل

(41) يوضح ذلك.

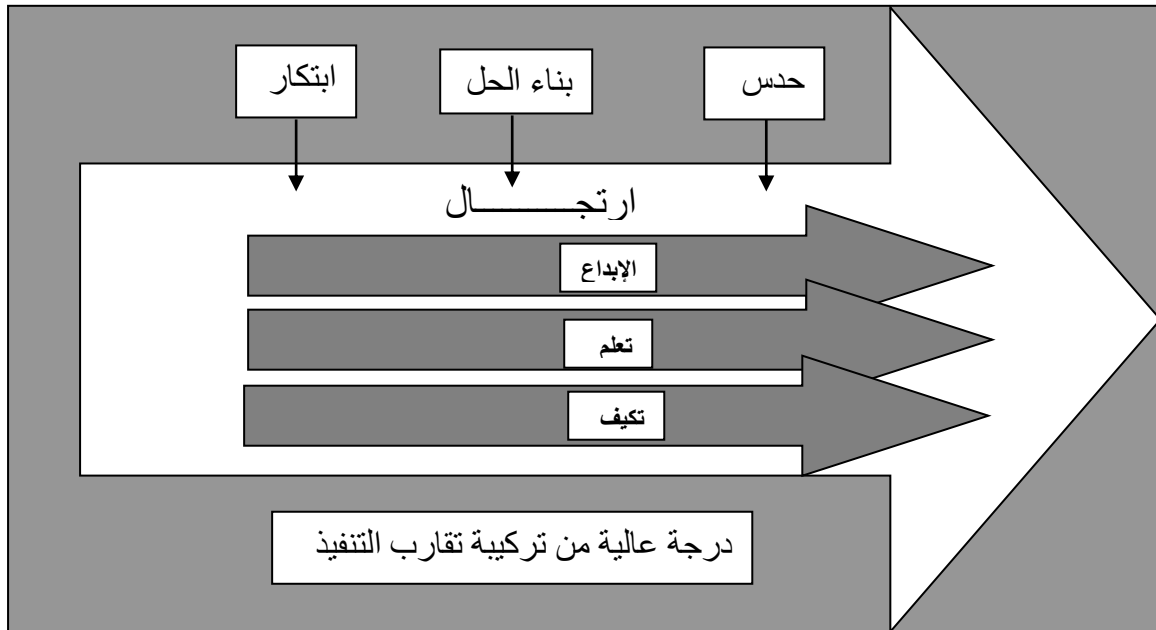


الشكل (41) الفرصة الريادية

Source : Longenecker , Justin , G ., Petty , William , J ., Palich , leslie , E ., and Hoy , Frak , (2011) , " Small Business Management : launching and Growing Entrepreneurship Ventures " , 16 th , Edition , Cengage learning , USA , PP : 87 .

7 - أدراك المخاطر Risk perception :-

أدراك المخاطر لا يذكر إلى حد ما معنى تصور المخاطر في الارتجال التنظيمي وهو يتكلم عن الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز العاملين (الأفراد) الحدود الآمنة إلى المجهول (Leyboune,2002 : 347). أن المنظمات التي تدعم الارتجال التنظيمي بشكل كبير يمكن أن تقلل من تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها والعاملين قد ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة وهذا له علاقة مع تجربة العامل والقيم والمحفزات وغيرها (Vuckic , 2012 : 20) . ويمكن توضيح العلاقة بين بعض مكونات الارتجال التنظيمي وأدراك المخاطر في الوقت المناسب كما موضح بالشكل (42) :-



الشكل (42) العلاقة بين بعض مكونات الارتجال التنظيمي وأدراك المخاطر في الوقت المناسب

Source : Vuckic , Asmir , (2012) , " Uncovering the Mystery of Improvisation In Project Management " , Master of Science Thesis , University Goteborg , Sweden , Northumbria , p : 20 .

8- العفوية Spontaneity :-

من بين أهم ما يميز الارتجال التنظيمي عفويته و قدرته على تعزيز التفاعل مع البيئة دون تخطيط ، ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة لأن ليس لدى الارتجال التنظيمي إلا الأنتظار حتى تكون الظروف والموارد المتاحة مثالية وذلك لأن التخطيط والتنفيذ يحدث في وقت واحد ، وكذلك السرعة هي ميزة أيضاً (Pina , et al , 1999 : 40) .

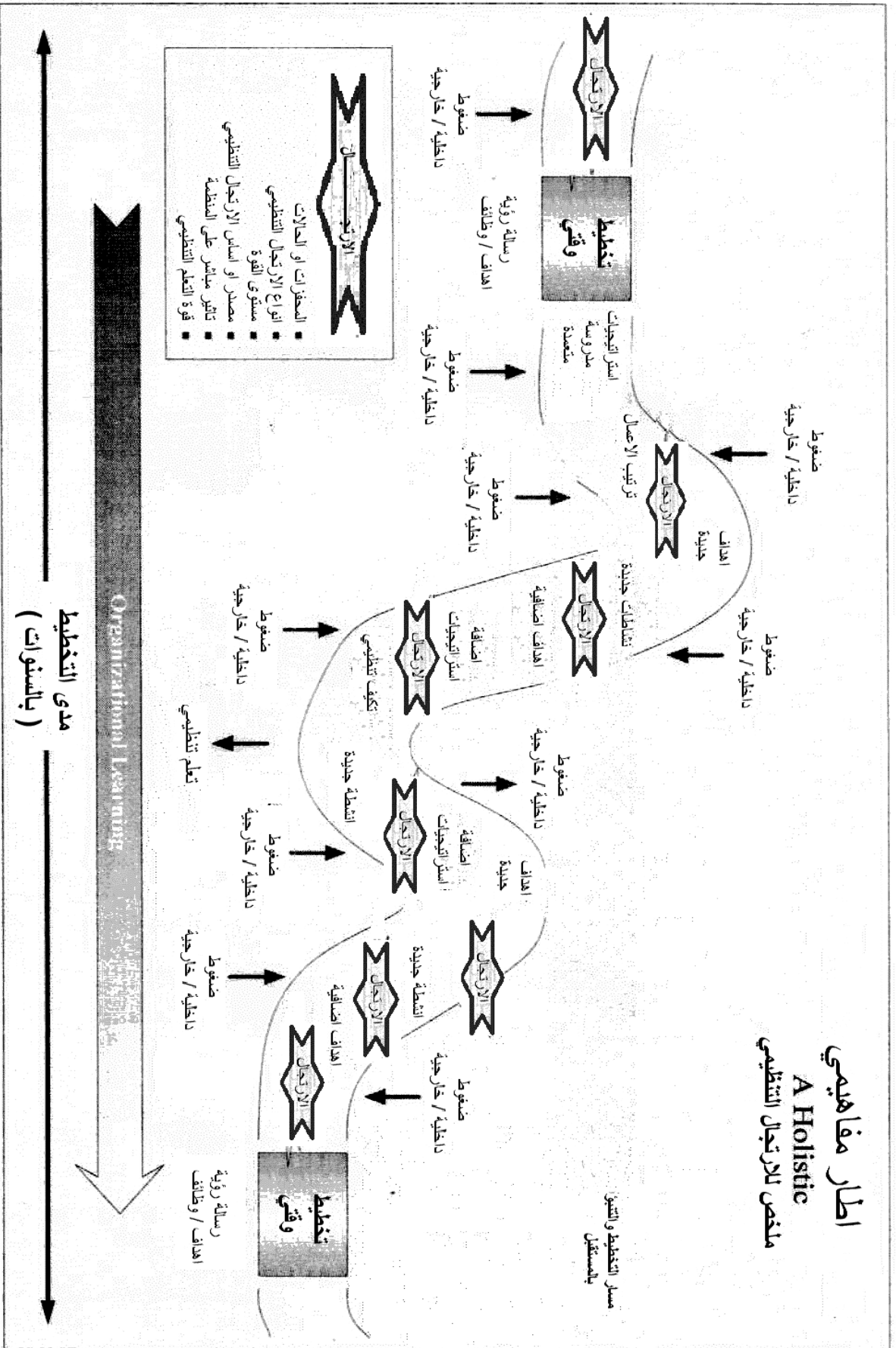
ويمكن تلخيص الأبعاد الأساسية التي تشير إلى حدوث الارتجال التنظيمي كما يأتي :-

- 1- مهارة الابتكار إذ أن الابتكار هو " توليد أفكار جديدة ومفيدة " (Amabile , 1996 : 6) .
- 2- تقارب كبير وواقعي للتصميم والتخطيط والتنفيذ للعملية الناشئة في الوقت الحالي (Moorman & Miner , 1998 b : 8) .
- 3- حداثة العملية والنتائج (Backer & Nelson , 2005 : 334) لأننا نتعامل مع مهارة الابتكار .
- 4- الحدس هو المثير الأول (Crossan & Sorrenti , 1997 : 160) .
- 5- الارتجال وطبيعة العمل المعتمد (Moorman & Miner , 1998b : 8) ؛ (Vera & Crossan , 2004 : 732) .
- 6- عدم وجود خطة في العمل (Moorman & Miner , 1998 : 9) .
- 7- بناء الحل بشكل غير مخطط له مسبقاً (Backer & Nelson , 2005 : 334) ؛ (Backer , 2007 : 697) .

ومن خلال الأستعراض في أعلاه لبعض أبعاد الارتجال التنظيمي التي تم اختيارها وأعتادها من قبل الباحث في هذه الدراسة فأنتنا نلاحظ أن هناك تقارباً كبيراً لأراء الكتاب والباحثين في تحديدهم لبعض أبعاد الارتجال التنظيمي والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف الارتجال التنظيمي التي تبتغي المنظمة تبنيها بما يعود عليها وعلى المجتمع بالفوائد المطلوبة .

وتعتبر هذه الأبعاد أكثر شمولاً لقياس الارتجال التنظيمي ، كما أن هذه الأبعاد تخدم المنظمة بسبب تأثرها بشخصية العامل وسلوكه والذي يأتي به من البيئة التي يعيش فيها . فقد يكون العامل في الأساس يمتلك قدرات أرتجالية مما يؤثر على بيئة عمل المنظمة .

الشكل (43)
ملخص الاطار المفاهيمي للارتجال
التنظيمي



المبحث الثاني : المكانة الإستراتيجية Strategic status

توطئة preparation :

ربما يعد التحدي الأكبر الذي يواجه العالم في الألفية الثالثة هو العمل على بناء نظام عالمي مستدام تقع المسؤولية الأكبر فيه على المنظمات التي تشكل الجزء المهم من هيكل الاقتصاد العالمي (Chowdhury, 2013 : 28) . وعلى الرغم من أن القرن العشرين شهد تغييرات كبيرة وغير مسبوقه للمنظمات نحو التحول باتجاه المكانة الإستراتيجية وتحديداً بحلول نهاية عام (1990) ، إذ برز مفهوم جديد قدم نموذج للبحوث والسياسات كأداة لإدارة الإبداع التكنولوجي داخل ما يسمى المكانة الإستراتيجية (Strategic status) (Kemp et al , 1998 : 177) . ويستند مفهوم المكانة الإستراتيجية على مفاهيم تعدد المستويات من الأنظمة الاجتماعية والتكنولوجية ، وكذلك إدارة المرحلة الانتقالية (Transition Management) ، (Rotmans , 2006 : 2) . وقبل تناول موضوع المكانة الإستراتيجية نجد أن من الأهمية التطرق لكل من مفهومي المكانة و المكانة الإستراتيجية ، بهدف إيجاد قاعدة معرفية يمكن من خلالها فهم الموضوع وعلى النحو الآتي :-

أولاً : نشوء المكانة الإستراتيجية وتطورها :-

Emergence of Strategic status and Development

1- نشوء وتطور المكانة :-

يعود أصل كلمة المكانة إلى المكانة الفرنسية (مكانة) تعني فترة توقف في جدار أو خاص بإجراء تمثال أو رمز ومكانة ، إذ تبدأ جميع الأسواق في مكانة صغيرة وكذلك الغابات الكبيرة تبدأ من بذور خصبة صغيرة (Keyan) (2009 : 23) .

ومفهوم المكانة تم تطبيقه في مجالات عديدة كالعمارة والطبيعة والبيئة وفي الوقت الحاضر تم تطبيقه في التسويق والأعمال . وقد أشير إليه على أنه فسحة المكان (من قبل الكائن الحي (الإنسان) و/ أو المنظمة) ، أو لدور أو مجموعة من العلاقات يشغلها الإنسان أو المنظمة .

وفسرت المكانة بتفسيرات عدة ، وأستخدمت لتعكس مفاهيم فكرية تتناول مجالات معينة وبحسب نوع الغرض الذي تستخدم من أجله ومنها : أشار عالم النفس الاجتماعي (Erving Goffman) عند تطرقه إلى السلوك في الجماعة إلى أن المكانة تشكل أهم مكون في دراسة الدور في الجماعة والتي تشير إلى مركز الفرد في الهرم الاجتماعي ، وفي هذا المجال مكانة الأفراد تكون على صنفين :

الأول ، أفراد ذوو مكانة عالية وهم الذين يؤثرون في سلوك الجماعة من خلال ما يمتلكونه من احترام ومركز ويمارسون السلطة على النوع الثاني أفراد وهم ذوو مكانة أقل في التصنيف (Strob et al , 2002 : 162) .
وفي أطار السلوك التنظيمي فالمكانة على وفق رؤية (Tyler & Bladder , 2003 : 3) ،
تتمركز حول ديناميكيتين :

الأولى : هي الديناميكية الداخلية وتتعلق بأدراك الفرد لمكانته ضمن مجموعته وتسمى (الأ احترام الداخلي المدرك) .
الثانية : الديناميكية الخارجية ، والتي تتعلق بأدراك الفرد لمكانة المنظمة التي يعمل فيها من منظور الأطراف الخارجية ويطلق عليها (المكانة الخارجية المدركة) وهاتان تشكلان أساس المكانة الخاصة بالفرد .

وتعرف المكانة بأنها مجال تطبيق منفصل (موطن مكاني) إذ يتم أعداد المشاركين في العمل مع وظائف محددة وتقبل المشاكل وأرتفاع التكاليف وعلى استعداد للاستثمار في تحسينات تكنولوجية جديدة وتطوير أسواق جديدة .
وتكنولوجيا يمكن أن تحقق النجاح وتؤدي إلى مكانة فرعية ، وقد تتنافس في جزء من السوق أو الأسواق (Hoogma et al , 2005 : 4) .

و في علم البيئة إذ تكون المكانة جذابة ، وتعتبر كآلية للحد من المنافسة وطبيعياً تكون هناك موارد لتكون مستدامة (ربحية) (Cuthbert , 2011 : 70) .

أما المكانة السوقية (Marketing status) ، تشير إلى المواقع والمنتجات و/أو الخدمات عموماً إلى مفهوم كيف المشترين المحتملين ينظرون أو يكونون رؤية عن المنتج أو الخدمة بالنسبة للمنافسين للمنظمة . كما أن تحديد المواقع هو نظام لأيجاد نافذة في العقل (Ries and Trout , 1981 : 19) . وتعرف المكانة السوقية من جهة التكيف من المنظمة إلى البيئة المتطورة والمحدودة ولكن متغيرة (Shani and Chalasani , 1992 : 32) .
وتحدد المكانة السوقية بأنها عملية تشكيل تصميم معين في جزء صغير من السوق التي لم تلب احتياجات معينة . ويتضمن هذا التعريف مفهوم مجال بيئي موجود بالفعل ويمكن أن تكون غير مستقلة والتي تحتلها أو تشغلها منظمة ما التي يتم تكييفها (أو من هو على استعداد للتكيف معها) . والمكانة السوقية وفقاً لذلك يجب أن تكون ذات حجم كاف وقوة شرائية لتكون مربحة ، وينبغي أن توفر حواجز أمام دخول المنافسين ، وهذا يعكس بشكل جديد الطريقة التي يتم بها تطبيق هذا المفهوم .

وتشير المكانة السوقية إلى تحديد مواقع صغيرة ومربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم تجاهلها من قبل الآخرين (Dalgic and Leeuw , 1994 : 42) . وكذلك هي الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة وفي أي حجم ، ويتم اعتمادها لعدة أسباب (Cuthbert,2011:47) .
والهدف من المكانة السوقية هو وضع المنتج (خدمة أو منظمة) في الطريقة التي يريدها المستهلكون في طابع فريد لتقديم هذا المنتج .

ونستدل مما سبق أن المكانة السوقية يمكن اعتبارها أحد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمفتوحة للمنظمة وأكثر شيوعاً وأكثر منطقية للمنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة .

ومن الجدير بالأهتمام أن نشير إلى فكرة أن معظم الأسواق تتكون من سوق رئيسي وسلسلة من المكانات (8 : Dalgic,2006). أي أن الأسواق تبدأ من جهة الأسواق الرئيسية وأن المكانة السوقية تتطور والشكل (12) يوضح ذلك .

وهذا الشكل يمثل العلاقة المحتملة بين السوق الرئيسية والمكانة السوقية . ونلاحظ أن الأسواق الصغيرة لديها اتصالات مختلفة مع السوق الرئيسي الأكبر ، و المكانة السوقية قد ترتبط بشكل كبير مع الأسواق الصغيرة إذ يمكن الاستفادة من نفس المادة الخام الأساسية ولكن في شكل مختلف وبالتالي لغرض مختلف .

و غالباً ما تتميز بهذه الطريقة ، ومن جهة أخرى تحقيق المكانة ومثل تلك المكانة تتمثل في المكانة السوقية (2) ، وهي أكثر استقلالية وقد تعتمد على منتج مختلف أو شكل المنتج أو العملية لتطوير منتجات أو خدمات فريدة من نوعها . وتقف وحدها كمنتج في سوق معين كما في منتج معين في صناعة ما ولكن بشكل مختلف من نفس المادة الخام (الخبوب والفواكه أو الخضار) ، قد تكون مطلوبة وربما تكون عملية التصنيع أيضاً فريدة من نوعها . ومن ناحية أخرى يمكن أن تتطور الأسواق الرئيسية أيضاً من المكانة السوقية (2 : Mckenna , 1988) .

إذ التركيز على احتياجات الزبائن والمكانة السوقية تساعد المنظمات على الاستجابة لظروف الطلب المتغيرة ، ويمكن أن تبقى الأسواق الرئيسية أيضاً أسواقاً رئيسية لفترات طويلة من الوقت اعتماداً على الاستقرار في السوق ، وطبيعة المكانة والاستراتيجيات المستخدمة من قبل السوق الرئيسية (44 : Parish et al , 2006) .

والمكانة السوقية هي أسلوب يمكن النظر إليه في المنظمة من أسفل إلى أعلى وعلى العكس من ذلك يكون أسلوب تجزئة السوق من أعلى إلى أسفل (43 : Dalgic and Leeuw , 1994) .

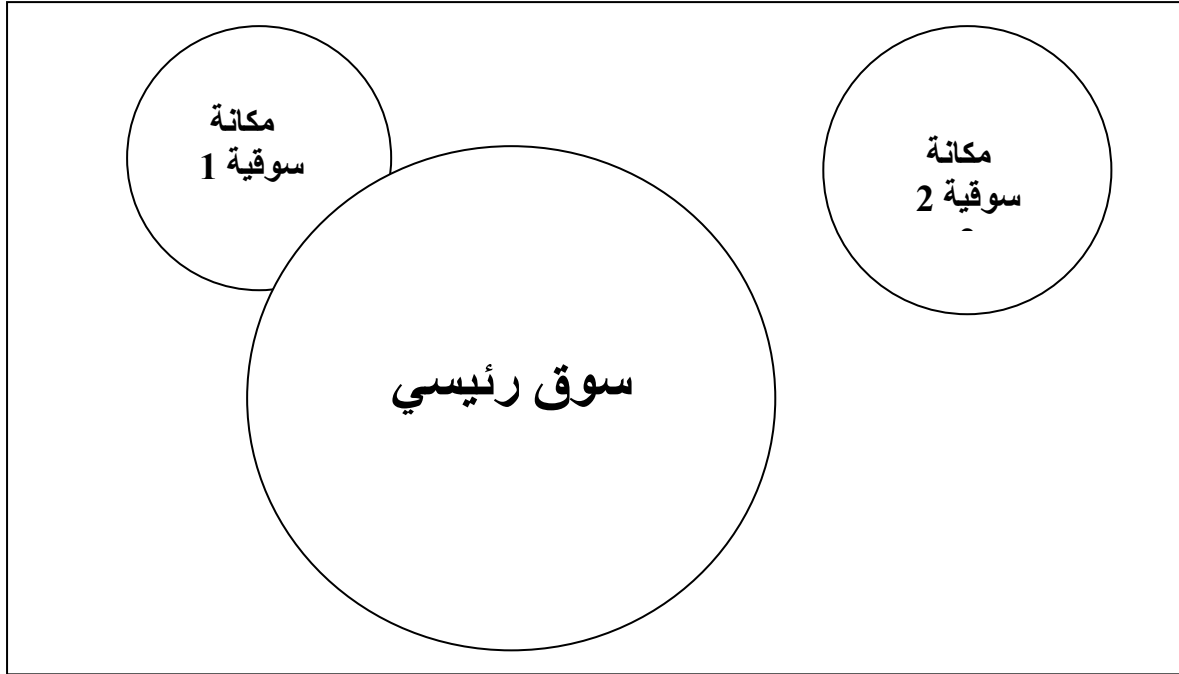
ويسمى عملية إبداعية ويمكن للمكانة السوقية أن تتم من قبل منظمات من أي حجم (44 : Parrish , 2006) ، ولكن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبدو مناسبة وخصوصاً لتطبيق هذه الإستراتيجية (339 : Maye and Ilbery , 2006) .

تعد المكانة السوقية بأنها إستراتيجية للتكيف وتعتبر دفاعية وكذلك يمكن عدها بأنها هجومية ، إذ قد يكون هدفها السيطرة على واحد أو مجموعة من الأسواق الصغيرة ، وفي كلتا الحالتين تستطيع إستراتيجية المكانة جذب واختيار المكانة المطلوبة من خلال قدرة المنظمة للحد من المنافسة (2 : Hezar et al , 2006) .

ويمكن ملاحظة أن المكانة السوقية تعتمد على المنتجات والابتكار في السوق من أجل تقديمها أو الخدمة التي تناسب احتياجات الزبائن (340 : Maye and Ilbery , 2006) . وأن الإبداع المستمر قد نحتاج إليه للحفاظ على حواجز الدخول وتطوير عروض فريدة ومصممة بشكل خاص لسوق محدد هو محاولة لتحقيق ميزة تنافسية يمكن أن تكون مستدامة (45 : Parish et al , 2006) .

وأما مفهوم المكانة التكنولوجية (**Technological status**) هي طريقة تساعد على خلق مجال للمنظمات المحلية على المنافسة وتجربة إبداعات جذرية تستطيع أن توجه الأداء والنشاطات والتي تقود وتميز المنظمة للوصول إلى مرحلة الاستقرار (7 : Witkamp et al , 2011) .

والهدف من تجربة المكانة هو لخلق قواعد جديدة وتطبيق عمليات أو طرق لحل المشاكل ، والتوجه للتطوير والإبداعات المستقبلية وتقليل الخطر وزيادة الأداء (أي المكانة تساعد على خلق صفات تجعل الأنظمة مفيدة جداً) ، والواقع أن عملية وضع القواعد تزيد من الأستقرار وهيكله المكانة .



الشكل (12) تمثيل العلاقة بين الأسواق الرئيسية والمكانة السوقية

Source : Cuthbert , Ronald , Hugh , (2011) , " strategic planning in Agricultural Niche Markets " , In partial Fulfillment of the Requirement for the degree doctor of philosophy , Otego University . Dunedin , New Zealand , p : 71 .

يستدل من خلال الأستعراض أعلاه أن المكانة السوقية المناسبة يمكن أختيارها بعد تحديد المنظمة السوق المستهدف ، إذ لا بد من تحديد المكانة التي ترغب في أن يحتلها منتجها أو خدماتها في عقول الزبائن في تلك السوق . وترتبط تلك الصورة الذهنية بالأهمية النسبية لخصائص المنتج أو الخدمة بالمقارنة مع المنافسين ، ونتيجة للكم الهائل من المعلومات الموجودة في البيئة السوقية لا يستطيع الزبون تقييم تلك المنتجات والخدمات بشكل دقيق لأن الزبون يقسم المنظمات ومنتجاتها أو خدماتها إلى فئات ، ويحدد لها مكانة معينة في عقله . وتتكون تلك المكانة عن طريق مجموعة معقدة من الإدراك والأنطباعات والأحاسيس التي يكونها الزبون عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها . ويقوم الزبون بتحديد تلك المكانة بمساعدة أو بدون مساعدة المنظمات أو المسوقين فيها . لذلك تقوم المنظمات بالتخطيط من أجل الوصول إلى المكانة التي يرغبونها .

و قد يجد الباحث صعوبة في تتبع الجذور التاريخية للمكانة الإستراتيجية ، إذ أن هذا المفهوم شأنه شأن كثير من المفاهيم المنظرية والإدارية الأخرى لا يمكن أن يعزى لمساهمة كاتب أو عالم معين أو حتى منظمة سياسية أو صناعية أو خدمية أو أنسانية معينة ، وأما هو في الأعم الأغلب ناتج عن مساهمات وتراكمات تأتي من هنا وهناك.

أن دراسة متأنية لهذا المفهوم تظهر أن أول من أستخدم مفهوم المكانة الإستراتيجية وبشكل صريح هو (Arie Rip) وهو فيلسوف وعالم الاجتماع والتكنولوجيا المهتم بالأسلوب التطويري للتغيير الاجتماعي والتكنولوجي * (Rip , 1998 : 327) .

وتوصف هذه التكنولوجيات الجديدة بأنها غالباً ما تكون بدائية نسبياً ومستوى أدائها سيء مقارنة بمعايير الأداء التي تم وضعها ، وبالتالي فإنها لا يمكن أن تتنافس مع التكنولوجيات القائمة حالياً والتي تطورت على مدى سنوات أو حتى عقود لتتناسب مع متطلبات المستخدم والمتطلبات التنظيمية . لذا يمكن أن تتطور سلوكيات المستخدم والمنظمات لتناسب خصائص التكنولوجيات القائمة حالياً . لذا تحتاج التكنولوجيات الجديدة إلى حماية من ضغوط السوق السائدة (أو القائمة حالياً) وللوصول إلى تلك المكانة لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار عدد من الوظائف الهامة خلال المراحل الأولى من تقديم التكنولوجيا بما في ذلك حجب التكنولوجيات الجديدة من المنافسة ، ورعاية مزيد من التطوير والمساعدة في بناء الشبكات وتسهيل التفاعل البناء بين أصحاب المصلحة ، ويمكن تبرير التكنولوجيا من جانب علم الاجتماع والذي يشير إلى أن مثل هذه الموائمة الاجتماعية والفنية تكون ضرورية لبناء القبول الاجتماعي لهذه التكنولوجيات الجديدة (Rip , 1995 : 423) .

و على أساس أن هذه المفاهيم الاجتماعية تضاف إلى المفاهيم الأخرى التغيير التكنولوجي والإبداع والاستراتيجيات والأساليب المختلفة إلى جانب المكانة الإستراتيجية ، وأستناداً إلى المنظور الاجتماعي والتكنولوجي وتقييم التكنولوجيا البناءة (Schot , 1997 : 252) .

ويمكن أرجاع أصلها إلى المجالات العلمية مثل دراسات الإبداع والتكنولوجيا ، ويتضح أنها أنتقلت من التركيز الضيق على عملية الإبداع التكنولوجي إلى منظور أكثر تكاملية وشمولية نحو التطور التكنولوجي نتيجة التفاعل بين التكنولوجيا ومستخدميها / المجتمع .

* في الأصل أول من صاغ النظام الاجتماعي والتكنولوجي في أوائل الثمانينات من القرن الماضي في مجال إدارة المنظمة والأعمال (Trist and Emery) ، ولكن منذ ذلك الوقت تم تطبيق أكثر من ذلك على مجال واسع من التفاعلات بين الأفراد والبنى التحتية التكنولوجية (Van Raak , 2007 : 2) .

وخلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي وضع عدد من علماء الإبداع التكنولوجي أفكاراً مماثلة في هذا المجال (Schot , 1997 : 251) والأنظمة الاجتماعية والتكنولوجية (Rip, 1998 : 327) (Kemp et al , 1998 : 177) .

ثانياً : مفهوم المكانة الإستراتيجية Strategic status concept

عرف (Kemp et al , 1997 : 6) المكانة الإستراتيجية بأنها تركيز الجهود لتشكيل حماية لمساعدة الصناعة المحلية لتطبيقات معينة من تكنولوجيا جديدة .

ويرى (Hoogma et al , 2002 : 2) أن المكانة الإستراتيجية هي جهد مكثف لتطوير ومساعدة وحماية الصناعة المحلية لفترة زمنية قصيرة ولتطبيقات معينة من التكنولوجيا الجديدة . وهي تختلف عن أسلوب ((الدفع التكنولوجي)) الذي تركز عليه معظم سياسات تعزيز التكنولوجيا اليوم من خلال أكتساب المعرفة والخبرة من المستخدمين وغيرهم من الجهات الفاعلة في عملية التنمية والتطوير والتكنولوجيا لتوليد عمليات التعلم التفاعلي والتكيف المنظمي.

ويؤكد (Doyle , 2002 : 2) أن المكانة الإستراتيجية على أنها وسيلة لتلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات في الأسواق الصغيرة ، والتركيز على شريحة صغيرة أو تحديد مكانة صغيرة مربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم تجاهلها أو إهمالها من قبل المنافسين الآخرين .

وأضاف (Hoogma et al , 2005 : 29) إلى أن المكانة الإستراتيجية هي أداة ذكية يمكن أن تسهم في خلق مكانة ناجحة لخيارات تكنولوجية جديدة .

وأقترح (Hoogma et al , 2005 : 4) أن المكانة الإستراتيجية تقوم على افتراضين أساسيين هما :-

الافتراض الأول :- هو أن إدخال التكنولوجيات الجديدة هو عملية اجتماعية لا بد منها ولا يمكن تجاوزها نتيجة العمليات الداخلية والعلاقة المنطقية للعناصر التكنولوجية ولا نتيجة بسيطة لآليات وعمليات السوق .

الافتراض الثاني :- هو أنه من المنطقي التجربة والمشاركة في التطور التكنولوجي والتجارب تجعل من الممكن أن تكون عملية البحث والتعلم مفتوحة وأيضاً العمل مجتمعي واعتماد التكنولوجيا الجديدة .

وذهب (Mourik and Raven , 2006 : 4) أن مفهوم المكانة الإستراتيجية هي أداة دعم الإبداعات المجتمعية الجذرية والعمل على جعلها مستدامة . وتحاول المكانة الإستراتيجية معالجة الحواجز الآتية لتطبيق التكنولوجيات المستدامة الناجحة :-

□ العوامل التكنولوجية :- التكنولوجيا الجديدة تفتقر إلى الأستقرار الفني ولا يتم التنفيذ بشكل كافٍ أو يكون هناك نقص في التكنولوجيات التكميلية .

□ سياسة الحوكمة والإطار التنظيمي :- أي التكنولوجيا الجديدة لا تتناسب مع القوانين والتعليمات الموجودة حالياً .

- العوامل الثقافية والنفسية :- التكنولوجيا الجديدة لا تناسب المستخدم (أو المجتمعية) وتفضيلاتهم والقيم .
- عوامل الطلب :- التكنولوجيا الجديدة لا تناسب متطلبات المستخدم (على سبيل المثال أنها مكلفة للغاية) .
- عوامل الإنتاج :- التكنولوجيا الجديدة لا تناسب توقعات المنظمات حول ما يريد أو يتوقع المستخدم من منظمنا وما تتنافس به مع المنتجات أو الخدمات الأساسية للمنظمات المنافسة .
- عوامل البنية التحتية والصيانة :- ليس هناك حتى الآن بنية تحتية لشبكة الصيانة .
- الآثار الاجتماعية والبيئية غير المرغوب فيها :- التكنولوجيات الجديدة قد تحل المشاكل ولكن أيضا تستحدث مشاكل جديدة أخرى .

ومن وجهة نظر (2 : 2007 , Loorbach and Van Raak) أن المكانة الإستراتيجية تشير إلى أنها عملية من العمليات الإدارية ، وتهدف إلى تشكيل المكانة من خلال تجارب واقعية .

وتكمن الفكرة الأساسية هنا من خلال التجارب للتكنولوجيات الجديدة والعمليات الاجتماعية والتكنولوجيا الجديدة إلى تحفيز المشاركين على التطوير ، أي الموائمة بين التكنولوجيا والعمليات الاجتماعية والتي ستؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط أكثر استدامة . وقد تنشأ تكنولوجيا جديدة و / أو ممارسات جديدة أستناداً إلى الخبرات والأفكار الجديدة . وتعرف المكانة الإستراتيجية هي حالة خلق وتطوير وسيطرة للتخلص التدريجي و لحماية الصناعة المحلية لفترة زمنية قصيرة من أجل تطوير واستخدام تكنولوجيا واعدة من خلال المكانة ، بهدف التعرف على مزايا التكنولوجيا الجديدة وتعزيز معدل تطبيق التكنولوجيا الجديدة (3 : 2007 , Van Raak) .

ولقد عرف كل من (740 : 2010 , Toften & Hammervoll) المكانة الإستراتيجية بأنها إستراتيجية تسويقية تستخدم لتمييز المنتجات و / أو الخدمات المقدمة إلى مجموعة محدودة من الزبائن ، وهذه المكانة تتميز بالتركيز على مجموعة متميزة من الاحتياجات التي تميز المنظمة من خلال تلبية تلك الاحتياجات بشكل أفضل ، إذ أن هذه المكانة ليس من المؤكد أن تجذب المنافسين الآخرين . وقد تكتسب هذه المنظمة مكانة معينة في الاقتصاديات من خلال التخصص ، ويفضل أن تكون هذه المكانة بحجم كافٍ وربح و أمكانات نمو .

والتغيير التكنولوجي عملية غير عشوائية ولكن قد يكون نمطي ونتيجة لتراكم الخبرة والتجربة والتكنولوجيا ، وعمليات تطوير المكانة تؤدي دوراً حاسماً في عملية كسر المسار وخلق مسارات تكنولوجية جديدة . ولإدارة المكانة الإستراتيجية بشكل جيد يفضل البدء بالتجارب المحلية ما يسمى ((بالمكانة)) لدعم وتطوير ونشر التكنولوجيات الجديدة (1038 : 2012 , Smith and Raven) .

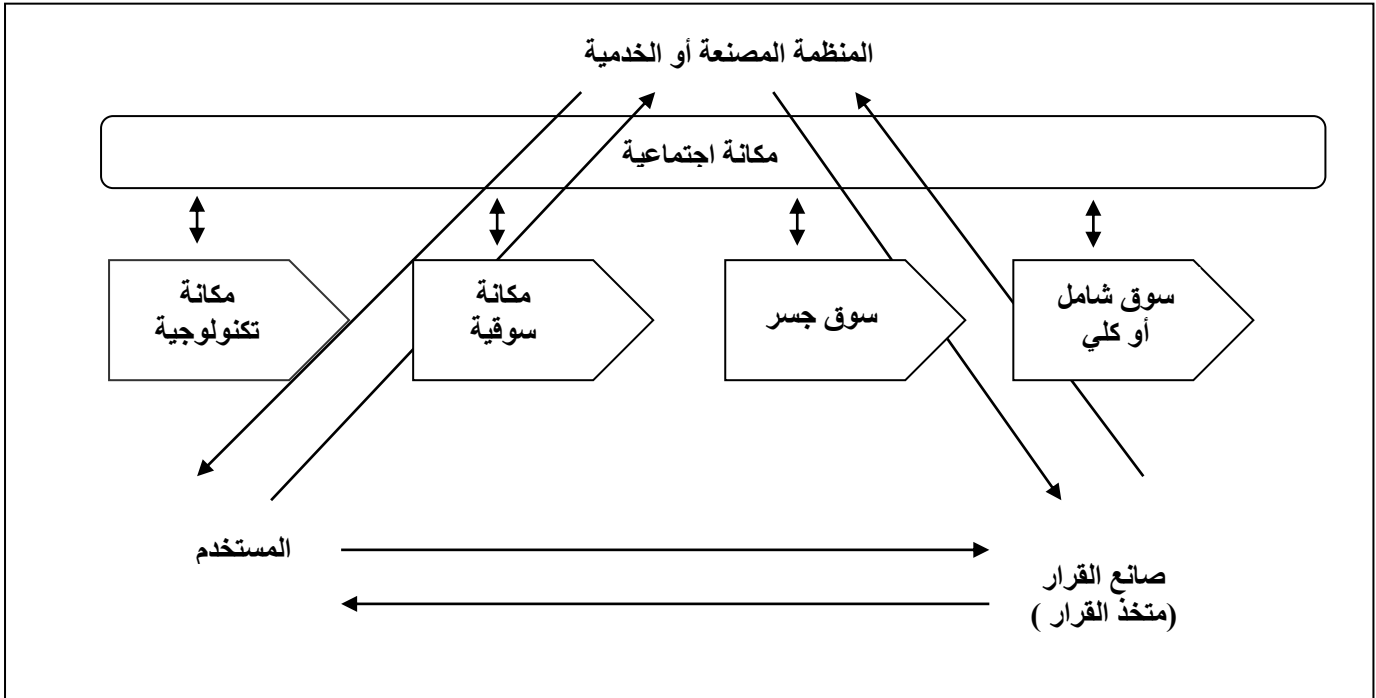
ومن جانب آخر يرى (5 : 2013 , Karama) أن المكانة الإستراتيجية هو أسلوب يحمل فكرة أساسية بأن إدخال إبداعات جذرية اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً هو عملية طويلة ومعقدة و تتضمن أمكانية عالية بالفشل على الرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تظهر بأنها واعدة .

ويرى الباحث أن التكنولوجيا هي سمة المجتمعات المعاصرة وموجودة في كل مكان ، وهي جزء أساسي من ثقافتنا وأن محاولة تحقيق مجتمع مستدام دون تكنولوجيا لا تتحقق أن لم تكن محاولة مستحيلة . وعليه لا يتم تحديد نجاح التكنولوجيا في المستقبل إلا من خلال الإمكانيات الفنية لها والبيئة الاجتماعية المحيطة بالتكنولوجيا ، وأن المكانة الإستراتيجية من خلال التكنولوجيا الجديدة هي عملية معقدة وصعبة رغم أن الإبداع قد يحسن بعض الخصائص مقارنة مع التكنولوجيا الحالية . إلا أنه لا يضمن تحقيق النجاح بشكل تجاري ويحقق مكانة تكنولوجية مرموقة .

وقد يكون اختيار المكانة التكنولوجية سهلاً لبعض المنظمات أي عندما تمتلك جودة عالية مقارنة بالمنافسين ، إلا أن الصعوبة والتعقيد تكمن عند وجود أكثر من منافس يهدفون إلى المكانة التكنولوجية نفسها ، ومفتاح النجاح هنا هو التحديد الصحيح لحاجات ورغبات المستهلك و / أو المستخدم وأشباعها بطريقة أفضل من المنافسين عن طريق خلق قيمة أكبر للزبون و/ أو المستخدم .

أن تلك المفاهيم تقودنا إلى الاعتقاد بأن المكانة الإستراتيجية هي مجموعة من العمليات الإدارية تهدف إلى تشكيل مكانة تكنولوجية وأجتماعية .

وما يمكن ملاحظته من المفاهيم الواردة سابقاً أنها متشابهة من جهة تحديد التكنولوجيا الجديدة للمكانة الإستراتيجية عن طريق تمييز احتياجات المستخدمين والقدرة على حماية الصناعة المحلية للتأثير على عملية التغيير التكنولوجي والقابلية على تحقيق مكانة أجتتماعية وتكنولوجية . ويلاحظ أن المفاهيم أعلاه كانت غامضة بعض الشيء حول كيفية تنمية وتطوير المكانة الإستراتيجية وما هي وسائل قياس تلك المكانة الاستراتيجية . ومن المفاهيم أعلاه يمكن تكوين الشكل (13) الأتي الذي يبين الأبعاد الزمنية والهيكلية للإبداع البيئي وتشكيل السوق والذي يوضح المكانة التكنولوجية وكيفية الوصول للمكانة الإستراتيجية .



الشكل (13) الأبعاد الزمنية والهيكلية للإبداع البيئي وتشكيل السوق لتوضيح المكانة التكنولوجية و المكانة الإستراتيجية المصدر : أعداد الباحث بتصريف عن (22 : 2014 , Suhandoyo and Magnusson) .

بناءً على المفاهيم أعلاه يرى الباحث أنه يمكن تعريف المكانة الإستراتيجية على أنها (أسلوب ذكي تكاملي وشمولي يوجه اجتماعياً نحو التغيير التكنولوجي للتركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي والسعي لتحقيق نتائج قيمة اجتماعياً ، وتستحق تحديدها وتعزيزها عن طريق إبداعات جذرية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية . تسهم في البحث عن المكانة التكنولوجية في المستقبل والأعمال الاجتماعية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل و متميز) .

ثالثاً : مراحل تطور المكانة الاستراتيجية - Strategic status development Stages -

المشاريع (الأعمال) التجريبية يمكن أن تحقق إمكانية للوصول إلى مكانة تكنولوجية ، وقد تنمو لتصبح مكانة سوقية . ومن جانب آخر المكانة السوقية يمكن أن تتطور لتصل إلى مكانة النظام أو أن تصبح جزءاً منه . ويمكن توضيح مسار المكانة للمنظمة واختلافها من مكانة تكنولوجية ومكانة سوقية ، وهي نتاج للتجارب المستمرة وفي لحظات معينة منها ، وللباحثين والمبدعين والمنتجين لتحقيق المكانة التكنولوجية بدلاً من الاستجابة لاحتياجات المستخدمين .

وينظم الفاعلون (الجهات الفاعلة) إلى المكانة غالباً بسبب التوقعات للأسواق المستقبلية ، ويبدؤون تقاسم التوقعات والدروس والأفكار والاستراتيجيات وغيرها ، وتمييز المكانة التكنولوجية عن طريق حمايتها بشكل محدد

(كالإعفاءات الحكومية الضريبية والتزامات البحث والتطوير من قبل المنظمات أو رغبة المستخدمين المحتملين للمشاركة في التجارب على أساس غير مدفوع الأجر) .

وفي هذه المرحلة التكنولوجية تكون غير قادرة على التنافس مع التكنولوجيا السائدة (القائمة حالياً) وتكون قادرة على كسب أو الفوز بحصة سوقية صغيرة ، وبالتالي حماية تلك التجربة من دون منافسة اقتصادية من التكنولوجيات القائمة وخارج قواعد النظام القائمة حالياً . وبهذه الطريقة يتمكن المشاركون بالمنافسة على المكانة من الحصول على فرصة للتفاعل والتعرف على التكنولوجيا الجديدة والذي قد يؤدي إلى التعبير الواضح عن احتياجات المستخدم للإبداع (Caniels and Romijn , 2008 : 616) .

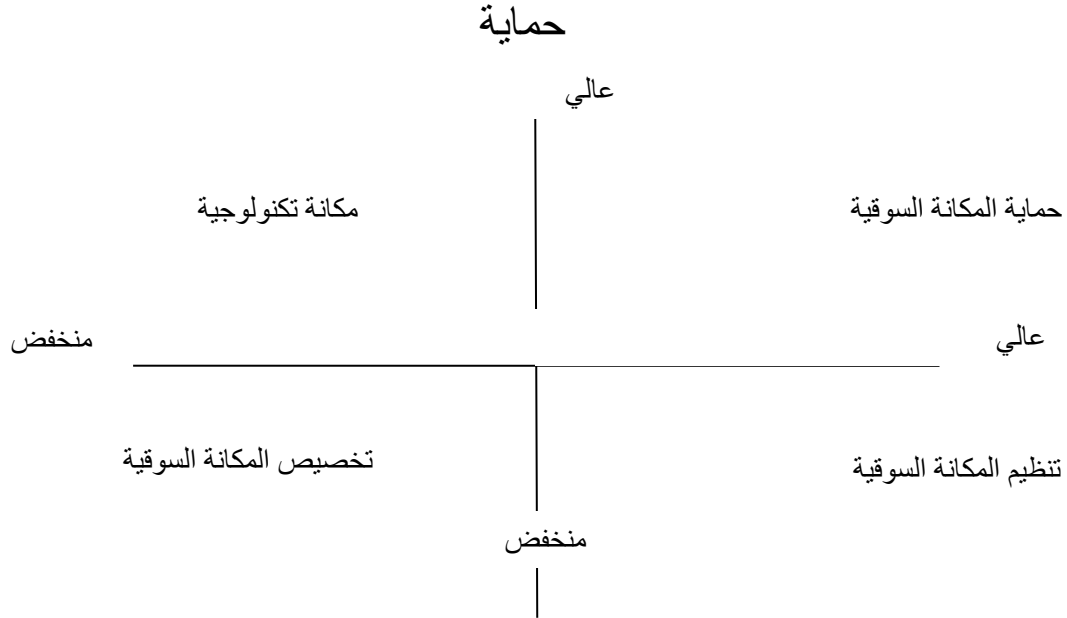
وفي أوقات معينة قد يستطيع الباحثون وموردو التكنولوجيا والمستخدمون تقاسم المعرفة الكافية ، إذ تتطور المكانة التكنولوجية إلى مكانة سوقية . وفي هذه المرحلة فإن المستخدمين سيبدعون بالاعتراف بقيمة وفوائد الإبداع ، فضلاً عن أن التكنولوجيا تكون جذابة من جانب الأداء والوظائف والتكاليف مقارنة بالتكنولوجيا الحالية . والتكنولوجيا أساساً تكون تنافسية ، إذ يمكن أن تحافظ على مكانتها التجارية (Raven , 2005:39) .

وبناءً على الانتقال من المكانة التكنولوجية إلى المكانة السوقية ومن ثم إلى مكانة أخرى فيمكن تمييز هذه الخطوات من خلال أربعة أنواع من المكانة اعتماداً على مستوى حمايتها (مثل الإعانات والأعفاء التنظيمية) . والشكل الأتي (14) يصور أنواعاً مختلفة للمكانة في أربعة أجزاء ، إذ يمثل النوع الأول من المكانة التكنولوجية إدخال التجارب في وقت مبكر من الإبداع ، وهناك تجارب وجهات فاعلة قد تكون وحيدة وقليلة ونادراً ما تتفاعل لتبادل المعرفة ، وتوصف هذه المكانة بالاستقرار . إذ أن قواعد العمل توفر هيكل للممارسات المحلية ، وغالباً ما تكون هناك ضوابط وخبرات . وهذه المكانة توصف باستقرار منخفض وحماية عالية والمشاركون في المكانة لديهم توقعات عالية .

ويتميز النوع الثاني من المكانة بأن السوق يكون منتظماً وأستقراراً عالياً وحماية منخفضة ، وهذا النوع من المكانة يمكن أن يتحقق من خلال مراحل لاحقة من التجارب ، وقد تنفي الحاجة للحماية بعد ذلك لأنها ستستفيد على الأقل من بعض مستخدمي التكنولوجيا .

أما النوع الثالث من المكانة وتحديد المكانة السوقية يكون فيها الأستقرار والحماية منخفضين ، وفي هذه المكانة يتمكن المستخدمين من اختيار التكنولوجيا رغم العديد من الشكوك (أستقرار منخفض) بسبب الفضول ، وكذلك مزايا هذه التكنولوجيا أو أنه لا يوجد خيار آخر متاح .

وأخيراً فإن النوع الأخير من المكانة يمكن وصف السوق فيه بأستقرار عالي (التأكيد والمزيد من التجارب) ، ولكن مستويات الحماية ما تزال مرتفعة ، وربما يمكن تفسير هذه الحالة من حقيقة أن الحماية من هذا النوع أو المرحلة لن تعد مؤقتة لأنها أصبحت جزءاً من النظام .



الشكل (14) الأنواع الأربعة للمكانة لتمييز مستوى الحماية والاستقرار

Source : Vanheule , Lynn , (2012) , " Small wind Turbines in Kenya : An Analysis with Strategic Niche Manayement " , In partial fulfillments of the Requirement for the . Degree Master , Sustainable Energy , Delft University of Technology , SET . P : 13

: Strategic status Models

رابعاً : نماذج المكانة الإستراتيجية

من أجل فهم وتحديد العوامل المؤثرة في المكانة الإستراتيجية والعوامل المفسرة لها ، فقد وضع عددٌ من

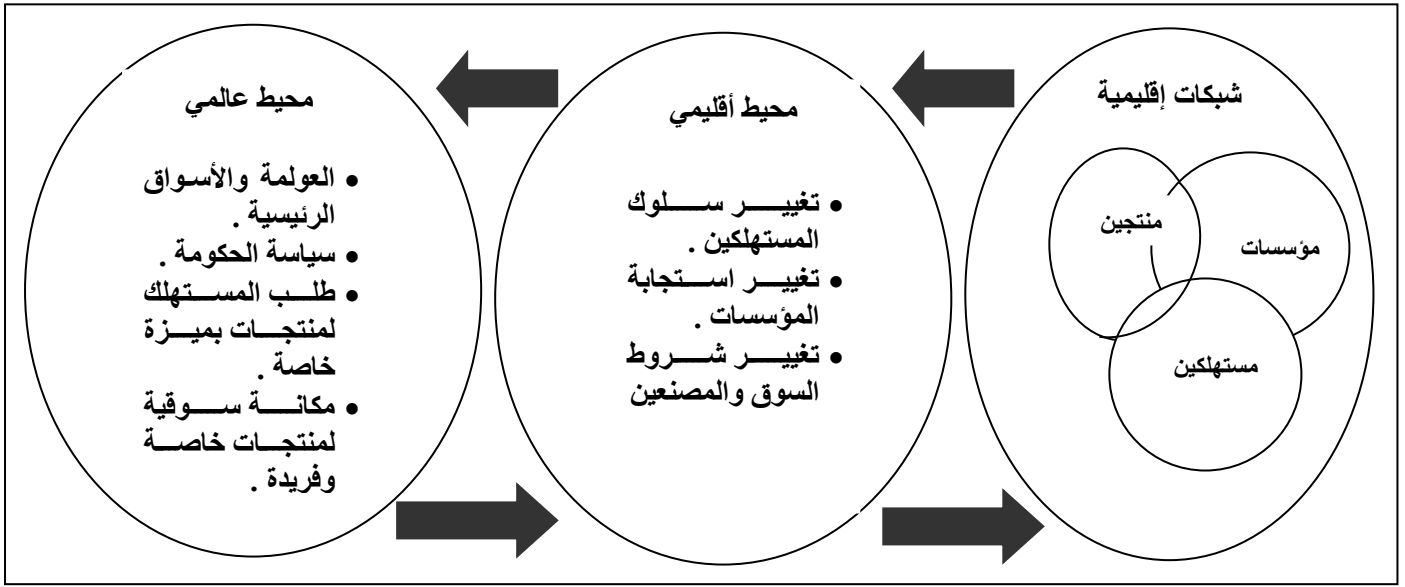
الباحثين والكتاب مجموعة من النماذج تستعرض الدراسة الحالية بعضها منها :-

1- أنموذج (I lbery and Kneafsey : 1999) :-

ضمّن (I lbery and Kneafsey , 1999 : 2217) نموذجها تصورات للعلاقات المحلية – العالمية

ضمن المكانة السوقية ، وبيان أثر الشبكات التي قد تقدم ميزة تنافسية . ويتم إنشاء تحالفات وأتفاقات مع الوسطاء والمستخدمين . فيما يقترح الأنموذج أنه من الممكن أن يكون هناك تكوينات معينة من المنتجين والمؤسسات والمستخدمين المشاركين في المكانة السوقية .

وأن تتقدم وتتوسع المنظمات متعددة الجنسيات الكبرى التي قد تحاول دخول السوق ، ومما يعزز استقرار المكانة السوقية التي تم تحديدها على وفق قدرة المنتجين ، ومن خلال الشبكة للحفاظ على علاقة وثيقة مع الزبون .
هذا النموذج يسلط الضوء على الظروف المتنوعة والتي بموجبها يتم إنشاء الأسواق المتميزة والترابط بين الجهات والمؤسسات المعنية في سلسلة القيمة . وقد تمت دراسة إنشاء الأسواق المتميزة من عدد من الرؤى النظرية بالأعتماد على مفاهيم من نظرية التنظيم ونظرية النظام . ويوضح الشكل (15) هذا النموذج .



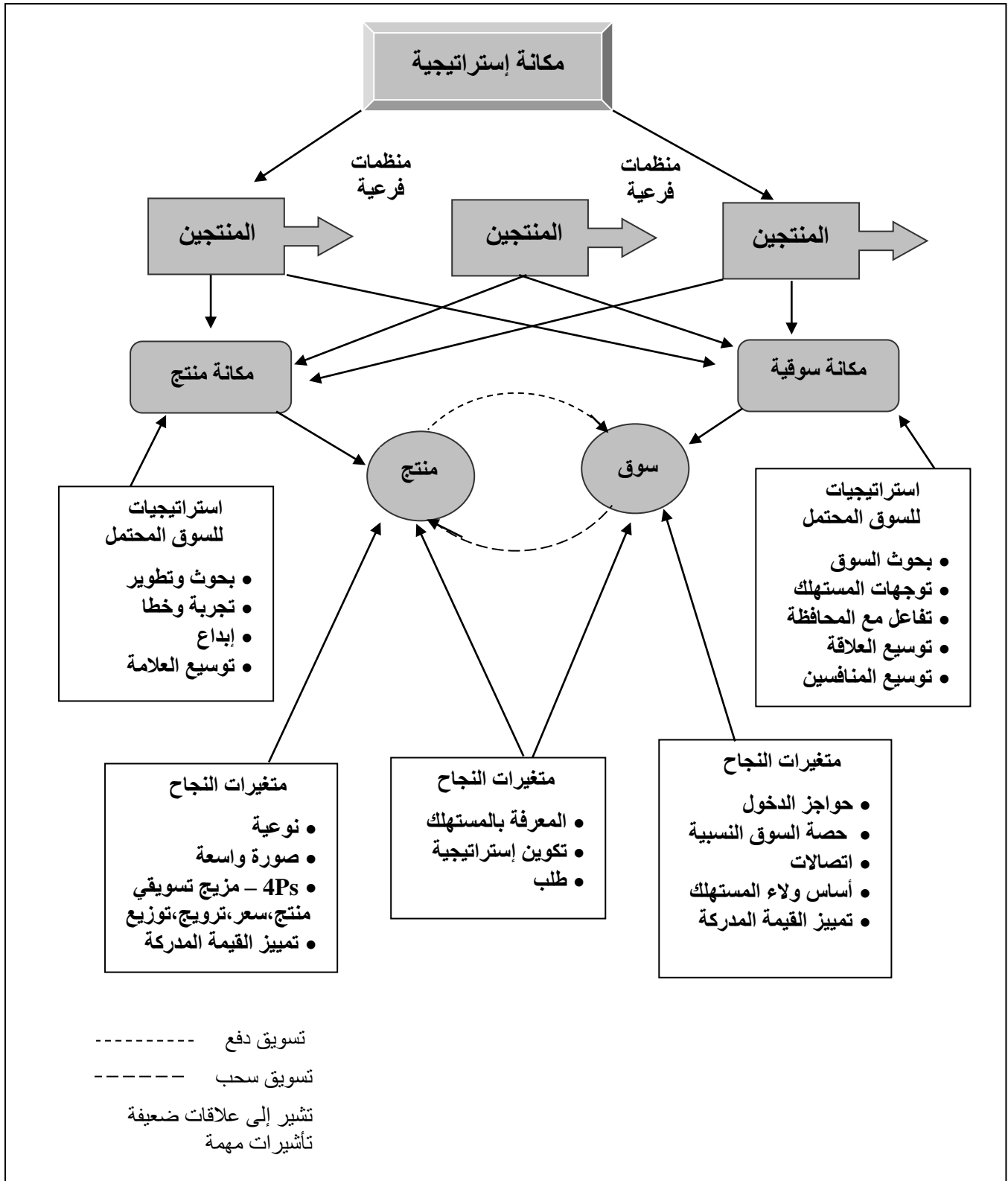
الشكل (15) تصور العلاقات المحلية - العالمية للمكانة السوقية

Source : I lbery , B , and Kneafeey , M , (1999) , " Niche markets and regional specialty food products in Europe : Toward a research agenda " , Environment and planning , A , 31 , pp : 2218 .

2- أنموذج (Parrish : 2003) :-

قدم (Parrish , 2003 : 16) نموذجا يشرح فيه المحددات الرئيسية التي تواجه المكانة الإستراتيجية والتي تؤثر بطبيعتها على المكانة الإستراتيجية للمنظمة . السوق المحتملة بمكانة السوق / المنتج ، البحوث الأستكشافية تحدد المتغيرات والأحتياجات للمكانة لأنجاح النظام . بعض المتغيرات تكون مشتركة بين مكانة السوق والمنتج ، وأغلب المتغيرات مهمة لتحقيق النجاح لكل من المعرفة والزبون ، متغيرات النجاح الأخرى مشتركة بين السوق والمنتج لصياغة وتشكيل الإستراتيجية والطلب . وتؤكد على الأستجابة للطلب من خلال تقديم منتج يتلاءم مع مستوى السوق والزبون لتحقيق المكانة الإستراتيجية والوصول إلى النجاح .

والشكل (16) يجسد هذه النموذج لسلوك المكانة الإستراتيجية في كل القطاعات ، ويمكن أستخدامه بأتجاه الأعلى والى الأسفل ويغطي للمنظمات تحديدها وتطبيقها للمكانة الإستراتيجية . ويوضح هذا النموذج سلوك المكانة الإستراتيجية المتنوع بين القطاعات وأيجاد مكانة إستراتيجية خاصة لكل فرد في قطاع معين . انظر الشكل (16) .



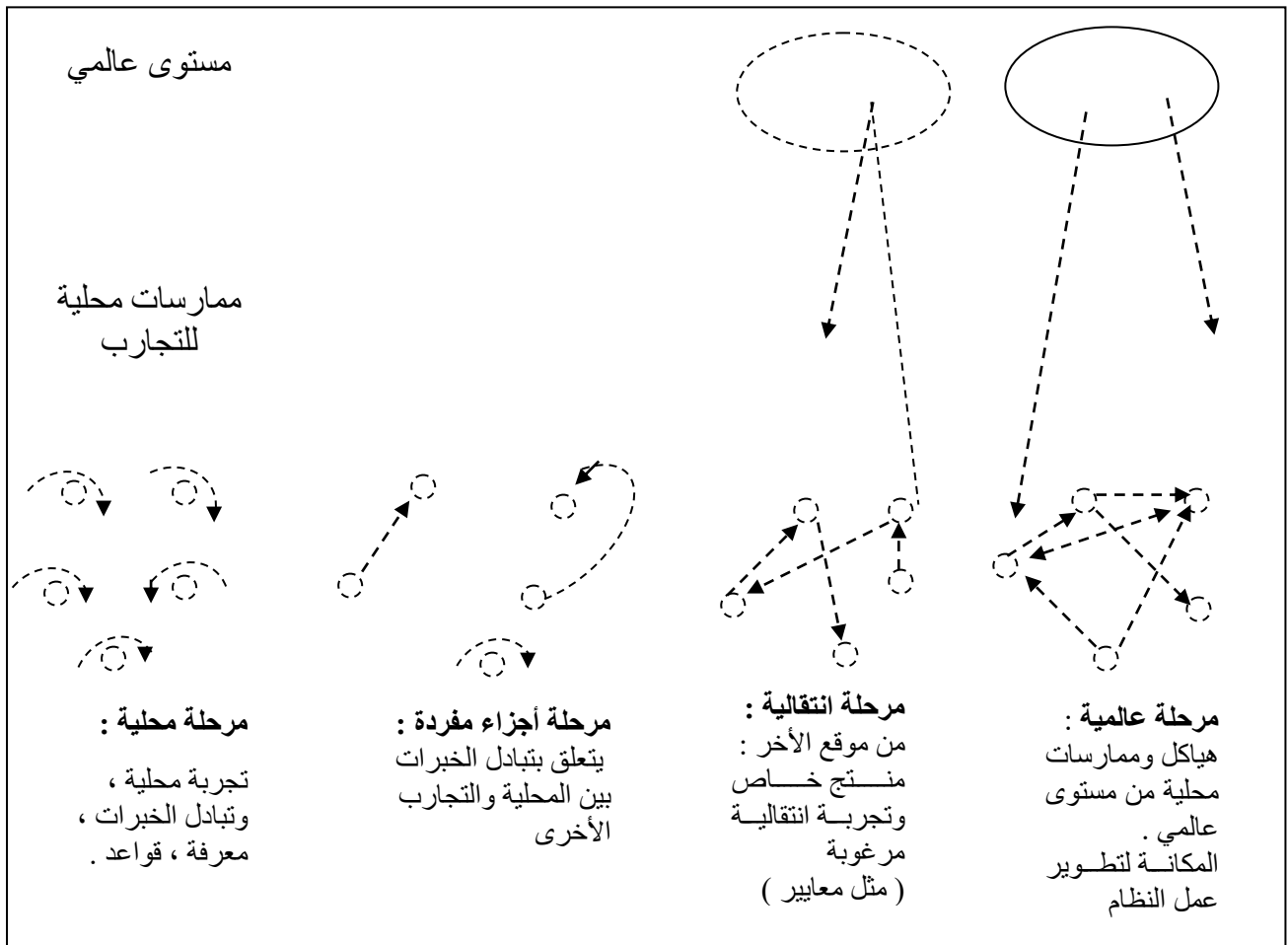
الشكل (16) أنموذج لتحديد وتطبيق المكانة السوقية

Source : Parrish , E , (2003) , " Niche Market Opportunities in the Global Marketplace " Doctoral Dissertation , Nort Caroling State University , 16 .

3- أنموذج (Raven: 2005) :

يعد (2 : Raven , 2005) من الكتاب الرواد الذي قدم نموذجاً يشرح فيه المكانة التكنولوجية التي يمكن أن تتحرك على مستوى عالمي ، وتتوجه نحو المكانة السوقية الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى وضع نظام جديد أو أن يصبح جزءاً منه ويصور المسار من المكانة إلى النظام . ويعرض الأنموذج عملية ما يسمى بالعالمية عن طريق الأستقرار والهيكلية في المرحلة المحلية والتي تكون على شكل مجموعة من الجهات الفاعلة غير المتجانسة والمستقلة، وتخلق قواعدها الخاصة لتنفيذ التجارب الخاصة بهم ، وتبين عدم وجود تعاون بين مختلف الجهات الفاعلة وكذلك عدم وجود قواعد مشتركة . وعندما تتحرك المكانة نحو مرحلة ما في المحلية والجهات الفاعلة تعمل على نقل المعرفة والتوقعات والقواعد تصبح أكثر شمولاً بين تجارب مختلفة . وعبر مراحل محلية ومعرفية وقواعد أكثر ومشاركة بشكل متزايد .

وأخيراً ... يجري حالياً وضع المعايير للمعرفة المشتركة ولمختلف الجهات الفاعلة في المرحلة العالمية ، وقد توجت هذه المكانة بالنظام وتحديد القواعد التي تم وضعها في الممارسات المحلية . ويوضح الشكل (17) هذا النموذج .



الشكل (17) أنموذج اكتشاف مستوى المكانة لمحيط النظام للممارسات المحلية في التجارب

Source : Raven , R , (2005) , " Strategic Niche Management for Biogas : a Comparative Study on the Experimental introduction of Bioenergy in the Netherlands and Denmark " , Technische University it Eindhoven , Eindhoven .

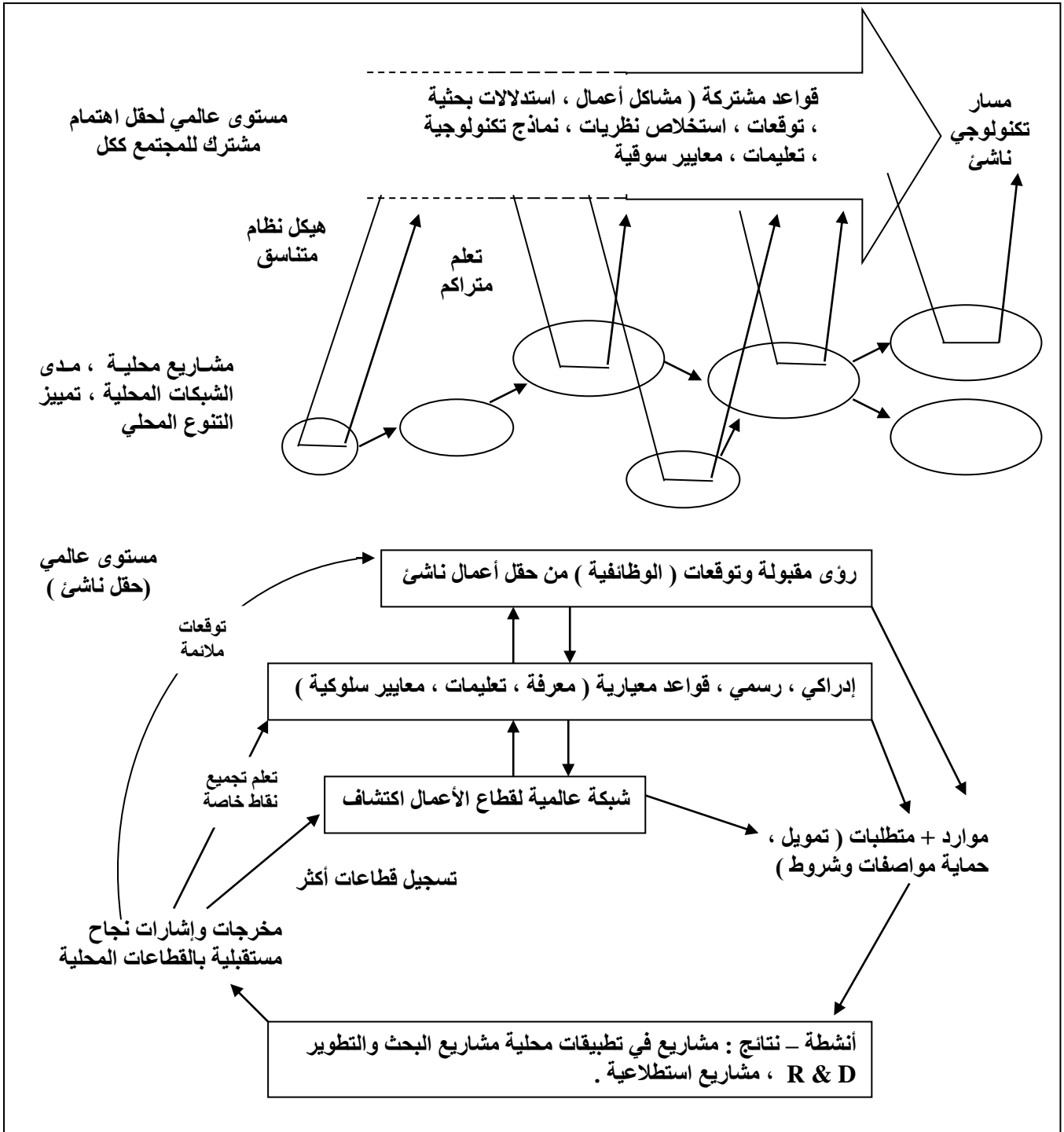
4- أنموذج (Geels and Raven : 2006) :

يبين الباحثان (Geels and Raven , 2006 : 379) من خلال أنموذجهما كيفية التمييز بين المكانة المحلية والعالمية ، كما أن الشكل العلوي يوضح مستوى المكانة العالمية وكيف تظهر من خلال عملية تجميع مختلف الأعمال المحلية .

وهذا الأنموذج يميز بين المشاريع التجريبية والمكانة من خلال أختلاف مستويات التحليل وأظهار الاختلافات في جوانب عديدة (أي الجهات الفاعلة المعنية والعمليات الداخلية) . ويمكن التأكيد على أن المشروع التجريبي يتعامل مع الإبداع الذي يكون أما جديداً أو جذرياً من جهة سوق جديدة أم تكنولوجيا جديدة أم مزيج من الأثنين معاً أو بشكل أدق يهدف إلى تغيير النظام .

وهذا المزيج من المفاهيم والمقترحات المختلفة يشكل قاعدة سليمة وواقعية لتطوير أداة للممارسين . والقول أن مستوى المكانة هو المستوى العالمي أو المستوى المحلي الذي تم تجريبه ونشره في مشاريع وأعمال في مواقع مختلفة من خلال العمليات المحلية من الأسفل إلى الأعلى عموماً والأعتماد على المواقع .

ولم يغفل الأنموذج الإشارة إلى الجدل الذي يمكن أن ينشأ حول الجهات الفاعلة التي تعمل على هذه المكانة التكنولوجية التي قد تنبع من الشعور بالحاجة إلى تطوير بديل (وهو غالباً) جزء من النظام القائم ، وبالتالي يكون جزء من البيئة التي تم اختيارها . وهذا من شأنه يعني أن المكانة التكنولوجية هي أيضا يمكن أن تكون مكانة سوقية ، ولكن حصتها في السوق تكون أصغر ثم أن مكانة السوق من شأنها أنها تخدم حاجة لا بديل فوري موجود بدلاً عنه ، في حين أن المكانة التكنولوجية لديها منافسة من البدائل الأخرى أو التكنولوجيات القائمة بالفعل (حالياً) والمعرفة السائدة . وكما مبين في الشكل (18) .

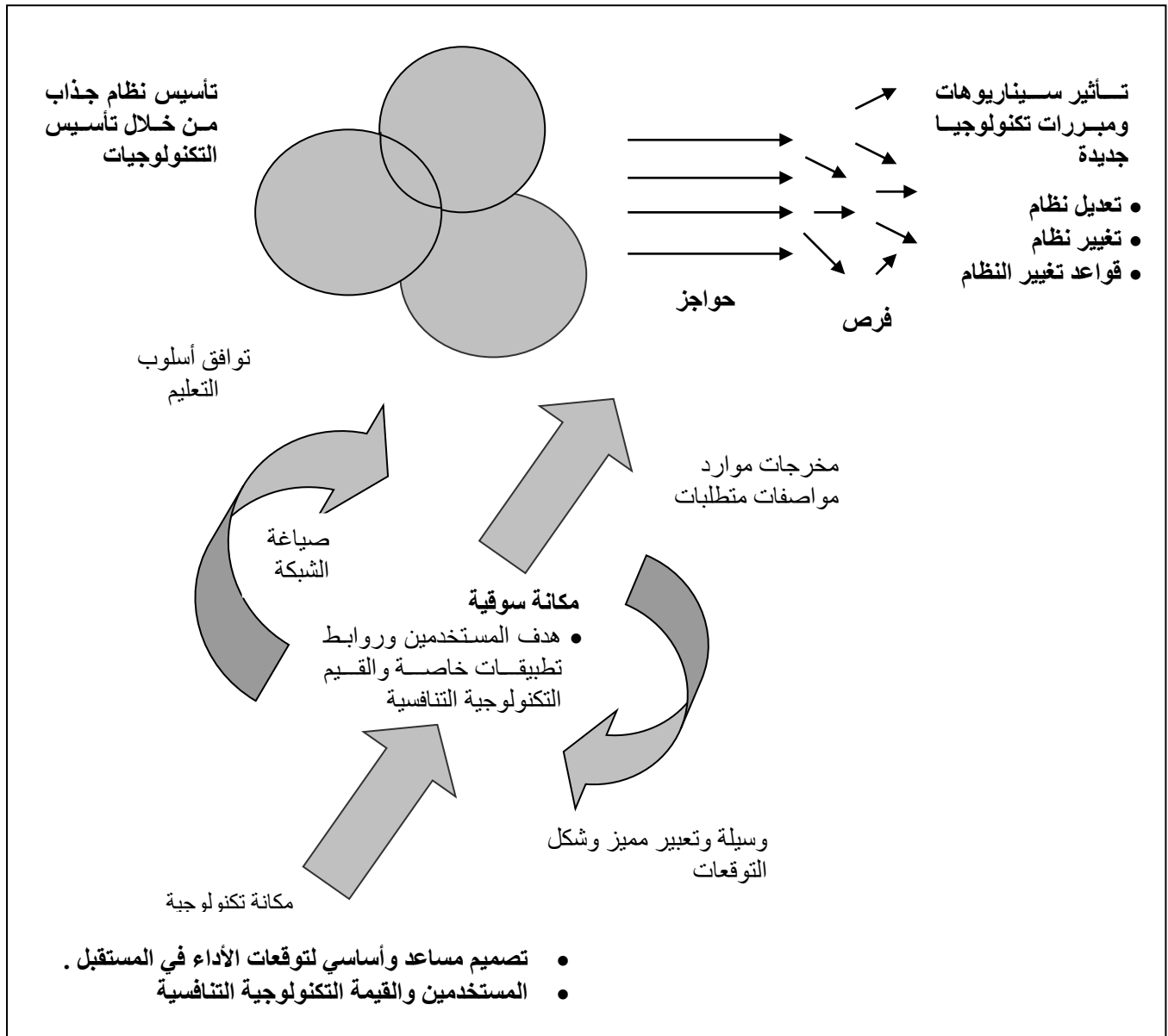


الشكل (18) تمييز المحلية والعالمية في مسار تطوير المكانة

Source : Geels , F . W , and Raven , R . P . , (2006 b) , " Non - Linearity and Expectations in Niche Development Trajectories : Ups and downs in Dutch biogas Development (1973 - 2003) " , Technology Analysis and Strategic Management , Vol . 18 , No . 3 , pp : 377 .

5- أنموذج (Hook and Olsson : 2007) :

قدم (Hook and Olsson , 2007 : 16) نموذجهما يشرحان فيه تصور وأطار تحليلي يصفان فيه المكانة التكنولوجية الناشئة التي يمكن تطويرها إلى مكانة سوقية من خلال أداء الجهات الفاعلة وأساليب إدارة المكانة ، وكذلك أتباع المبادئ التوجيهية وأساليب الإدارة والتعلم والتجميع والتوقعات وتشكيل شبكة ، والنتائج من الحلقات في الأنموذج تأتي من المواصفات الفنية والمتطلبات وكذلك العائدات المالية . ويعتبر النظام الذي تم أنشاءه تواصل اجتماعي كبير مع التقنيات المدمجة والمستخدمين . ويتضح أن الشبكة والنظام يشكلان الحواجز ، ولكن أيضاً تتضمن فرصاً لتكنولوجيا جديدة . ويوضح الشكل (19) هذا النموذج .



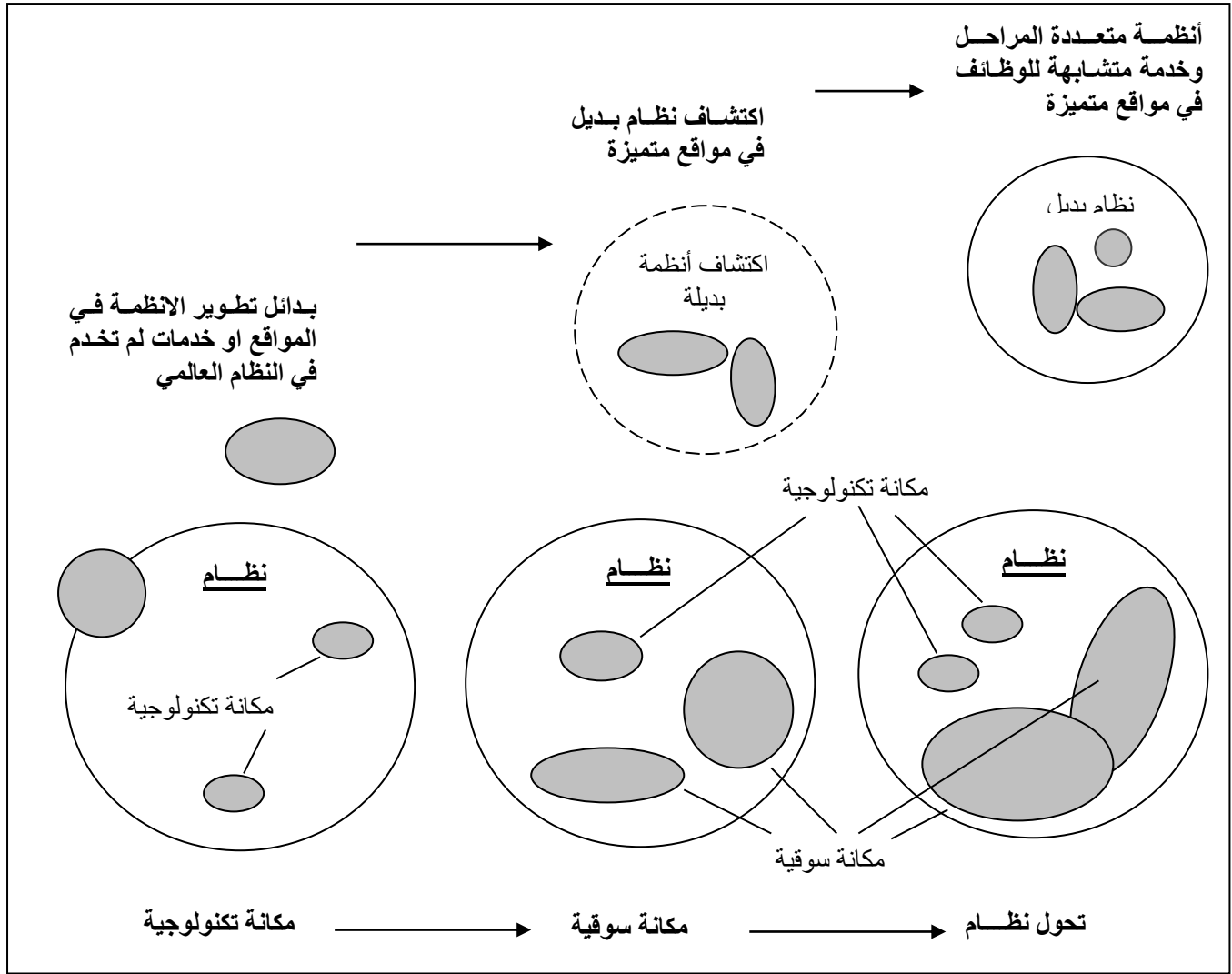
الشكل (19) الصورة الذهنية لخلق المكانة وتطويرها

Source : Hook , Gustaf , and Olsson , Oscar , (2007) , " Networks and Niches for Microturbine Technology in Europe and U . S . A Strategic Niche Management Analysis of Microturbine " , Chalmers University of Technology , Swede'n , ISSN , No . 21 , p : 16 .

6- أنموذج (Verbong et al :2010) :

وضع الباحثون (Verbong et al , 2010 : 278) نموذجهم من أجل توضيح مراحل تطوير المكانة والبدائل لها وتحول النظام ، وهذا الأنموذج يستند إلى الافتراض القائل أن المكانة تمر بعدة مراحل في عملية تطورها ، ويعتمد تحول النظام عموماً على مستوى أقل من المراحل في مسار تطوير المكانة التكنولوجية ثم المكانة السوقية وصولاً إلى تحول النظام ، وعلى الرغم من بساطة الأنموذج المقدم من قبل الكتاب أعلاه إلا أنه يبرز أن تحول هذا النظام يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الممارسات وزيادة القيمة السوقية للسهم الواحد . وكذلك يمكن تطوير المكانة لهذا النظام من خلال تتبع مسارات مختلفة ومتعددة ، بدلاً من القيام بدور التكنولوجيا الذي يحل محل النظام ، ويمكن للإبداع التكنولوجي أيضاً يصبح نظاماً في المواقع أو الأسواق التي لا توجد فيها تكنولوجيا منتشرة (الشبكة غير موجودة) أو لا تخدم جيداً منطقة محددة .

وتستند فكرة المكانة الإستراتيجية إلى أن التعرض الأنتقائي للتكنولوجيات الجديدة (المستدامة) في السوق يمكن أن تتم من خلال عملية تطوير المكانة والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى أستبدال التكنولوجيات الحالية . وهذا الأستبدال يمكن أن يأخذ شكل النظام الاجتماعي والتكنولوجي الجديد الذي يتضمن ويخزن قواعد (متمثلة في المعايير والمهارات والتصاميم والقوانين والتعليمات الحكومية) ، لكيفية إنتاج واستخدام وتنظيم التكنولوجيا الجديدة . ويمكن تصور العمل في المكانة الإستراتيجية في البداية كعملية تتم من أسفل إلى أعلى ، والتي تظهر المستجدات في المكانة التكنولوجية ثم تتوسع في المنافذ السوقية ، وفي النهاية يمكن أن تؤدي إلى تحويل النظام وكما يظهر في الشكل (20) ، (Schot and Geels , 2008 : 540) .

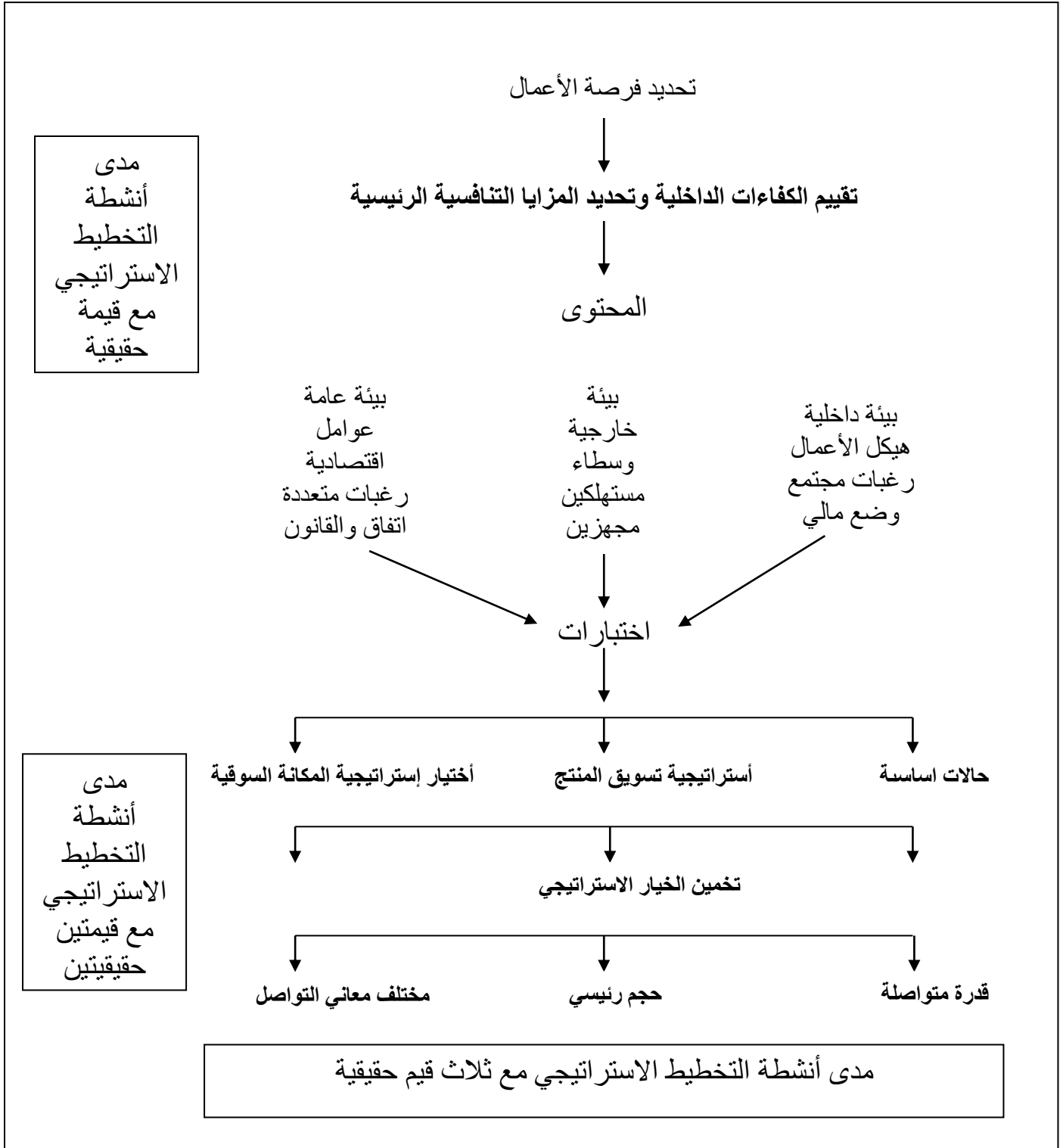


الشكل (20) نماذج تطوير البدائل للمكانة في مناطق مختلفة وقوة النظام للأستمرار في مناطق جغرافية متعددة
لحقل عمل معين

Source : Verbong , G , Chris aen , W , & Raven , R , and Balkema , A , (2010) , " Strategic Niche Management in an Unstable Regime : Biomass gasification in India " , Environmental Science & Policy 13 , 279 .

7- أنموذج (Cuthbert : 2011) :

يبين أنموذج (Cuthbert , 2011 : 76) الكيفية التي يتم بها صنع قرارات المكانة السوقية في البيئة المحيطة لتحديد فرص الأعمال وتقييم الكفاءات الداخلية وتحديد المزايا التنافسية الرئيسية . يلاحظ تركيز الأنموذج على البيئات لأهميتها في التخطيط للمكانة المقصودة ، إذ تم التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، إضافة إلى العوامل الاقتصادية وأعتبرات أخرى لتحديد الخيارات الجيدة ، وبالتالي الوصول إلى تحديد المكانة الإستراتيجية لتسويق السلع و/ أو الخدمات عن طريق الحفاظ على التمايز والحفاظ على أنشطة التخطيط الاستراتيجي . وكما في الشكل (21) .



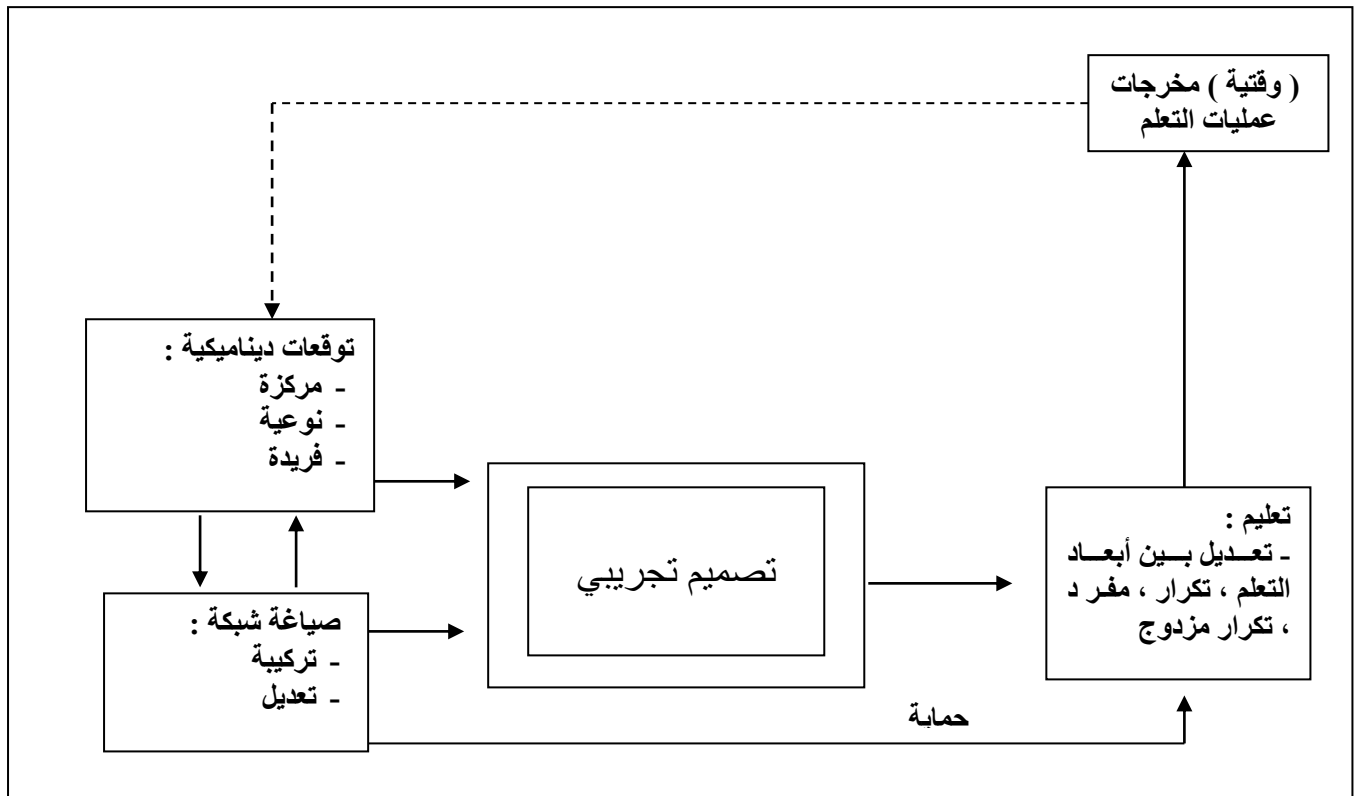
الشكل (21) قرارات المكانة السوقية في السياق البيئي

Source : Cuthbert , Ronald , Hugh , (2011) , " Strategic Planning in Agricultural Niche Markets " , In Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy , Otago University . Dunedin , New Zealand .

8- أنموذج (Vanheule :2012) :

وهو الأنموذج الذي تم اعتماد عناصره في الدراسة الحالية ، وسيتم شرح كل عنصر بشكل وافٍ ، إذ قدم (Vanheule , 2012 : 18) نموذجاً يشرح في التفاعلات بين عمليات المكانة المختلفة والتي يمكن ملاحظتها وتحسن نوعية العمليات للمكانة وتكرارها .

عندما يكون للجهات الفاعلة توقعات ايجابية لتطوير الإبداع وأنها ستتنضم إلى الشبكة وأستثمار الموارد في تجربة التكنولوجيا الجديدة ، وسينتج عن هذه التجارب خبرات للتعلم وبدورها تؤدي إلى توقعات للتغيير حينما تؤدي هذه التكنولوجيا بشكل جيد ، فأن توقعات التطور تكون أقوى ومشاركة بشكل متزايد من قبل مختلف الجهات الفاعلة . وقد تتغير التوقعات أيضاً بسبب الظروف الخارجية في النظام والتوقعات بدورها قد تكون أقوى والكثير من الموارد تصبح متاحة على أساس تجدد التوقعات . وكما في الشكل (22) .



الشكل (22) ديناميكيات المكانة في علاقة تصميم التجارب

Source : Vanheule , Lynn , (2012) , " Small wind Turbines in Kenya : An analysis with Strategic Niche Management " In partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master , Sustainable Energy , Delft University of Technology , SET , 18 .

ويلاحظ من خلال الشكل (22) المذكور أنفاً أن أبعاد المكانة الإستراتيجية المتمثلة بالتعبير وتشكيل التوقعات وتشكيل شبكة وعمليات التعلم . وعليه سيتم شرح كل عنصر بشكل وافٍ لأبعاد المكانة الإستراتيجية .

خامساً : أبعاد المكانة الاستراتيجية

Dimention of Strategic status

أن الافتراض الأساسي لأنموذج المكانة الاستراتيجية يتمثل في أن بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تجبر المنظمات على أن تكون الاستجابة سريعة وأرتجالية وإبداعية ، وبالتالي فلا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق تلك الإستجابة .

وكما أثرت الخلفيات المعرفية للكتاب والباحثين على المفاهيم التي أطلقوها للمكانة الاستراتيجية فإنها أثرت أيضاً على تحديدهم لأبعاد هذه المكانة الاستراتيجية ، وبعد أستعراض تلك النماذج المتعددة للكتاب والباحثين في الفقرة السابقة لتوضيح هذه الأبعاد .

ولقد أعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية على الفكر الإداري من خلال الأعتقاد على نموذج (Vanheule , 2012) ، لأبعاد المكانة الاستراتيجية وهي (التعبير وتشكيل التوقعات ، تشكيل الشبكات ، عمليات التعلم) ، وذلك للأسباب الأتية :

- ❖ عند التمعن في الأبعاد الواردة في نماذج المكانة الاستراتيجية أعلاه نجد أنها بمجملها لا تتعدى عن ثلاثة أبعاد أساسية وهي (التعبير وتشكيل التوقعات ، تشكيل التوقعات ، وعمليات التعلم) وهذا ما أشار إليه Vanheule في أنموذجه .
- ❖ أنه الأنموذج الوحيد الذي قدم الأبعاد التفصيلية لكل من المكانة الاستراتيجية (التعبير وتشكيل الشبكات ، تشكيل الشبكات ، وعمليات التعلم) .
- ❖ أشار (Vanheule , 2012 : 16) أن الأبعاد أعلاه لها أكبر الأثر في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة ، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية الى أستكشاف وسبر أغواره .

1- التعبير وتشكيل التوقعات

-: Voicing and Shaping of Expectations

التوقعات تؤدي دوراً هاماً في تطوير المكانة لأنها تحدد الاتجاه إلى تطوير الإبداع وتأثير خيارات التصميم على جذب الجهات الفاعلة (Vanheule , 2012 : 15) .

وفي المراحل المبكرة للمكانة تسهم الجهات الفاعلة (المشاركون) بالمكانة من خلال الأستثمار بالجهد والمال والوقت لأن لديهم توقعات للنجاح في المستقبل . وتلك اللحظة والجهات الفاعلة لديها توقعات واسعة وغير واضحة حول التكنولوجيا ورؤى مختلفة للمستقبل (Van et al , 2007 : 3215) .

وبمرور الوقت تتغير التوقعات لأسباب خارجية مثل النظام والصورة الذهنية وكذلك أسباب وظروف داخلية مثل النتائج من التجارب (Raven , 2005 : 6) .

وتتميز التوقعات بأنها تكون على ثلاثة مستويات :-

الأولى : على المستوى الجزئي والتوقعات الناتجة من المكانة .

الثانية : على المستوى الكلي والذي يرتبط بالتطورات في المجتمع (الظروف الخارجية) .

الثالثة : في المستوى المتوسط * والناتجة من التوقعات والرؤى على مستوى المكانة .

والتأثيرات لتوقعات المكانة يمكن أن تنتج عن الآتي :-

1- تتغير الرؤى تبعاً للظروف الخارجية ومستوى المكانة .

2- تتغير التوقعات الوسطى (meso) وتؤدي إلى تصاميم تجريبية مختلفة .

3- تتغير نتائج التوقعات من التجارب عند مستوى المكانة .

وقد تكون الجهات الفاعلة لديها رؤى مختلفة من التوقعات المستقبلية وكذلك رؤى مختلفة حول جدوى التكنولوجيا .

بعض الجهات قد تختار مسار تكنولوجي واحد ، في حين أن بعضها الآخر يختار مسار تكنولوجي آخر .

والتوقعات تؤثر على أجزاء كثيرة من عملية الإبداع ، كما في حالة قرار المنظمة للأستثمار في البحث والتطوير

(R&D) لتكنولوجيا واعدة . أو عندما يقرر المستخدمين شراء تكنولوجيا جديدة لأنهم يتوقعون أن تصبح هذه

التكنولوجيا هي معيار في العمل (Raven , 2005 : 39) .

وتشكيل التوقعات والرؤى قد تكون ضرورية لأعطاء الشرعية للتكنولوجيا الجديدة (Sushandoyo and

14 : 2014 , Magnusson) .

والتوقعات تسهم في تطوير المكانة الناجحة وتكون ذات قوة أكبر (مشتركة من قبل أكثر الجهات الفاعلة) وتحديداً

(أعطاء توجبها) وذات جودة أعلى (Schot and Geels , 2008 : 545) .

2- تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) :- Network Formation

في بداية تطوير المكانة ، الشبكة الاجتماعية لا تزال صغيرة وهشة وهناك محدودية للموارد المتاحة ، وكلما

زادت التجارب فإنها تجذب جهات فاعلة أكثر للانضمام للشبكة بما في ذلك المنتجون والمستخدمون والسلطات

الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجماعات المجتمعية (Raven , 2005 : 7) .

* المستوى المتوسط :- هو النظام الاجتماعي والتكنولوجي الذي يشير إلى مجموعة من القواعد والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من التكنولوجيا

السائدة حالياً والشبكة الاجتماعية وأن التطور التكنولوجي يكون داخل المنظمات وبينها (Vanheule , 2012 : 2) .

وهذه الشبكات ضرورية لتطوير المكانة لأنها ستكون تطوير للأستدامة وتمكين للتعلم وتتضد من توقعات وتعبر عن متطلبات التكنولوجيا الجديد والمطالب الأخرى . وتعمل أيضاً على تمكين عدد أكبر من المشاركين وتوفير ما يكفي من موارد (المال والخبرة) لدعم تطوير المكانة (Van et al , 2007 : 3217) .

والممارسون يأخذون اثنين من الخصائص عند تحليل الشبكة الفاعلة ، الخاصية الأولى هي تكوين الشبكة باعتبارها عاملاً أساسياً . ويتطلب وجود شبكة جيدة ومجموعة غير متجانسة من الجهات الفاعلة مع أهداف وأدوار مختلفة ، أي يجب أن تمتلك هذه المنظمات الجديدة الشبكة لأنها لا تمتلك علاقات قوية مع النظام لأدخال الإبداع . وكذلك يجب أن يشارك المستخدمون لزيادة خبرات التعلم وتكون ضرورية للحصول على المساعدة .

والخاصية الثانية يجب أن تكون الشبكة منسجمة ، وتشير هذه الخاصية إلى درجة الرؤية والتوقعات والاستراتيجيات الفاعلة والتي تتواصل مع تطور المكانة ، ويمكن تحقيق هذا التوافق من خلال التفاعل المنتظم والتعاون بين مختلف الجهات الفاعلة .

ويمكن دراسة أماكن الأسواق المتميزة للمنتجات و / أو الخدمات من خلال فكرة أن هذه المنتجات و / أو الخدمات يكون لها مناطق أو أسواق محددة لكي يتم تمييزها أيضاً بطريقة ايجابية بالنسبة للمنتجات و / أو الخدمات القياسية (المعيارية) (لذلك يطلق عليها منتجات و / أو خدمات ذات جودة عالية) ، وبالأسلوب نفسه يتم التعرف عليها من قبل الزبائن ، وبالتالي تكون قادرة على قيادة السوق لمثل هذه المنتجات و / أو الخدمات . ويتم القيام بها بشكل عام من قبل المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) (Ibery and Kneafsey , 1999 : 2216) .

ويعرف مصطلح الشبكة بأنه مجموعة من الأفراد أو نظام مترابط أو الأشياء (, Oxford English Dictionary : 86) .

ويمثل بناء الشبكات الاجتماعية * عملية مهمة لخلق مكانة من المتوقع حدوثها في المستقبل لمجموعة من المستخدمين لهذه التكنولوجيا الجديدة وتسهيل التفاعل بين حملة الأسهم (أصحاب المصلحة) وتوفير الموارد اللازمة (المال ، الأفراد ، الخبرة) (Schot and Geels , 2008 : 540) .

* الشبكات الاجتماعية :- تشير إلى الموائمة بين علم الاجتماع (الاجتماعية) والتكنولوجيا ، وتكون ضرورية لبناء القبول الاجتماعي لهذه التكنولوجيات الجديدة (Sushandoyo and Magnusson , 2014 : 3) .

وتوصف عملية تشكيل (تكوين) الشبكات الاجتماعية بالديناميكية ، وترافق المكانة الناشئة شبكة اجتماعية بما في ذلك المنتجين والمستخدمين والمنظمين والمجموعات المجتمعية وجهات هامة أخرى ، من أجل تطوير الاستدامة والتوقعات لتعبر عن متطلبات ومطالب جديدة .

وفي السنوات الأولى من التجارب يمكن أن يكون حجم الشبكة محدداً بواحدة فقط أو عدد قليل من المنظمات التي تستثمر في تطوير التكنولوجيات ، وعدد غير محدود من المستخدمين ، وربما تكون هذه التكنولوجيات غير مرئية لتنظيم الأنشطة .

وعندما تتوسع الشبكة يصبح هناك حاجة للمزيد من الموارد المتاحة للأنشطة التجريبية ، وقد تصبح الشبكة أيضاً أكثر استقراراً . وفي البداية تلتزم القوى والجهات الفاعلة بمكانة محدودة وربما قد لا يكون لديهم العديد من أصحاب المصالح الخاصة ، ولا يؤدي الانسحاب من هذه الشبكة إلى خسائر كبيرة ، فضلاً عن أن الجهات الفاعلة في الشبكة قد تكون غير واضحة . والعلاقات بين الموردين والمنتجين والمستخدمين لم تستقر بعد ، وعدم وضوح من هو المستخدم ، والمنظمات تفتقر للأمان على المدى الطويل بالنسبة لعرض منتجاتها و / أو خدماتها . وبمرور الوقت فإن المنظمة تكتسب المزيد من الخبرة عن طريق الجهات الفاعلة ودورها وعلاقاتها تصبح أكثر وضوحاً (Raven , 2005 : 40) .

والشبكات الاجتماعية تكون قوية خصوصاً عندما تكون غير متجانسة (بما في ذلك القطاعات الفاعلة والقطاع التكنولوجي) . وتؤكد المكانة الإستراتيجية على أهمية تشكيل شبكات اجتماعية جديدة وتكمن أهميتها في أنها توفر الموارد اللازمة والتطوير ، وتتضمن التوقعات والتعبير عن المتطلبات والمطالب الجديدة والتعلم ونشر الدروس والخبرات بين القطاعات العاملة والمواقع (Schilpzand et al , 2011 : 13) .

3- عمليات التعلم Learning processes :-

تشير عمليات التعلم إلى مجموعة من العمليات التي من خلالها يتم تحديد ملامح الفاعلين والجوانب التكنولوجية ذات العلاقة والأسواق وغيرها من الخصائص (Wiskerke and Ploeg , 2004 : 2) . وللتعلم تأثيرات على المكانة وكذلك تؤثر على التوقعات ومواءمتها ، وجذب الجهات الفاعلة وغيرها ، فضلاً عن ذلك يمكن القول أنها عملية تعليمية جيدة وهي انعكاسية وتركز على جوانب عديدة (Van et al , 2007 : 3216) . والتعلم في المكانة التكنولوجية يركز على التغييرات الضرورية لأغتمام الفرص والتغلب على التناقضات والحوارج في البيئة ، ويهدف إلى جعل وظيفة الإبداع الجديد بشكل صحيح (Weber et al , 1999 : 5) . وينبغي أن يتبع التعلم قضايا مثل التطوير والبنية التحتية اللازمة للتكنولوجيا وخصائص المستخدم والمعتقدات والأثر الاجتماعي والبيئي . ويمكن وصف دورة التعلم من خلال أربع مراحل (Kemp et al , 2006 : 8) :-

المرحلة الأولى :- تتمثل بالتجارب العملية والملموسة والتي تؤدي إلى المرحلة الثانية :- تأمل التجارب ، و ثم المرحلة الثالثة :- تدور حول تعميم هذه التجارب ، والمرحلة الرابعة :- يتم ترجمة هذه الخبرات المترابطة في الأعمال المحلية . وبدورها توفر عملية جديدة وتجارب ملموسة لجولة أخرى في دائرة التعلم . وعند تكرار دورة التعلم في مجال آخر فإن حجم العمل المحلي ينمو ويحدث التعلم ، وبالتالي تصبح المنظمة أكثر قوة للإبداع ، ويتم تكراره مرة أخرى ليعزز أمكانية نجاح المكانة السوقية (Raven , 2005 : 4) .
وعمليات التعلم يمكن أن تعظم من الأمكانيات التكنولوجية ، ولا يمكن توقع التكنولوجيا المستدامة مقدماً (Mourik and Raven , 2006 : 28) .

وقدم (Hoogma et al , 2005 : 6) مساهمات من خلال المكانة الإستراتيجية على ثلاثة عناصر وهي :-

1- من خلال المساهمة في تطوير تكنولوجيات واعدة ومحددة ويساعد الأقتصاد في الحصول على مسار نمو جديد .

2- تهدف لخلق أساسيات للمستخدم في التفاعل المبكر مع التكنولوجيات الجديدة .

3- المكانة الإستراتيجية تسعى لأحداث تغييرات طويلة الأجل ومعرفة أثارها وتصبح مرئية (مثلا الحد من الأثار البيئية) على مدى عقود .

وأكد كل من (Schot and Geels , 2008 : 540) بأن عمليات التعلم تتمثل في الأبعاد الآتية :-

(1) الجوانب الفنية ومواصفات التصميم .

(2) أفضليات السوق والمستخدم .

(3) المعنى الثقافي والرمزي .

(4) شبكات البنية التحتية والصيانة .

(5) شبكات الصناعة والإنتاج .

(6) القوانين والتشريعات والسياسات الحكومية .

(7) الأثار الاجتماعية والبيئية .

أما التعلم التنظيمي هو " العمليات التي يتمكن المدراء عن طريقها تحسين أنشطته المنظمة بالأعتماد على المعرفة والفهم لضمان أ استمرارها وتكييفها مع الظروف البيئية المختلفة .

وينظر إلى عملية التعلم باعتبارها الإجراءات التي يؤديها العاملون وتؤدي إلى تفاعلات مع البيئة التنظيمية وتستجيب للبيئة ويتم تفسير الأستجابات من قبل العاملين الذين يتعلمون عن طريق تحديث معتقداتهم حول علاقات السبب والنتيجة (Sinkula , 1994 : 35) .

ويوصف التعلم بأنه تغيير منهجي في السلوك أو المعرفة ونتيجة التعلم قد تكون إعادة توحيد المعرفة والروتين السابق ولكنه قد يؤدي أيضا إلى معرفة جديدة أو حتى إجراءات أكثر حكمة وتبصير (Vuckic,2012: 18) .

ويمكن تصنيف التعلم لعدة مستويات منها : التعلم على مستوى الفرد والتعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة . ويمكن التأكيد على أهمية التعلم على مستوى المنظمة بوصفه مدخلاً شاملاً ومتكاملاً للتعلم ، إذ يمكن أن يشار إليه بالتعلم الاستراتيجي فهو تعلم صعب يلامس أعماق الشخص والمنظمة ويستهدف تغييرات بالنماذج الفكرية المشتركة بين العاملين في المنظمة ، كما يطال تأثيره طبيعة الأسواق التي تخص المنظمة والمنافسين (الساعدي، 2006 : 106) .

يعد تعلم فريق العمل هو المفتاح الأساس للتعلم على مستوى المنظمة لأنه يختزل ويوفر الجهد في المستوى الأول من التعلم والذي بدوره يكيف ويقيد تنشيط الأفكار ويصنع معايير التعلم الجماعي لنفسه . وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن عمليات التعلم التنظيمي في المنظمات يتطلب عدة أنشطة هي التخطيط والرؤية وخطط السيناريوهات وتعامل وارتجال تنظيمي ، إذ أن الحدس يحتاج فيه إلى شرح رؤى وأفكار جديدة لتحسين الممارسة الحالية وأن التقاطع ما بين الحدس والعفوية يخلط الإدراك والعمل معاً . ويمكن تحديد الأبعاد التالية لتفسير عمليات التعلم التنظيمي :

البعد الأول :- أن عمليات التعلم التنظيمي قائمة على الممارسة و تركز على التفاعل المستمر .

البعد الثاني :- عمليات التعلم التنظيمي ذات طبيعة جماعية .

البعد الثالث :- ليس كل عمليات التعلم التنظيمي تكون مرئيه أو قابلة للقياس بطرق البحث التقليديه .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي لِلدراسة

المبحث الأول
فحص واختبار أداة الدراسة

المبحث الثاني
الوصف الإحصائي : عرض نتائج
الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث
اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة :

يسعى هذا الفصل الى عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى عينة الدراسة ، وتحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية ، من خلال ثلاثة مباحث ، أهتم المبحث الأول بفحص واختبار أداة الدراسة ، والمبحث الثاني أختص بالوصف الاحصائي ، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها . والمبحث الثالث ركز على اختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الأول : فحص واختبار أداة الدراسة :

توطئة preparation :

يتضمن المبحث فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لأختبار فرضيات الدراسة

أولاً:- الترميز والتوصيف تتكون أداة الدراسة (الاستبيان) من ثلاثة أجزاء وهي الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي ، ولقد تضمن كل جزء عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (29) أدناه توضيحاً لذلك.

الجدول (29)

الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
الريادة الإستراتيجية SE	1. ثقافة ريادية	5	EC	Kimuli , 2012
	2- قيادة ريادية	5	EL	
	3- عقلية ريادية	4	EM	
	4- إدارة الموارد إستراتيجيا	4	SMR	
المكانة الإستراتيجية SN	1- التعبير وتشكيل التوقعات	5	VSE	Mourik and Raven , 2006
	2- تشكيل الشبكات	4	NF	
	3- عمليات التعلم	5	LP	
الارتجال التنظيمي OI	1- بناء الحل	3	Bri	Kamoche et al. ,2005 , Vuckic , 2012
	2- الحدس	3	INT	
	3- الابتكار	3	CRE	

AD	3	4- التكيف
INN	3	5- الإبداع
OPP	3	6- الفرصة
RP	3	7- إدراك المخاطر
SPO	3	8- العفوية

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: اختبار أداة الدراسة :

1- الصدق البنائي الاستكشافي :

لغرض التحقق من الصدق البنائي الاستكشافي (ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبيان، أي قياس مدى التطابق ما بين الهيكل النظري والهيكل المختبر للاستبيان) لأداة القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي الذي يهدف إلى تقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Costello & Osborne, 2005:87). و التحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وبغية الوصول إلى الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت متغيرات الدراسة (الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي) أستُخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع الاستبيان وبالتالي يجب إبعادها عنه. وأعماداً على ما جاء في رأي كل من (Hair et al:1995:217) و (Field: 2009:371) هناك خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
2. أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
3. ألا تقل قيمة الجذر الكامن (عن الواحد الصحيح).
4. زيادة تشبعات الفقرات عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية .
5. الفقرات ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (أقل من 0.30).

أ :- الريادة الإستراتيجية

بغية تحديد الفقرات الصالحة لهذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق المعيارين (4 و5) أعلاه سيتم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي من أجل استكشاف الأبعاد المنضوية تحت فقرات مقياس الريادة الإستراتيجية والذي يتكون من (18) فقرة .

1- كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط بين المتغيرات :

يتم الحكم من خلال استخدام اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) على مدى كفاية حجم العينة، وبصفة عامة تتراوح قيمة اختبار (KMO) بين الصفر والواحد صحيح، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على زيادة الاعتمادية (Reliability) للعوامل التي نحصل عليها من التحليل والعكس صحيح. ويشير صاحب الاختبار (Kaiser:1974) إلى أن الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار الإحصائي هو (0.5) حتى يمكن الحكم بكفاية حجم العينة، وفي حال كون قيمته أقل من ذلك يتعين زيادة حجم العينة. وكما يظهر من الجدول (30) فإن قيمة (KMO) بلغت (0.934) وهي أكبر من أدنى نسبة مطلوبة بكثير، وبالتالي تزداد لدينا اعتمادية العوامل. وبخصوص التأكد من وجود علاقات ارتباط بين متغيرات الدراسة فقد تم استخدام اختبار (Bartlett) الذي يختبر الفرض العدمي (H0) أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة الوحدة، مقابل الفرض البديل (H1) أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة. وإذا كانت مصفوفة الارتباط هي مصفوفة الوحدة فإن كل معاملات الارتباط تساوي صفر، ويشير الجدول (30) أن قيمة (Sig) والمقصود بها المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من (1%)، عليه نرفض الفرض العدمي (H0).

الجدول (30) اختبار (KMO) و (Bartlett) للريادة الاستراتيجية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	0.934
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	6.823E3
df	153
Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة

أن النتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول من معايير اختبار التحليل العاملي الأستكشافي (EFA).

2- طريقة المكونات الأساسية Principal Components

من أجل التحقق من المعايير المتبقية، أستخدم الباحث طريقة المكونات الأساسية من أجل التأكد من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للقياس، والجدول (31) أدناه يبين نتائج التحليل العاملي الاستكشافي على وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوع استخدامها .
الجدول (31)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الريادة الإستراتيجية

تشبعات العوامل				فقرات المقياس
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
			0.863	1
			0.826	2
			0.821	3
			0.81	4
			0.80	5
				العامل الأول
		0.835		1
		0.820		2
		0.807		3
		0.774		4
		0.741		5
				العامل الثاني
	0.857			1
	0.825			2
	0.824			3
	0.806			4
				العامل الثالث
0.860				1
0.832				2
0.806				3
0.791				4
				العامل الرابع
1.181	1.372	1.825	11.203	الجذر الكامن
6.56	7.62	10.137	62.23	نسبة التباين %
86.56	79.99	72.37	62.23	النسبة التراكمية %

المصدر : إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر للأبعاد الأربعة التي تتكون من (18) فقرة مطابق لافتراضات الأدبيات السابقة بخصوص أبعاد هذا المقياس.

ب :- المكانة الإستراتيجية :

تم تكرار الإجراءات المعتمدة أعلاه نفسها بغية تحديد الفقرات الصالحة لهذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق المعيارين (4 و 5) ، من أجل استكشاف الأبعاد المنضوية تحت فقرات مقياس المكانة الإستراتيجية والذي يتكون من (14) فقرة .

1- كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط بين المتغيرات :

تم استخدام مقياس (KMO) للتحقق من كفاية العينة ، ويبين الجدول (32) بأن قيمة هذا المقياس بلغت (0.83) ، وهي قيمة عالية جداً قياساً بالحد الأدنى المقبول الذي حدده (Kaiser) لهذا المقياس. أما ما يخص اختبار (Bartlett) الذي يقيس علاقات الارتباط بين المتغيرات فإن الجدول يشير إلى أن معنوية هذا الاختبار (Sig) بلغت (0.000) ، وهذا يؤشر وجود العلاقة بين أبعاد المقياس.

الجدول (32)

أختبار (KMO) و(Bartlett) للمكانة الإستراتيجية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	0.90
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	2.545E3
df	91
Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة

أن النتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص المكانة الإستراتيجية.

2- طريقة المكونات الأساسية Principal Components

من أجل التحقق من المعايير المتبقية ،أستخدم الباحث طريقة المكونات الأساسية من أجل التأكد من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للقياس ،والجدول (33) أدناه يبين نتائج التحليل العاملي

الاستكشافي على وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوع استخدامها .

الجدول (33)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المكانة الإستراتيجية

التشبعات			فقرات المقياس
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
		0.625	1
		0.769	2
		0.777	3
		0.80	4
		0.79	5
			العامل الأول
	0.69		1
	0.79		2
	0.53		3
	0.48		4
			5
			العامل الثاني
0.74			1
0.80			2
0.77			3
0.67			4
0.63			5
			العامل الثالث
1.09	1.30	7.31	الجذر الكامن
7.82	9.29	52.25	نسبة التباين %
69.37	61.55	52.25	النسبة التراكمية %

المصدر : إعداد الباحث بناءً على نتائج الحاسبة

من خلال الجدول (33) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر للأبعاد الثلاثة التي تتكون من (14) فقرة مطابق لافتراضات الأدبيات السابقة بخصوص أبعاد هذا المقياس.

ج :- الارتجال التنظيمي :

تم تكرار الإجراءات المعتمدة أعلاه نفسها بغية تحديد الفقرات الصالحة لهذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق المعيارين (4 و5) ،من أجل أستكشاف الأبعاد المنضوية تحت فقرات مقياس الارتجال التنظيمي والذي يتكون من (24) فقرة .

1- كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط بين المتغيرات :

تم استخدام مقياس (KOM) للتحقق من كفاية العينة ،ويبين الجدول (34) بأن قيمة هذا المقياس بلغت (0.811) ،وهي قيمة عالية جداً قياساً بالحد الأدنى المقبول الذي حدده (Kaiser) لهذا المقياس. أما ما يخص اختبار (Bartlett) الذي يقيس علاقات الارتباط بين المتغيرات فإن الجدول (34) يشير إلى أن معنوية هذا الاختبار (Sig) بلغت (0.000) ،وهذا يؤشر وجود العلاقة بين أبعاد المقياس.

الجدول (34)

أختبار (KMO) و(Bartlett) للارتجال التنظيمي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	0.811
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	8.377E3
df	276
Sig.	.000

المصدر :إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة

أن النتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول من معايير اختبار التحليل العاملّي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الارتجال التنظيمي.

2- طريقة المكونات الأساسية Principal Components

من أجل التحقق من المعايير المتبقية ،أستخدم الباحث طريقة المكونات الأساسية من أجل التأكد من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للقياس ،والجدول (35) يبين نتائج التحليل العاملّي الاستكشافي على وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرق التحليل العاملّي دقة وشيوع استخدامها .

الجدول (35)

نتائج التحليل ألعاملي الاستكشافي لمقياس الارتجال التنظيمي

تشبعات العوامل								فقرات المقياس
العامل الثامن	العامل السابع	العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
							0.922	1
							0.950	2
							0.954	3
								العامل الأول
						0.921		1
						0.921		2
						0.936		3
								العامل الثاني
					0.917			1
					0.921			2
					0.929			3
								العامل الثالث
				0.911				1
				0.896				2
				0.901				3
								العامل الرابع
			0.911					1
			0.919					2
			0.917					3
								العامل الخامس
		0.892						1
		0.894						2
		0.920						3
								العامل السادس
	0.88							1
	0.882							2

	0.906							3
								العامل السابع
0.93								1
0.939								2
0.916								3
								العامل الثامن
1.416	1.503	1.569	1.915	2.115	2.603	3.122	8.108	الجذر الكامن
5.900	6.262	6.53	7.980	8.813	10.844	13.009	33.78	التباين المفسر
93.129	87.229	80.967	74.430	66.450	57.63	46.79	33.78	النسبة التراكمية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الحاسبة

من خلال الجدول (35) الخاص بالتحليل ألعاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر للأبعاد الثمانية التي تتكون من (24) فقرة مطابقة لأفترضات الأدبيات السابقة بخصوص أبعاد هذا المقياس.

ثالثاً: ثبات أداة قياس الدراسة :

يستخدم الثبات لقياس مدى أتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج التي تم التوصل إليها من خلاله لفترات زمنية مختلفة .علماً أن الثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال أستخدام مقياس إلفا كرونباخ ، وتبين من التحليل الإحصائي لمعاملات إلفا كرونباخ للمتغيرات المعتمدة في أستمارة الاستبانة أنها بلغت لمتغير الريادة الإستراتيجية (0.96) ، وبلغت لمتغير المكانة الإستراتيجية (0.928) ، وبلغت لمتغير الارتجال التنظيمي (0.91). أن قيم معامل إلفا كرونباخ مرتفعة ، وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.75)(Nunnaly & Bernstein,1994) .

المبحث الثاني :

الوصف الإحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

توطئة preparation :

يهدف المبحث الحالي الى العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير تلك النتائج . ولقد تضمن هذا المبحث ثلاثة جوانب أساسية ، تعرض الأول إلى متغير الريادة الإستراتيجية بأبعادها ، أما الجانب الثاني فيتعلق بمتغير المكانة الإستراتيجية بأبعادها ، في حين خصص الجانب الثالث من هذا المبحث إلى أستعراض متغير الارتجال التنظيمي بأبعاده . وشملت كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية .

وحددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة . ولأن أستبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اوافق بشدة – لا اوافق على الاطلاق) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

1 – 1.80: منخفض جداً

1.81 – 2.60: منخفض

2.61 – 3.40: معتدل

3.41 – 4.20: مرتفع

4.21 – 5.0: مرتفع جداً

أولاً:- الريادة الإستراتيجية

1- ثقافة ريادية

يبين الجدول (36) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية . ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.03)، وبانحراف معياري (1.45) مما يدل على أتساق إجابات أفراد العينة ،ويدل كذلك على قوة تبني المصارف عينة الدراسة لهذه الفقرة في مجال ممارستها للثقافة الريادية . أما الفقرة (1) فعلى الرغم

من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.75) بأنحراف معياري (1.38)، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، وهذا يدل على وجود بعض التخوف لدى القادة من تبني الأفكار الجديدة .

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد ثقافة ريادة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.94) وأنحراف معياري (1.44)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (الثالثة) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية .

الجدول (36)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد ثقافة ريادة (N=280)

ت	العبرة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أمتلك فلسفة واضحة عن تبني الأفكار الراجعة.	2.75	1.38	معتدل	55.00%
2	لدي القدرة على جعل العاملين في المصرف يدركون أهمية التغيرات الخارجية على مكانتنا في السوق.	2.96	1.44	معتدل	59.21%
3	أرغب بإيجاد توجه إداري مفاهيمي لدى المصرف بان هناك حاجة دائما لتوليد أفكار جديدة.	2.98	1.5	معتدل	59.64%
4	أركز على تحسين مكانة المصرف من خلال تعزيز قدرته على تقديم خدماته باستمرار.	3.03	1.45	معتدل	60.64%
5	أسعى إلى أن يسود المصرف قيم المشاركة التنظيمية في تقديم الخدمات.	2.99	1.44	معتدل	59.86%
	المعدل العام	2.94	1.44	معتدل	58.87%

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن المصارف عينة الدراسة تدرك أهمية وبشكل معتدل أهمية الثقافة الريادية على مكانة المصرف في السوق قياساً بالمصارف الأخرى، كما أن المصارف تعتمد وبدرجة معتدلة على تعزيز وتطوير قيم المشاركة التنظيمية في سبيل تعزيز مكانتها السوقية. أن قادة المصارف يسعون إلى

توحيد رؤية العاملين فيها باتجاه المخاطر الخارجية من خلال خلق توجه عام لدى العاملين فيها بأن المصدر المهم للتطور هو تقديم أفكار جديدة لخدمة الزبائن.

2- قيادة ريادية

يبين الجدول (37) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية . ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.1)، وبأنحراف معياري (1.4) مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة، ويدل كذلك على تبني قادة المصارف عينة الدراسة لهذه الفقرة في مجال ممارساتهم للقيادة الريادية. أما الفقرة (4) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.89) بأنحراف معياري (1.4)، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل ، وتدل على أن هناك نوعاً من الحرية لدى العاملين في مناقشة قرارات القائد.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد قيادة ريادية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.95) وانحرافاً معيارياً (1.38) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (الثانية) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية .

الجدول (37)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد قيادة ريادية
(N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تساعدني علاقاتي الجيدة في المصرف بعملية تقبل العاملين لقراراتي.	2.93	1.34	معتدل	58.57%
2	يهتم المصرف بقدراتي ومؤهلاتي غير التقليدية.	2.9	1.4	معتدل	58.00%
3	يؤمن المصرف بضرورة ممارستي للقيادة من خلال تكامل الشجاعة والثقة.	2.94	1.36	معتدل	58.86%
4	أفرض الالتزام بقراراتي.	2.89	1.4	معتدل	57.71%
5	أشجع عن طريق مبادراتي على خلق حالة التزام العاملين بتحقيق أهداف المصرف.	3.1	1.4	معتدل	62.07%
	المعدل العام	2.95	1.38	معتدل	59.04

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن قادة المصارف عينة الدراسة يركزون على موضوع المبادرات لتعزيز حالة الالتزام لدى العاملين ، وهذا يعني ميلهم للأعتماد على ارتجال بعض القرارات والخروج عن النمطية في العمل ، كما أن القادة يشعرون أن القائد الذي يشعر العاملون معه بالثقة هو القائد الشجاع والواثق من نفسه ، وهو الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على علاقاتهم مع العاملين .

3- عقلية ريادية

يبين الجدول (38) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية . ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.05)، وبأنحراف معياري (1.42) مما يدل على أتساق إجابات أفراد العينة ،وبدل كذلك على قوة تبني قادة المصارف عينة الدراسة لموضوع تخيل تأثير قراراتهم على الآخرين قبل اتخاذها، وهذا يعني ارتفاع الإحساس الوجداني لديهم . أما الفقرة (4) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.81) بأنحراف معياري (1.38) ، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى أجابة معتدل .

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد عقلية ريادية وسطا حسابيا موزونا بلغ (2.96) وأنحراف معياري (1.4)، وقد حصل هذا البعد على مستوى أجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (الرابعة) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية .

الجدول (38)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد عقلية ريادية (N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أعتمد على سرعة البديهية عندما أريد الحصول على فرص ريادية.	3	1.4	معتدل	60.00%
2	أستخدم مخيلتي دائماً لتصور تأثير قراراتي على الآخرين.	3.05	1.42	معتدل	61.00%
3	أعد التوافق والانسجام في تنفيذ الأعمال أساس نجاح المصرف.	2.98	1.38	معتدل	59.57%
4	أدرك الآثار الكبيرة للظروف الطارئة في مستقبل عمل المصرف	2.81	1.38	معتدل	56.14%

59.18	معتدل	1.4	2.96	المعدل العام
-------	-------	-----	------	--------------

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن قادة المصارف عينة الدراسة يتمتعون بأحاساس عالٍ ويراعون مشاعر العاملين لديهم، وأنهم يعتمدون على أدراكتهم لواقع الحال وتفسيرهم للظروف المحيطة في سبيل الإفادة من الفرص المتاحة، كما أنهم يسعون إلى إبعاد مصارفهم عن التنحرات والتشنجات التي من شأنها التأثير على أنشطة ومكانة المصرف، ولكن قادة المصارف مازالوا لا يدركون وبشكل كافٍ إن البيئة الخارجية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المصرف، طبعاً هذا قد يكون ناتجاً عن ضعف المنافسة بين المصارف.

4- إدارة الموارد استراتيجياً:

يبين الجدول (39) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية . ويلاحظ من الجدول أن الفئتين (2 و3) حصلتا على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.89) على التوالي، وبانحراف معياري (1.34، 1.36) على التوالي مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة، وبذلك على قيادات المصارف عينة الدراسة تولي الاهتمام الأكبر بالاستجابة السريعة لرغبات الزبائن، وكذلك ترتيب سلم أولوياتها. أما الفئتين (1) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.86) بانحراف معياري (1.36)، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى أجابة منخفض، وتدل على ضعف توافر الموارد الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة عموماً .

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد إدارة الموارد استراتيجياً وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.88) وأنحرافاً معيارياً (1.37)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (الرابعة) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية .

الجدول (39)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد إدارة الموارد استراتيجياً (N=280)

ت	العبرة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أركز على موارد خاصة مميزة في المصرف.	2.86	1.36	معتدل	57.21%
2	تنسم أستجابتي بالسرعة لرغبات الزبائن	2.89	1.34	معتدل	57.71%
3	أرتب أولويات عملي حسب تأثيرها في	2.89	1.36	معتدل	57.79%

				مكانة وموقع المصرف في السوق.	
57.57%	معتدل	1.4	2.88	أراعي الموارد الإستراتيجية في المصرف لضمان مستقبل أفضل.	4
57.57%	معتدل	1.37	2.88	المعدل العام	
58.70%	معتدل	1.4	2.93	المعدل العام لمتغير الريادة الإستراتيجية	

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن قادة المصارف الخاصة في الفرات الأوسط تدرك وبشكل عام ضعف توافر الموارد الإستراتيجية فيها، وهو الأمر الذي انعكس على إجاباتهم بخصوص ذلك. ومن الجدير بالذكر أن المصارف عينة الدراسة تبني استراتيجياتها التنافسية على سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن، وأنها تعمل على ترتيب سلم أولوياتها وفقاً لظروف السوق.

ومما تنبغي الإشارة إليه هو أن متغير الريادة الإستراتيجية بلغ الوسط الحسابي العام الموزون له (2.93)، بانحراف معياري (1.4)، وأهميته النسبية بلغت (58.70%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك المصارف لأهمية الدور الذي تؤديه الريادة الإستراتيجية في سبيل تحقيق مكانة مرموقة للمصرف.

ثانياً :- المكانة الإستراتيجية

1- التعبير وتشكيل التوقعات:

يبين الجدول (40) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.12)، وبانحراف معياري (1.52) مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة، ويدل كذلك على قوة تبني المصارف عينة الدراسة لهذه الفقرة فيما يخص التعبير وتشكيل التوقعات لديها. أما الفقرة (5) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.86) بانحراف معياري (1.33)، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل .

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد التعبير وتشكيل التوقعات وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.98) وانحرافاً معيارياً (1.45)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (الأولى) بالنسبة لباقي أبعاد المكانة الإستراتيجية .

الجدول (40)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعده التعبير وتشكيل التوقعات (N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أسعي إلى تقليل الفجوة بين التوقعات ومستوى العمل الحالي ومستوى المكانة.	3.03	1.44	معتدل	60.57%
2	أستجيب لحاجات الزبائن وأعكس ذلك في مستوى توقعاتي.	2.9	1.47	معتدل	58.07%
3	أسعى لتبني التكنولوجيا التي تلائم مستوى توقعاتي.	2.96	1.45	معتدل	59.21%
4	أتابع التطورات التكنولوجية التي تساعد في انجاز الأعمال بكفاءة أعلى.	3.12	1.52	معتدل	62.36%
5	أبني الأفكار التي تفوق توقعات الزبائن	2.86	1.33	معتدل	57.29%
	المعدل العام	2.98	1.45	معتدل	58.50%

المصدر: إعداد الباحث

توضح النتائج أعلاه أن قادة المصارف عينة الدراسة يعتمدون بشكل كبير على ما توفره التكنولوجيا من امتيازات تسهل العمل المصرفي، وعلى الرغم من إدراك القادة وبشكل معتدل لتوقعات الزبائن إلا أن ذلك لم يمنعهم من السعي لمعرفة تلك التوقعات وتقليل فجوتها، وهو الأمر الذي يدفعهم لأقتناء أنواع من تكنولوجيا المعلومات من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة.

2- تشكيل الشبكات:

يبين الجدول (41) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.9)، وانحراف معياري (1.46) مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة، ويدل كذلك على إن قادة المصارف عينة الدراسة يعملون على الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي من أجل تدعيم مواقفهم التنافسي من خلال تكوين علاقات جيدة مع الزبائن. أما الفقرة (1) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.73) بأحرف معياري (1.45)، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، ويؤشر ضعف في مجال شمول أغلب شرائح المجتمع بأهتمام المصارف وتركيزها على شرائح معينة قد يكون من بين أهمها الموظفين.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد تشكيل الشبكات وسطا حسابيا موزونا بلغ (2.8) وأنحرافاً معيارياً (1.43) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (الثالثة) بالنسبة لباقي متغيرات المكانة الإستراتيجية .

الجدول (41)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد تشكيل الشبكات (N=280)

ت	العبرة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أدرك الأهمية الكبيرة لتكوين شبكة اجتماعية تشمل أغلب شرائح المجتمع.	2.73	1.45	معتدل	54.50%
2	أعمل على تحقيق تكامل بين أنشطة العلاقات العامة والشبكة الاجتماعية.	2.9	1.46	معتدل	58.00%
3	أعرف ما النشاطات والاهتمامات الاجتماعية بهدف تحديدها كفرص سوقية جديدة.	2.77	1.44	معتدل	55.36%
4	أعتمد على المشاركة الفاعلة للشبكات الاجتماعية لكسب الزبائن	2.81	1.37	معتدل	56.21%
	المعدل العام	2.8	1.43	معتدل	56.02

المصدر: إعداد الباحث

توضح النتائج أعلاه أن قادة المصارف الخاصة عينة الدراسة تحاول الإفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في مجال تكوين شبكتها الخاصة بها، وأنها تحاول الإفادة من هذه الشبكات لغرض كسب الزبائن من خلال التحديد الفاعل للنشاطات والاهتمامات الاجتماعية. لكن مازالت المصارف عينة الدراسة تستهدف شرائح معينة (الموظفين مثلاً) مما يتطلب منها التحرك باتجاه الشرائح الأخرى.

3- عمليات التعلم:

يبين الجدول (42) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية . ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.93)، وبانحراف معياري (1.3) مما يدل على أتساق إجابات أفراد العينة ، كذلك يدل ذلك على ادراك قادة المصارف لأهمية العمل على تطوير وتحسين طرق تفكير العاملين داخل المصارف . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.64) بأنحراف معياري (1.37) ،

إلا إنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، وهذا يدل على ضعف في متابعة القادة لعمليات التعلم الحديثة.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد عمليات التعلم وسطا حسابيا موزونا بلغ (2.94) وانحرافاً معيارياً (1.46)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (الثانية) بالنسبة لباقي أبعاد متغيرات المكانة الإستراتيجية .

الجدول (42)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد عمليات التعلم (N=280)

ت	العبرة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أتفوق على الآخرين من خلال عمليات التعلم .	2.67	1.38	معتدل	53.43%
2	أعد عمليات التعلم أحد مصادر استغلال الفرص الجديدة وتحقيق المكانة المميزة للمصرف .	2.69	1.37	معتدل	53.71%
3	أقوم بمتابعة عمليات التعلم الحديثة لتطوير أعمال المصرف وتعزيز مكانته	2.64	1.37	معتدل	52.79%
4	أستفاد من الأخطاء السابقة في عمليات التعلم لتجنب حدوثها مستقبلاً .	2.76	1.47	معتدل	55.21%
5	أهتم بتحسين طريقة تفكير العاملين في المصرف .	3.93	1.3	مرتفع	78.57%
	المعدل العام	2.94	1.46	معتدل	58.74
	المعدل العام لمتغير المكانة الإستراتيجية	2.91	1.45	معتدل	58.23%

المصدر: إعداد الباحث

توضح النتائج أعلاه أنه وبشكل أجمالي تهتم المصارف عينة الدراسة بعمليات التعلم وتدرك أهميتها في تطوير العمل المصرفي وبشكل معتدل، وهذا يتطلب منها السعي وبكل همة من أجل متابعة أحدث التطورات في مجال عمليات التعلم سواء أكان داخل نطاق الوظيفة أم خارجها.

ومما ينبغي الإشارة إليه هو أن الأبعاد الثلاثة أعلاه تشكل متغير المكانة الإستراتيجية، ولقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (2.91)، بانحراف معياري (1.45)، وأهميته النسبية بلغت (58.23%)، وهذا يدل

على إدراك المصارف عينة الدراسة لأهمية الدور الذي تلعبه عمليات التعلم في مجال تطوير العمل المصرفي وأقتناص الفرص.

ثالثاً:- الارتجال التنظيمي:

1- بناء الحل: يبين الجدول (43) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية . ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.61)، وبأنحراف معياري (1.76)، ويبدل ذلك على إدراك قادة المصارف المبحوثة لأهمية وجود مرونة في أداء الأعمال المختلفة . أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.53) بأنحراف معياري (1.78)، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد بناء الحل وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.57) وأنحرافاً معيارياً (1.76)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (71.33) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الارتجال التنظيمي .

الجدول (43)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد بناء الحل
(N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	عند الحاجة لأتخاذ سريع اعتمد أفضل البدائل.	3.56	1.76	مرتفع	71.21%
2	أحاول بعض الأحيان العمل خارج الخطة من خلال الاعتماد على نوع المهمة.	3.53	1.78	مرتفع	70.64%
3	أعتمد على بعض العوامل التي تتميز بنوع من حرية التصرف.	3.61	1.76	مرتفع	72.14%
	المعدل العام	3.57	1.76	مرتفع	71.33%

المصدر: إعداد الباحث

توضح النتائج أعلاه أن المصارف عينة الدراسة تعي ضرورة منحها حرية اتخاذ القرارات اللازمة وحسب الظروف وأن هذه الحرية متوفرة بدرجة جيدة، كما أنه تبين من خلال التحليل أن القادة من النوع

المتجنب للمخاطرة بدليل أنهم يفضلون عند اتخاذ قرار معين أفضل البدائل، وأنهم على الأغلب لا يحبذون العمل خارج ما مرسوم لهم .

2- الحدس:

يبين الجدول (44) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية. ويلاحظ من الجدول أن الفقرتين (1 و2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.05)، وانحراف معياري (1.46، 1.49)، يدل ذلك على استخدام عينة الدراسة لهذه الفقرة بشكل كبير في مجال استخدامها للحدس. أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على اقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.87) بانحراف معياري (1.44)، إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى أجابة مرتفع.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد الحدس وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.99) وانحرافاً معيارياً (1.46)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (79.76) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الارتجال التنظيمي .

الجدول (44)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الحدس (N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	عندي القدرة على اختيار تفسير واضح	4.05	1.46	مرتفع	80.93%
2	أحدد بدقة كيف ينظر الزبون إلى ما هو غير مرغوب.	4.05	1.49	مرتفع	81.00%
3	أمتلك القدرة التحليلية لمساعدة الآخرين.	3.87	1.44	مرتفع	77.36%
	المعدل العام	3.99	1.46	مرتفع	79.76%

المصدر: إعداد الباحث

توضح النتائج أعلاه أمتلاك القادة لمهارات التحليل والتفسير، وأنهم يستطيعون تحديد ما هم غير مرغوب لدى الزبائن، وهذه فقرة مهمة تساعدهم في تجنب نفور الزبائن منهم، كذلك تمكنهم من تقديم خدمات جديدة لهم . وعلى العموم يتطلب من القادة التعمق بدراسة السوق من أجل تحديد الفرص بشكل أكبر .

3- الابتكار:

يبين الجدول (45) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.28)، وبأنحراف معياري (1.64)، ويبدل ذلك على حرص قادة المصارف عينة الدراسة على الإفادة من الفرص المتاحة قبل غيرهم. أما الفقرة (2) فحصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.16) بأنحراف معياري (1.68).

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد الابتكار وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.21) وأنحرافاً معيارياً (1.68)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (64.19 %) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الارتجال التنظيمي .

الجدول (45)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الابتكار
(N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أهتم كثيراً بأيجاد أساليب بديلة لأداء العمل.	3.19	1.71	معتدل	63.79%
2	أحاول تلبية شيء يلامس ويبلغ مقصد الزبائن لغرض معين.	3.16	1.68	معتدل	63.14%
3	أصغي جيداً لأستثمار الفرص المناسبة	3.28	1.64	معتدل	65.64%
	المعدل العام	3.21	1.68	معتدل	64.19%

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من أعلاه أن أكثر ما يشغل بال قادة المصارف عينة الدراسة الإفادة من الفرص السوقية المتاحة، وهذا يدفعهم للبحث عن أساليب جديدة وبديلة لأداء الأعمال للفوز بتلك الفرص، وهم في سبيل تحقيق مقصدهم يحاولون الوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه في سبيل تحقيق غرض الزبائن.

4- التكيف:

يبين الجدول (46) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون

بلغ (4.32)، وبانحراف معياري (1.2)، ويدل ذلك على تمتع قادة المصارف عينة الدراسة بمهارة التفكير المنطقي وربط السبب بالنتيجة. أما الفقرة (1) فرغم حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.99) بانحراف معياري (1.4)، إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد التكيف وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.11) وانحرافاً معيارياً (1.33)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (82.14%) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الارتجال التنظيمي .

الجدول (46)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد التكيف
(N=280)

ت	العبرة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أتفهم العلاقة بين المصرف والزبون	3.99	1.4	مرتفع	79.71%
2	أستجيب بشكل جيد لظروف العمل المختلفة.	4.01	1.35	مرتفع	80.29%
3	لدي القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة منطقية.	4.32	1.2	مرتفع	86.43%
المعدل العام		4.11	1.33	مرتفع	82.14%

المصدر: إعداد الباحث

أهم ما يميز النتائج أعلاه امتلاك قادة مهارات التفكير المنطقي الذي يعتمد ربط السبب بالنتيجة، الأمر الذي انعكس بشكل ايجابي على استجابة المصارف لظروف العمل المختلفة، وتفهمها لطبيعة العلاقة بين المصارف والزبائن التي تقوم على منطق الربح لكلا الطرفين .

5- الإبداع

يبين الجدول (47) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (1.67)، ويدل ذلك على أن قادة المصارف المبحوثة يمتلكون العديد من الأفكار الإبداعية وأنهم يسعون إلى تبنيها من خلال طرحها والدفاع عنها. أما الفقرة (3) فرغم حصولها

على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.36) بانحراف معياري (1.66) ،إلا أنها تتمتع بمستوى إجابة مرتفع.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد الابداع وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.55) وانحرافاً معيارياً (1.76)،وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (71.02) بالنسبة لباقي أبعاد متغير مهارات الارتجال التنظيمي .

الجدول (47)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الإبداع (N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أبحث باستمرار عن أيجاد حلول مختلفة	3.61	1.66	مرتفع	72.29%
2	أمتلك الجرأة على طرح أفكار مبدعة	3.68	1.67	مرتفع	73.57%
3	أحاول دائماً الاختلاط مع العاملين المبدعين للإفادة من إبداعاتهم بخصوص القضايا المهمة	3.36	1.66	معتدل	67.21%
	المعدل العام	3.55	1.76	مرتفع	71.02%

المصدر: إعداد الباحث

توضح النتائج أعلاه أن عينة الدراسة تمتلك جرأة في طرح الأفكار الإبداعية ،وهذا يعني أنها واثقة من نجاح تلك الأفكار في ميدان التطبيق العملي،وأنها تبحث دائماً عن حلول جديدة للمشاكل التي تواجهها سواء أكانت تلك المشاكل جديدة أم قديمة ،ولكن يتطلب من القادة في المصارف تفعيل مشاركتهم في المؤتمرات والندوات البحثية من أجل توسيع مداركهم.

6- الفرصة

يبين الجدول (48) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية .ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.52)،وبانحراف معياري (1.6) ،وبدل ذلك على تمتع القادة في المصارف عينة الدراسة بهذه الخاصية بقوة.أما الفقرة (1) فرغم حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.1) بأنحراف معياري (1.72) ،إلا أنها تتمتع بمستوى إجابة معتدل .

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد الفرصة وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.34) وانحرافاً معيارياً (1.68)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (66.88) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الارتجال التنظيمي .

الجدول (48)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الفرصة
(N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أطور أسلوب عملي وفقاً للفرص المتاحة	3.1	1.72	معتدل	61.93%
2	أشخص الفرص قبل غيري .	3.52	1.6	مرتفع	70.43%
3	أسعى لاستغلال الفرص ضمن مخاطرة محسوبة .	3.41	1.68	مرتفع	68.29%
	المعدل العام	3.34	1.68	معتدل	66.88%

المصدر: إعداد الباحث

توضح النتائج أعلاه أن عينة الدراسة تهتم كثيراً بموضوع تحديد الفرص المتاحة في السوق ،وتأكد أيضاً من هذه الفقرة أن القادة من النوع الذي يسعى لتجنب المخاطرة ،وهو الأمر الذي يستوجب تفوقهم في مهارات التحليل والأستنتاج الذي سيمكنهم من الفوز بالفرص بأقل الخسائر،ثم يجب عليهم أن يسعوا لتطوير عملهم ضمن ما متاح أمامهم من فرص.

7- إدراك المخاطر

يبين الجدول (49) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية .ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.07)،وبانحراف معياري (1.38) ،ويدل ذلك على أن القادة في المصارف عينة الدراسة يؤمنون إن تحمل المخاطر وأقتحامها يعدان شرطين مهمين لغرض الارتقاء بالمصرف ،وأنهم ينظرون بأيجابية لتحمل المخاطر .أما الفقرتين (1) فرغم حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.84) بانحراف معياري (1.58) ،إلا أنها تتمتع بمستوى إجابة مرتفع.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد إدراك المخاطر وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.96) وانحرافاً معيارياً (1.48)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (79.29 %) بالنسبة لباقي أبعاد متغير مهارات الارتجال التنظيمي .

الجدول (49)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد إدراك المخاطر (N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أعتمد التراكم المعرفي في الدخول إلى مجالات عمل تتصف بالمخاطرة.	3.84	1.58	مرتفع	76.71 %
2	انظر إلى تحمل المخاطر بأنه سمة ايجابية.	4.07	1.38	مرتفع	81.43 %
3	يسهم تحملي للمخاطرة في تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صائبة.	3.99	1.46	مرتفع	79.71 %
	المعدل العام	3.96	1.48	مرتفع	79.29 %

المصدر: إعداد الباحث

المخاطرة جزء مهم من عالم الأعمال اليوم ، ومن تكون لديه الرغبة والقدرة على تحمل مخاطر العمل في السوق سوف يكون بإمكانه تحقيق النجاح والمكانة الإستراتيجية الرفيعة.

8- العفوية

يبين الجدول (50) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية . ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.81)، وانحراف معياري (1.61)، ويدل ذلك على أن جو العمل السائد في المصارف عينة الدراسة يساعد على التفاعل الايجابي بين الزبائن والعاملين. أما الفقرة (3) فرغم حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (3.61) بانحراف معياري (1.67)، إلا أنها تتمتع بمستوى إجابة مرتفع.

وبناءً على ما تقدم فقد حقق بعد العفوية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.72) وانحرافاً معيارياً (1.65)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية له بالمرتبة (74.38%) بالنسبة لباقي أبعاد متغير الارتجال التنظيمي .

الجدول (50)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها العفوية
(N=280)

ت	العبارة	W.M	S.D	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %
1	أشعر أن أجواء العمل السائدة تشجع على التفاعل الايجابي بين العاملين والزبائن.	3.81	1.61	مرتفع	76.14%
2	أوفر فرص للتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.74	1.66	مرتفع	74.79%
3	أطبق مبدأ المرونة في إدارة أنشطة المصرف.	3.61	1.67	مرتفع	72.21%
	المعدل العام	3.72	1.65	مرتفع	74.38%
	الارتجال التنظيمي	3.68	1.62	مرتفع	73.63%

المصدر: إعداد الباحث

لم يخف قادة المصارف اهتمامهم بالمناخ التنظيمي السائد في مصارفهم وأثره على مكانة مصارفهم في السوق، ولذلك نال المرتبة الأولى في اهتماماتهم، هذا من جانب ومن جانب آخر يوفر القادة لعاملهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم التفرد بها، وأنهم يوفر حيزاً من المرونة للعاملين لغرض اتخاذهم بعض القرارات التي تخص عملهم.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الأبعاد الثمانية أعلاه تشكل متغير الارتجال التنظيمي، ولقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (3.68)، بانحراف معياري (1.62)، وأهميته النسبية بلغت (73.63%). وهذا يدل على قوة إدراك المصارف لأهمية الدور الذي يلعبه الارتجال التنظيمي في تحقيق المكانة الإستراتيجية لها.

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

توطئة preparation :

أعتمد الباحث لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson") ، ومعامل الارتباط الجزئي . وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة في الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية والثالثة ، أما اختبار الفرضية الرابعة فقد تم من خلال استخدام معامل الارتباط الجزئي .

أ – اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

(1) اختبار فرضيات الارتباط

أولاً- الفرضية الرئيسة الأولى : وتنص على أن :-

(التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة).

أعتمدت الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لأختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد (الريادة الإستراتيجية) والمتغير المعتمد (المكانة الإستراتيجية). إذ يظهر الجدول (51) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فأن الجدول (51) يشير أيضاً إلى حجم العينة (280) ونوع الأختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

1- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

2- علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

3- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

ولقد تفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وكما مبين في الفصل الأول، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (51) الذي اختبر الفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الريادة الإستراتيجية (SE) وأبعادها ثقافة ريادية *EC*، وقيادة ريادية *EL*، وعقلية ريادية *EM*، وإدارة الموارد استراتيجياً *SMR* المكانة الإستراتيجية (SN) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.692، 0.738، 0.65، 0.768)، أما معامل ارتباط الريادة الإستراتيجية مع المكانة الإستراتيجية فقد بلغت قيمته (0.807)، وتدل النتائج أعلاه على قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، وهو ما يعني (التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة). وهذا يدل على أن الريادة الإستراتيجية متوافرة في المصارف قيد الدراسة سواء أكان ذلك على المستوى الإجمالي أم على مستوى الأبعاد، وأن لها دوراً كبيراً وفعالاً في تحقيق المكانة الإستراتيجية فيها.

الجدول (51)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الريادة الإستراتيجية بأبعادها والمكانة الإستراتيجية

Correlations

		EC	EL	EM	SMR	SE	SN
EC	Pearson Correlation	1	.775**	.627**	.629**	.865**	.692**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
EL	Pearson Correlation	.775**	1	.750**	.702**	.917**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
EM	Pearson Correlation	.627**	.750**	1	.731**	.880**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
SMR	Pearson Correlation	.629**	.702**	.731**	1	.863**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280

SE	Pearson Correlation	.865**	.917**	.880**	.863**	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	280	280	280	280	280	280
SN	Pearson Correlation	.692**	.738**	.650**	.768**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280

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

المصدر: إعداد الباحث

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثانية : وتنص على أن :-

(التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في زيادة الارتجال التنظيمي)

ضمت هذه الفرضية اختبار العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي، ولقد تفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وكما مبين في الفصل الأول، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (52) الذي أختبر هذه الفرضية الفرعية الأولى بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الريادة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي إذ بلغت قيم معاملات الارتباط على التوالي (0.596، 0.616، 0.511، 0.608)، ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الريادة الإستراتيجية بشكل عام والارتجال التنظيمي بشكل عام (0.661). وتدل النتائج أعلاه على قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وهو ما يعني (التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في زيادة الارتجال التنظيمي)، وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة على دراية كافية بأهمية الريادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز فاعلية الارتجال التنظيمي

الجدول (52)

مصفوفة علاقات الارتباط بين الريادة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي

Correlations

		EC	EL	EM	SMR	SE	OI
EC	Pearson Correlation	1	.775**	.627**	.629**	.865**	.596**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
EL	Pearson Correlation	.775**	1	.750**	.702**	.917**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
EM	Pearson Correlation	.627**	.750**	1	.731**	.880**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
SMR	Pearson Correlation	.629**	.702**	.731**	1	.863**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
SE	Pearson Correlation	.865**	.917**	.880**	.863**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	280	280	280	280	280	280
OI	Pearson Correlation	.596**	.616**	.511**	.608**	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	280	280	280	280	280	280

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

المصدر : إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثالثاً- الفرضية الرئيسية الثالثة : وتنص على أن :-

(التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة).

ولقد تفرع من هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية ،وكما مبين في الفصل الأول . ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (53) الذي أختبر هذه الفرضية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي إذ بلغت قيم معاملات الارتباط على التوالي (0.553,0.457,0.466,0.502,0.420,0.400,0.350,0.604)، ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المكانة الإستراتيجية بشكل عام والارتجال التنظيمي بشكل عام (0.732). وتدل النتائج أعلاه على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وهو ما يعني (التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة) ، وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة على دراية كافية بالارتجال التنظيمي وأهميته في تحقيق المكانة الإستراتيجية .

الجدول (53)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الارتجال التنظيمي والمكانة الإستراتيجية

Correlations

	SN	BRI	INT	CRE	AD	INN	OPP	RP	SPO	OI
SN Pearson Correlation	1	.604"	.350"	.400"	.420"	.502"	.466"	.457"	.553"	.732"
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280

المصدر: إعداد الباحث

رابعاً - الفرضية الرئيسية الرابعة

(إن استبعاد الارتجال التنظيمي يسهم في إضعاف العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية).

ولقد تفرع من هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية ،وكما مبين في الفصل الأول ، ومن أجل اختبار الفرضية استخدم الباحث طريقة (الارتباط الجزئي). ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (54) الذي أختبر هذه الفرضية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك انخفاضاً في قيمة معاملات الارتباط الجزئية بين الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية بشكل إجمالي وفرعي ، فعلى المستوى الفرعي نجد أن هناك انخفاض في قيمة معامل الارتباط بين كل أبعاد الارتجال التنظيمي والريادة الاستراتيجية إذا تم استبعادها ، وهذا الكلام ينطبق أيضاً على التحليل الإجمالي. وتدل النتائج الواردة في الجدول أدناه على قبول الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية بنسبة

(100%) ، وذلك يعني إن استخدام المنظمات لعنصر الارتجال التنظيمي يمكن أن يزيد من قوة وفاعلية أثر الريادة الإستراتيجية على المكانة الإستراتيجية للمنظمة وبالشكل الذي يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية.

الجدول (54)

مصفوفة معاملات الارتباط الجزئي بين متغير الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية بعد استبعاد الارتجال التنظيمي

قيمة علاقة الارتباط بين الريادة والمكانة بعد الاستبعاد.	قيمة علاقة الارتباط بين الريادة والمكانة قبل الاستبعاد.	البعد الذي تم استبعاده
0.709	0.807	بناء الحل
0.777		الحدس
0.777		الابتكار
0.78		التكيف
0.758		الإبداع
0.768		الفرصة
0.756		إدراك المخاطر
0.74		العفوية
0.63		الارتجال التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث

ب :- اختبار اتجاهات التأثير والتباين بين متغيرات الدراسة

تم تقسيم فرضيات الأثر على مجموعتين هما :-

- 1- المجموعة الأولى تضمنت فرضيات الأثر المباشر وهي الفرضيات الخامسة والسادسة والسابعة ولقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses).
- 2- المجموعة الثانية تضمنت فرضية الأثر غير المباشر وهي الفرضية الثامنة ، ولقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام طريقة تحليل المسار من خلال استخدام أسلوب الانحدار ، ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) .
- 3- فرضية التباين تم اختبارها باستخدام تحليل (One way ANOVA).

أولاً- فرضيات الأثر المباشر :

1- الفرضية الرئيسية الخامسة : وتنص على أن :-

(التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر على تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة)، وتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات وكما موضح في الفصل الأول من هذه الأطروحة.

من أجل اختبار الفرضية أعلاه أعتمد الباحث على استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويبين الجدول (55) نتيجة اختبار الفرضية على المستوى الفرعي والكلي .

الجدول (55)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الريادة الإستراتيجية على المكانة الاستراتيجية

معامل بيتا (Beta)	R ²	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	المكانة الإستراتيجية		المتغير التابع المتغير المستقل
				β	α	
0.692	0.478	254.91**	15.96**	0.517	1.379	ثقافة ريادية
0.738	0.545	333.41**	18.26**	0.575	1.205	قيادة ريادية
0.650	0.422	203.23**	14.25**	0.512	1.387	عقلية ريادية
0.768	0.590	400.69**	20.01**	0.634	1.078	إدارة الموارد استراتيجيا
0.807	0.65	518.88**	22.77**	0.718	0.797	الريادة الإستراتيجية

(**) تعني معنوي بمستوى (1%) .

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

1- أن قيمة معامل أنحدار الريادة الإستراتيجية على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.718) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.718) إذا أزداد الاهتمام بالريادة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (22.77)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (518.88)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%). أما معامل التحديد (R²) للأنموذج فقد بلغ (0.65)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.807) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.806) من زيادة الريادة الإستراتيجية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة

،بمعنى (التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر على تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة) .والآتي
معادلة الأنحدار $NS=0.797+0.71 SE$

2- بلغت قيمة معامل أنحدار بعد ثقافة ريادية على المكانة الإستراتيجية (0.517) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية للمصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.517) إذا أزداد الأهتمام بمتغير الثقافة الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (15.96) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (254.91)، ويتضح من الجدول أن كلا القيمتين معنويتين عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.478)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.692) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.692) من زيادة الثقافة الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى ،بمعنى (التوسع في تبني ثقافة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة). والآتي معادلة الانحدار
 $NS=1.379+0.517 EC$

3- بلغت قيمة معامل أنحدار القيادة الريادية (0.575) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية للمصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.575) إذا ازداد الأهتمام بمتغير القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (18.26) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (333.41)، ويتضح من الجدول أن كلا القيمتين معنويتين عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.545)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.738) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.738) من زيادة متغير القيادة الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية ،بمعنى (التوسع في تبني قيادة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة). والآتي معادلة الأنحدار $SN=1.205+0.575 EL$

4- بلغت قيمة معامل انحدار عقلية ريادية (0.512) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.512) إذا ازداد الأهتمام بالعقلية الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (14.25) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (203.23)، ويتضح من الجدول أن كلا القيمتين معنويتين عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.422)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.65) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.65) من زيادة الأهتمام بالعقلية الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ،بمعنى (التوسع في تبني عقلية ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة) . والآتي معادلة الأنحدار $NS=1.387+0.512 EM$

5- بلغت قيمة معامل أنحدار إدارة الموارد استراتيجياً (0.634) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.634) إذا أزداد الاهتمام بإدارة الموارد استراتيجياً بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (20.01)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (400.69)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.590)، ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة المعامل المعياري للأنحدار (Beta) تبلغ (0.768) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.768) من زيادة الاهتمام بإدارة الموارد استراتيجياً بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (التوسع في إدارة الموارد استراتيجياً يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة) . والآتي معادلة الأنحدار $NS=1.078+0.634 SMR$

2- الفرضية الرئيسية السادسة : وتنص على أن :-

(التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر في الارتجال التنظيمي)، وتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات وكما موضح في الفصل الأول من هذه الأطروحة.

من أجل اختبار الفرضية أعلاه أعتمد الباحث على استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويبين الجدول (56) نتيجة اختبار الفرضية على المستوى الفرعي والكلي .

الجدول (56)

نتائج تحليل الأنحدار الخطي البسيط لتأثير الريادة الإستراتيجية على الارتجال التنظيمي

معامل بيتا (Beta)	R^2	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	الارتجال التنظيمي		المتغير التابع المتغير المستقل
				β	α	
0.596	0.35	12.36**	152.80**	0.42	2.44	ثقافة ريادية
0.616	0.38	13.02**	169.71**	0.45	2.34	قيادة ريادية
0.511	0.26	9.91**	98.33**	0.38	2.55	عقلية ريادية
0.608	0.40	12.75**	162.77**	0.47	2.31	إدارة الموارد استراتيجياً
0.661	0.43	14.68	215.60	0.55	2.05	الريادة الإستراتيجية

(**) تعني معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

1- إن قيمة معامل أنحدار الريادة الإستراتيجية على الارتجال التنظيمي بلغت (0.555) مما يعني أن الارتجال التنظيمي في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.555) إذا أزداد الاهتمام بالريادة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (215.60) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الأنحدار فقد بلغت (14.68) ، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.43) ، ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.661) مما يعني أن الارتجال التنظيمي سيزداد بمقدار (0.661) من زيادة الريادة الإستراتيجية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الرئيسة السادسة ، بمعنى (التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر في الارتجال التنظيمي) . والأتي معادلة الأنحدار $OI=2.05 +0.55 SE$

2- بلغت قيمة معامل أنحدار بعد ثقافة ريادية على الارتجال التنظيمي (0.42) مما يعني أن الارتجال التنظيمي للمصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.42) إذا أزداد الاهتمام بمتغير الثقافة الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (152.80) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (12.36) ، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.35) ، ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.596) مما يعني أن الارتجال التنظيمي سيزداد بمقدار (0.596) من زيادة الثقافة الريادية بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى ، بمعنى (التوسع في تبني ثقافة ريادية يؤثر في الارتجال التنظيمي). والأتي معادلة الأنحدار $OI=2.44+0.42 EC$

3- بلغت قيمة معامل أنحدار القيادة الريادية على الارتجال التنظيمي (0.45) مما يعني أن الارتجال التنظيمي للمصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.45) إذا أزداد الأهتمام بمتغير القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الأنحدار بلغت (169.71) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (13.02) ، ويتضح من الجدول أن كلا القيمتين معنويتين عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.38) ، ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.616) مما يعني أن الارتجال التنظيمي سيزداد بمقدار (0.616) من زيادة متغير القيادة الريادية بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية ، بمعنى (التوسع في تبني قيادة ريادية يؤثر في تحسين الارتجال التنظيمي). والأتي معادلة الأنحدار $OI=2.34+0.45EL$

4- بلغت قيمة معامل انحدار عقلية ريادية (0.38) مما يعني أن الارتجال التنظيمي في المصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.38) إذا ازداد الأهتمام بالعقلية الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (98.33)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (9.91)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.26)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.511) مما يعني أن الارتجال التنظيمي سيزداد بمقدار (0.511) من زيادة الأهتمام بالعقلية الريادية بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (التوسع في تبني عقلية ريادية يؤثر في الارتجال التنظيمي). . والأتي معادلة الانحدار $OI=2.55+0.38 EM$.

5- بلغت قيمة معامل أنحدار إدارة الموارد استراتيجيا (0.47) مما يعني أن الارتجال التنظيمي في المصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.47) إذا ازداد الأهتمام بإدارة الموارد استراتيجيا بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (162.77)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (12.75)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.40)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.608) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.608) من زيادة الأهتمام بإدارة الموارد استراتيجيا بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (التوسع في إدارة الموارد استراتيجيا يؤثر في الارتجال التنظيمي). . والأتي معادلة الانحدار $OI=2.31+0.47SMR$.

الفرضية الرئيسية السابعة : وتنص على أن :-

(التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يؤثر في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة)، وتفرع من هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية وكما موضح في الفصل الأول من هذه الأطروحة.

من أجل اختبار الفرضية أعلاه أعتمد الباحث على استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويبين الجدول (57) نتيجة اختبار الفرضية على المستوى الفرعي والكلّي .

الجدول (57)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الارتجال التنظيمي على المكانة الإستراتيجية

معامل بيتا (Beta)	R ²	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	المكانة الاستراتيجية		المتغير التابع المتغير المستقل
				β	α	
0.604	0.36	159.41**	12.62**	0.35	1.65	بناء الحل
0.35	0.12	38.88**	6.236**	0.25	1.89	الحدس
0.40	0.16	53**	7.28**	0.25	2.07	الابتكار
0.42	0.17	59.69**	7.72**	0.35	1.45	التكيف
0.50	0.25	93.81**	9.68**	0.33	1.72	الإبداع
0.47	0.21	77.24**	8.78**	0.31	1.84	الفرصة
0.46	0.21	73.58**	8.57**	0.35	1.49	إدراك المخاطر
0.55	0.30	122.24**	11.05**	0.36	1.57	العفوية
0.73	0.53	321.80**	17.93**	0.775	0.048	الارتجال التنظيمي

(**) تعني معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

1- إن قيمة معامل أنحدار الارتجال التنظيمي على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.775) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.775) إذا ازداد الاهتمام بالارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (17.93)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (321.80)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد (R²) لأنموذج فقد بلغ (0.53)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.73) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.73) من زيادة الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الرئيسة السابعة، بمعنى (التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة) . والأتي معادلة الانحدار $SN=0.048+0.775 OI$

2- إن قيمة معامل أنحدار بناء الحل على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.35) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.35) إذا ازداد الاهتمام ببناء الحل بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (12.62)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (159.41)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل

التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.36)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.604) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.604) من زيادة بناء الحل بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (التوسع في بناء الحل يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة). والأتي معادلة الانحدار $SN=1.65+0.35 BRI$

3- إن قيمة معامل أنحدار الحدس على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.25) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.25) إذا أزداد الأهتمام ببناء الحل بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (6.236)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (38.88)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.12)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.35) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.35) من زيادة الحدس وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (التوسع في الحدس يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة). والأتي معادلة الانحدار $SN=1.89 +0.25 INT$

4- إن قيمة معامل أنحدار الابتكار على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.25) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.25) إذا أزداد الأهتمام بالابتكار بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.28)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (53)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.16)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.40) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.40) من زيادة الابتكار بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (التوسع في الابتكار يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة). والأتي معادلة الانحدار $SN=2.07+0.25CRE$.

5- إن قيمة معامل أنحدار التكيف على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.35) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.35) إذا أزداد الأهتمام بالتكيف بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.72)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (59.69)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.17)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.42) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.42) من زيادة التكيف بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن

النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة ،بمعنى (التوسع في التكيف يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة) .والآتي معادلة الانحدار $SN=1.45+0.35AD$.

6- إن قيمة معامل أنحدار الإبداع على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.33) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.33) إذا أزداد الاهتمام بالإبداع بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (9.68) ،أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (93.81)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) .أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.25)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.50) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.50) من زيادة الإبداع بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الخامسة ،بمعنى (التوسع في الإبداع يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة) .والآتي معادلة الانحدار $SN=1.72+0.33 INN$.

7- إن قيمة معامل انحدار الفرصة على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.31) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.31) إذا أزداد الاهتمام بالفرصة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.78) ،أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (77.241)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) .أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.21)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.47) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.47) من زيادة الفرصة بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية السادسة ،بمعنى (التوسع في اكتساب الفرصة يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة) .والآتي معادلة الانحدار $SN=1.84+0.31 OPP$.

8- إن قيمة معامل أنحدار إدراك المخاطر على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.35) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.35) إذا أزداد الأهتمام بالفرصة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الأنحدار بلغت (8.57) ،أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (73.58)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) .أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.21)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.46) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.46) من زيادة إدراك المخاطر بمقدار وحدة أنحراف معياري واحدة . أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية السابعة ، بمعنى (التوسع في إدراك المخاطر يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة) . والآتي معادلة الانحدار $SN=1.49+0.35 RP$.

9- إن قيمة معامل انحدار العفوية على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.36) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.36) إذا ازداد الاهتمام بالفرصة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (11.05) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (122.24)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج فقد بلغ (0.30)، ويبيّن من الجدول أيضاً أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.55) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.55) من زيادة إدراك المخاطر بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثامنة، بمعنى (التوسع في العفوية يؤثر في المكانة الإستراتيجية للمنظمة) . والأتي معادلة الانحدار $SN=1.57+0.36SPO$.

ثانيا- فرضية الأثر غير المباشر : وتنص على أن :-

الفرضية الرئيسية الثامنة : يسهم الارتجال التنظيمي في تعزيز اثر الريادة الإستراتيجية على تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة . ولقد تفرع عن الفرضية أعلاه ثمانية فرضيات فرعية ، وكما مبين في الفصل الأول.

ومن أجل اختبار الدور الوسيط لمتغير الارتجال التنظيمي استخدم الباحث أسلوب تحليل المسار ، ويبين الجدول (58) أدناه المسارات الانحدارية وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة والأثر الكلي للريادة الإستراتيجية على المكانة الإستراتيجية مروراً بكل بعد من أبعاد الارتجال التنظيمي.

الجدول (58)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للريادة الإستراتيجية على المكانة الإستراتيجية مروراً بأبعاد الارتجال التنظيمي

الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	المسار الانحداري	الفرضية الفرعية
0.8=0.12+0.68		0.68	SN-----SE	1
	0.12	0.22*0.56	SN---BRI---SE	
0.80=0.011+0.79		0.79	SN-----SE	2
	0.011	0.03*0.39	SN---INT---SE	
0.805=0.045+0.76		0.76	SN-----SE	3
	0.045	0.13*0.35	SN---CRE---SE	
0.806=0.056+0.75		0.75	SN-----SE	4
	0.056	0.17*0.33	SN---AD---SE	

0.801=0.081+0.72		0.72	SN-----SE	5
	0.081	0.195*0.42	SN---INN---SE	
0.79=0.068+0.73		0.73	SN-----SE	6
	0.068	0.18*0.38	SN---OPP---SE	
0.799=0.049+0.75		0.75	SN-----SE	7
	0.049	0.11*0.45	SN---RP---SE	
0.803=0.103+0.70		0.70	SN-----SE	8
	0.103	0.22*0.47	SN---SPO---SE	
0.801=0.23+0.57		0.57	SN-----SE	الفرضية الرئيسية
	0.23	0.35*0.66	SN---OI---SE	

المصدر :إعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه صحة كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، إذ أن الارتجال التنظيمي وأبعاده أسهم في زيادة العلاقة التأثيرية بين الريادة والمكانة الإستراتيجية.

ثالثاً- فرضية التباين : وتنص على أن :-

الفرضية التاسعة : تركز المصارف عينة الدراسة على متغيرات الدراسة بشكل متباين.وتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما مبين في الفصل الأول من هذه الأطروحة.

لغرض اختبار فرضيات التباين فقد قامت الدراسة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) باستخدام برنامج (SPSS V.16) لتوضيح دلالة الفروق بين متغيرات الدراسة. ويبين الجدول (59) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تضمنت تحليل تباين المصارف بخصوص تبني متغيرات الريادة الإستراتيجية . إذ تكشف نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة معنوية ضعيفة وذلك بحسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) ، وهذا يعني أن هناك تبايناً ضعيفاً جداً في أهتمام المصارف عينة الدراسة بأبعاد الريادة الإستراتيجية ، إذ ظهر أن قيمة (F) بلغت (0.287) وهي قيمة ضعيفة جداً.

الجدول (59)

أختبار تباين المصارف في تبني متغيرات الريادة الإستراتيجية

ANOVA					
SE					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.293	3	.431	.287	.835
Within Groups	1674.580	1116	1.501		
Total	1675.872	1119			

المصدر: إعداد الباحث

ويبين الجدول (60) أدناه أختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تضمنت تحليل تباين المصارف بخصوص تبني متغيرات المكانة الإستراتيجية . إذ تكشف نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة معنوية ضعيفة وذلك بحسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) ، وهذا يعني أن هناك تبايناً ضعيفاً في اهتمام المصارف عينة الدراسة بأبعاد الريادة الإستراتيجية وأن هذا التباين غير معنوي بدرجة معنوية (10%) ، إذ ظهر أن قيمة (F) بلغت (1.797) .

الجدول (60)

أختبار تباين المصارف في تبني متغيرات المكانة الاستراتجية

ANOVA					
SN					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.278	2	2.139	1.797	.166
Within Groups	996.373	837	1.190		
Total	1000.651	839			

المصدر من اعداد الباحث

ويبين الجدول (61) أدناه أختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تضمنت تحليل تباين المصارف بخصوص تبني متغيرات الارتجال التنظيمي . إذ تكشف نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة معنوية وذلك بحسب نتائج قيم (F)

المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) ، وهذا يعني أن هناك تبايناً قوياً في اهتمام المصارف عينة الدراسة بأبعاد الارتجال التنظيمي وأن هذا التباين معنوي بدرجة معنوية (1%) ، إذ ظهر أن قيمة (F) بلغت (14.59) .

الجدول (61)

أختبار تباين المصارف في تبني متغيرات الارتجال التنظيمي

ANOVA					
OI					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	202.539	7	28.934	14.594	.000
Within Groups	4425.207	2232	1.983		
Total	4627.746	2239			

المصدر :إعداد الباحث

الفصل الرابع
الاستنتاجات
والتوصيات
والمقترحات

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تناول أهم الاستنتاجات التي تمثل مستخلصاً لتحليل الأفكار النظرية الواردة في الفصل الثاني من هذه الدراسة المتعلقة بكل من الريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي . وتمثل أيضاً تفسيراً للنتائج التي ظهرت عبر الدراسة وتوجهات أساسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ، وتفسيراً للمتغيرات التي حققت تأثيراً مميزاً والتي تسهم في أرشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة .

فبعد تفريغ أستمارة الاستبانة وتحليل البيانات وتفسير نتائج التحليل الإحصائي وأختبار الفرضيات وتطبيق المخطط الفرضي للدراسة في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط ، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة وعلى النحو الذي يجيب عن تساؤلات الدراسة .

وعليه فقد تضمن هذا الفصل مبحثين ، أختص الأول بعرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الدراسة اعتماداً على الإطار النظري وما تمخض عنه الجانب الميداني ، في حين تكفل المبحث الثاني عرض أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة فضلاً عن تقديم مقترحات لبعض الدراسات المستقبلية مساهمة في حل جزء من المشكلات التي تم أدراكها في المصارف الخاصة المدروسة وأهمية دراستها . وعليه فأن هذا الفصل يضم مبحثين هما :-

المبحث الأول : الاستنتاجات .

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات .

المبحث الأول : الاستنتاجات :-

أولاً : الاستنتاجات النظرية :

أ- الاستنتاجات المتعلقة بالريادة الإستراتيجية , وتتضمن :-

1- إن الريادة الإستراتيجية من الموضوعات المعاصرة والحيوية في الفكر الاستراتيجي والتي مازالت في طور التطوير والتأصيل المفاهيمي . وتخضع لإجتهدات متباينة من جهة المفهوم والقياس ، وبالتالي فأنها تحتاج إلى شرح المضامين الفكرية والأبعاد الفلسفة ، خاصة وكون الريادة الإستراتيجية هدفاً متحركاً غير قابل للثبات في ظل بيئة حركية وسريعة التغيير .

2- تزايد إدراك الباحثين والمنظمات للأهمية الكبيرة للريادة الإستراتيجية كونها ذات قيمة ورصيداً ثميناً يجعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات وتجعل المنظمات في وضع تنافسي أفضل بكثير .

3- تتميز الريادة الإستراتيجية بكونها حالة حتمية وتراكمية في الوقت نفسه للمنظمات الراغبة في التنافس بقوة في السوق . وعليه تتسم المراحل التي تمر بها بأنها صعبة التشخيص والملاحظة ، كون هذه المراحل تراكمية من جهة وغير منظورة من جهة أخرى ، الأمر الذي يترك أثراً في المنظمة بعملية الانتقال من مرحلة لأخرى وبالشكل الذي يحقق مركز تنافسي وريادي متقدم في السوق وصولاً إلى الريادة الإستراتيجية .

4- جاء مصطلح الريادة الإستراتيجية ليشير إلى عالم الريادة المرموق الذي يبدأ بالتغييرات التي تلجا إليها المنظمة من منطلق سعيها للتكيف مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها والتي تأخذ طابعاً مستمراً غير متقطع ، وذلك في مجال الفهم للتكامل بين اكتشاف الفرص واستغلالها ، وفي سبيل تحقيق هذا التكيف تلجا المنظمة إلى الاعتماد على قدرات العاملين فيها ويساعدها على تعزيز قدراتها الإبداعية وزيادة الحصة السوقية وتنظيم عمليات المنظمة المختلفة ومن ثم الانتقال إلى مجال المنافسة المحلية والإقليمية .

5- تمثل الريادة الإستراتيجية الجهاز العصبي للمنظمات الراغبة للأستمرار في بيئة عمل تنافسية ، كون أي تهديد لهذه الريادة الاستراتيجية يمثل وجود نقاط ضعف لدى المنظمة ينبغي تجاوزها .

6- أن فهم الريادة الإستراتيجية وإدراكها من قبل المنظمات وحسن تطبيقها يتطلب جهوداً استثنائية في مجال الأستقطاب والتطوير والتدريب ودعم الإدارة العليا ، وفي النهاية سيعكس ذلك على تحقيق عوائد ملموسة وغير ملموسة تقف في مقدمتها تأسيس وتبنى ثقافة الريادة كأحد عناصر وقيم الثقافة الريادية الذي يعنى بدوره زيادة الخبرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ب- الأستنتاجات المتعلقة بالمكانة الإستراتيجية , وتتضمن :-

1- المكانة الإستراتيجية ، مفهوم حديث نسبياً وما يزال في طور التحليل والتفسير وتحديد عناصره . برز في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي من الدراسة والتحليل والأستخدام في حقل الادارة الإستراتيجية وخصوصاً في دول العالم الثالث نتيجة لتجاهل الباحثين لأثر البيئة الخارجية على المنظمة أو اعتقادهم بأمكانية السيطرة عليها ، وهذا الأمر غير صحيح إذ أثبتت الدراسات أن البيئة الخارجية تعد متغيراً رئيساً في مجال التأثير على استراتيجيات وسياسات المنظمة .

2- تمثل إحدى الدعائم الأساسية للطريق الحديث للمنافسة في المنظمات على التواصل الفاعل والمتكرر مع مختلف الجهات ذات العلاقة مع المنظمة وهذا يشجع على بناء شبكات اجتماعية وأستحداث شبكات وأساليب جديدة ومتطورة وهذا يعني أن هذه المنظمات غير بعيدة عن مجتمعاتها المحلية وهي جزء مهم وفاعل وإيجابي في النسيج الاجتماعي للمجتمع .

3- تنطلق المكانة الإستراتيجية من تشكيل التوقعات والتعبير عن التكنولوجيا الجديدة والمتنوعة وقد تكون غامضة ثم تتكامل تلك المكانة الإستراتيجية عند دمج تلك الرؤى بين المنتجين والمستخدمين لتشكيل قيمة عالية ودقيقة .

4- ظهر أن المكانة الإستراتيجية تحصل بفعل قوى داخلية منها تشكيل التوقعات وعمليات التعلم ، في حين توجد قوى أخرى منها الشبكات الاجتماعية تؤدي إلى منع تحقيق تلك المكانة الاستراتيجية وهو أمر يشير إلى الحاجة الضرورية لتلك المنظمات إلى حماية التكنولوجيا الجديدة من الهياكل الاجتماعية والفنية الحالية وخصوصاً في المراحل الأولى من تشكيل السوق ، ويتطلب من الحكومة والجهات الفاعلة تسهيل حمايتها وخاصة عن طريق الضرائب والإعانات .

5- أصبح ينظر للمكانة الإستراتيجية بأنها مفهوم ديناميكي بالأصل ، وهو يقع في المنطقة المحصورة بين مفهومين متناقضين هما التغير والثبات ، لذا في حالة رغبة المنظمة تحقيق السبق على منافسيها في ظل

بيئة تتسم بالتغير المستمر يتطلب ذلك منها أملاك تكنولوجيات جديدة والتعبير عن التوقعات و روى مستقبلية تلامس رغبات وأمنيات مجتمعها ومستخدميها .

6- تعمل الشبكات الاجتماعية على تعزيز المكانة الإستراتيجية للمنظمة في المجتمع وكذلك تعمل على تعزيز ثقة المستخدمين بالمنظمة عن طريق حشد التأييد المجتمعي وتهيئة المناخ العام الذي يساعد إدارات المنظمة على المشاركة بالتكنولوجيات الجديدة والسماح بالتعبير عن التوقعات والرؤى الخاصة بأنشطة الشبكات الاجتماعية .

7- أن نظرة المنظمات إلى المكانة الإستراتيجية نظرة إيجابية فيها منافسة وتميز ، إلا أن بعض المنظمات ترى أن المكانة الإستراتيجية هي قيد أو عائق أمام المنظمات وهذا يعني أن هذه المنظمات بعيدة عن مجتمعاتها المحلية ، مما يؤكد الحاجة إلى اهتمامها بالتوجه الاستراتيجي من خلال التكامل والترابط بين الريادة والمكانة الإستراتيجية وبما يسهم في رسم توجه استراتيجي لإدارات المنظمات .

ج- الاستنتاجات المتعلقة بالارتجال التنظيمي , وتتضمن :-

1- أستحوذ موضوع الارتجال التنظيمي في المنظمات أهمية بالغة واهتمام واسع من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال في دول العالم المتقدم وبوتيرة متصاعدة في السنوات الأخيرة لكونه ضرورياً لمواجهة الظروف الطارئة ومواجهة حالات تنافسية يفوق فيها التحول الخارجي سرعة دورات التخطيط التقليدية .

2- أتضح من مراجعة البحوث والدراسات الضعف الواضح بالأهتمام بموضوع الارتجال التنظيمي في منظمات الأعمال وخصوصاً المصرفية منها في الدول العربية مقابل الأهتمام الشديد بها في الدول المتقدمة ، وهذا يعني أن موضوع الارتجال التنظيمي ما يزال في مرحلة متأخرة عن تلك البلدان المتقدمة. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للمساهمة في سد هذا النقص لمنظماتنا العراقية والعربية .

3- على الرغم من أن الجذور التاريخية للارتجال التنظيمي ضاربة في القدم إلا أن الأهتمام الأكاديمي به لم يحصل إلا مؤخراً . مما يعني ضعف التأصيل النظري وضعف إدراك أهميته على مستقبل المنظمات ولكي يتمكنوا من الاستفادة من هذا الموضوع لا بد من النظر إليه من قبل إدارات المنظمات بأنه مهم ولا يحدث إلا أن يتم الإيمان به وما يمكن أن يتحقق عنه من خلال ثقة العاملين الكبيرة بقدراتهم ومهاراتهم .

4- تبين من مراجعة الادبيات الخاصة بالارتجال التنظيمي أنه يمثل انعكاساً لسلسلة من الأحداث غير المتوقعة والتعقيدات والاضطرابات والتغييرات البيئية الهامة التي تتحملها المنظمة من دون الشعور بها مسبقاً .

5- كون الارتجال التنظيمي مفهوم حديث فغالباً ما يتم الخلط بينه وبين القرار العشوائي ، مما يتطلب إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعريف بهذا المفهوم وأبعاده ومحاولة خلق ثقافة عامة في منظمات الأعمال والتأكيد على أن الارتجال التنظيمي يعد ضرورة في العمل التنظيمي لا بد منها ولا سيما في منطقتي إدارة الأزمات وكذلك في البيئات التنافسية العالية .

6- أثبتت الدراسات والبحوث أن الارتجال التنظيمي هو ممارسة منضبطة وقادرة على السماح للعاملين بالتكيف والارتجال مما يعني أن الارتجال التنظيمي ليس حادثاً أو نتيجة أنفعال بل هو قرار عقلائي متعمد وليس عشوائياً أو مصادفة ، إذ يؤكد هذا المفهوم أن من يقوم به يمتلك درجة كبيرة من الخبرة والأستعداد والمهارة والثقة والمعرفة والتأكيد على وجود هدف مشترك لمن يمتلك القدرة على الارتجال وباقي أعضاء المنظمة .

7- يتحقق الارتجال التنظيمي من خلال زيادة الوعي بإمكانيات الأنشطة الارتجالية وأنه ليس معالجة لخلل وظيفي أو ناجم عن فشل عمليات التصميم ، لذا ينبغي النظر إليه بأنه مهارة نادرة وأداة فاعلة وتكمل جهود التخطيط ، أي مزيج من التخطيط والارتجال ولا يرتبط بالضرورة بالنجاح ، فليس شرطاً أن يغير العمل الارتجالي السياقات تغييراً جذرياً .

8- تؤكد الدراسات والأبحاث أن الارتجال التنظيمي مهارة نادرة ولا يمتلكها ولا يستطيع القيام بها إلا أشخاص قليلون ، فالفرد هو سر التفوق والتقدم في جميع المجالات ، وهذا يعني ضرورة الأهتمام بالأفراد العباقرة بشكل خاص ومميز للأستفادة القصوى من أمكانياتهم وخبراتهم مما يؤكد الحاجة إلى توفير هيكل داعم وتغيير في الإجراءات والخطط وتشجيع ثقافة المشاركة للعاملين في الإبداع والتغيير والابتكار ويتطلب توفير مناخ وأجواء تنظيمية مناسبة ومشجعة عن طريق القدرة على إدارة الارتجال التنظيمي والقيام به .

9- محدودية الأستفادة من الارتجال التنظيمي وتجاهل الإشارات التحذيرية للبيئة حتى لو كانت ضعيفة وعدم الأستجابة لها قد يؤدي إلى كارثة نتيجة لمواجهة الأزمات أو المفاجآت والقدرة على أستيعابها أو التعامل معها ، وقد تفضي الى رفع الرايات البيضاء إعلاناً للأستسلام الأمر الذي يتطلب جس المستقبل والأهتمام

بالارتجال التنظيمي وأعتبره كمفتاح للحل ومفتاح لأستباق الأحداث المحفوفة بالمخاطر وفي اختيار وتنفيذ فرص محدودة والتعامل مع التعقيد والغموض بطريقة نظامية ومدروسة .

10- تبين أن الارتجال التنظيمي لا يستدعي توفر إمكانات مثالية أو كبيرة ليكون فاعلاً مما يعني أنه يعمل في ظل ما متوفر ومتاح من الإمكانيات والموارد والهيكل وبحددها الأدنى .

11- أن تبني ممارسات وفلسفة الارتجال التنظيمي قياساً بالممارسات الرسمية المعتمدة على الإجراءات والروتين يسهم في بناء فلسفة متطورة للارتجال وسيناريوهات وقدرات إبداعية وجريئة تقود إلى إحداث تغيير في المكانة الإستراتيجية للمصارف الخاصة المدروسة ومن ثم غلق الفجوة .

ثانياً : الأستنتاجات التطبيقية :-

أ- الأستنتاجات المتعلقة بالريادة الإستراتيجية , وتتضمن :-

1- على الرغم من كون المنظمات الريادية ما زالت صغيرة وخجولة في أهدافها وإمكاناتها أو مستوى الدعم المقدم ، إلا أن المصارف الخاصة برزت على الساحة العراقية كبديل عن الأنظمة التقليدية فضلاً عن امتلاكها أدوات تمويلية تسهم في تحقيق الرفاه الاقتصادي .

2- هناك أدراك معتدل لمفهوم الريادة الاستراتيجية لدى قادة المصارف عينة الدراسة وقد يكون سبب ذلك تفاوت القدرات المعرفية لهم وعدم أطلاعهم على ادبيات الادارة الاستراتيجية ، و أن هذا الاعتدال إنما جاء من المعرفة الفطرية لرغبتهم في التفوق على أقرانهم .

3- على الرغم من أن تحليل التباين أثبت عدم تباين المصارف عينة الدراسة بخصوص أدراكها وأهتمامها بمتغيرات الريادة الاستراتيجية ، إلا أن نظره فاحصة لنتائج الوسط الحسابي ثبت أن قادة المصارف يعولون على ما تجود به عقولهم من أفكار في سبيل الوصول الى الريادة الاستراتيجية ، وهذا يعني أمتلاكهم إضافة الى أدراكهم لأهمية تنشيط الفكر الاستراتيجي من أجل تحقيق التفوق .

4- ضعف توافر الموارد الاستراتيجية التي يمكن للمصارف عينة الدراسة التعويل عليها في سبيل تحقيق الريادة الاستراتيجية ، وذلك يعود بالدرجة الاساس الى أن كل المصارف عينة الدراسة تعمل ضمن بيئة تنافسية واحدة يتاح أمامها فرص متساوية .

5- أن ارتباط الريادة الاستراتيجية الايجابي والمعنوي بكل من المكانة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي يعني أنه بأستطاعة المصارف ومن خلال ذلك أن تضع الخطط المستقبلية التي يمكن من خلاله الارتقاء بكل من المكانة والارتجال من خلال تعزيز الريادة الاستراتيجية .

- 6- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط أن (ادارة الموارد استراتيجيا) يرتبط بشكل أقوى من العقلية الريادية وبالتالي يجب تنبيه قادة المصارف لهذه النقطة لأخذها بنظر الاعتبار مستقبلاً .
- 7- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الأثر أن الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في المكانة الاستراتيجية وبالتالي يمكن الاستفادة منها في معرفه الأثر المترتب للأهتمام بالريادة الاستراتيجية على تحقيق المكانة الاستراتيجية .
- 8- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الأثر أيضا أن ادارة الموارد استراتيجيا هو الأكثر أثرا من بين الأبعاد الأخرى للريادة الاستراتيجية مما يعني أن زيادة الأهتمام به سيؤدي الى تحسين أثر الريادة الاستراتيجية بشكل عام على المكانة الاستراتيجية .
- 9- في الوقت الذي يرتبط فيه ادارة الموارد استراتيجيا بشكل أكبر مع المكانة الاستراتيجية , ظهر أن القيادة الريادية ترتبط بشكل أكبر مع الارتجال التنظيمي , وهذا يعني اعتماد أنماط قيادية قريبه من منح الحرية في اتخاذ القرار .
- 10- أن ادارة الموارد استراتيجيا يظهر مرة أخرى من حيث أنه الأقوى تأثيرا على الارتجال التنظيمي , مما يعني أستشعار القادة لقوة هذا البعد في مجال التأثير على الارتجال التنظيمي.
- 11- محدودية الأستفادة من البنى التحتية الهيكلية ، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الريادة الإستراتيجية لتلك المنظمات مما يعني وجود حاجة ملحة إلى كل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري .
- 12- اعتماد المصارف عينة الدراسة على هياكل تنظيمية بيروقراطية وهياكل رسمية وإجراءات روتينية ومعقدة وبما يؤكد عدم توافر المرونة والدعم المطلوب ، وبالتالي يؤثر سلباً على قدرتها على التفاعل مع بيئتها والتنافس ، وبالتالي تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمة .
- 13- أن أداء المنظمات غير مشجع في مجال القيادة الريادية ، إذ يبدي العاملون فيها سعادة ببقائهم فيها في حين نلمس ضعف في إداراتهم بفاعلية من قبل إدارات المصارف المدروسة ، وعلى ما يبدو أن هذه السعادة تعود إلى رغبتهم بالبقاء في المصارف وعدم التفريط بمرتباتهم العالية ، مما يعني عدم وجود دعم وتشجيع لتلك الإدارات في أكتشاف الفرص وتحمل المخاطرة العالية .
- 14- عدم أهتمام المصارف الخاصة بأستقطاب العاملين المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي الأمر الذي سينعكس سلباً على تقديم الجديد وتقديم مساهمات فكرية عبر أيجاد فرص خلاقية تسهم في تحقيق إبداع في ابتكار القيمة وصولاً لنجاح المنظمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية .

ب - الأستنتاجات المتعلقة بالمكانة الاستراتيجية , وتتضمن :-

- 1- تظهر أمكانية الممازجة بين الشبكات الاجتماعية وتشكيل التوقعات للمنظمات في المصارف عينة الدراسة وعدها المسار الصحيح في توجيه الاستراتيجيات التي يعتمدها أصحاب القرار عن طريق نشر الوعي الإبداعي والمعرفي بين العاملين في المنظمة والمجتمع لأيجاد فرص جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل القائمة للوصول إلى التنافسية الفاعلة التي تسهم في خروجها من نطاق بيئتها المحلية إلى نطاق دولي وعالمي أوسع .
- 2- يدرك قادة المصارف عينة الدراسة أن مكانة مصارفهم في السوق العراقية متساوية تقريباً , بمعنى ليس هناك مصرف له تفوق تنافسي على الآخرين .
- 3- يركز قادة المصارف على التكنولوجيا الحديثة في سبيل تعزيز مكانة مصارفهم لدى الزبائن مستفيدين مما توفره هذه التكنولوجيا من أمكانية في تشكيل توقعات الزبائن ولفت أنباههم .
- 4- لم يظهر أن هناك تبايناً كبيراً في تبني قادة المصارف لأبعاد المكانة الاستراتيجية على الرغم من أهتمامهم البسيط نسبياً بموضوع تشكيل توقعات الزبائن .
- 5- لم تنل المكانة الاستراتيجية الأهتمام الكافي من قبل قادة المصارف وظهر ذلك في مستوى أجاباتهم المعتدله .
- 6- أن الارتجال التنظيمي بوصفه المتغير الوسيط يرتبط إيجابياً ومعنوياً مع مكانه الاستراتيجية وبالتالي يمكن الافادة منه في مجال التنبؤ بالتغيرات التي ستطرأ على المكانة الاستراتيجية مستقبلاً .
- 7- يؤثر الارتجال التنظيمي على المكانة الاستراتيجية بشكل كبير , وعلى وجه الخصوص تؤثر العفوية وادراك المخاطر والتكيف وبناء الحل مما يستوجب الأهتمام بها .

ج - الأستنتاجات المتعلقة بالارتجال التنظيمي , وتتضمن :-

- 1- تبدي المصارف الخاصة فجوة كبيرة في ممارساتها على وفق ظاهرة الارتجال التنظيمي والواقع العملي الحالي منها .
- 2- يعد وجود الارتجال التنظيمي بوصفه عنصراً وسيطاً ضرورياً لتعزيز قوة علاقة الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية وهذا ما بينه تحليل الارتباط الجزئي .
- 3- أن نتائج تحليل المسار تدعم فرضية أن وجود الارتجال التنظيمي سيزيد من اثر الريادة الاستراتيجية على مكانه الاستراتيجية من خلال توحيد كل من الأثر المباشر وغير المباشر .

- 4- لانتهم المصارف عينه الدراسة بأبعاد الارتجال التنظيمي بالقوة نفسها وهذا ما أظهره تحليل التباين وما عززه نتائج الوصف والتشخيص , فقد ظهر اهتمام المصارف بالتكيف مع ظروف السوق المختلفة كشيء أساسي للتعامل مع الارتجال التنظيمي وهذا إنما تفرضه ظروف السوق غير المستقرة .
- 5- على الرغم من حداثة مفهوم الارتجال التنظيمي الا أنه يعد مفهوما واضحا لدى أفراد عينه الدراسة وحتى لو لم يكن بالمفهوم العلمي له وهو ما انعكس على قوة أجابات افراد عينه الدراسة .
- 6- أن قوة تبني المصارف عينه الدراسة للارتجال التنظيمي إنما يأتي بسبب ظهور أمور كثيرة أمام قادة المصارف تستوجب منهم اتخاذ قرارات سريعة قد لاتغطيها التعليمات المتاحة أمامهم .

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات

أولا : التوصيات :-

أ- التوصيات المتعلقة بالريادة الإستراتيجية , وتتضمن :-

1- العمل على أرساء وتدعيم ثقافة ريادية وخلق بيئة عامة داعمة لأستثمار الفرص وتعزيز إدراك إدارات المصارف المدروسة لمضامين الريادة الإستراتيجية .

2- أستحداث قسم بأسم (الريادة الإستراتيجية) يتم من خلاله تدريب واطلاع العاملين في المصرف على مبادئ أو أفكار وفلسفة وعناصر الريادة الإستراتيجية وأخر المستجدات والتطورات فيه ، وبما يساهم في تأسيس قاعدة مفاهيمية لأهمية الموضوع وضرورياته ويوسع مدارك العاملين بالأسس العلمية لممارسته من خلال ما يأتي :-

❖ إعداد برامج تدريبية في الريادة الإستراتيجية .

❖ إقامة ورش تدريبية لتحليل مضامين الريادة الإستراتيجية وأسس ممارساتها كمنهاج وفن ومهنة .

❖ عقد الندوات والمؤتمرات التثقيفية لنشر مفاهيم الموضوع وأستعراض تجارب المصارف في الدول الأجنبية وتشخيص نقاط القوة والضعف في مصارفنا حول إمكانية الأستفادة من هذا الموضوع .

❖ تكليف إدارة الموارد البشرية في المصرف بالمهام الآتية :-

○ إعداد جدول مواصفات الريادة الإستراتيجية وخصائصها والتثقيف حولها من خلال :-

- تشخيص الخصائص والقدرات المطلوب توافرها في الرياديين .
- تحديد مستوى الخبرات والمعارف التي تناسب قدرات الرياديين .
- تحديد مستوى ونوع الأعمال والمهام التي تتميز بالتحدي العالمي .

○ تحديد مستوى ونوع المقابلات والاختبارات اللازمة لاكتشاف العاملين القادرين على النهوض بالريادة الإستراتيجية للمصرف .

- ❖ إجراء مسح لتحديد موقع ومكانة المصرف الحالي .
- ❖ تحديد أماكن تواجد العاملين الرياديين في أقسام ووحدات المصرف وأعدادهم وتخصصاتهم .
- ❖ تشخيص مستوى التعاون بين أقسام ووحدات المصرف للأستفادة من قدراتهم وإمكانات الرياديين .
- ❖ تحديد أماكن تواجد الرياديين في المصارف الرائدة المنافسة وأعدادهم وتخصصاتهم وميولهم ورغباتهم ومستوى أجورهم وحوافزهم المادية والمعنوية .
- ❖ تحديد تأثير الريادة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية المصرف .

3- زيادة أهتمام المصارف عينة الدراسة بالبحث والتطوير ومتابعة جانب البيئة الخارجية العامة والخاصة ، والأنتباه بدقة لكل الإشارات التحذيرية للبيئة مستقبلاً لملاحظة أي تغيير أو طارئ يحدث عليها لتجنب المفاجآت والأزمات و بالوقت نفسه تكون فاعلة تستبق الأحداث ولا تنتظر حدوثها .

4- العمل على تسخير كافة الأمكانيات لإدارات المصارف عينة الدراسة لصالح العاملين وخصوصاً من يمتلكون مواهب ريادية وقدرات وأمكانيات متميزة مع الأخذ بنظر الأعتبار أيجاد حالة من التوجيه والتشجيع والدعم للعاملين والسعي إلى التقارب الايجابي مع الإدارات ومتخذي القرارات وبما يسهم في تقليص الفجوات وأيجاد السبل الفاعلة للوصول إلى الريادة الإستراتيجية .

ب- التوصيات المتعلقة بالمكانة الإستراتيجية :-

1- ينبغي التغلب على العوائق المتصلة بتداخل الصلاحيات والبيروقراطية التي تعيق من عمل العاملين في المصرف وسرعة الأستجابة والمرونة في التصرف .

2- من المهم أن تعي إدارات المصارف الخاصة عينة الدراسة بأن المكانة الإستراتيجية هي ضرورة أكثر من أن تكون التزاماً تفرضه التحديات التنافسية ، وهذا يستدعي حفز إدارات تلك المصارف ذات الحجم المتوسط والصغيرة إلى أهمية الاندماج مع مصارف أخرى لزيادة رأسمالها وقدراتها وأمكاناتها ومواردها وخبراتها لمواجهة تحديات ومنافسة المصارف المحلية والأجنبية والوصول إلى مكانة إستراتيجية مرموقة .

- 3- لا بد من التأكيد على أهمية كلا من التوجه الاستباقي والاستراتيجي لإدارات المصارف الخاصة عينة الدراسة لما له من دور كبير في تحقيق المكانة الإستراتيجية من خلال القدرة على الإبداع وأغتنام الفرص وتقديم تكنولوجيات جديدة وأبتكار طرائق جديدة والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المصارف المنافسة .
- 4- تشجيع الدولة والجهات المعنية للمصارف الخاصة المتوسطة والصغيرة من خلال تخفيف العبء الضريبي وتقديم الدعم بكل أشكاله ، الأمر الذي يمكنها من زيادة أهتمامها في البحث والتطوير والمراكز المختصة واكتشاف وتقديم تكنولوجيات جديدة وتحسين جودة خدماتها لزيادة قدراتها التنافسية في القطاع المصرفي .
- 5- حث العاملين في المصارف الخاصة على الأهتمام بالمظهر اللائق لغرس الصورة المتكاملة عن عاملي المصرف في ذهن الزبائن مما يعكس احترام الزبائن له وتقوية العلاقة الأيجابية بين المصرف والزبون .
- 6- دعوة إدارات المصارف الخاصة إلى تشجيع عاملهم إلى التقدم بمقترحاتهم البناءة نحو العمل وأتاحة الفرصة لهم على التعبير عن توقعاتهم بكل يسر وتقدير وتخطي حلقات الهيكل التنظيمي والإجراءات الروتينية والعمل بالقرب من إدارات وقيادات تلك المصارف وتوسيع مشاركتهم في اللجان وفرق العمل وحلقات الجودة وعمليات اتخاذ القرارات كلما أمكن ذلك .
- 7- التأكيد على إدارات المصارف الخاصة عينة الدراسة على أهمية تأهيل العاملين وتدريبهم وتشجيعهم من خلال دورات تدريبية محلية أو إرسالهم إلى مصارف أجنبية رائدة في هذا المجال للاطلاع على أحدث ما توصلت إليه من تكنولوجيات وتوقعات وأفكار مما ينعكس إيجاباً على المكانة الإستراتيجية لمصارفهم .
- 8- أن تجري الإدارات المصرفية تقييماً فصلياً ودورياً لتحديد مستوى مكانتها في سوقها المحلي والدولي لتجنب تخلف مصارفنا عن المصارف الرائدة مما يؤدي إلى تحسين قدراتنا التنافسية .
- 9- تفعيل دور الشبكات الاجتماعية ودعمها مادياً ومعنوياً وجعلها مصدراً رئيسياً لبناء مكانة مميزة للمصارف وأن تكون جزءاً حيوياً وشريناً للتعبير عن القيم والأفكار والتوجهات والمبادئ للمصارف تجاه مجتمعها وزبائننا في محيط عملها ، وبما يسهم وبشكل فاعل في بناء قبول أجماعي للتكنولوجيات الجديدة والطرائق والأساليب والخدمات الجديدة المقدمة من قبلنا .

10- حتى تستطيع المصارف عينه الدراسة تحسين مكانتها الاستراتيجية يجب عليها أن تقرن زيادة أهتمامها بالريادة الاستراتيجية بزيادة أهتمامها بالارتجال التنظيمي الذي يعضد بعضهما الآخر في التأثير الكلي .

ج- التوصيات المتعلقة بالارتجال التنظيمي , وتتضمن :-

1- وضع إستراتيجية فاعلة للأهتمام بالارتجال التنظيمي و أستثمار العاملين الذين يمتلكون خبرات ومؤهلات وقدرات ومهارات نادرة وتوجيهات نحو أكتشاف الفرص وأستغلالها .

2- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، أي بما يناسب جهد العامل وقدراته ومهارته وخصوصاً من يمتلك القدرة والأستعداد للارتجال التنظيمي .

3- من المهم أن تعمل المصارف الخاصة عينة الدراسة على أنشاء وتشكيل إدارة مختصة بالإبداع والابتكار ورعاية العاملين الذين يمتلكون مؤهلات وقدرات أرتجالية نادرة والعمل على تفاعل وترابط الإدارة مع الإدارات الأخرى في عملها لأيجاد أفكار إبداعية وترجمتها إلى واقع ملموس ، وكذلك مواجهة الأزمات والتحديات التنافسية التي قد تواجهها .

4- من الضروري إعطاء مساحة من الحرية والمشاركة للعاملين في المصرف وتوفير أجواء مشجعة وأيجابية لهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي والأهتمام بشكل خاص بالعاملين ممن تتوفر لديهم قدرات ومواهب أرتجالية ومنحهم الثقة والرعاية بمواهبهم كي يكونوا مستعدين لمواجهة أي حدث أو تحديات وأزمات مهما كانت درجة خطورتها عن طريق الارتجال ومعالجة الموقف .

5- لضمان تنشيط الارتجال التنظيمي يجب على المصارف عينة الدراسة أن تغير من نظرتها السلبية للارتجال التنظيمي ، وهذا من شأنه أن يسهم في دعم قدرات تلك المصارف وتعزيز أمكاناتها في سرعة الأستجابة والتكيف مع الأحداث والأزمات ومستجدات البيئة المحيطة كون الارتجال عمل معرفي يعتمد على المهارة النادرة والخبرة والتراكم المعرفي للمرتجل وليس عملاً عشوائياً أو متسرعاً ، ويجب النظر إليه بأنه مكمل للتخطيط وليس بديلاً عنه ، مما ينتج عنه تحصين الموقع التنافسي والاستمرارية والأستجابة للمستجدات والتغيرات السوقية .

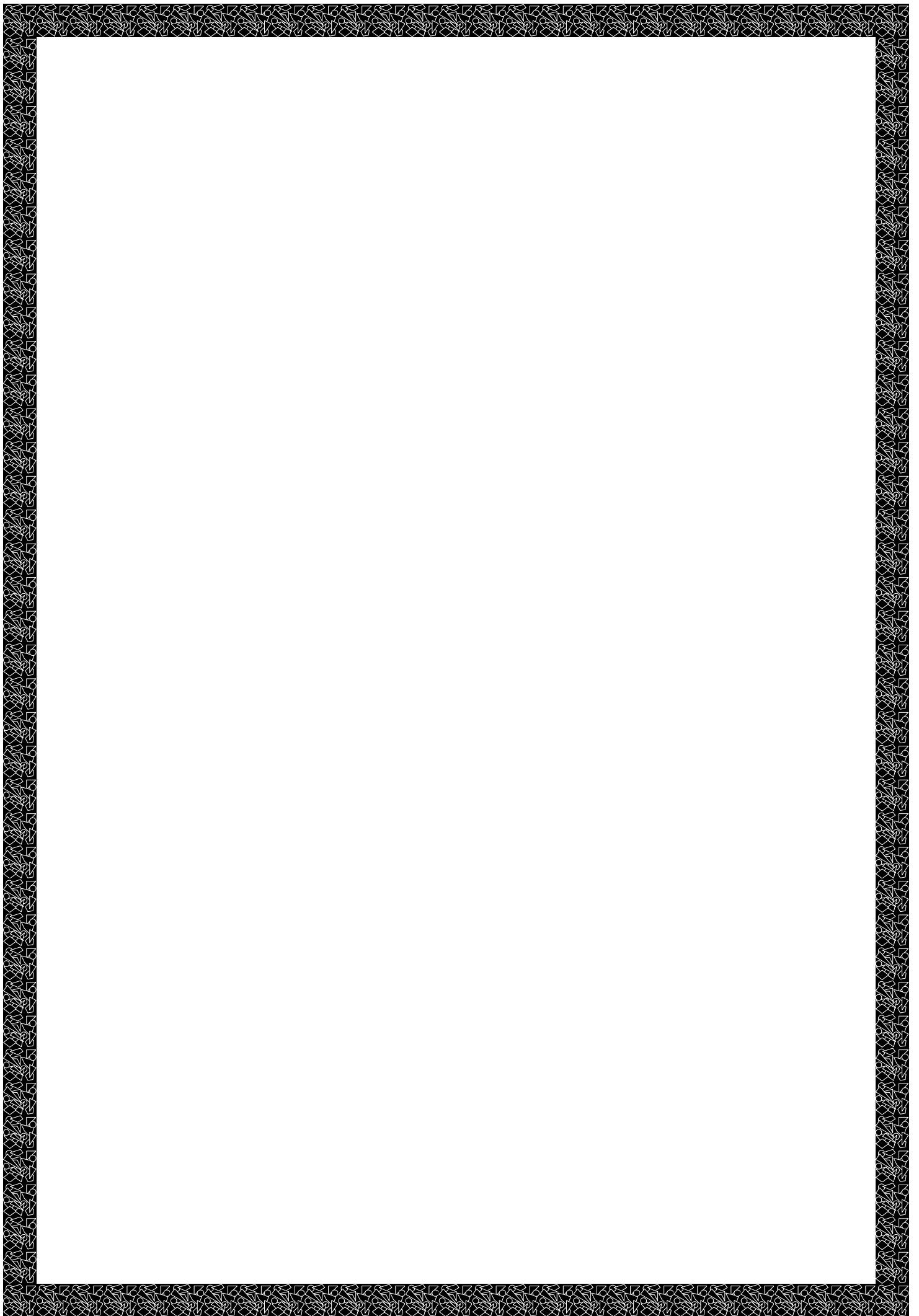
6- إمكانية نشر ثقافة الارتجال التنظيمي في المصارف الخاصة لغرض أسنكمال ما هو قائم على تعليمات البنك المركزي وقانون الشركات والمصارف الذي ينظم يسر عمل المصارف المبحوثة .

ثانيا : المقترحات :-

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من أدبيات الفكر الإداري والتنظيمي للريادة الإستراتيجية والمكانة الإستراتيجية والارتجال التنظيمي ، أسهمت في تكوين خبرة نظرية وعملية أكتسبها الباحث خلال فترة أعداد الدراسة في تقديم بعض المقترحات التي يرى ضرورة وأهمية دراستها مستقبلاً من قبل باحثين آخرين ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية وكالاتي :-

- 1- أجراء دراسات وأبحاث مماثلة في قطاعات أخرى صناعية أو خدمية أو زراعية أو عقارية وغيرها ، والعمل على إدخال أبعاد ومتغيرات أخرى ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية ومن ثم إمكانية تعميمها على منظمات أوسع وبقطاعات مختلفة .
- 2- أجراء دراسة مقارنة للمصارف الخاصة مع مصارف عربية او عالمية ، ولمتغيرات الدراسة الحالية لمقارنة النتائج والأستفادة منها بشكل علمي ومدروس للنهوض بمصارفنا من الواقع السيئ والضعيف الحالي لما هي عليه .
- 3- البدء في برنامج للتطوير الريادي المصرفي يستهدف المؤسسات البحثية ومراكز البحوث والدراسات بالإضافة الأكاديمية في الجامعات ولا سيما في كليات الإدارة والاقتصاد وكليات الريادة بحيث تستوعب هذه المتغيرات في بيئة الأعمال وسد الفجوة بغية أيجاد هياكل تتمتع بدرجة عالية من المرونة وزيادة فاعلية هذه المصارف وتقوية صلات هذه المؤسسات والمراكز البحثية بالقطاع المصرفي وبين هذه المؤسسات البحثية والأكاديمية المحلية والدولية ، إذا ما أريد لمصارفنا اللحاق بالحصيلة المصرفية والريادة والمكانة الإستراتيجية المرموقة أو التي تزداد يوماً بعد يوم .
- 4- إعادة أختبار نموذج الدراسة في بيئات مصرفية عربية بغية تدعيم وترسيخ مفاهيمية ومضامينه وأبعاده وأستخدام مقاييس جديدة لقياس متغيرات الدراسة ومقارنة النتائج من نتائج الدراسة الحالية بغية تطويره .

المصادر



المصادر REFERENCES

- المراجع .

- القرآن الكريم .

- آ - المصادر العربية :

أولاً : الكتب

- 1- الرازي ، أبي محمد بن يعقوب ، (1945) ، الكافي ، دار الكتب الإسلامية .
- 2- المدرسي ، السيد محمد تقي ، (2003) ، " المنطق الإسلامي – أصوله ومناهجه " ، الطبعة الأولى ، دار محبي الحسين (ع) .
- 3- الصلابي ، علي محمد ، (2005) ، " الوسطية في القرآن الكريم " ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان .
- 4- البعلبكي ، منير ، (2007) ، " المورد قاموس انكليزي عربي " ، ط41 ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان .
- 5- السكارنة ، بلال خلف ، (2011) ، " الإبداع الإداري " ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- 6- العيساوي ، محمد حسين ، العارضي ، جليل كاظم ، العبادي ، هاشم فوزي ، (2012) ، " الإدارة الإستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة " ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .

ثانياً : الرسائل والاطاريح الجامعية .

- 1- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمه ، (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) / دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية) ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .
- 2- العبيدي ، ارادن حاتم خضير ، (تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي) / دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية ، أطروحة دكتوراه في الدراسات المستقبلية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2010 .
- 3- العبدلي ، ضرغام حسن عبد ، (2010) ، (صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة .

- 4- كشكول ، قاسم عبد علاج ، (2014) ، (حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات – دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية) ، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 5- اليوزبكي ، ياسر داود سليمان ، (2010) ، (العلاقة بين دوافع الريادة ونتائج الأعمال – دراسة لأراء عينة من إدارات وزبائن شركات خدمة الانترنت في نينوى) ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 6- داود ، فضيلة سلمان ، (2011) " تنافسية المنظمات بين الحاكمة وريادية الأعمال – دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية " أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 7- المختار ، جمال عبدالله مخلف ، (2012) ، " دور أبعاد الريادة الإستراتيجية والبرامج الحكومية في بناء حاضنات الأعمال : أنموذج مقترح لحاضنات أعمال الموصل " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 8- عبد علي ، علياء حسين ، (2013) ، " إعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة الكفيل للمنتجات الحيوانية في العراق " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

ثالثا : الدوريات والدراسات :

- 1- الخفاجي ، نعمة عباس ، (2005) ، " الريادة والإبداع – استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة " ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العالمي الرابع ، جامعة فيلادلفيا ، كلية العلوم الإدارية والمالية .
<http://www.philadelphia.edu.jo>
- 2- العنزي ، سعد ، الساعدي ، مؤيد ، (2007) ، " الارتجال التنظيمي – مدخل معاصر في اطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة " ، مجلة الدراسات الإدارية ، المجلد (1) ، العدد (3) .
- 3- العنزي ، سعد علي حمود ، العطوي ، عامر علي ، (2010) ، " الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 16 ، العدد 58 .
- 4- جلاب ، احسان دهش ، (2013) ، " دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لأراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد 15 ، العدد 4 .

- 5- الأغا ، وصيف حلمي ، (2009) ، " الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي " ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد (11) ، العدد 1 - A ، 1 - 40 .
- 6- سليمان ، صباح علي ، (2013) ، " اثر الارتجال في تنمية اللغة العربية " ، مجلة آداب الفراهيدي ، المجلد الثاني العدد (16) ، جامعة تكريت .

ب - المصادر الأجنبية English References :-

A – Books :-

- 1 - Babin , j.B, Carr,C.J .,Griffin ,M.,(2010) , " **Business Research Method** " , . 8 th ed . , South Western.
- 2- Boiton , Bill & Thompson , John , (2004) , " **Entrepreneurs / Talent , Temperament Technique** " , 2 th ed , Elsevier Butter worth Heinemann , U . K .
- 3 - Cohn , j.,and Cohn ,p., 1983 , " **Applied Multiple Regression / Correlation Analysis For the behavioral Sciences** . 2 nd ed . New York : Lawrence Erlbaum Assossociation .
- 4 - Drucker , peter . F . , (1985) , " **Innovation and Entrepreneurship** " , Ith . Ed , perfect Boundtm , Inc , American .
- 5 - Dickson , peter , R . (1997) , " **Marketing Management** " , 2th . , ed , New York : The Dryden press .
- 6 - Dess , G . Gregory & Lumpkin , G . T . , (2003) , " **Strategic Management creating Competitive Advantages** " , Mc Graw – Hill companies , Irwin , New york .
- 7 - Dess . Gregory , G . , & Lumpkin , G . T . & Taylor , Morilyn l , . (2005) , " **Strategic Management , Creating Competitive a dvantages** " , 2ed . Mc Graw – Hill .
- 8 - Dess Gregory G . & Lumpkin , G . T . & Eisner r , A Lan B . , (2008) , " **Strategic Management , Taxt and Cases** " , 4ed , Mc Graw – Hill .
- 9- Dewberry , c., 2004 , " **Statistics Methods For Organizational Research : Theory and practice** " , First Published , Published in the Taylor & France.

- 10 - Evans , D . J . (2000) , " **Intrapreneurship in Enterprise and Small business Principles , practice and policy** " , (EdS) , Carter , London : Financial Times Prentice Hall Pearson Education Limited .
- 11 - Eisenhardt , K . M . Brown , S . L , and Neck , H . M . , (2000) , " **Competing and the Entrepreneurship edge** " , K . (Ed) , California : sage .
- 12 - House , Morten , (2000) , " **Resource Configuration , Competitive Strategies and Corporate : An Empirical** " . www.ebescohot .com . cited .
- 13 - Field , A . , 2009 , " **Discoering Statistics Using SPSS** , 3 rd . edition London : Sage .
- 14- Hair , J. F.Jr . , Anderson , R . E . , Tatham , R . L . , & Black , W . , C . , 1995 " **Multivaviate Analysis With Readings** " , 4 th . USA : Prentice .
- 15 - House , Morten , (2000) , " **Resource configuration , competitive strategies and corporate : An Empirical** " , www.ebescohot .com . cited .
- 16 - Hitt , M . A . and Ireland , R . D . and Hoskisson , R . E . , (2001) , " **Strategic Management : Competitiveness and Glablization** " , 4th Edition , Cincinnati : South – western college publishing .
- 17 - Hitt , M . A . & Ireland , R . D . , and Hoskisson R . E . , (2003) , " **Strategic Management : Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)** " , 5a ed . , south – western .
- 18 - Hoogma , Remco ; Kemp , Rene , & Schot , Johan and Truffer , Bernhard , (2005) , " **Experimenting for Sustainable Transport : the Approach of Strategic Niche Management** " , Also available as a printed book , see title verso for ISBN details , London and Now York .
- 19 - Hitt , Michael & Hoskisson . Robert E . & Ireland R . Dunanehomson , (2007) , " **Management of strategy : Concepts and cases** " , south – western .
- 20 - Hill , Charles , W . L . , & Jones , Gareth , R . (2008) , " **Strategic Management An Integrated Approach** " , 8ed . , Houghton Mifflin Company , Boston Company , Boston Cop any New york .

- 21 - Hitt , M . A . , Ireland , R . D , & Hoskisson , R . E . , (2011) , " **Straegic Management : Competitiveness and Globalization** " , 9th . ed . , Mason OH : Thomson , South – Western 17- Jones , Gareth R . , (2011) , " Organizational Theory Design and change " , 6th ed , pearson prentice Hall , USA .
- 22 - Kuratko , Donald , F , (2001) , " **Entrepreneurship A Contemporary Approach** " , 5 edition , Hurcourt College Publishers , USA .
- 23 - Kamoche , N . , and Cunha and Cunha , (2002), " **Organizational Improvisation** " , Lonaon : Routledge .
- 24 - Kamoche , ken , N . , Cunha , Miguel , pina , e . , Cunha , Joao , Vieira , da . , (2005) **Improvisation** " , ISBN , 2th , ed . , published in the USA and Canada by Routledge
- 25 - Longenecker , Justin , G . , petty , William , J . , Palich , Leslie , E., and Hoy , Frack , (2011) , " **Small Business Management : Launching and Growing Entrepreneurship vent ures** " , 16th . Edition , cengage Learning , USA . , PP : 87 .
- 26– Nunnaly , J . C., & Ernstein , I . H . , 1994 , " Psychometric Theory " , NEW YORK , : Mc Graw – Hill .
- 27 - Merriam . webster's , (1998) , " **Collegiate Dictionary** " , 10th Edition , An Ancycolopadia Britinnica Company .
- 28 - Mc Grath , R . G . , & Macmillan , I . , (2000) , " **The Entrepreneurial Mindset** " , Boston Harvard Business School Press , Inc .
- 29 - Morris , M . H . , & kuratko , D . F . , (2002), " **Corporate Entrepreneurship** " , Orlando , Florida : Harcourt College , Publishers . pp : 173 .
- 30 - Morris , M . H . & Kuratko , D . F . , & Covin , J . G., (2008) . " **Corporate Entrepreneurship and innovation** " , 4th . ed , Mason , OH : Thomson / south – Western publishers .
- 31 - Schumpeter , J . A . , (1950) , " **Capitalism , Socialism and Democracy** " , 3rd adition , Haper and Row , New York .
- 32 - Sautel , F , E . , (2000) , " **An Entrepreneurial Theory of the Firm** " , Routeledge . London and New .

- 33 - Strob , K . L . , & Northcraft , B . G . , and Neale , A . M . , (2002), " **Organizational Behavior A Management Challenge** " , Third Edition Lawrence Erlbaum Associates , Publishers , Mahwah , New Jersey London .
- 34 - Struwing , M . , (2003) , " **Entrepreneurship : A South A Frican perspective** " , In Nieman , Hough , Nieuwenhuizen , (EdS) , Pretoria : Van Schaik .
- 35 - Scarborough , Norman M . , wilsan , Douglasl . & Zimmerer , Thomas W., (2009) , " **Effective Small Business Management An Entrepreneurial A pproach** " , 9th . Ed , pearson prentice Hall ., USA .
- 36 - S tokes , David & Wilson , Nick , and Mador , Mortha , (2010) , " **Entrepreneurship** " , I ed ., cengage Learning EMEA , south – western , printed in Singapore . [www.cengage-co.uk / stokewilson mador](http://www.cengage-co.uk/stokewilsonmador) .
- 37 - Urban , Boris , (2010) , " **Frontiers in Entrepreneurship** " , 1th . Ed , wits Business School , Springer Heidelberg Dordrecht , London New York .
- 38 - Weick , K . (1993) , " **Organizational Redesign as Improvisation** " , Organizational Change and Performance : 346 – 379 .
- 39 - Wickham , Philip , A . , (2001) , " **Strategic Entrepreneurship – A decision – Making a pproach to new venture creation and management** " , second ed ., Prentice Hall .
- 40 - Zimmerer , Thomas , w . & Scarborough , Norman , M . , (2005) , " **Essentials of Entrapreneurship & amall Business Management** " , 4TH ed., Pearson prentice Hall , New Jersey .

B – Journals and periodicals :

- 41 - Analoui , F . , & Karami , A . , (2003) , " **Strategic Management in Small and Medium Enterprises** " , London : Thom son .
- 42 - Alterhaug , BrØrn , (2004) , " **Improvisation on a Triple theme : Creativity , Jazz Impravisation and Communication** " , Studia Musicological Norvegica , Unirersite tsforlaget , Vol (30) , 97 – 118 .

- 43 - Akgun , A . J . , Byrne , G . Lynn , et al , (2007) , " **New product derelopment in Turbulent Environments** " , Impact of Improvisation and Unlearning on New product performance " , Journal of Engineering and Technology Management , VOL . 24 , No . 3 , pp : 203 – 230 .
- 44 - Arshad , Darwina , Hughes , Paul , (2009) , " **Examining Organizational Improvisation : the Role of Strategic Reasoning and Managerial Factors** " , World Academy of Science , Utara Malaysia , Vol . 30 : 196 .
- 45 - Adrot , Anouck , (2011) , " **Crisis response , Organizational improvisation and the dispassionate communicative genre during the 2003 french heat wave** " , center de recherché CREPA – Management & organization , pp : 1 – 10
- 46 - Awang , Amran et al , (2011) , " **The Effect of knowledge and Networking on Relation ship Between Entrepreneuriel Orientation and performance of Small and Medium Agro – Based Enterprises : Role of Technology , Strategy and perceived Environment** " , International Journal of Economics and Business Modeling , Vol . 2 , Assue 2 , pp : 79 – 91 .
- 47 - A kande , O . O . , (2012) , " **Strategic Entrepreneurship Skills Influence on Small business performance in Oyo and Osun Western States – Nigeria** " Research Jaurnal in Organizational pay Chology & Educational Studies , Vol . 1 , No . 6 , pp : 345 – 352
- 48 - Andrews , R . , & van de walle , s . , (2013) , " **New public Mangement and Citizen perceptions of Local service Efficiency , Responsiveness , Equity and Effectiveness** " , public Management Review , Vol . 15 , No . 5 , pp : 762 – 783 .
- 49 - Berry , J . W . , & Irvine , S . H . , (1986) , " Bicolage : savages do it daily" . In . R . J . Steinberg , & R . K . , Wanger (EdS) , Practical intelligence : Nature and Origins of competence in the everyday world . Combridge , UK : Cambridge University press .
- 50 - Bastien , David , T . , and Todd , J . , Hostager , (1988) , " **Jazz as a process of Organizational Innovation** " , Communication Research , Vol . 15 , No . 5 , pp : 582-602 .

- 51 - Baumol W., (1990) , " **Entrepreneurship : productive , Un productive , and Destructive** " Journal of political Economy , Vol . 98 , No . 5 .
- 52 - Brown , j . s . , & Duguid , p . , (1991) , " **Organizational Learning and Communities of practice : Toward a unified View of Working** " , Learning and Innovation , Organization Science , 2 (1) , 40 – 57 .
- 53 - Bastien , D , T . , and Hostager , T . J . , (1992) , " **Cooperation as communicative A accomplishment : A symbolic Interaction Analysis of an Improvised Jazz Concert** " , Communication studies , Vol . 43 , pp : 92 – 104 .
- 54 - Bjurwill , C . , (1993) , " **Read and react : the Football Formula** " , percep and Motor skills , Vol . 76 , pp : 1383 – 1386
- 55 - Brown , shona , L . , and Kathleen , M . , Eisenhardt , (1995) , " **product Development : past Research , present Findings , and Future Directions** " , Academy of Management Review , Vol . 20 , (April) , pp : 343 – 378 .
- 56 - Barrett , F . J . , (1998) , " **Oda : Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations : implications for Organizational Learning** " , Organization Vol . , No . 5 , pp : 605- 622 . Science ,
- 57 - Burle , L . A . , and Miller , M . K . , (1999) , " **Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making** " , Academy of Management Executive , Vol . 13 , No . 4 , pp : 91 – 99
- 58 - Barney , J . B . , & Arikan , A . M . , (2001) , " **The Resource – Based View : Origins and Implications** " , In M . A . Hitt , R . F . Freeman & J . S . Harrison (EdS) , Handbook of Strategic Management , OXFord : Blackwell , pp : 124 – 188 .
- 59 - Brann , P . Simeic and Bronn , C . , (2002) , " **Issues Management as a basis for Strategic Orientation** " , Journal of Public Affairs , Vol . 1 , No . 4 , pp : 240 – 259 .
- 60 - Baker , T . , Miner , A . , Eesley , D . , (2003) , " **Improvising Firms : Bricolage , Account Giving , and Improvisational Competency in the Founding process** " , Research policy 32 , 255 – 276 .

- 61 - Backer , T ., Miner , A . S ., and Eesley , D . T ., (2003) , " **Improvising Firms : Bricolage , A ccount giving and Improvisational Competencies in the Founding process** " , Research policy , Vol . 32 , pp : 255 – 276 .
- 62 - Benner , M . J ., & Tushman , M . L ., (2003) , " **Exploitation , Exploration and process Management : the Productivity Dilemma Revisited** " , Academy of Management review , Vol . 28 , No . 2 , pp : 238 – 256 .
- 63 - Baker , T ., Nelson , R . E ., (2005) , " **Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage** " , Administrative Science Quarterly , Vol . 50 , No . 3 , pp : 329 – 366 .
- 64 - Baker , T ., (2007) , " **Resources in play : Bricolage in the Toy store (y)** " , Journal of Business venturing , Vol . 22 , pp , 694 – 711 .
- 65 - Ben , Medler , Magerko , Brian , (2010) , " **The Implications of Improvisational Acting and Role – playing on Design Methodolgies** " , Atlanta , Georgia UAS , ACM , 978 .
- 66 - Bhardwaj , B . r ., & Sushil , and Momaya , k ., (2011) , " **Drivers and Enablers of Corporate Entrepreneurship : Case of a Software Giant from India** " , Journal of Management Development , Vol . 30 , No . 2 , pp : 187 – 205 .
- 67 - Campbell , D . T ., (1969) , " **Variation and Selective Retention in Socio – Cultural Evolution** " , General System , Vol . 16 , pp : 69 – 85 .
- 68 - Cooper , Robert , G . and , Elko , J ., Kleinschmidt , (1986) , " **An Investigation in to the New product process : Step , Deficiencies , and Impact** " , Journal of product Innovation Management , Vol . 3 (june) , pp : 71 – 85 .
- 69- Costello , A ., & Osborne , J ., 2005 , "Best Practices in Explora To Factor analysis : Four Recommendations for Getting the Most From your Analysis " , Journal of practical Assesment Research & Evolution , Vol . 10 , No . 7 .
- 70 - Craig , A ., and , Hart , S., (1992) , " **Where to Now in New product development Research** " , European Journal of Marketing , Vol , 26 , No . 11 , pp : 2 – 49 .

- 71 - Crossan , M ., Lane , H ., White , R . E ., & KLUS , L ., (1996) , " **The Improvising Organization : Where planning Meets Opportunity** " , Organizational Dynamics , Vol , 24 : 20 – 35 .
- 72 - Crossan , M . & Sorrenti , M . (1997) , " **Making Sense of Improvisation** " , Advances in Strategic Management , Vol . 14 , 155 – 180 .
- 73 - Ciborra , C . U ., (1999) , " **Notes on Improvisation and Time in Organizations** " , Accounting , Management and Information Technologies ., Vol . 9 , No . 2 , pp : 77 – 94.
- 74 - Cunha M . P ., da Cunha J . V ., & Kamoche , K ., (1999) , " **Organizational Improvisation : what , when , how and why ?** " , International Journal of Management Reviewe , Vol . 1 , No . 3 , pp : 299 – 341 .
- 75 - Clegg , S . R ., J . Viera da cunha and M . Pina e Cunha , (2002) , " **Management paradoxes : a Relational Riew** " ., Humon Relations , Vol . 55 , No . 5 , pp : 483 – 497 .
- 76 - Christensen , Karina , Skovvong , (2004) , " **A classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella : Labels & perspectives** " , International Journal of Management Enterprise Development , Vol . 1 , No . 4 . pp : 301 – 315 .
- 77 - Crossan , M ., M ., Pina , e Cunha , D ., Vera , et al , (2005) , " **Time and Organizational Improvisation** " , Academy of Management Review , Vol . 30 , No . 1 , pp : 129 – 145 .
- 78 - Crossan , M . Mory , & Hurst , K . David , (2006) , " **Strategic Renewal as improvisation : Reconciling the tension between explanation and exploration** " Ecology and strategy , Elsevier Ltd , Vol . 23 , pp : 273 – 298 .
- 79 - Covin , J ., & Green , K ., & Slevin , D , (2006) , " **Strategic process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationships** " , Entrepreneurship Theory and practice , Vol . 30 , No . 1 , pp : 57 – 81 .
- 80 - Cornelius B , Landstrom & person , (2006) , " **Entrepreneurial studies : the Dynamic Research front of a Developing social scine** " , Entrepreneurship Theory and practice , May , Vol . 30 , No . 1 , pp : 375 – 398 .

- 81 - Cunha , J . V . , Cunha , M . p . , and Chia , R . , (2007) , " **Routine as Deviation** " , Unpublished paper .
- 82 - Cooper , A . C . , (2007) , " **Behavioral Characteristics of Entrepreneurial Activity** " , Strategic Entrepreneurship Journal , Vol . 1 , No . 1 , pp : 145 – 156 .
- 83 - Caniels , M . , and Romijn , H . , (2008) , " **Actor Networks in Strategic Niche Management : Insights from Social Network Theory** " , Futures , Vol . 40 , No . 7 , pp : 613-629 .
- 84 - Crotan , & storseth , and Helene , Skherre , (2008) , " **Resilience A Daptation and Improvisation – Increasing Resilience by Organizing for Successful Improvisation** " , paper presented at the 3rd Symposium on Resilience Engineering Antibes , Juan – Les – pins , France .
- 85 - Clereq , Dirk De , Dimov , Dimo & Thongpapanl , Narongsak (Tek) , (2010) , " **The Moderating Impact of Internal Social Exchang , process on Entrpreneurial orientation – performance Relationship** " , Journal of Business Venturing , Vol . 25 , No . 1 , pp : 87-103.
- 86 - Cruz , cristing & Nordqvist , Mattias , (2012) , " **Entrepreneurial Orientation in Family Firms : A generational perspective** " , Small Bus Econ , Vol . 38 , No 1 , pp : 33 – 49 .
- 87 - Chowdhury , D . , (2013) , " **Organizational Citizenship Behavior Towards Sustainability** " , International Journal of Management , Econemic and Social Sciences , Vol . 2 . No , 1 , pp : 24 – 43 .
- 88 - De Roover . R . (1963) . " **The Scholastic Attitude Toward Trade and Entrepreneurship Explorations in Entrepreneurial History** " , Vol . 2 , No . 1 , pp : 76 – 87 .
- 89 - Dalgic , T . , & Leeuw , M . , (1994) , " **Niche Marketing revisited : Concept , Applications and some European Cases** " , European Journal of Marketing , Vol . 2 , No . 4 , pp : 39 – 55 .

- 90 - Dougherty , D . , (1996) , " **Organizing for Innovation** " , In Clegg , S . R . , Hardy , C . , and , Nord , W . R . (EdS) . , Handbook of Organization Studies . Thousand Oaks : Sage , pp : 424 – 439 .
- 91 - Dess , G . G . , Lumpkin , G . T . , & Mc Gee , J . E . , (1999) , " **Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy , Structure , and process : Suggested Research Directions** " , Entrepreneurship : Theory & practice , Vol . 23 , No . 3 , pp : 85 – 103 .
- 92 - Drazin , R . , Glunn , M . A . , & Kazanjian , R . K . , (1999) , " **Multilevel theorizing about creativity in organizations : A sensemaking perspective** " , A Sensemaking perspective " , Academy of Management Review , Vol . 4 , No . 2 , pp : 286- 307 .
- 93 - Daily , C . M . , Mc Dougall , P . , Covin , J . G . , & Dalton , D . R . , (2002) , " **Goverance and strategic Leadership in Entrepreneurial Firm** " , Journal of Management , Vol . 28 , No . 1 , pp : 387 – 412 .
- 94 - Dhliwayo , Shepherd , & vuuren , Jurie , Van , (2006) , " **The Relationship Between Strategic planning and Entrepreneurship : A Paradox** " , Asian Journal of Business and Management Sciences , ISSN , Vol .1 , No . 3 , pp : 23 – 33.
- 95 - Duane , R . & Donald , F . Kurtako and Michael , H . Morris . (2006) , " **A Health Audit for Corporate Entrepreneurship : Innovation at all Levels** " , part 1 , Journal of Business Strategy , Vol . 27 , No . 1 , pp : 10 – 14 .
- 96 - Dumitru , Adrian , (2008) , " **Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy : the Need for Strategic Entrepreneurship** " , Acadmy of Economic Studies , Bucharest , pp : 1 – 13 .
- 97 - David , Ketchen , J . , & Duane , Ireland , R . , and Charles , Snow , C . , (2008) , " **Stategic Entrepreneurship Collaborative innovation , and Wealth Creation** " , Strategic Entrepreneurship Jouranal , published online in Wiley Interscience , Vol . 1 , No . 1 , pp : 377 . www.interscience.wiley.com .

- 98 - Dell , Christopher , Stark , wolfgang , (2010) , " **Tuning in to Organizational Innovation – Music as a Metaphor to Understand the Improvisational field in Organizations** " , paper -35 – Dell , Stark Berlin , Germany .
- 99 - Ellis , R . J . , (1982) , " **Improving Management response in turbulent times** " , sloan Management Review , 23 (2) , 3 – 11 .
- 100 - Eisenberg , E . M . , (1990) , " **Jamming : Transcendence through organizing** " , Communication Research , Vol . 17 , No . 2 , pp : 139 – 164 .
- 101 - Eisenhardt , K . M . , & Tabrizi , B . N . , (1995) , " **Accelerating Adaptive processes : product innovation in the Global Computer Industry** " , Administrative Science Quarterly , No . 40 , pp : 84 – 110 .
- 102 - Eisenhardt and Behnam , N . Tabrizi , (1995) , " **Accelerating Adaptive process : product Innovation in the Global computer Industry** " , Administrative science Quarterly . Vol . 40 , (March) , pp : 84 – 110 .
- 103 - Eisenhardt , K . M . , (1997) , " **Strategic Decision and All that Jazz** " , Business Strategy Review , Vol . 8 , No . 3 , pp: 1 – 3 .
- 104 - Follett , M . P . , (1930) , " **Creative Experience** " , New York : Longmans Green .
- 105 - Furrer , O . , Thomas , H . , & Goussevskaia , A . , (2007) , " **the Structure and Evolution of the Strategic Management Field : Acontent analysis of 26 years of Strategic Management Research** " , International Journal of Management Reviews , Forthcoming .
- 106 - Felion , Teppo , and Zenger , Todd , R . , (2009) , " **Entrepreneurs as Theorists : on the Origing of Collective Beliefs and Novel strategies** " , Strategic Entrepreneurship Journal , Vol . 3 , No .1 , pp : 127 – 146 .
- 107 - Ferreira , Joao J . , A Zevedo , Susana G . & Ortiz , Ruben . F . , (2011) , " **Contribution of Resource – Based view and Entrepreneurial orientation on small Firm Growth** " , Caudernos De Gestion , Vol . 11 , No . 1 , pp : 95 – 116 .
- 108 - Gesell , I . , (2005) , " **Practiced Spontaneity : Using Improve theater Skills to Help Team Master Change** " , the Journal of Quality & participation , Vol . 1 , Spring , pp : 4 – 7

- 109 - Geels , F . W . , and Raven , R . P . , (2006b) , " **Non – Linearity and Expectations in Niche Development Trajectories : UPS and Downs in Dutch Biogas Development (1973-2003)** " , Technology and Strategic Management , Vol . 18 , No . 3 , pp : 375 – 392 .
- 110 - Gathenya , Jane W . , Bwisa . , Heury M . , & Kihoro , John M . , & Kihoro , John M . , (2011) , " **Interaction Between woman Entrepreneurs Age and Education on Business Dynamics in small and Medium Enterprises in Kenya** " , International Journal of Business and Social Science , Vol . 2 , No . 15 , pp : 1 – 26 .
- 111 - Genic K . Y . , (2012) , " **The response of the Entrepreneurship to the Changing business Environment : Strategic Entrepreneurship** " International Journal of Economic and Administrative Studies , Vol . 5 , No . 9 : 71 – 83 .
- 112 - Hutt , Michael , D . , Peter , H . , Reingen , and John , R . , Ronchetto , Jr . , (1988) , " **Tracing Emergent processes in Marketing Strategy Formation** " , Journal of Marketing , Vol . 52 , (January) , pp : 4 – 19 .
- 113 - Hitt , M . A . , Bierman , L . , Shimizu , K . , Kochhar , R . , (2001) , " **Direct and Maderting effects of Human Capital on Strategy and performance in professional Service Firms : A resource – Based perspective** " , Academy of Management Journal , Vol . 44 , No . 1 , pp : 13 – 28 .
- 114- Hitt , M . A . & Ireland , R . D . & Camp , S . M . & Sexton , D . L . , (2001) , " **Strategic Entrepreneurship : strategies for wealth Creation** " , Strategic Management Journal , Vol . 22 , No . 4 , pp : 479 – 491 .
- 115- Hitt , M . A . , Ireland , R . , Camp , M . & Sexton , D . , (2002) , " **Strategic Entrepreneurship : Integrating Entrepreneurial and Strategic management perspectives** " , In . M . A Hitt , R . Ireland , M . Comp & D . sexton (EdS) . , Strategic Entrepreneurship : creating a new midset , oxford : Black well , pp : 1 – 13 .
- 116- Hitt , M . A . , (2005) , " **Management theory and research : potential Contribution to public policy and public Organizations** " , Academy of Management Journal , Vol . 48 , No . 6 , pp : 963 – 966 .

- 117- Henry , C . F . , Hill , and , and D . Leitch , (2005 a) , " **Entrepreneurship Training and Training : can Entrepreneurship be taught ? part I I** " , **Training + Training**" , Vol . 47 , No. 3 , pp : 158 – 169 .
- 118- Hmieleski , K . M . , Corbett , A . C . , (2006) , " **Proclivity for improvisation as a predictor of Entrepreneurial intentions** " , Journal of Small Business Management 41 (1) , 45 – 63 .
- 119- Hmieleski , keith , M . , Corbertt , Andrew , C . , (2008) , " **The Contrasting interaction effects of Improvisational behavior with Entrepreneurial self – Efficacy on New Venture performance and Entrepreneur work satisfaction** " , Journal of Business venturing , Vol . 23 , No . 1 , pp: 482 – 496 .
- 120 - Hackbert , peter , H . , (2010) , " **Using Improvisational Exercises in general education to advance Creativity , Inventiveness and Innovation** " , US – China Education Review , ISSN , Vol . 7 , No . 10 , pp : 10 – 21 .
- 121- Hitt , Michael , A . & Ireland , R . Duane & sermon , David . G . , & Trahms , Gheryle . A . , (2011) , " **Strategic Entrepreneurship : creating value for Individuals , organizations , and society** " , Journal of Management , pp : 57 – 75 .
- 122- Huang , kai , ping , Wany , Karen Yuan , Chena , kuo – Hsiung , & Yien , Juimei , (2011) . , " **Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on firm performance : conceptual Approach** " , Journal of applied sciences , Vol . 11 , No . 16 , pp : 3049 – 3052 .
- 123- Ireland . R . D . , Hill M . A . , Camp , S . A . & Sexton , D . L . , (2001) , " **Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Action to Create Frim Wealth** " , Academy of Management Executive , Vol . 15 , No . 1 , pp : 49 – 63 .
- 124- Ireland , R . D . , Hitt , M . A . , & simon , D . G . , (2003) , " **A Model of Strategic Entrepreneurship : the Construct and its Dimensions** " , Journal of Management , Vol . 29 , No . 6 , pp : 963 – 989 .

- 125- Ireland , R . D . & webb , J . W . , (2007) , " **Strategic Entrepreneurship creating Competitive Advantage through streams of innovation** " , Journal of Business Horizon , Vol . 50 , No . 1 , Kelley School of Business , pp : 42 – 60 .
- 126 - Joerges , B . , and Czarniawska , B . , (1998) , " **The question of Technology , or How Organizations , Inscribe the World** " , Organization Studies , Vol . 19 , No . 3 , pp : 363 – 385 .
- 127- Jambekar , Anil , B . , Pelc , karol , L . , (2007) , " **Improvisation model for team performance Enhancement in a manufacturing Environment** " , Journal , Michigan Technological USA , Team performance Management , Vol . 13 , No . 7 / pp : 259 – 274 .
- 128 - Kaiser , Henry , F., 1974 , " **An Index of Factorial Simplicity** " , Psychometrika , Volume 39 , Number 1 .
- 129 - Kemp , R . J . , Schot , et al . , (1998) , " **Regime Shifts to Sustainability Through process of Niche formation : the approach of Strategic Niche Management** " , Technology analysis and Strategic Management , Vol . 0 , No . 1 , pp : 175 – 196 .
- 130 - King , A . W . , & Ranft , A . L . , (2001) . " **Capturing knowledge and knowing through improvisation : what managers can learn from the Thoracic surgery board certification process** " , Journal of Management , Vol . 27 , pp : 255 – 277 .
- 131 - Kuratko , D . F . , (2007) , " **Corporate Entrepreneurship : Foundations and Trends in Entrepreneurship** " , Journal of Academy of Management Executive , Vol . 3 , No . 2 , pp : 151 – 203 .
- 132 - Kemp , R . , & Schot , J . , and Hoogma , R . , (2007) , " **Regime shifts to sustainability Through process of niche formation : the approach of strategic Niche Management** " , Technology Analysis and Strategic Management , Vol . 10 . No . 2 .
- 133- Kamoche , k . , and M . pina e cunha , (2008) , " **Improvisation and knowledge : the Challenge of Appropriation** " , Management Research , Vol . 6 , No . 2 , pp : 93 – 106 .

- 134 - Kraus , Sascha and kauranen , Ilkka , (2009) , " **Strategic Management and Entrepreneurship : Friends or foes ?** " , Journal of Business Science and Applied Management , Vol . 4 , No .1 , pp : 37 – 50 .
- 135 - Kelly , Stephen . J ., Harrison , Jennifer . L ., (2010) , " **Strategic Entrepreneurship : understanding the Appropriation between proactiveness , planning Innovation within complex Markets Review panel of Enterprise and Innovation** " , pp : 1 – 12 .
- 136 - Kyrgidou , Lida P ., Hughes , Mathew , (2010) , " **Strategic Entrepreneurship : Origins , Core Elements and Research Hirections** " , European Business Rreview , Vol . 22 , No , 1 , pp : 30 – 60 .
- 137 - Kamalian , Amin R ., Elyaskordi , Ashkan , and Yaghoubi , Nour – M ., (2011) , " **Entrepreneurship Development in the Organization and its Role Entrepreneurship strategy** " , Europen Journal of Humanities and social Sciences , ISSN , Vol . 1 , No . 1 , pp : 50
- 138- . Kraus , sascha & kauranen , Reschke & carl , Henning , (2011) , " **Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration A pproach** " , Management Review, Vol . 3 , No . 1 , pp : 1 – 34 .
- 139 - Krasinqi , Enver , and kume , Anisa , (2013) , " **Entrepreneurship and Strategic Management in emerging Economics : kosovo's perspective** " , Annales Universitatis Apulensis series Oeconomica , Vol . 15 , No . 1 , pp : 267 – 279 .
- 140 - Li , H ., (2001) , " **How does new venture strategy matter in the management – performance relationship ?** " , Journal of High Technology management Research , Vol . 12 , No . 2 , pp : 183 – 204 .
- 141- Leybourne , S ., (2002) , " **the project Management of Change within UK Financial Services : what a bout improvisation ?** " , In proceeding of PMI Research conference 2002 (Newtown squere , PA : PMI) , pp : 343 – 351 .

- 142 - Lee , G . K . , Cole . R . E . , (2003) , " **From a firm – based to a Community – Based Modle of Knowledge Creation : the case of the Linux kernel Development** " , Organization Science , Vol . 1 , No . 14 , pp : 633 – 649 .
- 143 - Leybourne , S . , (2006) , " **Improvisation within the project management of Change : some observation from UK Financial Services** " , Journal of Organizational Change Management , Vol . 6 , No . 4 , pp : 326 – 381 .
- 144 - Lassen , A . H . , (2007) , " **Corporate Entrepreneurship : An Empirical study of the Importance of Strategic Consideration in the Creation of Radical Innovation** " , Managing Global Transitions , Vol . 4 , No . 2 , pp : 109 – 131 .
- 145- Lima , A . C . , Polo , E . F . , Matos , F . R . N . (2009) , " **Strategic Entrepreneurship : A case in the Brazilian automobile industry**" , Future Studies Research Journal , Vol , 1 , No . 2 , pp : 137 – 157 .
- 146 - Lee , asng M . , Lim , seong – Bea & pathak , Raghuvar D . , (2011), " **Culture and Entrepreneurship orientation : A multi – country study** " , Int Entrep Manag J . , Vol . 7 , No . 1 , pp : 1 – 15 .
- 147 - Li , Chia – ying , (2012) , " **The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Comercialization : the Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration** " , African Journal of Business Management , Vol . 6 , No . 1 , pp : 370 – 387 .
- 148 - Laguador , Jake , M . , (2013) , " **Correlation study of personal Entrepreneurial acompetncy and the Academic performance in operations Management of Business Administration Student** " , International Journal of Research in Business and Social Sciences May , Vol . 3 , No . 5 , pp : 61- 70 .
- 149 - Mintzberg , H . , Raisinghani , D . and Theoret , A . , (1976) , " **The Structure of Unstructured Decision process** " , Administrative Science Quarterly , pp : 246 – 274 .
- 150 - Miner , Anne , S . , (1987) , " **I Diosyncratic Jobs in formalized Organizations** " , Adminstrative Science Quarterly , VOL . 32 , (September) , pp : 327 – 351 .

- 151 - Mitton , D . G . , (1989) , " **The complete Entrepreneur , Entrepreneurship Theory and practice** " , Vol . 13 , No . 3 , pp : 1 – 18 .
- 152 - Mintzberg , H . , (1995) , " **The structuring of organizations . In Mintzberg , J . B . , Quinn and S . , Goshal (eds)** " . the Strategy process : European edition , pp : 350 – 371 . Hertfordshire , UK : prentice Hall Europe .
- 153 - Moorman , C . and Miner , A . S . , (1998 a) , " **Organizational improvisation and Organizational memory** " , Academy of management Review , Vol . 23 , No . 4 , pp : 698 – 723 .
- 154 - Moorman , C . and Miner , A . S . , (1998 b) , " **The convergence of planning and execution : Improvisation in New product Development** " , Journal of Marketing , Vol . 62 , No . 3 , pp : 1 – 20 .
- 155 - Mirvis , P . H . , (1998) , " **Variations on a Theme : practice improvisation** " , Organization science , Vol . 9 , No . 5 , pp : 586 – 592 .
- 156 - Mc Grath , R . G . , & Macmillan , (2000) , " **The Entrepreneurial Mindset : Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty** " , Boston : Harvard Business school press .
- 157 - Miner , A . Bassoff , P . , and Moorman , C . , (2001) , " **Organizational Improvisation and Learning** " , A field study Administrative science Quarterly Vol . 46 , No . 2 , pp : 304 – 337 .
- 158 - Mc Knight (2001) , " **E – Improvisation : collaborative Groupware technology Expands the Reach and Effectiveness of Organizational Improvisation** " , Journal of Organizational Science , Vol . 1 .
- 159 - Meyer , G . D . , Neck , H . M . , & Meeks , M . D . , (2002) . " **The Entrepreneurship strategic management Interface** " , In M . A . Hitt , R . D . Ireland , S . M . Camp & D . L . Sexton , (EdS) , strategic Entrepreneurship : Creating a New mindset , oxford : Black well , pp : 19 – 44 .
- 160 - Mc knight , Brent , Bontis , Nick , (2002) , " **E – Improvisation : Collaborative Groupware technology expands the Reach and effectiveness of organizational improvisation Canada**" , John wiley & sons Ltd , Vol . 9 , No . 4 , pp : 219 – 227 .

- 161 - Mc knight , Brent , and Bontis , Nick , (2002) , " **E – Improvisation : Collaborative Groupware Technology expands the Research and Effectiveness of Organizational Improvisation knowledge and process Management** " , Vol . 9 , No . 4 , pp : 219 – 227 .
- 162 - Mosakowski , E . , (2002), " **Overcoming Resource Disadvantages in Entrepreneurial Enterprises : When Less is more** " , In , Hitt , S . , Ireland . , Camp & D . Sexton , (EdS) , Strategic Entrepreneurship : Creating a New Mindset , Oxford : Black well , pp : 106 – 125 .
- 163 - Martins , E . C . , & Terblanche , F . , (2003) , " **Building Organisational Culture that creativity and innovation** " , European Journal of innovation management , Vol . 6 , No . 1 , pp : 54 – 74 .
- 164 - Meyer , (2004) , " **yes , and ... and ... Beyond the improvisation metaphor (just in time)** " , the Second Improvisational conference on the future of time in Management INSEAD , Fontainebleau , France .
- 165 - Mourick . R . and Raven , R . (2006) , " **A Practioner's view on Strategic Niche Management : Towards a Future Research Outline** " , research center of the Netherland , ECN , Eindhoven University of Technology , pp : 1 – 37 .
- 166 - Murphy , Patrick . J . , Liao , Jian wen & welsch , Harold P . , (2006) , " **A conceptual History of Entrepreneurial Thought** " , Journal of management History , Vol . 12 , No . 1 , pp : 15 – 40 .
- 167 - Monnavarian , Abbas & A Shena , Mostafa , (2009) , " **Entrepreneurship : the role of social capital – empirical evidence and personal of a new model of intra preneurship and its Relationship with Social Capital** " , Business Strategy , Vol . 10 , No . 9 . pp : 393 – 399 .
- 168 - Muthuri , Judy . N . , & Matten , Drik , and Moon , Jeremy , (2009) . " **Employee Volunteering and Social Capital : Contributions to Corporate Social Responsibility** " , British Journal of Management , Vol . 20 , No , 1 . pp : 71 – 93

- 169 - Martens , cristina Dai – Pra , Defreitas , Henrique Mello Rodrigues , Salvi , Eloni Jose , Menegaz – Lajus , Gustavo , & Boissin Jean – Pierre , (2010) ,
" Entrepreneurship orientation in food Industries : Explory study on Medium & Lary size companies in South of Brazil " . International Conference Entrepreneurship in Brics sao paluo : FGV / EAE SP .
- 170 - Madhoushi , Mehrdad et al , (2011) , **" Entrepreneurial Orientation an Innovation performance : The Mediating Role of knowledye management "** Asian Journal of Business Management , Vol . 3 , No . 4 , pp : 310 – 316 .
- 171 - Mujuru , Joice , T ,. (2014) , **" The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture : A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province , Zimbabwe "** ,International Review of Basic and Applied Sciences . Vol . 2 , No . 1 , pp : 18 – 28 .
- 172 – Orlikowski , W . I . , (1996) . **" Improvising Organizational Transformation Over time : A situated change perspective "** , Information systems Research Vol . 7 , No . 1 , pp : 63 – 92 .
- 173 - Orlikowski , W . J . , and Hoffman , J . D . , (1997) , **" An improvisational madel for Change Management : the case of groupware Technologies "** . Sloan Management Review , Vol . 38 , No. 2 , pp : 11 – 21 .
- 174 – Perry . L . T . (1991) , **" Strategic improvisation : How to formulate and Implement Competitive Strategies in concert "** , Organizational Dynamics , Vol . 19 , No . 1 , pp : 51 – 64 .
- 175 – Picken , J . C . , and , Dess , G . G . , (1997) , **" OUT of (Strategic) Control "** , Organizational Dynamics , Vol . 25 , No . 1 , pp : 35 – 47 .
- 176 – Pina e Cunha , M . J . Vieira da Cunha and K . Kamoche , (1999) ,
" Organizational Improvisation : When , Who and Why " , International Journal of Management Revtews , Vol . 1 , No . 3 , pp : 299 – 341 .
- 177 - Pina e Cunha , M . K . , Kamoche and R . Campos e Cunha , (2003) ,
" Organizational improvisation and Leadership – A field study in two

- Computer – Mediated settings "** , International studies of management and Organization , Vol . 33 , No . 1 , pp : 34 – 57 .
- 178 - Parrish , E . D . , Cassill , N . L . , & Oxenham , W . , (2006) , " Niche Market Strategy for a Mature Market "** , Marketing Intelligence and planning , Vol . 2 , No . 7 , pp : 41 – 57 .
- 179 – Phan , phillip , & wright . , M . , & Uchasaran , D . , & Tan , wee Liang , (2009) , " Corporate Entrepreneurship : Current Research and future directions "** , Journal of Business Venturing , Vol . 24 , No . 3 , pp : 197 – 205 .
- 180 - Raven , Rob , & Bosch , Suzanne, V., and Weterings , Rob , (2010) , " Transitions and Strategic Niche Management : Towards a Competence Kit for Practitioners "** , International Journal of Technology Management , Vol. 51 , No., 1 , PP: 57-74 .
- 181 – Quinn , J . B . , (1980) , " Strategies for Change : Logical incrementalism "** , Home wood , IL : Richard D . Irwin .
- 182 – Rip, A , E . , (1998) , " Technological Change : Human Choice and Climate Change "** , Rayner , and E . L . , Malone . Columhus , Ohio , Battelle press , Vol . 2 No . 1 , pp : 327 – 399 .
- 183 – Ramesh , B . , Tiwana , A . , and Mohan , K . , (2002) , " Supporting Information product and Service Families with Traceability "** , Software product – family Engineering , ACM , Vol . 41 , No . 8 , pp : 281 – 302 .
- 184 - Rae , D . , (2004) , " Entrepreneurial Learning : a narrative – based conceptual Model "** , paper presented in Institute for Small Business Affairs 27th National Conference , New Castle Gateshead , United king dom , November 2 – 4
- 185 - Roberts , James , M . , (2010) , " How corporate , social Responsibility (ISO S6000) Mandates Undermine free Markets "** , Backgrounder , published by the Heritage foundation , No . 2409 . Vol . 1 , pp : 1 – 26 .
- 186 – Rensburg , Deryck . J , Van , (2013) , " IS Strategic Entrepreneurship a Pleonasm ? "** , Journal of management and strategy , Vol . 4 , No . 1 , pp : 1 – 25

- 187 – Smircich , L ., and Stubbart , C ., (1985) , " **Strategic management in an enacted World** " , Academy of Management Review . Vol . 26 , pp : 724 – 736 .
- 188 – Sandberg , W . R ., (1992) , " Strategic Management's Contributions to a theory of Entrepreneurship " , Entrepreneurship : Theory & practice , Vol . 16 , No . 3 , pp : 73 – 90
- 189 – Shani , D ., & Chalasani , S ., (1992) , " **Exploiting Niches Using Relationship Marketing** " , the Journal of consumer Marketing , Vol . 9 , No . 3 , pp : 33 – 42 .
- 190 – Slocum (Jr) , J . W ., Mc Gill , M ., & Lei , D . T ., (1994) , " **The New Learning Strategy : Anything , Anytime , Anywhere** " , Organizational Dynamics , 22 (2) , 33 – 47 .
- 191 – Sinkula , James , M ., (1994) , " **Market in Formation processing and Organizational Learning** " , Journal of Marketing , Vol . 58 , No . 1 , pp : 1 – 35
- 192 - Schot , J , W ., (1997) , " **The past and the Future of Constructive Technology assessment** " , Technological Forecasting and Social Change , Vol . 54 , No . 2 , pp : 251 – 268 .
- 193 – Sewell , G ., (1998) , " **The discipline of teams : the Control of team – based Industrial Work through electronic and peer surveillance** " , Administrative Science Quarterly , Vol . 43 . No . 1 , pp : 397 – 428 .
- 194 – Shane , S . and , S . Venkataranan , (2000) , " **The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research** " , Academy of Management Review , Vol . 25 , No . 1 . pp : 217 – 226
- 195 – Shalley , C ., & Gilson , L . L ., (2004) , " **What Leaders need to know : A Review of Social and contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity** " , Leadership Quarterly Vol . 15 , No . 1 , pp : 33 – 54 .
- 196 – Shah , S . K ., and Tripass , M . (2007) , " **The accidental Entrepreneur : the Emergent and Collective process of User Entrepreneurship** " , Strategic Entrepreneurship Journal , Vol . 1 , No . 1 , pp : 123 – 140 .
- 197 – Schot , J ., and Geels , F ., (2008) , " **Strategic Niche Management and Sustainable innovation journeys : Theory finding , research a gende , and**

- policy "**, Technology Analysis and Strategic Management , Vol . 20 , No . 5 , pp : 537 – 554 .
- 198** - String fellow , Lindsay , (2009) , " **Conceptualising Capital for a study of Performance in Small professional Service firms "** , International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research , Vol . 15 , No . 2 , pp : 137 – 161 .
- 199** - Siren , C . A . , Kohtamaki , M . , and Kuckertz . A . (2012) , " **Exploration and Exploitation Strategies profit performance , and the Mediating Role of Strategic Learning : Escaping the Exploitation trap "** , Strategic Entrepreneurship Journal , Vol . 6 , No . 1 . pp : 18 – 41 .
- 200** – Schmitz , Bjorn & Scheuerle , Thomas , (2012) , " **Founding or Transforming ? Social Intrapreneurship in Three German Christian – Based NPOs "** , ACRN , Journal of Entrepreneurship perspectives , Vol . 1 , Issue 1 , pp : 13 – 36 .
- 201** - Tyler , T . R . , Blader , S . L . , (2003) , " The group engagement model : procedural Justice , Social identity , and Cooperative behavior " , personality and Social psychology Review , Vol . 7 , No . 1 , pp : 349 – 361 .
- 202** – Tyrstrup , M . , (2005) , " **Pa Groansen till Fiasco : om Ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet "** , Lund , Sweden : Studentlitterature AB . , pp : 116 .
- 203** – Toften , Kjell , and Hammervoll , Trond (2010) , " **Niche Marketing and Strategic Capabilities : an exploring Study of Specialized Firm "** , Marketing Intelligence and planning Science Journal , ISSN , Vol . 28 , No . 6 , pp : 736 – 753 .
- 204** – Vera , D . , and M . , Crossan , (2004) , " **Theatrical improvisation : Lesson for Organizations "** , Organization Studies , Vol . 25 , No . 5 , pp : 727 – 749 .
- 205** - Vera , D . , and Crossan , M . , (2005), " **Improvisation and Innovative Performance in teams "** , Journal of Organizational Science , Vol . 16 , No . 3 , pp : 203 – 224 .

- 206 - Vera , D ., and Rodriguez – Lopez , A ., (2007) , " **Leading Improvisation : Leason for American Revolution** " , Organizational Dynamics , Vol . 36 , No . 3 , pp : 303 – 319 .
- 207 – Weick , K . E ., (1990) , " **The aesthetic of Improvisation in Organizations** " , Unpublished 63 Manuscript . University of Michigan .
- 208 - Weick , K . E ., (1993a) , " **Organizational Redesign as improvisation** " , In Huber , G . P . and Glick , W . H . (EDS) Organizational Change and Redesign , New york : Oxford University press , pp : 346 – 379 .
- 209 – Weick , K . E ., (1993b) , " **The Collapse of Sense Making in Organization : the Mann Gulch Disaster** " , Administration Science Quarterly , Vol . 38 , No . 4 , pp : 628 – 652 .
- 210 – Weick , K . E ., and Sutcliffe , K . M ., (2007) , " **Managing the Unexpected Resilient performance in an Age of Uncertainty** " , 2nd Ed , Jossey Bass wiley .
- 211 – Witkamp , Marten , M , & Raven , Rob , and Royakkers , Lamber (2011) , " **Strategic Niche Management of social Innovation : the case of Social Entrepreneurship in the Nether Lands** " , Eindhoven center for Innovation studies (ECIS) , Eindhoven University of Technology , the Netther lands . pp : 1 – 26 .
- 212 – Yanow , Dvora , (2001) , " **Learning id and from Improvising : Lessons from Theater for Organizational Learning** " , the Society for Organizational Learning and the Massschusetts of Technology , Vol . 2 , No . 4 , pp : 58 – 65 .
- 213 – Yu , Feifei , (2012) , " **Strategic Flexibility , Entrepreneurial Orientation and Firm performance : Evidence from Small and Medium Sized Business (SMB) in China** " , A frican Journal of Business Management , Vol . 6 , No. 4 , pp : 1711 – 1720 .
- 214 – Zhao , F ., (2005) , " **Exploring the Synergy between Entrepreneurship and Innovation** " , Internaional Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research , Vol . 11 , No . 1 , pp : 25 – 41 .

- 215 - Zheng , Yinggin and enters , will and Conford , Tony , (2011) , " **Collective a gility , Paradox and Organizational Improvisation : The Development of a particle physics grid** " , Information systems journal , LSE , the London school of Economics and political Science , pp : 1 – 35 . [http : // eprints . Lse . ac . UK .](http://eprints.lse.ac.uk)
- 216 – Zellweger , Thomas & Sieger , Phillipp , (2012) , " **Entrepreneurship Organization in Long – Lived Family Firms** " , Small Bus Econ . Vol . 38 , No . 1 , pp 86 – 99 .

C – Theses & Dissertations :

- 217 - Bilsen , Gijs , van , (2010) , " **Leading Organizational Improvisation : An Exploration of the Influence of Leadership Style on Organizational Improvisation** " . Master thesis Business Administration Innovation & Entrepreneurship University of Twente and Carla wijers of TSM Business School .
- 218 - Belinda , Luke , (2005) , " **Uncovering Strategic Entrepreneurship : An Examination of theory & practice** " . The Degree Masters of Business , Auckland University of Technology , New Zealand .
- 219 - Cuthbert , Ronald , Hugh , (2011) , " **Strategic planning in Agricultural Niche Markets** " , in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of Philosophy , Otago University . Dunedin , New Zealand .
- 220 - Green , Brooklin , 2012 , " **Impact of Improvisation on Interpersonal Communication** " , Gonzaga University , A thesis Asubmitted Master of Art , in Communication and Leadership Studies , April , 1 – 66 .
- 221 - Fox , Julie M . , (2005) , " **Organizational Entrepreneurship and the Organizational performance** " , Linkage in University Extension , Published PH . D . Dissertation in the Graduate school of ohio state University . p : 9 .
- 222 - Grotan , T . O . , Storseth , F . , Ro , M . H , Skjerve , A . B . , (2008) , " **Resilience , Adaptation and improvisation – increasing Resilience by Organizing for**

- Successful improvisation "** , paper presented et the 3rd , Antibes , Juan – Les – pins , France .
- 223** - Godhwani , T ., (2008) , "**Strategic Entrepreneurship : the case of Infynita Inc .** , " , in Pune (India) ., Dissertion presented in patt Consideration for the Degree of M . S . C . International Business , the University of Notting hom .
- 224** - Kimuli , saadat , Nakyegwe , Lubowa , (2011) , "**Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Selected Private Secondary Schools in Waklso District "** , Dissertation submitted to Makerere University Business School in Partial Fulment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Science in Entrepreneurship of Makere University .
- 225** - Karama , Shawgi , (2013) , "**The Miracle that Never was – An Exploratory Study on the Propagation of Jatropha in Kenya and its Effect on Smallholders "** , In partial Fulfilments of the Requirement for the Degree Master , in Sustainable Development , Uppsala University . Earh Sciences .
- 226** - Luke , Belinda , (2009) , , "**Strategic Entrepreneurship in New Zealand's State – Owned enterprises : Underlying Elements and Financial Implications "** , PHD ., Thesis Submitted to Auckland University of Technology , of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (PHD) .
- 227** - Luke , Belinda , (2009) , , "**Strategic Entrepreneurship in New Zealand's State – Owned enterprises : Underlying Elements and Financial Implications "** , PHD ., Thesis , University of Technology , New Zelend .
- 228** - Mathebula , P . . (2011) . "**Examining the Nature and Scope of Strategic Entrepreneurship in State – Owned Companies : A Exploratory Study "** , A Dissertation Presented in part consideration for the Degree of MSC of business administration / University of Pretoria .
- 229** - Meewella , John Issac , 2010 , "**An Altrnative Strategy of Strategic Entrepreneurship SGE : An Integrated Approach of Business – Commercial BC and Social - Community SE Enterpreneurship as a Viable Strategy within for - profits , not – for- profits and governmental**

- Stakeholders "** , PHD., Administration of the Requirements for the Degree of Doctor PHD.
- 230** - Mohutsiwa , Moshe , (2012) , " **Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa** " , Master Thesis , University of the Witwatersrand .
- 231** - Parrish . E . , (2003) , " **Niche Market opportunities in the Global Marketplace** " , Doctoral Dissertation , North Carolina State University .
- 232** - Sokolova , Liubov (2011) , " **The Influence of Strategic Entrepreneurship on Firm Performance** " , Master Thesis , Saint Petersburg State University (GSOM) / Lappeenranta University Technology (BA) .
- 233** – Vanheule , Lynn , (2012) , " **Small wind Turbines in Kenya : An analysis with Strategic Niche Management** " , In partial Fulfillment for the Degree Master , Sustainable Energy , Delft University of Technology (SET) .
- 234** – Vuckic , Asmir , (2012) , " **Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management** " , Master of Science Thesis , University of Gothenburg , Sweden , Northumbria .
- 235** – Wachtendorf , Tricia , (2004) , " **Improvising 9 / 11 : Organizational Improvisation Following the World Trade Center Disaster** " , Doctor thesis in Sociology of the University of Delaware .
- 236** - Whalen , Peter , S . , (2008) , " **Post plan improvisation of Strategic Marketing Plans Towards a Taxonomy** " , Doctor thesis in the Department of Marketing and the Graduate school of the University of Oregon .

D – Reports , studies , working papers & conferences :

- 237** – Agor , winter , W . , (1986) , " **The Logic of intuition : How Top Executives Make Important Decisions** " , In Organizational Dynamics , pp : 5 – 18 .
- 238** – Ambile , T . M . , (1996) , " **Creativity in Context** " , Boulder , CO : Westview press .

- 239 – Abu Hassim , Affendy , Abdul – Talib , Asmart – Nizam & Abu Bakar , Abdul Rahim , (2011) , " **The Effect of Entrepreneurship Orientation on firm Organizational Innovation and Market Organization Toward Firm Business performance** " , International Conference on Sociality and Economics Development , IPEDR , Sing a pore , Vol . 10 , No . 1 .
- 240 – Anderson , Neil , & Potocnik , Kristina , and Zhou , jing , (2014) , " **Innovation and Creativity in Organization : A State – of – the – Science Review , Prospective , Commentary and Guiding Framework** " . Journal of Management , Published by SAGE , Southern Management Association .
- 241 – Ayzeni , Sergio , (2014) , " **Supporting Entrepreneurship in the Vocational Training syatem in Tunisia** " , OECD , Reviews on Skills and Competences for Entrepreneurship , pp : 6 – 24 .
- 242 – Broustail , Jouel , F . , (1995) , " **Le Management strategique de l Innovation** " , Edition Dalloz – paris , pp : 78 – 80 .
- 243 – Bouchord Veronique , (2001) , " **Exploring Corporate Entrepreneurship : A Corporate Strategy perspective** " , EMLYON .
- 244 – Bouchord , V. , (2001) , " **Exploring Corporate Entrepreneurship : A pandora's box proceedings at the 17th European Group for Organizational Studies** " , (EGOS) Coference of , Lyon , France , July (1 – 9) .
- 245 - Becker M . C . , Kundsens . T . , (2004) , " **The Role of Entrepreneurship in Economic and Technological Development** " , the Contribution of Schumpeter to Understanding Entrepreneurship, DRUID Conference 2004 on Industrial Dynamics , Innovation and Development , Elsinore , Denmark .
- 246 – By ttebier , I . and R . Vullings , (2007) , " **Creativity Today** " , Admsterdam , BIS Publishers .
- 247 – Chase , M . P . , (1988) , " **Improvisation : Music From the Inside Out** " . Berkeley : Creative Arts .

- 248 – Cunha , M . P . , Cunha , J . V . and Kamoche , K . (1999) . " **Organizational Improvisation What , When , Who and Why** " , International Journal of Management Reviews , Vol . 1 .
- 249 – Coff , R . W . , (2002) , " **Human Capital , Shared Expertise , and the likelihood of Impasse in Corporate acquisitions** " , Journal of Management , 28 : 107 – 128 .
- 250 – Covin , J . G . , & Slevin , D . P . , (2002) , " **The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership** " . In M . A . , Hitt , R . D . , Ireland S . M . , Camp & D . L . , Sexton (EDS) , strategic Entrepreneurship : Creating a New Mindset , pp : 309 – 327 Oxford : Black well Publishers .
- 251 – Currie , G . , Ravehscroft , I . , (2003) , " **Recreative Mind : Imagination in Philosophy and psychology** " , Oxford Universiuy Press : Oxford : UK .
- 252 - Cunha , M . P . , (2006) . " **Bricolage in Organizations** " , Unpublished Paper . , [on line] , Available at : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882784 (Accessed : 16th Mar 2012) .
- 253 – De Bono , E . , (1973) , " **Leteral thinking : Creativity Step by Step** " , New York : Harper and Row .
- 254 – Doughetry , D . , (1996) , " **Organization For Innovation** " , In Chegg , S . R . , Hardy , C . and Nord , W . R . (EDS) , Handbook of Organization Studies , Thousand Oaks : Sage . pp: 424 – 439 .
- 255 – Dess , G . G . & Picken , J . C . , (1999) , " **Beyind Productivity : How Leading Competences a Chieve Superior Performance by Leveraging their Human Capital** " , New York : Amacom .
- 256 - Dess , G . & Lumpking , G . T . , (2001) , " **Emerging issues in Strategy process Research** " , In M . A . Hitt , R . E . , Freeman & J . S . , Harrison (EDS) , Handbook of Strategic Management : 3 – 34 . Oxford Black well Publishers .
- 257 – Doyle , P . , (2002) , " **Marketing Management and Strategy** " , Financial Times , Prentice – Hall , Harlow .

- 258 – Dalgic , T (ED) , (2006) , " **Handbook of Niche Marketing , Principles and Practices** " , New York , Ny ., the Haworth Press , Inc .
- 259 – Dissanayake , Srinath , (2013) , " **Rewarding Stakeholders : The Perspective of Strategic Entrepreneurship** " , Munich personal Repec Archive , MPRA , paper No , 47848 , posted , 27 , p : 4 .
- 260 - Eijck , Janske , V., and , Romijin , Henny , 2006 , " **Prospects for Jatropha Biofuels in Developing Countries : An Analysis for Tanzania with Strategic Niche Management** " , Innovation Systems for Competitiveness , in Developing Countries India , PP: 1 – 22 .
- 261 – Fillion , L . J ., (1997) , " **Entrepreneurship : Entrepreneurs and Small Business Owner – Managers** " , to be Published in : julien PA . [E . D] , the State of the Art in Small Business and Entrepreneurship London : Avebury .
- 262 - Fitzner , K ., & Heckinger , E., 2010 , " **Sample Size Calculation and Power Analysis : A Quick Review** " , The American Association of Diabates Educators , Chicago , Illinois , PP : 701 - 707 .
- 263 – Foss , kor Nicolai J . & Klein , Peter G . & Yasemin y . and Mahoney , Joseph T ., (2006), " **Entrepreneurship , Subjectivism , and the Resource – Based view : Towards a New Synthesis** " . [http:// www.Business.uiuc.edu/Working-papers/papers/06-0121.pdf](http://www.Business.uiuc.edu/Working-papers/papers/06-0121.pdf)
- 264 - Foss , Nicolai j , Lyngsie , Jacob , (2011) , " **The Emerging Strategic Entrepreneurship Field : Origins , Key Tenets and Research Gaps** " ,SMG Working Paper , No . 7 . pp : 1 –36
- 265 – Goldman , A ., (1999) , " **Knowledge in a Social World** " , Oxford University Perss : Oxford , U .K .
- 266 – Gendler , T . S ., (2004) , " **Though Experiments rethought – and perceived** " , Philosophy of Science 71 : pp : 1152 – 1164 .
- 267 – Hoogma , R ., Kemp . R ., & Schot , J ., and Truffer , B ., (2002) , " **Experimenting for Sustainable Transport : The Approach of Strategic Niche Management** " , London , EF & N spon .

- 268 – Hmieleski , K .M ., Ensley , M . D., (2004) , " **An Investigation of Improvisation as a Strategy for Exploiting Dynamic Opportunities** " , In : Bygrave W . D ., et al . (EDS) Frontiers of Entrepreneurship Research . Babson College , Babson park , M A , 596 – 606 .
- 269 – Hollnagel , D . D ., & Woods , and Leveson , N ., (2006) , " **Resilience Engineering – Concepts and Precepts** " , Ashgate Publishing Company (EDS) , PP : 347 – 358 .
- 270 – Hezar , I ., Dalgic , T ., Phelan , S ., & Knight G ., (2006) , " **Principles of global Niche Marketing Strategies : In Early Conceptual Frame Work** " , In T . Dalgic (ED) . Handbook of Niche Marketing , Principles and Practices , New York , NY : the Haworth Press .
- 271 – Hook , Gustaf , and Olsson , Oscar , (2007) , " **Network and Niches for Microturbine Technological in Europe and U . S . – A Strategy Niche Management Analysis of Microturbine** " , Chalmers University of Technological , Sweden , ISSN , No . 21 , pp: 1 – 124 .
- 272 – Hsieh , C ., Nickerson , JA ., and Zinger . TR ., (2007) , " **Opportunity Discovery , Problem Solving and the Entrepreneurial Theory of the firm** " , Journal of Management Studies 44 : pp : 1255 – 1277 .
- 273 – Hill , W . L ., Charles & Jones , R . Gareth , (2009) , " **Theory of Strategic Management with Cases** " , South – Western , Canada .
- 274 – Hinkler , D . D ., and Mudambi , R ., and KOTABE , M ., (2009) , " **A Story of Breakthrough VS . Incremental Innovation : Corporate Entrepreneurship in the Global pharmaceutical industry** " , paper presented at the 2009 Special SEJ Conference at York University , Toronto : 1 – 39 .
- 275 – Haynes , Steven , R ., Mudgett David , R ., Carroll , John , M ., (2013) , " **Design and Evaluation for Safe Improvisation in EMS Technological** " , Paris , France , Pennsylvania State University , pp : 4 .
- 276 – Høglund , Lindo & Caicedo , Micael , H ., and Martensson , Maria , (2014) , " **Strategic Entrepreneurship practices at Robotdalen – A Balancing Act or Not**

- ? " , To be Presented al the Conference : Rencontres de st – Gall September in st .
Gallen , Switzerland .
- 277 – Ilbery , B . , and Kneafsey , M . , (1999) , " **Niche Markets and Regional Specialty Food Products in Europe : Toward a Research Agenda** " , Environment and planning , A . 31 , pp: 2207 – 2222 .
- 278 – Jones G & Wadhvani R . D . , (2007) , " **Entrepreneurship Theory and the History of Globalization** " , Business History Conference Available .
- 279 – Knapp , B . , (1989) , " **Machine Metaphor and the Writer** " , University Park : PA , Pennsylvania state University press .
- 280 – Kernfeld , B . , (1995) , " **What to Listen for in Jazz** " , New Haven and London : Yale University press .
- 281 – Krueger , N . F . , Reilly , M . D . , Carsrud , A . L . , (2000) , " **Competing Models of Entrepreneurial Intentions** " . Journal of Business Venturing 15 . 411 – 432 .
- 282 – Kemp . R . S . , & Van , and Bosch . (2006) , " **Transitie – Experimenten** " , Praktijk Experimenten Met de potentie om bij te dragen aan transitie , Publication , KCT .
- 283 – Kendara , & Wachtendorf , (2007) , " **Improvisation Creativity** " .
- 284 – Kuhn , Birte & Sassamannshausen , Patrick , and Zollin , Roxanne , (2009) , " **Entrepreneurial Management as Strategic Choice in Firm Behavior : Linking it with Performance** " , paper to be presented at the HTSE Performance in Twente , the Netherlands , pp : 1 – 27 .
- 285 – Keyan , Wang , (2009) , " **Growing big in Niche Markets** " , Strategy , New Opportunities , JAN 2009 , ISSUE 46 .
- 286 – Kuratko , D . F . , and Audresch , D . P . , (2009) , " **Strategic Entrepreneurship : Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept** , Entrepreneurship Theory and Practice " , January : 1 – 17 .

- 287 – Klein , Peter G ., Barney , Jay , B . & Foss , Nicolai J ., (2012) , " **Strategic Entrepreneurship** " , Encyclopedia of Management Theory , New York : Sage , Forthcoming , pp : 1 – 11 .
- 288 – Levent , Tuzin , B ., Gulumser , Aliye , Kundak , Seda , Nijkamp , Peter , and Sahin , Mediha , (2006) , " **Diversity and Ethnic Entrepreneurship : Dialogue Through Exchanges in the Economic arena** " , Sustainable Development in a Diverse World , (SUS . DIV) , Position paper of Research Task 4 . 4 , pp : 1 – 52 .
- 289 – Leone , Ludovica , (2010) , " **A Critical review of Improvisation in Organizations : Open Issues and Future research directions** " , Bologna , University , London Business School , Ludovica . Leone @ unibo . it .
- 290 – Luke , B ., Kearins , K ., and Verreynne , M ., (2010a) ., " **A Theory of Strategic Entrepreneurship** " , AGSE : pp , 1 – 15 .
- 291 – Lim , Seongbae & Envick , Brooke . R ., (2011) , " **Gender and Entrepreneurship orientation : A multi – Country Study** " , Int Entrep Manag J (7) .
- 292 – McKenna , R ., (1988) , " **Marketing in the Age of Diversity** " , Harvard Business Review 66 (November – December) , 2 – 8 .
- 293 – Mintzberg , H ., (1994) , " **The Rise and Fall of Strategic planning New York : The Free Press** " .
- 294 – Miner , A ., Noorman , C ., and Bassoff , P ., (1996) , " **Organizational Improvisation in New product development** " . Unpublished Manuscript .
- 295 – Meyre , G . D ., & Heppard , K . A ., (2000) , " **Entrepreneurship as Strategy : Competing on the Entrepreneurial edge** " . Thousand oaks : Sage , (EDS) .
- 296 – Miller , K . D ., (2002) , " **Knowledge Inventories and Managerial Myopia** " , Strategic Management Journal , 23 : 689 – 706 .
- 297 – Miles , R . E ., & Miles , G ., and Snow , C . C ., (2005) , " **Collaborative Entrepreneurship : How communities of Networked Firms USE**

- Continuous Innovation to Create Economic Wealth "**, Stanford University press : Stanford , CA .
- 298** – Meyer , (2005) , " **Organizational Improvisation & Appreciative Inquiry "** .
- 299** – May , D ., & Ilbery , B ., (2006) , " **Regional Economics of Local Food Production : tracing Food Chain Links between Specialist , producers and Intermediaries in the Scottish – English Borders "** . European Urban and Regional Studies , 13 , pp : 337 – 354 .
- 300** – Mackinnon , William , Grant , Gevald and Cary , David , (2008) , " **Enterprise in Formation System and Strategic Flexibility proceedings "** , of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences .
- 301** – Nombisan , Satish , & Siegel , Donald , and Kenney Martin , (2015) , " **Entrepreneurship and Open Innovation "** , Strategic Entrepreneurship Journal , May 15 , 2015 , p : 2 .
- 302** – Orser , Barbara . J ., & Allon , L R ., and Manly , K ., (2006) , " **Women Entrepreneurs and Financial Capital "** , Journal of Baylo University , pp : 643 – 665 .
- 303** – Ries . A ., Trout . J ., (1981) , " **Positioning : The Battle Foryour Mind "** , New York , Ny : Warner Books .
- 304** – Rogers , E ., (1983) , " **The Diffusion of Innovations "** , New York : The Free press .
- 305** – Rip , A ., (1995) , " **Introduction of New Technology : Making Use of Recent insights From Sociology and Economics of Technology "** , Technology Analysis & Strategic Management 7 , pp : 417 – 431 .
- 306** – Rescher , N., (2005) , " **What if ? : Thought Experimentation in Philosophy "** , Transaction Publishers : New Brunswick , NJ .
- 307** – Raven , R ., (2005) , " **Strategic Niche Management for Biogas : a Comparative Study on the Experimental Introduction of bioenergy in the Netherlands and Denmark "** , Technische University it Eindhoven , Eindhoven .

- 308 – Rotmans , J . Loorbach , (2006) , " **Tronsition Management : Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching , Learning and Experimenting** " , the Transition to Renewable Energy : Theorg and Practice J C . J . M . Van den Bergh , Bruinsma , F . R . Cheltenham Adward Elgar .
- 309 – Spolin , Viola , (1963) , " **Improvisation for the Theater : A Handbook of Teaching and Directing Techniques** " , Evanston , I L , Northwestern University press .
- 310 – Solomom , L . , (1986) . , " **Improvisation II . Perspectives in New music** " , 24 : 224 – 235 .
- 311 – Sushandoyo , and , Magnusson , Thomas ,(2014) " **Strategic Niche Management from a business perspective : taking Cleaner Vehicle Technologies from prototype to series production** " , Journal of Cheaner production , Linkoping University Post print , Tweet , (74) : 1 – 26 .
- 312 – Simon , H . A . , (1989) , " **Making Management Decision : the Role of intuition and emition** " , In W . Agor (ED) . Intuition in Organizations : Leading and Managing productively New Bury park , CA . Sag (23 – 39) .
- 313 – Schwartz , (1991) , " **The Art of the Long View** " , New York : Doubleday Currency .
- 314 – Sharkansky , I . , Zalmanovitch , Y . , (2000) , " **Improvisation in Public Administration and policy Making in Israel** " , Public Administration Review , July – August , 321 – 329 .
- 315 – Stephen , Gigg , (2002) , " **Learning and Development** " , Palegrave , Macmillan , London , pp : 206 – 212 .
- 316 – Sathe , V . , (2003) , " **Corporate Entrepreneurship : Top Managers and New Business Creation** " , 1st E d . Cambridge University . Cambridge .
- 317 – Shambu & Meyer , (2007) , " **Applying Lessons From Jazz Improvisation in The Classroom** " , Journal of Organizational Science , vol . 11 .
- 318 – Schilpzand , W . , & Raven , R . P . , and Van EST , (2011) , " **Strategic Niche Management (SNM) Beyond Sustainability An Exploration of key**

- Finding of SNM through the Lens of ICT and Privacy "**, Eindhoven Centere for Innovation Studies (ECIS) , Eindhoven University of Technology , the Netherlands , 1 – 46 .
- 319** – Smith , A ., and RAVEN , R ., (2012) , " **What is protective Space ? Reconsidering Niches in Transitions to Sustainability "** , Research Policy 41 , pp : 1025 – 1036 .
- 320** – Van Emmel , T ., (2003) , " **Improvisation Lab : a Group Workout for Sustainability paper presented at the National Organization Devwlopment Network Conference , " Sustainable Organization** .
- 321** – Van , der . Laak , & Raven , W ., and Verbong , G ., (2007) , " **Strategic Niche Management for biofuel IS : Analysing past experiments for Developing New biofuel Policie "** , Energy Policy , 35 . pp : 3213 – 3225 .
- 322** – Van Raak , D ., (2007) , " **Strategic Niche Management and Transition Management : Different but Complementary Approaches "** , DRIFT , Erasmus University Rotterdam , pp : 1 – 20 .
- 323** – Volkmann , C . K , & Wilson , S . Mariotti , D ., Rabuzzi , S . Vyakarnam , and Sepuldeva , (2009) , " **Educating the Next Wave of Entrepreneurs : Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the global Challenges of the 21st Century , Geneva : World Economic Forum "** .
- 324** – Verbong , G ., Chris aen , W ., & Raven , R., and Balkema , A ., (2010) , " **Strategic Niche Management in an Unstable Regime : Biomass Glasification in India "** . Environmental Science and Policy 13 , pp : 272 – 328 .
- 325** – Westfall . R . S ., (1983) , " **Never at Rest : the Biography of Issac Newton "** , Cabridge University Press : Cambridge , U . K .
- 326** – Weber , M . R , & Hoogma , B ., Lane , J and Schot , (1999) , " **Experimenting with Sustainable Transport Innovation "** , A Workbook for Strategic Niche Management , Seville / Enschede .

- 327 – Wiskerke , J . , and Ploeg , J . V . , (2004) , " **Seeds of Transition : Essays on Novelty Production , Niches and Regime s in Agriculture** " , Assen : Koninklijke Van Gorcum .
- 328 - Yilmaz , Kurtulus , (2012) , " **The Response of The Entrepreneurship to the Changing Business Environment : Strategic Entrepreneurship** " , International Journal of Economic and Administrative Studies .
- 329 – Zott , C . , (2003) , " **Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance : In Sights From a Simulation Study** " , Strategic Management Journal 24 : 97 – 125 .

E – Enter net :

- 330 - [http : // www.Manhal.Net/Articles.php?Action=Show&id=8947](http://www.Manhal.Net/Articles.php?Action=Show&id=8947)
- 331 – [http : // www.Ajurry.Com/vb/Showthread.php?t=1058](http://www.Ajurry.Com/vb/Showthread.php?t=1058)
- 332 – [http : // www.Wikipedia.Org/wiki/D9](http://www.Wikipedia.Org/wiki/D9)
- 333 – Magni , & Provera , & Prosepio , (2008) , " **Improvisation Geographically – Dispersed Teams : Does Distance Matter** " .
- 334 – Eletero , (2010) , " **Intuition at Work** " , [on – Line] , Available at : [http : // Eletero web.eu/pdf/Intuition at Work ENG . pdf](http://Eletero.web.eu/pdf/Intuition%20at%20Work%20ENG.pdf) (Accessed : 18th Mar . 2012) .
- 335 - www.cbi.iq/index.php?pid=history .

الملاحق

الملحق (1)

قائمة السادة المحكمون لإدابة القياس *

ت	اللقب العلمي	اسم الأستاذ واللقب	الاختصاص	عنوان العمل
1.	أستاذ	د . إحسان دهش جلاب	الإدارة الإستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
2.	أستاذ	د . رفاء فرج سموعي	منظمة	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
3.	أستاذ	د . سعد علي حمود العنزي	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
4.	أستاذ	د . صباح محمد موسى	إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
5.	أستاذ	د . صالح عبد الرضا رشيد	أدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
6.	أستاذ	د . طاهر محسن الغالبي	أدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
7.	أستاذ	د. عواد كاظم شعلان الخالدي	إحصاء	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
8.	أستاذ	د. علاء فرحان طالب الدعي	إدارة التسويق	قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
9.	أستاذ	د . عبد الحسين حسن حبيب	إحصاء	قسم الإحصاء / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
10.	أستاذ	د. عبد الرضا فرج بدر اوي	إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
11.	أستاذ	د. مؤيد يوسف نعمة الساعدي	إدارة موارد بشرية	قسم المحاسبة / الكلية التقنية الادارية المسيب / جامعة الفرات الاوسط التقنية .
12.	أستاذ	د. مؤيد عبد الحسين الفضل	بحوث عمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
13.	أستاذ مساعد	د. جواد محسن العارضي	ادارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
14.	أستاذ مساعد	د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي	إدارة إستراتيجية و موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .

15.	أستاذ مساعد	د . سماح مؤيد محمود	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
16.	أستاذ مساعد	د. عبد الرحمن مصطفى الملا	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
17.	أستاذ مساعد	د. علي رزاق العابدي	موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
18.	أستاذ مساعد	د . لمياء سلمان الزبيدي	إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
19.	أستاذ مساعد	د. ليث علي يوسف الحكيم	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
20.	أستاذ مساعد	د . ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي	سلوك تنظيمي	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية / جامعة كربلاء .

* تم ترتيب أسماء السادة المحكمين وفقاً للقلب العلمي وتسلسل الحروف الهجائية .

الملحق (3)

المقابلات التي أجراها الباحث مع المدراء والمسؤولين في المصارف الخاصة عينة الدراسة في محافظات الفرات
الاطوسط *

ت	أسم المصرف	تاريخ المقابلة	أسم المسؤول	المنصب الوظيفي	عدد المقابلات	مدة المقابلة
1.	مصرف المنصور	2015/2/24	محمد مهدي جواد تحسين نعمة احمد علي سلمان سعيد عبد العزيز موسى الحساني	مدير مصرف مدير ادارة فرع مدير قسم مدير مفوض	2 متفرقة 1 1	20 دقيقة 2 ساعة 1 ساعة 1 ساعة
2.	مصرف دار السلام	2015/2/26	مرتضى مزهر عبود احمد سلمان كاظم زياد هاشم عباس خالد عبدالله عبد	مدير مصرف مدير ادارة فرع مدير قسم مدير مفوض	1 1 2 1	25 دقيقة 15 دقيقة 2 ساعة 40 دقيقة
3.	مصرف الائتمان العراقي	2015/2/27	صالح ذياب مانع حيدر عبدالزهره داود سيف فاضل جدوع علي مهدي شعبان	مدير مصرف مدير ادارة فرع مدير قسم مدير مفوض	2 متفرقة 1 3	1 ساعة 2 ساعة 30 دقيقة 2 ساعة
4.	مصرف الأهلي العراقي	2015/2/28	أرشد خليل حسين عبدالهادي صادق حيدر حمد ياسر محسن مجيد علي حسين	مدير مصرف مدير ادارة فرع مدير قسم مدير مفوض	1 3 متفرقة 1	15 دقيقة 2 ساعة 2 ساعة 30 دقيقة
5.	مصرف دجلة والفرات	2015/3/1	سعدي نعمان حمد عماد أياد نظمي صاحب بدر عبود	مدير مصرف مدير ادارة فرع مدير قسم	2 2 2	1 ساعة 1 ساعة 1 ساعة

30 دقيقة	1	مدير مصرف	طلال ابراهيم رحومي	2015/3/2	مصرف الاتحاد العراقي	6.
1 ساعة	2	مدير ادارة فرع	علي مفتن خفيف			
2 ساعة	متفرقة	مدير قسم	جاسم محمد عيسى			
35 دقيقة	1	مدير مفوض	هلال بشير داود			
4 ساعة	4	مدير مصرف	رشا علي عبود	2015/3/3	مصرف بغداد	7.
2 ساعة	متفرقة	مدير ادارة فرع	خالد عبدالعظيم محمد			
2 ساعة	3	مدير قسم	هاشم ياسين علي			
1 ساعة	3	مدير مفوض	سرمد سعد علي			
34 ساعة					المجموع الكلي	

المصدر : من أعداد الباحث .

ملاحظات* :

- 1 – رتبت أسماء السادة المسؤولين بالأعتماد على تاريخ المقابلة .
- 2- تم ترتيب التاريخ على أساس أول مقابلة .
- 3- أسباب المقابلات جميعها تتعلق بالتعرف على طبيعة عمل المصرف والمعلومات التي تتعلق بالدراسة .

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / إستبانة أطروحة دكتوراه

السادة رئيس مجلس الإدارة وأعضائها والمدراء المفوضين ونوابهم ومدراء الأقسام المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية احترام وتقدير ...

بين أيدكم الكريمة إستمارة الإستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة ب(تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط) . وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال . ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم ، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم القيادية في مصارفكم . وقد وقع الاختيار على مصارفكم لكونكم الأقرب إلى موضوع الأطروحة ودورها الفاعل والمؤثر في الميادين العلمية .

لذا يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرافقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه تمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية ، فإنه يهمننا أخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو أن يكون موضوعياً وحيادياً . كما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة :-

- أجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء .
- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- بعد قراءة كل سؤال ضع علامة (√) تحت إحدى البدائل الخمس التي تبين مدى إتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- الباحث على أستعداد للإجابة عن أي تساؤل أو أستفسار قد يرغب المستجيب الأستيضاح عنه .
- أن رأيكم سيكون بمثابة مرشد ودليل يبين الطريق أمام الباحث ومحفزاً للتحدي والخروج بالشئ الجديد علمياً .
- وأخيرا يرجى الإجابة عن جميع فقرات الإستبانة لأن ترك فقرة دون أجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الإستمارة وبالتالي أهملها .

مع الشكر والتقدير لتعاونكم وشخصكم الكريم

الباحث

عادل عباس عبد حسين

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

م 2015

المشرف

الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري

عميد كلية العلوم السياحة / جامعة

كربلاء

الجزء الأول

ت	اسم المصرف
1.	النوع الاجتماعي <input type="radio"/> ذكر <input type="radio"/> أنثى
2.	الحالة الاجتماعية <input type="radio"/> أعزب <input type="radio"/> متزوج <input type="radio"/> أرمل <input type="radio"/> مطلق
3.	العمر <input type="radio"/> 20 - أقل من 30 سنة <input type="radio"/> 50 - أقل من 60 سنة <input type="radio"/> 30 - أقل من 40 سنة <input type="radio"/> 60 - فأكثر سنة <input type="radio"/> 40 - أقل من 50 سنة
4.	المؤهل العلمي <input type="radio"/> إعدادية فما فوق <input type="radio"/> بكالوريوس <input type="radio"/> دبلوم <input type="radio"/> دبلوم فني <input type="radio"/> دبلوم عالي <input type="radio"/> ماجستير <input type="radio"/> دكتوراه
5.	الدولة المانحة للشهادة <input type="radio"/> العراق <input type="radio"/> دولة عربية <input type="radio"/> دولة اجنبية
6.	مدة الخدمة الكلية <input type="radio"/> أقل من 10 سنوات <input type="radio"/> 10 - أقل من 15 سنة <input type="radio"/> 15 - أقل من 20 سنة <input type="radio"/> 20 - أقل من 25 سنة <input type="radio"/> 25 - أقل من 30 سنة <input type="radio"/> 30 - فأكثر سنة
7.	مدة الخدمة في المصرف <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات <input type="radio"/> 5 - أقل من 10 سنة <input type="radio"/> 10 - أقل من 15 سنة <input type="radio"/> 15 - أقل من 20 سنة <input type="radio"/> 20 - أقل من 25 سنة <input type="radio"/> 25 سنة فأكثر
8.	المنصب الحالي في المصرف <input type="radio"/> مدير مصرف <input type="radio"/> رئيس مجلس إدارة <input type="radio"/> عضو مجلس إدارة <input type="radio"/> مدير إدارة فرع <input type="radio"/> مدير قسم <input type="radio"/> مدير مفوض
9.	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية <input type="radio"/> شاركت بدورات الإختصاص <input type="radio"/> شاركت بدورات عامة <input type="radio"/> لم أشارك في أي دورة

الجزء الثاني

أولاً : الريادة الإستراتيجية **Strategic Entrepreneurship** - هو ذلك السلوك الساعي إلى تقييم الفرص وتصميم إستراتيجيات قادرة على أستغلالها . (Krasniqi and Kume, 2013 :267).

وقد تم إعتداد الأبعاد الفرعية الأتية إستناداً إلى , (Kimuli , 2012) :

أ- ثقافة ريادية **Entrepreneurial Culture** :- هي نظام القيم المشتركة (أي ما هو مهم) والأعتقاد (أي كيف عمل الأشياء) التي تصيغ هيكل إجراءات المنظمة لأعضائها من أجل وضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المنظمة) , (Mohutsiwa ,2012 : 42) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		لاوافق على الاطلاق	لاوافق	محايد	وافق بشدة
1.	أمتلك فلسفة واضحة عن تبني الأفكار الواعدة.				
2.	أمتلك القدرة على جعل العاملين في المصرف يدركون أهمية التغيرات الخارجية على مكانتنا في السوق .				
3.	أرغب بإيجاد توجه مفاهيمي لدى المصرف بأن هناك حاجة دائماً لتوليد أفكار جديدة .				
4.	أركز على تحسين مكانة المصرف من خلال تعزيز قدرته على تقديم خدماته بإستمرار .				
5.	أسعى إلى أن يسود المصرف قيم المشاركة التنظيمية في تقديم الخدمات .				

ب - قيادة ريادية **Entrepreneurial Leadership** :- هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد إستراتيجياً من خلال التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة التنافسية , (Kimuli . 2011 :14)

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		لاوافق على الإطلاق	لاوافق	محايد	وافق بشده
6.	تساعدني علاقاتي الجيدة في المصرف على قبول العاملين لقراراتي .				
7.	يهتم المصرف بقدراتي ومؤهلاتي غير التقليدية				
8.	يؤمن المصرف بضرورة ممارستي للقيادة من خلال تكامل الشجاعة والثقة والجرأة .				
9.	تسود أجواء بيئة العمل الإلتزام في قراراتي .				
10.	أشجع عن طريق مبادراتي على خلق حالة التزم العاملين بتحقيق أهداف المصرف .				

ت - عقلية ريادية Entrepreneurial Mindset :- هي القدرات العقلية والإدراكية التي يمتلكها الريادي , والتي تسمح له بتصور أفكار وسيناريوهات جديدة والإحساس بسرعة العمل حتى في الظروف غير المؤكدة (Mohutsiwa , 2012 :2)

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		لاوافق على الإطلاق	لاوافق	محايد	وافق بشده
11.	أعتمد على سرعة البديهية عندما أريد الحصول على فرص ريادية .				
12.	أستخدم خيالي دائماً لتصور تأثير قراراتي في الآخرين .				
13.	أعدّ التوافق والإنسجام في تنفيذ الأعمال كأساس لنجاح المصرف .				
14.	إدرك التأثيرات الكبيرة للظروف الطارئة في مستقبل المصرف.				

ج - إدارة الموارد استراتيجياً Strategic Resources Management :- هي عبارة عن مهارة المنظمة في مواجهة تحدي محدودية مواردها عن طريق إستغلال المزايا التنافسية الحالية وتمكنها من البحث عن فرص جديدة المستقبلية وتحقيق التوازن في مواردها الاستراتيجية (Belmer and Ruslianti , 2005 : 245)

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لاوافق على الاطلاق	لاوافق	محايد	وافق بشدة
15.	أركز على موارد مميزة في المصرف .				
16.	تتسم أستجابتي بالسرعة لرغبات الزبائن .				
17.	أرتب أولويات عملي حسب تأثيرها في مكانة المصرف وموقعه في السوق .				
18.	أراعي الموارد الإستراتيجية لضمان مستقبل أفضل للمصرف .				

ثانياً : المكانة الإستراتيجية Strategic status :- هي أداة ذكية يمكن أن تسهم في خلق مكانة ناجحة من خلال خيارات تكنولوجية جديدة , (Karama , 2013 : 5) .
وقد تم إعتداد الأبعاد الفرعية الأتية إستناداً إلى (Mourik and Raven , 2006) :

أ - التعبير وتشكيل التوقعات Voicing & Shaping of expectations :- هي عبارة عن رؤى مستقبلية مختلفة تتغير وفقاً للظروف الخارجية ومستوى المكانة , وتدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها , (Raven , 2005 : 39) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لاوافق على الاطلاق	لاوافق	محايد	وافق بشدة
19.	أسعى إلى تقليل الفجوة بين التوقعات ومستوى العمل الحالي ومكانة المصرف .				
20.	أستجيب لحاجات الزبائن وأعكس ذلك في مستوى توقعاتي .				
21.	أسعى لتبني التكنولوجيا التي تلائم مستوى توقعاتي .				

					22. يمتاز تعبيرى عن التكنولوجيا غير الموجودة حالياً والخاصة من خلال توقعاتى على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة .
					23. أتبنى الأفكار التي تفوق توقعات الزبائن وطلباتهم المتغيرة .

ب - تشكيل شبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) Network Formation :-

هو عملية مهمة لخلق مكانة من المتوقع حدوثها في المستقبل لمجموعة من المستخدمين لهذه التكنولوجيا الجديدة وتسهيل التفاعل بين حملة الأسهم (أصحاب المصلحة) وتوفير الموارد اللازمة (المال ، الأفراد ، الخبرة) ، (Schot and Geels ,2008 : 540) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لاوافق على الاطلاق	لاوافق	محايد	وافق بشدة
24.	أدرك الأهمية الكبيرة لتكوين شبكة اجتماعية تشمل أغلب شرائح المجتمع .				
25.	أعمل على تحقيق تكامل بين أنشطة العلاقات العامة والشبكة الاجتماعية للتعاملات والعلاقات الداخلية والخارجية.				
26.	أعرف ما النشاطات والاهتمامات الاجتماعية بهدف تحديدها كفرص سوقية جديدة				
27.	أعتمد على المشاركة الفاعلة للشبكات الاجتماعية لكسب الزبائن الجدد .				

ت - عمليات التعلم Learning Processes :-

تشير إلى مجموعة من العمليات والتغييرات الضرورية لإغتنام الفرص والتي يمكن أن تعظم الإمكانيات التكنولوجية ، (Wiskerke and Ploeg , 2004 : 2) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		لاوافق على الاطلاق	لاوافق	محايد	وافق بشدة
28.	أتفوق على الآخرين من خلال عمليات التعلم والتفكير الاستراتيجي .				
29.	أعد عمليات التعلم أحد مصادر إستغلال الفرص الجديدة وتحقيق المكانة المميزة للمصرف.				

					30. أقوم بمتابعة عمليات التعلم لتطوير أعمال المصرف وتعزيز مكانته .
					31. أستفاد من الأخطاء السابقة في عمليات التعلم لتجنب حدوثها مستقبلاً .
					32. أهتم بتحسين طريقة تفكير العاملين في المصرف .

ثالثاً : الإرتجال التنظيمي **organizational improvisation** : هو مفهوم العمل فور وقوعه بالإعتماد على الموارد المتاحة ، وهي عملية متناقضة تتضمن الهيكل وإستبدال البيروقراطية الصارمة بأشكال أكثر مرونة . وخروجاً أو تحول عن الذاكرة الإجرائية المخزنة لزيادة فرص التكيف التنظيمي ، ويمثل عملية تنظيمية واسعة الإنتشار .
وقد تم إعتماد الأبعاد الفرعية الأتية استناداً الى (Vuckic ,2012),(Kamoche et al .,2005)

أ - بناء الحل (Bricolage) : هي عملية مزج الموارد المتاحة لدى متخذ القرار في سبيل إيجاد حل للمشاكل وخلق فرص جديدة . (Cunha,2012) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		او افاق بشدة	او افاق	محايد	لا او افاق على الاطلاق
33	أعتمد عند الحاجة لإتخاذ قرار سريع أفضل البدائل المتاحة.				
34	أحاول بعض الأحيان العمل خارج الخطة من خلال الإعتماد على قدرة المهمة .				
35	أعتمد على بعض العوامل التي تتميز بنوع من حرية التصرف .				

ب - الحدس **Intuitive** :- هو قدرة الفرد على التفكير وتقديم تلك الأفكار حال بروز الحاجة إليها , (Eletero ,2010 : 2) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق على الاطلاق
36.	عندي القدرة على إختيار تفسير واضح للمشكلات والطلبات المجتمعية .				
37.	أمتلك القدرة التحليلية لمساعدة الآخرين .				
38.	أحدد بدقة كيف ينظر الزبون إلى ما هو غير مرغوب .				

ت - الإبتكار **Creativity** :- هو عملية الإنحراف عن الممارسات القائمة أو المعرفة الحالية , وقد تكون جديدة على المنظمة إلا أنها لاتعني بالضرورة أن تكون عملية جديدة في العالم , (Pina et al. , 2003 : 44)

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق على الاطلاق
39.	أهتم كثيرا بإيجاد أساليب بديلة لإداء العمل .				
40.	أحاول تلبية شيء يلامس مقاصد الزبائن لغرض معين .				
41.	أصغي جيداً لإستثمار الفرص المناسبة في السوق .				

ج - التكيف **Adaptation** :- هو عبارة عن قدرة المنظمة على أحتواء الظروف غير الملائمة والأحداث غير المتوقعة و المفاجآت وتمكنها من تحديد المشاكل وتحديد الأولويات , لغرض التعامل معها , والقدرة على الإستجابة للمشاكل الناشئة التي لايمكن التنبؤ بها ,

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق على الاطلاق
42.	أتفهم العلاقة بين المصرف والربون .				
43.	أستجيب بشكل جيد لظروف العمل المختلفة .				
44.	يوجد لدي القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة منطقية .				

ح - الإبداع Innovation :- هو طاقة عقلية يمتلكها الفرد تمكنه من حل المشكلات بأساليب جديدة , وإنجاز كل ما هو جديد , (Hackbert ,2010 :1) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق على الاطلاق
45.	أبحث باستمرار عن إيجاد حلول بديلة مختلفة عن ماسبق .				
46.	أمتلك الجرأة على طرح الأفكار المبدعة .				
47.	أحاول دائماً الاختلاط مع الافراد المبدعين للإفادة من إبداعاتهم عن القضايا المهمة .				

خ - الفرصة Opportunity :- هي حالة الدمج بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لإستغلال ظروف إستثمارية تساعد على إيجاد سلع وخدمات جديدة تحقق اشباع حاجات الزبائن أو السوق . (Longenecker et al ,2011 : 87) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق على الاطلاق
48.	أطور أسلوب عملي وفقاً للفرص المتاحة .				
49.	أشخص الفرص قبل المنافسين .				
50.	أسعى لإستغلال الفرص ضمن مخاطر محسوبة .				

د - إدراك المخاطر Risk perception :- تعني تصور مخاطر الإرتجال التنظيمي عند تجاوز العاملين ذوي الخبرة للحدود الآمنة للإرتجال , (Leyboune , 2002 : 347) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق على الاطلاق
51.	أعتمد على التراكم المعرفي قبل الدخول لمجالات عمل جديدة تتصف بالمخاطرة .				
52.	أنظر إلى تحمل المخاطرة وتبنيها بأنه سمة إيجابية .				
53.	يسهم تحملي للمخاطرة في تحقيق النجاح وإتخاذ قرارات صائبة .				

ذ - العفوية Spontaneity -: هو القدرة على التفاعل مع البيئة دون تخطيط ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة , (Pina et al ., 1999 : 40) .

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق على الاطلاق
54.	أشعر أن أجواء العمل الساندة تشجع على التفاعل الإيجابي بين العاملين والزبائن .				
55.	أوفر فرص للتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات والمشاركة في إتخاذ القرارات .				
56.	أطبق مبدأ المرونة في أنشطة المصرف باستمرار .				

ABSTRACT:

The study addressed the role that could be played improvisation organizational in enhancing the impact of the strategic entrepreneurship to achieve The strategic status, and in order to achieve this goal has been the expression of strategic entrepreneurship , as an independent variable Through the dimensions of (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurship mindset, strategic management resources) .

As has been the organizational improvisation express a variable as a mediator through the dimensions of (bricolage, intuitive, innovation, adaption, creativity, opportunity, risk perception ,and spontaneity). while the expression of the strategic status as a dependent variable through the dimensions of (voicing and shaping of expectations, social networks, formation, and learning processes).

the study summarized the problem of a set of questions, what was the most important role in the achievement of organizational improvisation most suited strategic niche and the nature of the current situation of the banks studied in the light of its performance and practices. It was selected representative sample of (280) people representing leaders and workers in the private banks in the middle AL-furit provinces, as it owns more than (70%) of them expertise of (16-26) years.

this study adopted analyzing descriptive statistical means (frequencies, percentage, weighted arithmetic mean, standard deviation) as well as was the use of inferential statistics (coefficient of variation, , interpretation coefficient, pearson correlation coefficient). It has been using a range of statistical significance tests (test T, test F, the factor analysis), as well as the use of the program (SPSS v.16) to extract financial indicators.

among the results of the study to adopt practices and philosophy of organizational improvisation compared to the official practices based on procedures and routines contribute to building a well-developed philosophy of improvisation and organizational scenarios and capabilities creative and bold , lead to a change in the strategic status of the private banks studied, and then close the gap. The study found a set of recommendations depend on the results of the study .

**Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Kerbala University
College of administration & economics
Business administration department**

**Effect of the strategic entrepreneurship to
achieve the strategic status of the
organization through organizational
improvisation.**

(Analytic study of the views of a sample of employess in
the private banks in provinces the middle AL-furit)

**A Thesis Submitted to the Council of the College of
Administration & Economics , Kerbala University in partial
Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Philosophy Doctor in Business Adiministration Sciences .**

By

Adel Abass Abed Hussein

**Under The Supervised
Professor**

Dr. Akram Muhsin AL-Yasiri

Kerbala

2015 A.D.

1436 A.H.