



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

**إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني إنموذج المنظمات  
الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية  
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق  
(زين العراق – أسا سيل – كورك )**

**أطروحة مقدمة إلى**

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

**من قبل**

**محمد ثابت فرعون الكرعوي**

**بإشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**عواد كاظم الخالدي**

**جامعة كربلاء**

**2015م**

**الأستاذ الدكتور**

**سعد علي العنزي**

**جامعة بغداد**

**1436 هـ**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

الإسراء/من الآية 85

## إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة: بـ "صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير  
إنموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية : دراسة تطبيقية لعينة من  
الشركات ( اساسيل ،كورك ،زين العراق ) للاتصالات المتنقلة في العراق" جرى بإشرافي في  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة  
الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

التوقيع:

التوقيع:

الاسم:

الاسم:

التاريخ: / / 2014

التاريخ: / / 2014

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن الأطروحة الموسومة: بـ " صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير  
إنموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية : دراسة تطبيقية لعينة من  
الشركات( اساسيل ،كورك ،زين العراق ) للاتصالات المتنقلة في العراق " تمت مراجعتها من  
الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الأطروحة  
مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر لسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / 2014

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات التي تقدم بهما المشرفين والمقوم اللغوي، أشرح هذه الأطروحة  
للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / 2014

## توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرفين والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات  
العليا، أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / 2014

## إقرار المشرفين

أشهد أن اعداد هذه الاطروحة الموسومة بـ " استراتيجية ريادية الاعمال لتبني انموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق " زين العراق - أسا سيل - كورك " جرى بإشرافنا في قسم ادارة الاعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.

التوقيع:

المشرف: أ.د. عواد كاظم الخالدي

التاريخ: 2015/ /

التوقيع:

المشرف: أ.د. سعد علي حمود العنزي

التاريخ: 2015/ /

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين اللتين تقدم بهما المشرف والخبير اللغوي، أرحش هذه الاطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.د. حميد عبيد عبد

التاريخ: 2015/ /

## إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والخبير اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أرحش هذه الاطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.فؤاد حمودي العطار

التاريخ: 2015/ /

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن هذه الأطروحة الموسومة بـ " استراتيجية ريادية الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق " زين العراق - أسا سيل - كورك " قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الأطروحة مؤهلة للمناقشة ما تعلق الأمر لسلامة الأسلوب وصحة التعبير .

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. صادق فوزي دباس العبادي

التاريخ: / / 2015

## قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على الأطروحة الموسومة (إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني إنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أسا سيل - كورك )) وناقشنا الطالب (محمد ثابت فرعون الكرعاوي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الإدارية وبدرجة ( امتياز )

الأستاذ الدكتور

انتظار أحمد الشمري

كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية  
(عضواً)

الأستاذ المساعد الدكتور

علي رزاق العابدي

كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة  
(عضواً)

الأستاذ الدكتور

صلاح الدين عواد الكبيسي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد  
(عضواً)

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

كلية العلوم السياحية/جامعة كربلاء  
(عضواً)

الأستاذ الدكتور

سعد علي حمود العنزي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد  
(عضواً ومشرفاً)

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء  
(عضواً ومشرفاً)

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء  
(رئيس اللجنة)

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

2015/ /

## الإهداء

إلى من توكلت عليه الله تعالى ربي

إلى سيد البشرية جمعاء ومعلمهم المصطفى محمد ﷺ

إلى روح السيد الشهيد محمد محمد صادق الصدر

وجليله الطاهرين . . وفاء وإخلاصاً

إلى رمز السلام وقائد سرايا السلام السيد المجاهد

مقتدى الصدر (أعزة الله)

إلى روح والدي الطاهرة

وإلى والدتي أطال الله في عمرها برأهما وإحساناً

وإلى روح أخي الشهيد البطل "علي" وفاء له وإخلاصاً

إلى كل من كان سندي في مرحلة العلم

وإلى فلذات كبدي ولدي

وإلى وطني الجريح العراق

أهدي جهدي المتواضع وفاء لكل من ذكرت

**الباحث**



## شكر وعرfan

الحمد لله رب العالمين حمداً وشكراً. والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد الصادق الأمين ﷺ. إن مما يوجب عليّ صدق التمسك بقوله تعالى: ﴿وَلَا تَتَسَوَّأُ الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾. أن أقف وأنا أضع للمسات الأخيرة على هذه الأطروحة لأقدم جزيل شكري وامتناني لكل من كان له حضور معي في مد يد العون والمساعدة في إثراء كتابتها وحتى إكمالها مبتدئاً بذكر المشرفين عليها، أساتذتي الأفاضل الأستاذ الدكتور (سعد علي حمود العنزي)، والأستاذ الدكتور (عواد كاظم الخالدي) عميد كلية الإدارة والاقتصاد لما أبدوا من إشراف ومتابعة متواصلة حتى آخر لمسة فيها وكذلك رعايتهما وتوجيهاتهما السديدة التي كان لها الأثر في بلوغ مساعي وتحقيق مناي، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأن واجب العرفان عليّ أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة. وأتقدم بالشكر والثناء إلى أساتذتي الذين كانوا منهلماً للعلم والمعرفة طيلة مدة الدراسة كل من: (الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري، الأستاذ الدكتور مؤيد الساعدي، الأستاذ الدكتور هاشم الشمري، الأستاذ الدكتور ميثم ربيع الحساوي، الأستاذ الدكتور غسان اللامي، الأستاذ الدكتور عبد الحسين حبيب، الأستاذ الدكتور صلاح الدين الإمام، والأستاذ المساعد الدكتور حسين عزيزة، وأخيراً أوجه شكري وامتناني إلى الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي لما بذله من جهد وتوجيه بتقديم النصح والمشورة العلمية. وأتقدم بالشكر لكل من الأستاذ المساعد الدكتور حامد كريم الحدراوي والأستاذ المساعد الدكتور علي العبادي والأستاذ المساعد الدكتور هاشم العبادي لتقديمهم النصح والمشورة العلمية.

ويتقدم الباحث بالشكر والعرfan إلى الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب)، عميد كلية الإدارة والاقتصاد السابق لرعايته الكريمة واهتمامه بطلبة الدراسات العليا. والأستاذ الدكتور (مهدي السهر الجبوري) معاون عميد العلمي، والأستاذ المساعد الدكتور (عباس الدعيمي) معاون الإداري. والأستاذ (فؤاد العطار) رئيس قسم إدارة الأعمال، والمدرس (نعم) على تعاونهم ومساعدتهما لطلبة الدراسات العليا. لما أبدوا من مساعدة واهتمام طيلة فترة الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأسجل شكري وعرفاني إلى أخي وعزيزي الأستاذ (كرار صالح الخفاجي) لما قدم لي من توجيه وتقديم النصح والاهتمام في مرحلة التقديم لبرنامج الدكتوراه فله مني فائق الشكر والامتنان. وأخيراً أتقدم بالشكر للرئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمون على تجشّمهم عناء السفر والحضور لمناقشة الأطروحة وإخص بالذكر الأستاذ الدكتور علاء فرحان والأستاذ الدكتور صلاح الدين الكبيسي والأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري والأستاذ الدكتور انتظار الشمري. وأودعبر عن شكري للأخ أوراس زهير العيسى "مكتب الجامعة كلية الإدارة والاقتصاد، لتولي مهمة طبع الأطروحة فله مني فائق الشكر والاعتزاز. وختاماً أسجل خالص شكري لأعز الناس أفراد عائلتي ونسأل الله أن يوفقنا جميعاً، ويسدد على طريق الخير خطانا أنه سميع مجيب.

ومن الله التوفيق

الباحث

## المقدمة

أصبحت ريادية الأعمال السمة الإستراتيجية للنمو والميزة التنافسية، والتي يمكن أن تسهل عملية الدخول إلى الأسواق الدولية، ولذا شهدت بيئة الأعمال تطورات سريعة كانت لها آثارها الإيجابية على منظمات الأعمال، وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها وقدراتها البشرية. وهنا أدركت المنظمات الناجحة أن استمرارها وديمومة نجاحها في الأمد البعيد مرهون بصياغة إستراتيجية ريادية الأعمال وحاجتها إلى بناء القدرات البشرية والتفوق في مجال عملها من أجل تطوير نموذج المنظمات الذكية، ولكي يتحقق ذلك فإنَّ عليها يقع التكيف والاستعداد للاستباقية المستمرة لفرص السوق، وأن تسترشد بالمعرفة الضرورية والمهارات، بما يتيح لها اغتنام تلك الفرص، وهذا ما يجعل إستراتيجية ريادية الأعمال لها القدرة على تطوير وبناء المنظمات الذكية من أجل نجاحها واستمرارها في تعزيز قدراتها البشرية، وإعادة تكوين قيمتها من خلال الدخول بأسواق جديدة وقيمة أعلى للزبون، وتبني نماذج رائدة جديدة للأعمال، وإبداعاً مستمراً يفوق المنافسين.

وانطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة الدراسة لتمزج وتكامل بين مفهوم إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية من أجل تطوير أنموذج المنظمات الذكية، ويعدُّ ذلك بحد ذاته من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري وحقل الإدارة الإستراتيجية. لذا أصبحت المنظمات بحاجة إلى الإستراتيجية الريادية مستندة على فلسفات إدارية وإستراتيجيات غير تقليدية لمواجهة الضغوط المستمرة، ولتتمكن من تكييف قدرتها مع متطلبات البيئة واحتياجاتها والمستندة في مضمونها على تطوير وبناء المنظمة الذكية لتعمل في إطار مصطلح (إستراتيجية ريادية الأعمال) والذي يوصف بكونه نمطاً جديداً من التفكير فيما يتعلق بالتجديد الإستراتيجي للمنظمة وإستراتيجياتها التي تساعد على تحقيق التميّز المستدام الذي يصعب على المنافسين محاكاته.

وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة مصطلحات تحث المنظمات على كسر طوق التقليدية والإتيان بما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات بناء قدرات الموارد البشرية الذي يهدف إلى عملية تغيير القاعدة المعرفية للمنظمة، والمصطلح الآخر هو المنظمة الذكية، الذي يمثل تبادل البراعة بين وحدات المنظمة أو بين المنظمة والبيئة المحيطة بمضامينها من أجل منافع حالية ومستقبلية، والتي تعدّ جزءاً مكملاً لفعاليات ونشاطات المنظمات الذكية. إذ يشكل هذان المصطلحان دعامتين أساسيتين لها انعكاساتها على إستراتيجية ريادية الأعمال لمنظمات الأعمال، بوصفهما حلاً إستراتيجياً لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات في بيئة الأعمال، ولكون تفاعلها يسهم وبشكل كبير في تحقيق قيمة عالية لأعمال المنظمة من خلال الإسهام المباشر في رفع كفاءة إدارة الأعمال والنشاطات المختلفة في المنظمة.

وانطلاقاً من أهمية هذه المتغيرات لمنظمات الأعمال، التي أضحت بأمس الحاجة إليها فقد جاءت هذه الدراسة لتشكّل إسهاماً متواضعاً تقدم العون لشركات الاتصالات في العراق الراغبة في تبني هذه المتغيرات مستهدفةً التعرّف على مفهوم إستراتيجية ريادية الأعمال واختبار علاقته مع بناء قدرات الموارد البشرية، وانعكاس هذه العلاقة على المنظمات الذكية على أرض الواقع وبالمنهجية العلمية والتحليل في عينة من شركات الاتصالات العاملة في العراق متمثلةً بـ(آيسايل، زين العراق، كورك) والدور المهم الذي تمثله في تطور المجتمع، ولممارسة هذه الشركات بعضاً من التطبيقات العملية لبناء قدرات الموارد البشرية، إذ كانت ميداناً ملائماً لاختبار مشكلة الدراسة التي تمثلت بتساؤلات عن مستوى الإستراتيجية الريادية وقدرات الموارد البشرية من أجل تطوير وبناء انموذج المنظمات الذكية فيها، وطبيعة العلاقة والتأثير بينهما، وهكذا انبثقت من هذه الآلية العديد من الفرضيات التي تحاول أن تثبت العلاقة والتأثير أعلاه.

تري الدراسة الحالية أنّ العديد من الشركات تحاول أن تكون منظمات ذكية بعيداً عن بناء قدرات الموارد البشرية، لذا فإن من مسوغات إجراء الدراسة تتمثل بالآتي: (أهمية التوسع في دراسة إستراتيجية ريادية الأعمال وكيفية صياغتها كونها من المواضيع الحديثة والمهمة للمنظمات العراقية. فضلاً عن أهمية التوسع في دراسة قدرات الموارد البشرية وكيفية بنائها كونه من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. كما أن التوسع في دراسة تطوير إنموذج المنظمات الذكية وعدم تفويت الفرص على شركات الاتصالات المتنقلة في الإفادة منه في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى تحقيق أهدافها الاجتماعية.

وتحقيقاً لمتطلبات منهجية الدراسة وبيان مدى سريان أنموذجها واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، اعتمد الباحث مجموعة من البرامج الإحصائية المناسبة والتي شملت ( Data Analysis, SPSS, AMOS).

وبهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وتطبيقياً، فقد تكونت هيكلتها من خمسة فصول رئيسية، استعرض الأول منها ثلاث مباحث الأول يعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة الداعمة لموضوعها، مع بيان موقع الدراسة الحالية من خلال مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات. وتناول المبحث الثاني منهجية الدراسة من حيث المشكلة الرئيسية، والأهمية، والأهداف، ومنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وحدودها، وأساليب جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي، وأخيراً المبحث الثالث تناول المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها، والتعاريف الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية. أما الفصل الثاني الذي خصص لمناقشة صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال من خلال ثلاثة مباحث، إذ تناول الأول ريادية الأعمال من حيث المفهوم والأهمية، الخصائص، العناصر، والمنافع التي تحققها ريادية الأعمال، وشمل المبحث الثاني إستراتيجية ريادية الأعمال من حيث المفهوم، العلاقة التكاملية

بين ريادة الأعمال والإستراتيجية، والمداخل الإستراتيجية لريادية الأعمال. في حين شمل المبحث الثالث الذي خصص لاستعراض إبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال، ونماذج الإستراتيجية والتطبيقية.

وتلاهما الفصل الثالث ليوضح أهم ما جاء به لتطوير أنموذج المنظمات الذكية وبناء قدرات الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث، تناول الأول التأصيل الفكري لبناء قدرات الموارد البشرية من حيث المفهوم، الأهمية، المتطلبات، العناصر الرئيسة، المبادئ، وأخيراً المداخل. وأشار المبحث الثاني إلى فلسفة المنظمات الذكية ومنهجها المعرفي ليوضح المفهوم، الأهمية، الخصائص، المتطلبات، الممارسات وأخيراً الأبعاد والنماذج، وجاء المبحث الثالث لعرض العلاقات البنينة لاستراتيجية ريادة الأعمال مع المتغيرات الأخرى.

وجاء الفصل الرابع من الدراسة مخصصاً لتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، إذ تناول المبحث الأول عرض وتحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة، وبين المبحث الثاني اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط والتأثير، ووضح المبحث الثالث تحليل المسار لاختبار الفرضيات الرئيسة، وأخيراً تناول.

واختتمت الدراسة بالفصل الخامس الذي خصص لعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات والدراسات المستقبلية، إذ تناول المبحث الأول الاستنتاجات النظرية والعملية وفق ما أفضت إليه الدراسة النظرية للمتغيرات الرئيسة، ونتائج التحليل الأولي ونتائج علاقات الارتباط وتأثير تلك العلاقات في صياغة إستراتيجية ريادة الأعمال للشركات المبحوثة، وخصص المبحث الثاني للمقترحات العامة والخاصة بالشركات المبحوثة مجتمع الدراسة، ومقترحات الدراسات المستقبلية المكملة لموضوع الدراسة أو التي تصب في محتواها.

**الباحث**

## المستخلص:

تهدف متغيرات الدراسة الحالية الى إحدى أهم التحولات المعرفية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث لتشكل إطاراً فكرياً معبراً عنه بـ(صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية)، بوصفها المصدر الأهم لتحقيق تنافسية المنظمات واستدامتها في الألفية الثالثة، إذ تم التعبير عن إبعاد الإستراتيجية الريادية بـ(تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، والتوجه نحو الإبداعية) استناداً إلى (Aktan & Bulut,2008)، بينما تم التعبير عن قدرات الموارد البشرية بإبعادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى الاتجاهات، ومستوى الممارسة) استناداً إلى (Chapagain,2004) وأخيراً تم التعبير عن إبعاد المنظمات الذكية بـ(التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، والبراعة) استناداً إلى (Schwaninger,2001).

لقد أنطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها (ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية في شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق؟ وهل يدرك المدراء فيها أهمية بناء قدرات الموارد البشرية على وفق أولوياتها؟ وما هو الدور التأثيري لها في تطوير إنموذج المنظمات الذكية لها) حيث استهدف من الإجابة عن هذه التساؤلات بأستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، كونها تعد من الموضوعات الحديثة على البيئة العراقية، ومن ثم تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، التي خضعت الدراسة لعينة من هذه الشركات والمتمثلة بـ(زين العراق، اسياسيل، وكورك) وقد حددت عينة الدراسة بـ(308) فرداً موزعين على المستويات الإدارية للشركات عينة الدراسة، وتكمن أهمية هذه الدراسة من إنها ستخرج بتأصيل فكري ومعرفي لطبيعة متغيرات الدراسة، مستنداً إلى الجهد التطبيقي لواقع صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية. ولتحقيق ذلك صيغت عدد من الفرضيات الرئيسية، وأخرى فرعية تتعلق بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وجرى اختبارها بمجموعة من الوسائل الإحصائية باستخدام الاستبانة (المقياس) كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

وأخيراً خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية، وأخرى تطبيقية شخصلت حقيقة واقع التطبيق للإستراتيجية الريادية، كان من أبرزها تكامل صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير إنموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية للشركات عينة الدراسة، إذ ثبت بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ووجود تأثير معنوي للإستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير إنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، مما يدل على أهمية الإستراتيجية الريادية وارتباطها بكل المتغيرات الأخرى في هذه الشركات. وقدمت الدراسة استنتاجاً مهماً وهو تولي شركات الاتصالات اهتماماً كبيراً بإستراتيجية ريادية الأعمال بوصفها وسائل مهمة لنقل المهارات والمعرفة التي تعزز من عمليتي بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير إنموذج المنظمات الذكية.

**المصطلحات الأساسية:** ريادية الأعمال، إدارة الموارد البشرية، قدرات الموارد البشرية، المنظمة الذكية، الريادة الإستراتيجية، شركات الاتصالات المتنقلة.

## الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة والمنهجية الميدانية وأدوات الدراسة ومجتمعها

### تمهيد

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، يناقش المبحث الأول، من الدراسة مراجعة لبعض الدراسات السابقة ومناقشتها من خلال الإطلاع على الدراسات والبحوث في ظل طرح موضوعاتها الفكرية ومنهجيتها العلمية والإفادة منها، بغية تحقيق أهداف الدراسة عبر ثلاث فقرات فرعية هي عرض الدراسات السابقة، ومناقشة الجهود المعرفية لها، فضلاً عن مجالات الاستفادة منها وبشكل دقيق في حين تناول المبحث الثاني من الدراسة المنهجية العلمية للدراسة والتي تتضمن معضلتها الفكرية من خلال دوافع دراسة الموضوع ومشكلتها الميدانية في المنظمات المبحوثة، وأهدافها وأهميتها، في حين تناول المبحث الثالث أدوات الدراسة ومجتمعها والعينة المستخدمة، وحدود الدراسة البشرية والمكانية والزمانية، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة وعينته، وأخيراً بناء مقاييس الدراسة.

## المبحث الأول

### عرض بعض الدراسات السابقة ومناقشتها

تشكل الدراسات السابقة (الأجنبية والعربية) أحد المرتكزات الرئيسة المهمة لأيّة دراسة قادمة، ولعل أهم جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق، وهذا سيمنع التكرار والتداخل، كما إنها تقدم للباحثين منافع عديدة من خلال ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيدهم في سعيهم الجديد، فقد جرى الإطلاع على الكثير من الدراسات والبحوث السابقة في هذا الموضوع، والاستفادة من بعض ما طرح في هذه الدراسات.

#### أولاً: عرض بعض الدراسات السابقة

لتحقيق الهدف الخاص بالدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها، لابدّ أولاً من تقديم عرض بسيط لأهم الدراسات على وفق الاستفادة منها في الدراسة الحالية، ومن خلال التركيز على عدد من النقاط الأساسية، وهذه النقاط تتضمن:

- 1- عنوان الدراسة والسنة التي قدمت فيها.
- 2- الهدف الأساسي من الدراسة.
- 3- الأسلوب البحثي المعتمد فيها وحجم العينة أن وجدت.
- 4- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية أن وجد هنالك علاقة.
- 5- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المعنية.

وفيما يأتي توضيح للدراسات والجهود المعرفية السابقة التي أطلع عليها الباحث وراجعها، وتمت الاستفادة منها في إعداد الدراسة الحالية، ويراعى في بعض عرض الدراسات السابقة تناولها، للعلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة. ابتداءً بالمتغير المستقل والوسيط والمعتمد على وفق البعد الزمني لتلك الدراسات من الأقدم للأحدث على وفق متغيرات إستراتيجية ريادية الأعمال، قدرات الموارد البشرية، المنظمات الذكية.

### 1- الدراسات ذات الصلة بـ (إستراتيجية ريادية الأعمال)

(أ) دراسة (Jenning,2004): ( Corporate Entrepreneurship and Equifinality )  
(an Empirical Analysis of Strategy-Structure-performance

#### (ريادية الشركة وتوازن التحليل التجريبي للإستراتيجية – الهيكل - والأداء).

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين المنظمات الريادية والجودة وارتباطها بالإستراتيجية والهيكل والأداء.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة بمديرين (148) شركة أمريكية لتوزيع الطاقة الكهربائية.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بالإستراتيجية والهيكل والأداء، واستعملت الاستبانة لجمع المعلومات، ومجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة (SPSS) في تحليل البيانات.

**نتائج الدراسة:** بينت نتائج الدراسة بان الشركات التي لديها الإستراتيجية والهيكل المثالي تكون ذات أداء عالي، وأن الشركات الريادية تكامل بين الهيكل والإستراتيجية، ولديها آلية بمجال عملها. وقد أثبتت نتائج الدراسة بان هنالك علاقة ايجابية بين ريادية الأعمال والهيكل والأداء.

**نوع الدراسة:** دراسة بحثية.

(ب) دراسة (Adegbite, et al.,2007) ( Evaluation of the Impact of: )  
Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale  
(Manufacturing Industries in Nigeria

#### (تقييم أثر خصائص ريادية الاعمال على الأداء في حقل الصناعات

#### (الصغيرة في نيجيريا)

**هدف الدراسة:** هو لتقييم أثر خصائص ريادية الأعمال على الأداء للصناعات الصغيرة في نيجيريا.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة بـ(100) شركة صناعية صغيرة في نيجيريا اختبرت بشكل عشوائي متضمنة صناعة الغذاء والأخشاب الكيماويات والمواد الصيدلانية ومنتجات الفاير.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بريادية الأعمال والأداء. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحدار.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها إن عامل الخبرة والذي يعدّ واحداً من الخصائص الريادية الذي يؤثر على الأداء، وان (7) من أصل (10) خصائص ريادية فردية



تساهم بشكل سلبي في العائد على المبيعات، وان كلا من الكفاءة وجودة المنتج والبحث عن المعلومات والتخطيط النظامي والرقابة لها تأثير ايجابي على الأداء.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية.

**ج) دراسة (Tajeddini & Mueller,2009) (Entrepreneurial Characteristics in (Switzerland and the UK: A Comparative Study of Techno-Entrepreneurs**

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى الاختلاف في الخصائص الريادية للشركات الريادية عالية التكنولوجيا في كل من سويسرا والمملكة المتحدة.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (253) فرداً ريادياً يعملون في تلك الشركات في كل من سويسرا والمملكة المتحدة لتحديد الاختلاف بين المجموعتين.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بـ(ريادية الأعمال، والتكنولوجيا المعلومات) وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية لعينة الدراسة والعديد من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط والانحدار والحزم الإحصائية المتمثلة (SPSS).

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن كل من الاستقلالية والمخاطرة والرقابة حصلت على درجة عالية في الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في بريطانيا بالمقارنة مع الشركات العاملة بنفس القطاع في سويسرا.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية.

**د) دراسة (Sebora et al,2010) (Corporate entrepreneurship in the face of ) (changing competition**

### **ريادية أعمال الشركة في مواجهة التغيرات التنافسية**

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ريادية الأعمال والتغيرات التنافسية.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة من (212) مدير عمليات في الشركات عينة الدراسة.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بريادية أعمال الشركة والتغيرات التنافسية وتم تطبيق الدراسة على ست شركات تصنيع تايلندية. وتم استخدام في الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط والانحدار والحزم الإحصائية المتمثلة (SPSS).

**نتائج الدراسة:** من أبرز نتائجها أن الشركات المبحوثة كانت متأثرة بريادية الأعمال الفاعلة، وأن ريادية الأعمال الفاعلة تتأثر بالتنافسية والسياسة الحكومية.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية - استعملت وثيقة تقييم ريادية الأعمال (CEAI) كمقياس لمتغيرات الدراسة.

(هـ) **دراسة (Karacaoglu et al.,2013)** (Entrepreneurship on Firm's )  
The Impact of Corporate Performance: Evidence from Istanbul Financial  
(Stock Exchange Firms)

### **تأثير ريادية الأعمال في الأداء المالي للشركات (مؤشرات عن شركات تناول الأسهم في اسطنبول)**

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى إظهار التفاعل بين ريادية الأعمال والأداء المالي والتي يمكن تعريفها بجميع النشاطات التي تهدف إلى إنتاج كل ما هو جديد من منتجات وعمليات وأسواق وتكنولوجيا وإستراتيجيات عمل أو تطوير في مجال تقنيات إدارة الأعمال.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة باستعراض وتحليل أنموذجين تجريبيين تم تطبيقهما على ما يقارب ب(140) شركة من شركات التصنيع المضاربة في سوق البورصة في اسطنبول.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بالأبعاد الأساسية لريادية أعمال الشركة والتي تتألف من عدة عناصر مهمة مثل (القدرة على الابتكار والمخاطرة ومبدأ الاستباقية والريادية) تتفاعل وتتواصل إيجابياً مع الأداء المالي للشركات وتحسن من أداءها. وقد تم استنباط الفكرة النظرية والتحليلية لكل من هذين النموذجين بواسطة معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتم تطبيقها عن طريق برنامج العلاقات الهيكلية المتسلسلة (LISREL).

**نتائج الدراسة:** لقد أكدت النتائج النهائية للدراسة بان الأبعاد الأساسية لريادية أعمال الشركة لا يظهران أي علاقة بالأداء المالي للشركات. وبالإضافة إلى ذلك فان كل الدراسات الحديثة التي تعرضت لموضوع الدراسة قد أثبتت أن عنصري (الاستقلال) و(المنافسة الهجومية) والذين تمت إضافتهما كبعدين أساسيين من الأبعاد الأساسية لريادية أعمال الشركة لاحقاً.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية.

## 2- الدراسات ذات الصلة بـ (قدرات الموارد البشرية)

أ) **دراسة (Chapagain,2004):** ( Human Resource Capacity Building ) Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental (Goals

### (بناء قدرات الموارد البشرية من خلال التفكير الإيجابي في انجاز أهداف التنمية)

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة لتقدير الحالة الراهنة للتفكير الإيجابي (AI) في بناء قدرات الموارد البشرية في سياق منظمات التنمية غير الحكومية في النيبال.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة على مقابلة (111) فرداً من قطاعات التنمية غير الحكومية.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة الحالية بـ(قدرات الموارد البشرية، التفكير الإيجابي، والتنمية) حيث تم اختيارهم على أساس المعاينة الغائية أو الصدفة. وهي إحدى أنواع المعاينة غير الحكومية. حيث تم ترتيب البيانات على شكل جداول وأرقام للتبسيط تتضمن معالجة البيانات تحرير وترميز وتصنيف المعلومات.

**نتائج الدراسة:** استنتج الدراسة على إن قدرات الموارد البشرية لها الدور الكبير في انجاز الأهداف المطلوبة من خلال التفكير الإيجابي عن طريق بناء قدرات الأفراد العاملين.

**نوع الدراسة:** حيث كانت نوع الدراسة دراسة (وصفية) تطبيقية.

ب) **دراسة (Khandekar & Sharma,2005)** ( Managing Human Resource ) (abilities For Sustainable Competitive Advantage

### قدرات إدارة الموارد البشرية لاستدامة الميزة التنافسية

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين قدرات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية والدور الذي تمارسه في استدامتها.

**عينة الدراسة:** شملت الدراسة (9) منظمات عالمية هندية وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) مديراً.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة الحالية بـ(القدرات، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية المستدامة) واستخدمت الاستبانة كأداة جمع المعلومات وتم استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة بحزمة 12 (SPSS) والنسب المئوية والانحراف المعياري والتحليل العاملي.

**نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة أن قدرات الموارد البشرية المتمثلة بـ(جذب واستبقاء الموظفين، تطوير الخبرات من خلال نظم التعليم، المكافأة، تقاسم الخبرات) لها تأثير كبير في استدامة الميزة التنافسية لأن الحفاظ عليها تتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الأفراد ذوي المهارات اللازمة.

**ج) دراسة (Kimaro,2006) (Strategies for Developing Human Resource Capacity to support sustainability of ICT Based Health Information Systems : A Case Study from Tanzania)**

**(إستراتيجيات تطوير قدرات الموارد البشرية لدعم استدامة أنظمة المعلومات)**

**الصحية المبنية على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (ICT) دراسة من تانزانيا)**

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى معالجة التحديات التي تواجه قدرات الموارد البشرية لدعم استعمال (ICT) والإسهام باستدامة أنظمة المعلومات الصحية "HIS". وهذه الدراسة تلقي الضوء على فجوات قدرة (ICT) ومهارة المعلومات الموجودة في تنزانيا في قطاع الصحي.

**عينة الدراسة:** تم جمع البيانات الأولية من خلال مقابلات في العمق مع ملاك من مجالات وظيفية ومستويات إدارية مختلفة (عمال الصحة وإحصائيين ومدراء وسكرتاريين ومخططين في الصحة) والذين بلغ عددهم (180) موظف.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بـ(إستراتيجيات تطوير قدرات الموارد البشرية، استدامة أنظمة المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات) وتم جمع البيانات التطبيقية المستعملة في هذه الدراسة المشتقة من دراسة كل الورقة الحالية و(HIS) المبنية على الكمبيوتر وبعض الدروس الخاصة بتبني برنامج نظام المعلومات الصحية (HISP) في تنزانيا.

**نتائج الدراسة:** توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود ضرورة تبني طرائق يمكن بواسطتها تحسين القدرة البشرية لدعم استعمال (HIS) المبني على (ICT).

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية.

**د) دراسة (Antwi et al.,2008) (Challenges in building the capacity of human resource development in decentralized local governments)**

**(تعديات بناء قدرات تطوير الموارد البشرية في الحكومات غير المركزية، دليل من غانا)**

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى فهم الجانب الإنساني لإصلاح القطاع العام في الحكومة المحلية في غانا في سياق التحديات التي تواجه بناء قدرات الموارد البشرية وسياسات التنمية. تم جمع البيانات من هيئة حكومية محلية لا مركزية تتألف من وزارة الحكومة المحلية والتنمية الريفية على مستوى الوطني.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة بـ(105) موظف في الحكومات المحلية الذين تم اختيارهم عشوائياً من منظمات رئيسية على مستوى الوطني والإقليمي والمحلي.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بـ(التحديات، بناء القدرات، وتطوير الموارد البشرية) حيث تم استخدام أدوات لاستبانة والمقابلة الشخصية حيث وجدت الدراسة أنه كجزء من إصلاحات القطاع العام المستمر هو إنشاء وحدة تطوير الموارد البشرية وقيادتها من قبل فريق العمل.

**نتائج الدراسة:** أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو التأكيد على تدريب الملاك الوظيفي.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية في إحدى وزارة الحكومة المحلية في غانا.

(هـ) **دراسة (نديم، 2013)**

**(قدرات وأدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحسين منظومة تفكير وتعلم**

**الفريق: بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العراق)**

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الإطار النظري الشامل لقدرات الموارد البشرية ودوار الموارد البشرية وما هو دورها في تعزيز منظومة تفكير وتعلم فريق البيع.

**عينة الدراسة:** تم اختيار ثمان قطاعات مختلفة وهي: (قطاع المصارف، قطاع الوكالات التجارية، قطاع التعليم الجامعي، قطاع الاتصالات، قطاع المقاولات الخاصة، قطاع الفنادق والسياحة، القطاع الصناعي الخاص، قطاع التجارة العامة).

**متغيرات وأدوات الدراسة:** اعتمد المنهج التحليلي للدراسة الحالية وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة. وقد أعتمد الباحث على خمس وسائل إحصائية لغرض اختبار الفرضيات، وهي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Person) وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ومنهج نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار المتغير الوسيط (Structural Equation Modeling) وتحليل الانحدار المتعدد وفق طريقة الإدخال وتحليل الانحدار المتعدد وفق طريقة التدرج. إما (ANOVA) بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار ثمان قطاعات مختلفة.

**نتائج الدراسة:** توصلت نتائج الدراسة إلى تباين أقسام الموارد البشرية في الشركات عينة البحث في مستوى ممارستها لأدوارها كشريك إستراتيجي، وكوكيل للتغيير وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه الشركة. وكما هو واضح، فإن التباين ظهر فقط في الأدوار ذات الطبيعة الإستراتيجية لأن أغلب شركات عينة البحث كان لديها تقريباً نفس المستوى في تأدية دور نصير العاملين ودور الخبير الإداري.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية في عدد من منظمات الأعمال في العراق.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية.

### 3- الدراسات ذات الصلة بـ (بالنظمات الذكية)

أ) دراسة (Safarpour & Nasabi,2009) (Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008)

#### **العوامل الرئيسية في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر العاملين في جامعة**

##### **شيراز للعلوم الطبية في عام 2008**

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح العوامل الرئيسية في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر العاملين في جامعة شيراز للعلوم الطبية في عام 2008.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة من (280) عاملاً في الجامعة تم اختيارهم بصورة عشوائية.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بـ (العوامل الرئيسية للعلوم الطبية، والمنظمة الذكية) حيث كانت دراسة وصفية وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في دراسته وكذلك استخدم البرنامج الإحصائي في تحليل البيانات هو نظام (SPSS) .

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها العوامل الرئيسية لتحقيق المنظمة الذكية المتمثلة بالإبعاد الرئيسية هي (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، الالتزام الجماعي، الانتظام والتوافق، تطوير المعرفة، ضغط الأداء) من الملاكات العاملة في الجامعة وكيفية تفاعلهم مع العوامل الرئيسية في الجامعة من أجل بناء منظمة ذكية.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية للملاكات العاملة في جامعة شيراز للعلوم الطبية في عام (2008).

#### **ب) دراسة (العطوي،2009)**

(نحو منظمات ذكية "دراسة مسحية لأراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية")

**هدف الدراسة:** هدف البحث الحالي هو تقديم إطار نظري وتطبيقي حول موضوع المنظمات الذكية الذي يسعى من خلاله الباحث إلى استعراض وتحليل الآراء الفكرية الخاصة به.

**عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة (66) فرد من مدراء الإدارة العليا والوسطى في المنظمات موضوع البحث.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تم إجراء مسح لأراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية

العراقية لتحديد مستوى ذكاء منظماتهم عن طريق استخدام مقياس انموذج (Albrecht,2002) الذي يتكون من سبع إبعاد أساسية هي (الرؤية الإستراتيجية، المصير

المشترك، الرغبة للتغيير، الانتظام والتوافق، القلب، تطوير المعرفة، ضغط الأداء) حيث وزعت استمارة استبيان لهذا المقياس، وقد استعان البحث بعدد من وسائل الوصف الإحصائي كالوسط الحسابي ومعامل الانحراف المعياري ومعامل كرونباخ الفا.

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج ما كان متوقع حول تدني مستوى ذكاء المنظمات عينة البحث وفقاً لإبعاد النموذج، وعلى الرغم أن هذه النتائج تعطي صورة أولية عن واقع المنظمات عينة البحث إلا أنها تقدم إرشاد وتوضيح للإخفاقات التي تعاني منها هذه المنظمات وفقاً لأراء قيادتها.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية مسحية لأراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية.

**ج) دراسة (Marjani,2012) (The Relationship between Intelligence ) (Organizational and Staff Performance)**

### **العلاقة بين المنظمة الذكية وأداء العاملين**

**هدف الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على مجموعة أهداف أهمها توضيح العلاقة بين المنظمة الذكية وأداء العاملين في جامعة طهران. وكذلك توضيح العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وأداء العاملين.

**عينة الدراسة:** وقد تكونت عينة الدراسة من (304) عاملين في الجامعة.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية في عملية التحليل البيانات. حيث استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية في الدراسة الحالية.

**نتائج الدراسة:** وان أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي إن الرؤية الإستراتيجية لها دور فاعل لأداء العاملين في جامعة طهران.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية في جامعة طهران.

### **4- دراسات ذات الصلة بالربط بين المتغيرات**

**أ) دراسة (Bakhshian et al ,2011) (Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers)**

### **(العلاقة بين الذكاء المنظمي وريادية الأعمال وما بين المدراء الجامعيين)**

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة بين ريادة الأعمال التي تعدُّ أحد أهم موارد المجتمع البشري والذكاء المنظمي، لذا ترى الدراسة أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية غنية بالذكاء هي المنظمات الأبرز عالمياً. وتفترض الدراسة إلى وجود علاقة بين الذكاء المنظمي والريادية من وجهة نظر المدراء الأكاديميين في جامعة مازن دارن.

**عينة الدراسة:** ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت (202) مدير.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة بـ(الذكاء المنظمي، وريادية الأعمال) وقد اتبعت الدراسة أسلوباً ومنهجية ذات طبيعة وصفية مستعملة العلاقة المتبادلة لجمع البيانات واستخدام استبيان الخاص بالذكاء المنظمي واستبيان روينز للريادية وقد تم تحليل البيانات بواسطة معامل ارتباط بيرسون ومعامل الارتباط والمعادلات البنائية لإيجاد العلاقة ما بين المتغيرات.

**نتائج الدراسة:** وقد أشرت النتائج بان الانحياز والانسجام لها بالغ الأثر على ريادة الأعمال ويأتي من بعدهما الرغبة في التغيير وقد كان للمتغيرات الأخرى تأثيراً على الريادية. وقد أكدت الدراسة ونتائجها بأنه هنالك علاقة بارزة ما بين مكونات الذكاء المنظمي والريادية بصفتها متغير معتمد وان هذه العلاقة المتبادلة وثيقة جداً.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية.

(ب) **دراسة (Firuzjaeyan et.al, 2011) (Structural modeling of organizational intelligence and entrepreneurship With an emphasis on creativity)**

#### **النمذجة الهيكلية للمنظمة الذكية وريادية الأعمال (مع التركيز على الإبداع)**

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تقديم النمذجة الهيكلية للعلاقة بين الذكاء المنظمي وريادية الأعمال مع التركيز على الإبداع والابتكار.

**عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة بـ(230) مديراً في التعليم الجامعي.

**متغيرات وأدوات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة (المنظمة الذكية وريادية الأعمال) وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية في الدراسة منها المقابلات واستمارة الاستبيان التي وزعت على عينة الدراسة، واستخدام برنامج الإحصائي الخاص بالنمذجة الهيكلية لمتغيرات الدراسة.

**نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين كل مكونات الذكاء المنظمي والإبداع. وأظهرت النتائج أن من بين مكونات الذكاء المنظمي والرؤية الإستراتيجية لها التأثير الأكبر على الإبداع والابتكار.

**نوع الدراسة:** دراسة تطبيقية.

**ثانياً: مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة :**

**- تعليق الباحث ورأيه بالنسبة للدراسات الخاصة بالتغيير المستقل:**

في هذه الفقرة سوف يوضح الباحث هنا ومن خلال إطلاعاً على الدراسات الخاصة بتغيير إستراتيجية ريادة الأعمال وأهم ما يميز دراستنا عن الدراسات الأخرى وما هي أوجه التشابه أو الاختلاف معها وكالاتي:

(1) **دراسة (Jenning,2004):** أكدت هذه الدراسة على أن ريادة الشركة تأتي من خلال الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وانعكاس ذلك على الأداء. وتؤكد دراستنا هنا،



على أن هذه الدراسة السابقة تماشيت مع ما تناوله (Chandler) ضمن دراسته الكلاسيكية حول العلاقة بين هيكل المنظمة وإستراتيجياتها في عام (1962)، وهذا يعني أن شركات الأعمال ينبغي عليها أن تتبنى جوانب النشاط ومواقع الموارد المرتبطة بتنفيذ الأهداف. وهذا ما يؤكد على أن دراستنا الحالية سائرة في الطريق الصحيح من خلال تبنيها لإستراتيجية ريادية الأعمال.

(2) **دراسة (Adegbite, et al.,2007):** هذه الدراسة ربطت بين خصائص ريادية الأعمال والأداء التنظيمي وهذه المتغيرات هي مشابهة تماماً لمتغيرات دراسة (Jenning) المعتمدة في دراستنا الحالية. وهذا ما يزيد من قيمة الدراسة وأصالتها العلمية. وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية بكونها طبقت في قطاع صناعة الأغذية والأخشاب الكيماويات والمواد الصيدلانية ومنتجات الفاير، مما يعني أن دراستنا الحالية تفتح الأبواب المؤسدة أمام الاختصاصات الأخرى كالطب والزراعة والأحياء لغرض استخدامها في الدراسات العليا كموضوع بحثي يتبنى من قبل طلبة الدراسات العليا، وتطوير مثل هكذا قطاعات من شأنها تطوير مهاراتهم ومعرفتهم.

(3) **دراسة (Tajeddini & Mueller,2009):** ربطت هذه الدراسة بين متغير ريادية الأعمال والتكنولوجيا وفتحت الأفق أمام متغيرات أخرى بإمكان الباحثين استخدامها كتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات. إن هذه الدراسة أيضاً استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية وهو الأسلوب التحليلي والإحصائي الذي أتبعته دراستنا الحالية، مما يؤكد مواكبتها للتطورات العالمية المستخدمة في استخراج النتائج الدقيقة.

(4) **دراسة (Sebora et al.,2010):** من خلال هذه الدراسة تم أخذ متغير ريادية أعمال الشركة كمتغير مستقل في مواجهة التغيرات التنافسية كمتغير معتمد وهذا ما يدعم دراستنا الحالية من جانب ترتيب المتغير التفسيري والاستجابي. ألا أن دراستنا فيها المتغير الوسيط (قدرات الموارد البشرية) وهو ما يفرق بين دراستنا الحالية وتلك الدراسة.

(5) **دراسة (Karacaoglu et al.,2013):** في هذه الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وعلى الرغم من عدم وجود سواء متغير ريادية الأعمال في عنوان هذه الدراسة والذي يشترك مع متغير دراستنا الحالي. ركزت هذه الدراسة على ريادية الأعمال وتأثيرها في الأداء المالي للشركات وهذا ما أكدته أيضاً دراستنا من حيث أن بناء المنظمات الذكية وبالاعتماد على إستراتيجية ريادية الأعمال سوف يزيد من أرباح الشركات وأدائها. كما عرجت دراسة (Karacaoglu) على أن للقدرة على الابتكار والمخاطرة ومبدأ الاستباقية

والريادية تأثير على النتائج التنظيمية كالأداء التنظيمي وهذا ما تؤكد لنا الدراسة الحالية وتتفق معها.

### - تعليق الباحث ورأيه بالنسبة للدراسات الخاصة بالمتغير الوسيط:

(1) **دراسة (نديم،2013):** أكدت هذه الدراسة على أهمية متغير دراستنا الحالية (قدرات الموارد البشرية)، إذ قامت بدراسة الآثار المترتبة على منظومة التفكير وتعلم فريق البيع من أجل تحديد أدوار الموارد البشرية وأهم ما يفرق هذه الدراسة عن دراستنا الحالية هو استخدامها قطاعات مختلفة وتركيزها على الدور الإستراتيجي لقدرات الموارد البشرية. وفي هذه الدراسة في هذه الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لغرض الحصول على نتائج الدراسة وهو ما تم فعلاً استخدمها في دراستنا الحالية على الرغم من تركيزها فقط على قدرات الموارد البشرية.

(2) **دراسة (Chapagain,2004):** طبقت هذه الدراسة في القطاع غير الحكومي للتنمية، فضلاً عن تركيزها على بناء قدرات الموارد البشرية وآثارها في تحقيق أهداف التنمية وهذين المتغيرين أيضاً تم دراستهما كمتغيرات في دراستنا الحالية.

(3) **دراسة (Antwi et al.,2008):** في هذه الدراسة تم التركيز فقط على بناء قدرات الموارد البشرية وكيفية قيامه بزيادة التنمية وميزت هذه الدراسة بين القطاع العام والقطاع الحكومي وأن تحقيق الاستدامة الذي تهدف إلى تحقيق دراستنا الحالية أشارت له هذه الدراسة في فهم الجانب الإنساني لإصلاح القطاع العام.

(4) **دراسة (Kimaro,2006):** هذه الدراسة استطاعت أن تركز على تأثير قدرات الموارد البشرية لدعم استدامة أنظمة المعلومات الصحية المبنية على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، مما يؤكد وجود دور قدرات الموارد البشرية في دراستنا الحالية على المنظمات الذكية.

(5) **دراسة (Khandekar & Sharma,2005):** تناولت هذه الدراسة متغير قدرات إدارة الموارد البشرية مع متغير استدامة الميزة التنافسية وبنفس الوقت سلطت الأضواء على مواضيع هامة في إدارة الأعمال وهي، نوايا الدوران والدوران الوظيفي، تطوير الخبرات من خلال نظم التعليم، إلا أنها استطاعت أن تعطي فرشة واسعة عن مفهوم قدرات الموارد البشرية وأهميته وكيفية تحديده.

### - تعليق الباحث ورأيه بالنسبة للدراسات الخاصة بالمتغير المعتمد:

(1) **دراسة (Safarpour & Nasabi,2009):** ركزت هذه الدراسة على متغير العوامل الرئيسية في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر العاملين التنظيمي وهو نفس المتغير

المستخدم في دراستنا الحالية، وهو كيفية تطوير نموذج للمنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، كما سلطت هذه الدراسة الأضواء على نفس المقياس المستخدم لقياس المنظمة الذكية، مما يعبد الطريق أمام الباحثين لاستخدام هذا المقياس في دراساتهم الحالية والمستقبلية.

(2) **دراسة (Marjani,2012):** ركزت هذه الدراسة على متغير بناء المنظمة الذكية وأن بناءها وظهور تواجدتها تأتي من خلال علاقتها بقدرات الموارد البشرية، إذ كلما توافر فيها أفراد عاملين لديهم مواهب وقدرات وكفاءات عالية كلما تمتعت المنظمة بذكاء عالي. مما يؤثر أهمية دراسة هذا المتغير في بيئة أعمالنا.

(3) **دراسة (العطوي,2009):** هذه الدراسة أيضاً ركزت فقط على بناء المنظمات الذكية بالمقارنة مع متغيرات دراستنا الحالية. ومن هنا يدعو الباحث الباحثين إلى الاهتمام بدراسة كيفية تطوير المنظمات الذكية وكيفية بنائها في بحوثهم والدراسات العلمية.

(4) **دراسة (Bakhshian et al.,2011):** في هذه الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للحصول على النتائج وهو ما تم استخدامه في دراستنا الحالية وكذلك الحال بالنسبة لمتغيرات الدراسة المتشابهة مع متغيرات دراستنا وهي ريادة الأعمال وعلاقتها بالمنظمة الذكية، فضلاً عن تطبيقها بالقطاع التعليمي.

(5) **دراسة (Firuzjaeyan et al.,2011):** تم تطبيق هذه الدراسة في القطاع الصحي وهو القطاع مختلف لبيئة تطبيق دراستنا الحالية، وعلى الرغم من استخدامها لمتغيري ريادة الأعمال والمنظمة الذكية وهما متغيرين مشابهين تم دراستهما من قبل دراستنا الحالية.

## المبحث الثاني

### طبيعة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ونموذجها

تمثل منهجية الدراسة خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي إن تكون عليه الدراسة، لمتغيرات وسلوك الظاهرة المبحوثة من أجل فهم وإدراك المشكلة التي وصف بأنها نصف الطريق إلى الحل، ووصفت الخطوة اللاحقة في منهجية الدراسة العلمية بأنها تطوير واختبار بدائل ونماذج الحل (Van Aken.2004:220) وكيفية بناء المخطط الفرضي للدراسة، وسنعرض في هذا المبحث المنهجية العلمية عبر طرح الموضوعات الآتية:

#### أولاً: المعضلة الفكرية ومشكلة الدراسة التطبيقية:

سعى الفكر الإداري المعاصر وإدراكاً للمعضلة الفكرية، ومنذ أواخر التسعينات للقرن الماضي وبداية للقرن العشرين من القرن الحالي إلى دراسة طروحات عديدة ترتبط بها، ومن بين أهم ما تطرق إليه السعي لتقديم مدخل للتجديد الاستراتيجي المعاصر ليتمكن المنظمات من التعامل بصورة أكثر تكاملية مع التغيرات التي تحصل بالبيئة باستمرار إلا وهو مدخل إستراتيجية ريادية الأعمال، والذي أصبح من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماماً كبيراً في الألفية الثالثة من أجل تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، لتصميم وتنفيذ إستراتيجية ريادية الأعمال التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات لتعظيم الرفاهية (Hill et al.,2009:2) وذلك عبر إبعادها المتمثلة (التوجه نحو الإبداعية، تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس) والتي تعد أساساً في صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال .

كما أخذ الفكر الإداري الحديث اهتمامه وتوجهاته نحو التفكير الاستراتيجي من أجل بناء قدرات الموارد البشرية (Capacity building of human resources) والمتمثلة بمستوياتها الأربعة (المعرفة، المهارة، المواقف، التطبيق أو الممارسة)، والتي يقصد بها القدرات التي ترتبط مع الأداء في الوظيفة وإن الإدارة العليا لديها رؤية حريصة على أداء الموارد البشرية. إنَّ الإدارة العليا يمكن أن تخلق ثقة عمودياً، وذلك عن طريق زيادة المعرفة في الأعمال، ومساعدة العاملين لكي يفهموا بطريقة أفضل، وكيف أن يتم رسم الخرائط المناسبة من أجل المساهمة في نجاح المنظمة (Jainm et al.,2010:111). وعلى أساس ما تمخض من التصورات حول صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال وكيفية بناء قدرات الموارد البشرية، يتم وضع الخطط المختلفة التي تسهم في تطوير نموذج تكاملي للمنظمات الذكية ( Intelligent organizations) في الشركات عينة الدراسة الذي خطى باهتمام كبير من المنظمات وعلى مختلف توجهاتها، والمتمثلة بإبعاده الأربعة (التكيف، الاستدامة، تشكيل فهم البيئة، البراعة)،

والتي يقصد بها المنظمات التي تمتلك أداءً عالياً هدفها الأساسي هو تحقيق المرونة، المعرفة، والمهارة لدى العاملين (Finkelstein & Jackson, 2005:2).

ونتيجةً للتنافس المتزايد بين منظمات الأعمال وشركات الاتصالات خاصة، قد أُجبرت بصورة عامة في المرحلة الحالية والمستقبلية في العراق، بشكل كبير للحصول على المؤهلات العلمية، وذلك بسبب طبيعة التوسع والنمو الاقتصادي المتوقع، سيما في حالة دخول الاستثمارات الأجنبية. وإذا كانت هذه المشكلة قد أدركتها الدول المتقدمة في تنافسية أعمالها، وتعاملت معها في ضوء العلاقة بين فلسفة إستراتيجية ريادية الأعمال، وكيفية بناء وتطوير إنموذج المنظمات الذكية من خلال قدرات الموارد البشرية (Chapagain, 2004)، فإن شركات الاتصالات بحاجة ماسة إلى أن تدرك حقيقة عملها، وهذا ينعكس بدوره على التعرف وتوضيح العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال والمنظمات الذكية من خلال قدرات الموارد البشرية، وهذا يشكل أهمية كبيرة لمشكلة الدراسة الميدانية.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، استمدت مشكلة الدراسة في تحديد دور إستراتيجية ريادية الأعمال في ظل تبني أنموذج المنظمات الذكية ومن خلال وبناء قدرات الموارد البشرية .

#### والتي يمكن تاطيرها بالتساؤلات الآتية :

- 1- ما هي المعايير والاتجاهات الفلسفية والمفاهيمية لموضوعات الدراسة والجدل الفكري بينهما (إستراتيجية ريادية الأعمال، قدرات الموارد البشرية، المنظمات الذكية)؟.
- 2- ما مدى مساهمة إستراتيجية ريادية الأعمال في تغيير الخرائط الفكرية للشركات عينة الدراسة؟.
- 3- ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية؟ في الشركات عينة الدراسة؟ وهل يدرك المدراء أهمية بناء قدرات الموارد البشرية وفق أولوياتها؟.
- 4- هل تؤثر إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير أنموذج المنظمات الذكية من خلال تبني قدرات الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة؟
- 5- كيف يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لبناء وتطوير أنموذج المنظمات الذكية من خلال إستراتيجية ريادية الأعمال وقدرات الموارد البشرية؟.
- 6- هل أن المنظمات الذكية التي تمتلكها الشركات عينة الدراسة كنتيجة لتنظيم الفكري والمعرفي ضمن إطار قدرات الموارد البشرية أم إنها تلبية لمتطلبات بيئة الأعمال عد فيها التطور المتسارع احد عوامل الغياب الجزئي لإستراتيجية ريادية الأعمال؟.

## ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها الأساسية

### 1- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تتبناه إدارات شركات الاتصالات المتنقلة في العراق لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها الاجتماعية وذلك من خلال استخدامها إستراتيجية ريادية الأعمال في تقديم الخدمات وضمان جودتها للزبائن، إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعدها في تحقيق رضا كبير من قبل المجتمع اتجاهها.

أكدت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة، ومن خلال الدور الذي تلعبه الشركات الريادية للاتصالات في التطورات والابتكارات التكنولوجية في كافة المجالات، ومنها المجال الإلكتروني، حيث أصبحت ريادية الأعمال من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات، وهذا يساعد على مواكبة بناء قدرات الموارد البشرية وتطورات التكنولوجيا المتسارعة، والذي بدوره يسهم في استخدام المعارف، والخبرات والمهارات وقدرات المورد البشري، والدور الذي تلعبه المنظمات الذكية في تطوير أنموذجها للحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة وبالكمية التي يحتاجها.

كما تأتي أهمية الدراسة من خلال اختيارها موضوع قدرات الموارد البشرية بوصفها أكثر الأدوات قدرة على إكساب شركات الاتصالات المتنقلة درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في تلبية احتياجات الزبائن كما أنها الأداة الكفيلة برفع مستوى الأداء الميداني لهذه الشركات وذلك بالتركيز على إستراتيجية ريادية الأعمال والعمل على صياغتها في مجال أعمالها.

ومن خلال ذلك تجلت أهمية الدراسة في **محورين أولهما: معرفي مفاهيمي** تمثل في تصدي الدراسة إلى إحدى الموضوعات المعاصرة في حقل إدارة الأعمال التي باتت مثار جدل فكري ونظري عميق في الفكر الإداري المعاصر، إذ وسعت الدراسة إلى تأطير الإسهامات المعرفية والنظرية في هذا الحقل المعرفي المعاصر. **وأما المحور الثاني العملي لأهمية الدراسة** والذي يتمثل في السعي إلى صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال في شركات الاتصالات العراقية التي تواجه تحديات إستراتيجية تنافسية كبيرة في عصر باتت فيه قدرات الموارد البشرية مصدر التنافسية الأهم في تطوير وبناء المنظمات الذكية لها وصولاً إلى تحديد مقومات التكامل بين إستراتيجية ريادية الأعمال وقدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية. ولذا يكمن جوهر أهمية الدراسة في محورين أساسيين هما:

أ- هنالك ندرة في الدراسات والبحوث (بحسب علم الباحث) التي تناولت العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال، بناء قدرات الموارد البشرية، وتطوير المنظمات الذكية، وبحسب الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث لم يلاحظ أي دراسة تجمع بين هذه المتغيرات سابقاً.

ب- تقديم أنموذج واختباره على وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، من خلال الصدق البنائي والتركيبى للمتغيرات، وطبيعة العلاقات التي تربطها. والذي يعد من أهم الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في الاختبار.

## 2- أهداف الدراسة :

إنّ الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (إستراتيجية ريادية الأعمال، بناء قدرات الموارد البشرية، تطوير إنموذج المنظمات الذكية) وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

أ- تأطير معرفي متكامل لموضوعات الدراسة الأساسية، المتمثلة إستراتيجية ريادية الأعمال، بناء قدرات الموارد البشرية، والمنظمات الذكية، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في مجالات عديدة (الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ونظرية المنظمة) والتأطير المعرفي الموجود فيها.

ب- توصيف كيفية صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال الملائمة للشركات المبحوثة وعرض بعض الأساليب والممارسات الخاصة بهذه الإستراتيجية، التي تساهم في المواءمة مع بناء قدرات الموارد البشرية وتسليط الضوء على مكوناته، ليكون هذا التوصيف بمثابة دليل يسهل على الشركة التوجه نحو الإبداعية، تبني المخاطر، هجومية التنافس والاستعداد للاستباقية، والذي من خلاله سوف يحقق تطلعات المالكين والعمل على تحقيق أهداف الشركة.

ج- تحديد الدور الوسيط الذي يلعبه بناء قدرات الموارد البشرية بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية في الشركات عينة الدراسة، وانعكاس ذلك على تطور عملهم.

د- تحديد وتشخيص إبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال، وقدرات الموارد البشرية، والمنظمات الذكية في شركات الاتصالات العراقية.

هـ- تحديد مدى قدرة الشركات المبحوثة على امتلاك أبعاد بناء القدرات الموارد البشرية والمتمثلة ب(المهارة، المعرفة، الممارسة، والاتجاهات) التي تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها من أجل بناء أنموذج تطبيقي للمنظمة الذكية في ظل تبنيها إستراتيجية ريادية الأعمال.

و- توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بموضوع الدراسة ولمدراء الشركات عينة الدراسة تعدّ بمثابة القوة الداعمة لرؤيتهم المستقبلية تجاه بناء قدرات الموارد البشرية التي تستوعب الانضمام

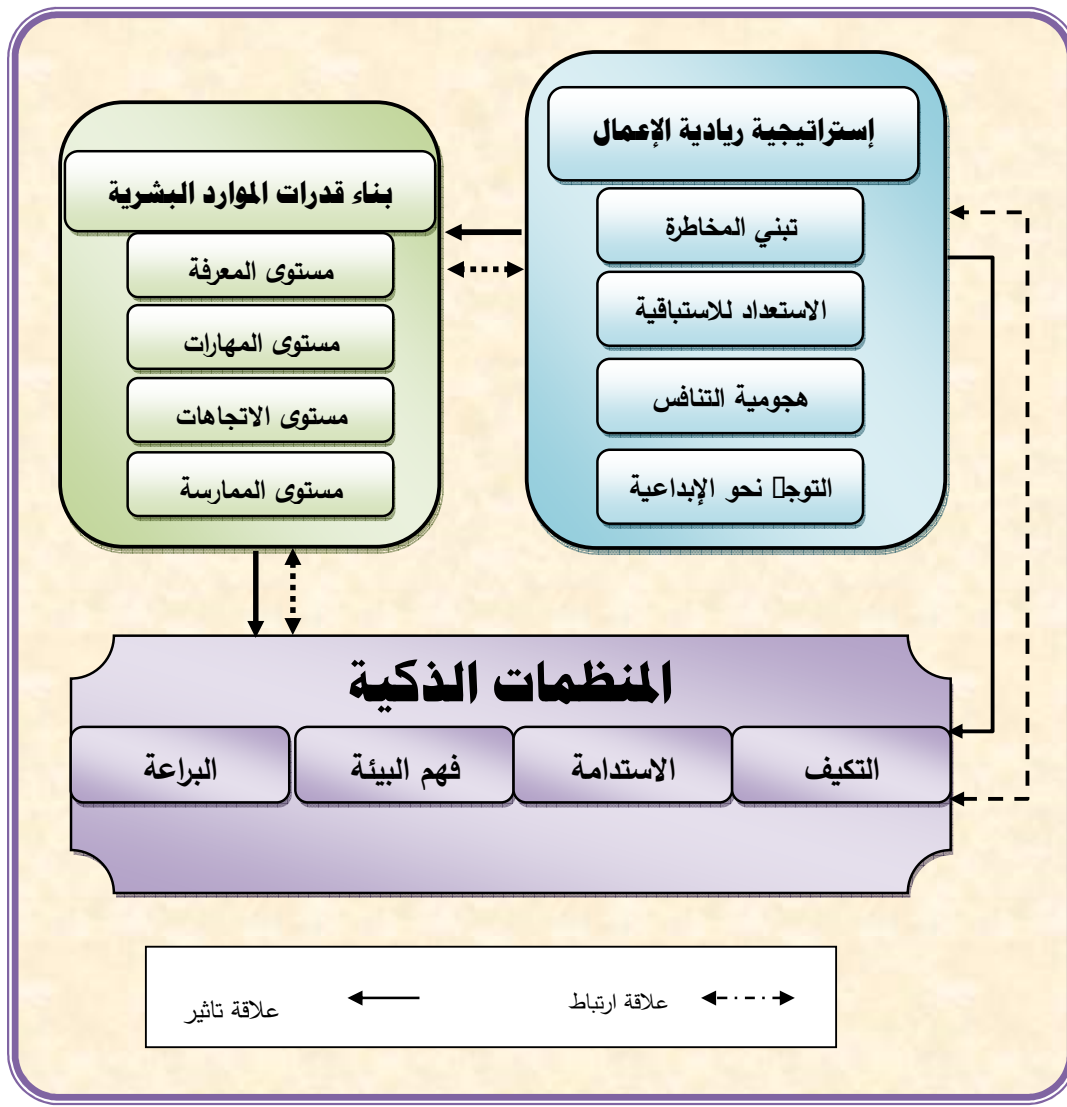
لإستراتيجية ريادية الأعمال من خلال وضع رؤيتها، رسالتها وأهدافها لتتمكن من بناء منظمة ذكية .

ز- تحليل تأثير العلاقة بين أبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال وأبعاد بناء قدرات الموارد البشرية في المنظمات الذكية وأبعادها للمنظمة المبحوثة، مما يثير النقاش باتجاه تقصي أسباب هذا التأثير والخروج باستنتاجات منطقية يمكن تعميمها لإفادة المنظمات الأخرى في شركات الاتصالات العراقية.

ح- الإسهام المعرفي والريادي في رفد المكتبات العراقية والعربية في مجال إستراتيجية ريادية الأعمال وكيفية بناء قدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية والتي لازالت الإسهامات والاهتمامات المعرفية بهذه المواضيع محدودة في مجال اطلاع الباحثين.



## ثالثاً: بناء مخطط الدراسة والفرضيات المدروسة والتعريفات الإجرائية



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

**مخطط الدراسة وأسلوب تطبيقه :**

فسر مخطط الدراسة بأنه تركيبة متناغمة من المسارات المقترحة للدراسة الحالية لحل مشكلة ما، ومن هنا وعلى وفق مشكلة وأهداف ومحددات دراستنا الحالية ومن خلال المسح الشامل للأدبيات ذات الصلة باهتمامات الدراسة تم تطوير النموذج الفرضي للدراسة المكون من ثلاثة محاور انظر الشكل (1) اذ يتمثل المحور الأول للمخطط الفرضي، إستراتيجية ريادية الأعمال ومحدداتها وهي (التوجه نحو الإبداعية، تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس) وهي عوامل التي تساعد على تدعيم وتفعيل بناء قدرات الموارد البشرية BCHR المتمثلة بإبعادها (المعرفة، المهارة، المواقف الممارسة) والمعبر عنها (KSAP) وهي المحور

الثاني في المخطط، أما المحور الثالث للمخطط فتمثل في الأبعاد والمتغيرات التابعة وهي المنظمات الذكية وتمثلت في (التكيف، الاستدامة، تشكيل فهم البيئة، البراعة). ويصور المخطط الافتراضي للدراسة، الذي هو تفاعل حركي وسببي (Causal & Dynamic) بين ثلاثة مكونات فكرية وبحثية والذي يمكن تميزه بالخصائص الآتية :

- أ- إمكانية تطبيقه في أغلب الشركات العراقية للاتصالات.
- ب- تهدف الدراسة ومن خلال بناء المخطط إلى تشخيص العلاقات التفاعلية بين مكونات الرئيسة للدراسة. عبر تحليل ودراسة مدى فاعلية إستراتيجية ريادية الأعمال من خلال بناء قدرات الموارد البشرية لتطوير نموذج المنظمات الذكية.
- ج- كذلك يهدف المخطط إلى ربط وتكامل بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية وتحديد العلاقة بينهما وتأثيرهما في المتغير المعتمد (المنظمات الذكية).
- د- تم اعتماد المقاييس لبناء المخطط للمكونات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بالمخطط الفرضي الموضح في الشكل (1) في حالة اعتماده من الآتي :

أ. المتغير المستقل: إستراتيجية ريادية الأعمال (BES)

ب. المتغير الوسيط : بناء قدرات الموارد البشرية (HRC)

ج. المتغير المعتمد : تطوير المنظمات الذكية (IOD)

## 2- فرضيات الدراسة :

ومن خلال ما جاء من عرض للفرضيات الإحصائية للدراسات التجريبية والتطبيقية السابقة والإفادة منها في صياغة وإعداد الفرضيات للدراسة الحالية للربط بين المتغيرات، تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية وبشكل جديد يتوافق مع توجهات الأطروحة والتحليل العملي لها من خلال اختبار العلاقة والتأثير غير المباشر لصياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية وعبر الاستدلال الإحصائي للفرضيات واستكمالاً لمتطلبات الدراسة ويهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

### الفرضية الرئيسة الأولى:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الإبعاد.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الإبعاد.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

H02: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الإبعاد.

H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الإبعاد.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

H03: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الإبعاد.

H13: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الإبعاد.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** تؤثر إستراتيجية ريادية الأعمال معنوياً في تطوير المنظمات الذكية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تبني المخاطرة معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستعداد للاستباقية معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر هجومية التنافس معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر التوجه نحو الإبداع معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** يؤثر بناء قدرات الموارد البشرية معنوياً في تطوير المنظمات الذكية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر مستوى المعرفة معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر مستوى المهارة معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر مستوى الاتجاهات معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر مستوى الممارسة معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** تؤثر إستراتيجية ريادية الأعمال تأثيراً معنوياً مباشراً وغير مباشراً في تطوير المنظمات الذكية عن طريق الدور الوسيط لبناء قدرات الموارد البشرية وإبعادها، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تبني المخاطرة معنوياً بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وإبعادها.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستعداد للاستباقية معنوياً بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وإبعادها.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تؤثر هجومية التنافس معنوياً بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وإبعادها.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يؤثر التوجه نحو الإبداعية معنوياً بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وإبعادها.

## **2- التعاريف الإجرائية لخطط الدراسة :**

أ- إستراتيجية ريادية الأعمال: هي تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص.

**1- التوجه نحو الإبداعية:** هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تعد مركزاً للتوجه نحو العمليات الريادية في المنظمة.

**2- تبني المخاطر:** هو الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع.

**3- الاستعداد للاستباقية:** هي الاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة.

**4- هجومية التنافس:** عبارة عن مجموعة نشاطات المنظمات التي تعمل بشكل أفضل مع منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية.

**ب- بناء قدرات الموارد البشرية:** مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات (الميول والسلوك) التي تؤثر تأثيراً واضحاً في أداء الفرد، والذي يمكن قياسه ومقارنته بمستويات أداء معقدة وتحسينه عن طريق التدريب والتطوير.

**1- المعرفة:** هي الخبرة المتولدة من القدرة على ربط المعلومات وتوليفها بصيغة نموذج محدد المعالم، باستخدام المعلومات العقلية للفرد، أو التقانة المتقدمة بغية اعتمادها في اتخاذ القرارات إزاء المواقف الجارية أو نقلها للآخرين للإفادة منها في المواقف الأخرى.

**2- المهارة:** يتم الحصول عليها عن طريق التدريب والخضوع للتقييم لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الوظائف على العكس من المعرفة.

**3- الاتجاهات:** عملية ذهنية ينظم من خلالها الفرد في ضوء خبرته السابقة وما لديه من معلومات إدراكاته ومعتقداته ومشاعره حول شيء ما وسلوكه المستقبلي اتجاهه.

**4- الممارسة:** يقصد بها المدى الذي تتكيف فيه الموارد البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف.

- ج- **المنظمات الذكية** : قدرة المنظمة على تعبئة كل القدرات العقلية والقدرة على إنجاز تلك القدرات العقلية داخل المنظمة.
- 1- **التكيف**: يشير مفهوم التكيف إلى أن على المديرين تعديل سلوكهم للاستجابة إلى الظروف الفريدة، وعليهم أن يطوروا أساساً للقدرات الإدارية ضمن منظورهم الثقافي.
- 2- **الاستدامة**: الالتزام بممارسات الأعمال التجارية المستدامة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً من خلال تجديد الطاقة والمنتجات المعاد تدويرها.
- 3- **تشكيل وفهم البيئة**: مجموعة من السياسات التي توضع في سبيل حماية البيئة والحفاظ عليها وتزداد أهميتها في منظمات الأعمال التي ترتبط نشاطاتها بشكل كبير بكل ما يتعلق بالبيئة.
- 4- **البراعة**: البراعة تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بضمن ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة.

## المبحث الثالث

### أدوات الدراسة ومجتمعها والعينة المستخدمة

في هذا المبحث سيتعرض الباحث أدوات الدراسة الحالية ومجتمعها والعينة المستخدمة في هذه الدراسة، وسنعرض في هذا المبحث أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة ومجتمع الدراسة والعينة المستخدمة ضمن هذه الدراسة عبر طرح الموضوعات الآتية:

#### أولاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

##### 1- منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يعد من المناهج الذي اقتضى استخدامه لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها على النحو الذي تتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة. كونه يجمع أكثر من أسلوب في آن واحد. إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والاستبيان والمقابلة الشخصية التي تؤدي للوصول إلى المعلومات بشكل مباشر، إذ أصبحت دراسة الحالة تمثل وسيلة أساسية من وسائل البحث في مجال إدارة الأعمال، الهدف منها التوصل إلى حلول واقعية ومنطقية للمشكلات التي تعاني منها المنظمات المبحوثة الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها، وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها. ولذلك تبنى الباحث هذا المنهج في دراسته، واعتمد على المقابلات الشخصية مع عينة من مدراء الأقسام والشعب في الشركات المبحوثة للوصول إلى المعلومات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها.

##### 2- حدود الدراسة

تضمنت الدراسة ثلاثة حدود رئيسية، وهي:

1. **الحدود المكانية:** تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها الحدود المكانية للدراسة، وقد تم اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة.
2. **الحدود البشرية:** وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تمّ اعتماد الفئات ذات التأثير في كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) من (المدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) العاملين في المنظمة المبحوثة.

**الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة التطبيقية من 2013/12/5 إلى 15/

2015/11

تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية، مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز الدراسة.

### 3.- أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تعدُّ الأساس في إبراز نتائج الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1. **الجانب العملي:** اعتمد الباحث في توفير البيانات للجانب العملي الوسائل الآتية:
  - أ. **استمارة المقابلة الشخصية:** تمَّ صياغة أسئلة المقابلة الشخصية لتغطي بعض من الجوانب الخاصة بالدراسة، استطاع الباحث من خلالها الاتصال المباشر بالقائمين على الواقع الميداني من خلال الحوار والمناقشة مع المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وتمكن من تهيئة أذهانهم لاستقبال وفهم عبارات وفقرات الاستبانة، مما أتاح له معرفة بعض الجوانب التي لا يمكن معرفتها من خلال وسائل أخرى، كملاحظة الواقع الفعلي للعمل، واستطاع توضيح مشكلة الدراسة للمبحوثين، وبيان مدى الاستفادة من الدراسة بالنسبة للشركة المبحوثة. وكانت الأسئلة المطروحة في استمارة المقابلة الشخصية تتعلق بمدى تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.
  - ب. **الاستبانة:** مثلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيس الذي اعتمده الباحث للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وقد تمَّ الاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة، والتراكم المعرفي فيها، وتمَّ إعداد الاستبانة بشكلها النهائي، الملحق (3)، وكالاتي:

#### 2. تصميم الاستبانة:

تحتوي الاستبانة على أربعة أجزاء رئيسة استهدفت جمع المعلومات اللازمة لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** خصص للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وضمت (6) فقرات. أما الأجزاء اللاحقة فقد تضمنت (62) سؤالاً خاصاً بمتغيرات الدراسة، وزعت بحسب المتغيرات وأبعادها، الجدول (1).
- **الجزء الثاني:** خصص لمتغير إستراتيجية ريادية الأعمال، وبعده من الفقرات بلغ مجموعها (19) فقرة، طلب من أفراد العينة الإجابة عليها، وقد تمَّ توزيع هذه الفقرات إلى (4) أبعاد فرعية، وعلى النحو الآتي: تبني المخاطرة (6) فقرات، الاستعداد للاستباقية (4) فقرات، هجومية التنافس (4) فقرات، والتوجه نحو الإبداعية (5) فقرات.
- **الجزء الثالث:** تمَّ تخصيص هذا الجزء لمتغير بناء قدرات الموارد البشرية، وشمل عدد من الفقرات بلغ مجموعها (26) فقرة، وقد تمَّ توزيع هذه الفقرات على (4) أبعاد، وهي: البُعد المعرفة (5) فقرات، البُعد المهارات (7) فقرات، البُعد الاتجاهات (7) فقرات، والبُعد الممارسة (7) فقرات.

- **الجزء الرابع:** وخصصت فقراته لمتغير المنظمات الذكية، وقد بلغ مجموع الفقرات (17) فقرة، وزعت على (4) أبعاد فرعية وكالاتي: التكيف (4) فقرات، الاستدامة (4) فقرات، تشكيل وفهم البيئة (5) فقرات، والبراعة (4) فقرات.

### 3- مدرج الإستبانة:

تمّ استخدام مقياس (Likert) ذي الخيارات السبع الذي يعدّ من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية، كونه من المقاييس السهلة الحساب والقياس، ويتسم بالوضوح والدقة، وقد حددت قيم المقياس بـ (7) لأعلى مقياس و(1) لأقل مقياس.

### 4- المتغيرات والمقاييس

يعرض الجدول (1) متغيرات الدراسة وأبعادها والمقاييس التي تمّ الاستعانة بها في تطوير مقياس الدراسة، وبالشكل الذي يتناسب مع الشركات للاتصالات العراقية. وكالاتي :

الجدول (1) متغيرات الدراسة وأبعادها وأداة المقياس وترميزها والمصادر المعتمدة في تحديدها

ت	أبعاد أداة القياس	الاختصار	عدد الفقرات	المصادر
-1	إستراتيجية ريادية الأعمال	CES	19	Aktan & Bulut,2008
	تبني المخاطرة	R	6	
	الاستعداد للاستباقية	P	4	
	هجومية التنافس	C	4	
	التوجه نحو الابداعية	I	5	
-2	بناء قدرات الموارد البشرية	HRC	26	Chapagain,2004
	مستوى المعرفة	K	5	
	مستوى المهارة	S	7	
	مستوى الاتجاهات	A	7	
	مستوى الممارسة	Pp	7	
-3	تطوير المنظمات الذكية	IOD	17	Schwaninger,2001
	التكيف	AD	4	
	الاستدامة	SU	4	
	تشكيل وفهم البيئة	SE	5	
	البراعة	AM	4	

### 5- اختبار المقاييس وبناء النماذج:

أجرى الباحث العديد من الاختبارات على الاستبانة، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها، وبناء النماذج للمتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:



**(1) الصدق الظاهري :**

تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة بعد أن زودهم الباحث بأهداف الدراسة، وأعتبر الباحث حصول الفقرة على نسبة (80%) من الخبراء عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (بلوم وآخرون، 1983: 126) "إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين 75% أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاختبار". ومن خلال الملاحظات تم إجراء التعديلات والإضافات (الملحق 1)

**(2) ثبات المقياس :**

ويتم عن طريق قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكما موضح في الجدول (2) والذي تشير نتائجه إلى إن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات المقياس كان أكبر من (0.70)، وهذا يدل على توافر الاتساق الداخلي بين الفقرات.

الجدول (2) ثبات المقياس

المتغير	أبعاد أداة القياس	الترميز	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إستراتيجية ريادية الأعمال	تبني المخاطرة	R	6	0.78
	الاستعداد للاستباقية	P	4	0.81
	هجومية التنافس	C	4	0.78
	التوجه نحو الإبداعية	I	5	0.81
بناء قدرات الموارد البشرية	مستوى المعرفة	K	5	0.84
	مستوى المهارة	S	7	0.83
	مستوى الاتجاهات	A	7	0.86
	مستوى الممارسة	Pp	7	0.89
تطوير المنظمات الذكية	التكيف	AD	4	0.71
	الاستدامة	SU	4	0.73
	تشكيل وفهم البيئة	SE	5	0.72
	البراعة	AM	4	0.73

**(3) بناء نماذج المتغيرات**

من أجل بناء نماذج متغيرات الدراسة فإننا سنقوم باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling)، والتي تعدُّ من أفضل الطرائق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال

مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة. ومن هنا سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من أجل اختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات، وذلك عن طريق برنامج (AMOS v.18)، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه.

يتم الحكم على مدى ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة والموضحة في الجدول (3)، حيث تستخرج مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعرف على مدى مقبولة العلاقة المفترضة سابقاً، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقاً لهذه المؤشرات فإن الاختبار يكون دقيق جداً، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (Byrne,2010:3). ويشير عدد غير قليل من الكتاب والباحثين ومنهم، (Bentler,1990)، (Hewitt, et al.,2004)، (Fong et al.,2007)، (Daire et al.,2008)، (Jiraws,2011)، (Hadrawi,2011)، (الكبيسي: 2015، 21) إلى أهمية ضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها أكثر دقة في الاختبار ويوضحون عدد من مؤشرات المهمة وكما في الجدول (3).

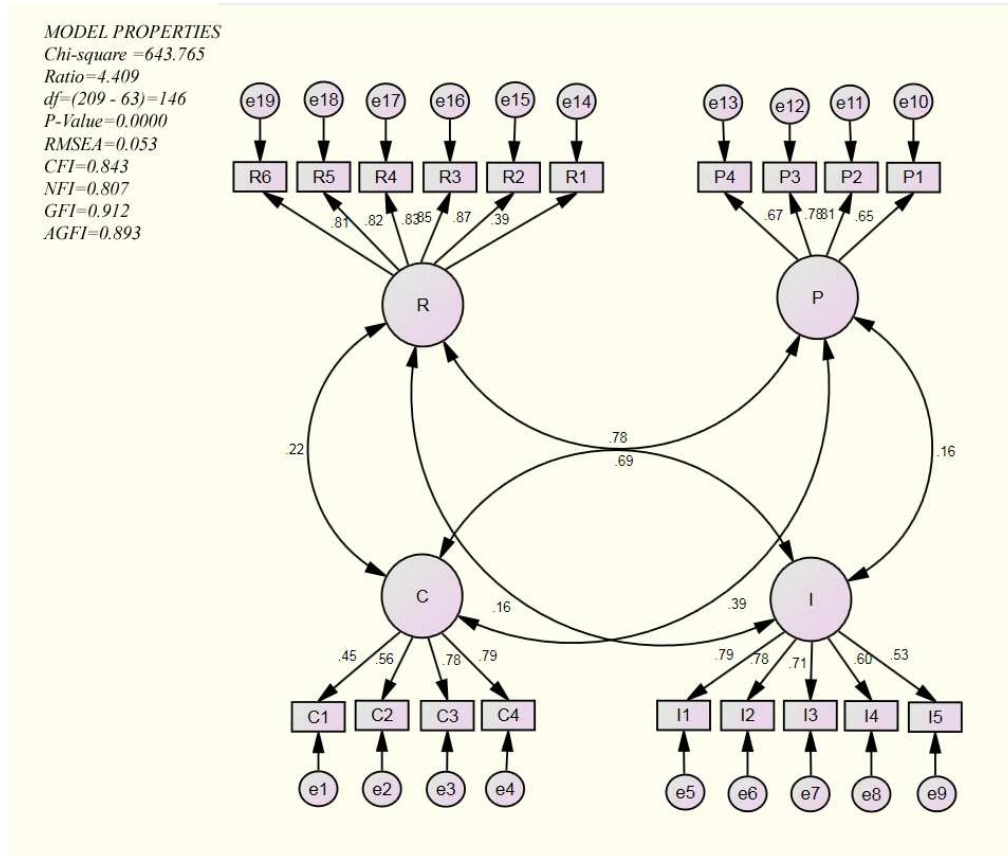
الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير إلى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square/df)	اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير إلى تطابق أفضل
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع	
جودة المطابقة (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	(GFI = 1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	(AGFI = 1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA) (0.05-0.08)	(RMSEA < 0.05) تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	(SRMR = 0) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	(NFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	(CFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	(TLI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	(IFI = 1) مطابقة تامة

ومن أجل التحقق من الصدق البنائي للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي أو الإثباتي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA)، عن طريق تحديد النموذج المفترض (المتغيرات الكامنة (Latent Variable) (غير المشاهدة) التي تمثل أبعاد المقياس المفترضة، والنوع الثاني من المتغيرات (المتغيرات التابعة "المشاهدة") وتمثل فقراتها بالعوامل (Factors)، وعن طريق استخراج مجموعة من المؤشرات التي يطلق عليها (مؤشرات جودة المطابقة)، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقاً لهذه المؤشرات فإن الاختبار يكون دقيق جداً، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (Byrne,2010:3) كما وأن أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر (محمد، 2009: 94).

### (1) / نموذج إستراتيجية ريادية الأعمال (CES)

يقدم الشكل (2) نموذج متغير إستراتيجية ريادية الأعمال والذي يتكون من أربعة إبعاد أساسية، (تبني المخاطرة (R)، الاستعداد للاستباقية (P)، هجومية التنافس (C)، التوجه نحو الإبداعية (I)).



الشكل (2) نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لإستراتيجية ريادية الأعمال وأبعادها الأساسية

وبعد مراجعة قيم التحليل يمكن مقارنتها مع القيم المطلوبة لجودة أو حسن المطابقة وكالاتي :  
جدول (4) جودة المطابقة لنموذج إستراتيجية ريادية الأعمال

المؤشر	القيمة المسجلة	شرط القبول
نسبة (Chi-square) إلى درجات الحرية	4.409	$\frac{\chi^2}{df}$ ( $df < 5$ )
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0.912	(GFI > 0.90)
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.893	(AGFI > 0.90)
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.053	((0.05-0.08))
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري NFI	0.807	(NFI > 0.90)
المطابقة المقارن CFI	0.843	(CFI > 0.95)

ويتضح من الجدول أعلاه لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) المستخرجة بان النموذج قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (4) أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى 0.001.  $p < 0.001$  وكذلك قيم C.R. هي أكبر من (1.96).

وهذا يشير إلى صدق الفرضية بان الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه، وقبول قيم معاملات الصدق أو التشبع والتي تحكم بالقبول والصدق للفقرات وأنها حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي (0.40) أي بمحك قبول لا يقل عن (0.40) كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه (Costello & Osborne, 2005)

الجدول (5) تقديرات نموذج متغير إستراتيجية ريادية الأعمال

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
	***	16.548	.061	1.011	R ← R5
	***	16.781	.061	1.025	R ← R4
	***	17.486	.064	1.119	R ← R3
	***	18.003	.063	1.130	R ← R2
				1.000	P ← P4
	***	11.351	.103	1.170	P ← P3
	***	11.681	.107	1.249	P ← P2
	***	9.789	.101	.984	P ← P1
				1.000	C ← C4
	***	12.853	.076	.975	C ← C3
	***	9.313	.076	.704	C ← C2
	***	7.419	.074	.551	C ← C1
	***	7.736	.152	1.176	I ← I4
	***	8.539	.154	1.314	I ← I3
	***	8.909	.170	1.511	I ← I2
	***	6.755	.071	.481	R ← R1
				1.000	R ← R6
				1.000	I ← I5
	***	8.965	.177	1.589	I ← I1

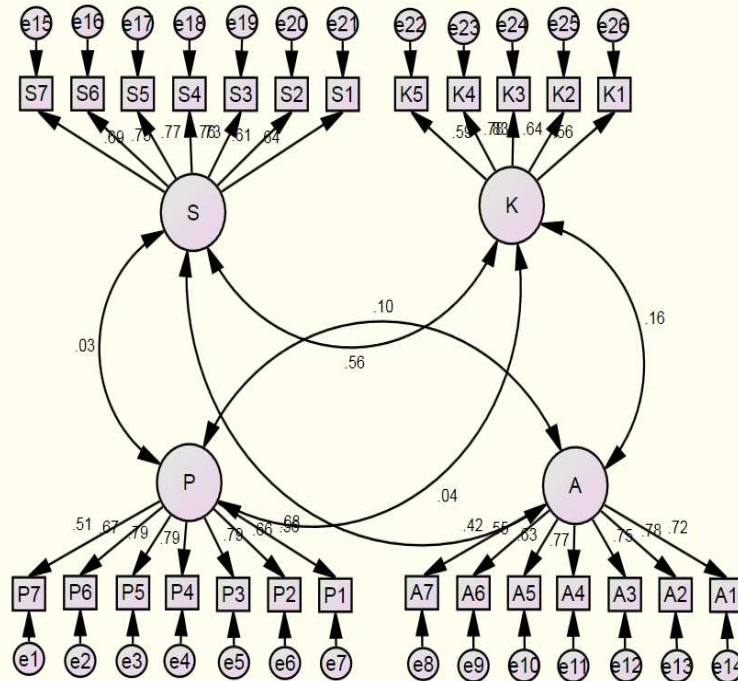
*Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)*

## (2) نموذج بناء قدرات الموارد البشرية (HRC)

يتكون هذا المقياس من أربعة إبعاد أساسية هي (مستوى المعرفة (K)، مستوى المهارة (S)، مستوى الاتجاهات (A)، مستوى الممارسة (Pp) ) وكل منها تتكون من مجموعة فقرات، كما موضحة في الشكل (3)

MODEL PROPERTIES

Chi-square = 1235.362  
 Ratio=4.216  
 df=(377 - 84)=293  
 P-Value=0.0000  
 RMSEA=0.096  
 CFI=0.766  
 NFI=0.718  
 GFI=0.901  
 AGFI=0.901



الشكل (3)

نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير بناء قدرات الموارد البشرية وأبعاده الأساسية وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) المستخرجة والموضحة في الشكل (3)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة طبقاً للمستخلص الموضح في أدناه:

جدول (6) جودة أو حسن المطابقة لنموذج بناء قدرات الموارد البشرية

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة ( <i>Chi-square</i> ) الى درجات الحرية	4.216	$\frac{\chi^2}{df} < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0.901	(GFI > 0.90)
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.901	(AGFI > 0.90)
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.096	((0.05-0.08))
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري NFI	0.718	(NFI > 0.90)
المطابقة المقارن CFI	0.766	(CFI > 0.95)

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى  $p < .001$  وكذلك قيم C.R. هي أكبر من (1.96)، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (7). وهذا يشير إلى صدق الفرضية بان الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه، كذلك قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع، والتي يمكن الحكم بالقبول والصدق للفقرات وأنها حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي (0.40).

الجدول (7) تقديرات نموذج متغير بناء قدرات الموارد البشرية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
	***	11.582	.091	1.057	S ← S6
	***	12.178	.089	1.081	S ← S5
	***	12.054	.092	1.106	S ← S4
	***	11.646	.091	1.058	S ← S3
				1.000	K ← K5
	***	9.821	.138	1.359	K ← K4
	***	10.126	.137	1.383	K ← K3
	***	8.687	.123	1.065	K ← K2
				1.000	P ← P4
	***	14.348	.069	.991	P ← P5
	***	11.875	.072	.856	P ← P6
	***	8.678	.071	.614	P ← P7
	***	13.314	.073	.971	A ← A4
	***	10.640	.077	.817	A ← A5
	***	9.260	.075	.696	A ← A6
	***	9.838	.090	.890	S ← S2
				1.000	S ← S7
				1.000	A ← A3
	***	6.971	.076	.531	A ← A7
	***	7.837	.124	.974	K ← K1
	***	10.342	.093	.966	S ← S1
	***	13.375	.077	1.027	A ← A2
	***	12.379	.076	.938	A ← A1
	***	14.433	.070	1.014	P ← P3
	***	11.736	.070	.826	P ← P2
	***	9.611	.071	.687	P ← P1

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

**3) نموذج تطوير المنظمات الذكية (IOD)**

يتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد أساسية هي (التكيف (AD)، الاستدامة (SU)، تشكيل وفهم البيئة (SE)، والبراعة (AM) ) وكل منها تتكون من مجموعة فقرات .

MODEL PROPERTIES

Chi-square = 521.701

Ratio=4.616

df=(170-57)=113

P-Value=0.0000

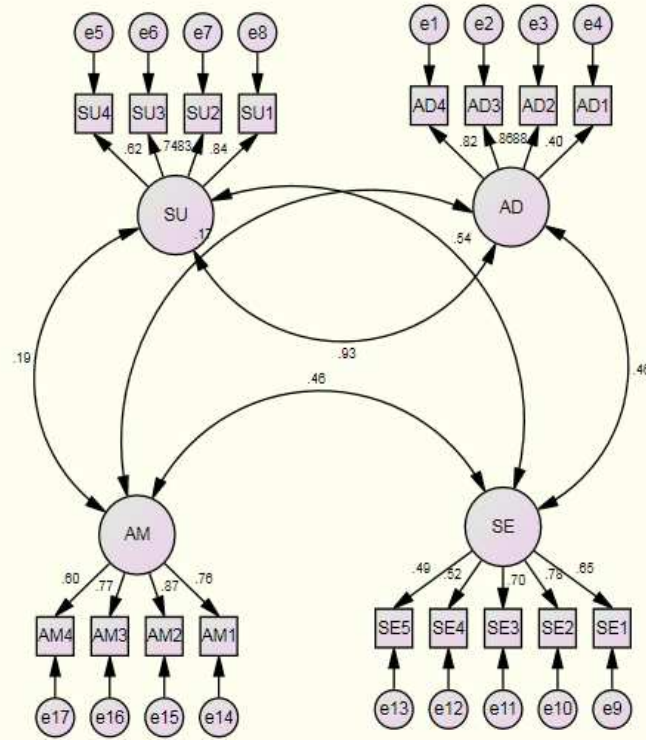
RMSEA=0.099

CFI=0.853

NFI=0.821

GFI=0.854

AGFI=0.855



الشكل (4) نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير تطوير المنظمات الذكية وأبعاده الأساسية وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة والموضحة في الشكل (4)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة وكالاتي :

جدول (8) جودة أو حسن المطابقة لنموذج تطوير المنظمات الذكية

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-square) إلى درجات الحرية	4.616	$\frac{\chi^2}{df} < 5$
<b>مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)</b>		
جودة المطابقة (GFI)	0.854	(GFI > 0.90)
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.855	(AGFI > 0.90)
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.099	((0.05-0.08))
<b>مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)</b>		
المطابقة المعياري NFI	0.821	(NFI > 0.90)
المطابقة المقارن CFI	0.853	(CFI > 0.95)

كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (8) أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى  $p < 0.001$  وكذلك قيم C.R. هي أكبر من (1.96) .



وهذا يشير إلى صدق الفرضية بان الفقرات لكل بعد قدرة على قياسه، كذلك قبول قيم معاملات الصدق أو التشعب، والتي يمكن الحكم بالقبول والصدق للفقرات وأنها حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي (0.40).

الجدول (9) تقديرات نموذج متغير تطوير المنظمات الذكية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
				1.000	AD ← AD4
	***	18.078	.061	1.107	AD ← AD3
	***	18.796	.060	1.126	AD ← AD2
	***	7.011	.070	.488	AD ← AD1
				1.000	SU ← SU4
	***	10.648	.112	1.194	SU ← SU3
	***	11.502	.113	1.297	SU ← SU2
	***	11.533	.112	1.296	SU ← SU1
				1.000	F3 ← SE1
	***	10.338	.115	1.185	F3 ← SE2
	***	9.742	.108	1.048	F3 ← SE3
	***	7.709	.104	.802	F3 ← SE4
	***	7.290	.103	.753	F3 ← SE5
				1.000	AM ← AM1
	***	14.112	.083	1.165	AM ← AM2
	***	12.975	.077	.995	AM ← AM3
	***	9.999	.073	.734	AM ← AM4

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

#### 6- الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استنادا على ما تم جمعه من بيانات تمثلت بإجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان قام الباحث باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية التحليلية وذلك عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v.18) (Statistical Package For Social Sciences) وبرنامج التحليل الهيكلي (AMOS v.18) (Analysis of Moment Structures) لحساب ما يلي:

#### أ. الأساليب الوصفية

1. النسب المئوية: لوصف البيانات المتعلقة عينة الدراسة.
2. الوسط الحسابي: لتشخيص واقع متغيرات الدراسة في إجابات عينة الدراسة بمقارنته بالوسط الفرضي.
3. الانحراف المعياري: لتحديد المتغيرات الأكثر انسجاما بحسب إجابات العينة.

#### ب. الأساليب التحليلية الاستدلالية

1. معامل الارتباط البسيط (سبيرمان): لقياس وتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Coefficient): لقياس واختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
3. اختبار (F): لاختبار معنوية إحصائية معامل نماذج الانحدار
4. اختبار (t): لاختبار معنوية إحصائية معامل الارتباط وجوهريّة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المعتمدة .
5. تحليل المسار (Path analysis): لاختبار التأثيرات غير المباشرة .
6. تمّ تحديد مقدار نسبة المعنوية للارتباط والانحدار والفروق بين المتغيرات بمستوى (0.05).

تمت معالجة البيانات إحصائياً لاستخراج النتائج باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسبة (SPSS, Minitab, AMOS).

### ثانياً: ميدان الدراسة ومجتمعها العملي:

نظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، فقد تمّ اختياره مجالاً تطبيقياً للدراسة لعدة أسباب هي:

- 1) إنّ من الأسباب التي دعت لاختيار وتطبيق الدراسة في قطاع الاتصالات تكمن في اعتبارها أكثر القطاعات ريادةً على مستوى البيئات.
- 2) لامتلاكها المعرفة والمهارة والقدرات العاملة فيها ضمن المورد البشري.
- 3) تعدّ من المنظمات الذكية التي تمتلك البراعة، التكيف، والاستدامة والتي تسعى إلى تطوير أنموذجها باستمرار. لذا فإن مبررات اختيار الشركات عينة الدراسة يتمثل بضرورة إيجاد حالة من التناغم بين متغيرات الدراسة والمجتمع الذي تطبق فيه لكي يتم استخلاص النتائج المطلوبة. أما المجتمع فقد تمثل بثلاث شركات هي "كورك، زين العراق، آسياسيل" للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها من الشركات الكبيرة التي تضم عدد كبير من العاملين ممن يحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية. وتعمل هذه الشركات في جميع محافظات العراق وتمتلك القدرات على المنافسة واستخدام التقنيات الحديثة. لذا يوجز الباحث بشكل بسيط ملخصاً عن تأسيس هذه الشركات.

#### أ- شركة زين العراق:

نشأت شركة زين العراق عن اندماج شركتين، ففي 2008/1/5 أعلن رسمياً عن دمج شركتي عراقنا للاتصالات التابعة لشركة (Orascom Telecom) وشركة أثير التابعة لشركة (MTC) (Mobile Telecommunications Company) في إطار مجموعة زين الكويتية العاملة في الشرق الأوسط وأفريقيا لتؤسس بذلك أقوى شركة اتصالات متنقلة في البلد العراقي وفي منطقة الشرق الأوسط، ولاسيما وأن قاعدة المتعاملين مع الشركة الجديدة (زين- العراق) قد تجاوز (7) مليون مشترك (شركة زين العراق). وسوف نقدم فيما يأتي نبذة موجزة عن كل شركة.

**(1) شركة عراقنا للاتصالات المتنقلة:**

وهي جزء من مجموعة شركات التي تم إنشاؤها سنة (1976) وبدأت شركة عراقنا لخدمات الهاتف الجوال أعمالها في العراق في نهاية سنة (2003) حين حصلت على إجازة تقديم الخدمة الأولى في المنطقة الوسطى من العراق.

**رؤية ورسالة الشركة:** تتمثل رؤية (Vision) الشركة بأن تصبح إحدى الشركات القائدة العاملة في مجال الاتصالات المتنقلة في العالم من خلال توفير أفضل الخدمات، وأفضل قيمة لحاملي الأسهم، وبيئة تتصف بالتغير المستمر، إذ تعتمد الشركة على موظفين عراقيين بنسبة 90% من مجموع موظفيها البالغين (1000) موظف في العراق.

**(2) شركة الأثير للاتصالات المتنقلة:**

وهي فرع من شركة (MTC) التي تأسست سنة (1983) لتوفير خدمة الاتصالات الخلوية في الكويت وهو البلد الأم للشركة، وتعد الآن إحدى الشركات القائدة في توفير خدمة الاتصالات المتنقلة والتي تعمل في خمسة أسواق في الشرق الأوسط وهي الكويت والبحرين والأردن ولبنان والعراق، فضلاً عن أفريقيا. تنتهج الشركة إستراتيجية التوسع في الشرق الأوسط والنمو بثلاث مراحل إقليمية ودولياً وعالمياً وتحقيق عدد مشتركين يزيد على ثلاثين مليون مشترك.

بدأت شركة أثير أعمالها في العراق في نهاية سنة (2003)، وللشركة أهداف متعددة منها اقتصادية واجتماعية مثل الإيمان بمشاركة المرأة بالعمل وهذا واضح من خلال المناصب الوظيفية في الإدارة العليا التي يشغلها المورد النسوي ومن أهدافها الاقتصادية دورها في القضاء على البطالة من خلال استخدام الأيدي العاملة العراقية، إذ يبلغ عدد موظفيها من العراقيين (1136) موظفاً تتمثل رسالة الشركة بتوفير أفضل خدمة للزبون وتوسيع توقعات حاملي الأسهم وجذب أفضل الكفاءات للصناعة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والتشجيع على النمو والتطور.

**ب- شركة أسيا سيل:**

تأسست شركة أسيا سيل في سنة (1999)، وبعدها تم تأسيس الشبكة في سنة (2000)، بدأت الشركة بطرح خطوطها تجارياً في الأسواق منذ 2001/2/6 وحازت على رخصة العمل في أنحاء العراق بدءاً من الشمال في السنة 2003، تمتد شبكة شركة أسيا سيل الآن لتغطي معظم أرجاء العراق من الموصل الحدياء شمالاً إلى البصرة جنوباً. فازت الشركة في آب/2007 برخصة العمل لمدة (15) سنة، ولدى الشركة ما يقارب (7.500.000) مشترك موزعين على كافة المدن العراقية، ولديها أكثر من (2000) موظف عراقي، ويعمل في مقر الشركة موظفون أجنبيون من جنسيات مختلفة. أما معدل مبيعات خطوط شركة أسيا سيل فهي (11000) خط يومياً، من خلال (20) مركز للبيع المباشر في جميع أرجاء العراق، وأكثر من (1000) نقطة بيع ووكيل يقدمون خدماتها وعروضها، أدرجت الشركة مؤخراً ضمن قائمة شركات الاتصالات المتنقلة العشر الأسرع نمواً في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا.

- 1- الرؤيا الإستراتيجية للشركة: (تسعى بأن تكون الخيار الأول للاتصالات المتنقلة في العراق).
- 2- الرسالة الإستراتيجية للشركة: (السعي لتقديم ما يفوق توقعات جميع شركائها ومنافسيها لمصلحة:
  - عملائها (زبائنها): (توفير أحدث الخدمات المبتكرة والموثوقة التي تلبى رغباتهم وتلائم حاجاتهم).
  - موظفيها: (تمكينهم من أداء واجباتهم والارتقاء بنوعية حياتهم من خلال بيئة محفزة، وفي ظل جو من الاحترام والتقدير لمساهماتهم في نجاح الشركة).
  - مساهميها: (تأمين الحد الأقصى لاستثماراتهم من خلال تنمية مدرسة للأعمال).
  - مجتمعها : (المساهمة في تأمين مستقبل أفضل للعراقيين من خلال تطوير صناعة الاتصالات وإحداث تغيير إيجابي في كل الأسواق التي تقدم فيها الشركة خدماتها).
- 3- قيم الشركة: (إيجاد بيئة عمل تعزز المصادقية والنزاهة وتلتزم بوعودها وتطبق أخلاقيات العمل اتجاء زبائنها).

وتقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات التي تتميز بسهولة التعامل معها ومرونتها،

#### ج- شركة كورك:

تعد شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق من الشركات الكبيرة التي تضم عدد كبير من العاملين ممن يحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية. وتعمل الشركة في جميع محافظات العراق وتمتلك القدرة على المنافسة واستخدام التقنيات الحديثة. تأسست الشركة سنة (2000) من قبل رجل الأعمال (سيروان صابر مصطفى).

- 1- الرؤيا الإستراتيجية للشركة: (أن تصبح الخيار الأول للشعب العراقي عبر تقديم اتصالات بجودة عالمية تؤمن أفضل قيمة وأفضل خدمة وأفضل شبكة).
- 2- الرسالة الإستراتيجية للشركة: (نقدم أوسع شبكة اتصالات خلوية وأكثرها موثوقية)
- 3- الهدف الاستراتيجي للشركة: (أن تصبح أكبر وأوسع شبكة في البلاد وقادرة على مواجهة المنافسين)
- 4- ملامح شركة كورك العامة فهي:

أسس (سيروان صابر مصطفى) شركة كورك تيليكوم في العام (2000) وهو رئيس مجلس إدارتها، وتولى منصب رئيس المسؤولين التنفيذيين في كورك تيليكوم بين العامين (2001)، وفي سنة (2009)، قاد عملية تطوير الشركة لتصبح أسرع مشغل اتصالات خلوية نمواً في العراق، ومنذ عام (2009) والشركة تتوسع بسرعة لا مثيل لها، إذ وسعت من رقعة تغطية الشبكة ورفعت نوعية خدماتها المتطورة. إذ تعدّ مشغل الهواتف النقالة الأسرع نمواً في العراق، أصبح لدينا ما يقارب ثلاثة ملايين مشترك.

إذ يشغل منصب رئيس المسؤولين التنفيذيين (غادة جبارة) , أشرفت على تطوير الأسواق الناطقة باللغة الفرنسية لأوسع مشغل هواتف نقالة في جزر الكاريبي، مجموعة ديجيسل المحدودة (Digicel Group Ltd) التي شملت هاييتي وهوندوراس وجزر الإنديز الغربية الفرنسية وغيانا الفرنسية. عملت كرئيس المسؤولين التنفيذيين في (Digicel Haiti) بين آب/أغسطس 2005 وأيلول/سبتمبر 2007.

لغادة جبارة ما يزيد عن (16) عاماً من الخبرة في مراكز رفيعة المستوى لدى شركات اتصالات دولية، منها: مدير التوزيع في شركة الوطنية العراقية من العام (2004) حتى العام (2005)، ورئيسة قسم خدمة نظم المعلومات التقنية ومديرة (KPI) في (CELLIS) شركة Telecom Franc للهاتف النقال في لبنان) من العام (1996) حتى العام (2004).

وتحاول كورك تيليكوم أن تجعل التكنولوجيا المتقدمة في متناول مشتركها بشتى الطرق عبر تقديم وسائل تكنولوجيا لاسلكية وخدمات من أحدث ما توصلت إليه الابتكارات العالمية. ونقوم بذلك عبر شراكاتنا مع أفضل موردي أجهزة الاتصالات الخلوية من حول العالم، من ضمنها إريكسون (Ericsson) ونوكيا (Nokia) وسيمنز (Siemens) على سبيل المثال لا الحصر. سنواصل الاستثمار من أجل تحسين شبكتنا وخدمة مشتركينا لكي يتمكن سكان العراق من تطوير مؤسساتهم والبقاء على اتصال مع أصدقائهم وعائلاتهم.

أما عينة الدراسة فهي قسدية عمدية تمثلت بالأفراد المبحوثين في مقر شركة كورك في محافظة بغداد/ الكرادة، والمتمثلة بـ: (المدير العام، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب، والوحدات) أي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى)،

### ثالثاً: عينة الدراسة ومواصفاتها

اختيرت عينة المبحوثين من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب وفق معيار الخبرة في مجال الإدارة، والدور المؤثر لكل منهم في رسم إستراتيجية الشركات التي يعملون فيها. ويتضح من الجدول (7) أن جنس الإناث شكلت نسبة مقاربة وهي (47%) إما نسبة الذكور كانت (53%) وهذا يدل على إن نسبة الذكور تقريبا متقاربة لنسبة الإناث في العينة المبحوثة.

أما بصدد الفئة العمرية فأن الفئة (30 فأقل) سنة شكلت نسبة بلغت (18.6%)، تلتها الفئة (31-39) سنة وهي أعلى نسبة (37.6%)، ثم الفئة (40-49) بنسبة (33.4%)، ثم الفئة (50-59) بنسبة (7.8%) وأخيراً الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) بنسبة (2.5%)، ويلحظ من خلال استعراض توزيع الفئات العمرية أن النسبة الغالبة وقعت بين الفئتين (31-39) و(40-49) سنة وبنسبة إجمالية قدرها (71%)، وهذا مؤشر جيد جداً يدل على أن الشركات المبحوثة تركز على عنصر الإبداعية الذي تتمتع به العناصر الشابة لما يتمتعون به من حيوية وروح التنافس من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

أما بصدد متغير المؤهل العلمي فيشير إلى أن النسبة الأكبر كانت لحاملي شهادة البكالوريوس وبلغت (43%)، فيما بلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم (26.6%) ونسبة حملة شهادة الماجستير (8.8%)، وكانت نسبة حاملي شهادة الدبلوم العالي (18.2%)، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه كانت (3.5%) وهذا يدل أن اغلب أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم وهذا مؤشراً جيد جداً على إن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمهارة وعالية في كيفية الإجابة على الاستبانة واستيعاب متغيراتها.

وفيما يخص الخدمة الوظيفية في الشركات المبحوثة، فقد شكلت الفئة (5 سنوات فأقل) نسبة وبلغت (20.1%)، فيما بلغت الفئة (6 - 9) ما نسبته (34.4%) وهذا يدل على الخبرة والممارسة للنهوض بمهام الإدارة وأداء الواجبات المهنية الأخرى لأفراد العينة وبلغت الفئة (10 - 14) نسبة (24.3%) وأخيراً جاءت الفئة (20 - فأكثر) سنة بنسبة (3.5%) مما يعكس أن الشركة المبحوثة لا تركز على استقطاب ذوي الخبرة ولكن تركز على استقطاب الفئات الشابة وتدريبهم.

الجدول (10) وصف الأفراد عينة الدراسة

الجنس									
الإناث					الذكور				
النسبة		العدد			النسبة		العدد		
47%		146			53%		162		
الفئات العمرية									
60 فأكثر		50 - 59		40 - 49		31 - 39		30 فأقل	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0%	0	1.1%	1	5.7%	103	30.7%	116	62.5%	57
المؤهل العلمي									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0%	11	2.3%	27	1.1%	56	70.5%	132	26.1%	82
الخدمة الوظيفية									
20 فأكثر		10 - 14		6 - 9		5 سنوات فأقل			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
3.5%	11	24.3%	75	34.4%	106	20.1%	62		

لذا يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، حيث بلغ عدد العاملين (310) فرداً في شركة كورك، و(320) فرداً في شركة اسياسيل، و(890) فرداً في شركة زين العراق، وقد بلغ حجم المجتمع الإجمالي (1520) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية من

بينهم، بلغ حجمها (308) فرداً، حيث تم حساب حجم العينة المطلوبة بحسب معادلة (10: Steven K. Thompson, 2012) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن :

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية
d	نسبة الخطأ
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل إلى أن حجم العينة يجب أن يكون ( $n \geq 306$ )، حيث تم توزيع 350 استمارة في الشركات عينة الدراسة، وتم استرجاع 319 استمارة كان الصالح للتحليل منها 308 استمارة، حيث تم استبعاد 11 استمارة كانت غير صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاسترجاع 79.7% ومن هنا أصبح حجم العينة 308 وهو مناسب للعدد المطلوب. وحسب الجدول (11)

جدول (11) اختبار حجم العينة

زينة العراق	أسيا سيل	كورك	حجم المجتمع	حجم العينة المطلوبة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترجاع
890	320	310	1520	306	350	319	308	79.7%

## الفصل الثاني: فلسفة إستراتيجية ريادة الأعمال وإبعادها التنظيمية

### تمهيد

يعدُّ موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة, وذلك بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة, التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال التنافسية للمنظمات, ومع تسارع معدلات التغيير في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي دفعتها نحو إيقاظ الدور الريادي داخلها لتحقيق أعلى قيمة للإعمال (Hitt & Betlis, 2000:16), ولذا ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه احد الخيارات الإستراتيجية الحديثة المعاصرة التي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطورات والتحولات في بيئة شديدة التنافس. وسيتناول الباحث ضمن هذا الموضوع ثلاثة مباحث, الأول يتناول أهم ما جاء به لتطوير ومفهوم ريادة الأعمال وأهميتها وخصائصها, وإما المبحث الثاني فيتناول مفهوم إستراتيجية ريادة الأعمال والتكامل الذي يربط بين الإدارة الإستراتيجية وريادية الأعمال ومداخلها, وأخيراً المبحث الثالث, فقد أختصَّ بما جاء الباحثون به حول إبعاد ونماذج ريادة الأعمال.



## المبحث الأول

### الطروحات الفكرية لمفهوم ريادية الأعمال

يهدف هذا المبحث التعرف على المفاهيم النظرية والفكرية الأساسية لموضوع ريادية الأعمال والأهمية النظرية والعملية له، إذ يعد هذا الموضوع ظاهرة معقدة ومتعددة الإبعاد، ويعتمد المفهوم الحديث لريادية الأعمال على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معناه ومفهومه. ولذا ينبثق المفهوم من المنظور الاجتماعي أو الاقتصادي أو الإداري، ولا يخضع لمفهوم معين كونه لا يرتبط بوظيفة معينة أو علم أو مهنة ما (Hisrich & Shepherd, 2005:8). ومن خلال ذلك سيتم التعرف على الطروحات الفكرية لريادية الأعمال من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقصود بريادية الأعمال وتطورها في المنظمات؟
- 2- ما أهمية ريادية الأعمال؟ وما الدور الذي تلعبه في تحسين النمو الاقتصادي للمنظمات
- 3- ما الخصائص والعناصر الرئيسة لريادية الأعمال؟

### أولاً: التطور الفكري والتاريخي لريادية الأعمال:

يعود أصل الريادية إلى مصطلح (الرائد) أي الشخص الطموح الذي يتبدى المخاطر في إدارة المشروع، واستخدم مفهوم الريادي (Entrepreneur) لأول مرة في اللغة الفرنسية عن بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادية القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الربحية (Hitt et al., 2005:5)، وقد بدأ التعامل مع ريادية الأعمال كمجال أكاديمي في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، وحققت انتشاراً في الثمانينيات منه، وذلك نتيجة البرامج الدراسية وفتح مراكز متخصصة والمؤتمرات التي تناولت الموضوع.

لقد عقد أول مؤتمر لريادية الأعمال عام (1980)، وكذلك ظهر كتاب يعبر عن المؤتمر الإعلام تحت عنوان "موسوعة ريادية الأعمال (The Encyclopedia of Entrepreneurship) في عام (1982) الذي قام بإصداره (Kent, Sexton & Vesper)، كذلك قام بعض الكتاب بتحويل تركيزهم واهتمامهم البحثي من رائد الأعمال كفرد والريادية إلى العمليات الريادية التي يقوم بها الفرد والمنظمة، وهو ما قام به (Churchill & Lewis, 1986:88) والجدول (12) يوضح أبرز إسهامات الباحثين في مراحل تطور ريادية الأعمال.

## جدول (12) ابرز إسهامات الباحثين في مراحل تطور ريادة الأعمال

المنظور	النظرية	الباحث	السنة واصل الباحث	التركيز
المنظور الاقتصادي	الكلاسيكية إلى عام 1850	Richard Cantillon	ايرلندي من القرن السابع والثامن عشر (1734-1680)	عبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ وقد بزر مفهوم المخاطر وعدم التأكد عامل مؤثر في مفهوم ريادة الأعمال.
		Jean Baptiste Say	فرنسي في بداية القرن التاسع عشر (1832-1767)	قدم في عام 1803 وصفاً علمياً لما يقوم به رائد الأعمال "كوسيط Broker" للحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها، ولم ينظر (Say) إلى رائد الأعمال على أنه منظم لوسائل الإنتاج، بل عدة الفرد الذي يقوم بالأنشطة لحسابه الخاص وبرز عامل تحمل المخاطر عند تعريف رائد الأعمال.
		Adam Smith	أمريكي (1776)	تكلم عن (enterpriser) في رفاية عام 1779 للدول كأفراد يتحملون صياغة وتنظيم الفرق التجارية، وتناول أيضاً تفاعل الرياديين مع التغيير الاقتصادي وأصبح الرياديون وسطاء للتغيير الاقتصادي وتحول الطلب إلى التجهيز.
المدرسة السلوكية	الكلاسيكية المحدثه لعام 1960	John Stuart Mill	بريطاني (1848)	أسهب في كتاباته عن الريادية كشكل فردي في القطاع الخاص، وقد وصف المؤسسين للإعمال بأنهم يستثمروا بالعوامل الأربعة لمنظمة إعمال.
		Carl Menger	أمريكي (1840-1921)	قدم عام 1871 مبادئ اقتصادية وأصبح الريادي يشير إلى الوسيط لتغيير وتحويل الموارد إلى سلع وخدمات مفيدة، وغالباً خلق جو أو ظرف يقود إلى نمو الصناعة وأكد على الريادي هو فرد لديه رؤية لتحويل وخلق الطرائق والإدارة للتنفيذ.
		Joseph Schumpeter	استرالي (1883-1950)	أشار إلى مفهوم الريادي عندما التحق بجامعة هارفرد وعمل فيها، فقد تبذ المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من العرض والطلب يكون في حاله توازن، ويميل رائد الأعمال إلى كسر حالة التوازن المسيطر على النظام الاقتصادي، من خلال ما يقدمه من ابتكارات في النظام على صورة منتجات جديدة، وأساليب إنتاج جديدة، وأسواق جديدة. وقد عبر الباحث في عام (1911) عن هذه العملية بتعبير "التدمير الخلاق Creative Distruction"، إذ يقوم رواد الأعمال بكسر القيود والحوجز السائدة في النظام الاقتصادي، الأمر الذي يدفع غيرهم إلى تتبع خطاهم، وتناول الابتكار الذي يتضمن خصائص تحمل المخاطر والتنسيق. وبقيت أفكار الباحث مرجع رئيسي للعديد من الباحثين الذين جاءوا بعد

<p>ركز في دراسته عن المخاطر وعدم التأكد والربح التي قدمها 1916 ونقحها 1921، بالتفرقة بين المخاطر وعدم التأكد، وتبذ وجهه نظر قائله بأن مهارة رائد الأعمال تتوقف على قدرته على التعامل مع عدم التأكد السائد في المجتمع.</p>	<p>امريكي Frank Knight (1885-1972)</p>		
<p>لاحظ على أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خلاقة ولكنهم أيضاً قادرين على استثمار الفرص، الأمر الذي دفعه إلى تقديم مفهوم "السلوك الإنساني" للتعبير عن هذا السلوك.</p>	<p>استرالي Ludwig Von Mises (1881-1973)</p>		عصرية 1990
<p>ناقش أخلاقيات الإنسان البروتستانتية وروح الرأسمالية إذ قام فيبر بأجراء تحليل يتناول العلاقة بين الثقافة والتطور الاقتصادي للمجتمع. وقد تمثلت أفكار فيبر في أن هناك صفات بروتستانية معينة في المبادئ الأخلاقية البروتستانية أدت إلى توليفه من عدم الإشراف والإحساس بالواجب، والثراء الفكري، والكفاح، وإنكار الذات، وأن هذه السمات أتاحت ظهور الرأسمالية أما Mecllland فقد افترض أن المبادئ والقيم السائدة في المجتمع ولاسيما فيما يتعلق بالحاجة للإنجاز تحتل أهمية قصوى في تطور المجتمع.</p>	<p>المانى Max Weber (1904-1930)</p>		
<p>أكد بأنه في ظل اقتصاد السوق يتم تقاسم المعرفة أيضاً بين أفراد مختلفين، لذلك لا يوجد فرد يمتلك المعرفة نفسها أو نفس المعلومات التي يمتلكها غيره، وتعد هذه المعرفة معرفة ذاتية نظراً لأن الأفراد يحصلون عليها نتيجة لوجودهم في مواقف معينة ووظائف معينة أو لانتمائهم لشبكة اجتماعية معينة. ويكون الرائد هنا شغوف على الفرص.</p>	<p>Frederik Van Hayek (1906-1992)</p>		نظرية المنظمة
<p>أول من قام بأجراء دراسات علمية في مجال ريادة الأعمال طبقاً لمبادئ نظرية العلوم السلوكية، ومن خلال العمل الرائد الذي قام به تحت عنوان "المجتمع المنجز عام 1961 The achieving society" ناقش بها السؤال التالي "لماذا تتطور بعض المجتمعات بشكل أكبر ديناميكية من غيرها".</p>	<p>أمريكي David McClelland (1917-1998)</p>		
<p>شدد على أن النظام الاقتصادي عندما يكون في حالة عدم توازن يقوم الرائد الأعمال باكتشاف هذه الحالة ثم يقوم باستثمارها، ويؤدي إلى حالة توازن، وقد لاحظ أن رواد الأعمال يعملون على إثارة طلب السوق من خلال قدرتهم على الإقناع باستعمال أساليب الإعلان. ومن هنا يقومون بخلق المزيد من حالة عدم التوازن في السوق. وبذلك فإن رواد الأعمال لا يعملون على اكتشاف الفرص فقط واستثمارها وإنما يعملون على خلق المزيد من الفرص واستثمارها. وهذا ما عبر عنه Kirzner بتعبير "الشغف الريادي"</p>	<p>استرالي Israel Kirzner (1973,1982)</p>		

<p>القي الضوء على رائد الأعمال في كتابه "رائد الأعمال - نظرية اقتصادية" في عام 1982. وناقش إمكانية وجود وظيفة ريادية إضافية لرائد الأعمال، وقد أطلق عليها "رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة" وقد ركز Casson مثلما فعل Kirzner إلا أهمية المعلومات، وتبذل وجهه نظر قائله بان رائد الأعمال يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق الفرص لتحقيق الربح.</p>	1982-	Mark Casson	
<p>تتبعث أفكاره من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفرد، وقد أسس هذا المركز عام 1948 على يد Arthur H. Cole وهو المركز الذي عمل فيه Schumpeter حتى وفاته عام 1950 وترى هذه المدرسة أن ريادة الأعمال تتكون من ثلاثة أبعاد مختلفة: التغييرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي وتكوين وإقامة المنظمات كأحد المتطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للابتكارات ووظيفة رائد الأعمال هي تحقيق الأرباح.</p>	1999	Land Strom	
<p>قدم أفكاره عن الريادة في جامعة هارفرد للأعمال، فضلاً عن توضيحه لعنصر محدودية الموارد في ظل الفرصة الموجه، وكذلك بين الإدارة الريادية بأشكال متعددة والفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الريادية، وركز على الإدارة الريادية التطلع إلى الفرص واقتفاء أثرها بدون التطلع على الموارد الحالية التي تكون تحت سيطرتها.</p>	1991-1983	Stevenson	
<p>قدم كتابه بعنوان "الريادية والإبداع" وبين فيه إن أفضل جامعة هي الجامعة الأمريكية الحديثة فهي تقدم الإبداع وأوضح أيضاً الريادية في مؤسسات الخدمة العامة.</p>	1985-2002	Peter F. Drucker	
<p>وضع مؤشرات المبادأة كبعد أساسي للريادية، إذ اعتمدت مؤشر شبكات التعاون التي تساعد في الدخول إلى الأسواق الجديدة وتؤشر مستوى كثافة النشاط ومحتوى الملكية الفكرية للمنظمة. وتشير البحوث الأكاديمية إلى اختلاف مستويات القوة الريادية باختلاف المنظمات ولتقييم القوة الريادية للمنظمة يؤخذ بالحسبان تكرار الريادية ودرجتها معاً.</p>	2002-2003	Quince & Whitt	
<p>تحدد المنظمة أولاً أين تريد أن يكون مستواها من الكثافة الريادية، وتحدد هل أن الجهود الريادية للمنظمة ستكون موجهة نحو خدمات جديدة أو نحو أسواق جديدة، ومن ثم تحدد الموقع الذي تريد أن تكون فيه القائدة للإبداع مقابل التابعة للإبداع. فمجال الريادية يتضمن دراسة مصادر وعمليات الاكتشاف والتقييم واستغلال الفرص والإفراد الذين يقومون بذلك، إذ يجب على الرياديين الانتفاع من القدرات والموارد التي تحت تصرفهم مع أخذ حد من رأس المال وأقصى حد من العيقرية والارتجال</p>	2003-2004	Harrison et al	

العصر الرقمي - الإلكتروني من 1990 - ولحد الآن

منظور المعلومات الإلكترونية - الإنترنت

العامل الريادي مرتبط بثلاث خصائص عامة هي المخاطرة أي تقبل الخطر والاضطرابات، والمبادأة أي التوجه نحو العمل والتفكير الاستباقي، وإدراك الإبداع الذي يربط الريادية بالتوجه نحو الإبداع وبالرجوع إلى نظريات التطور الاقتصادي	2004-2005	Chen et al
عمليات الريادية يمكن أن تحدث على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال، أو المستوى الوظيفي، أو المشروع وبهدف واحد وهو تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الأداء الحالي.	2005-2006	Ireland
الريادية بوصفها عنصراً حيوياً لكل من المنظمات الفتية والهرمة، والصغيرة والكبيرة، والخدمية والصناعية، فضلاً عن المنظمات المستثمرة في التكنولوجيا عالية المستوى.	2006-2007	Hitt et al
ظهر الاهتمام بالريادية في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة (1911) التي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرائق الإنتاج الجديدة، والإشكال التنظيمية الجديدة، وفتح الأسواق الجديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة	2007-2008	Spencer et al
أن المنظمة تميل لقبول عمليات الريادية، والممارسات، واتخاذ القرارات والخصائص التي تؤدي إلى الإبداع، وتحمل الخطر والمبادرة ويرى العديد من الباحثين أن هناك تداخلاً بين المنظمات الصغيرة والريادية بوصفهما مصطلحين مترادفين	2008-2009	Merlo & Auh

المصدر: بتصريف من قبل الباحث بالاعتماد على:

داود، فضيلة سلمان، (2011)، (تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال - دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص: 158 - 159.

ومما سبق، يتضح أن المفتاح الرئيس لاستمرار وتطور المنظمات الريادية وبقائها مرهوناً بمدى قدرتها على إدارة نفسها بطريقة إستراتيجية وكيفية صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال، جديدة ومبدعة وتنفيذها بطريقة تقود إلى التغيير نحو التكيف الاستراتيجي، وتنقل المنظمة من إستراتيجية المدافع إلى إستراتيجية المنافسة الهجومية، وهذا بدوره يتطلب وجود آليات إستراتيجية ريادية الأعمال، والتعرف على الممارسات الريادية التي يتم من خلالها صياغة تلك الإستراتيجيات وتنفيذها.

## ثانياً: مفهوم ريادة الأعمال

تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للإعمال، حيث تعد ريادة الأعمال إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي. ولقد تعددت المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة ريادة الأعمال في الفترة الأخيرة وبالرغم من وجود الكثير من التقارب، ومن حيث المحتوى، فقد وردت عدة تعريف لريادية الأعمال إذ يرى (Teny,2007:127) بأنها العملية التي يمكن من خلالها المنظمة أن تبذل وتبتكر أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها. في حين يرى (Carpenter & Sanders,2009:405) بأنها مجموعة من النشاطات التي تقود إلى المشاريع الريادية، فهي تعني التكامل المعرفي للفرص والموارد والقدرات الأساسية مع الريادي أو الفريق الريادي لإيجاد مشروع جديد.

قدمت (Jones,2007:2) مفهوم ريادة الأعمال بأنها العملية التي من خلالها يدرك الأفراد فرص إرضاء الحاجات، ومن ثم جمع واستخدام الموارد لتحقيق هذه الحاجات. إذ جاءت على شكل فرق جديدة مغامرة أو وحدات يتم تشكيلها، أما على مستوى الوحدات الوظيفية، أو على مستوى المنظمة لقيادة وتطوير المنتج الجديد من خلال عملية الريادة والابتكار (Rensburg,2013:17). ومن خلال ذلك تبين بان مفاهيم ريادة الأعمال تعددت في فكر الإداري الاستراتيجي واختلفت فيما بين الباحثين وطبيعة اختلاف دراساتهم، ويتبين من الجدولين (13) و(14) بعض إسهامات الكتاب والباحثين في مفاهيم ريادة الأعمال وصولاً إلى تحديد التعريف الأنسب للدراسة الحالية وعلى وفق المراحل التاريخية لتطورهما.

## الجدول (13)

مفاهيم ريادية الأعمال في الفكر الإداري الاستراتيجي لمرحلة التسعينات للمدة من (1990-2000)

ت	الباحث - السنة	المفهوم
-1	Guth & Ginsberg 1990:5	ريادية الأعمال تشمل نوعين من الظواهر والعمليات المحيطة بهما؛ (1) ولادة شركات جديدة داخل المنظمات القائمة، أي الابتكارات الداخلية أو التغامر و (2) تحويل المنظمات من خلال تجديد الأفكار الرئيسية التي يتم بناؤها، أي تجديد الإستراتيجية.
-2	Covin & Slevin 1991:7	ريادية الأعمال تنطوي على توسيع نطاق الشركة من الكفاءة وتتوافق مع الفرص من خلال تعيين مجموعة من الموارد الجديدة والمقترحة داخليا.
-3	Jones & Butler 1992:734	يقصد بها ريادية الأعمال الداخلية والتي تشير إلى السلوك الريادية ضمن شركة واحدة.
-4	Zahra & pearce: 1995:227	الخيار الاستراتيجي الذي يصف مفهوم أعمال المنظمة مقابل التغيرات في حاجات المستهلك وللمساعدة في تحقيق التنافس.
-5	Zahra & J Covin , 1996:1715	ينظر إلى ريادية الأعمال كمجموعة من الابتكارات في الشركة، وتجديد، الجهود بالمغامرة. حيث ينطوي الابتكار وتقديم المنتجات والنظم التنظيمية لعملية التجديد من أجل تنشيط عمليات الشركة من خلال تغيير نطاق أعمالها، ونهج التنافسية أو كليهما. يعني أيضا بناء أو الحصول على قدرات جديدة ومن ثم الاستفادة منها بشكل خلاق لإضافة قيمة للمساهمين والتغامر في دخول الأسواق الجديدة.
-6	Birkinshaw,1997:20 7	مظهر رئيسي من مظاهر ريادية المشروع وبالتالي تعتبر مبادرة أي مشروع ريادي متميز يقدم بطريقة جديدة بغية استخدام الموارد المتاحة
7	Hisrich & Peters: 1998:302	عملية بث ونشر الروح الريادية لدى العاملين داخل المنظمات القائمة.
8	Sharma & Chrisman 1999:12	قيام المنظمة بابتكار تنظيمات جديدة أو إنها عملية إثارة للتجديد والابتكار داخل المنظمة.
9	Shane & Venkataraman 2000:219	تكوين منظمات جديدة أو الابتكار في المنظمات القائمة من خلال إمكانية بيع الفرص لإفراد آخرين أو منظمات قائمة.

جدول (14) مفاهيم ريادية الأعمال في الفكر الإداري الاستراتيجي لمرحلة للألفية الثالثة للمدة من 2005-2014.

ت	الباحث - السنة	المفهوم
1	Griffin,2005:305	القدرة على عملية التنظيم والتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطر الجديدة .
2	Wiklund& Shepherd,2006:72	الرغبة في الإبداع لأجل إحياء معروضات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين
3	Lassen,2007:109	التجديد في موارد جديدة أو زبائن جدد أو أسواق جديدة أو توليفة جديدة من الموارد أو الزبائن أو الأسواق الحالية إذ يرتبط إدراك الفرصة الريادية بشكل عالي بالابتعاد عن المؤلف
4	Ferrell, et al :2008,177	عملية إيجاد وإدارة الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة
5	Carpenter& Sanders,2009:44	التعرف على الفرص واستعمال الموارد والقدرات لتنفيذ الأفكار المبتكرة للمغامرات الجديدة
6	Chan, et al :2010,534	خيار استراتيجي يرسم نموذج أعمال المنظمة لمقابلة التغيير في حاجات الزبون ويساعد على أخذ موقع تنافسي في السوق
7	KIMULI,2011:12	تحليل كيف ومع من يؤثر على فرص لابتكار للسلع والخدمات التي يتم اكتشافها في المستقبل، وتقييمها، واستثمارها.
8	Barringer & Ireland,2012:6	عملية يقوم من خلالها الأفراد بالسعي للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حالياً.
9	Rensburg ,2013:19	إنشاء أعمال جديدة ضمن منظمات موجودة حالياً مثل الابتكار والمغامرة وتحويل المنظمات من خلال تجديد الأفكار الأساسية التي بنيت عليها مثل التجديد الاستراتيجي.
10	Kuratko,2014:4	العملية التي ينشأ بها الفرد أو المجموعة مخاطرة جديدة ضمن المنظمة القائمة أو إعادة تجديد المنظمة.

بعد هذا العرض لمفاهيم ريادية الأعمال، يرى الباحث أن مجال تركيز الباحثين حول المفاهيم يختلف من مفهوم لآخر، إذ يمكن ملاحظة تركيز البعض منها على قدرات العاملين في المنظمة، ومنها ما يركز على مستويات ريادية الأعمال (الفردية، والجماعية، والتنظيمية)، فيما جاء تركيز البعض الآخر منها على الآراء والاتجاهات التي لها تأثير غير مباشر في أداء عمليات الريادية، وفي حين ركز آخرون على إبعاد ريادية الأعمال "التوجه نحو الإبداعية، بعد تبني المخاطر، بعد الاستعداد للاستباقية، بعد المنافسة الهجومية، بوصفها مؤشرات لقياس واختبار ريادية الأعمال. ومن خلال الاطلاع على المفاهيم السابقة والجوانب التي تم التركيز عليها لابد، من ذكر مفهوم إجرائي لريادية الأعمال من وجهة نظر الباحث والتي تفي "الطموح



والغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وذلك من خلال "تجديد الأفكار المبتكرة، وأغتنام الفرص، استخدام القدرات والموارد في تنفيذ الأفكار، وأخيراً المغامرة التنافسية لدخول الأسواق.

### ثالثاً : أهمية ريادة الأعمال

يعدُّ موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة نتيجة التغيرات التي حصلت في البيئة الخارجية والمنافسة الشديدة بين المنظمات، ولقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه احد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمات، وبالتالي بات للعديد من الشركات موضوعاً مهماً في مجال الإدارة، والذي تم تطويره باعتباره التوجه الاستراتيجي لها ليساعدها في التغلب على المشكلات الخارجية التي تواجهها من اجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Karacaoglu et al.,2013: 163).

وتعد ريادة الأعمال ذات أهمية حقيقية إذ وجدت كضرورة للبحث عن الأساليب الجديدة لتحقيق النجاح والاستقرار لمنظمات الأعمال، وان هذه العملية يعبر عنها بالتحول الأساسي من أجل تحقيق أهداف جديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية (Dokukina & Petrovskaia,2004:3)، وفي الأعوام الأخيرة، شجعت الشركات على إجراء البحوث المتعلقة بريادية الأعمال لما لها من أهمية، كبيرة حيث صورت أنها تقوم بتنفيذ أفكار جديدة في المنظمات.

ومن بين أهم المجالات التي تظهر أهمية ريادة الأعمال للمنظمات ما يأتي (Shah & Bhutta,2013:79):

1- تعد عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة حيث تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها، وتقديم الفرصة للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية وصياغة ثقافتها التي تقوي من أدائها في السوق .

2- من المتوقع أن تواجه المنظمات مخاطر وتهديدات من المنظمات الأخرى في بيئة تنافسية وذلك لوجود كلف عالية في التعامل فيما بينها.

3- وأخيراً تسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهومين ريادة الأعمال والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات.

وفي نفس السياق تعد ريادة الأعمال ذات أهمية كبيرة لكثير من المنظمات، وذلك للدور الذي تلعبه في مجال تشجيع النمو الاقتصادي، إذ تساعدها على ابتكار أعمال تجارية جديدة من خلال امتلاكها العملية الإبداعية، تطوير السوق، وتبني التجديد الاستراتيجي. (Chen et al.,2005:529)، وبينما أشار (Hisrich & Peters,2002:46) عن أهم

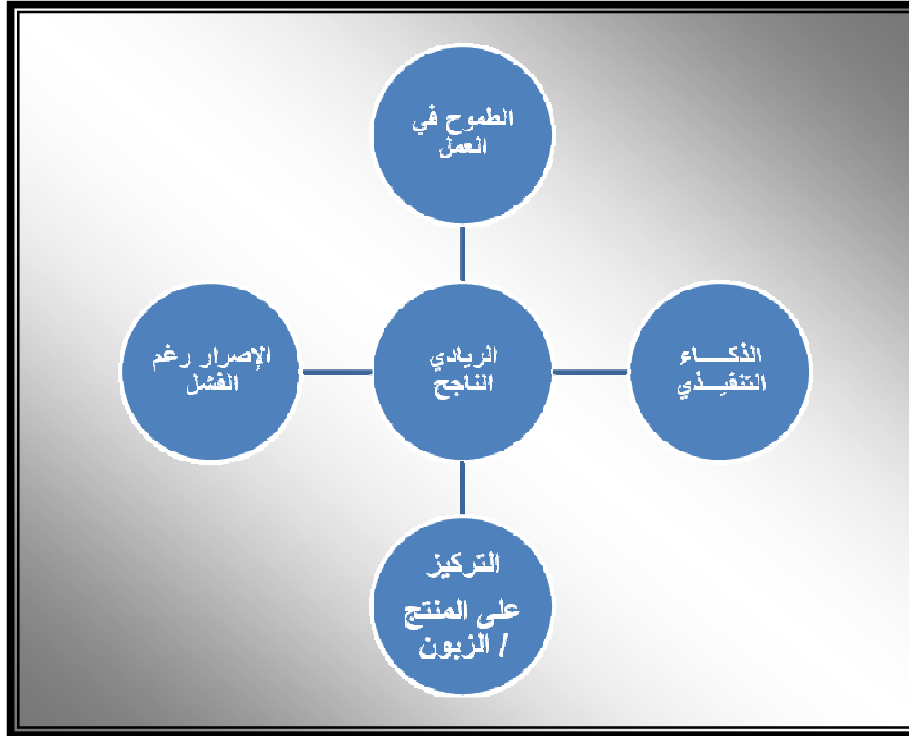
الأسباب التي أدت إلى الاهتمام الكبير بريادية أعمال المنظمات في المرحلة الراهنة، وهي :

- 1- ظهور الثقافة الاجتماعية التي توصي بـ(اعمل لنفسك شيئاً خاصاً بك).
  - 2- قوة المنافسة بين منظمات الأعمال والحاجة إلى توظيف التكنولوجيا.
  - 3- المحافظة على العاملين المبدعين في مجال المعرفة والخبرة.
  - 4- المرونة في العمل والأداء العالي.
  - 5- إيجاد أنشطة جديدة يمكن إن تضيف قيمة للمنظمة.
- تأسيساً على ذلك تعدُّ مبادية الأعمال من الموضوعات المهمة والرئيسة التي بدأ الاهتمام بها على نحو واضح نتيجة التحديات البيئية والتطورات السريعة، وزيادة عدد المنافسين، والشعور بعدم الثقة من الأساليب الإدارية التقليدية. وهناك مجموعة من الأسباب التي شجعت المنظمات بالاهتمام للتوجه نحو الريادية، وبحسب (Narasimhan&Flamholtz,2010,7)، وهي:
- 1- تطوير الوضع القائم لمواجهة تحديات المنافسة.
  - 2- الاستفادة من القدرات التي تمتلكها المنظمة.
  - 3- الإبداع والمرونة وتحسين القدرات التنافسية.
  - 4- تجنب خسارة الأعمال.
  - 5- استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة.
- لذا توصف المنظمات التي تركز على الابتكار والإبداع والمرونة والمخاطرة واعتماد منهج الاستباقية بالمنظمات الريادية.
- ويعتقد الباحث بأنَّ ريادية الأعمال تكتسب أهميتها من كونها عملية مهمة لتفوق المنظمات، وكذلك المصدر الأهم لبناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الألفية الثالثة، فضلاً عن كونها مصدراً أساسياً للتغيير الإستراتيجي، إذ يمكن من خلاله ضمان استمرارية التفاعل مع البيئة، من أجل تحقيق وتحسين تنافسيتها واستدامتها وبقائها في عالم الأعمال.

#### رابعاً: خصائص ريادية الأعمال

تعد ريادية الأعمال أداة مهمة لعملية التجديد الاستراتيجي، وذلك من أجل تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم نحو العمل، مما ينعكس ذلك على المنظمة في ابتكار مشروعات جديدة تعتمد على الإبداع والموهبة من خلال الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي تعزز موقفها التنافسي في السوق، وتحسين أدائها. ولذا يمكن إدراج أبرز الخصائص التي يتخذها الريادي الناجح بما يأتي (Barringer & Ireland,2012:10):

- 1) **الطموح في العمل:** تعدُّ الخاصية الأولى المشتركة للريادي الناجح في كل من المشروعات الجديدة أو المنظمة الموجودة فعلاً، وهذا الطموح ينشأ عادة من اعتقاد الفرد الريادي، بأن المنظمة سوف تؤثر بشكل ايجابي على حياة الآخرين.
  - 2) **التركيز على الزبون/المنتج:** تتجسد هذه الخاصية في معظم الرياديين الناجحين بالأصل هم الأفراد المبدعين، وهم يكافحون من أجل صنع منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبائن.
  - 3) **الإصرار رغم الفشل:** الريادي عادة ما يحاول تجربة شيء جديد، فأن نسبة الفشل لهذه الجهود المبذولة تكون عالية، وعملية تطوير المشروع الجديد مشابهة بطريقة ما إلى تجربة العالم، ومثل ذلك فأن تطوير فكرة عمل جديد تتطلب درجة عالية من عمليات التجريب قبل تحقيق النجاح.
  - 4) **الذكاء التنفيذي:** تعد القدرة على صياغة فكرة جديدة إلى مشروع موجود فعلاً، هي من الخصائص الأساسية للريادي، وهذا ما يُسمّى بالذكاء التنفيذي، الذي يعتبر العامل الذي يحدد فيما إذا كانت البداية ناجحة أم فاشلة.
- والشكل (5) يبين خصائص الريادي الناجح.



الشكل (5) خصائص الريادي الناجح

Source :Barringer & Ireland :Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures,2<sup>nd</sup> ed., New Jersey .Prentice-Hall, ,2012:P 10.

وإما (Hisrich,2002:10)، فقد حدد مجموعة من الخصائص لريادية الأعمال، والتي تعد محوراً بارزاً في منظمات الأعمال المعاصرة، وهي:

- 1) أحد مدخلات عملية اتخاذ القرارات باستخدام أفضل الموارد المتاحة.
  - 2) تعني الإدراك الكامل باستخدام الأفضل للموارد بتطبيق الأفكار الجديدة.
  - 3) التوجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج.
- وبين (Aeimtitiwat & Lee,2007:3) مجموعة من الخصائص المهمة لإستراتيجية ريادية الأعمال، وهي :

1- **الرؤية والمناخ التنظيمي:** تمتلك المنظمة المبدعة رؤية واضحة المعالم، ووجود الدعم الضروري من أجل بقائها. وان تكون الرؤية واضحة في الأمد البعيد، فضلا عن تحمل المدراء المسؤولية في المنظمة .

2- **التوجه نحو السوق:** تعدُّ معرفة السوق من المهام الإبداعية، وان المنظمات الصغيرة إن تكون لديها التوجه القوي نحو السوق، ليتمكنها من تحقيق أفضل مزايا للهيكل التنظيمي.

3- **صغر حجم الهيكل التنظيمي:** تعمل المنظمات بالهيكل التنظيمي البسيط وفرق العمل الصغيرة، ولذلك تحتفظ بالإعمال ذات المغامرة الصغيرة، وحيث تحاول المنظمات الكبيرة أن تبتكر مشاريع صغيرة متعددة ضمن المنظمة الرئيسية (الأم).

4- **المدائل المتعددة:** يشجع اغلب المدراء المبدعين في كل المنظمات الكبيرة على تطوير المشاريع المتعددة للمنظمات، وحيث تعدُّ الأفكار القديمة مصدراً مهماً للمدائل المتعددة، والأفكار القديمة تكون حلاً قوياً للمشكلات الجديدة، إذا كانت المنظمات تمتلك مهارات مبدعة.

5- **التعلم التفاعلي:** تحقيق الأفكار التي تتوالد داخل البيئة الإبداعية، وهذا يعني أن الإبداع التنظيمي له علاقة باستمرارية الفرق الوظيفية المتعددة في المنظمة.

6- **جماعات العمل غير التقليدية:** تستعمل منظمات الأعمال هذه الجماعات من اجل التشجيع على انجاز العمل ومساعدة المدراء للتخلص من الروتين الوظيفي، وهذا ما جعل المنظمات في مطلع القرن الحادي والعشرين لان تكون منظمات ريادية في تقييم إعمالها.

بينما حدد كل من (Harvey & Donald,2000:9) مجموعة من الخصائص الأخرى

وهي:

1- سرعة استجابة المنظمات لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات بالتوافق مع سرعة الإبداع والابتكار .

2- امتلاك المنظمة للجودة والالتزام الكامل بها وبمطالباتها.

3- ولاء العاملين ذوو الخبرة والقدرات المميزة وتوجههم نحو الزبون.

4- الاستقلالية وإعطاء الصلاحيات للأقسام التنفيذية لتكون أكثر حرية في مجال العمل. وأخيراً وردت في دراسة (Bolton & Thompson,2000:62) خمسة خصائص رئيسة، تؤدي إلى نجاح المنظمات الريادية، وهي:

1- التركيز الأساسي على المقدرات الجوهرية (Core Competencies) والقيم البعيدة الأمد.  
2- المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة، وإحداث التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

3- بناء علاقات ودية مع منظمات أخرى من خلال قوة التحالفات فيما بينها.

4- القدرة والسرعة على العمل في الوقت المناسب، وبشكل إبداعي.

5- نشر الثقافة وروح المبادرة والابتكار للمنظمات الريادية لجعلها أكثر تميزاً.

ويرى الباحث ومن خلال العرض السابق، بأنه يمكن إجمال خصائص ريادية الأعمال بأن تكون العمليات الريادية قابلة للاستجابة وللتغيرات البيئية في المنظمة، وأن خصائصها قيمة ومتميزة وصعبة التقليد، وأن تكون متجددة وفق ظروف البيئة الخارجية والداخلية، وأن من أهم خصائصها أنها تعد من الاهتمامات الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية وقابلة للتغيير الاستراتيجي باستمرار.

### خامساً: عناصر الريادية لمنظمات الأعمال

ركز المدخل المعاصر لمفهوم ريادية الأعمال، على إن هناك مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها وتتكامل من أجل الوصول إلى المنظمات الريادية، لذا أوضح (Carpenter & Sanders,2009:409) ثلاث عناصر أساسية، وهي تتمثل بالاتي:

#### 1- المورد الريادي Entrepreneurship Resource

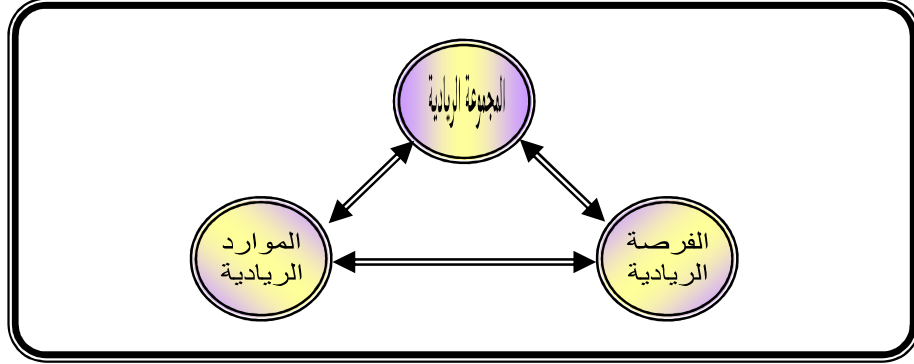
إن المنظمات التي تطمح أن تكون ريادية، لابد لها من احتواء مكونات أساسية للوصول إليه، ولذلك تعد الموارد هي أحد المكونات الأساسية لنجاح المشروع الريادي، ففي بداية المشروع تعد النقود أهم الموارد المطلوبة، لأن المنظمة أو المشروع الجديد للمنظمة عادة ما ينفق مبالغ ضخمة، من أجل تحديد الوصول إلى بداية العمل ونهايته.

#### 2- الفرصة الريادية Entrepreneurship opportunity

تعد الفرص الجديدة مع الأعمال الالكترونية من الفرص الواسعة والمتنوعة، ولكنها بحاجة إلى الريادي (Entrepreneur) الذي يبادر بالأعمال الجديدة لاستخدام تلك الفرص. ويمكن توضيح الفرصة الريادية بأنها الاستغلال للظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة، والتي تعمل على تحقيق الإشباع لحاجة السوق (Hitt,et al,2007:391).

## 3- المجموعة الريادية Entrepreneurial Group

ويتمثل بمجموعة من الأفراد الذين يتميزون بطرح أفكار جديدة سواء على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى المنظمة وهم يبحثون دائماً عن فرص العمل ويسعون إلى تطوير الإبداعات لاستغلال هذه الفرص ويعدون أساس الفكرة وتطوير أداء العمل هو الريادي. ويمكن توضيح العناصر الثلاث من خلال الشكل (6) :



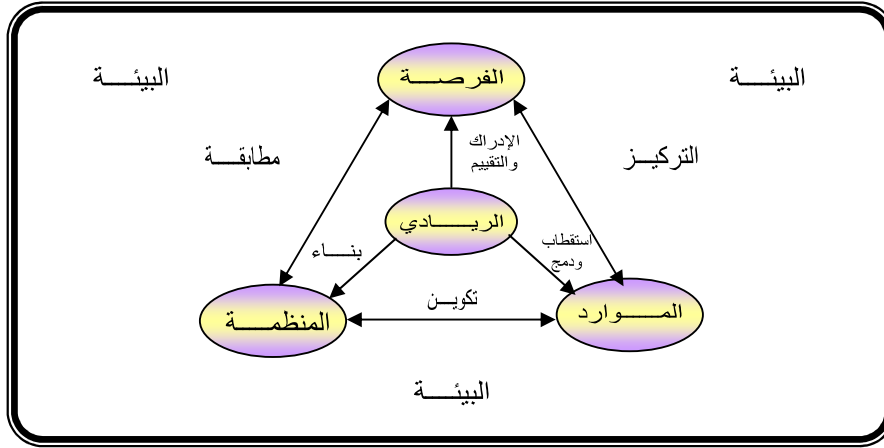
شكل (6) عناصر ريادية الأعمال

Source: Carpenter & Sanders: Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts 2ed, New Jersey. Prentice-Hall, 2009, :407.

يرى (Muller, 2008:28) بان هنالك أربعة عناصر مهمة يوضحها الشكل (7) تعمل

بشكل متزامن ومتكامل لإيجاد ريادية الأعمال، وهذه العناصر، هي:

- 1- الريادي: يقع في مركز عناصر الريادية، ويدير هذه الأنشطة جميعها.
  - 2- الفرصة: تتيح إمكانية تقديم منتجات أو خدمات مربحة، وحيث تمثل الفجوة الموجودة بين الواقع، وبين ما هو محتمل في السوق.
  - 3- المنظمة: تمثل وحدة اجتماعية مكونة من جماعات أو أفراد يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، ويتفاعلون معاً لإنجاز وظائف أساسية من أجل تحقيق أهدافها.
  - 4- الموارد: تشمل الإمكانيات المتاحة التي يمكن أن يستثمرها الريادي في المشروع، وان يكون قادراً على ربط الموارد الضرورية معاً من أجل بدا تبنيها.
- والشكل (7) يوضح هذه العناصر بشكل جلي.



شكل (7) العناصر التكاملية لريادية الأعمال

**Source :** Muller, Susan, " Encouraging Future Entrepreneurs :The Effect of Entrepreneurship Course Characteristics on Entrepreneurial Intention "Dissertation Submitted in partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor in Science Degree in Graduate School of Business Administration Economics ,University of St. Gallen, 2008. p45

### سادسا: مناخ ريادة الأعمال ..

لمواجهة التغيرات والتطورات التي تشهدها منظمات الأعمال، ومن أجل تحسين أدائها، فإن تحقيق الريادية، يعدُّ مطلباً أساسياً لنجاحها، ومن هنا جاءت هذه التحولات والتطورات التي تتميز بحدوث قفزات سريعة ويفترات زمنية قريبة الأمد نسبياً لتكون السبب المباشر الذي يدفع المنظمات باتجاه تبني الريادية وتقديم ما هو جديد ومبتكر، وانطلاقاً من ذلك، يمكن توضيح المنافع التي تحققها ريادة الأعمال للمنظمات، وكما أوضحها ( Barringer & Ireland,2012:18) على نوعين هما:

1- **المنافع الاقتصادية (Economic Benefits):** تهتم منظمات الأعمال بالمنافع الاقتصادية التي تقدمها ريادة الأعمال، والتي لها دوراً في نمو وتطور الاقتصاد من خلال ما يأتي:

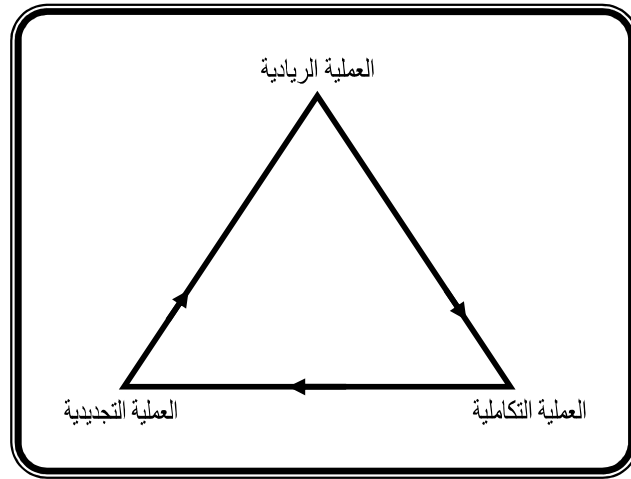
أ- الابتكار: عملية إيجاد شيء جديد وبعدهُ عنصراً أساسياً في العملية الريادية، وكذلك تعد القوة التي تقوم بحل أو إشباع الحاجات بأساليب أكثر كفاءة.

ب- ابتكار الوظائف: نتيجة تزايد النشاط الاقتصادي بشكل متزايد باتجاه المنظمات الريادية، وقد يكون السبب هو القدرة الفريدة لها على الابتكار والتركيز على المهام التخصصية في العمل.

ت- العولمة: حيث أوضح أن ما يقارب (97%) من المصدرين في الولايات المتحدة الأمريكية، هم من المنظمات الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم، لذا تعدُّ هي بمثابة ضعف بمرتين عن المنظمات الكبيرة.

2- **المنافع الاجتماعية (Socialist Benefits)** تعد هذه المنافع لها تأثير كبير على المجتمع، ويمكن توضيحها بالاتي:

- أ- المجال الصحي: إنَّ لريادية الأعمال دوراً مهماً في دعم الابتكارات والاكتشافات الصحية ووضع الحلول اللازمة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يعاني منها العاملين في المنظمة.
- ب- المجال الخدمي: تسهم ريادية الأعمال بإيجاد وتوفير جميع ما يحتاجه الأفراد من الخدمات وتوسيعها وتطويرها بما يتلاءم مع المتطلبات الضرورية للمجتمع.
- ت- الرفاهية: تعدُّ عملية الاهتمام برفاهية المجتمع ومن خلال توفير فرص العمل لهم وتحسين وتطوير المنتجات التي يقدمها من أساسيات المواكبة والتقدم التكنولوجي.
- وفي حين بين (Bartleet & Ghoshal,1989:87) العمليات الأساسية والجوهرية، والتي تعد من المنافع الرئيسة لريادية الأعمال، وهي:
- 1- العملية الريادية: تدفع بقدرة المنظمة الباحثة عن الفرصة، والمركزة أنشطتها خارجياً نحو إنشاء مشاريع جديدة.
  - 2- العملية التكاملية: حيث يسنح للمنظمة بمواصلة رفع الموارد التالفة، ومختلف المقدرات الجوهرية، والمزايا التنافسية لبناء منظمة ناجحة.
  - 3- العملية التجديدية: تحافظ بها المنظمة على قدراتها لتحدي ثقافتها الخاصة وممارستها الإدارية المختلفة، وتستمر في التجديد من أجل تطوير المنظمة في المستقبل. وإن تنظيم العمليات الثلاث في أن واحد يتطلب نظاماً عقلياً وإدارياً ريادياً وإبداعياً، يختلف في مضمونه وشكله عن العقلية الموجودة في المنظمات الأخرى.



شكل (8) منافع ريادية الأعمال

Source: Barleet ,C .and Ghoshal ,S.1989.Managing A cross Borders.p87



## المبحث الثاني

### الطروحات الفكرية لإستراتيجية ريادة الأعمال

تعد إستراتيجية ريادة الأعمال عملية تكامل كل من منظور الريادية والإستراتيجية والبحث عن الفرص في صالح الميزة المستدامة، بما يتلائم مع وضع وتنفيذ الإستراتيجية الريادية، والتي تهدف إلى ابتكار الثروة، والقيمة للمنظمات، ولذا تعد مجموعة من العمليات الريادية التي يتم العمل بها على وفق المنظور الاستراتيجي لها من أجل تسهيل مهام المنظمة في تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من العائدات، ومن ثم توظيفها بإطار خطة إستراتيجية لنوع العمليات التجارية، والتي تهدف لتطوير الآليات التنظيمية لرفع نشاطها الريادي طبقاً لإجراءات الإستراتيجية الجديدة المتبعة، ومن دون الإضرار أو تعرض لقاعدة النجاحات التنافسية الحالية للخطر (Kuratko & Audretsch, 2009:18). ومن خلال ما تقدم، وبعد قراءة هذا المبحث والاطلاع على مضامينه الفكرية والنظرية والإجرائية نكون قادرين على التعرف على التساؤلات الآتية:

- 1) ما هي الإستراتيجية ومستوياتها؟ وكيف يتم صياغة إستراتيجية ريادة الأعمال في فكر الإدارة الإستراتيجية؟.
- 2) ما هي العلاقة والتكامل بين ريادة الأعمال والإستراتيجية؟.
- 3) ما هي التحديات والمداخل الإستراتيجية لريادة الأعمال في منظمات؟.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام (506) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش. لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل هو فن الإدارة أو القيادة (العبادي وآخرون، 2012:31).

لقد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الإستراتيجية بحيث يمكن إن يساعد ذلك في تطبيقها واستخدامها من القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة. فالإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن ابتكار درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة بصورة فاعلة وكفوءة (القيسي والطائي، 2014 : 44).

عرفت الإستراتيجية من قبل (Chandler, 1988:60) بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها في الأمد البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا. وتعد الإستراتيجية رؤية

بعيدة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، والتي تكون أكثر وعياً بالقدرات الجوهرية داخلها وخارجها، وبالمنافسة في السوق (Mintzberge,2003:5).

ولقد وضحت مستويات الإستراتيجية بحسب منظور (Wheelen & Hunger,2012:14) النحو الآتي:

(1) **الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** تكون في هذا المستوى الإستراتيجية على قمة هرم المنظمة ككل من قبل الإدارة العليا وتتمثل بالتوجه نحو عملها ضمن الإطار الكلي لها وتعتبر عن آليات تنفيذ الأهداف المباشرة في العمل ضمن مستوى مهم لتنفيذ الإستراتيجية.

(2) **الإستراتيجية على مستوى الأعمال:** يقوم هذا النوع من الاستراتيجيات على أساس إعطاء أهمية للمنظمة من ناحية عملية المنافسة وتحقيق الأرباح، وتتولد وحدات الأعمال الصياغة الإستراتيجية على هذا المستوى وتنفيذها على أساس تحليل البيئة التي تحقق ميزة تنافسية للأعمال.

(3) **الإستراتيجية على مستوى الوظيفة:** تنقسم ضمن هذا المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى أنشطة فرعية، بحيث تعطي إنتاجية المنظمة في مختلف الوظائف، ووضع الخطة في هذا المستوى من قبل المدراء ورؤساء الأقسام التنفيذية.

### ثانياً : صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال :

تعدّ الصياغة الإستراتيجية المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية، والتي من خلالها تتعرف المنظمة على الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية من خلال عمليات المسح والتحليل البيئي والتي في ضوءها يمكن صياغة الأهداف الإستراتيجية وتعود عملية الصياغة إلى الإدارة العليا في المنظمات لتحديد الاستراتيجيات المناسبة في العمل وكيفية تحديد رؤيتها ورسالتها (Wheelen & Hunger, 2012:144)، وقد وضع (Farahmand et al.,2011:1226) بان هنالك ثلاث مداخل أساسية لصياغة الإستراتيجية وهي:

(1) **المدخل التوجيهي:** يفترض هذا المدخل الظروف البيئية المستقبلية كالامتداد الخطي أو النظر في تغيير النموذج أو القواعد الناتجة عن هذا التغيير. وهذا المدخل هو المعمول به في البيئات التي تعدّ أقل تغييرات، وبالتالي فإن نتائج عمليات هذا المدخل يعدّ نادراً لإستراتيجية خلاقية. وبالتالي تعتبر هذه الأساليب أساساً على اختيار أفضل إستراتيجية التي تربط العوامل الداخلية مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة.

(2) **المدخل الوصفي:** يقابل المدخل التوجيهي، ضمن الصياغة الإستراتيجية كما انه يتصف بالسرعة الخطية وتغييرات غير متوقعة للبيئة، وبالرغم من عدم تمكن للعمل ضمن المدخل التوجيهي والوصفي حيث ينظر إليها على أنها أساس لأي مدخل لصياغة الإستراتيجية. في الواقع، فإن الافتراض الأساسي هو أن وضع الإستراتيجية، هو ليس

من الضروري لتطبيق نماذج أو عمليات خطوة إلى خطوة. حتى في بعض المنظمات. التي تلزم استراتيجيات لتغيير النماذج الموجودة في المدخل الوصفي ويعُدُّ مستحيلاً ظهور مثل هذه الإستراتيجية.

(3) **المدخل التكاملي:** ينظر إلى صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال باعتبارها عملية التحول والتكامل. في الواقع، وهذا المدخل يتيح للمداخل ( التوجيهي والوصفي) لتكون مجتمعة. في المدخل التكاملي، ويمكن لهذا المدخل أداء أدوار معينة خاصة بهم في عملية صياغة الإستراتيجية، وحيث إن هذا المدخل كما أشار ( Cordnaeich et al.,2010:67) يمتلك جانبين هما الجانب الأول يتناول وصف المنظمة وبيئتها والجانب الثاني تحليل التهديدات، الأحكام الذاتية والرؤيا التي تعد دوراً مهماً وفعال.

### ثالثاً: مراجعة الرؤية والرسالة وتكاملها مع ريادية الأعمال

يمكن إن نفهم رؤية ورسالة الأعمال من خلال التركيز على بداية تكوينها، إذ إن الأعمال في بداية عملها تكون عبارة عن مجموعة أفكار، وتعتمد على عدد من المعتقدات والتي تعد بأن المنظمة تستطيع تقديم بعض المنتجات والخدمات للزبائن باستخدام نوع معين من التكنولوجيا (David,2009:82). ومن خلال ذلك، يمكن أن تساعد إستراتيجية ريادية الأعمال المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، فهي مفتاح لتحقيق ربحية عالية مطلوبة في الأمد البعيد. أن النجاح في تحقيق إستراتيجية ريادية الأعمال من الأفكار المهمة في الوصول إلى الرؤية الجديدة، وقدرة على تبني المخاطرة والتوجه نحو المنظمة المتعلمة لتحقيق الرؤية المطلوبة. ولا بد للمنظمات أن تبحث عن الفرص المناسبة لكي تستثمرها بالأسواق الدولية أو العالمية من خلال توافر الموارد الملائمة لهذه الفرص. ومن هنا لابد من طرح السؤال الآتي: كيف يمكن أن تصبح منظمات الأعمال ريادية؟ والإجابة على هذا السؤال لابد من التطرق إلى أهم الاستراتيجيات الريادية والأكثر شيوعاً التي جاء بها عدد من الباحثين والأكاديميين في الفكر الإستراتيجي وهي القدرات الإبداعية، الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطرة، التنافسية الهجومية، الضبط الذاتي، الدخول بالمغامرات الجديدة، والتجديد الذاتي (Hitt et al.,2007:112) لذا تختلف رسالة المنظمة عن الرؤية الإستراتيجية، إلا أنهما يعنيان بالغرض من وجود المنظمة وأساس المنافسة والميزة التنافسية. وتأخذ رسالة المنظمة بنظر الاعتبار إدارة أصحاب المصالح، مقترحات المنظمة، الزبائن، العاملين، المجهزين والمالكين، ويلعب أصحاب المصالح دوراً أساسياً في المنظمة على وجه الخصوص، ولذا فإن رسالة المنظمة أيضاً يكون لها تأثير هام عندما تعكس أثر أصحاب المصالح في صياغة الإستراتيجية وتحديد المراكز التنافسية (Dess & Lumpkin,2007:29). لذا تعدُّ الرسالة بمثابة بيانات حول الهدف الذي يميز منظمة معينة عن عمل منظمة مشابهة أخرى، وكذلك تحدد نطاق عملياتها بما يخص المنتج والسوق، ويصف قيمها وأولياتها. أن وضع بيان الرسالة يدفع الإستراتيجيين للتفكير بطبيعة ونطاق العمليات الحالية، ولتقييم مدى

جذب الأسواق والأعمال المستقبلية (David,2009:43). وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير، بل يأتي في الأمد البعيد، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين)، وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية والريادية.

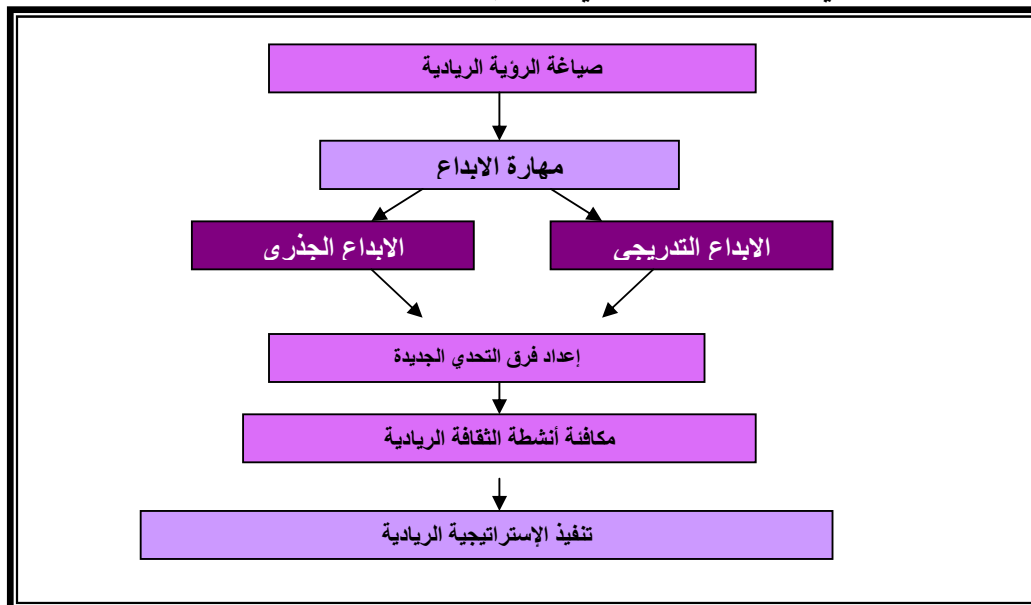
وأشار كل من (Hill & Jones,2008:44)، إلّا أن بيان الرسالة يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية، هي:

1- تحديد سبب أو مبرر وجود المنظمة، وهو ما يشار إليه عادة برسالتها أو رؤيتها ( The Mission or Vision).

2- معرفة القيم والمعايير الرئيسية القيادية أو الهادفة التي تقود وتشكل تصرفات العاملين وسلوكياتهم .

3- وضعية الأهداف والغايات الرئيسية.

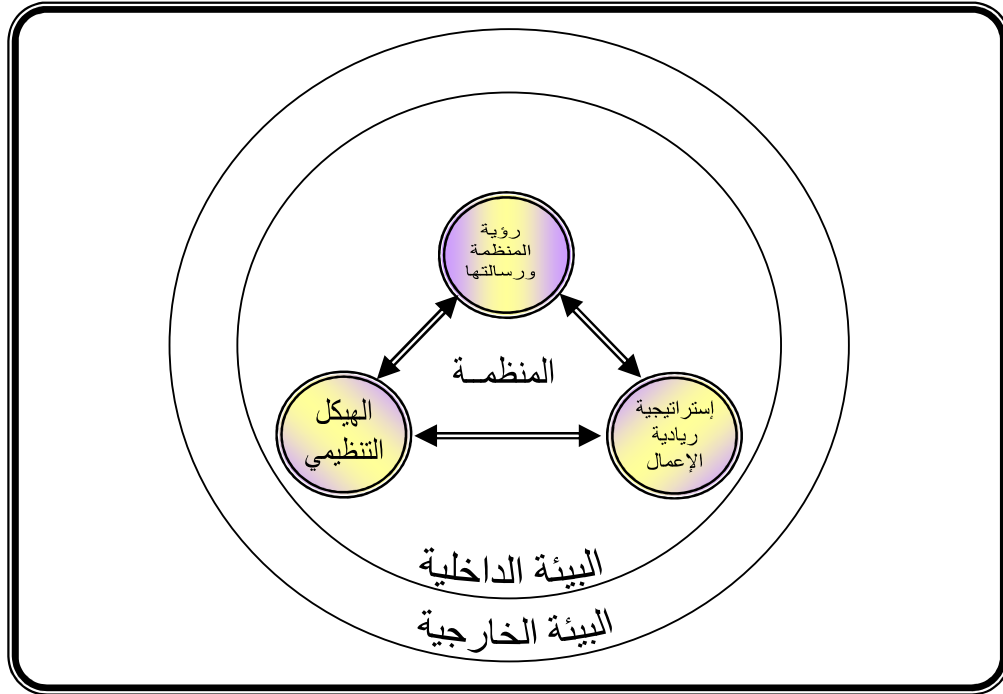
عليه، فأن العديد من العوامل تؤثر في نجاح المنظمات عند استعمال الأعمال لغرض تنفيذ الإستراتيجية الريادية، منها ما يتعلق بقدرة المنظمة على وضع رؤية، ودعم الإدارة العليا لها. وكذلك انسجام العاملين لمهام العمل، بطريقة تجعل الأنشطة الريادية تتقدم، وامتلاك موارد كافية لدعم الأنشطة الريادية، فضلاً عن استخدام أنظمة المكافآت والتعويضات التي تعزز الأنشطة الريادية لفرق العمل والعاملين، والتشجيع على تبني المخاطر. والشكل (9) يظهر كيف أن معظم العوامل المدعومة في الفكر تكون داخله في تصميم الإستراتيجية الريادية وتنفيذها.



شكل (9) صياغة أنشطة إستراتيجية ريادية الأعمال وتنفيذها

Source: Kuratko & Ireland and Hornsby "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia s corporate entrepreneurship strategy "Academy of Management Executive, Vol. 15, No.4,2001, p:62.

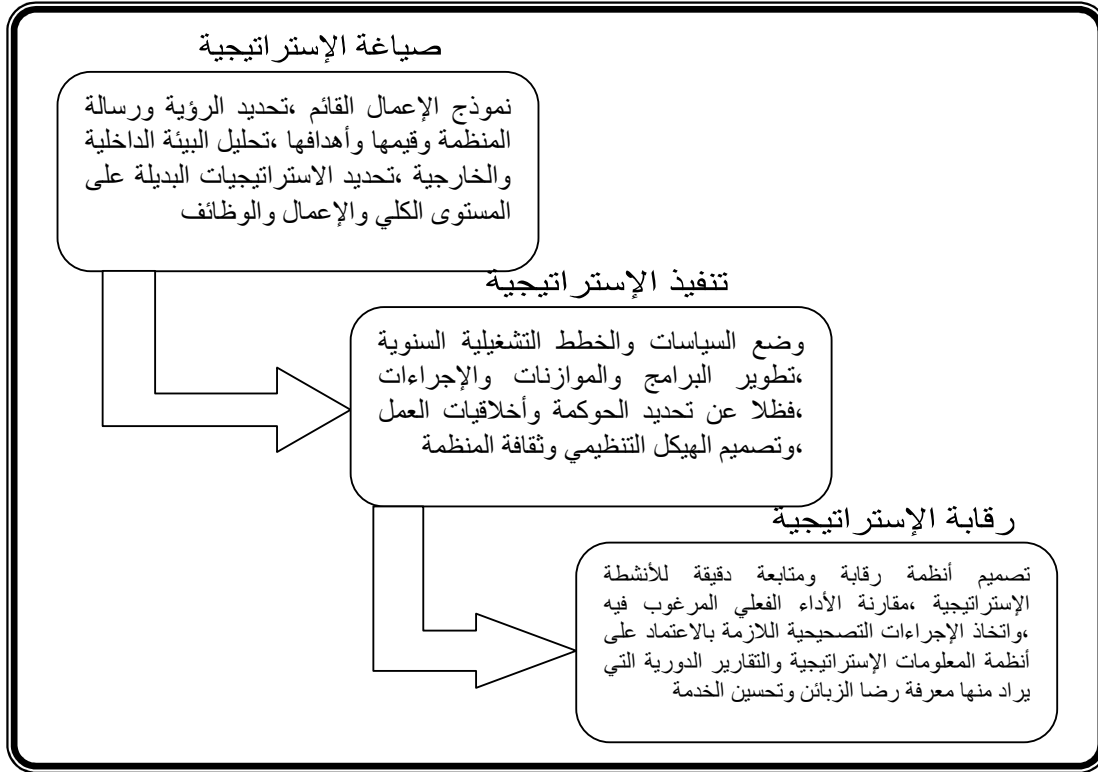
وانطلاقاً من ذلك، يؤكد الباحث على ضرورة تبني منظمات الأعمال مفهوم التكامل الإستراتيجي لريادية الأعمال، والذي ينشأ من تلاحم ثلاثة عوامل تشمل الرؤية والرسالة الإستراتيجية، إستراتيجية ريادة الأعمال، الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويلعب العنصر الثاني، إستراتيجية ريادة الأعمال، دوراً رئيساً في تحقيق العنصر الأول "الرؤية والرسالة"، بالاعتماد على العنصر الثالث "الهيكل التنظيمي" من جهة، ويساند العنصرين الأول والثالث باتجاه مواجهة البيئة الخارجية، والحد من مخاطرها وتهديداتها والشكل (10) يوضح ذلك.



الشكل (10) طبيعة التكامل الاستراتيجي في ريادة الأعمال

#### رابعاً: رسم الإستراتيجية لتنفيذ الرؤية وتطبيق الرسالة

في مجال التوضيح السابق للرؤية والرسالة، فقد أشار (العنزي، 2015: 451) بان الخطة الإستراتيجية (Strategic Plan) تعدُّ إطاراً ذا إبعاد شاملة لرؤية ورسالة المنظمة ترتبط بنجاحها في المستقبل القريب والأمد البعيد. والخيار الاستراتيجي (Strategic option) المرغوب يتعلق بخلق تصورات عن أعمال المنظمة والعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها الخارجية، بحيث توضح هذه التصورات نوع العمليات التي يجب القيام بها لاحقاً والغايات التي ينبغي تحقيقها. ومن هنا، فالإستراتيجية تصبح هي بمثابة مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والتصرفات التي تصمم لاستخدام أو استغلال المقدرات الجوهرية بغية الحصول على الميزة التنافسية. أو هي عبارة أخرى تحديد المنظمة لغرضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها في الأمد البعيد، وتبني ادوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق الغرض المنشود والغايات المقصودة. والإستراتيجية باختصار تتكون من مراحل ثلاثة أساسية يوضحها الشكل (11)



الشكل (11) المكونات الرئيسية للعملية الإستراتيجية في المنظمة

المصدر: العنزي، سعد علي (2015)، (عناصر القوة في القيادة)، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد - العراق، ص: 452.

1- صياغة الإستراتيجية (Strategic formulation): وهي المرحلة التي تعني بوضع وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما قد تضم تحديد الاستراتيجيات البديلة على المستوى الكلي والإعمال والوظائف، ومن ثم وضع الخيار الاستراتيجي المناسب لكل منها.

2- تنفيذ الإستراتيجية (Strategic Implementation): وهي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع السياسات والخطط موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات التنفيذية المناسبة فضلاً عن مراعاة مجالات ومبادئ الحوكمة وأخلاقيات الإعمال، ومع أهمية تصميم الهيكل التنظيمي الملائم وتوجيه ثقافة المنظمة بوجهتها الصحيحة.

3- رقابة الإستراتيجية (Strategic Controlling): ويتم في هذه المرحلة متابعة أنشطة المنظمة ومقارنة الأداء الفعلي مع المرغوب فيه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، من خلال الاعتماد على المعلومات المرتدة (الواضحة، السريعة والدقيقة) عن سير الأداء من الأفراد والأقسام في المستويات الإدارية الأدنى، وبالاعتماد على التقارير الدورية التي تظهر مؤشرات الأداء، مثل رضا الزبائن، وتحسين الخدمة.

### خامساً: الطروحات الفكرية لمفهوم إستراتيجية ريادة الأعمال

تهدف ريادة الأعمال بمنظورها الاستراتيجي إيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية وتفعيلها على مستوى المنظمات، وقد ازداد الاهتمام بريادية الأعمال الإستراتيجية بكل ما تحمله من مفاهيم ومضامين وإبعاد وصولاً إلى إيجاد المداخل والتحديات التي تواجه المنظمات ذات التوجهات الريادية المعاصرة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وإدامتها.

ولذا يرى (Hitt et al.,2002:47)، بأن الإستراتيجية الريادية هي التكامل بين الريادية (العمل الموجه نحو الفرصة)، والإستراتيجية (العمل الجاد للميزة)، ووجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادية التي تخلق الثروة. فتكامل الأعمال الريادية مع الإستراتيجية يعد ضرورياً للمنظمات لخلق الحد الأعلى للثروة.

طبقاً لـ (Ireland et al,2003:54) أن إستراتيجية الريادية تشير إلى سعي المنظمات للأداء المتفوق من خلال الاستعمال الآني للريادية والنشاطات الإستراتيجية، أي استعمال كل من الريادية والنشاطات الإستراتيجية بشكل متوافق. فهي إذن الموازنة المستمرة بين الفرص وسلوك العمل الجاد للميزة. ويرى (Kuratko & Audretsch, 2009:18) أن الإستراتيجية الريادية هي العمليات التي تقوم بتحديد واستغلال الفرص مع إيجاد الميزة التنافسية والمحافظة عليها في الوقت نفسه، وهي تعبر عن وصف البحوث والاستجابة التحولات والتغيرات البيئية.

لقد استمر طرح المفاهيم المتعددة حول ريادة الأعمال وعناصرها والتحديات التي تواجهها وصولاً إلى التسعينات من القرن العشرين، إذ بدأ البعد الاستراتيجي يرافق هذا المفهوم، ولغاية عام (2014) حيث تأطر هذا المفهوم ببعد جديد، إذ ظهر مفهوم إستراتيجية ريادة الأعمال وعلى النحو الذي يكون متكاملًا. والجدول (15) يوضح بعض إسهامات الباحثين المعنيين في مفاهيم إستراتيجية ريادة الأعمال، وصولاً إلى تحديد التعريف الأنسب، وعلى وفق المراحل التاريخية لتطورها.

## الجدول (15)

مفاهيم إستراتيجية ريادة الأعمال في الفكر الإداري للمدة من ( 2001-2014 ).

ت	الباحث - السنة	المفهوم
1	Hitt ,et al ,2001:42	عملية تقاطع الإدارة الإستراتيجية معها لتشكّل حقلاً جديداً وهو إستراتيجية الريادة.
2	Daft , 2003 ,17	عملية البدء أو المبادرة للقيام بالإعمال الجديدة وتنظيم الموارد الأساسية ومواجهة حالة النجاح والفشل المصاحبة لها.
3	Borch,2004,31	عملية ابتكار الموارد الجديدة من خلال إعمال الريادة و الإبداع
4	Feldman,2005:71	عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص.
5	Chatrapathy,2007:14	مجموعة العناصر المكونة للعملية الريادية والمتمثلة بالريادة كإجراءات والريادي كشخص والمشروع بوصفه هدفاً.
6	Akpomi,2008:36	السعي وراء الفرص واتخاذ القرارات المتعددة المراحل، والإدارة من خلال الشبكات والعلاقات.
7	Belinda,Luke,2009:147	عملية التوافق بين الريادة والإدارة الإستراتيجية لتحقيق الثروة والميزة التنافسية للمنظمات .
8	Foss & Lyngsie ,2011:18	مجموعة من المساهمات الأساسية لعملية التكامل بين الريادة والإدارة الإستراتيجية.
9	Barringer & Ireland,2012:6	عملية ابتكار إعمال جديدة ضمن المنظمات الموجودة حالياً مثل المغامرة وتحويل المنظمات من خلال تجديد الأفكار الأساسية التي بنيت عليها مثل التجديد الاستراتيجي.
10	Kuratko,2014:5	بأنها العملية الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق الرؤيا الواضحة للمنظمات وهي مفتاح لتحقيق قيمة عالية ومطلوبة على المدى الطويل.

وعلا وفق ما تقدم من إسهامات الباحثين بخصوص مفاهيم إستراتيجية ريادة الأعمال، والتي عرضت بحسب التسلسل التاريخي، لذا يمكن توضيح الأتي:

1- تباينت اتجاهات الباحثين ومنظوراتهم حولها فمنها من ركز على ريادة الأعمال، ومنها من توجه نحو الإستراتيجية، ومن خلال استقراء الجدول يظهر بأنه منذ عام (1980) ولغاية (1990) كان التوجه الأساس للباحثين نحو الريادية بمضامينها وعناصرها وإبعادها، ومنذ (1990) ولغاية (2000) كان تركز أكثر الباحثين وميلهم نحو الريادية من خلال تفعيلها مع الإدارة الإستراتيجية بإبعادها وفلسفتها. أما بالنسبة للمدة (2000) ولحد وقتنا الحاضر تبين أن التركيز أكثر الباحثين نحو الدمج لحقلين مهمين هما الريادية والإدارة الإستراتيجية من أجل بناء حقل علمي جديد إلا وهو إستراتيجية ريادة الأعمال.

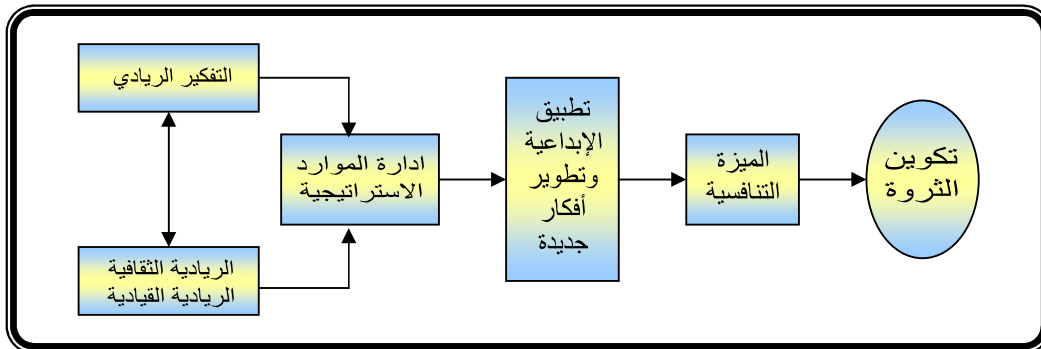
2- اتضح من خلال عملية الاندماج والتكامل بين الريادية والإدارة الإستراتيجية ومن خلال ممارسة الأعمال والنشاطات المختلفة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لإستراتيجية ريادة الأعمال من أجل تحقيق الميزة التنافسية والتغيرات التكنولوجية في العصر الحالي.



### سادساً: العلاقة التكاملية بين ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية

تطور حقل الريادية والإستراتيجية بشكل مستقل خلال العقدين الآخرين، حيث حصلت العديد من التطورات التي أخذت موقعها باتجاه الاندماج بين كلا المنظورين. ففي سبيل المثال أن الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية التي كشفت وبشكل تدريجي عن العلاقة التكاملية بين الإستراتيجية وريادية الأعمال، والتي تعود إلى (Mintzberg,1973:165) حيث قدم مصدر صناعة إستراتيجية ريادة الأعمال، وقدم (Convin & Slevin,1989:112) مفهوم الموقف الاستراتيجي للريادية ضمن المنظمة.

لقد ناقش (Sandberg,1992:96) حول إمكانية الربط بين حقل الإدارة الإستراتيجية والريادية على أنه ريادة المنظمة، في حين قدم (Chittipeddi & Wallett 1991:33) بأن الاتجاهات الريادية تؤثر في الأعمال، وبرهنوا انتشارها في المنظمات الناجحة، وأن الشكل المحتمل للمستقبل سيكون ريادة، وأن قيادتها وإستراتيجيتها وبنائها سيكون التفكير الريادي والعناصر الأخرى مثل المرونة والابتكار، وأخيراً قدم كل من (Meyer & Heppard,2000:87) أول كتاب بعنوان "التداخل بين الريادية والإستراتيجية" لاكتشاف مكونات المنطق الريادي المهيمن للمنظمة بغض النظر عن حجمها (Rensburg,2013:16). لذا يعد مصطلح إستراتيجية ريادة الأعمال تكامل كل من منظور الريادية (نشاط البحث عن الفرص)، والإدارة الإستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة التنافسية) بما يتلائم مع وضع وتنفيذ الإستراتيجية الريادية التي تهدف إلى تكوين الثروة (Kuratko,2014:7) وهذا ما يعبر عنه الشكل (12) الذي يوضح دور متطلبات إستراتيجية ريادة الأعمال في عملية تكوين الثروة.



الشكل (12) متطلبات إستراتيجية ريادة الأعمال في عملية تكوين الثروة

Source: Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A., and Sirmon, David G, A Model of Strategic Entrepreneurship :The Construct and its Dimensions, Journal of Management , ., (2003), Vol.29, No.6, p967 <http://jom.sagepub.com>

ويرى (Ireland et al.,2007:51) في تكامل الريادية مع الإدارة الإستراتيجية كسياق للأنشطة الريادية، وإما (Farahmand et al.,2011:1224)، فقد أشار إلى الإبعاد الإستراتيجية لريادية الأعمال، وهي الابتكار والإبداعية، تبني المخاطر، الاستباقية، والتنافسية

الهجومية. والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الدينامية. ولذا فإن التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الإستراتيجية والخروج بنتيجة الإستراتيجية الريادية التي تساعد المنظمات والرياديين، بأن يبحروا في محيطهم الأزرق بدون منافس، لأنهم سوف يخلقون مورداً فريداً ذات قيمة ابتكاريه للمجتمع، والشكل (13) يوضح إستراتيجية الريادية، وكيفية خلق القيمة من خلال التقاطع بين ريادية الأعمال والإستراتيجية.



الشكل (13) الريادية الإستراتيجية محور تقاطع خلق القيمة بين الإستراتيجية والريادية

**Source:** Ireland,R. Duane & Webb, Justin W.,:2007"Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through streams of innovation", "Science Direct, Business Horizons, Vol.50, Issue 1, . P. 51

يقود الجمع بين الإستراتيجية والريادية إلى أداء متميز للمنظمات لأن الريادية هي جزء أساسي وجوهري للعملية الإستراتيجية، لذا توجد إبعاد مشتركة بين الريادية والإستراتيجية التي تسهم في تحقيق أداء المنظمة، وهذه الإبعاد هي (Dumitru, 2008:73):

1- **الفرص كبعد مشترك للريادية والإستراتيجية:** يعدُّ التركيز على الفرص محورياً أساسياً، لوصف العلاقة بين الريادية والإستراتيجية، فيتم البحث عن الفرص واستثمارها داخل البيئة غير المستقرة التي تعمل بها المنظمة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية لها.

2- **الإبداع كبعد مشترك للريادية والإستراتيجية:** يعدُّ الإبداع من العوامل الإستراتيجية التي تكون موجودة في الريادية. والريادي هو شخص مبدع ومنفذ للتغيير داخل البيئة. ولذلك يعدُّ الإبداع خاصية جوهرية للمنظمات ذات الأداء العالي، والاهم من ذلك يعدُّ مطلباً من أجل تحقيق التكافؤ التنافسي للمنظمات.

3- **التعلم التنظيمي كبعد مشترك للريادية والإستراتيجية:** يمثل التعلم التنظيمي قدرة المنظمة على التغيير والتكيف مع بيئتها، وكل من الإستراتيجية والريادية يجب أن تكونا متكيفتان لهيكل الطلب

الجديد والرغبة على الانفتاح وقدرة التكيف مع البيئة المتغيرة، وهكذا فإن المبدأ الأساسي للتعلم التنظيمي هو التفاعل الذي يحدث ما بين الأفراد.

4- التقييم كبعد مشترك للريادية والإستراتيجية: يجب أن يكون تقييم فرص الأعمال موصلاً ليس فقط من خلال الريادي، وإنما أيضاً من خلال العديد من أصحاب المصالح في المغامرات الجديدة، فالصياغة الإستراتيجية التي يعدها المدراء تتبغى إن يأخذ بالحسبان أصحاب المصالح لتقليل المقاومة في مرحلة التنفيذ.

5- النمو، المرونة، والتغيير كأبعاد مشتركة للريادية والإستراتيجية: تسهم هذه الإبعاد في نجاح المشروع، ويمكن أن تكون جزءاً من المدخل الريادي. ولقد حدد (Mintzberg:1999:36) النمو كعنصر رئيس للمنهج الريادي، والمرونة تحدد درجة وحدة الأعمال للتكيف في العلاقات الإدارية، وربما تكون المنظمة اقل وضوحاً للمرونة. وهذا يعني إنها متعصبة في علاقاتها الإدارية وتمسكها بشكل صارم بالممارسات البيروقراطية. فحاجة المنظمات إلى استجابة للتغيير السريع والمرونة.

6- اللاتأكد وتبني المخاطرة كبعد من الريادية والإستراتيجية: للحصول على عائد مالي أعلى لا بد للمنظمات أن تتبنى المخاطر التي تواجهها. ففي الريادية والإستراتيجية يوجد اللاتأكد خلال عملية المغامرات الجديدة، والذي يكون مانعاً مهماً للنجاح. وعادة ما توجد ثلاثة أنواع من المخاطر هي مخاطر الأعمال، المخاطر المالية، والمخاطر الشخصية.

ومن خلال ذلك يمكن توضيح المنافع الإستراتيجية لريادية الأعمال، وكما حددها (مبارك، 2009: 235) هي:

(1) اكتشاف حاجات الزبائن غير المشبعة والأسواق غير المستفيدة، التي لا تتعامل معها المنظمة.

(2) تحقيق عوائد استثمارية عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة.

(3) تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة وإضافة قيمة جديدة للبحث والتطوير في المنظمة.

(4) تطوير الكفاءة والفاعلية لإدارة سلسلة القيمة وبخاصة سلسلة الدعم وعلاقات الزبائن.

(5) تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع منظمات أعمال أخرى في بيئة المنظمة سواء كانت محلية أم دولية من خلال إقامة التحالفات معها.

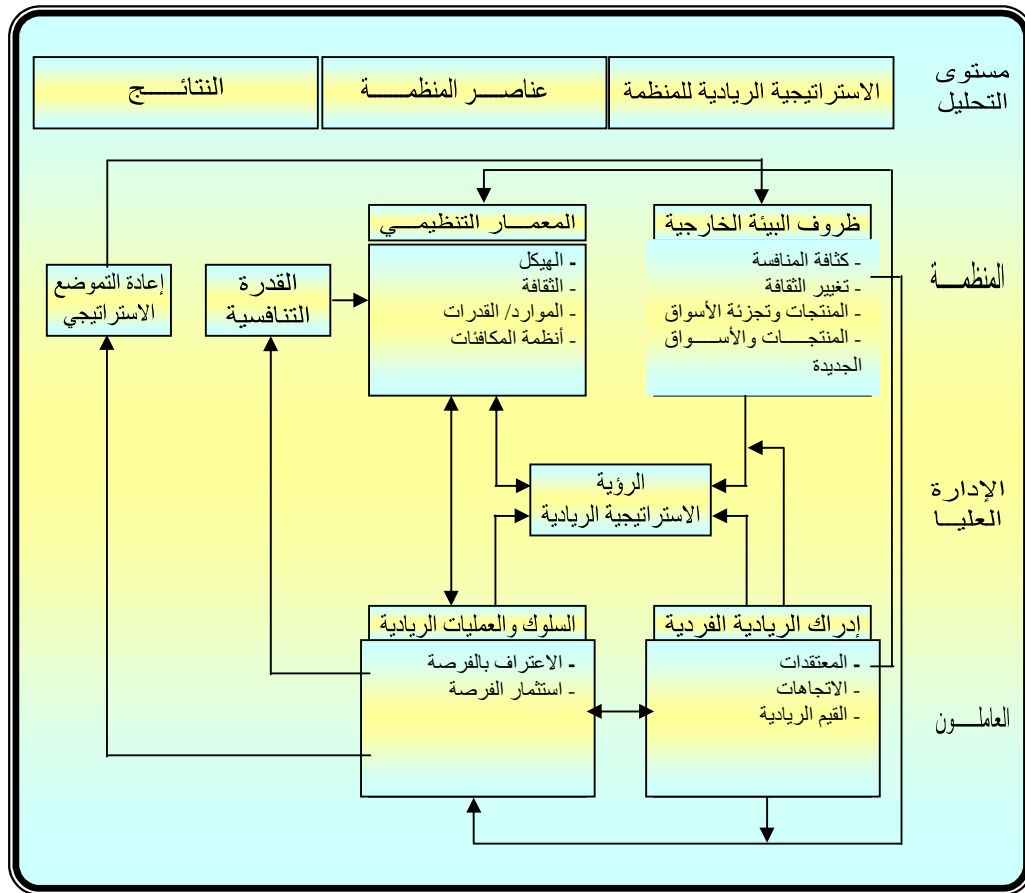
(6) تهيئة المنظمات لتحالفات الأعمال الإستراتيجية أو الاندماجات فيما بينها.

(7) تخفيض مدى المخاطر بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة.

(8) تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل فيها، وعدم ترك العمل في المشاريع الحالية.

وفي الوقت الذي تجمع معاً تهتم فيه الإدارة الإستراتيجية بميزة الأداء لمنظمات المنافسة، تهتم إستراتيجية ريادة الأعمال باكتشاف واستغلال الفرص المربحة، وتتمثل الخطوات الأساسية في الإستراتيجية الريادية لها، (Kuratko, 2014: 21) هي: "تطوير الرؤية، تشجيع الابتكار، هيكلية المناخ الريادي، تطوير مدراء الريادية في المنظمة، تطوير فرق المخاطرة".  
ويعرض الشكل (14) أنموذج تكاملي لإستراتيجية ريادة الأعمال المنظمة والذي يركز على:

"الرؤية الإستراتيجية لريادية الأعمال، المعمارية التنظيمية للمنظمة الريادية، السلوك والعمليات الريادية عبر الهيكلية التنظيمية الذي يدعم استثمار الفرصة" والذي ركز على ثلاث مستويات لعملية تحليل البيئة العامة وهي "على مستوى المنظمة، على مستوى الإدارة العليا، وأخيراً على مستوى العاملون".



شكل (14) أنموذج تكاملي لإستراتيجية ريادة أعمال المنظمة

Source: Kuratko, Donald F." Entrepreneurship: Theory, Process & Practice". New York, South – Western , (2014). p76

بعد هذا العرض التكاملي لريادية الأعمال والإستراتيجية، يرى الباحث أن أساس هذا التكامل ينبثق من رؤية ورسالة واضحة ومتميزة يُرتكز عليها في صياغة مجموعة من الإستراتيجيات، يتم

من خلالها اختيار الإستراتيجية الأكثر تفعلاً، والتي تتناسب مع إمكانيات وطاقات وقدرات المنظمة ومواردها المساندة والمتمثلة بالتنفيذ الفعلي لإستراتيجية ريادية الأعمال بعد ترتيبها وتنسيقها، وتستمر هذه العلاقة التكاملية مع استمرار الحاجة إلى الصياغة الإستراتيجية الريادية .

### سابعاً: المداخل الإستراتيجية لريادية الأعمال :

تعدّ ريادية الأعمال التي يتم العمل بها على وفق المنظور الاستراتيجي لها مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، إذ تعمل على تسهيل مهام المنظمة في تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد والقدرات الموجودة على وفق الإجراءات الإستراتيجية الجديدة والتجديد المستمر للمنظمات، ومن خلال ذلك يمكن توضيح أهم المداخل (Kuratko & Audretsch,2009:8) وهي:

#### 1) مدخل التجديد الاستراتيجي Strategic renewal:

تستطيع المنظمة من خلال هذا المدخل بناء وتحديد وضع جديد لنوع العلاقة التي تربطها مع أسواقها، ومع المنافسين لها، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في طريقة التنافسية.

#### 2) مدخل الحفاظ على المستدامة Sustained regeneration

تعني الاستمرار في تقديم كل ما هو جديد من السلع والخدمات، أو الدخول إلى الأسواق الجديدة فمع هذا المدخل من إستراتيجية الريادية بإمكان المنظمة متابعة الفرص الريادية بكل انتظام وتحويل غالبية هذه الفرص إلى نوع من الإبداعات الإضافية من خلال عرض السلع والخدمات بشكل واسع نحو الأسواق الأخرى، ويعد هذا المدخل هو الأكثر رواجاً وقبولاً من المداخل الأخرى، فالمنظمات التي تمارسها سوف تحصل على سمعة إستراتيجية أكبر بوصفها واحدة من أدوات الإبداع .

#### 3) مدخل إعادة تعريف المجال Domain redefinition:

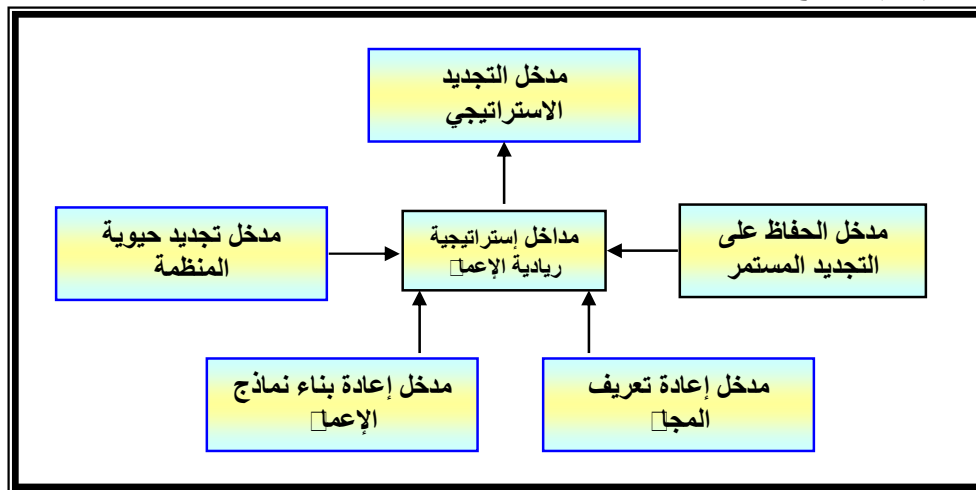
تتمكن المنظمة من خلاله ابتكار السلع والخدمات الجديدة للأسواق بشكل استباقي قبل أن يتمكن الآخرون من التوصل إلى إنتاجها أو يعملون البحث عنها من أجل توظيفها فمن خلالها تستطيع المنظمة الانتقال نحو الأسواق المنافسة.

#### 4) مدخل تجديد حيوية المنظمة Organizational rejuvenation:

وهي الإشارة إلى الظاهرة الريادية التي تساند المنظمة لتحسين وضعها التنافسي، وذلك عن طريق تغيير عملياتها الداخلية والهياكل أو القابليات. ومع هذا النوع من التجدد التنظيمي يكون التركيز على جهود الإبداع، والهدف منها هو لخلق نوع من الوسائل الرائدة التي تستطيع من خلالها المنظمة تنفيذ استراتيجياتها. وفي بعض الأحيان يسهم هذا التجدد الحيوي للمنظمة في إعادة بناء التفاصيل الأساسية ككل.

**(5) مدخل إعادة بناء نموذج الأعمال Business model reconstruction :**

تستطيع المنظمة من خلاله أن تقوم بتصميم النماذج الأساسية لإعمالها، وذلك بهدف تحسين كفاءتها العملية وان تعمل على تمييزها عن منافسيها، وذلك من خلال وسائل تقييم السوق. والشكل (15) يوضح هذه المدخل جليا.



الشكل (15) مدخل إستراتيجية ريادة الأعمال

وفي ختام هذا العرض لمدخل إستراتيجية ريادة الأعمال يرى الباحث أن جميع المدخل التي تم طرحها هي مدخل ضرورية وذات أهمية كبيرة، إلا أن دراستنا الحالية تتفق مع المدخل الأول وهو "مدخل التجديد الاستراتيجي"، وذلك لما له من دور في بناء وتجديد الإستراتيجية الريادية ذات الرؤية المستقبلية والمنظمات التي تمارس هذا المدخل يكون لها سمعة إستراتيجية في السوق لأنها تعدُّ إحدى وسائل الإبداع في التجديد القائم على الرؤية الإستراتيجية. بينما المدخل الأخرى فهي تساند المنظمة لتحسين وضعها التنافسي من خلال تقديم ما هو جديد.

### المبحث الثالث

#### الأطر المعرفية لنماذج استراتيجية ريادية الأعمال وأبعادها

##### توطئة

تهدف إستراتيجية ريادية الأعمال إيجاد التوجهات والأفكار الإبداعية، وتحاول تطبيقها في مجال الأعمال على مستوى المنظمات العامة والخاصة وتفعيلها بغية تحقيق مستوى الذكاء من التطور والتقدم، ومن هنا، ازداد الاهتمام بإستراتيجية ريادية الأعمال بكل ما تحمله من مفاهيم ومضامين وإبعاد وصولاً إلى إيجاد النماذج التطبيقية لها في منظمات الأعمال ذات التوجهات الريادية المعاصرة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتوخاة في إيجاد الإبعاد والنماذج وإدامتها، وبعد قراءة هذا المبحث والمتمعن في مضامينه النظرية والإجرائية يمكن التعرف على إجابات التساؤلات الآتية:

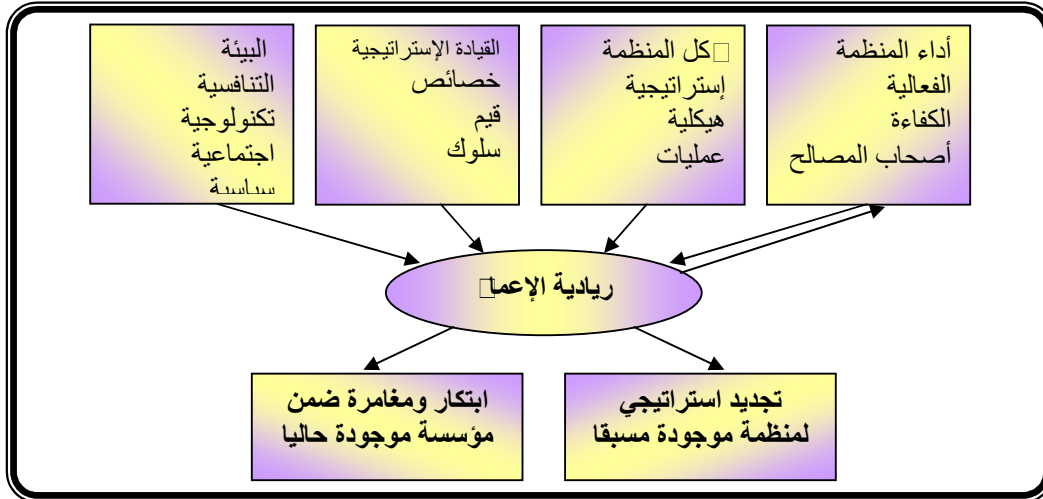
- (1) ما هي أهم الإبعاد الإستراتيجية لريادية الأعمال، والتي يتفق عليها الباحثين في الفكر الإداري؟
- (2) ما النماذج التي تعد مضامين تطبيقية في منظمات الأعمال الريادية على وفق المنظور الاستراتيجي؟

##### أولاً : نماذج إستراتيجية ريادية الأعمال

خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة عدد من النماذج المفاهيمية والإجرائية ذات الصلة بريادية الأعمال الإستراتيجية بهدف استكمال المعطيات النظرية للدراسة، فالنماذج هي تمثيل وتجسيد للظاهرة قيد البحث بهدف تأطير العلاقات السببية بين مكونات تلك الظاهرة من أجل فهم ديناميكية التفاعل بين مكوناتها ونظمها الفرعية وكما يأتي:

##### 1- نموذج (Guth & Ginsberg ,1990)

طورا هذان الباحثان نموذجاً مفاهيمياً لريادية الأعمال. افترض هذان الباحثان إن ريادية الأعمال تتألف من ظاهرتين أولاً " ولادة أعمال جديدة ضمن منظمة موجودة حالياً " وثانياً " تحويل المنظمة من خلال التجديد " حيث يشخص نموذجهم مجموعة من الإبعاد الخاصة (البيئة، والقيادة الإستراتيجية، والشكل التنظيمي، الأداء التنظيمي كسوابق مسببة لريادية الأعمال ومخرجات ريادية الأعمال هي الابتكار والمغامرة والتجديد الاستراتيجي. والشكل (16) يوضح ذلك:

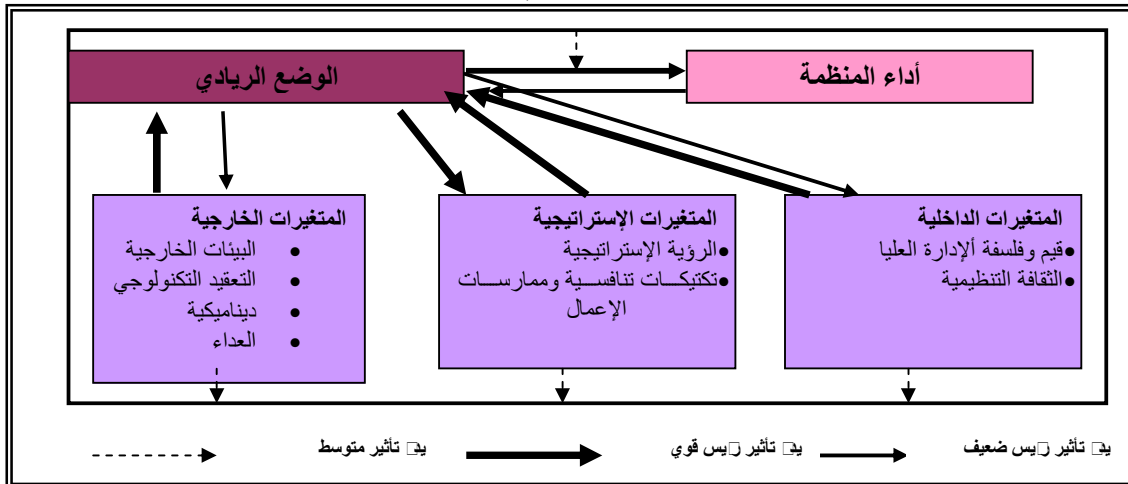


شكل (16) نموذج ( Guth & Ginsberg ,1990 )

Source: Shah, Syed Zulfiqar Ali and Nousheen Tariq Bhutta ,2013"Corporate Entrepreneurship and Agency Cost:A Theoretical Perspective ,open Journal of Accounting,2.79-86

### 3- نموذج (Covin & Slevin ,1991)

قدم الباحثان أنموذجاً متكاملأ يوضح العلاقة بين الموقف الريادي للمنظمة وبيئتها الإستراتيجية، والعوامل الداخلية والأداء التنظيمي. وهذا الأنموذج ذو رؤية عامة لريادية الشركة وتركيزه على التوجه الريادي لسلوك المنظمة. حيث يركز النموذج على (البيئة الخارجية والإستراتيجية والمتغيرات الداخلية) التي تقود إلى سلوك المنظمة وطبقاً للنموذج فإنه يحدد التوجه الريادي في ظل التصنيفات الثلاثة ذات التأثير الضعيف، لكنها ذات تأثير قوي بأداء المنظمة، وأداء المنظمة يكون ذا تأثير ضعيف في التوجه الريادي، وأيضاً يشير النموذج إلى علاقة التأثير بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. والشكل التالي يوضح ذلك (Adonisi,2003:44)



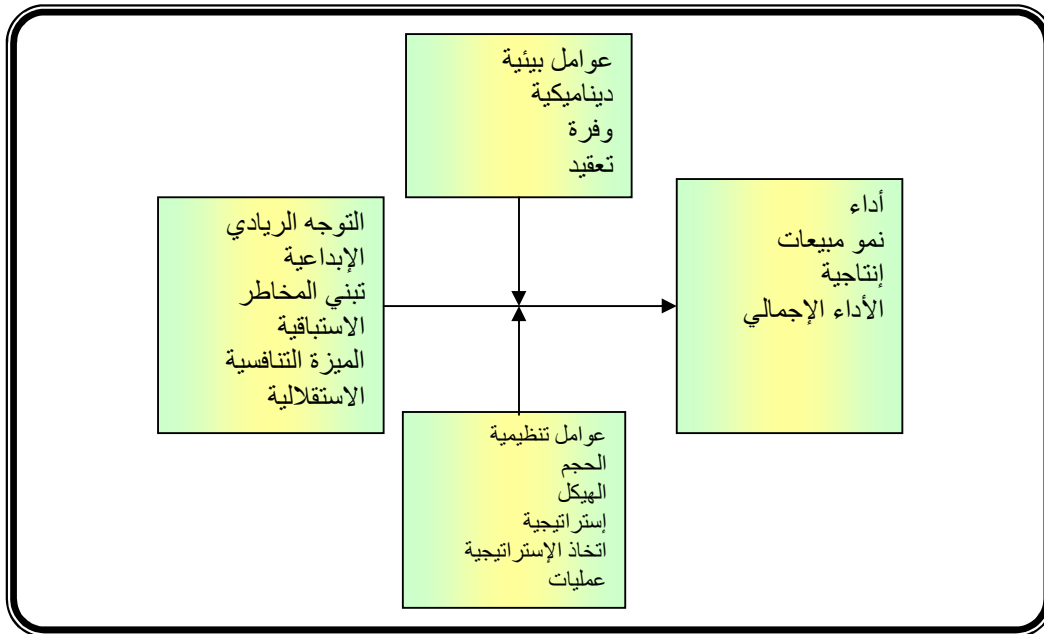
شكل (17) أنموذج (Covin & Slevin) لريادية المنظمة

Source:Adnisi,Mandla:2003"The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, market Orientation ,Organizational Flexibility and Jop Satisfaction", thesis in University of Pretoria et d-MP. P. 44.



**4- نموذج (Lumpkin & Dess, 1996)**

قدم هذان الباحثان نموذجا متباينا لريادية الأعمال والذي عرف بخمسة إبعاد وهي (تبني المخاطر، الإبداعية، الاستباقية، والمنافسة الهجومية، والاستقلالية) حيث ناقش الباحثان فكرة أن التوجه الريادي يخص العمليات والممارسات ومهام صنع القرار التي ترافق الدخول في أسواق جديدة، بسلع وخدمات جديدة. وكيفية ارتباط العلاقات بين التوجه الريادي والعلاقة التي تربط بين العوامل البيئية والتنظيمية وصولاً إلى تحقيق الأداء العالي، وطبقاً لهذا النموذج يحمل الدخول الجديد مفهوماً رئيساً لريادية الأعمال. والشكل التالي يوضح ذلك



الشكل (18) نموذج ( Lumpkin & Dess , 1996 )

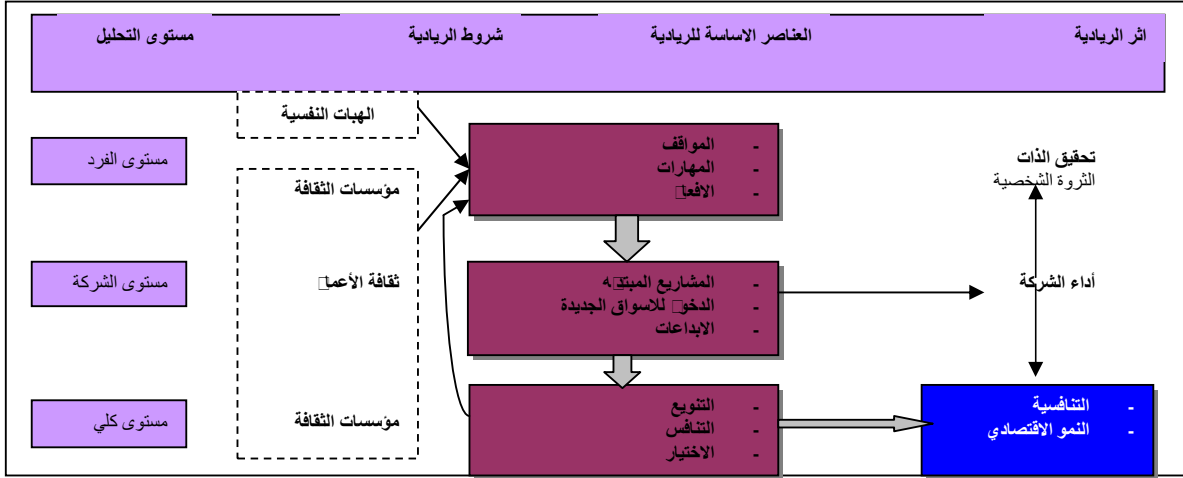
Source : Lumpkin and G. G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, pp. 135-172.

**5- نموذج (Wennekers & Thurik:1999)**، إن الأنموذج يميز بين ثلاثة مستويات

للتحليل وهي (مستوى الفرد ومستوى المنظمة والمستوى الاقتصادي الكلي)، وينشأ النشاط الريادي على مستوى الفرد من خلال تحفيزه، وهذا الفرد هو الرائد، لا يقوم بالأنشطة الريادية في فراغ ودون تحديد للوقت، لأنه متأثر بسياق العمل الذي يعمل فيه، ولذلك تتأثر الحوافز والإعمال الريادية بالعوامل الثقافية والمؤسسية، وبيئة الأعمال والظروف الاقتصادية على المستوى الكلي. بينما تنشأ الريادة على مستوى الفرد، وأن الانجاز يتحقق على مستوى المنظمة، وأن المشاريع الجديدة والقدرات الإبداعية هي أدوات لتحويل المهارات الريادية والطموحات إلى أنشطة ريادية.

وعلى المستوى الكلي، فإن الأنشطة الريادية تسهم بأفكار جديدة وتجارب تنافسية ومبادرات جديدة. وبالتالي يوسع النشاط الريادي زيادة إنتاجية اقتصاد البلد، وتوسيع مجالها لصناعات

جديدة. والعمليات على المستوى الكلي ترتبط بالولاء الشخصي مما يحفز بوضوح ضمان آليات مهمة للتغذية العكسية للرياديين.

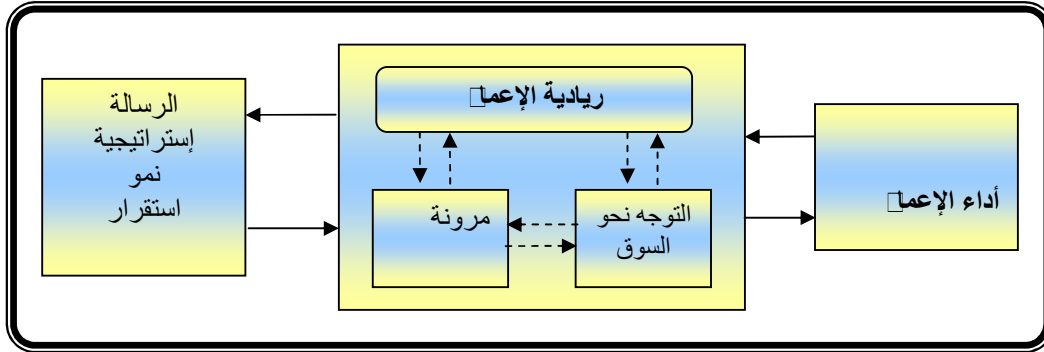


شكل (19) أنموذج (Wennekers and Thurik)

Source: Geneva: 2005 "Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase", United Nations Conference on Trade and Development, pp.1-16

### 5- نموذج (Barrett & Weinstein, 1998)

يوضح الباحثان ومن خلال النموذج العلاقة بين ريادة الأعمال وتوجه السوق والمرونة والأداء الشركة في نموذجهم لريادية الأعمال وتوجه السوق في محاولة منهم لتغيير الرسالة الإستراتيجية للمنظمة من أجل توضيح العلاقة بين ريادة الأعمال والأداء الريادي والرسالة الإستراتيجية للمنظمة. والشكل (20) يوضح ذلك.

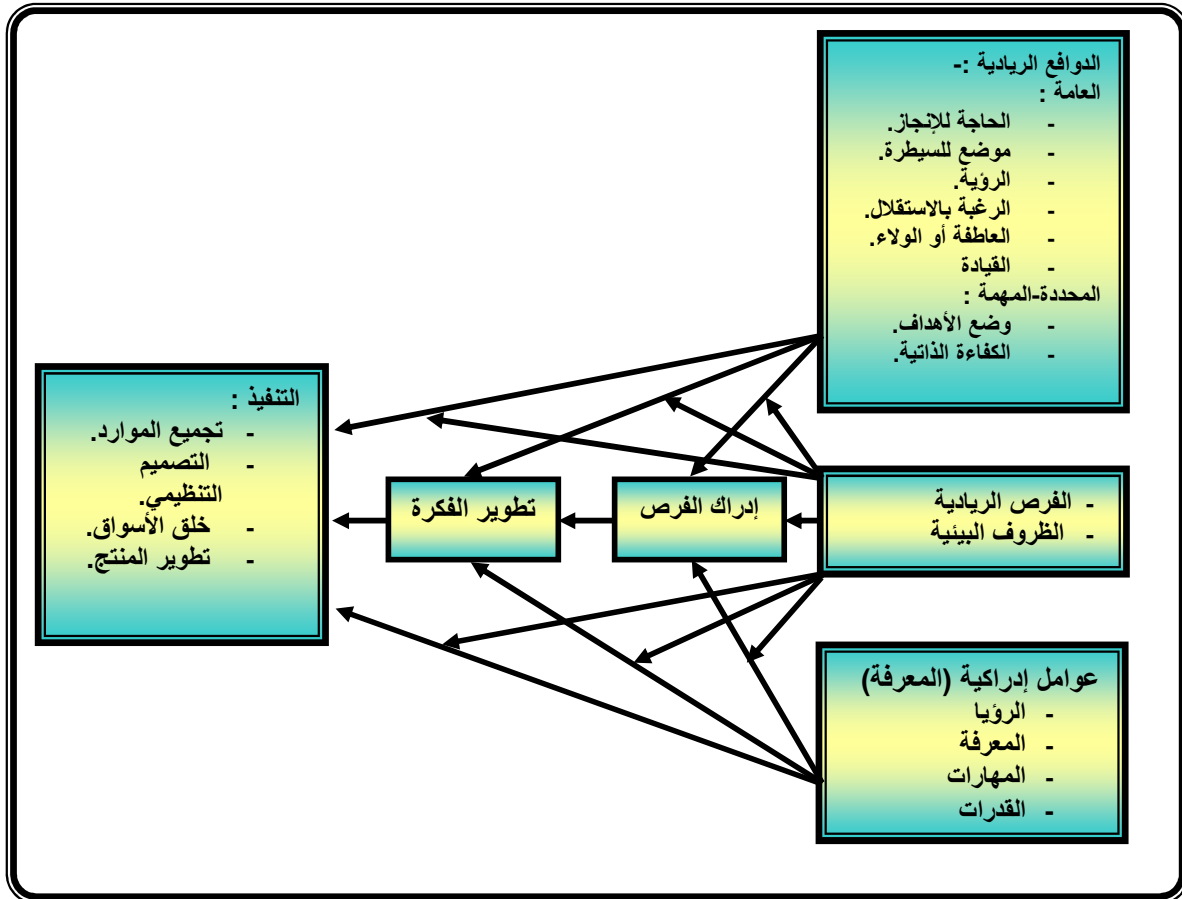


شكل (20) نموذج (Barrett & Weinstein, 1998)

Source : Barrett and A. Weinstein, "The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 1, 1998, pp. 57-67.

6- نموذج (Shane et al, 2003): يربط هذا النموذج بين الدوافع والعملية الريادية وذلك من خلال تأثير الدوافع الشخصية في العملية الريادية، وأضاف أن العملية الريادية هي عملية تبدأ بإدراك الفرصة الريادية وتتبعها وضع الأفكار لمتابعة تلك الفرصة وتقييم جدوها ومن ثم تصميم منظم لها، وجمع للموارد البشرية والمالية، مع تطوير المنتج الذي سيقدم للزبائن، بهدف السعي

لكسبهم، كما أن الدوافع تؤثر في قرارات انتقال الأفراد من مرحلة إلى أخرى في العملية الريادية، وبذلك يكون لبعض الدوافع تأثير في مرحلة معينة دون أخرى، والأداء يكون نتيجة لمزيج من تكامل الدوافع والعوامل الإدراكية والضرورية خصوصا في الصناعات المعتمدة على التقانة، وامتلاك الريادي للمعرفة والقدرات والمهارات ينتج عنه تنمية لقابليته باستمرار، بما في ذلك وضع إستراتيجية لتنظيم العمل، والدافع يساعد الريادي للحصول على المعرفة والمهارات والقدرات في المقام الأول وتوفر الطاقة لتنفيذ الأعمال المطلوبة، والفرصة الريادية تتمثل في النموذج إدراك الأفراد لسوق كبير ومنتجات عالية الأرباح وهو ما يجعلهم أكثر عرضة للانخراط في العملية الريادية بوصفها فرصة لهم، وعموماً تتمثل الظروف البيئية ضمن هذا النموذج في طبيعة الناس أي الوضع الاجتماعي للبلد وفي النظام القانوني وتوفر رأس المال وهي بمثابة دعم للريادي.



الشكل (21) نموذج (Shane *et al*, 2003)

Source : Shane , Scott , Locke , Edwin A. & Collins , Christopher J. , 2003 , Entrepreneurial Motivation , Human Resource Management Review , Vol. 13 , P274.

### 7- نموذج (Aktan & Bulut , 2008)

تمت صياغة هذا النموذج من قبل الباحثان بناء على ثلاثة مفاهيم مختلفة للإدارة الإستراتيجية، وريادية الأعمال، بالإضافة إلى ترتيب أولويات البيئة الداخلية والخارجية للشركة. ويظهر لنا بان الصفة الأساسية لهذا النموذج تتمثل بالإعداد لإستراتيجية مبنية على الأعمال

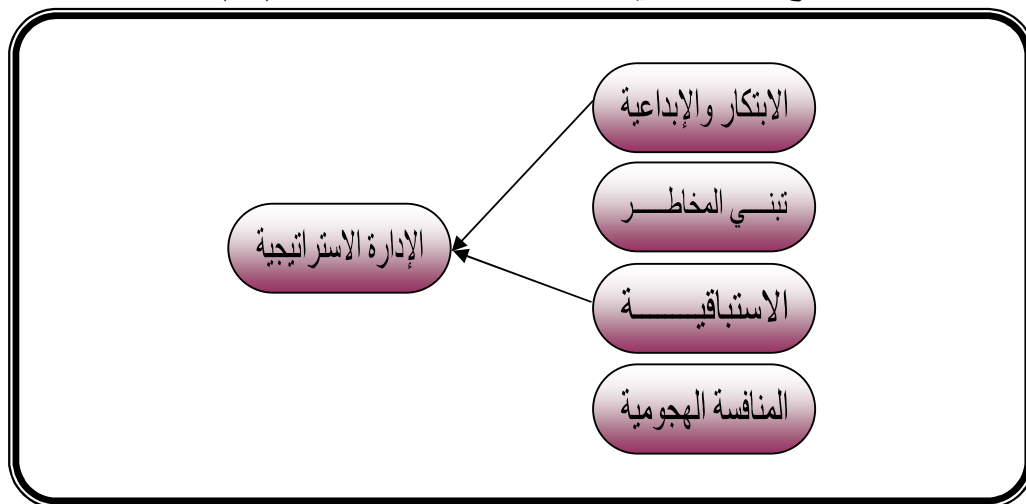
الحرّة وريادية الأعمال في الشركات التي تتبنّى هذا النموذج. وعلاوة على ذلك عكس النماذج السابقة فإن النموذج الحالي يأخذ بنظر الاعتبار ترتيب البيئة الداخلية والخارجية وصلتها بالإعمال الحرّة، وهو يقدم لنا تسعة نماذج متنوعة لتكوين الاستراتيجيات بدلاً من الآلية السابقة والذي سمية بنموذج صياغة الإستراتيجية الريادية من خلال التركيز على الإدارة الإستراتيجية وإبعاد ريادة الأعمال. وهو النموذج الذي تم الاتفاق عليه وتم اعتماده من قبل الباحث في الجانب الميداني للدراسة للأسباب الآتية:

✘ عد هذا الأنموذج الأبرز في مجال دراسة إستراتيجية ريادة الأعمال للشركات عينة الدراسة.

✘ وضوح الإبعاد المشار إليها في الأنموذج مقارنة بالنماذج الأخرى كونها أكثر منطقية.

✘ يعتبر الأساس للنماذج كافة التي تم طرحها إذ حددت معالمه بناء على دراسات أجريت لعدت شركات اتخذت نمط التحول من التميز إلى الريادية للفترة من (2000-2014)، لذا أتصفه الأنموذج بالتكامل والشمولية والتي كانت السبب في اعتماده من قبل الباحث.

✘ بعد تبني أنموذج (Aktan & Bulut, 2008) في الجانب الميداني لابد من إعطاء عناصر أنموذج إستراتيجية ريادة الأعمال والموضحة بالشكل (22) تفصيلاً أكثر.



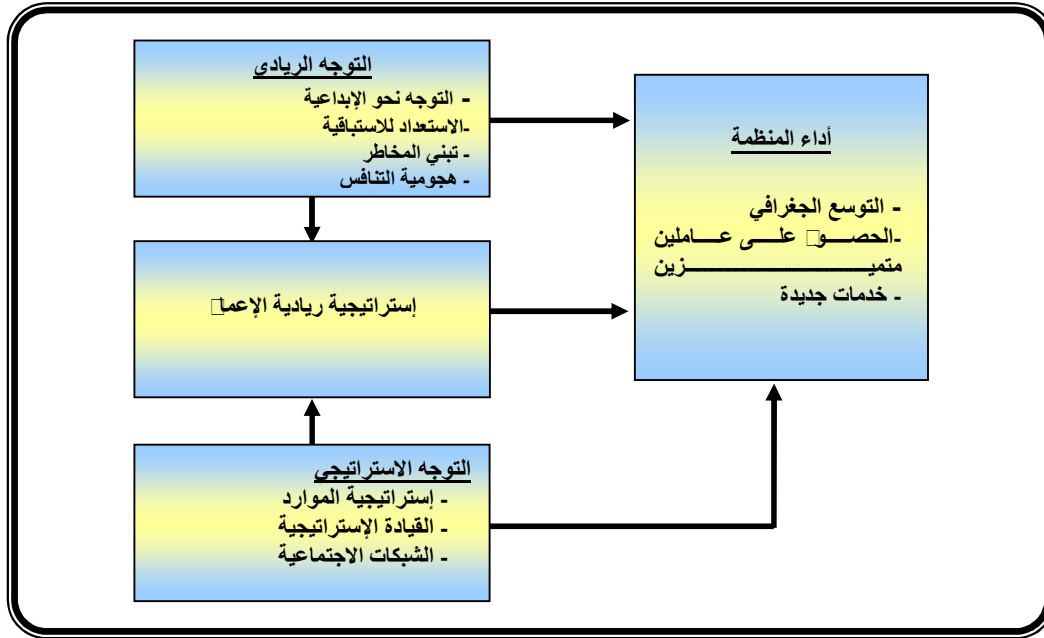
الشكل (22) نموذج (Aktan & Bulut, 2008)

Suorce : Farahmand . 1Dr. Naser Fegh-hi, 1Dr. Houshang Tagizadeh, 2Mohammad Kheirandish, " A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship In Industrial Firms Of Iran Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 1221-1230, 2011 ,

#### 8- نموذج (KIMULI, 2011)

يوضح العلاقة بين التوجه الريادي، والتوجه الاستراتيجي، وإستراتيجية ريادة الأعمال والأداء في المنظمات. ويفحص النموذج تأثير السلوك الاستراتيجي لريادية الأعمال، وسلوك التوجه الاستراتيجي، وسلوك التوجه الريادي في أداء المنظمات الخاصة. كما يفحص أيضاً تأثير سلوك

التوجه الاستراتيجي في إستراتيجية ريادية الأعمال. وان النموذج الذي تم طرحه قد ركز على محورين أساسيان هما "إستراتيجية ريادية الأعمال، وأداء المنظمة" والتفاعل الموضح في النموذج فيما بين المحورين من خلال "التوجه الريادي، والتوجه الاستراتيجي من أجل تحقيق أداء عالي للمنظمة.



شكل (23) نموذج (KIMULI, 2011)

Source : Kimuli , Saadat Nakyejwe Lubowa ,2011" Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District" Dissertation Submitted To Makerere University Business School In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Masters Of Science In Entrepreneurship Of Makerere University P:8

### ثانياً: أبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال

ينظر للمفاهيم الإستراتيجية لريادية الأعمال بوصفها حقلاً علمياً وعملياً معاصراً في مجال إدارة الأعمال، ولقد تبين بان العديد من الباحثين تطرقوا إلى الأبعاد الإستراتيجية لريادية الأعمال، ولكن على وفق تقسيمات عدة، ولذلك أشار (Luck,2009:54) إلى أن هذه الأبعاد تتمحور حول المرونة، الفرصة، الإبداع، والنمو) فيما عد (Barringer & Ireland,2012:8) الأبعاد الإستراتيجية لريادية الأعمال تتركز حول (الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطر، الرؤية وإدراك الفرص، والمرونة).

وقد صنفها (Kuratko,2014:7) إلى (الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، المرونة، النمو) وتأسيساً على ذلك فان التعرض لمضمون إستراتيجية ريادية الأعمال عن طريق إبعادها بغية تسليط الضوء على الأبعاد الأربعة التي تحدد وتوضح لنا المفهوم الجوهرية لها، ويتفق الباحث في دراسته مع ما ذهب إليه كل من الباحثين (Aktan & Bulut,2008:69) التي أوضحها في

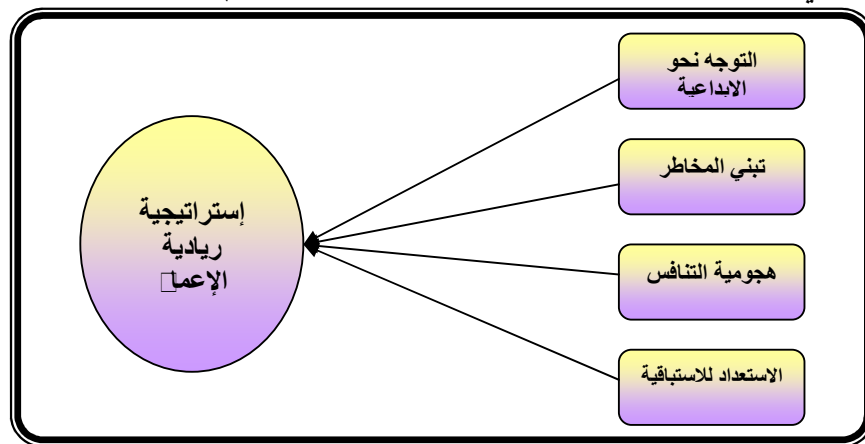
نموذج متكامل لإستراتيجية ريادة الأعمال، وفي تحديد هذه الأبعاد الأربعة المتمثلة بـ(التوجه نحو الإبداعية، تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، وهجومية التنافس)، وذلك للأسباب الآتية:

(1) اتفاق أكثر الباحثين كلاً من (Martens et al.,2010)، (Awang et al,2011)، (Lee et al.,2011)، (Zellweger & Sieger,2012)، (Li,2012) على تحديد هذه الأبعاد وتمييزها لكونها تعد جوهر التكامل بين الإدارة الإستراتيجية وريادية الأعمال على وفق منظور معظم الباحثين.

(2) تمثل الخصائص الرئيسة لهذا الحقل العلمي، والتي أكدَّ عليها الكثير من الباحثين (Lee et al.,2011)، (Zellweger & Sieger,2012)، (Li,2012) في مجال التطبيق.

(3) يمكن عدها أبعاداً ريادة بمنظور إستراتيجية الأعمال تستهدف التغيير والإبداع ومواكبة النجاحات وصولاً إلى تحقيق أهداف إستراتيجية ريادة الأعمال المتمثلة بخلق وبناء نموذج المنظمات الذكية من خلال القدرات البشرية التي يمتلكها الأفراد.

وبعد تبني أنموذج (Aktan & Bulut,2008:69) في الدراسة الحالية لأبد من إعطاء عناصر إستراتيجية ريادة الأعمال والموضحة بالشكل (24) وفقاً لأراء العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال (Farahmand et al.,2011:1224).



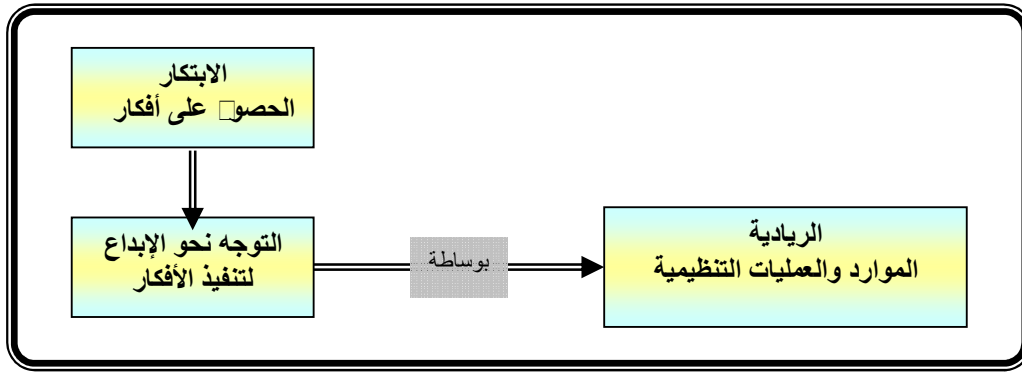
الشكل (24) نموذج أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال

وفيما يلي شرح خاص بكل بعد من هذه الأبعاد المبنية على الأعمال الريادية:

### 1- التوجه نحو الإبداعية Innovativeness :

تشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. لذلك تعدُّ الإبداعية هي بمثابة اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته فيه، وهي تتضمن الابتكار في المنتجات الجديدة أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dess et al.,2008:465). ولذلك فالريادية والإبداع يمكن أن تقدمه المنظمات الصغيرة والكبيرة، وهو المخرجات الرئيسة والتي تبحث عن الريادية وهو أساس النجاح التنافسي، هنالك ثلاث أنواع من الإبداع الذي تمارسه المنظمات الريادية (Hitt et al.,2008:394) وعلى النحو الآتي:

- أ- الابتكار: وهو نشاط لابتكار وتطوير منتج جديد أو عملية جديدة.
- ب- الإبداع: وهو إيجاد منتج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الأشياء الجديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب الأشياء الجديدة للاستعمال.
- ج- التقليد عملية تبني الإبداعية التي يستخدمها الأفراد فيلا عملهم.
- لذا يصبح الإبداع ريادياً إن مكن المنظمة من تحقيق وممارسة نشاطها وهو الذي يعطيها الطابع التحويلي المستمر أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد للمنظمة يمكنها من البقاء في الريادة. بينما إشارة (Struwig,2003:352) إلّا النموذج الذي يشمل العناصر الثلاثة وكيفية التكامل فيما بينها وهي الابتكار، الإبداع، والريادية كما موضح في الشكل (25)، وهو كيفية توليد الفكرة عند المبتكر، بينما يرتبط عنصر الإبداع بالتنفيذ للفكرة من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية. لذا يعد الإبداع من متطلبات الريادية. ويعدّ عامل مهم لتنافسية المنظمات في مجال عملها، لأنه يسهم في نجاح منتجاتها أو عملياتها، عن المنافسين الآخرين. فالمنظمات التي تمتلك هذه العناصر الثلاثة يمكن أن تصبح ذكية في مجال عملها.



شكل (25) العلاقة بين الابتكار والتوجه نحو الإبداع والريادية

Source: Struwig, M. in Nieman, G. Hough. J & Nieuwenhuizen C.: 2003 "Entrepreneurship: A south African perspective, Pretoria: Van Schaik, :352.

فالمنظمة التي لا تواجه القضايا الإدارية بالتسامح، ولا تثق بالعاملين سوف تخلق بيئة معرقة للإبداع، وبالمقابل فإن العوامل اللاحقة تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية، والتي وضحتها (مبارك, 2009: 206) وهي:

- أ- إفراح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- ب- دعم القنوات المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.
- ج- التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول واستيعاب هذا الواقع.
- د- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.

هـ - استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين مثل صناديق الاقتراحات، والعصف الفكري.

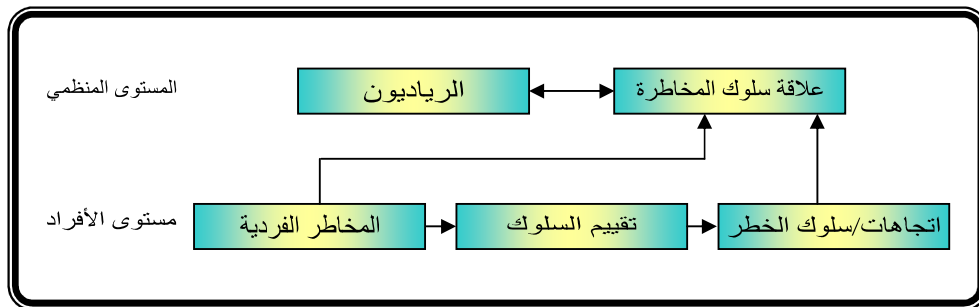
وبحسب رأي الباحثين فالريادية، تعدُّ الإبداعية قلب الريادية ويحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم (Dumitru, 2007:74). وتعدُّ عملية التوجه نحو الإبداعية هي الملكية أو الخاصية الأساسية التي تميز الريادي عن غيره من المهنيين. وهي تعد البعد الأساسي الذي تكشف من خلاله الصفات الأكثر نموذجية في التوجه الريادي من أجل تلبية كلا من الهدف الإستراتيجي للأعمال والمتطلبات البيئية (Jun et al., 2003, 5). فالتوجه نحو الإبداعية يعكس اتجاه المنظمة نحو دعم الأفكار الجديدة من خلال التجربة والابتكار الذين يسهمان في تطوير كلا من المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات، وتعتبر عن الأفكار الجديدة كصفة أساسية في ثقافة المنظمة نحو الإبداع، وتجسد قدرتها على تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسويقها قبل المنافسين (Tajeddini, 2010:223). كما أشار كلا من (Zellweger & Sieger, 2012:69) إلى أن الإبداعية هي الامتلاك لأعلى إمكانية لمستوى الريادية، إذ هي تنقل من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة والتوجه طويل المدى. في حين أشار (Osman et al., 2011:597) إلى إن الإبداعية تعرف على أنها مدركة كالثقافة التنظيمية أو تعرف بأنها أيولوجية العمل التي يتم اعتناقها من خلال الأفكار الجديدة والتجارب التي تنتج عنها تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التكنولوجية.

## 2- تبني المخاطر Risk Taking :

يعدُّ عملية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لإستراتيجية ريادية الأعمال، إذ لا يمكن الانطلاق بالإعمال والمشاريع من دون أن يتحمل الريادي والمنظمة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية. وإن أفضل الطرائق لإدارة المخاطر التي تطرق إليها (Dess et al., 2008, 28) بوصفها العواقب المحتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها باعتبارها مدخلات لإدارة المخاطر الريادية عند تقييم فرص الأعمال الجديدة.

وقد أشار (Bostjan, 2003:3) انه لا يمكن تحديد سلوك لعملية تبني المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكما كانت المخاطرة اقل يكون العامل شخص عادي، وكما زادت الخطورة يصبح ريادياً وإن تبني المخاطرة يكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبنياً على مبدأ المغامرة، والمخرجات المتأتية بالنسبة لتبني المخاطرة والعائد المتوقع. والشكل (26) يوضح الإطار العام لمفهوم الرياديين داخل المنظمة من خلال نظريات إدارة الخطر الذي يجري من خلال التكامل ما بين هذه النظريات.





□ كل (26) الإطار العام لنموذج الخطر الريادي

Source: Bostjan, Antoncic,(2003), " Risk Tacking In intra Premiership Translating The Individual Leval Risk Aversion In To The Or Janizational Risk Tacking " , Journal Of Enter prising culture . vo1 no.1 :7

ومن خلال ذلك، فإن المنظمات الريادية يجب أن تعلم مقدار رغبتها للمخاطرة حيث أوضحه (Dess et al.,2008:434) ثلاث أنواع من المخاطر التي تواجهها المنظمات الريادية وهي:

✘ مخاطرة العمل Business Risk: وتعني المغامرة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطره مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم يتم استخدامها من قبل.

✘ المخاطرة المالية Financial Risk: وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو والمنافسة في الأسواق.

✘ المخاطرة الشخصية Personality Risk: وتشير إلى تبني المخاطر التي يقترفها المدبرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

إن المنظمات تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال تبني المخاطرة وهي (Jun et al.,2003:3):

✘ البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالة عدم التأكد رغم أن كل الأعمال الجديدة لها مخاطرة.

✘ استخدام التقنيات التي تعمل في مجالات أخرى والتي تطبقها باقي المنظمات بنجاح، بحيث تمكنها من المنافسة في الأسواق، فان قدرة الرياديين على التعامل مع مخاطر الأعمال تعد إحدى المؤشرات الأساسية على نوعية الريادي. ويفضل الرياديون تحمل مخاطر معتدلة في المواقف التي يمتلكون فيها درجة معينة من السيطرة والمهارة في إدراك ربح معين وهنا عليهم تحمل بعض المسؤولية الاجتماعية حتى لو كان فيها مخاطرة والية وتشغيلية. ويوصف الريادي بأنه صانع القرار العقلاني الذي يتحمل المخاطرة.

ويرى (Pearce et al.,2009:227) إن تبني المخاطرة يشير إلى رغبة المدراء بالالتزام لتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة في مشروعات جديدة إضافة إلى تحملها لديون كبيرة من أجل استغلال الفرص وهذه التصرفات الغير تقليدية ينتج عنها نتائج استثنائية. وأخيراً يرى الباحث أن عملية تبني المخاطر، هي عملية دقيقة تتبناها المنظمات من أجل وضع الرؤى المستقبلية للحصول على الفرص الجديدة التي تحقق أهدافها والتي تمكنها من المغامرة الشديدة في السوق.

### 3- الاستعداد للاستباقية Proactiveness:

تعدُّ الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم و رغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد. إذ تسعى المنظمات الريادية إلى إمكانية التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لانجاز المهام. لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف اللاتأكد (Alderman,2011:559) فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص (Dess et al.,2005:430).

لذا تعد الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل عليها المنظمات التي تكون أول الداخلين إلى الأسواق الجديدة. بينما أوضح (Caruana,2000:16) إلى أن الاستباقية هي "القدرة على اخذ مخاطر عالية بدرجة أكبر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، وهي تتضمن ثلاث عناصر أساسية، هي:

- أ- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
  - ب- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
  - ج- التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم من خلال إقامة التحالفات الإستراتيجية لهم.
- والاستباقية بمنظور (Caruang&Albert,2000:16)، هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، وتتضمن ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- أ- أقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
  - ب- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
  - ج- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.
- تأسيساً على ذلك تعد عملية الاستعداد للاستباقية باعتبارها بعداً من ريادية الأعمال الداخلية لها الميل هو تطبيق الاستباقية وذلك للتنافس بقوة مع الشركات الأخرى. وبشكل عام، تتأثر

الاستباقية من المواقف الإستراتيجية المتمثلة في اعتبار الشركة التي تشير إلى استعداد الشركة وقدرتها لاستكشاف التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن وبمثابة "المحرك الأول" وجها لوجه المنافسين. وبالتالي، فإن الشركة لا تنتظر التطورات والاتجاهات الجديدة ومن ثم التصدي لها عواقب مثل هذا السلوك قد يؤدي المنظمات لتحقيق المزايا التنافسية لهم على استعداد لاكتشاف وإنشاء وتنفيذ أشياء جديدة في صناعتهم أو الشركة (Alipour,2013:142).

في ضوء ما سبق تمثل الاستباقية السمة الثالثة لريادية الأعمال وكيفية معرفة كيف تكون سبابة في العمل قدماً من المنافسين وجمع المعلومات عن الفرص المتاحة في السوق. بينما أعمال مبتكرة تنطق المرحلة التنفيذية، ويؤكد بعد الاستباقية قبضة من فرص السوق لاستدعاء الابتكار (Kirzner,1973) أكثر من غيرهم من الباحثين، وتصر على أهمية مثل هذا التصور، على افتراض أن هناك معرفة كافية لدخول السوق، وقال أنه يشير إلى أن هناك دائماً فرص لكسب الأرباح غير معروفة، وبالتالي، مهمة صاحب المشروع هو اغتنام هذه الفرص التجارية قبل الآخرين (Yamada, 2004)

ومن هنا تدل الاستباقية على أن المنظمة تبحث عن فرص السوق وسائل الابتكارات والمنتجات والخدمات والتكنولوجيا وإدارة التقنيات في الصناعة من أجل التأثير على البيئة (Farahmand et al.,2011:1225). فالمشاريع الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وأدراك التغييرات في الطلب أو أدراك المشكلات الناشئة التي يمكن أن تقود البلاد إلى فرص لمشاريع جديدة (Kropp,2008:104).

لا يتضمن الاستعداد للاستباقية فقط إدراك التغييرات، ولكن أن تكون قادراً على العمل والتقدم على المنافسين، ومن ثم العمل على تنمية المجتمع من خلال المساهمة الجادة في توفير فرص العمل للعاطلين والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور (Dess et al,2008:434). وأوضح (Shubiri,2010:12) إن المنظمات الاستباقية تركز على المستقبل وخلق الأفكار وبفاعلية الاتصال وتعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتقاديها وتتبنى منتجات وتقدم خدمات جديدة، فالمنظمات الريادية منفتحة على الفرص الجديدة وتستغلها من خلال ميزة الاستباقية الناتجة من التفاعل المستمر للمعلومات السوقية على عكس المنظمات الأخرى التي تتعامل مع المعلومات السوقية بشكل انتقائي وتستجيب لها بشكل دفاعي. كما وصف (Huang et al.,2011:305) الاستباقية بأنها البحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين، وتأخذ للمستقبل التغيير في الطلب وتشكيل اتجاهات البيئة، أي إن المنظمات الاستباقية قادرة على الاستفادة من الفرص الناشئة الجديدة، وبالتالي تحقق الضمان

لميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المتميزة المستهدفة والخالية من المنافسين، كما أن الاستباقية من المتوقع تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة.

#### 4- هجومية التنافس:

يقصد بهجومية التنافس هو عندما تواجه الشركة تحديات وتتنافس مع منافسيها من أجل أن تكون شركة متصدية والمهيمنة بين المنافسين. واستناداً (Lumpkin & Dess,1996:148) ويمكن الإشارة إلى هجومية التنافس بأنها "تشير إلى نزوع الشركة لتحدي مباشرة وبشكل مكثف مع المنافسين لتحقيق مدخل أو تحسين الموقف، من أجل، تفوق منافسيه الصناعة في السوق ويرد الوضع بوضوح من خلال الميل الشركة للتنافس بقوة مع منافسيه صناعتها.

ويشير (Antoncic & Hisrich,2003) بان هجومية التنافس تحدد مقدار الشركة الهجمات العدوانية على المنافسين. لذا تعتبر المنافسة الهجومية تعكس قوة محاولات للشركة للحصول على المزيد من الإنجازات من منافسيه صناعتها، ويأخذ أيضاً الموقف الهجومي للمنافسة مع الإجراءات التي أدلى بها منافس ريادية الأعمال (Alipour et al.,2013:142) لذلك تعد الشركات، التي هي حاسمة لتحقيق حصتها في السوق، واعتماد تقنيات المنافسة الهجومية، من خلال تنفيذ استراتيجيات التسويق مثل التنافس على تقليل الأسعار، والترويج، والمواجهة مع قنوات التوزيع أو محاكاة الأفعال والمنتجات (Aktan & Bulut, 2008).

إن هجومية التنافس تهدف إلى تحسين ظروف السوق، ويظهر الميل المباشر والقوي للمنافسة الشديدة. لذا تعتبر الاستباقية هي استجابة للفرص، في حين المنافسة الهجومية هي رد فعل على التهديدات. إلى التوفير، مثلاً إذا كانت الشركة تسعى لاكتساب مكانة متميزة، وسيتم الوفاء بإنجاز الاستباقية أو إذا كانت الشركة تتولى منصب، سيتم إجراء محاولة للحفاظ على هذا الموقف من المنافسة (Farahmand et al.,2011:1226)، ومن خلال ذلك يمكن للمديرين الإستراتيجيين أن يستخدموا هجومية التنافس لتكافح التوجهات الصناعية التي تهدد وجود المنظمة أو موقعها في السوق وأحياناً تحتاج المنظمات لأن تكون قوية للدفاع عن موقعها التنافسي الذي جعلها قائد في السوق وتحتاج المنظمات لأن تكون مغامرة للحفاظ على ميزتها التنافسية من استغلال التكنولوجيا الجديدة أو خدمة أسواق جديدة وهناك أسلوبين للهجومية التنافس يمكن من خلالها تحسين الوضع لريادية الشركة (Dess,etal,2005:431) هما :-

1) الدخول إلى الأسواق بأسعار منخفضة جداً: إن المنظمات الصغيرة غالباً ما تخش من دخول المنظمات الكبيرة إلى أسواقها لان المنظمات الكبيرة غالباً ما تمتلك احتياطات كبيرة تسمح لها بتقليل الأسعار من غير أن تعرضها إلى مخاطرة الإفلاس.

2) تقليد الإجراءات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين: إن التقليد هو أحد أشكال الاقتباس ولكن التقليد يمكن أن يستخدم لسحب الأعمال من المنافسين لاسيما إذا كانت الفكرة أو التطبيق غير محمي بقانون الملكية الفكرية، مع ذلك فان المغامرة لا

تحقق دائماً المزايا التنافسية فأحياناً تفقد المنظمة سمعتها بسبب مغامرتها الكبيرة، لذلك فإن أفضل استخدام لهجومية التنافس هو أن تستخدم باعتدال والمنظمات التي تحقق موقعاً تنافسياً وتستغل الفرص لتحقيق الربحية تكون قادرة أكثر على استدامة المزايا التنافسية على المدى الطويل إذا كان هدفها التغلب على المنافسين وليس تقليدهم. وعليه تعد هجومية التنافس بأنها مجموعة جهود المشاريع التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تكافح ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية في الأمد الطويل). وتختلف هجومية التنافس عن بعد الإبداعية والبعد الاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية (Dess et al.,2008:436).

## الفصل الثالث: تبني أنموذج المنظمات الذكية وبناء قدرات الموارد البشرية

### تمهيد

إنَّ جوهر ما يحدث من تغييرات بيئية تكاد تكون نابعة من قدرات الموارد البشرية للمنظمات حيث في بداية القرن العشرين إذ تعد من الموارد الفكرية المطلوبة حالياً في المنظمات المعاصرة. وهذا ببساطة لان بيئة العمل قد تعرضت إلى تغييرات اجتماعية وتكنولوجية واقتصادية وسياسية متنوعة، ألقت بظلالها على طبيعة عمل المورد البشري. فالיום أصبحت قدرات الموارد البشرية شريك أعمال استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة والوقوف على مصيرها. وهذا يحتاج إلى قدرات متنوعة تساعده في تلبية متطلبات هذا المورد. وعليه فان الفصل الحالي جاء ليسلط الضوء على ثلاث مباحث يتضمن لأول قدرات الموارد البشرية وكيفية بناء هذه القدرات وبيان أهم الطروحات الفكرية بصدها. ويتضمن المبحث الثاني لإطار فلسفي لتطوير أنموذج المنظمات للذكية. ويتضمن المبحث الثالث والأخير العلاقات البيئية لإستراتيجية ريادية لإعمال مع قدرات الموارد البشرية والمنظمات للذكية باعتبارها المحور الأساسي في الدراسة الحالية.

## المبحث الأول

### التأصيل الفكري لبناء قدرات الموارد البشرية

يهدف هذا المبحث التعرف على المفاهيم الفكرية والأساسية لموضوع قدرات الموارد البشرية والأهمية النظرية وكيفية بناء هذه القدرات، حيث تتعلق عملية بناء قدرات الموارد البشرية بعملية التغيير الذي يمكن الإفرد ويجعلهم قادرين وكذلك يمكن للمنظمة من خلال تحسين كفاءتهم وقابلياتهم على أداء وظائفهم وإلترتهم للعمليات بصورة أكثر فاعلية. ومن خلال ذلك سيتم التعرف على الطروحات الفكرية لقدرات الموارد البشرية من خلال التساؤلات الآتية:

(1) ما المقصود بقدرات الموارد البشرية وتطورها في المنظمات؟ وما هي أوجه الاختلاف بينها، وبين القابليات والمقدرات؟

(2) ما هي أهم المتطلبات التي تتبناها المنظمات في بناء قدراتها البشرية؟ وما هو الدور الذي تلعبه في بناء القدرات لتحقيق الميزة التنافسية للشركات؟.

(3) ما هي المبادئ للرئيسة لبناء قدرات الموارد البشرية؟.

(4) ما هي الملخل التكاملية الشاملة لبناء قدرات الموارد البشرية؟ وكيف تحول الاهتمام من نقاط الضعف والتهديدات نحو نقاط القوة والفرص من حيث الأولويات التي تضعها في المنظمة؟.

(5) ما هي النماذج التي تم طرحها من قبل الباحثين والتي تعد مضامين تطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية وفق منظور بناء قدرات الموارد البشرية لكي تصبح قادرة على تحقيق أهلها للتنمية؟.

### أولاً: فلسفة مفهوم قدرات الموارد البشرية

لقد وهب الله (سبحانه وتعالى) للإنسان بقدرات هائلة وميزه عن باقي المخلوقات الذي يسير به شؤون حياته، حيث كرمه بقدرات أخلاقية وفكرية وبدنية وغيرها من القدرات التي يمارسها الإنسان في حياته اليومية، حيث إن جميع هذه القدرات تتباين من فرد لأخر. فقد عرف (Chapagain,2004:14) القدرة (Capacity) بأنها عملية أداء وإيصال وإلهام وتقوية إيه عمل أو مشروع ، وهي عبارة عن نظام مفتوح وتستجيب للتغيرات وتوسعى ولاء للفرص الخاصة بالابتكار .

ومن وجهة نظر (Luthans,2008:227) إن القدرة تشير إلى المواقف والقدرات البشرية وهي ضرورية لانجاز العمل بصورة ناجحة. في حين وضح (Lertputtarak,2012:88) القدرة بأنها مجموعة من الخصائص التي تساهم في فعالية الأداء للمورد البشري وتمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيات الأعمال في السوق التنافسي.

إما (Martina et al, 2012:131) فقد عرفها بأنها مجموعة من [المعرفة] و[المقدلات] و[المهارات] و[الدوافع] و[الاتجاهات] و[القيم] الأساسية لتطوير شخصية [الفرد] وتحقيق [النجاح] في [المنظمة]، ووضح بان من [الممكن] تقسيم [القدلات] إلى ثلاث م[و]احل من [ل]جل [التطوير] وبناء [القدلات] وهي: **المرحلة الأولى** [التي] تتعلق ب[القدلات] [الفردية]، و**المرحلة الثانية** تتعلق ب[مكانية] [القدلات] في [المنظمة] من خلال [الكفاءة]، و**المرحلة الثالثة** تتعلق بتحديد [القدلات] الأساسية [التي] يمكن من خلالها [الحصول] على [الميزة] [التنافسية].

إما مفهوم ق[د]رات [الموارد] [البشرية]، فقد وضحا كل من [القيسي] و[لطائي]، (2014: 201) بأنها [القدلات] [التي] تحدد كيف وأين يتم عمل [القدلات] داخل [المنظمة]، وكذلك تحديد [سلوك] [الذي] تكافئه [المنظمة] وتحدد [الثقافة] و[المعايير] و[القيم] [التي] يجب إن تتبعها [المنظمة]. وعرفها (Agrawal,2002:4) بأنها عملية تطوير [المقدلات] [البشرية]، و[ان] (KSAPP) تمثل [الأحرف] [المختصرة] من [المعرفة] Knowledge، [المهارات] skills، [الاتجاهات] Attitude، [الإمكانات] و[الممارسة] (potentials & practice) و[التي] من خلالها تستطيع [المنظمة] بناء ق[د]راتها [البشرية]. وأشار (Chapagain,2004:14) إن ق[د]رات [الموارد] [البشرية] هي عملية تطوير [المقدلات] [البشرية] مثل [المعرفة]، [المهارات]، [المواقف]، [لطاقات] [الكامنة] و[لممارسة] عبر آليات مختلفة. بينما عرفها [الباحثان] (Cravens&Piercy,2006:6) بأنها عبارة عن حزم معقدة من [المهارات] و[المعارف] [المتراكمة] و[التي] تمكن [المنظمة] من [التنسيق] بين أنشطتها و[الاستفادة] من أصولها [البشرية].

وأوضح (Davidsson,2008:227) بأن ق[د]رات [الموارد] [البشرية] هي [القدرة] على غرس [المهارة] و[المعرفة] و[الاتجاهات] و[الاستفادة] من ق[د]رات و[ممارسة] [الأخرين]. بينما إشارة (Velde,2009:141) بأنها مجموعة من [المهارات] و[المعارف] و[السلوكيات] و[الاتجاهات] [اللازمة] للأداء دور فعال يؤثر في [الأداء] و[الوظيفة] و[بالإمكان] تحسنها من خلال ممارسة [التدريب] و[التطوير].

بناءً على ما تقدم يمكن وصف ق[د]رات [الموارد] [البشرية] بمجموعة من [القدلات] [المعرفة]، [المهارات]، [الاتجاهات]، و[الممارسة] [التي] يتمتع بها [الإفراد] في [المنظمة]، و[التي] تهدف إلى إضافة قيمة لها وزبائنها. و[القدرة] على مواجهة [المنافسين]. فهي تعد [القاعدة] الأساسية لبناء ق[د]رات [الإفراد] حول إمكانية تحقيق [الأهداف] بالشكل [الذي] يحسن من أداؤهم مستقبلا في مجال إ[دارة] [المنظمة].

### ثانيا: أهمية قدرات الموارد البشرية

بدأ [الباحثون] في نهاية [القرن] [العشرين] بالتمهيد لمفهوم ق[د]رات [الموارد] [البشرية]، ومن ثم قاموا بمناقشتها ودلّستها ضمن مدة معينة ونطاق محدد (Zehou&Yungang,2011:269)، إذ يتمتع بمكانة قيمه ضمن [السيناريو] لعصر ما بعد [الحلثة]، و[الذي] يتميز بعالم [التقنية] حيث



أصبحت تنحدر فيه للمعايير الاجتماعية والقيم الإنسانية والأخلاقيات، وقد كان الإفرد في الماضي يعتمدون على المورد المادية الذي كان مردودها أعلى مما هو عليه في الوقت الحاضر، وإذا أصبحت تستنزف وبشكل سريع وهنا يدرك أهمية قدرات المورد البشرية (Chapagain, 2004:18)

لها يمكن القول بأنه لكي يكون الفرد ناجحاً يحتاج إلى أن يتقن مهنته، وهذا الإلتقان يشمل عدة من مجالات الكفاءة بضمنها المعرفة والمهارات والقدرات على تطبيق تلك المهارات فضلاً عن التقييم وممارساتها ضمن سياقات مختلفة، ومن هنا يمثل بناء القدرات مدخلاً منطقياً لتطوير هذه الكفاءات، لذلك تبرز الحاجة إلى إيجاد مدخلاً متكاملاً لبناء قدرات المورد البشرية (Schmidt & Meyer, 2008:1) لها فان قدرات المورد البشرية تعود إلى المهارات التي تمتلكها الشركة في تنسيق بين مواردها وموقفها في مجال الإنتاج، أن هذه المهارات تسير جنباً إلى جنب مع عمل المنظمة اليومي.

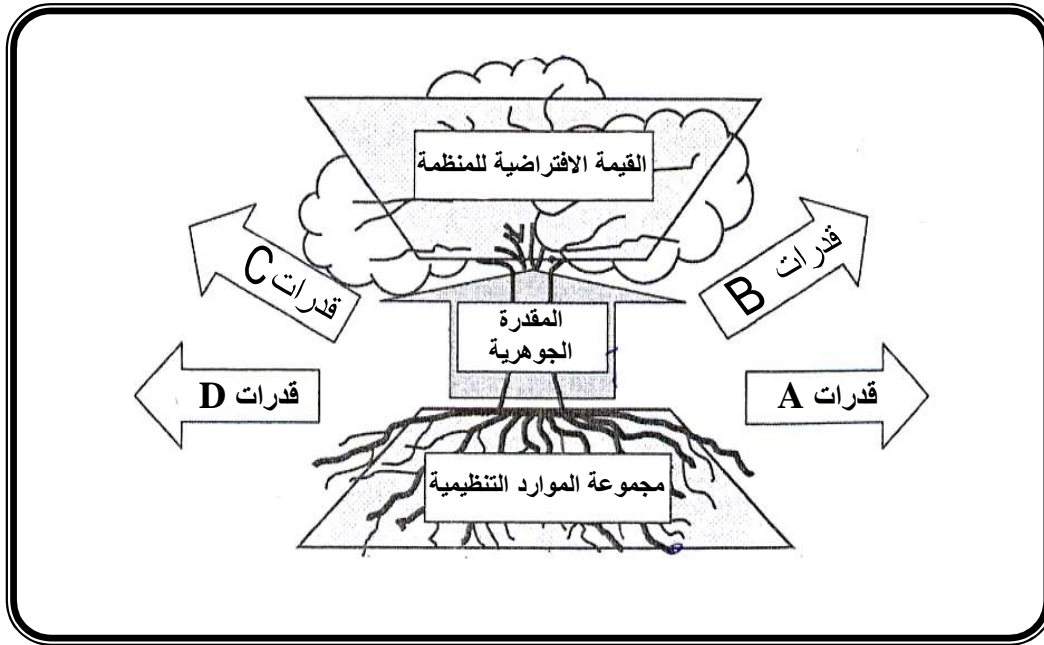
وهذا يعني إنها تكمن في الطريقة التي تتبعها المنظمة لعمل قوتها وإدارة عملياتها الداخلية لكي تحقق أهدافها التنظيمية وبصورة أكثر شمولية. (القيسي والطائي، 2014: 201). وبين (Martina et al, 2012:136) إن أهمية القدرات البشرية تكمن في تنمية المنظمة عن طريق القدرات التي تمتلكها الإفرد في المنظمة، فهي مصدر نجاح للمنظمة والقدرة على زيادة الجودة للعمل وتحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء للمنظمة. وأشار (Dumitriu et al, 2011:66) إلى أهميتها كونها تركز على بناء التكامل للأمثل للمعرفة والمهارة للتكيف مع مختلف الحالات، وكذلك تساهم في المشاريع وحل المشاكل المهمة التي تواجه المنظمة. ومن منظور (Ryan et al, 2009:861) بان أهمية قدرات المورد البشرية تعد المفتاح لتقديم نظرة أكثر شمولية للأداء عمل الإفرد داخل المنظمة.

وبدوره يرى الباحث في هذا المجال أن أهمية قدرات المورد البشرية، تبرز من خلال بناء قدرات بشرية متكاملة على أساس المعرفة والمهارة والممارسة، فضلاً عن صياغة الرؤية الواضحة لإدارتها وكيفية استثمارها في مجال تطوير الإفرد، وكذلك جعل المنظمة في حالة مستمرة في ممارسة ثقافتها للتحرك ضمن عملها التي اتخذت إهارة المورد البشرية أساس لبناء أعمالها، والتي تعد إحدى أهم المتطلبات الأساسية لبناء قدراتها.

### ثالثاً: فك الارتباط بين القدرات والمفاهيم الأخرى " القابليات والمقدرات

تعددت التسميات والمصطلحات الخاصة بقدرات المورد البشرية، إلا إن الباحث سيوضح للاختلاف بين المصطلحات الخاصة بالموارد البشرية المتمثلة بـ (القدرات والمقدرات والقابليات) والتي سيستعرضها بالتفصيل. إذ يمكن تعريف القدرات Capacity بأنها " تركيبة من مجموعة موارد المنظمة (المادية، والمالية، والبشرية، والعلائقية، والهيكيلية)، والتي بمجموعها تمكن المنظمة بأن تعطي أداء أفضل في نواح معينة (Marr, 2006, 46). وفي حين للقابليات

(Capabilities) فإنها تمثل مهارات المنظمة في تنسيق مواردها وجعلها تعمل بأفضل صورة ممكنة، كما إنها تنبثق من خلال التفاعل للمعقد بين الموارد للملموسة وغير الملموسة (Hill & Jone,2008:77)، وبينما المقدرات (Competencies) فإنها تلك القدرات المحددة التي تمثل التعلم الجماعي للمنظمة، والتي تزودها بموايا تنافسية حقيقية (Hafeez&Essmail,2011:535)، وإن الفرق بين القدرات والمقدرات الجوهرية هو أن منظمة معينة يمكن أن تمتلك العديد من القدرات الممكنة، والتي تنتج عن تركيبة من مواردها في حين إنها تمتلك لقليل جداً فقط من المقدرات الجوهرية، ولذلك فإن المقدرات الجوهرية هي قدرة، أو مجموعة من القدرات التي ترتبط بافتراض القيمة الإستراتيجية للمنظمة، وكما موضح في الشكل (26). (Prahalad, & Hamel,1990,79)



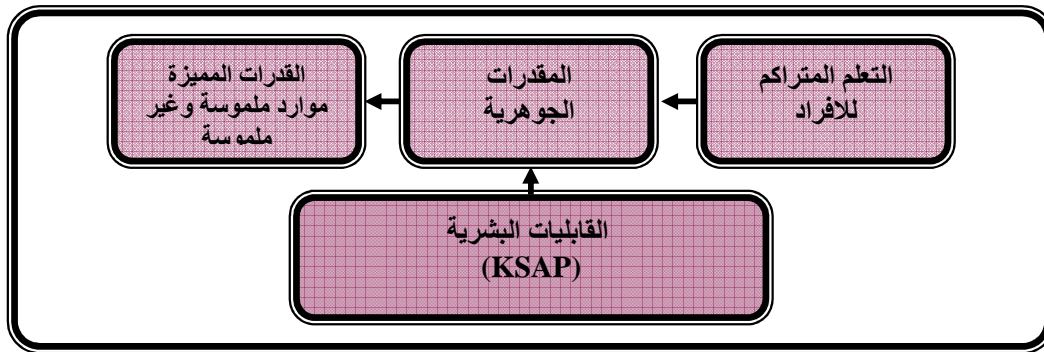
الشكل (27) القدرات والمقدرات الجوهرية

Source: Prahalad. C. & Hamel. G, (1990), The Core Competence Of the Corporation, Harvard Business Review, Vol.68, No.3, May/Jun, :79.

تعد المقدرات الجوهرية هي تركيبة مميزة من موارد المنظمة، مثل التكنولوجيا للتطبيقية، ومجاميع المهارات، وعمليات الأعمال، والتي نشأت عبر الزمن كاستجابة موجهة لتلبية حاجات الزبائن وإرضائها، وعلى نحو عام أصحاب المصالح الرئيسيين (Collis & Montgmer, 1997,22). وعليه فإن إدراك ما تمتلكه المنظمة من قدرات وماهية المقدرات الجوهرية المطلوبة لتحقيق المنظمة قيمتها في السوق يعد أملاً أساسياً لتطوير الإستراتيجية، والذي يمكن أن يمثل تحدياً هو تكامل ونسجام القدرات المختلفة المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة في البقاء وخدمة الزبائن. ويرى البعض إن هناك اختلاف بين كل من المصطلحين المقدرات الجوهرية (Core competencies)، والقدرات المميزة (Distinctive Capacity).

فيرى (Hitt et al.,2001) أن الفرق هو المورد الفريدة للمنظمة، ولكنه يرى إن القدرات المميزة تجسد في إمكانية دمج هذه الموارد، فإلا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية، فهي مقدره جوهرية تمنح المنظمة قدرة إستراتيجية. وإلا كانت هذه المقدره لا تلي مقاييس الميزة التنافسية، فهي عبارة عن مجموعة غير إستراتيجية من الموارد (Hitt et al., 2001:115). وتلعب القدرات المميزة دوراً كبيراً جلياً في تكوين الميزة التنافسية، فهي تجعل المنظمة قوية بشكل محدد، وتسمح لها بان تكون ذات تمايز لمنتجاتها عن المنافسين بالحقل ذاته، أو تحقيق أقل كلفة من المنافسين، على سبيل المثال شركة الخطوط الجوية (Southwest) لديها قدرات مميزة في إلهارة قوى العمل التي تقود إلى إنتاجية عمل أعلى وتكاليف منخفضة، وأيضاً لدى شركة تويوتا قدرات مميزة في تطوير ومعالجة العمليات للصناعية (Hill & Jones,2009:79). كما أن القدرات تنبثق من خلال التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة، وكذلك تمكن المنظمة من خلق الفرص واستغلالها في البيئة من أجل تعزيز الموليا عندما تستخدم للمنظمة الموارد البشرية ببلعة.

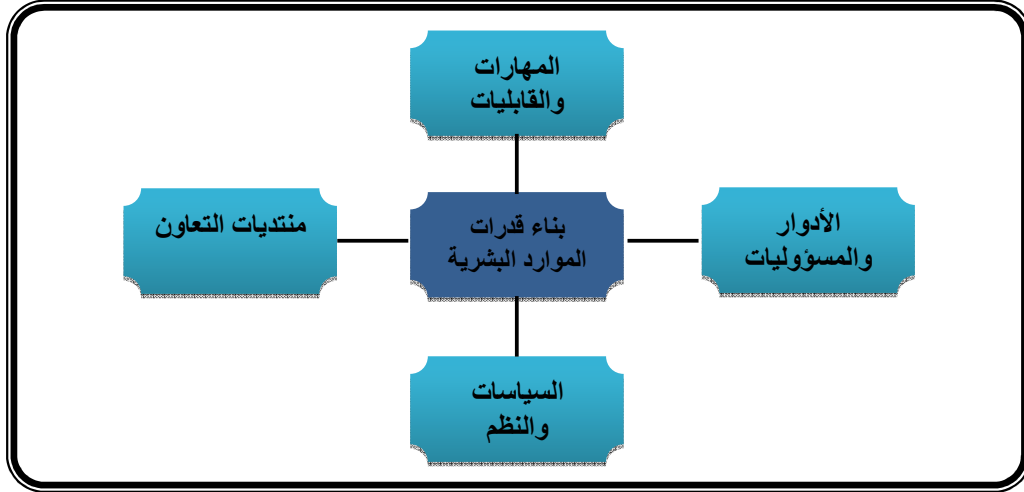
ولذلك فان الموارد والقدرات المستندة إلى المعرفة تساعد المنظمة في تحديد قيمتها ومقدرتها الجوهرية، فبعض هذه الموارد والقدرات ليست كفوءة لأنها تمثل ميزة تنافسية في مجالات التي تكون فيها المنظمة ضعيفة أمام منافسيها، فبعض هذه الموارد والقدرات تمنع تطور المقدره الجوهرية (Hill & Jones,2008:78)، وعلى وفق رأي (Michall & Philip,1997:56) فان مصدر القدرات المميزة للمنظمة هو امتلاكها للمقدرات الجوهرية، وإن مصدر المقدرات الجوهرية للمنظمة هو امتلاكها مجموعة من القابليات المتراكمة للأفراد كما يوضحها الشكل (28).



الشكل (28) القدرات والمقدرات والقابليات

### رابعاً: متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية

تعدُّ عملية بناء قدرات الموارد البشرية من المهام ذات الأثر الكبير على نمو ونجاح المنظمات إذ إن العديد من المنظمات تقوم باستخدام العديد من الممارسات والإجراءات التي تساعدها في بناء قدراتها البشرية، لهذا لا يعد مفهوم بناء قدرات الموارد البشرية كياناً مستقلاً أو مهمة معزولة عن رؤيتنا ومهامنا حيث دائماً ما يرتبط بالأنشطة اليومية الخاصة بتحقيق الرؤية والمهام التطويرية التي يطمح لها الأفراد. (Chapagain,2004:6) إذ تشمل عملية بناء قدرات الموارد البشرية أربع متطلبات أساسية هي (تشخيص ما تدعو الحاجة إليه في المنظمة، إستراتيجيات التخطيط لتغيير الموقف، تطوير الملاك لإحداث التغيير المطلوب، وتقييم النتائج) وطالما استخدمه المنظمة هذه الأنشطة فهي تستحصل على معرفة جديدة خاصة بالأنشطة وتتوسع قدرات الموارد البشرية عندما تتجاوز التعلم حدود حل مشكلة معينة إلى تحصيل المهارات والمعرفة لحل المشكلات المستقبلية (Rickett,2000:2) وتشمل عملية تشخيص جمع المعلومات عبر استخدام المقابلات والمشاهدات. أما إستراتيجية التخطيط فتهم بتطوير خطط المنظمة اعتماداً على المعلومات المتحصل عليها وتحدد هذه العملية نموذجياً نقاط الضعف في المنظمة وتضع خطوات لحل المشكلات ويشمل التعليم للملاك إشراك الأفراد الأكثر تأثرًا بنقاط الضعف ضمن خطواتي التشخيص وإستراتيجية التخطيط. وهذا سوف يسهل من عملية التنفيذ بسبب عدم فرض التغييرات على الأفراد بل بتكاريها من قبلهم وتتضمن هذه الخطوة تعليم وتطوير الملاكات ومساعدتهم في تبني التغيير. إذ تعد خطوة التقييم مشابهة لخطوة التشخيص. حيث وضح (Sheet,2006:2) أن بناء قدرات الموارد البشرية على المستوى الفردي أو على مستوى تطوير الموارد البشرية ما هو إلا عنصر مكون ضمن مدخل التكامل للمتعدد لإيجاد يقع ضمن آليات بناء قدرات الموارد البشرية حيث لا يكون نقل المهارات إلى الأفراد إلا عند ممارسة وتطبيق هذه المهارات والشكل (29) يوضح متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية من خلال أربعة متطلبات تمارسها إدارة الموارد البشرية من أجل بناء قدراتها.



شكل (29) متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية

Source: Sheet, Information(2006)"Introduction to Human Resource Capacity Building "Copyright Australian Volunteers International May. : 2.

وأضاف (Stocklin,2011:73) مجموعة من المتطلبات الأساسية لبناء قدرات الموارد

البشرية، وهي:

- 1) القدرة على تحديد الأهداف وتقييم الحاجة.
  - 2) رسم السياسات الإستراتيجية من خلال الرؤية والرسالة والهدف من أجل تسليط الضوء على الخطط للموضوعة.
  - 3) تبادل المعلومات من خلال المداخلات التي تسود بين الأفراد.
- وإن هذه المتطلبات تساعد أيضا على بناء منظمة عالية الأداء. أن بناء قدرات الموارد البشرية كما مبينة قد تركز على الأفراد والمجموعات وعلى مستوى المنظمة بأكملها، وإن الهدف من ذلك هو بناء قدرات تمنح الفرصة للمنظمات والأفراد العاملين من خلال الآتي (Nebraska,2003:15):

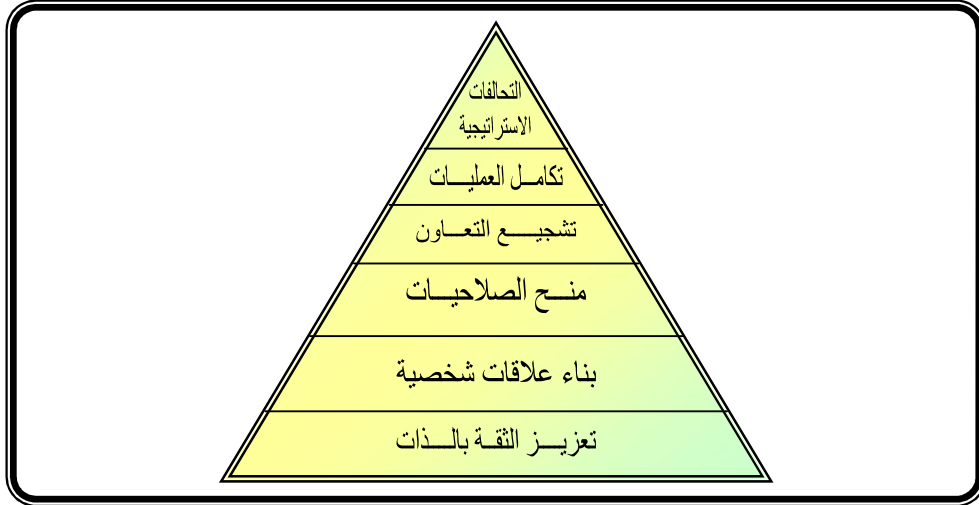
- 1) تطوير المعرفة والمهارات والقابليات والقدرات الفردية.
  - 2) الاشتراك في الفريق على مستوى المنظمة لتحسين القيادة وجودة العمل وحل المشكلات.
  - 3) تقييم وتقويم الاستراتيجيات المستخدمة من خلال مشاركة البيانات وشبكات العمل والتواصل مع المنظمات الأخرى.
  - 4) الارتقاء بالمهارات المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة.
- لها تعد عملية بناء القدرات ذات أهمية تطويرية ونظاما فعالا لمراقبة القدرات التي تقوم بها المنظمة. ومن هنا يمكن القول أن عملية بناء قدرات الموارد البشرية أصبحت بالتدريج إستراتيجية لتطوير المنظمات بالنسبة للعديد من المنظمات الأخرى. ومن خلال ذلك يمكن أن نوضح أهم

المتطلبات الأساسية التي تقوم بها المنظمة في بناء قدراتها البشرية هي:  
(Chapagain, 2004:88)

- 1- تطوير القدرات البشرية والقابليات من أجل عملية التغيير .
  - 2- التنمية الشاملة للإبعاد البشرية والتمكين.
  - 3- السعي للنجاح لأجل إيجاد وخلق المزيد من النجاح.
  - 4- المواءمة الإستراتيجية لكي تكون قادراً على الاستجابة نحو التغييرات.
- ويتضح من ذلك، بان بناء قدرات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التطويرية من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة للامحدودة للإفراد والمنظمات. وفي حين وضح (Charantimath,2006:88) ستة مراحل أساسية لبناء قدرات الموارد البشرية والتي سماها بالريادية حيث كل مرحلة تتطلب عدداً من المهارات، إذ تعد المراحل الثلاثة الأولى أساسية في بناء القدرات البشرية الريادية فيما اتخذ من الأخرى مراحل متقدمة كما موضحة بالشكل (30). وهذه المراحل هي:

- 1) تعزيز الثقة والرغبة الذاتية لتحقيق الاستقامة وحياء وظيفية متوازنة.
- 2) بناء العلاقات الشخصية معتمدة على الثقة لإنشاء علاقات موثوق بها.
- 3) إعطاء ومنح الصلاحيات للمجموعة من أجل تشجيع العمل الفرقي.
- 4) التعاون وخلق الرغبة في خدمة الآخرين مع تقييم للتنوع في تقييمها لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 5) تكامل العمليات التنظيمية مع رؤية المنظمة وقيمتها واستراتيجياتها لتنظيم القدرات البشرية على مستوى المنظمة.
- 6) إنشاء تحالفات إستراتيجية بالاعتماد على ما يمتلكه المنظمة من قدرات التي تم تطويرها مسبقاً.

والشكل (30) يوضح المراحل الستة



الشكل (30) مراحل بناء قدرات الموارد البشرية

Source: Charantimath, Proonima M, "Total Quality Management" ,2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education, India,2006.P.88

ومما تقدم يرى الباحث إن هنالك أربعة مراحل أساسية لا بد من الاعتماد عليها عند شروع في بناء قدرات الموارد البشرية في المنظمة وهي:

1- مرحلة تعريف القدرات البشرية: في هذه المرحلة يتم لتعريف بقدرات الفرد والمجموعة والإلهارة التي تبرز قدراتها من خلال وظائفها الرئيسية المتمثلة بالمهارة والمعرفة ومستوى الإتجاه وكيفية ممارسة هذه القدرات بشكل ناجح.

2- مرحلة بناء القدرات البشرية: إن مرحلة بناء القدرات البشرية للمنظمة نادراً ما تكمن في فرد واحد، وبدلاً من ذلك إن القدرات هي ناتج لكيفية تفاعل عدد من الأفراد داخل تنظيم منظمة معينة، وعلى هذا الأساس فإن من غير المحتمل أن يكون فردها واحداً داخل المنظمة يعرف كل روتين التشغيل فيها. ففي مثل هذه الحالة قد لا يكون من المفيد جداً تعيين أفراد كان يعملون في المنظمة الناجحة، تصور فريق كرة القدم، أن نجاح الفريق ليس ناتجاً لجهد لاعب واحد فيه ولكن يعود للنجاح إلى الطريقة التي يلعب فيها الأفراد كفريق، لوقت نفسه، يستعمل كل لاعب مهارته الفردية من ناحية وكذلك يستعمل مهارته كلاعب في الفريق من الناحية الأخرى. لذلك فإن تحول أحد نجوم فريق هائم للفوز إلى فريق يتصف بالخسارة المستمرة ربما لا يكون كافياً لتحسين إنجاز الفريق الضعيف. (القيسي والطائي 2014:208).

3- مرحلة تحديد الهدف من بناء القدرات البشرية: تقوم هذه المرحلة على اقتراحات معينة وهي السياسات والمتطلبات المعتمدة لكل مهمة لكي يتم على أساسها تحديد الحاجة إلى القدرات، لها يجب إن تكون لها خصائص محددة وقابلة للقياس أي يقصد بها خصائص

للأداء المطلوبة، إذ يحدد الهدف من بناء القدرات بناءً على استراتيجيات قدرات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (Ivey et al,2010:233)

4- مرحلة اختبار القدرات البشرية: يتم في هذه المرحلة التحقق من القدرات التي تم اعتمادها في مجال إدارة الموارد البشرية، من تعريف القدرات و عملية بناء القدرات و عملية تحديد الهدف من البناء، من أجل نجاح عملية بناء قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

### خامساً: العناصر الرئيسية لبناء قدرات الموارد البشرية

ركزت الكثير من الدراسات حول موضوع بناء قدرات الموارد البشرية ولكنها لم تصل إلى نظرية موحدة حول هيكلية عناصر قدرات الموارد البشرية، (Sara Naab,2005:964) كما قد اقترح فريق الأكاديمية الصينية للعلوم لبحوث التنمية المستدامة بان قدرات الموارد البشرية تتضمن القدرة الأخلاقية والقدرة الفكرية والقدرة البدنية والتي تهيأ البنية التحتية لهيكل قدرات الموارد البشرية (Zheng Xinli,2008)، ولذلك يتكون هيكل قدرات الموارد البشرية من ستة عناصر يبينها الشكل (31) والتي يمكن توضيحها بالتفصيل (Zehou & Yungang,2011:269-270)

1) القدرة المعنوية **Morality Capacity**: إن القدرة المعنوية، هي ليست جديدة بالنسبة للإفراد فحسب بل إنها كذلك أصل قوة بناء قدرة الموارد البشرية لديهم فهي أحد أهم مؤشرات تقييم القدرة البشرية المستدامة لدى الأفراد والجماعات وتشمل روحية العصر ومفهوم وجوه للتطور والحداثة أولاً تجسد روحية العصر الواعي بالابتكار والإصلاح والوعي بالسوق والوعي التنافسي ووعي النزاهة ووعي الفرد. ثانياً تمثل الرضا عن احتلام الذات وإدراك القيمة الذاتية والهوية الشخصية.

2) قدرة الذكاء **Intelligence Capacity**: إن قدرة الذكاء هي جوهر قدرة الموارد البشرية والتي تشمل القدرة على الإبلاغ والقدرة على التعلم والتفكير والابتكار والقدرة التنظيمية والتي تدعى أيضاً المهارات الشخصية والقدرة على الإدراك الذاتي والذي يعتبر المؤشر الأكثر أهمية على لارتفاع المعايير الذهنية والفكرية للإفراد.

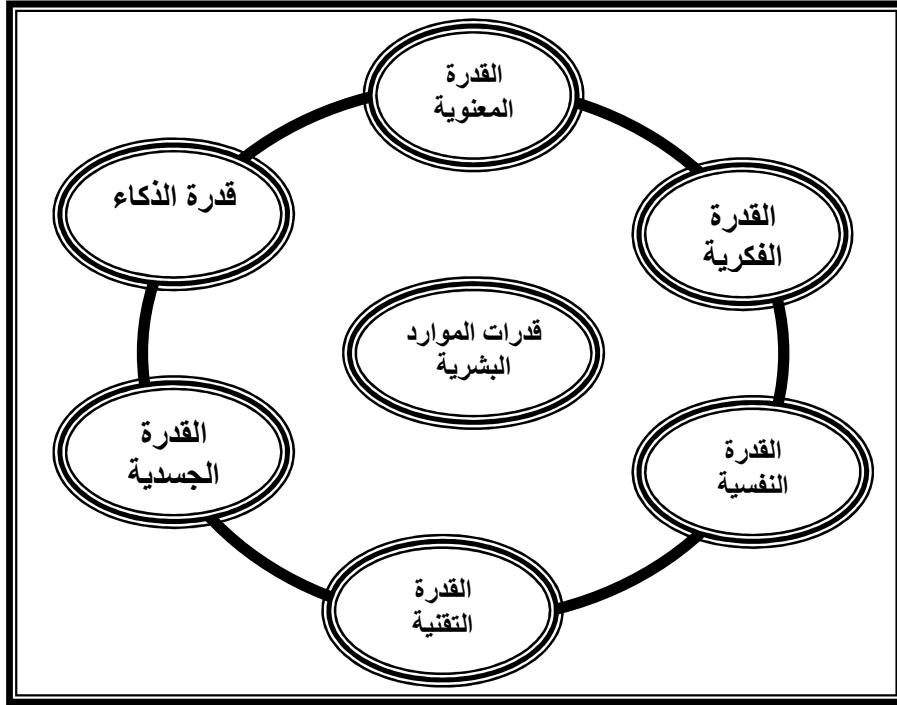
3) القدرة الجسدية **physical Capacity**: تعد من أساسيات قدرات الموارد البشرية فهي تركز على ضمان القدرة الأخلاقية وقدرة الذكاء حيث تشمل الهيكل البشري والوظائف الفسيولوجية والقدرات البدنية الرياضية.

4) القدرة التقنية **Technique Capacity**: وهي من أكثر القدرات أهمية والتي تنتج قيمة مهنية عالية لانجاز العمل لقدرات الموارد البشرية لدى الأفراد الذين يعملون في المنظمات الجديدة وتشمل القابلية على التدريب والقدرة على البحث لتحصيل المعرفة والمهارات والخبرات الفنية التي يمتلكها الأفراد.



(5) القدرة النفسية **Psychological Capacity**: وهي تمثل المدخلات النفسية للقدرة والنوعية النفسية أو الجودة لمواجهة الضغوط الخارجية حيث تمكن الأفراد للاستجابة للضغوط التي لم يستطع فهمها عند مواكبتهم لمشكلة التحول الاجتماعي المتسارع، لذا أصبحت القدرة النفسية المؤشر الذي لا يمكن الاستغناء عنه وكذلك للتغلب على المنافسة من خلال الأفراد الجدد الذين يظهرون قدرات تحمل نفسية عند مواجهتهم لظروف العمل والحياة والتنافس وحتى لإحباط الذي يصيب المنظمة في بعض الأحيان.

(6) القدرة الفكرية **Thought Capacity**: وهي المصدر المعنوي والذي يدرك بشكل مستلهم القيمة الذاتية والقيمة الاجتماعية التي تمثل القدرة المرنة لهيكل قدرة الموارد البشرية وغالبا ما تولد القدرة على التفكير لدى الأفراد وتتشكل في مرحلة منتصف العمر وتشمل بشكل أساسي الحوافز والمواقف والتطلعات الأخرى. والشكل (31) التالي يوضح العناصر الأساسية لبناء قدرات الموارد البشرية



الشكل (31) العناصر الأساسية لقدرة الموارد البشرية

Source: Zehou & Yungang, 2011. "Research on New Generation Farmer Human Resource Capacity Structure and Measurement Model Construction", :268-271

وبينما صنف (Berghman, 2006:52) القدرات البشرية إلى ثلاث عناصر أساسية وهي

القدرة الاستيعابية، القدرة الإدراكية، والقدرة التحويلية والتي يمكن توضيحها كما يلي:

### 1- القدرة الإدراكية Recognition Capacity

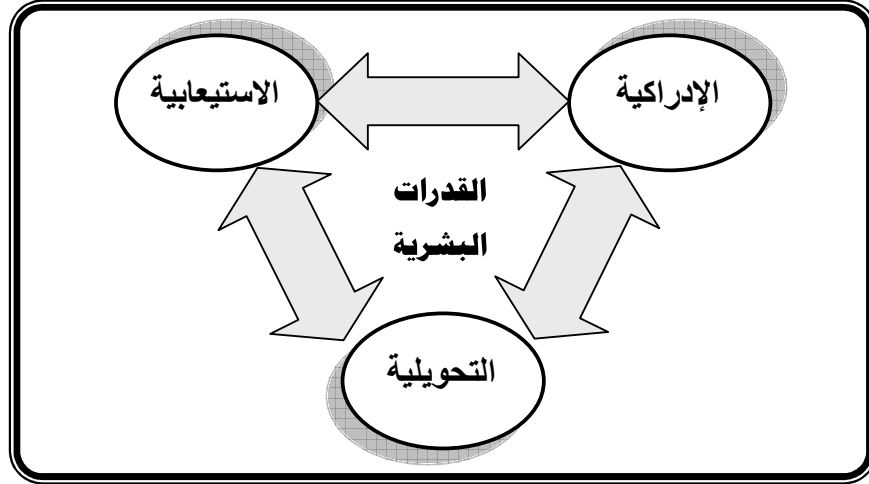
يجب على المنظمة أن تدرك المعلومات والمعرفة، فلا يكون هناك سعي لفهمها، إذ أن توكيد المعرفة قد تتغير بوصفها آلة لبعض التغيير في بيئة المعلومات والمعرفة، وبالتالي على قابلية المنظمة للإدراك، أي قدرتها على تحديد وحيازة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة، وبالتالي فإن قابلية الإدراك من شأنها أن تؤثر على خاصية استخلاص المنطق للسائد في المنظمة. ووجد أنه بالنسبة للمنظمات التي تتبنى إستراتيجية فعالة يجب أن تطور قدرات حيازة المعلومات والمعرفة الخارجية والذي أعده أملاً لها أهمية بالغة لبيئة المنظمة.

### 2- القدرة الاستيعابية Assimilation Capacity

تمثل القدرات الاستيعابية تفسير قيمة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها، وتظهر المنظمات التي تتمتع بقدرات استيعابية أكثر قدرة على التعلم للإستراتيجي من الشركاء، وتوحيد المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة تجسدها للمنظمة، وقد أوضحت دلوسة (Berghman, 2006:56) بأن القدرات الاستيعابية من شأنها تمكين المنظمة على تحليل ومعالجة وتفسير المعلومات والمعرفة الخارجية التي تمت حيازتها. إذ يشير (Lucas, 1986, 8) إلى أن اختلاف قدرات الأفراد وطريقة تفكيرهم تؤثر على استيعاب وتفسير المعلومات التي يتلقونها، كما تؤثر العوامل للشخصية على استيعاب المعلومات وتفسيرها وكيفية إدارتها، أي افتقار المنظمات إلى قدرة التفسير والمعرفة القابلة للتفعيل، وبذلك لا يعود للإدراك إلى حمل مفرد بالمعلومات، إذ لا بد أن يكون مرتبط بقدرة المنظمة على استيعاب المعلومات والمعرفة التي تمت حيازتها، وهذا بدوره قد يساعد في تحديد الفرص الجديدة للمنظمة.

### 3- القدرة التحويلية Transformation Capacity

تعتبر القدرات التحويلية والتي من شأنها أن تضع الخصائص السلوكية في المقدمة، إذ أن القدرات التحويلية تركز على التحويل، والتدوير، وإعادة التنظيم والتي تعدّ ملحق لعملية التغيير، وبالتالي يمكن للقدرات التحويلية على تغيير العمليات السلوكية وروتينيات التشغيل من خلال التعلم، التي تكون مطلوبة لتوليد القيمة الجديدة للمنظمة، وهنا يشير (Berghman) إلى أن المنظمات التي الإستراتيجيات الفاعلة يجب أن تمتلك القدرات التحويلية للاستجابة من أجل تحويل المعرفة الجديدة إلى مفاهيم عمل جديدة، وهذا يتطلب أن تكون هذه القدرات قابلة للتغيير، وتطور من قدراتها من أجل البناء والاستجابة المرنة لها. والشكل (32) يوضح لتصنيفات الثلاث لعناصر القدرات البشرية.



الشكل (32) تصنيفات قدرات الموارد البشرية

Source: Berghman, Liselore, 2006, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam. P:52

### سادساً: المبادئ الأساسية لبناء قدرات الموارد البشرية

يتعلق بناء القدرات بالأساس بالتغيير الذي يمكن الإفلاذ من متلاكهم للقدرات وكذلك يمكن للمنظمات من تحسين كفاءاتهم وقابلياتهم على أداء وظائفهم وإلترتهم للعمليات للتنموية بصورة أكثر فعالية عبر الزمن، حيث يعدُّ بناء قدرات الموارد البشرية مدخلا مستند إلى نقاط القوة أو للتطوير (Sheet,2006:1)، لها تم إيجاد ستة مبادئ أساسية لبناء قدرات الموارد البشرية وهي (CRWRC,1997:28):

- 1) مبدأ الشراكة: إن القدرة التنظيمية هي بالأساس مبدأ تشترك به المنظمات فهو شرط يحصل عند دخول المنظمة ضمن الشراكة ما بينها لتقوية بعضها لبعض الأخر وتنفيذ مهامها للمتبادلة أو بشكل متبادل في المنظمة وبصورة أكثر فعالية.
- 2) ممارسة القدرة التقويمية: تمضي عملية بأحسن صورة عندما تكون عملية تقويمية أكثر من كونها تقييمية حيث يكون التقييم مثير للحولفز مما يسبب لفشل أكثر من النجاح حيث يركز التقييم على السلبيات أو النواقص بدل من بناء الثقة والحس بالالتزام والكفاءة في القيام بالعمل بصورة صحيحة.
- 3) وضع كل شيء في سياقه: اختلاف المواقف فيما بينها حيث تحتاج عملية بناء القدرات أن توضع ضمن سياقها الخاص بكل بيئة جديدة تبرز الحاجة فيها حيث يجب إن تأخذ للسياسات التنموية الخاصة بنجاح القصور اللاتي لاقتصادي والاجتماعي والحدود الاقتصادية والاجتماعية بنظر الاعتبار بالإضافة إلى عوامل أخرى سائدة تظهر بحسب السياق .

4) **التفكير بشكل عضوي:** إن قدرة المورد للبشري هي أشبه ما تكون بعملية دورية أي مثل أعضاء دورة حياة الكائن الحي كالإنسان أو النباتات وللذين يبقيان على قيد الحياة بالاعتماد على مجموعة متنوعة من القوى والعوامل المتوفرة في بيئتها حيث توصف المنظمة للمشكلة حديثاً على إنها تشبه البذرة التي غرزت والتي سوف تنمو بالتدرج من خلال تميمتها لجذورها ضمن تربة خصبة ومن ثم تنمو لتصبح شجرة كبيرة فإنها لم يفكر للممارسين لعملية للتنمية بممارسات عضوية تشتمل على المعرفة والتجربة للإفلاذ وإدخالهم ضمن نظرياتهم وممارساتهم، هنالك احتمالية كبيرة لفشلهم بذلك.

5) **التأكيد على التعلم:** إن عملية بناء قدرات المورد للبشرية هي عبارة عن عملية تعلم داخل المنظمات حيث تعمل القدرة على التعلم من أجل النجاح وزيادة عملية للتنمية التنظيمية، لها تأتي المعرفة عن طريق التعلم والتي تعتبر المحرك الرئيسي لبناء القدرات التنظيمية حيث يشجع التعلم للإفلاذ والمنظمات الأخرى ويعزز للممارسات المعرفية في المنظمة

6) **تكوين نظام للمسؤولية المتبادلة:** إن عملية بناء القدرة هي عملية أو نشاط يتم القيام بها بصورة متبادلة وبالاعتماد مع المنظمات الأخرى وتعتبر للمسؤولية في عملية بناء القدرات من أسسها الجوهرية حيث تتبكر للمسؤولية علاقات من الثقة والأداء مع جميع المساهمين والحكومات والمنظمات النظرية لها وأعضاء الهيئات ضمن المنظمة نفسها. (CRWRC,1997:34).

وهناك مجموعة من المبادئ العامة التي ينطوي عليها بناء قدرات المورد للبشرية وهي

(Sheet ,2006:3)

- 1) إنها تستخدم مداخل مشتركة في جميع مراحل بناء القدرات البشرية.
- 2) تستغل وتبني القدرات على أساس المعرفة والقدرة المتوفرة لتنمية الرؤية المستقبلية.
- 3) تتأثر بالبيئة الموجودة (الداخلية والخارجية) والمحددات والفرص التي توفرها هذه البيئة.
- 4) تدمج الأنشطة على مستويات متنوعة لمعالجة المشكلات المعقدة.
- 5) تسعى لاستغلال مجموعة متنوعة من الطرائق التي تلائم السياق لتسهيل التغيير في البيئة الشاملة.

ومما تقدم يتضح إن قيام الشركات ببناء وممارسة قدراتها الفكرية والمعرفية التي تطمح من خلاله تحقيق أفضل للممارسات الإلهارية إذ يستلزم وجود مبادئ تدعم هذا البناء، لتشكل مزيجاً من العناصر الأساسية المعتمدة في عمل أنشطتها والمتمثلة بالمعرفة، المهات، الممارسة، والاتجاهات) التي إذ وظفت بشكل صحيح ضمن القدرات البشرية للعمل الإلهاري للشركات تؤدي

إلى إحداث نتائج إيجابية تبرز أثارها على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة بتوفير ريادة لإعمال لوظيفية التي تجعل من الشركة نموذجاً يحتذى به.

### سابعاً: مداخل بناء قدرات الموارد البشرية

إن الاهتمام بالمتزايد بالقدوات بوصفها من أهم أصول للمنظمات القائمة على إلهارة للموارد البشرية، أدى إلى تنوع مداخل بناء قدرات الموارد البشرية، ومع أن لكل منظمة نظرتها الخاصة إلى القدرات البشرية، إلا إن ههه للتنوع والتميز في النظرة الخاصة إلى القدرات يمكن وضعة في إطار من المداخل الأساسية. ونعرض فيما يأتي لبعض المداخل الأساسية والتكاملية لبناء قدرات الموارد البشرية بما يقدم نظرة واضحة عنها (Schmidt & Meyer, 2008:2):

#### 1- المدخل التكاملية لبناء قدرات الموارد البشرية

##### An integrated approach to HR capacity building

يمثل بناء قدرات الموارد البشرية (HRCB) هنا مدخلاً منطقياً لتطوير هذه القدرات ولكنه غير كافي، لاه تبرز الحاجة إلى إيجاد مدخل متكامل لتطوير اختصاص قدرات الموارد البشرية من خلال (Schmidt & Meyer, 2008:3):

أ. الرؤية **The Vision**: يبدأ المدخل التكاملية برؤية تتعلق بمهنة الموارد البشرية، ووظيفتها داخل المنظمة، وإن لحد التحولات الجوهرية التي يجب أن تحصل في الكثير من الشركات لبناء ثقة وظيفة الموارد البشرية من خلال الثقة التي يمتلكها لقائد المفكر. وههه يعني بان المختص بالموارد البشرية سوف يدرك قيمته بالنسبة للإعمال ومن خلال القيادة ودوره القيادي لاذي يسهم في نجاح الأعمال.

ب. إطار عمل المقدر **The Competency Framework** : إن تأسيس مدخل التكامل لبناء قدرات الموارد البشرية يشمل إطار عمل المقدر لاذي سوف يستخدم لتوجيه عملية تنمية وتطوير المختصين بالموارد البشرية من أجل بناء قدراتهم بصفاتها ليس فقط المعرفة والقدرة والقيم بل للقدرة على كيفية استخدام هذه المعرفة (Ulrich et.al.2008).

ج. تحليل الحاجات **Needs Analysis** : تعدد عملية تحليل الحاجات من العناصر المهمة في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمختصي الموارد البشرية والشركة بأجمعها وتتضمن أدوات تحليل الحاجات ما يلي: التقييم اللاتية، والتقييم المتعدد للدرجات، ومركز تنمية التقييم المشترك، وأخيراً للمقابلات.

د. التطوير **Development**: يعتبر التطوير لحد لأطر لمدخل التكامل لبناء قدرات الموارد البشرية، فيشمل بللمج التطوير الرسمية حيث تم للإدراك بان للتعلم يحصل ضمن نطاق العمل وإن هدف الللمج الرسمية أيضاً بللمج توجيه الموارد البشرية الخاصة بالشركة وللتدريب على وظائف معينة للموارد البشرية مثل تقييم الوظيفة والتفاوض وغيرها.

هـ. **التطبيق أو ممارسة التعلم Learning application**: تتم عملية التطبيق (الممارسة) للمفاهيم المتعلمة خلال الاشتراك في برامج رسمية ويتم أجلاءه من خلال المطالبة ببناء محفظة يحفظ فيها سجل يظهر كيفية تطبيق المعرفة بنجاح في ظروف ومواقف العمل ويتم تسهيل التطبيق من خلال مشاريع التعلم، لها يجب على المشاركين مثلاً تحليل قضايا تتعلق بالموارد البشرية وإيجاد الحلول لها ومن الوسائل التي تسهل تطبيق المعرفة والمهارات هي الزيارات المعيارية والتقارير البحثية.

و. **التقييم Assessment**: وهو عملية جوهرية من عمليات بناء القدرات، وفيه يكون للإشرف والتدريب على بناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية ضمن إطار عمل كفاءة الموارد البشرية ويمكن أن تكون مفيدة في تحصيل التعلم ولكنها تحتاج إلى الكثير من التفكير في أكثر الطرق فعالية لانجازها.

## 2- مدخل التقييم الكامل appreciative Inquiry Approach

يعمل هذا المدخل بالافتراض القائل أن المنظمات تتحرك باتجاه الأسئلة التي تسألها حيث تعدد نوعية الأسئلة التي تسألها المنظمات، حيث تؤدي هذه الأسئلة إلى التعلم ويكون هذا التعلم هو عبارة عن القوة الضمنية للتغيير في المنظمة (Rickett,2000:3) وإن البحث للتقييم هو عبارة عن عملية ترفع من مستوى التعلم في المنظمات من خلال طرح أسئلة تعزز من الماضي وتبني على الحاضر وتلهم نحو المستقبل وإن محور هذه العملية هي الحلقة رباعية للإيجاد المتضمنة لأربعة مراحل يتم اختصاره (4-D) يقوم فيها المشاركون بالاكشاف والحلم والحول والتسليم. وسوف نوضح كل مرحلة من هذه المراحل (Rickett,2000:4).

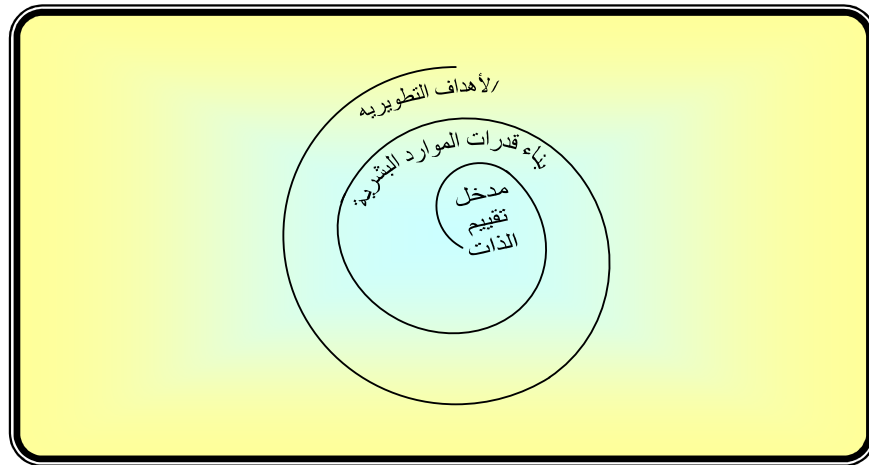
أ. **الاكتشاف Discover**: تتمثل المرحلة الأولى باكتشاف وتقييم العوامل التي تمنح الحياة للمنظمة والاكتشاف والاحتفاء بأفضل ما هو موجود. وقبل إن تتمكن المجموعة من وضع رؤية مستقبلية أكثر إشراقاً يجب عليهم الثقة بأنفسهم وينبع هذا من خلال الاحتفاء بالمنجزات الماضية وتحديد العوامل التي تحفز الأفراد وتنشطهم في الحاضر. وإن هذه المرحلة حرجة بسبب ميل الأفراد إلى الالتساق بالمشكلات إلا لم يتم توجيههم حيالها وضمن هذا الإطار من السيناريوهات المستقبلية تكون أقل وضوحاً مستقبلاً.

ب. **الحلم Dream**: تمثل المرحلة الثانية إفلالاً للخيلين في عملية تصور "أفضل ما قد يكون" والهدف منها النهوض بصورة واضحة ومقابلة عن ما قد نصل إليه في المستقبل، ويستثمر الأفراد أنفسهم فيها عند تأديتها لحاجة أساسية أو حافز أساسي ومن هنا تنبع أهمية ابتكار العصف الذهني للأفراد لكي يكون الأساس تصوراً ما قد يكون اعتماداً على المهارة والمعرفة المتعلقة بأفضل ما يكون، وبهذه الطريقة يتحرك المشاركون نحو ما هو أبعد من الأحلام المجردة متجهين نحو رؤية واقعية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.

ج. الحوار Dialogue: تستقر هذه المرحلة حول ما يقيمه الإفلاذ والطموحات التي تبدأ بالدخول ضمن قيم الإفلاذ عبر الحوار ومن خلاله تصل هنا عملية الصلح والطبيعة والتعدي إلى نوع من الاتفاق يصل إليه المشاركون من خلال مشاركة أفكارهم وقيمهم ومحددات عملهم واهتماماتهم ولا يحصل هذا النوع عن طريق الصدفة بل يتطلب جملة من التقنيات والأنشطة التي ترفع من مستوى المشاركة وهذا أيضا يتطلب استخدام نمط تفكير ثقافة. وفي نهاية هذه المرحلة يجب أن يصل كل فرد مشترك إلى القول "نعم إن هذه الرؤية جيدة بالإمكان تبنيها والعمل على تحقيقها (Rickett,2000:5).

د. التسليم Deliver: وهي المرحلة الأخيرة من مدخل التقييم الكامل حيث يحدد المشاركون المجالات التي يرغبون بممارسة الأنشطة فيها بشكل مغاير ويرسمون الخطوط الملاحقة اعتماداً على عمل الملحل السابقة وكما هي الحال في جميع عمليات التخطيط يجب أن يبدأ الإفلاذ بتنفيذ أقوالهم عندما يقرر الإفلاذ ماهية الإجراءات التي يستخدمونها ويعدون أنفسهم للمضي فيها اعتماداً على التوجيه.

ووضح (Chapagain,2004:89) بان التقييم الكامل وبناء قدرات الموارد البشرية والأهداف التطويرية هي جميعها مترابطة بشكل متبادل وحلزوني حيث تقتض نتائج الكلية بان امتلاك الموارد البشرية مواقف وسلوكيات التقييم الكامل يجعلها أكثر قدرة في عملية تحقيق الأهداف التطويرية لصالح رفاهية الإفلاذ ومنظماتهم. والشكل (33) يوضح العلاقة الحلزونية ما بين التقييم الكامل وبناء قدرات الموارد البشرية والأهداف التطويرية.



الشكل (33) العلاقة الحلزونية بين التقييم الكامل وبناء قدرات الموارد البشرية والأهداف التطويرية  
Source: chapagain ,chandi .prasad, (2004) "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals"p88-89  
ويرى (Rickett 2000:2), أن مدخل التقييم الكامل يعدّ مدخلاً أساسياً لبناء قدرات الموارد البشرية بسبب تنافس وتعارض مبدئين التأكيد والتحدي حيث يتطلب التأكيد دعم الإفلاذ حيثما كانوا وتقييم ما لديهم والاعتماد على نقاط القوة المتوفرة إما لتحدي فيهم بالتفكير خارج نطاق

للعمل وتصور المستقبل لأفضل وترجمة هذا للتصور إلى الواقع ومن الصعب المواجهة ما بين التأكيد والتحدي ضمن عملية واحدة بسبب تطلبهما إلى مهارات مختلفة كوسيلة لعملية بناء قدرات الموارد البشرية.

### 3- مدخل التنمية المستدامة

وضح هذا المدخل من قبل (Sheet,2006:6) وعبر عن مدخل التنمية المستدامة على أنه يشمل القدرات والأصول المالية والأنشطة المطلوبة بوصفها وسائل للتنمية وتكون وسيلة للتنمية المستدامة عندما تستطيع المؤسسة والتعافي من حالات الركود والأزمات وتحافظ أو تعزز قدراتها وأصولها المالية وتوفر فرص للتنمية المستدامة للإفداد للقادمة للعمل وتساهم بصافي إرباح على مستوى الداخلي والخارجي للمنظمة". ويتميز هذا المدخل ما بين العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة سابقاً والمحاولات للتأثير بشكل إيجابي على التفاعلات ما بين تلك العوامل لتحسين مستوى واستدامة سبل التنمية للإفداد، ومن أهم التحديات التي تواجه هذا المدخل هو فهم المدخل الشامل لها ومن ثم القدرة على اختيار وسائل التدخل الرئيسية التي بإمكانها إحداث تغيير بارز في تلك الإفداد وأن هذا المدخل هو طريقة للتفكير والدخول إلى ممارسة التنمية التي تضع الإفداد في محور عملها، حيث يكون الإفداد ضمن مفاهيم المدخل الأساسية ويمكننا أن نرى بأن هذا المدخل يعمل على تحويل عملية التنمية والتطوير وتركيزها من المخرجات إلى الإفداد حيث لا تعتمد على تجاهل بعض المسائل بل هي تحول الاهتمام من نقاط الضعف والتهديدات نحو نقاط القوة والفرص من أجل استغلالها من قبل الإفداد. وبذلك كلما كان الإفداد والمنظمات أكثر قدرة ولدت عمليات التعلم والتنظيمي وكذلك تحقق التنمية المستدامة .

بينما يرى (Wall et al:2010:228) إن دراسة مدخل القدرات البشرية يمكن إن تتم من خلال مدخلين أساسيين (المدخل الأول) ينظر إلى القدرات البشرية على أنها عملية تكاملية مكونة من ثلاث مراحل هي البحث (Searching)، الاختيار (Selecting)، ومن ثم المرحلة الأخيرة للتكوير (Reutilization). ففي المرحلة الأولى يتم البحث عن الأفكار الجديدة وكيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وهذه المرحلة تعتمد على المحفزات الخارجية والمعلومات المتولدة داخليا من خلال الأنشطة المتكررة، إما عملية الاختيار يتم فيها تقييم الأفكار الجديدة ومدى قدرتها على المساهمة في تطوير أداء وكفاءة المنظمة، ثم تأتي المرحلة الأخيرة مرحلة التكوير وهي مرحلة وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ. أما (المدخل الثاني) فينظر إلى القدرات البشرية على أنها عمليات يتم بواسطتها بناء وتشكيل وتكامل وإعادة تنظيم الموارد البيئية الداخلية والخارجية واستجابة للتحديات التي تواجهها.

### ثامناً: نماذج بناء قدرات الموارد البشرية

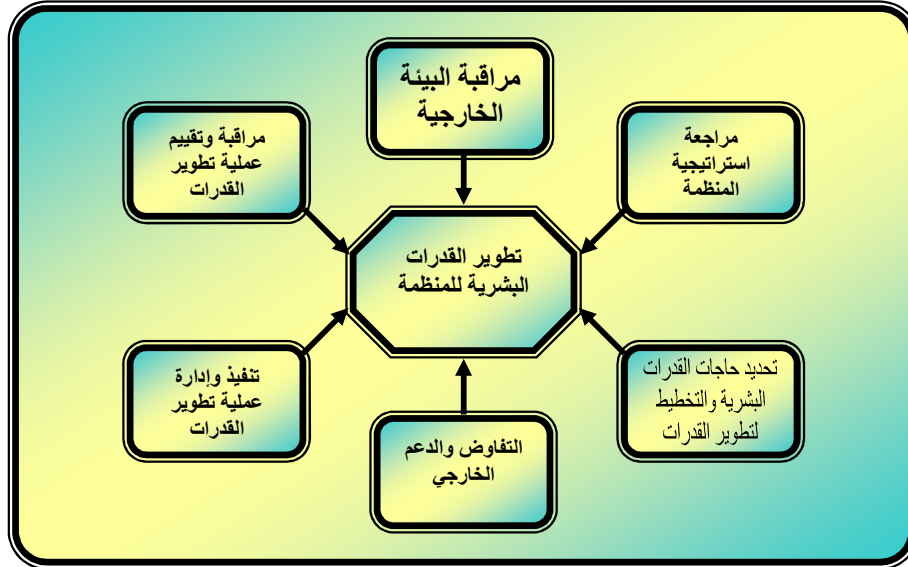
أثمرت المواجهة التي أجريت من قبل الباحث لأدبيات إدارة الموارد البشرية عن تحديد العديد من الإسهامات العلمية للباحثين السابقين بخصوص نماذج قدرات الموارد البشرية. وهذه النماذج



تمثل بحقيقة الأمر تصوير معرفي لاستنباطات فكر الباحثين حول القدرات التي يمكن أن يمارسها خبراء الموارد البشرية في المنظمات. بعض هذه النماذج تعكس الطبيعة الوصفية للواقع للمنظمات وبعضها يصور الحالة المثالية التي تتطلب إتباعها من قبل الإدارة للموارد البشرية. لذا خصصت هذه الفقرة من المبحث لتوضيح وتحديد نماذج قدرات الموارد البشرية من قبل العديد من الباحثين من أجل إعطاء الصورة التكاملية والموضوعية لبناء القدرات على وفق إستراتيجيتهم لمحتواها ومضمون رؤيتها. فالغرض من بناء نماذج قدرات الموارد البشرية هو كونها ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد على نجاح أداء المنظمات وتميزها. لذا سيتم عرض البعض من هذه النماذج تمهيداً لاختيار النموذج الذي تم تطويره في هذه الدراسة ووفقاً للعرض الآتي، فإن الباحث قد تناول أربع نماذج لقدرات الموارد البشرية وفي أدناه توضيح لكل أنموذج من نماذج قدرات الموارد البشرية.

### 1- نموذج (Horton et al.,2003)

ركز في هذا النموذج على كيفية القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير قدرات الموارد البشرية من خلال المرور بالمستويات الدنيا والمتوسطة والعليا لتعزيز القدرات سواء كانت مرتبطة بالإدارة أو الإفراد أو أنواع الموارد المادية الأخرى، لذا يمكننا أن نوضح تطوير قدرات الموارد البشرية بوصفها مدخلاً شمولياً أكثر من كونه عملية منفردة، حيث يوضح كذلك الخطوات اللازمة ضمن وجهة نظر شمولية لتطوير قدرات الموارد البشرية للمنظمة. والشكل (34) يوضح ذلك



شكل (34) أنموذج Horton تطوير قدرات البشرية للمنظمة

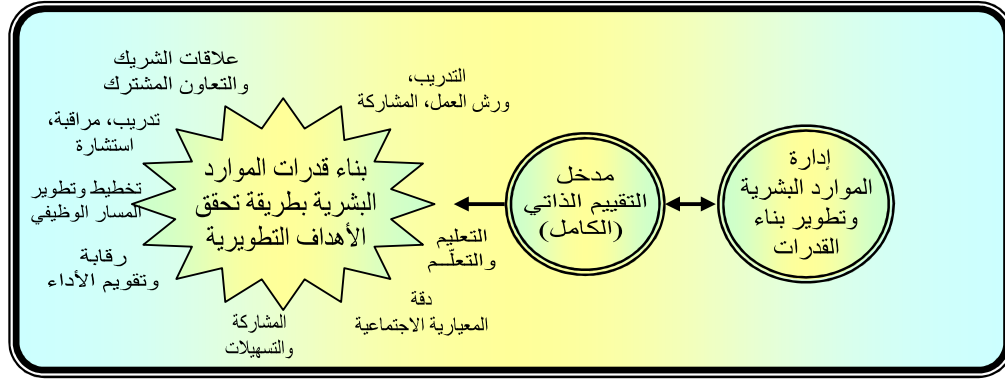
Source: Horton, Douglas et.al.,2003"Evaluating Capacity Building ,Experience from Research and Development Organization around the world ,ISNAR,CTA,IDRC and CRDL.p59

ومن خلال مراجعة النموذج أعلاه، يتضح بان تطوير القدرات البشرية للمنظمة تحتاج إلى مراجعة إستراتيجية لتحديد حاجات القدرات البشرية والتخطيط لتطويرها في إطار مراقبة البيئة الخارجية وعملية التنفيذ والتقييم والدعم الخارجي.

## 2- نموذج (Chapagain,2004)

ركز النموذج على عرض ما هو مفهوم بناء قدرات الموارد البشرية، ولمن ولماذا؟ كيف يتم بناءه؟ وكيف يتم تحقيق الأهداف للتطويرية من خلال العلاقة بين المهارة للموارد البشرية؟ وتطوير بناء القدرات وبين مدخل التقييم الكامل والذي من خلال سيحقق عملية بناء قدرات الموارد البشرية بطريقة تحقق الأهداف للتطويرية. من خلال مجموعة من الممارسات التي تمارسها بناء قدرات الموارد البشرية المتمثلة (التدريب، المراقبة، والاستشارة، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، رقابة وتقويم الأداء، التعليم والتعلم، المشاركة والتسهيلات، ودقة المعيارية الاجتماعية).

والشكل (35) يوضح ذلك



شكل (35) أنموذج Chapagain بناء قدرات الموارد البشرية

Source: CHAPAGAIN , CHANDI. PRASAD, (2004) "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals"p-6

وفي هذا النموذج يتضح بان هنالك تكامل بين مدخل التقييم الكامل والمهارة للموارد البشرية وتطوير قدراتها بطريقة تحقق الأهداف للتطويرية المرغوبة عبرة للتركيز على مجموعة الممارسات المرتبطة بالتدريب والمراقبة والاستشارة للتخطيط والتعليم مع الدقة المعيارية الاجتماعية وان تكامل هذه الممارسات سيؤدي إلى بناء نموذج لقدرات الموارد البشرية.

## 3- نموذج (Mclean et al,2005)

حدد (Mclean) وزملاءه العناصر الرئيسية للقدرات البشرية وأهميتها للعاملين في المنظمة، والمشار إليها في الجدول (16) الذي يوضح أجزاء القدرات البشرية وعناصرها الرئيسية، والذي يتكون من أربعة أجزاء أساسية لبناء قدرات الموارد البشرية المتمثلة (المعرفة، المهارة، الالتزام، والموارد).

جدول (16) أنموذج Mclean et al لبناء قدرات الموارد البشرية

الاجزاء	العناصر الرئيسية
المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ ضرورة تطبيق الفهم الشامل للعمل للوظيفي</li> <li>✚ فهم مجموعة الاستراتيجيات والعمليات المتنوعة</li> <li>✚ معرفة نقاط القوة والضعف ووضع الاستراتيجيات التي تعزز القوة وتتجاوز نقاط الضعف وتخلق حالة ملائمة مع الظروف المحيطة.</li> </ul>
المهارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ التخطيط ويتضمن (التصميم والتنفيذ والتقسيم) للبرامج</li> <li>✚ العمل مع الفريق من أجل الاستفادة من أجل التغذية للرجعة وإجراء المشاركات بين القطاعات</li> <li>✚ بناء القدرات البشرية الخاصة بالمنظمة</li> <li>✚ إن تكون الإستراتيجية الخاصة باتخاذ القرار نتقائية</li> </ul>
الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ اعتماد بعض الصفات كالصبر والمثابرة واتخاذها كقيم لتعزيز حالة الالتزام الوظيفي</li> <li>✚ اعتماد المرونة والقدرة على الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة</li> <li>✚ التعلم من تجارب الآخرين</li> <li>✚ الثقة بالنفس والمصداقية</li> </ul>
الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ اعتماد مخزون الموارد والأفكار الجديدة للوصول إلى أفضل الممارسات كبنية تحتية يتم اعتمادها</li> <li>✚ الحصول على التمويل الكافي للأنشطة</li> </ul>

Source: Mclean ,Scott ;Feather, Joan and Jones Butler, Davide , " *Building Health Promotion Capacity:Action for Learning ,Learning from Action* ",The University of British Columbia Press,Canada,2005, :77.

يتضح من الجدول السابق، أن هذا الأنموذج الخاص ببناء قدرات الموارد البشرية، يبدأ بالمعرفة التي يمتلكها المورد البشري، وذلك من خلال اكتسابها والمشاركة بها وتخزينها، وهذا من شأنه أن يطور مهارات المورد البشري ويجعلهم ملتزمين بعملهم وبالتالي يوفر للمنظمة مخزون كبنية تحتية يتم اعتمادها.

#### 4- نموذج (Schmidt&Meyer,2008)

ركز النموذج على تحديد ست مجالات لقدرات الموارد البشرية ضمن إجراء الدراسة لهذا النموذج حيث وضحه الباحثان قدرات الموارد البشرية بصفاتها ليس فقط المعرفة والقدرة والقيم بل

شملت القدرة على استخدام هذه المعرفة وأن نموذج قدرات الموارد البشرية الذي سيتم توضيحه مع توضيح مختصر لكل مجال من مجالات القدرات.

1- الناشط الجدير بالثقة (Credible Activist): يجب أن يكون خبير الموارد البشرية صادق وجدير بالثقة (أي محترم من قبل الآخرين وينال إعجابهم) وكذلك ينبغي أن يكون نشط (يقدم وجهات النظر والمقترحات ويفترض التحديات). فخبير الموارد البشرية قد يكون جدير بالثقة ويعجب به الآخرين ولكنه قد يكون غير مؤثر. ويمكن أن يكون خبير الموارد البشرية نشط ولكنه غير جدير بالثقة، أي يمتلك الأفكار الجيدة ولكن لا يستمع له.

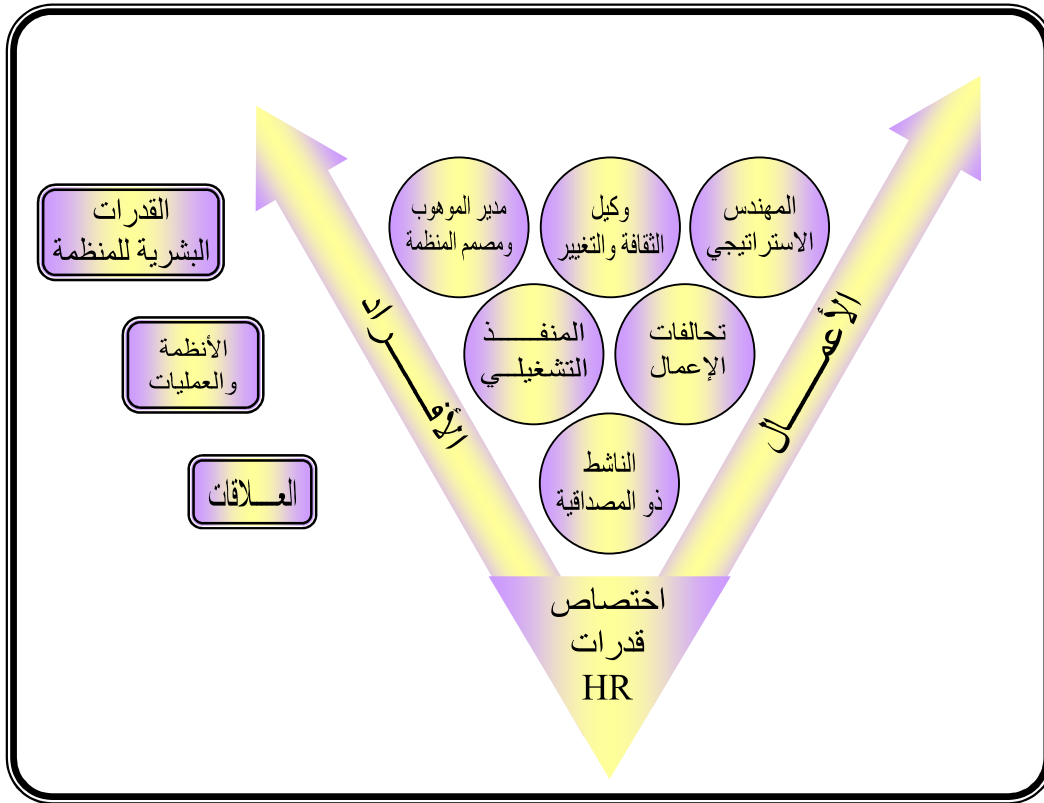
2- راعي الثقافة والتغيير (Culture and Change Steward): يساعد خبراء الموارد البشرية في تشكيل الثقافة التنظيمية وبناء القيم والعادات والتقاليد التي تصب في خدمة العمل التنظيمي. أنهم يحترمون القيم الثقافية السابقة ويساعدون في تشكيل الثقافة الجديدة. فضلاً عن ذلك فإن خبراء الموارد البشرية يسهلون من عملية التغيير باعتماد طريقتين: أ) يساعدون في تحديث القيم الثقافية، ب) يشكلون الأنظمة والإجراءات التي تساعد في تنظيم عمليات التغيير في جميع أنحاء المنظمة.

3- المصمم التنظيمي/مدير الموهبة (Talent): يجب أن يفهم خبراء الموارد البشرية الإطار النظري والأساس المعرفي في كل من إدارة الموهبة وتصميم المنظمة. إدارة الموهبة تركز على بناء القدرات الفردية وعلى دراسة تحركات وتنقلات الأفراد داخل وخارج المنظمة. أما تصميم المنظمة فإنه يركز على كيفية تحكم المنظمة في قابلياتها من خلال التعامل مع الهيكل التنظيمي والعمليات والسياسات التي تشكل جوهر عمل المنظمة. ويجب أن يضمن خبراء الموارد البشرية بان وسائل الشركة في إدارة الموهبة والقدرات التنظيمية يتم تلصفها مع متطلبات الزبون والإستراتيجية وتتكامل مع بعضها البعض وتعمل بشكل فاعل وكفوء.

4- مهندس الإستراتيجية (Strategic Architect): لابد أن يمتلك خبراء الموارد البشرية الرؤية حول كيفية اكتساب المنظمة للمستقبل ولعب الأدوار المهمة والفاعلة في تأسيس الإستراتيجية الشاملة التي تقدم على أساس تلك الرؤية. وهذا يعني إدراك توجهات الأعمال والتنبؤ بالمعوقات الممكنة للنجاح وتسهيل عملية اكتساب الوضوح للإستراتيجية.

5- المنفذ التشغيلي (Operational Executor): ينفذ خبراء الموارد البشرية الجانب التشغيلية التشغيلية لإدارة الأفراد العاملين في المنظمة. فالعاملين لديهم حاجات إدارية (مثل الأجور والتدريب) وعلى خبراء الموارد البشرية أن يضمنوا التعامل بكفاءة مع هذه الحاجات الأساسية من خلال التكنولوجيا والخدمات المشتركة. وهذا الجانب التشغيلي في عمل الموارد البشرية يضمن تحقيق المصداقية لها نفذ بشكل كامل ووضع في تطبيقات ثابتة من السياسات.

6- شريك لإعمال (Business Ally): تنجح لإعمال عندما توضع للأهداف والغايات التي تستجيب للتهديدات والفرص الخارجية. ويساهم خبلاء للموارد البشرية في نجاح لإعمال عن طريق معرفة السياق والوضع الاجتماعي الذي تعمل فيه إعمالهم. كما أن خبلاء للموارد البشرية بحاجة إلى معرفة للطريقة التي تتبعها لإعمال في إلمارة للأموال والتي يطلق عليها بسلسلة قيمة لإعمال (من هم اللزائن، لمالا يشتررون منتجات وخدمات للمنشأة). كما ينبغي أن يكون لديهم تصور جيد حول وظائف المنشأة (المالية، والتسويق، والبحث والتطوير والهندسة) وكيف يتم إنجاز أنشطتها.



شكل (36) أنموذج Schmidt & Meyer بناء قدرات للموارد البشرية

Source: Schmidt, Cillie and T. Meyer" An integrated approach to HR Capacity Building", Management Today, October 2008, :3

### تاسعاً: الإبعاد الجوهرية لبناء قدرات الموارد البشرية:

أصبحت قدرات للموارد البشرية مدخلاً استراتيجياً من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوقوف على مستقبلها. وهذا يتطلب بناء قدرات متنوعة تساعده في تلبية متطلبات بناء قدرات للموارد البشرية. وعليه فإن الباحث سيسلط الضوء على أهم الإبعاد التي تعد محوّل استراتيجياً لبناء قدرات للموارد البشرية وبيان أهم الظروف والفكرية بصدها.

لها تهدف إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية إلى تأهيل المقدرات الجوهرية لكي تصبح قادرة على تحقيق أهدافها التنموية من خلال تمكينها سيناريوهات التغيير (Chapagain,2004:6) من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها أعلاه. ووصولاً إلى الانسجام لدى الباحثين في تحديد إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية وتميزها. يجد الباحث من الضروري عرض وجهات نظر الباحثين لهذه الإبعاد. إذ وضع (Zahra & Nielsen,2002:380) أن الموارد البشرية تمتلك قدرات تساعدها في بناء هيكلها من خلال الإبعاد التي تتضمن (المعرفة، الخبرة، المواهب، والإبداع) وأن هذه القدرات تعد فريدة من نوعها ومن خلالها تستطيع المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية.

بينما بين (McClean et al ,2005:77) أربعة عناصر لبناء قدرات الموارد البشرية متمثلة (المعرفة، المهارة، الالتزام، والموارد) والتي أعدها عناصر مهمة في بناء قدرات البشرية. وسيتم في هذه الدراسة الاعتماد على الإبعاد التي طرحها في دراسة (Chapagain,2004) إذ طرح للإبعاد الآتية (المعرفة، المهارة، المواقف، والممارسة أو التطبيق)، وأن السبب في اعتماد هذه الإبعاد في هذه الدراسة هو:

1- اعتمدت أبعاد (Chapagain,2004) كونها أحدث الإبعاد في مجال بناء قدرات الموارد البشرية التي اتخذت من المعرفة، المهارة، والاتجاهات، والممارسة كقدرات بشرية أكثر من كونها تنظيمية والتي تعد الأهم لدى العديد من الباحثين (McClean et al ,2005). في تعزيز القدرات البشرية.

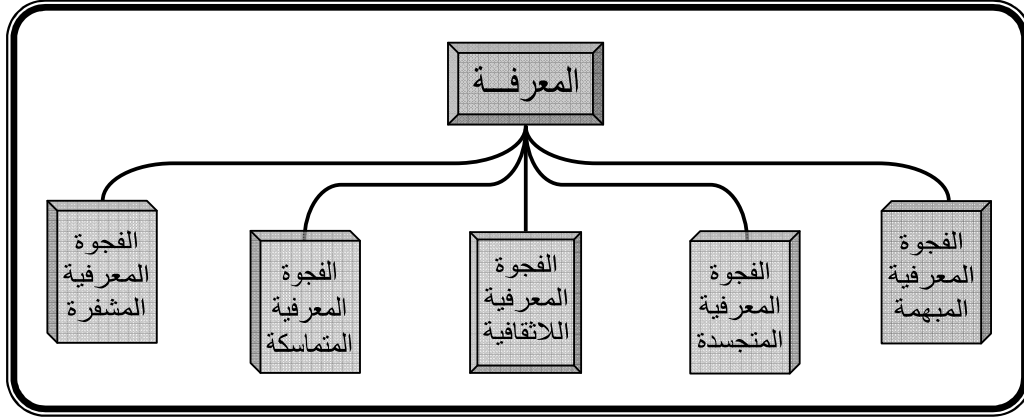
2- بما إن هذه الإبعاد تخاطب بيئة معينة تم توظيفها بما يخدم أهداف الدراسة الحالية. وإيضاحاً للإبعاد المعتمدة لا بد من إيلاها بشيء من التفصيل.

أ- المعرفة Knowledge: يرى (Briggs,2013:232) أن جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية وذلك بالتركيز على توظيف التلكم والخبرة المعرفية الموجودة في المنظمة والاستفادة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة ممن يمتلكون المعرفة واستخدامها في العمليات التنظيمية.

ويرى (Nag et al.,2007:841) أن ممارسة المعرفة أمر مهم جداً في جلب المعرفة الجديدة إلى المنظمة، وأثر المعرفة الجديدة على الممارسات الجماعية والتركيز على الطرق التي يتم استخدامها جزئاً لا يتجزأ من المعرفة اليومية، واعتبار المعرفة شيئاً مملوكاً مما يعزز الفهم للتغيير الاستراتيجي للمحتوى المعرفي الذي يلعب دوراً مهماً في التغيير التنظيمي وخلق ممارسات لتكيف مع حالات البيئة الطارئة، وأن ممارسة المعرفة هو عتلاف بالتغيير والتركيز على ممارسات استخدام المعرفة بوصفها سياق إنتاجي بحد ذاتها.

ويرى (Tsai, et al.,2012:27-28) أن أصل القدرات للتنظيمية هي مجموعة من المعارف ذات الصلة، وبالتالي فإن عناصر المعرفة ومستوى هذه الموارد تؤثر في مستوى القدرات المعمول بها من قبل الأفراد، ونظراً للنطاق الواسع للمعرفة فإننا يمكن القول أن المعرفة لا بد من تصنيفها إلى خمس فئات هي:

- 1) الفجوة المعرفية غير المفهومة: تشير الفجوة المعرفية غير المفهومة إلى مفاهيم غير ملائمة، شهادات التقدير، منظمات، أو تقاضيات على سبيل المثال: مفاهيم التصميم المنتجات التي هي غير ضرورية تجاه البيئة والأوامر الإدارية بغض النظر عن سيطرة العاملين.
- 2) فجوة المعرفة المتجسدة: هذه الفئة من الفجوة غالباً ما تكون في اثنين من الظروف المختلفة،
- 3) أو عدم وجود المهارات المنحى المناسب تحت بيئة محددة، على سبيل المثال العامل الذي يفتقر إلى مهارات التشغيل الآلة التي أدخلت حديثاً إلى خط العمل، ثانياً مشاكل في إتقان العمل.
- 4) الفجوة المعرفية غير الثقافية: تشير إلى عمليات التنشئة الاجتماعية الضعيفة، وفيها صعوبة التوصل إلى توافق في الآراء، أو عدم الثقة داخل أعضاء الفريق، مثل هذا النوع من الفجوة يمكن أن تكون ذات صلة وثيقة بالثقافة التنظيمية.
- 5) الفجوة المعرفية المتماسكة: هذه الفئة من الفجوة غالباً ما تفتقر إلى القدرات المعرفية اللازمة في إجراءات أو عمليات المنظمة، وموقف العمل جزءاً لا يتجزأ من بعد الإجراءات والخدمات والعمليات، لها يطلق عليها بالتماسكة.
- 6) الفجوة المعرفية المشفرة: وتشير إلى افتقار المنظمة إلى وثيقة واضحة لتوجه قدرات العاملين في أداء مهامهم، على سبيل المثال: فان عدم وجود دليل استرشاد النظام يجعل النظام عديم الخبرة وبالتالي يؤدي إلى أداء ذي جودة غير مستقرة في المنظمة. وبعد طرح الفجوات المعرفية الخمسة والتي يمكن أن تساعد المنظمة في بناء قدراتها اللازمة. والشكل (37) التالي يوضح تصنيفات فئات المعرفة ..



شكل (37) تصنيف فجوة المعرفة

Source: Tsai , Wen-hui & Tsai , Ming-hong & Tunli Sheng & Lin Chinho , 2012 , " Harmonizing firms. knowledge and strategies with organizational capabilities " , Journal of Computer Information Systems , Accepted: February 17

ويرى (Chen,2005:287) أن المعرفة قد تفقد قيمتها تدريجياً وتصبح غير مألوفة ويتضح ذلك في المنظمات التي تجد صعوبة في محاكاة المعرفة وتقليدها في عملياتها وعدم القدرة على توليدها وتكوينها. ويكون التقاعد واستنزاف الموارد البشرية في المنظمة يشكل خطر على استدامة الميزة التنافسية وفقدان المهارات والخبرات التنظيمية، وإن المحافظة على المعرفة للتنظيمية من الاستهلاك هو قدرة المديرين والعاملين في مجال المعرفة والعمل على التكيف المستمر وتعزيز القدرات المعرفية ومواكبة البيئة المعرفية والتكيف مع متطلبات المعرفة الجديدة التي تؤثر على قرارات الاستثمار تبعاً لمستوى الاستهلاك المعرفي.

في حين أوضحه (Steven & Mary,2005:24) أن استملاك المعرفة يتضمن قدرة المنظمة في إنتاج المعلومات والأفكار من العاملين لديها وكذلك من البيئة المحيطة بها من خلال البصيرة النافذة. وإن إحدى الطرق الأقوى والأسرع لاستملاك المعرفة في المنظمات هي (التطعيم) والتطعيم هو عملية اكتساب المعرفة من خلال استئجار الأفراد ذوي الخبرات العلمية والمعرفية أو من خلال شراء نظم المعرفة بالكامل من المنظمات الأخرى. ويرى (Chua,2005:724) أن شروع أي منظمة لامتلاك المعرفة يجعلها وحدة من أكثر المنظمات في امتلاك المشاريع المتميزة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل بالاتي:

- 1) إنشاء وتقاسم أصول المعرفة القابلة لإعادة الاستخدام.
- 2) تعزيز المجتمعات في ممارسة المعرفة.
- 3) تحسين عملية صنع القرارات التنظيمية.



وإن معرفة الفروق الفردية لدى العاملين من حيث امتلاكهم للمهارات والخبرات والقدرة على نقل المعرفة إلى المنظمة وهي الخطوة الأساسية في خلق بيئة عمل عالية التحفيز. وإن الاحتفاظ بالعامل بالقدرة يعد مؤثراً على الكفاءة الإنتاجية والأداء العالي للمنظمة.

ب- المهارة Skills: تعرف المهارة على أنها مستوى بلعة الفرد في أداء مهمة محددة (Noe et al., 2008:26) وقد تتحدد المهارات بالوعي الذاتي ووضع الأهداف والتأكيد على إلمامه بالوقت والصواع كجزء من القدرات البشرية بالإضافة إلى الإبداع والابتكار (Nieuwenhuizen, 2008:11) في حين وضحه (Salas et al, 2001:20) المتداخل بين مفهومي المهارة والمعرفة. فالأولى يتم الحصول عليها من خلال التدريب والتطوير والخضوع للتقييم لأنها ترتبط بأداء الوظائف ارتباطاً وثيقاً على العكس من الثانية المعرفة التي قد لا ترتبط بالأداء لها حدد الباحثون ثلاث خطوات لتحديد المهارات هي:

الخطوة الأولى: للتعريف بالمهارات وفهمها من خلال علاقتها بالمعرفة.

الخطوة الثانية: تحديد مواصفات المهارة من خلال وضع قائمة تضم مجموعة من المهارات والمهام المطلوبة.

الخطوة الثالثة: تحديد المهارات على أساس إجراء عملية للتقييم.

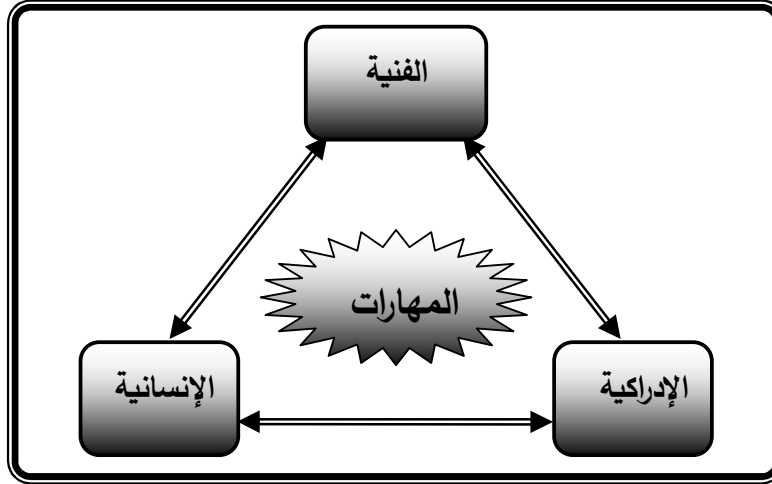
في حين أوضحه (جلاب، 2011: 38) ثلاث أنواع من المهارات التي يمارسها المدراء في مختلف المستويات التنظيمية وهي:

1- المهارات الفنية Technical skills: تتصل هذه المهارات بالمعرفة Knowledge والقدرة Capacity التي تتعلق بأساليب العمل وعملياته وهذه المهارات تتضمن الإلمام في استعمال الأطر، العمليات، وإجراءات إنجاز المهام. ولعل من أبرز أمثلة هذا النوع من المهارات هي المهارة في استعمال تكنولوجيا المعلومات، وتكتسب المهارات الفنية من خلال التعليم Education أو من خلال التدريب والخبرة العملية.

2- المهارات الإنسانية Human skills: تعرف بالمهارات التفاعلية، ويقصد بها القدرة على العمل مع الآخرين والاستعداد لإقامة علاقات طيبة معهم. والفرد الذي يمتلك قدرًا مناسباً من المهارات الإنسانية سوف يكون ذو مستوى مرتفع من إدراك النفس.

3- المهارات الإدراكية Conceptual skills: تتضمن المهارات الإدراكية الاهتمام بالتخطيط للفاعل، تطوير النماذج، والحصول على فهم عميق للعمليات. وبذلك فإن المهارات الإدراكية تمثل القدرة على تحليل وحل المشكلات المعقدة بالاستناد إلى القدرات الذهنية (Capacities Mental) في تحديد تلك المشكلات.

والشكل (38) يوضح هذه الأنواع الثلاثة من المهارات:



الشكل (38) أنواع المهارات

وفي هذا السياق، أشار الباحثان (Stohr & Muehlen, 2008:677) بان المنظمات تستطيع أن تبحث عن مجموعة واسعة من المهارات من خلال اختيار عدد كبير من الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية جداً من المهارات ومن ثم توزيعهم وإعادة نشرهم أينما كانت هناك حاجة إلى مهاراتهم. وبعبارة أخرى، فالمنظمة التي تعمل في أسواق مختلفة تكون قادرة على تحويل العاملين الموجودين أو المجموعة الموجودة التي تمتلك هذه المهارات من سوق إلى أسواق أخرى تتطلب هذه المهارات. وعلى نحو متزايد، حققت الشركات قدرات للتنسيق بين المهارات باستخدام أفراد محتملين. فالشركات قادرة على توظيف الأفراد الذين يمتلكون مجموعة ضيقة من المهارات اللازمة لإكمال المشروع المحدد. ومن ثم، عندما ينتهي المشروع أو عند استبدال المنتج، يتم تسريح هؤلاء العمال المحتملين ويتم جلب مجموعة جديدة من العمال المحتملين الذين يمتلكون مجموعة قليلة من المهارات لتلبية احتياجات المشروع الجديد. كما بين (Armstrong, 2008:11) أن إلهارة الموارد البشرية تهدف إلى ضمان حصول المنظمة على المهارات والحفاظ عليها وكذلك لقوى العاملة الملتزمة التي تحتاجها، وهذا يعني اتخاذ خطوات لتقييم وتلبية الإنتاجية البشرية في المستقبل، وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري ومساهمته، وإمكانيات فرص العمل، وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر من أجل تطوير وبناء مهارات المورد البشري.

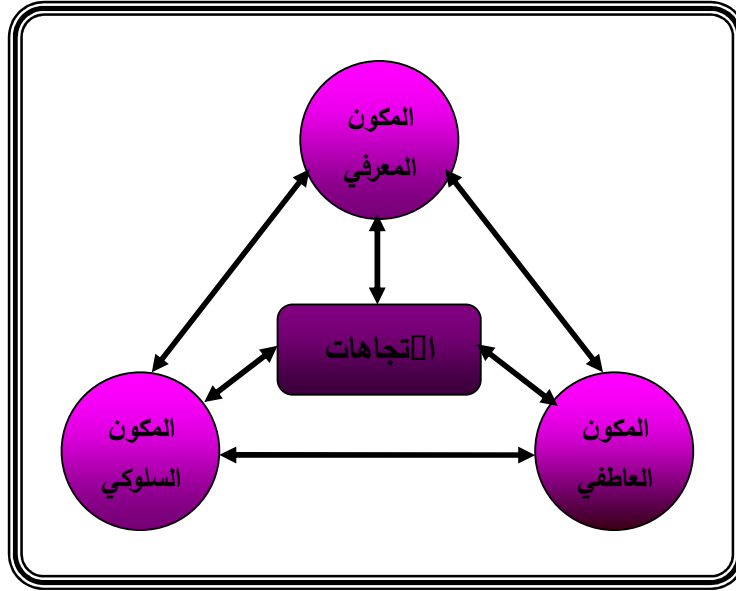
ج- **اتجاهات Attitudes**: هي عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات فهي تعكس كيف نشعر أو ما هي شعورنا تجاه مسألة ما فعندما نقول (أنا أحب عملي) فإننا نعبر عن موقفنا من العمل. ولكي نفهم الاتجاهات يجب إن نأخذ بنظر الاعتبار المكونات الأساسية لها (Robbins & Judge, 2013:196) حيث

وضح الباحثون بأن لاتجاهات تتكون من ثلاث مكونات أساسية مرتبطة بعضها مع البعض وهي:

1- المكون المعرفي Cognitive Component: يتألف هذا المكون من إدراك الفرد، آراءه، ومعتقداته. وكذلك يشير إلى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية والمنطق.

2- المكون العاطفي Affective Component: يتعلق هذا المكون بالعواطف والمشاعر التي غالبا ما يتعلمها الفرد من أبويه أو أستاذه أو زملائه في المجموعة. ويمثل المكون العاطفي تفضيلات الفرد لبدل معين دون سواه.

3- المكون السلوكي Behavioral Component: يشير هذا المكون إلى ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه فرد ما أو شيء ما، فالفرد قد يتصرف بود أو بعكسية اتجاه الآخرين. والشكل (39) يوضح المكونات الأساسية للاتجاهات.



الشكل (39) المكونات الأساسية للاتجاهات

ووضح (جلاب، 2011: 108) لنظرة الحديثة للاتجاهات التي تركز على أن اتجاهات الفرد نحو شيء معين أو فرد معين يمكن تمييزها من خلال مكوناتها المختلفة، أي أن اتجاهات الفرد تتحدد عن طريق معتقداته ومشاعره نحو الشيء المستهدف، وإن الاعتقاد بالاتجاهات تمثل محصلة المكونات المعرفية والعاطفية والسلوكية من شأنه إن ينطوي على العديد من النصائح للمديرين والتي ينبغي إن نوضحها بالاتي (Ivancevich & Matteson, 2002):

1- ينبغي على المديرين أن يكونوا قادرين على التركيز على المظاهر الإيجابية التي يسهم بها الأفراد داخل المنظمة والعمل على ترجيح تلك المظاهر السلبية التي قد تلوح في موقف معين.

2- محاولة تطوير اتجاهات عامة مفضلة نحو المنظمة والعمل بين الأفراد لعاملين وبما يمكن بلوغ الفاعلية والتنظيمية.

بينما أشار (Mullins,2010:146) إلى مجموعة من الوظائف للاتجاهات التي تعد عملية فهمها منطلقاً مهماً من منطلقات إهارة السلوك البشري والتنبؤ به في المنظمات. وفي هذا المجال حدد أربعة وظائف رئيسية هي:

1- المعرفة Knowledge: تساعد للاتجاهات في كونها تمثل قاعدة للمعرفة وإطار تتأطر ضمن حدود للمعلومات الجديدة.

2- التعبيرية Expressive: تمثل للاتجاهات وسيلة للتعبير، وهي تمكن الأفراد من بيان القيم التي يمتلكونها إلى الآخرين وتوضيحها ومن ثم للتعبير عن همتهم.

3- الألتية Instrumental: يساعد توفر للاتجاهات في زيادة العائد وتخفيض العقوبات والاتجاهات نحو الآخرين والتي يمكن إن بتبنيها على أساس لتجارب السابقة. وهكذا فإن السلوك أو المعرفة للناجمة عن إشباع الحاجات يمكن إن يتسبب في تبني اتجاه مفضل.

4- للدفاع عن الأنا Ego-defensive: يمكن أن يتم تبني للاتجاهات للدفاع عن الأنا ضد الحقيقة أو الواقع غير المرغوب به. ويرى (Luthans,2011:141) بأن اتجاهات الموظفين المحددة تتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتعد للاهتمام الرئيس في مجال السلوك التنظيمي وتدريب إهارة الموارد البشرية للرضا الوظيفي بشكل مباشر يركز على اتجاهات الموظفين تجاه وظائفهم والالتزام التنظيمي يركز على اتجاهاتهم نحو التنظيم العام. بينما يرى الباحثان (George&Jones,2012:71) أن اتجاهات العمل هي مجموعات من المشاعر والمعتقدات والأفكار حول كيفية التصرف، وبما أن الأفراد ينشغلون حالياً عن وظائفهم ومنظماتهم. وإن اتجاهات العمل هي أكثر تحديداً من القيم ولا تدوم طويلاً لأن طريقة الأفراد لتجربة وظائفهم غالباً ما تتغير على مدى الوقت. على سبيل المثال، قد يتم تغيير عمل لشخص نتيجة لنقله من الوظيفة أو رفض الترقية. ونتيجة لذلك، قد تغير له اتجاهات العمل أيضاً. وبما أن اتجاهات العمل التي تترتب عليها آثار هامة وخاصة بالنسبة للسلوك التنظيمي تتمثل بوظيفتين هما الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

د- الممارسة: تعد من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية والتي تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً، حيث يشير مصطلح ممارسة الموارد البشرية (HR Practice) إلى المدى الذي

تتكيف فيه هذه الممارسة ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر المواقع أو لوحات مختلفة للمنظمة، والسرعة التي يمكن فيها إجلاء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على ممارسة الموارد البشرية (Ketkar & Sett, 2010:117). كما إن بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية سواء كان منفرداً أو بالاشتراك مع بعضها وهذا يسهم في تحسين أداء المنظمات. كما أشار (Guest,1997:263) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسة إدارة الموارد البشرية هي:

1- النظريات الإستراتيجية: وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- النظريات الوصفية: وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.

3- النظرية المعيارية: تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية، وتشير أيضا إلى أنه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق لأهداف فإن النتيجة ستحقق للأداء العالي للعاملين .

ويتضح مما ذكر أن النظريات الإستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي. فقد أشارت النظريتان إلى إن إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة.

بينما تفترض النظرية المعيارية إن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية ، تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين. كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو إن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات. ولكي يتم إلقاء الضوء على أهمية ممارسات الموارد البشرية فقد بين (Balgobind,2007:14) الدور التي تمارسه في أهمية الاستمرار للمنظمات من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بالحصول على تلك الموارد المطلوبة وإيجاد قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، وهناك عدة ممارسات ذات أهمية لدى الكثير من الباحثين منها (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويضات، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين). وهنا يرى (العولوي وجواد، 2010: 46) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاثة ممارسات رئيسة وهي:

1- الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تولوها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويختلف عدد الممارسات من منظمة إلى أخرى تبعا لفسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع

التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل هذه الممارسات بالاتي:

- تحليل وتصنيف وترتيب وتقييم الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف.

2- الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بانجاز أعمالها ووظائفها لاختصاصية.

3- الممارسات الاستثمارية: والمتمثلة بتقديم المشورة عن العاملين وكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات. وقد بين الباحثان (Lado & Wilson, 1994:702) أن الأبحاث النظرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ترى أن أنظمة ممارسات الموارد البشرية قد تؤدي إلى زيادة أداء المنظمات لكي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وذلك لان هذه الأنظم من الممارسات غالباً ما تكون فريدة من نوعها ويصعب تقليدها. وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية ستعزز من أداء المنظمة عندما تكون متحدة مع بعضها فإخليا لإدارة الموظفين بطريقة تؤدي إلى تحقيق وبناء قدرات الموارد البشرية (Delery & Doty, 1996:803). لذا يمكن لممارسات الموارد البشرية من تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة (Brewster, 2000:56) هي:

- 1- المساهمة في إنجاز الأهداف للمنظمة وبقائها.
  - 2- دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة.
  - 3- خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
  - 4- تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.
  - 5- زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
  - 6- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- ومن ذلك نستنتج أن الإستراتيجية المعتمدة على موارد المنظمات هي القدرات الإستراتيجية للمنظمة التي تعتمد على قدرات الموارد البشرية فيها، وخاصة موارد الميزة.

## المبحث الثاني

### فلسفة المنظمات الذكية ومنهجها المعرفي

#### توطئة

تشهد منظمات الأعمال تغيرات وتطورات معرفية متسارعة، لإعادة التفكير في طريقة عملها لإعمالها وطريقة لإضافة قيمة لذوي المصالح (Richards,2002:34) وهذه التطورات المتسارعة أدت إلى ظهور التنافس المعرفي لدى الكثير من المنظمات التي تعتمد استراتيجيات واتجاهات جديدة تفوق لتوجه التقليدي لغيرها التي كان توجهها نحو عصر المنافسة، وذلك من أجل بقاءها. واستجابة لذلك ركزت العديد من منظمات الأعمال وخاصة للرائدة منها، منذ منتصف القرن العشرين على التصرف بذكاء Acting Intelligent، ونظراً من ذلك أصبحت تطمح بان تكون منظمات ذكية من أجل النجاح والتفوق في بيئة الأعمال، حيث أن هذا المفهوم ظهر كاستجابة للمديرين الاستراتيجيين، وذلك لإحداث مؤمنة بين المنظمة والبيئة. وتجدر الإشارة هنا إلى إن ذكاء المنظمة لا يقتصر على مدير ذلك للنشاط أو لإفاد العاملين فيه كلاً على حدة، بل تشمل إدارة ذلك للنشاط بنظرته الإستراتيجية التي تركز على تنظيمه وإدارته من منطلق الذكاء (Liang,2004:205).

لذا يهدف هذا المبحث التعرف إلى المفاهيم النظرية والفكرية لموضوع المنظمات الذكية متضمناً المفاهيم الأساسية والأهمية النظرية والعملية له، إذ نال موضوع المنظمات الذكية في منتصف القرن العشرين لدى الكثير من الكتاب والباحثين وكانت هنالك الكثير من الجدلية حول هذا الموضوع من خلال تحديد المتطلبات الأساسية والممارسات. ويلاحظ إن هنالك فجوة جدلية لتنظير المفهوم. وسيتم التعرف على تلك الفجوة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقصود بالمنظمة الذكية؟
- 2- ما أهمية وخصائص المنظمات الذكية في مجال الفكر التنظيمي؟
- 3- ما هي المتطلبات والممارسات الأساسية لبناء ونجاح المنظمات الذكية؟
- 4- ما هي أهم مستويات تطوير المنظمات الذكية؟
- 5- ما هي أهم الإبعاد المعرفية للمنظمات الذكية ونماذجها والعلاقات البيئية مع المتغيرات الرئيسية؟

#### أولاً: أصول المنظمات الذكية

شهد العالم تغيرات سريعة شكلت ضغوطاً على منظمات الأعمال لإعادة التفكير في طريقة عملها للاستراتيجية وكيفية إضافة قيمة للمنظمة. وتميز هذا العصر بالمعرفة المركزة التي أسهمت في انتقال منظمات الأعمال من الاهتمام بأصولها (الملموسة) للمادية إلى الاهتمام بأصولها المعنوية (غير الملموسة) حتى أصبح رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي هما

الأكثر قيمة للمنظمة (Liang,2004:204) ونتيجة للتطور التكنولوجي، والتوجه العالمي نحو العولمة وكذلك لتغيرات الاقتصادية المتسارعة في النصف الثاني من القرن العشرين والتغيرات المتتالية في عالم الأعمال دعت الحاجة إلى ظهور وانتشار مجموعة من الأفكار والقيم والنماذج الإدارية الجديدة (Clarke & Clegg,2000:45) والتي دفعت نحو ضرورة التحول المستمر في الفكر التنظيمي ونماذجه إلى نوعا من المنظمات والتي تسمى **(بالمنظمات الذكية) (Organizations Intelligent)**.

ختلف الباحثون في تحديد بدايات ظهور المنظمات الذكية، فمنهم من يعد الجذور التاريخية لظهورها إلى بدايات القرن العشرين. حيث كان الظهور الأول لها ببدايات عام (1967 - 1976). وهناك بعض الدراسات تشير إلى الظهور الأول للمنظمات الذكية يرجع إلى عام 1980 أي منذ ظهور التطورات التكنولوجية (Richards,2002:36).

في حين يرى بعض الكتاب أن تاريخ المنظمات الذكية يعود إلى سنة 1990 مع ظهور نظريات المنظمات المعرفية والمنظمات المتعلمة، (Matsuda,1992:12)، في حين أكده (Matheson & Matheson,2001:23).

أن بداية ظهور المنظمات الذكية منذ فترة 1997 حسب ما ورد في كتاب بعنوان (المنظمات الذكية)، وقد نوقش في هذا الكتاب للضرورة الكبيرة إلى المنظمات الذكية وتطويرها، بعد أن يجري التطوير عليه بعد مدة من الزمن وأصبح عنوانه (المبادئ الأساسية في المنظمات الذكية) والذي ركز على أهمية تطبيق هذه المبادئ نظراً لأهميتها الكبيرة. ومن هنا كان على المنظمات إن ترعى "عقلها المنظمي" Its Own Organizational Mind ذكائها الخاص بها لضمان صلتها وبقائها في بيئة الأعمال المتجددة (Liang,2004:203).

يعد ذكاء المنظمة هو الوجهة الجديدة التي ستميز الفائزين من الخاسرين من منظمات الأعمال في السنوات القادمة. كما إن قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الذكية والتكيف السريع مع حالات التغيير هي إحدى المميزات التنافسية لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين (Matheson&Matheson,2001:54)، ويتطلب هذا إجراء التحول بقصد تكوين "المنظمات الذكية" كجيل جديد من منظمات الأعمال، إذ إن التحول إلى منظمة ذكية هو عملية يمكن لأية منظمة إن تحققها في فترة قصيرة من خلال مجموعة من الاتجاهات والأدوات الفكرية مثل تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة (Matheson & Matheson ,1998:1)

### ثانياً: مفهوم المنظمة الذكية

يشير مفهوم الذكاء **Intelligence** في المنظمات على أنه المدخل الإداري والتكنولوجي الذي يطبق في مواجهة التحدي لتطوير أداء المنظمة. وبالتالي فإن مفهوم الذكاء يرتبط بشكل واضح بمفهوم إدارة المعرفة. إذ افترض Quinn أن الفكر هو المورد الجوهري في إنتاج وتقديم



الخدمات. إذ عرف (Cottrell, 2003:50) الذكاء بأنه القدرة على نقل المعرفة والمهارات وتحويلها حينما تبرز مهمات جديدة.

وعرف (Steinberg,2004:2) الذكاء بأنه عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق نحو الزبائن والمنافسين، ودعم قرارات الأعمال بهدف تحقيق حصة سوقية والفوز بالزبائن الجدد والتفوق على المنافسين الجدد. وبين (Quinn,2005:1) بأنه القدرة على عملية تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للتعامل مع استخدام العديد من الأفكار والرموز في إن واحد. وأخيراً أكد (Burns,et al,2006:6) بان الذكاء يمثل المعرفة المسبقة بالعالم، وهي الأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة الإستراتيجية.

إن مفهوم المنظمة الذكية الذي قدمه (Quinn) في 1992 لم يكن موفق كما أشارت (McEvily) في تقديم إطار مفاهيمي متكامل ودقيق لفهم الإستراتيجية المعتمدة في المعرفة. لقد تعدد المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالمنظمة الذكية لم تكن واضحة المعالم، مما أدى إلى صعوبة استخراج الأنماط المشتركة التي قدمها (McEvily, 1996:13)، ومن خلال ذلك اقتصر مفهوم المنظمة الذكية في بداياته على المجالات البحث والتطوير في المنظمات. فقد وضع (Williams,1997:147) بان المنظمة الذكية هي المنظمة التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي للمنظم للبيئة الخارجية. وعلى المنظمة إن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بالإدارة للمعلومات والتعلم والتنظيمي لها. بين كل من (Matheson & Matheson,1998:6) مفهوم المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، وهي تلك القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة، ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء. وفي سياق آخر بين (Teresko,1998:52) أن المنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك تطور مستمر على أساس المنتجات والخدمات المتفوقة عالمياً وبأسعار تحقق قيادة القيمة. ومن خلال ذلك تبين بان هنالك اختلاف لدى الباحثين في الأدبيات الإلتهابية لطبيعة مفهوم المنظمة الذكية.

ويظهر الجدول (17) بعض إسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم المنظمة الذكية وكيفية الوصول إلى تحديد التعريف الأنسب للدراسة الحالية وعلى وفق المراحل التاريخية لتطور المفهوم..

## الجدول (17) مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمنظمة الذكية بحسب منظور الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
-1	Wiig , 2000:2	بأنها المنظمة التي تتصرف بفاعلية في الحاضر ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل " فهي تهتم بشكل كبير بنجاحها وكيفية الوصول إلى الألفاء المستدام على الأمد البعيد.
-2	Vickers , 2000:135	بأنها المنظمة الناجحة التي تستخدم استراتيجيات بعيدة الأمد لتحقيق مكاسب مستدامة على الأمد البعيد وإن ذلك سوف يقودها إلى التضحية بالمكاسب على الأمد القريب.
-3	Filos & Banahan , 2001:119	هي المنظمة التي تقود المعرفة القابلة للتكيف بشكل حيوي إلى الهياكل التنظيمية والممارسات الجديدة من التعلم فضلا عن المرونة واستغلال الفرص.
4	15: Albrecht,2003	قابلية المنظمة في قوة تعبئة عقولها المتوفرة وتوجيهها نحو تحقيق الهدف
-5	Liebowitz,2004:11	هي القدرة على معالجة وتفسير واستعمال وإيصال المعلومات بأسلوب متوجه نحو الهدف بحيث تزيد إمكانية العمل في البيئة
-6	Simic,2005:189	بأنها القدرات الفكرية للمنظمة في عملية حل المشكلات التنظيمية من خلال عملية توحيد قابليتها الفنية والبشرية
-7	Filos,2006:3	بأنها المنظمة التي لديها القدرة على أن تكون رشيقة بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة في عملية اغتنام الفرص المتاحة والتكيف السريع في مواجهة التحديات التي تقف أمامها.
8	Schwaninger , 2009:34	بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتتفادها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الألفاء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والمهيمنة على السوق
9	Marjani & Arabi , 2011:49	عملية اشتراك المعرفة والمهارة في كل الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار داخل المنظمة.

وعلى وفق ما تقدم من إسهامات الباحثين بخصوص المفاهيم الخاصة بالمنظمة الذكية والتي عرضت بحسب التسلسل التاريخي، فالباحث يؤكد بان مفهوم المنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك مجموعة من الخصائص المشتركة التي يمكن توضيحها بالاتي:

- 1- لديها مجموعة من الأفراد الذين لهم القدرات الإبداعية.
- 2- تتميز بالرشاقة والخفة في عملياتها لمواجهة التحديات التي تواجهها.
- 3- تستجيب وتتكيف مع التغيرات السريعة التي تفرضها البيئة نتيجة المنافسة الحادة في الأعمال.

## ثالثاً: أهمية المنظمات الذكية.

إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح للمعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمركز الوظيفية كمبادئ أساسية له. وبذلك فان كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات للشخص الواحد. (Heisig et al ,2001:158).

لقد أكدت معظم الدراسات على أهمية المنظمات الذكية والمتفوقة في الأعمال في حالات مميزة والعمليات الهيكلية وانتقدت بعض الدراسات التي أجريت على بعض المنظمات بسبب تجاهل إلى مصادر بشرية الذكية تتفاعل بشكل متبادل من خلال المعرفة في خلق مجموعة من المنظمات الذكية (Kesti et al, 2011:1). وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمة الذكية، بصيغة معادلة إذ اعتبرت إن المنظمة الذكية عبارة عن مجموع رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم وكما موضحة على النحو الآتي: (العنزي وصالح, 2009:173)

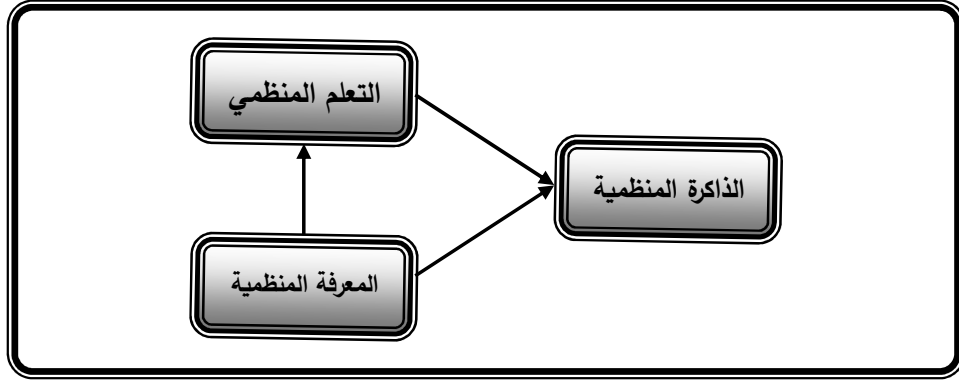
**المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم**

ويستخلص من الطروحات أنفة الذكر أن تطوير المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توفر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد. وتستخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة. وإن الأهمية الكبيرة لهذا النوع من المنظمات جاء نتيجة لسد احتياجات الأساسية التي تواجه المنظمات. ونظراً للفروق الكبيرة بين المنظمات التي استمرت بالعمل والبقاء على قيد الحياة والمنظمات التي فشلت في عملها. وهذا ناتج عن المستوى الأساسي والمهم في العمل للمنظمة الذكية. (Finkelstein & Jackson, 2005:6).

لذا ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار وقادرة أيضاً على إحداث التغيير اللازم مع استئامة إدراكها لغاياتها وتجاهها حيث وصفت المنظمات التي تسعى إلى عملية التجديد والتكيف مع التغيرات البيئية بأوصاف عبرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعي للبقاء بتداع من المنظمة لتأدية التقييم وصولاً إلى المنظمة الذكية. (Clarke & Clegg, 2000:45) في حين وضع (Hanebeck, 2000:30) العمليات الأساسية لتطوير المنظمة الذكية والتي تعد ذات أهمية كبيرة وذلك لارتباط بعضها مع البعض الآخر في دائرة مستمرة، وهذه العمليات هي (الذاكرة للمنظمة، قابلية التعلم، والمعرفة التنظيمية).

وبالنسبة لذاكرة المنظمة فهي نقطة البداية ونتيجة للتعلم المنظمي، وهي لا تشبه العقل البشري ولا تخصص فقط في مكان واحد لكنها عبر المنظمة. إما قابلية المنظمة للتعلم فتتمثل بالقيمة العظمى للتعلم المنظمي، وبشكل مشابه للتعلم الفردي فإنه يتمثل بحصول المنظمة على المعرفة والخبرة ولكن ضمن سياق المنظمة وسوف يكون أكبر من مجموع خبرات تعلم الفرد. إما المعرفة التنظيمية فتؤثر على سلوك وأفعال أي جزء في المنظمة.

والشكل (40) يوضح عمليات تطوير المنظمة الذكية



شكل (40) عمليات تطوير المنظمة الذكية

Source: Hanebeck, H., Ch.,(2000) " Business processes for a distributed learning environment " , Turkish online journal of distance education- TOJDE , January , 2000 ISSN 1302-6488 , Vol. 1 ,No. 1 ,Article No.:4 ,. 26-36

### رابعاً: خصائص المنظمات الذكية

يؤكد بعض الكتاب على إن المنظمة الذكية، هي في الأصل تعدُّ منظمة مستدامة، وإن عملية الاستدامة من وجهة نظر الباحثين لها معنيان: المعنى الأول "يركز على القدرة والاستمرار، والمعنى الثاني "يركز على التجديد" وكلا المعنيين في الواقع مرتبطان ببعضهما. أما عملية الاستمرار، وطول الأبقاء فيتمثل في أربعة خصائص أساسية للمنظمة، وهي (Clarke & Clegg,2000:59):

- 1- التحسس اتجاه البيئة: وتعني قدرة المنظمة على التغيير والتكيف.
  - 2- تماسك المنظمة، مع شعور قوي بالهوية الذاتية، فهي قادرة على بناء مجتمع من الأفراد الملتزمين والمتمسكين بها على مستوى الداخلي والخارجي وهي قادرة على تطوير شخصيتها.
  - 3- اللامركزية والتسامح في المنظمة اللذان يسمحان بالتجريب المقبول ومن خلال قدرتها على بناء علاقات بناءة مع مختلف الكيانات الداخلية والخارجية.
  - 4- الارتباطات: حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعاتها من خلال علاقات داخلية (العاملين) وخارجية (الموردين والزبائن وشركائهم).
- إما (Veryard,2000:9) إذ يرى أن خصائص المنظمات الذكية تدل على نكائها من خلال طريقة التفكير في عملها وليس فقط التنبؤ بالمستقبل، ومن أهم الخصائص التي تعتمد عليها المنظمات الذكية، هي:

- 1- القدرة على الإدراك للمعلومات المعقدة في التعامل مع البيئة الخارجية
- 2- القدرة على الاستجابة للمعلومات في بيئة خارجية للمنظمة
- 3- القدرة على التعلم وسرعة الاستجابة للمنظمة.

وإن الكثير من هذه الخصائص التي تنطبق على الأفراد تعتبر نفسها التي تنطبق على المنظمة. أما المنظمات الأخرى التي تكون متيقظة لظروف التغيير وتستجيب بشكل مبدع للتهديدات والفرص البيئية وتتعلم بشكل مستمر من خبرتها ومن أخطاء منافسيها سوف تظهر نفس القابليات التي يمكن أن نميز بها المنظمات الذكية.

حدد (Sydanmaanlakka,2002:189) أربعة عشر من الخصائص التي تتمتع بها

المنظمة الذكية وهذه الخصائص هي:

- 1- تمتلك إستراتيجية ورؤية واضحة
- 2- تمتلك هيكل تنظيمي يدعم التجديد والاستراتيجي
- 3- وجود ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر.
- 4- تطبيق سياسة التحسين المستمر (الجودة الشاملة).
- 5- تنظر إلى الموارد البشرية على إنها ذات قيمة واستثمار.
- 6- لها عمليات واضحة وتجري إعادة هندستها بشكل دائم.
- 7- تعمل بإتقان للأداء بشكل كفاء.
- 8- تستخدم إمارة القدرات بشكل منتظم.
- 9- تنشر المعرفة بين الأفراد العاملين.
- 10- لديها فرق عمل متماسكة تعمل بشكل كفوء.
- 11- استعادة التغذية العكسية بشكل مناسب.
- 12- استخدام أساليب تمكين العاملين بشكل متطور.
- 13- العمل بأسلوب القيادة التحويلية والتبادلية.
- 14- القدرة على التغيير بشكل كبير جداً.

ويرى (Bratianu et al.,2012:77) إن خصائص المنظمة الذكية، يمكن توضيحها

بالاتي:

- 1- قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر من فهم الأفراد العاملين للمعرفة. وهذا يعني إن الأفراد يجب إن يتفاعلون بشكل ذكي لان هذا التفاعل يحقق عنصر مهم من عناصر التنظيم الفكري.
- 2- مدى قدرة الأفراد على الالتزم بحلقات التعلم للمزدوجة. وهذا يعني إن الأفراد عندما يواجهون مشكلة في المنظمة فأنهم يعتمدون على طريق الحل الاعتيادي. يكون خيارهم واحد. إما حلقة المزدوجة للتعلم هي في كيفية إيجاد لفرد لحل مشكلة في العمل من خلال عدة خيالات وهذه الطريق تعتمد أكثر المنظمات الحديثة.

3- قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير السريع وغير متوقع للبيئة. حيث تتكيف المنظمة قابليتها من خلال ملّحل عدة أهمها "التوجه، التشخيص وتحديد الأهداف، المتابعة، التقييم" حيث تعتبر المتابعة والتقييم من أهم الملّحل لمتابعة أداء المنظمة.

4- خلق مكانة للإفراد في المنظمات تعتبر ضرورة كبيرة. يجب إن تهتم المنظمات بمكانة الإفراد لتحقيق التعاون، ولا تعتمد على الأسلوب التقليدي للإفراد في العمل، وإنما تبحث عن تكوين الدافع الروحي الذي يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإلّارية وإمكانية تطبيق عمليات التعلم في المنظمة.

5- لاهتمام برأس المال الفكري وتطويره في المنظمات. يعتبر رأس المال الفكري من الملّواضيع المهمة في المنظمة ويعتبر من الأدوات الغير ملموسة ذات الأهمية الكبيرة للمنظمات والذي يقصد به هنا "شكل من أشكال خلق القيمة" وأصولها التقليدية في عملية خلق الثروة.

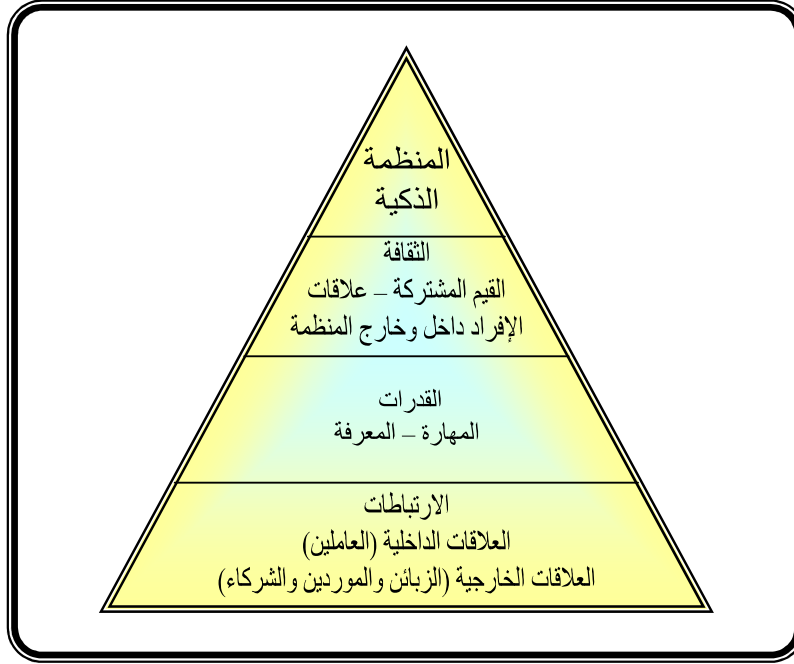
### خامساً: متطلبات بناء المنظمات الذكية:

إنّ من المتطلبات الأساسية لبناء منظمات ذكية التي أوضحها (Wiig,2000:2) على أن المنظمة يمكن إن تصبح منظمة ذكية من خلال طريقتين، أولها: التصرف بذكاء، وثانيها: الانتفاع بالمعلومات التنافسية المتعلقة ببيئتها وأهدافها ومنافسيها لتحقيق أهدافها. وإن عملية المزج بين الطريقتين سيجعل من الممكن تحقيق الأهداف على نحو بناء منظمات ذكية بصورة مميزة. وإن عملية تحويل المنظمة إلى منظمة ذكية هي عملية تتعلق بمستوى مهارة إدارة المعرفة، وإن الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تتصرف وتعمل بذكاء تعتمد على قوة وكفاءة موظفيها وقدّتها التشغيلية، من أنظمة وسياسات وكذلك الهيكل والقوى المحركة كالدفّاع. بينما أوضح الباحثان (Poulsen & Arthur, 2005:77) إن على المنظمات التي تسعى لتطوير وبناء منظمات ذكية لابد إن تتوفر فيها ثلاث متطلبات رئيسية وهي:

1- الثقافة **Culture**: حيث إنها تعكس رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة فيها، وكيفية إسهامها في صياغة طبيعة العلاقات بين الإفراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم البعض

2- القدرات **Capacity**: عملية توظيف المنظمة لجميع المهارات والمعارف المتوفرة من أجل تقديم المنتجات والخدمات إلى الزبائن بالسرعة الممكنة.

3- الارتباطات **Bindings**: حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعتها أي من خلال علاقات الإلّخية (العاملين) والإلّخية (الموردين والزبائن والشركاء). والشكل (41) يوضح المتطلبات الإلّئيسية لتطوير المنظمة الذكية.



شكل (41) متطلبات تطوير المنظمة الذكية

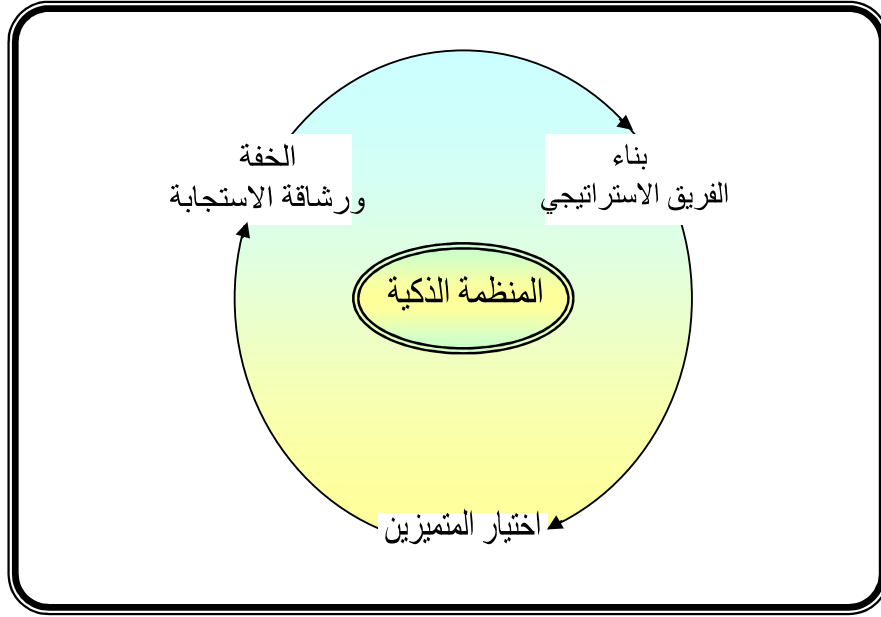
لها يجب على المنظمات التي تتنافس وتنمو كالكائنات الحية الذكية وأن تنظم وتحسن نكاهها المنظمي. إذ إن العقل المنظمي والذكاء يشكلان ميزة حتمية للمنظمات الذكية والتي تعمل على ربط الأفراد بما يمتلكون من قدرات والذين يمثلون أنظمة مفكرة غير خطية عالية التعقيد لتشكل نظاما مركبا. (Liang, 2004: 203-205) وتتطوي عملية بناء المنظمة الذكية على ثلاث متطلبات جوهرية وأساسية وهي:

- 1- بناء الفريق الاستراتيجي: إذ وجد كلا من (Finkelstein & Jackson, 2005: 1) إن على قمة كل منظمة ذكية هنالك قيادة ذكية تتمثل في مستوى الفريق التنفيذي ومجالس الإدارة. وهذه القيادة تتميز بحيوية عالية. كما تمتلك هذه القيادة مجموعة من المهارات والمعرفة والاتجاهات التي لا تمتلكها المنظمات التقليدية أي لأقل ذكاء".
- 2- اختيار المتميزين: إذ تعتمد الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تتصرف وتعمل بذكاء على عدة عوامل منها " ألاء وكفاءة موظفيها (Wiig, 2000: 1) وأضاف (Whitford, 2001: 6) أن المنظمة الذكية تعمل على المحافظة على موظفيها بوسائل شتى. فهي على سبيل المثال تعمل على تدريب الموظف بعد اختياره، وتستمر في ذلك طوال فترة عمله فيها وفق برامج متنوعة، كما تشجع موظفيها على السعي للحصول على درجات علمية عليا والحصول على عضوية هيئات علمية مهنية متخصصة وغير ذلك من الوسائل. وإن دور قيادة المنظمة اتجاه موظفيها في عرض تعريفه للذكاء بأنة "القدرة أو إمكانية التعلم من الخبرة وأنة يمكن

المنظمة من توليد المعرفة، ويساعدها في ذلك عامل الالفاعية الذي يسرع هذا التوليد (Richards, 2002:35-36).

3- الخفة ورشاقة الاستجابة: مع توليد وتيرة التنافس والتغير المستمر في البيئة والأسواق. أخذت تسعى المنظمات لكي تصبح أكثر رشاقة وخفة في الحركة وهدفها تحقيق الاستجابة بطرق ديناميكية وإبداعية. والحركة الرشيقة هي التي تميز المنظمة الذكية من خلال قدرتها على التكيف السريع في مواجهة التحديات، وكذلك سريعة في استحضار المعلومة وتوليد واستغلال المعرفة للاستجابة للفرص. فالمنظمة الذكية تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها، وتتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بالهارة للمعلومات والتعلم، ومن جهة أخرى تتكيف مع الأشكال والنماذج والتطبيقات التنظيمية الجديدة بما يساعد في جعلها سريعة للاستجابة (Filos, 2005:1-6).

والشكل (42) يوضح المتطلبات الثلاثة أعلاه



الشكل (42) المتطلبات الجوهرية للمنظمة الذكية

في حين حدد (Gonyea & Kuh, 2009:140) ثلاث متطلبات والتي اعتبرها أساسية تسعى المنظمات إلى تحقيقها من أجل إن تصبح منظمات ذكية وهذه المتطلبات هي:

1- تحليل المعلومات: إن استخدام المنظمة لتقنيات الحديثة في عملية تحليل المعلومات مما يجعلها أكثر فعالية في مواكبة التغيرات التكنولوجية. وكذلك من أجل الحصول على المعلومات المهمة والدقيقة في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الوقت الحالي.



2- الذكاء في حلول المشاكل الإجرائية: إنَّ ذكاء الإفرد داخل المنظمة يمكنها من عملية حلول للمشاكل التي تواجهها في المنظمة وفي كافة المستويات التي تتعرض لها في عملياتها الإجرائية المختلفة.

3- الذكاء السياقي: يقصد بعملية السياق للصورة الكلية التي تنظم عمل جزء من المنظمة ، إما عملية ذكاء سياق هو الذكاء الكلي إلى الإفرد في المنظمة والذي ينظم عملهم والذي يتمثل بالصورة الكلية التي تحيد بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والمكونة من الأجزاء التي تمثل الذكاء .

وبالرغم من هذه المتطلبات التي تمارسها المنظمات من أجل أن تصبح منظمات ذكية فهناك بعض التحديات التي تعيق وتواجه بعض المنظمات من أن تصبح منظمات ذكية ، وهذه التحديات هي (Kreitner& Kinicki,2007:111):

1- المقاومة وعدم الاشتراك بالمعلومات: إنَّ هذا التحدي يتضح من خلال عدم اشتراك العاملين بالمنظمة بالمعلومات والمعارف التي يمتلكونها والسبب في ذلك هو لغرض امتلاك الميزة في العمل.

2- مشكلة كتم البيانات: أو بمعنى آخر عملية الاستيلاء والاستحوذ على البيانات الخاصة بالمنظمة.

3- عدم الإيمان من قبل المنظمة في تحفيز العاملين.

4- لا اختيار غير الموفق للأدوات والتقنيات الصحيحة.

لكن السؤال الذي قد يطرحه المدراء هو كيفية زيادة مستوى الذكاء الجماعي عبر منظماتهم؟ أي كيف يخفضون مستوى Entropy ويزيدون مستوى Syntropy؟ وما هي الأفعال والاستراتيجيات التي تساهم في جعلنا أكثر ذكاء؟ وللجواب على هذه الأسئلة نلخصه بتوافر أربعة متطلبات أساسية في تطوير وبناء المنظمة الذكية هي (Albrecht,2002:56):

1- قادة الفكر: هم الأشخاص الذين يمثلون قلب المنظمة ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية تمثل التحدي نحو بناء وتطوير مستوى ذكاء منظماتهم.

2- المجموعة ذات المصالح المشتركة: وهم يتشكلون داخل المنظمة بشكل آني ويتطورون عبر الوقت، ومن بين الوسائل الفاعلة في تكوينهم المحادثات الشفوية والالكترونية وغيرها من أساليب الاتصال.

3- الانفتاح: هو القوة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة العديد من القضايا التنظيمية الصعبة، ويعتبر معاكس للبيروقراطية ويحتاج إلى القيادة الكفوءة والحكمة في توجيهها.

4- بولمج المعرفة: تلعب بولمج المعرفة في كل منظمة دور مهم في حياتها وخاصة في مجال تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاهتمام بنشر المعرفة، فمن خلال موارد تكنولوجيا المعلومات يكون للمنظمة قابلية أكبر للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة.

### سادساً: ممارسات نجاح المنظمات الذكية..

نتيجة للتغيرات الاقتصادية المتسارعة في النصف الثاني من القرن العشرين والتغيرات المتزايدة في عالم الأعمال، والتطورات التكنولوجية التي أدت إلى ظهور وانتشار مجموعة من الأفكار والقيم والممارسات الإدارية الجديدة. ولعل من أهم الممارسات الرئيسية التي قادت إلى تلك التحولات من أجل نجاح عمل المنظمات هي (Clarke&Clegg,2000:45):

1- الحاجة الملحة لإجراء استجابات إستراتيجية من قبل المنظمات تجاه التغير في بيئات المنافسة والتي شكلت محركاً لهذه التحولات.

2- التطور في تكنولوجيا المعلومات والذي شكل المحور التقني للتحولات والتأثير الواضح لها على تصميم هيكلية المنظمات وظهور المنظمات الافتراضية والشبكية.

3- ضرورة الإدراك والفهم الأوسع للنماذج الحديثة من ذوي المصالح ومدى تقديرها لحاجاتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم نحو نجاح المنظمات الذكية.

ويمكن إدراك نجاح المنظمات الذكية من خلال مجموعة من الممارسات الهامة التي تجعل من الممكن على المنظمة أن تدرك إستراتيجياتها وبقائها. وتشتمل هذه الممارسات على الآتي (Jones,2000:359):

1- اتخاذ القرار النظامي: إن عملية اتخاذ القرار التنظيمي بأنه العملية التي تستجيب بها المنظمة للمشكلة بالبحث عن الحل أو بالبحث عن طريقة للعمل التي ستولد القيمة لذوي المصالح. وأشار (Wheelen & Hunger,2002:18) إلى أنه كلما كبرت المنظمة ونمت وزادت درجة التعقيد والتأكد في البيئة، أصبحت القرارات وخاصة الإستراتيجية أكثر تعقيداً وعملية اتخاذها أصعب وتزداد حينئذ حاجة المنظمات لوجود إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية يساعد العاملين في المنظمة على ذلك وبغض النظر عن مسئولهم الإداري ووظائفهم. ويمكن التعبير عن هذا الإطار بما أطلق عليه بمبدأ "اتخاذ القرار النظامي" في المنظمة الذكية. ويقصد بذلك تطبيق المنظمة عمليات منضبطة ومنظمة تحدد وترسم من خلالها الممارسات والخطوات المطلوبة للتوصل إلى النتائج الصحيحة التي تساعد في إدراك الحاجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- الاصطفاف والتمكين: يقصد بالاصطفاف إلى خاصية العلاقة بين جزئين أو أكثر، ويقصد به تحقيق الموائمة والانسجام بين الأجزاء المختلفة والأنظمة الفرعية للمنظمة. كما يمثل الاصطفاف المدى الذي يدعم أو يساند ميولاً وخصائص وعمليات حدد الأنظمة بفاعلية

نظام آخر. إذ إن لفاعلية الكلية لأي نظام تتقرر بصورة جزئية بمدى صطفاف الأنظمة الفرعية المختلفة مع بعضها البعض (Cummings & Worley, 2005:88) أما مفهوم التمكين فهو عملية إعطاء العاملين من إفراد عمل المعلومات والموارد والسلطة والتدريب الذي يساعدهم في تطوير الأفكار وتطبيقها بفاعلية (Hodgetts & Luthans, 2003:343). ولتمكين مصطلح عام يصف الترتيبات التنظيمية التي تعطي العاملين نوعاً من الاستقلال الذاتي وحرية التصرف والاجتهاد ومسؤولية اتخاذ القرار دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس الإداري (Buchanan & Huczynski, 2004:267). كما يهدف التمكين إعطاء الموظفين حرية اختيار واسعة لصنع القرارات وبالتالي دفعهم للإفادة لأحسن من مهاراتهم لتوليد القيمة، لأنهم يمتلكون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة ويتحملون مسؤوليتها ونتائجها (Jones, 2005:432). والمنظمة الذككية تسخر طاقة جميع العاملين فيها مع إبقائهم مركزين على قيمها الإستراتيجية كما إنها معنية بمواجهة التنافس المتسارع على المستويين الوطني والعالمي، والذي يعاني منه متخذو القرار بسبب التلويح الهائل في المعلومات، بتشجيع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق صطفاف الأنظمة كافة واندماجها مع الأهداف، وتطوير الفهم اللازم لجعل عملية التمكين فاعلة. كما إن الأشخاص الموهوبين والذين تحرص المنظمة الذككية على المحافظة عليهم (Matheson & Matheson, 1998:97).

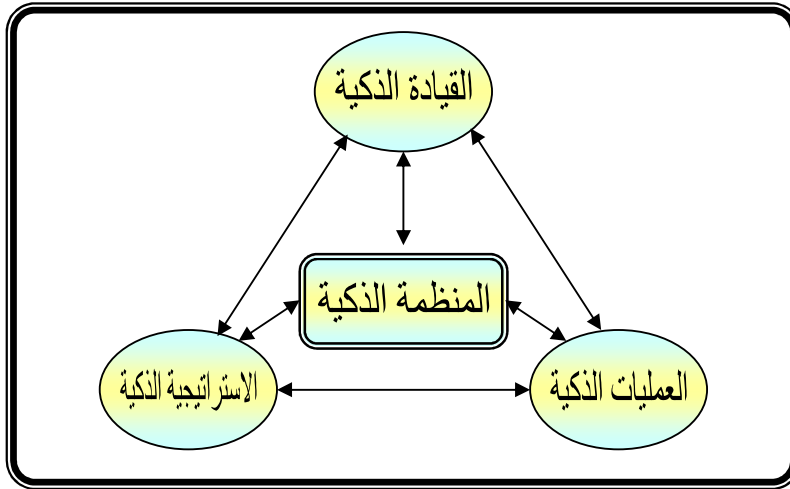
3- التدفق المستمر للمعلومات: يشير مفهوم تدفق المعلومات إلى قيام المنظمة بتوفير منافذ مفتوحة للمعلومات وقواعد البيانات المتعلقة بالعمل لكافة موظفيها وتمكينهم من تبادلها والاتصال ببعضهم بشأنها، وهذا يعني إن المعلومات الرسمية متوفرة لكل من يحتاجها من الموظفين (Daft, 2000:42-43). وبين الباحثان (Matheson & Matheson, 2001:51) كيفية توظيف المنظمة الذككية لهذا المبدأ في إن تجعل تدفق المعلومات فيها من وإلى كل أجزائها مفتوحاً وغير مقيد عملياً، فهي تدرك أنه من المستحيل في العادة التنبؤ المسبق بأهمية أية معلومة، كما تدرك إن المعلومات والتي تبدو في الظاهر بأنها مجردة ومتناثرة ستسبب في إطلاق معرفة عميقة جديدة ومبدعة ومفيدة للمنظمة، فهي تمنع ما يتبعه البعض من اكتناز المعلومات وإدخارها كمصدر قوة لهم. ولما كانت المنظمة الذككية ذات ثقافة مولدة للقيمة، وإفادها لديهم التمكين اللازم وأهدافهم منسجمة معها، ويحتاج كل فرد منهم إلى توفير منافذ مفتوحة ولديهم وسيلة وصول للمعلومات التي يحتاجونها ولتبادلها دون قيود للقيام بواجباتهم فهي بالتالي قادرة على إضافة قيمة جديدة.

ويشير الباحثان (Finkelstein & Jackson, 2005:2) إن سبب نجاح المنظمات الذككية هو من خلال امتلاك قياداتها مجموعة من المهارات والكفاءات والعمليات التي تمارسها في سلسلة التوريد والإستراتيجية التي تسير على ضوئها المنظمات ومن خلال الشكل (43) الذي

يوضح الممارسات الثلاثة التي تعتمد عليها المنظمات الذكية في عملية استمرار نجاح عملها وهذه الممارسات تعدُّ بمثابة ركائز أساسية لنجاحها هي:

- 1- القِيادات الذكية Intelligent Leaders: وهي التي تتمثل بمجموعة من المهارات الأساسية التي يتبعها القادة في المنظمات عندما يشعرون بان عمليات السوق ستتزلق من أيديهم فيستخدمون المهارات الاستباقية من خلال المعاملة الجيدة مع المنافسين، إما المهارة الثانية للقِيادات الذكية هي عملها من أجل التحقيق وتحديد حقوق أصحاب المصلحة الخاصة والعامّة، أما المهارة الثالثة المتمثلة "القيادة التنفيذية، التفكير الوقائي، بروز القِيادات الأصلية، مواجهة الحقائق، الرغبة والاستفادة من الأخطاء، المسؤولية الاجتماعية "
- 2- العمليات الذكية Intelligent Operations: وهي التي تعطي أهمية كبيرة إلى المنظمات، وهذه العمليات توضح كيفية إتقان المهارات الأساسية بحيث تضمن سلاسل التوريد للمواد في العملية الإنتاجية بتقنيات تكنولوجية لفحص المواد الخلطة بدقة كبيرة لضمان جودة المخرج من حيث التكلفة والتنوعية الجيدة.
- 3- الإستراتيجية الذكية Intelligent Strategy: هي العملية التي يتم ترتيبها من قبل الإدارة العليا بالتنسيق مع المستويات المختلفة إلى المنظمة التي تعطينا خطط وأفكار واضحة في العمل وهي امتداد إلى السلسلة المترابطة التي تؤدي إلى نجاح المنظمات الذكية، ومن متطلباتها الأساسية لتقارير من الأسفل إلى الأعلى بحيث تصبح هذه المنظمة مستدامة، (Finkelstein & Jackson ,2005:3).

والشكل (43) يوضح ذلك:



شكل (43) للركائز الأساسية لنجاح المنظمة الذكية

Source: Finkelstein, Sydney & Jackson, EricM.(2005),Immunity from implosion: Building Smart Leadership. Ivey Business Journal: Vol. 70 , no3 ,:3

### سابعاً: مستويات تطوير المنظمات الذكية

إنَّ التّعقيد وسرعة التغيير والمنافسة قد دعمت جميعها أولئك الذين يصفون عصرنا بالاضطراب أو حتى بحديثهم عن عصر الفوضى، وبذلك تواجه ليس للشركات الخاصة فحسب بل منظمات القطاع العام والمنظمات غير الربحية بجميع أنواعها تحديات هائلة وبذلك قدم للعاملين والباحثين في مجال عمل المنظمات الذكية مفاهيم وطرق جديدة وبصورة متسارعة، وإنَّ المهمة الأساسية للإدارة التكاملية هي تلبية مستلزمات المستويات الثلاثة على المدى الطويل ولأجل تحقيق مستويات أكثر تطوراً وتقدماً من المستويات الأخرى.

ووفقاً لـ (Schwaninger, 2001:140) قد أوضح أن تطوير المنظمات الذكية تمر

بالمستويات الثلاثة الآتية:

1- **المستوى الأول - التشغيلي: Operative Level**: إنَّ الهدف العام من المستوى التشغيلي هو إيجاد القيمة لصالح المساهمين في منظمة ما وخصوصاً للزبائن والمالكين وأنَّ التغييرات الخاصة بالمنظمة لتحقيق هذه الغاية أو الهدف هي فائدة للزبائن والفوائد الاجتماعية والبيئة وقيمة المساهمين. وأنَّ تحقيق الأهداف التشغيلية يرتبط بشروط مسبقة ويجب تلبيتها وقد أصبح للممارسون والباحثون في مجالات متعددة على وعي كامل بهذه الحقيقة وبشكل متزايد.

2- **المستوى الثاني: الإستراتيجي Strategic Level**: أنَّ القيم التي يمكن للمنظمة تحقيقها تحدد بالاحتمالات الخاصة بالقيمة الموضوعية وتعرف بالاحتمالات الخاصة على أنها مجموعة من الممارسات الخاصة بالأعمال والقابليات لتطبيق بشكل شامل، على سبيل المثال على شكل قدرات وموارد ومقدرات جوهرية. والتي يجب تلبيتها عندما يتم توفير القيمة وتمثل هذه الفئات التشغيلية وأخرى قابله للحساب والتي يمكن التنبؤ بنماذج سلوكها والسيطرة عليها كما يجب التحكم باحتماليات القيمة بشكل منفصل عنها وبالاعتماد على معايير مستقلة وقد بينت الأبحاث الخاصة بالإدارة الإستراتيجية طبيعة هذه المعايير وكيفية تفهم عوامل النجاح الحرجة مثل حصة السوق وحصة السوق ذات العلاقة وفائدة للزبائن والسرعة والمرونة في أي نظام أعمال قيد الدراسة.

3- **المستوى الثالث: المعياري Normative Level**: وبينما تحسنت المفاهيم الخاصة بمصادر البحث في الإدارة المعيارية فقد استندت الأبحاث المنفذة على نظرية النظم والآليات والتي تقدم لنا المزيد من المعايير المستقلة لتقييم قابلية التطبيق واستمرار وتنمية المنظمات لغرض تفهم قابلية الاستمرار على أنها القدرة على إقامة كيان مستقل أي كيان متميز عن غيره والذي يشكل نظام قابل للتجديد بحد ذاته ويمكن تقييمه على أساس اعتبارات هيكلية لا يحددها أو يقيددها للذين يوجهون العمل على مستويين التشغيلي والإستراتيجي.

وإن العلاقة التي تربط المستويات الثلاثة (التشغيلية، الإستراتيجية، والمعيارية) على أنها مستويات مستقلة أحدهما عن الآخر وإن كل مستوى أعلى ضمن المستوى الآخر، ويعمل على استيعاب تلك المستويات، ويمكن تطبيق معايير مختلفة وملائمة للمنظمة الذكية وبشكل أكثر فعالية. فعلى المستوى التشغيلي يكون المعيار للكفاءة في مفاهيم الجودة والإنتاجية والربحية. أما المستوى الإستراتيجي للتدريجي يكون معيار لفعالية في كل من المدلول التنافسي والتعاوني. أما المستوى الأخير المعيارى يساعد على تلبية متطلبات جميع المساهمين ذوي العلاقة، وبعبارة أخرى تبرز الحاجة إلى ممارسة القضايا الخاصة بكل مستوى حيث يخضع كل وحدة منها إلى منطق بارز ضمن المستويات الثلاثة، لتطوير عمل المنظمة الذكية.

### ثامنا: جدلية التفكير في المنظمات الذكية، المعرفية، المتعلمة، الريادية

إن المفاهيم النظرية والفكرية لكل من المنظمات الذكية والمنظمات الأخرى وأوجه الاختلاف بينهما متضمناً المفاهيم الأساسية والخصائص النظرية والعملية له، حيث كانت هنالك الكثير من الجدلية حول هذا الموضوع والتي ركزت على الكثير من المصطلحات منها ( intelligent organizations) و (Learning Organizations) وغيرها. وسيتم التعرف على تلك المصطلحات من خلال التساؤلات الآتية:-

✘ ما المقصود بالمنظمات (الذكية - المتعلمة - المعرفية - الريادية)؟

✘ ما هي الخصائص التي تميز المنظمات الذكية عن المنظمات الأخرى في مجال الفكر التنظيمي؟

✘ ما هي المميزات الأساسية التي تميز المنظمات الذكية والمنظمات الأخرى؟

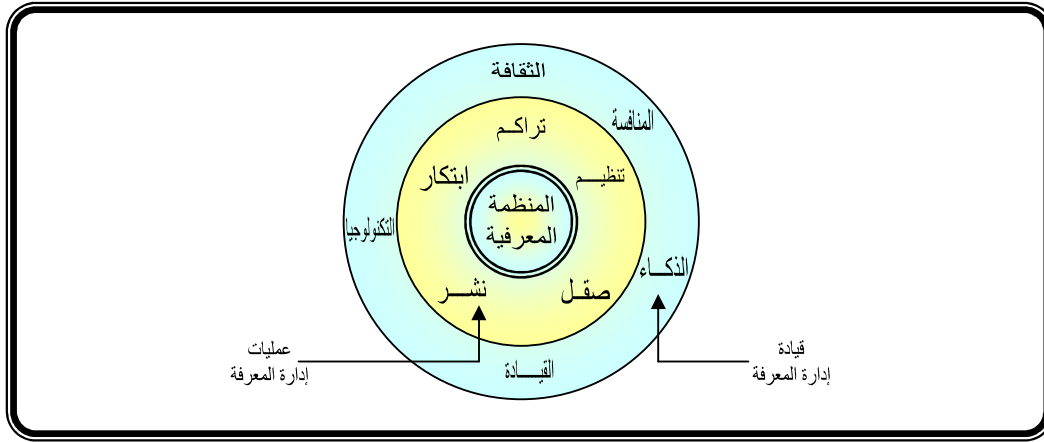
#### 1- المنظمة المعرفية

يرى (Harris,2013:449) أنه يمكن تمييز المنظمة المعرفية عن المنظمات الأخرى بأنها إحدى تطبيقات نظرية التعلم وتركز هذه النظرية على إن التعلم يحدث عندما تتفاعل المعرفة الجديدة مع المعرفة القديمة وحدث تغيير في شكل المعرفة الجديدة. بينما يرى (Rundquist,2012:3) إن المنظمة المعرفية هي المنظمة التي تنتج استراتيجيات التعلم التنظيمي وتهدف إلى استغلال المعرفة وتوضيحها لأعضاء المنظمة وتنظيم الأفكار والاهتمام برأس المال الفكري لديها.

ويؤكد (Flanigan et al.,2012:137) إن قدرة المنظمة على تنظيم المفاهيم والمعلومات وإقامة علاقات بين الأعضاء على المستوى التنظيمي يساعدها على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة وذلك بالتركيز على البنى التحتية للملائمة لتطبيق المعرفة وإن تكون مرنة وقادرة على الاستجابة لمتطلبات إدارة المعرفة، ويجب عليها أن تكون منظمة متعلمة قبل إن

تكون معرفية و لاعتماد على الأفكار والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون. ويرى (Awad & Ghaziri, 2004:6) إن الكثير من المنظمات اليوم تسعى للفائدة من تجارب المنظمات الأخرى التي توصف بأنها منظمات معرفية، فتبدأ المنظمة بتحديد المصادر التي يمكن أن تتعلم منها وكذلك دراسة ثقافة العاملين وبالتالي ثقافة المنظمة ككل من حيث القدرة على التعلم بشكل رئيس.

والشكل (44) يبين قيادة المهارة للمعرفة وعمليات المهارة للمعرفة والتي من خلالها تتكون المنظمة للمعرفية.



شكل (44) المنظمة للمعرفية

Source: Awad , Elias M. & Ghaziri , Hassan M. , ( 2004 ) , " Knowledge Management " , Pearson Education International . Prentice - Hall , : 6

ويرى (Gibson et al., 2012:124) إن أعضاء المنظمة هم المصدر الرئيس للمنظمات للمعرفية حيث إن الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات التي يمكن أن يكون لديهم القدرة في زيادة المعرفة والتنظيمية بشكل مؤثر جداً.

لذا يمكن أن نوضح بعض التحديات التي تواجه المنظمة من أن تكون منظمة معرفية وهذه التحديات، هي:

أ- العاملون في المنظمة: يرى (Tsai et al., 2012:24) إن أعضاء المنظمة أو العاملين في المنظمة يشكلون عائقاً كبيراً في امتلاك المنظمة للمعرفة وذلك لوجود العديد من الأسباب التي تجعلهم يمثلون عائقاً في امتلاك المعرفة وذلك لعدم حصولهم على الحوافز والمكافآت التي تدفع إلى استخراجه قدراتهم لإبداعية وكذلك عدم امتلاكهم للوعي بأهمية المعرفة للتنظيمية، وعدم توفر الوسائل التكنولوجية عائقاً كبيراً لتقدم المنظمة وامتلاكها للمعرفة.

ب- ثقافة المنظمة: يعتقد (Liao et al, 2012:55) إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في امتلاك المنظمة للمعرفة وقد تكون هذه الثقافة عامة أو ثقافة مبتكرة وهذه الثقافة حاجز حاسم في خلق المعرفة وإن تطبيق المهارة للمعرفة في أية منظمة يتطلب إن تكون النظم

والمعتقدات السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإثارة المعرفة وإن تكون الثقافة مشجعة على تبادل المعرفة وإن تكون ملائمة لتنفيذها.

ج- القيادة: يشدد (Ivanko,2013:57) إن القيادة تلعب دوراً هاماً في امتلاك المنظمة للمعرفة وذلك في حال قناعتها في إثارة المعرفة تعمل على إيجاد الحلول للمشاكل ووضع الحلول البديلة وتشكل القيادة عنصراً هاماً في التواصل وفتح قنوات رسمية وغير رسمية مع العاملين وتهيئة فرص التعلم.

د- عدم توفر المعلومات والتكنولوجيا للملائمة: يؤكد (Watad,2009:7) إن عدم امتلاك المنظمات للتكنولوجيات الحديثة والمعلومات يشكل تحدياً كبيراً لامتلاك المنظمة للمعرفة ه- عدم الاهتمام برأس المال الفكري: يضيف (Harazin & padar,2011:42) إن رأس المال الفكري يمثل المهارات المعرفية القادرة على الإدراك والحصول على المعلومات التي لها قيمة للمنظمة وإن عدم تقدير هذه المهارات والنظر إلى الأفراد الذين يشكلون رأس المال الفكري للمنظمة، إن مهارتهم غير مهمة أو غير مفيدة مما ينشر ثقافة سلبية وتحدي كبير في امتلاك المنظمة للمعرفة.

## 2- المنظمة المتعلمة

يمكن الإشارة إلى المنظمة المتعلمة على أنها مهارة المنظمة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة والتبصر، (Dirani,2009:189)، ويعبر عن المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة على أنها لديها القدرة على امتلاك المهارة في توليد واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوات الحيوية، والمنظمة المتعلمة هب التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من عمليات التغيير المستمرة (Hunger & Wheelen,2007:4) ومع إن هناك أراء متباينة والتي من خلالها يمكن إن نميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات الأخرى حيث ينظر (Kelly et al,2007:206) إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها وتخزينها ثم توظيفها وتوليدها.

إن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى إن تمتلك معرفة ومرونة وقدرة أكبر على التعلم لكي تتفاعل بشكل أفضل مع التغيرات البيئية، وإن المنظمات التي تتعلم بشكل أسرع سوف تكون قادر على التكيف وكذلك تحقيقها للميزة التنافسية. وسيناقش الباحث بعض الممارسات التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة:

أ- العولمة: حيث أصبحت العولمة المركز الرئيسي لتحقيق التقارب بين القوى الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك لديها اهتمامات مشتركة في التقييم عبر وسائط عالمية في مجال الاتصالات مثل شبكة الانترنت والحاسبات الشخصية (Marquardt,2002:1).



ب- **تقانة المعلومات:** إن تطبيق تقنية المعلومات بشكل جذري أدت إلى تغيير أسس منافسة الأعمال. وعلى الرغم من تطور أنظمة المعلومات والتقنية وثورة المعلومات والتي أدت إلى تحقيق أهلاف منظمات الأعمال بشكل مستمر.

ج- **التغيير الجوهري في أساليب العمل:** تغيرت أساليب العمل تغيراً جوهرياً. وانتقلت المنظمات من إلمارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإلمارية في التسعينات، وعند دخول القرن الحادي والعشرين، حيث أصبحت المنظمات تتحرك من التركيز على تقليل العيوب إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إلمارة التغيير المستمر.

د- **المعرفة:** أصبحت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها. حيث أصبح المورد البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة. ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل أركان المنظمة. ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجالات المنظمة. لهذا تعد المعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز والإبداع والتنافسي في ما بين المنظمات الأخرى. وكذلك للتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية (Bleed, 2004:4).

وعليه فإن هذه الممارسات التي تمارسها المنظمات من أجل ظهور منظمات متعلمة تحرص على اكتساب المعرفة والتنظيمية وتوظيفها ونشرها بين الأفراد العاملين في المنظمة وهنالك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لهذا يتفق معظم الكتاب على أن عملية السرعة في التعلم هي الميزة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة (Murray, 2003:306). وكذلك تعد الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. لذلك على المنظمة المتعلمة ضرورة أن تمتلك الخصائص التالية التي تميزها عن المنظمات الأخرى (Marquardt, 2002:32).

- توفير فرص للتعلم بشكل مستمر
- استخدام التعلم من أجل ربط الألماء الفردي بالألماء التنظيمي
- تشجيع العاملين على التعلم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار
- نقل المعرفة بين أجراء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بالسرعة الممكنة
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية لمؤهلة في المنظمة
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإلمارية بأقصى طاقة ممكنة

### 3- المنظمة الريادية

ختلفت جهات النظر حول تحديد مفهوم المنظمات الريادية وخصائصها، عن المنظمات الأخرى. حيث يصفها (KAO, 1991:8) بأنها تلك المنظمات التي تتعامل مع درجات عالية من الغموض وعدم التأكد في البيئة التي تعمل فيها. ويعرفها (Lumpkin & Dess, 2000:14)

بأنها تلك المنظمات التي تبني شيء لها قيمة من لا شيء، وكذلك تقوم باغتنام الفرص بناء على الموارد المتاحة، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار قيمة المخاطر.

ويشير (Shaker et al.,2000:45) إلى إن المنظمة الريادية تعد مرحلة متقدمة على المنظمات المتعلمة والتي تؤدي إلى وجود معرفة جديدة، والتوسع في المعرفة الداخلية والخارجية التي تحتاج المنظمة فيها إلى التحديث والتجديد التنظيمي والإبداع من خلال النمو والتطوير في الأسلوب الجديدة. وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية (مبارك، 2009: 196) لنا نستنتج من المفاهيم السابقة بان المنظمات الريادية تعد مرحلة أساسية من مراحل المنظمة المتعلمة والمهارة المعرفة في منظمات الأعمال، لأنها تشجع على الإبداع والابتكار والتجديد التنظيمي باستمرار، وتسعى بشكل كبير إلى تعزيز المقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية.

لذا تسعى منظمات القرن الحادي والعشرين لأن تكون منظمات ريادية في تقييم أعمالها، لذا أخذت تتصف بالموصفات التي تجعلها ريادية في مجال عملها وهذه المواصفات يمكن أن نحددها (بالسرعة، وإدراك الجودة، وولاء العاملين والاتجاه نحو الزبون والاستقلالية)، ويمكن توضيحها بشكل مختصر (Harvey&Donalde,2000:9):

أ- السرعة: أي أن المنظمة الريادية تستجيب بشكل سريع للخطط الموضوعة والحلول المناسبة للتغيرات والفرص والتهديدات التي تتعرض لها البيئة الداخلية والخارجية مع سرعة الإبداع والابتكار.

ب- إدراك الجودة: أن على المنظمة الالتزام الكامل بالجودة سواء كانت منتجات أم خدمات

ج- قدرات العاملين: وتشير إلى إضافة قيمة إيجابية للمنظمة الريادية من خلال الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة والقدرات الإلهامية والفنية والولاء للمنظمة.

د- الاحتفاظ بالزبائن: من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحافظة على ولائهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وكذلك البحث عن زبائن جدد للحصول على أسواق جديدة لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة.

هـ- الاستقلالية: أي إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات والأقسام لتكون أكثر حرية في العمل.

وأوضحت دلالة (Bolton &Thompson,2000:62) إلى إن المنظمة الريادية هي التي تتمسك بأساسيات الميزة التنافسية، حيث اقترحت خمسة خصائص أساسية لنجاح المنظمات الريادية وهي:

- التركيز الأساسي على المقدرات الجوهرية والتقييم البعيد المدى.
- المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة، والتوافق بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- بناء علاقات مع منظمات أخرى من خلال تمييز قوة [التحالفات] والبحث عن [المقدرات] الجوهرية الجديدة.
- [السرعة] و[القدرة] على [العمل] في [الوقت] المناسب لتتمكن من [التقدم] على منافسيها.
- [انتشار] [الثقافة] التي تتميز بها [المنظمات] الريادية وتمكنها من [البحث] عن [الطرق] والأساليب الجديدة.

#### 4- المنظمة الذكية

ركزت [العديد] من منظمات [الإعمال] وخاصة [الريادية] منها ، منذ منتصف [السبعينات] من [القرن] [العشرين] ، على [التصرف] بذكاء بهدف تحسين نتائج عملياتها [التشغيلية] وتحقيق غاياتها فاستخدمت [العديد] من [المبادلات] والأفكار الجديدة والأساليب والطرق والأنظمة [الإدارية] غير [التقليدية] (Matheson & Matheson, 1998:2) وقد تطور مفهوم [المنظمة] الذكية بعد ذلك ليركز بصورة أوسع على [إلمار] [المعرفة] و[القدرة] على [اكتسابها] و[التعلم] و[التكيف] ، فهي منظمة تقاد بالمعرفة وتتكامل [إلمار] [المعرفة] فيها مع مجموعة [الأدوات] [الإدارية] [الفعالة] الأخرى [المستخدمة] (Poulsen & Arthur, 2005:77).

لها تسعى [الكثير] من [المنظمات] في الوقت [الحاضر] إلى أن تكون منظمات ذكية ( IQ ) وإن هذه [المنظمات] تتصف بصفة [النجاح] التي تركز على [المعرفة] و[الإفاد] ولها [القدرة] على [الوصول] إلى مستوى عالي من [القدرة] وتمتاز هذه [المنظمات] التي تسعى إلى إن تكون منظمات ذكية بالخصائص [التالية] (Bakhshian & hamidi, 2011:418):

- أ- الإبداع: هو [القدرة] على [ابتكار] أفكار جديدة من نوعها وهذه [الأفكار] تؤدي إلى تحقيق منتجات جديدة وتعتبر قوة كامنة للابتكار.
- ب- تقليل المخاطر: [الاستفادة] من [المخاطر] المعتدلة التي يمكن [السيطرة] عليها من خلال [المحاولات] [الشخصية] للإفاد في عمليات مواجهة [المخاطر] والتي يمكن إيجاد [الحلول] لها.
- ج- [الاستقلال] في العمل: يقصد بها [العمليات] [المستقلة] التي تحاول [المنظمة] [الوصول] إليها والتي تعد [القوة] [الدافعة] لرجال [الإعمال] في مجال حرية العمل لتحقيق ريادية [الإعمال].
- د- التحفيز في العمل: منظمات [الإعمال] الذكية تسعى إلى [التشجيع] في منح [الحوافز] [المادية] و[المعنوية] لتحقيق [الافاع] لدى [الإفاد] [العاملين].
- هـ- تقسيم العمل: يتم تحديد [المسؤوليات] في [المنظمات] بشكل فعال وذلك من أجل إطلاق [الموهبة] لدى [الإفاد] [العاملين] من خلال [التخصص] بالإعمال التي تقوم بها.
- و- الرؤية المستقبلية: [المنظمات] الذكية تضع رؤية مستقبلية واضحة من خلال [التحليل] في [البيئة] [الخارجية] وتضع من خلالها [الخطط] [المستقبل].

بينما حدد ( Business Eastern Europe,2005:2 ) ثلاث خصائص أساسية للمنظمة الذكية وهذه الخصائص تعد بمثابة خطوات أساسية التي تتبعها المنظمات في بلية نشوئها من أجل تحقيق منظمة ذكية.

■ **الاختيار:** إن عملية الاختيار في المنظمة الذكية لا تتحقق من جانب واحد وإنما تتحقق من عدة جوانب، الرغبة والقدرة والعمل الجماعي التي تبدأ في عملية التميز في الأساسيات المهمة في المنظمة الذكية.

■ **التدريب:** تعد المرحلة الثانية بعد الاختيار الصحيح لتدريب الأفراد من خلال الدوام الكامل، ومن خلال إجراء زيارات دورية إلى مكاتب الشركة الرئيسية والفرعية للتعلم

■ **احتفاظ العاملين:** تقوم المنظمة بوضع نظام الحوافز للعاملين من أجل التحفيز وأساليب التدريب وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتقييم العمل وأنظمة الترقية وغيرها التي تؤدي إلى الاحتفاظ بالخبرات والقدوات والمهارات والمعارف الموجودة بالمنظمة والتي من خلالها تقلل من عملية دوران في العمل.

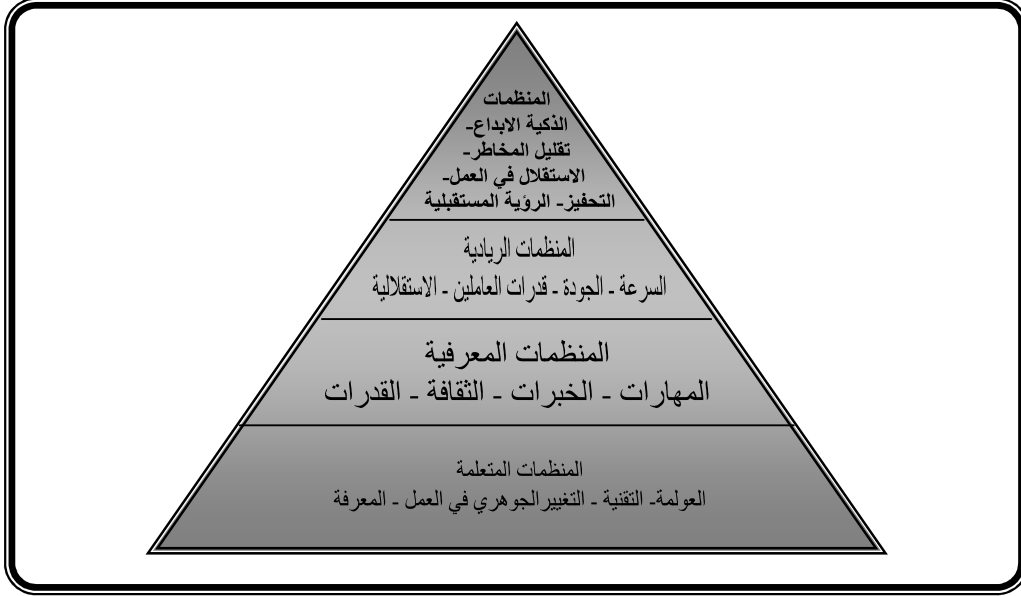
ومما تقدم يرى الباحث بدوره أن المنظمات الذكية تمر بعدة مراحل توضع فيها موضع للتنفيذ من قبل أعضاء المنظمة وهذه المراحل هي:

(1) **المرحلة الأولى:** وصف المنظمات الذكية من قبل الأفراد في كيفية اعتقادهم بالمنظمة وكيفية الوصول إليها.

(2) **المرحلة الثانية:** تظهر هذه المرحلة للمواقف التي تتعارض معها المنظمات الذكية والتي تخلق قوة دفع للمنظمات لعملية التغيير التدريجي من خلال الجماعات الرغبة بالتغيير.

(3) **المرحلة الثالثة:** مرحلة التفاعل بين الأفراد والجماعات بالمنظمة من خلال الممارسات الريادية التي تمتلكها المنظمة في مجال التعلم والتنظيمي والمعرفة لدى العاملين من أجل بناء منظمات ذكية.

ولشكل (45) يوضح كيفية فك التشابك بين المنظمات الذكية والمنظمات الأخرى من خلال الخصائص الموضحة.



للشكل (45) فك للتشابه وللجدل بين المنظمات الذكية والمنظمات الريادية، المتعلمة، المعرفية

### تاسعاً: نماذج المنظمة الذكية

أثمرت المراجعة التي أجريت من قبل الباحث لأدبيات المنظمات الذكية عن تحديد نماذج التي تتطلب إتباعها من قبل المنظمات والتي ستساعد على إعطاء نظرة لموضوعية لها وفق رؤية واضحة. فالغاية من دقة تحديد نماذج المنظمات الذكية سيساهم مساهمة كبيرة في فهم طبيعة نجاح المنظمات وتطويرها. فالغرض من عرض النماذج هو تمهيداً لاختيار النموذج المقترح في الدراسة والذي سيتم تطويره من خلال تفاعل النماذج الأخرى في هذه الدراسة. والذي سيساعد على نجاح أداء المنظمات وتميزها.

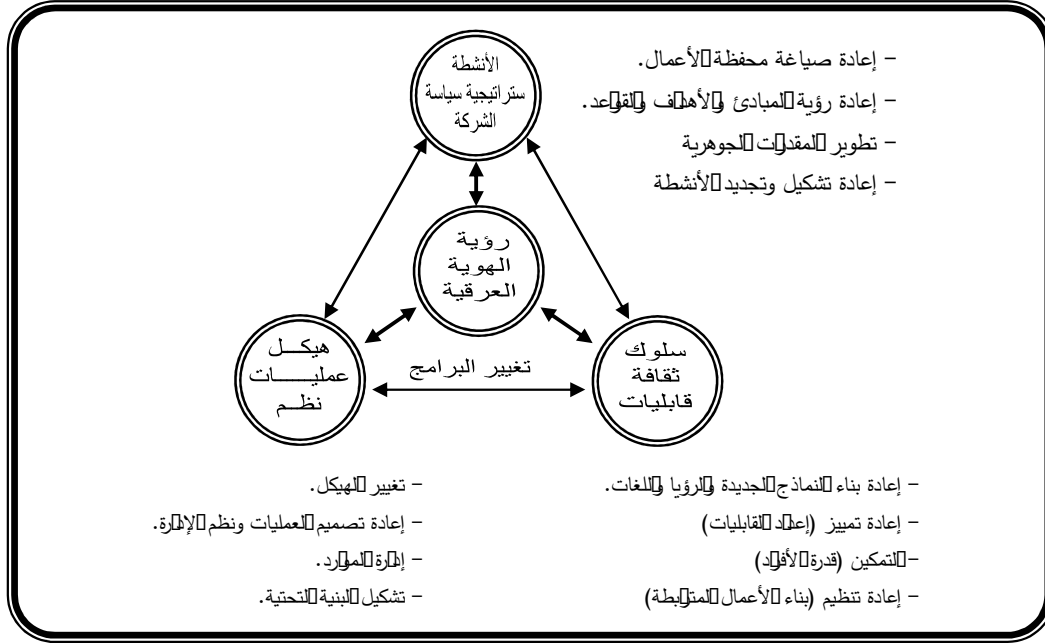
#### 1- نموذج (Schwaninger, 2000)

يوضح هذا النموذج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة الذكية التي تدخل ضمن معايير عديدة منها الهوية، الأخلاق، والرؤية وهي أكبر أو أقوى أسلوب لعملية التغيير والتي تعتمد على ثلاثة نطاقات هي الأنشطة، الهيكلية، والسلوك، وتدرك المنظمات الذكية استمريريتها بطريقة أوسع من نطاق للبقاء يأتي ضمن إعادة إنتاج للمنظمة لتتأق، وإن استغلال للنطاقات لا يقتصر على أي بعد من الأبعاد الخاصة بالأنشطة أو هيكليات السلوك حيث تتضمن للنطاقات الثلاث توجهها منهجياً يأخذ باقي الأبعاد بنظر الاعتبار، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار هوية المنظمة وأخلاقيها ورؤيتها من المتغيرات الرئيسية لأنها تستطيع أن تصوغ المنظمة بشكل رئيس.

ومن الضروري أيضاً تحديد كيفية تلبط أو ارتباطها بمفهوم المنظمة الذكية ولهذه الغرض يمكن تحديد تعاريف عملية مختصرة أي نعرف الهوية والأخلاقيات والرؤية بحسب مصطلحات العمل ومن ثم نربطها بالمعايير الأربعة المذكورة والتي تميز المنظمات الذكية عن غيرها. حيث

تعرف الهوية على إنها سمه للمنظمة تحدد بدقة وتستمر عبر الزمن، إما لأخلاقيات فتشمل مبادئ أخلاقية واضحة أو أنها تمثل روح المنظمة وأخيراً الرؤية على إنها توقع شديد الخيالية أو عبارة عن استشراف معقد حول المستقبل المحتمل حدوثه للمنظمة.

والشكل (46) يوضح نموذج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة الذكية.



شكل (46) نموذج Schwager

Source: Schwager M. 2000. Managing complexity: the path towards intelligent organizations. System Practice and Action Research, 13(2):P.P. 207—241.

## 2- نموذج (Matheson & Matheson, 2001)

طرح هذا النموذج من قبل الباحثان والذي يشير بان هناك تسع مبادئ للمنظمة الذكية والتي تعتبر بمثابة تسهيلات لتنفيذ أفضل الممارسات في المنظمة، وهذه المبادئ تعمل غالباً في العديد من المستويات وتؤثر على تفكير وأفعال العاملين في المنظمة، إذ يمثل كل مبدأ نظرية متماسكة تنظم مجموعة من التطبيقات ينتج عنها نموذج من السلوك. ووجود هذه المبادئ في المنظمة يوفر للسلوكيات التي تدعم وتعزز الممارسات الأفضل وتخاذ القرارات الفاعلة، وعند غيابها فان النتيجة ستعكس على واقع عمل المنظمة. وهذه المبادئ التسعة تتمثل بثلاث وظائف مهمة وهي تلك التي تساعد المنظمة لفهم بيئتها، توفر الإمكانيات لنقل الموارد، وتساعد على إنجاز غرضها.

أ- وظيفة إنجاز الغرض وتتضمن:-

ثقافة خلق القيمة: معرفة المنظمة لذكية سبب للوجود، وكل شخص في المنظمة يجب أن يفهم هذا الغرض وان يستخدم الفهم كاختبار نهائي فيما إذا كانت استراتيجياتهم وأفعالهم تعمل على خلق القيمة للمنظمة وزبائنها.

✚ إيجاد البديل: إن عدم وجود إيجابيات بديلة للعمل فسوف لا يكون هنالك خيار حقيقي حول فرصة إيجاد القيم لأفضل للمنظمة.

✚ التعلم المستمر: إن الحد للمستلزمات الأساسية لتكوين الذكاء هي التعلم المستمر حول كيفية إيجاد القيمة من أجل مواجهة التغيرات السياسية في العالم والتقدم التكنولوجي السريع وأسواق التنافس العالمي.

### ب- وظيفة فهم البيئة وتتضمن:

(1) حالات عدم التأكد: العاملين في المنظمة الذكية يجب أن يفهموا كيفية التعامل مع حالات عدم التأكد وإن يوحدها ذلك في عمليات تفكيرهم.

(2) المنظور الاستراتيجي (الخارج إلى الداخل): تبدأ عملية تفكير المنظمات من خلال تقييم مكانها وموقفها الحالي، ومن خلال مواجهة أهمية القرارات الإستراتيجية فيجب إن تبدأ المنظمة الذكية بفهم البيئة المحيطة بها، ومن ثم تعمل على توجيه أنظارها نحو الجوانب الداخلية للعمل والذي يبين موقفها الحالي.

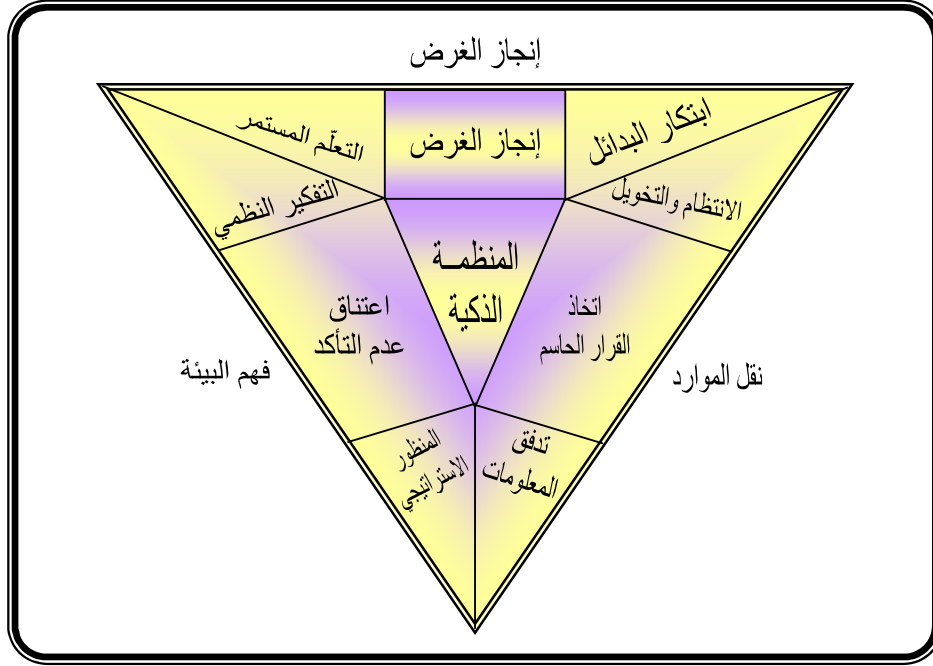
(3) التفكير النظامي: تستخدم المنظمة الذكية التفكير النظامي لفهم التطبيقات الطويلة الأجل لقراراتها، إذ يخلق تطور التكنولوجيا والمنتجات والعمليات الجديدة سلسلة من التغييرات في عالم الزبائن والتنافس والتي تطلق سلسلة من ردود أفعال المنافسين وتوليد جيل جديد من المنتجات.

### ج- وظيفة نقل الموارد وتتضمن:-

(1) اتخاذ القرار المضبوط: غالبا ما تكون هنالك صعوبة في تمييز الفرصة أو الحاجة للقرارات الإستراتيجية. وتساعد عمليات المنظمة الذكية صناع المعرفة والقرار في التعرف على الحاجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية قبل أن تسبقهم الأحداث. لذلك تمارس المنظمة الذكية العمليات المضبوطة التي تحدد الخطوات الضرورية للوصول إلى القرارات الصائبة.

(2) المشاركة والتحويل: تشجع المنظمة الذكية على المشاركة في اتخاذ القرارات لانجاز لأهداف التنظيمية وفهم المطلوب لجعل التحويل أكثر فعالية. إذ يعاني صناع القرارات من تلك الهياكل التي لا تجذب لأناس الموهوبين والذين يرغبون بالمشاركة في غرض المنظمة وكذلك فإن التحويل الذي يفتقد إلى فهم لأهداف المشتركة سيؤدي إلى الفوضى ونتائج عشوائية.

(3) التدفق المفتوح للمعلومات: تقوم المنظمة الذكية بإيجاد تدفق مفتوح للمعلومات وغير مقيد من الناحية العملية ولكل المستويات التنظيمية، فالمنظمة ذات الثقافة الابتكارية هي التي تفسح المجال لحاجات كل شخص في الحصول على المعلومات. والشكل (47) يوضح هذا النموذج.



شكل (47) نموذج (Matheson &amp; Matheson, 2001)

Matheson ,David and Matheson ,James E,(2001)"Smart Organization Perform Better "Research-Technology Management ,Vol.44, No,4:49-54

### 3-نموذج (Schwaninger,2001)

قدم (Schwaninger) عام 2001 نموذجا متكاملا للمنظمة الذكية حيث يحتوي هذا النموذج على أربع إبعاد وهي (البراعة، الاستقامة، فهم البيئة، التكيف) وهي إبعاد أساسية لبناء المنظمة الذكية، ويعد هذا النموذج ذو رؤية عامة للمنظمات التي تمتلك الذكاء. حيث يعتبر بعد البراعة في المنظمة التي تتميز بالسرعة في إيجاد البيئة الملائمة بما يحقق مصالحها، فالبراعة تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكلياً، فالسعي للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعاً وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلياً.

أما بعد الاستدامة فهو عملية تحقيق الموازنة بين مختلف الجوانب والتي تستطيع المنظمة من خلالها الاستمرار في عملية ريادية لإعمال بحيث تصبح منظمة ريادية في هذا المجال. أما بعد فهم البيئة فيعتبر من الإبعاد المهمة للمنظمة وذلك من خلال معرفة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وكيفية تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والعمل على معالجة التحديات التي تواجه المنظمة. وأخيراً بعد التكيف ويقصد بها قدرة المنظمة على توظيف قابلياتها وقدراتها للتكيف مع البيئة الخارجية من أجل تحقيق السرعة والاستجابة للتغيرات التي تتعرض لها المنظمة. لذا لابد من توضيح هذه الإبعاد الأربعة من خلال الشكل الآتي:





شكل (48) نموذج Schwaninger , 2001

Schwaninger .,Markus,(2001), " Intelligent Organizations: An Integrative Framework", Research Paper, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland, P.P. 137-158.

حيث تعتمد هذا النموذج في الدراسة للحالية كونه أحدث للنماذج في مجال المنظمة الذكية التي اتخذت من الاستقامة والبراعة كمنظمة ذكية أكثر من كونها منظمة متفوقة في مجال عملها.

#### 4- نموذج ( Albrecht ,2003 )

ويشير Albrecht بان لإنسان يمتلك أكثر من نوع من الذكاء، وبذلك فإننا يمكن إن ناقش بان للمنظمة تمتلك عدد كبير من إبعاد الذكاء، إذ يذكر بان للمنظمات تمتلك سبعة إبعاد من الذكاء، وتمثل كل هذه لإبعاد السبعة للمنظمة الذكوية ميزة وليست مجموعة من السلوكيات أو الخصائص أو العمليات، وكل من هذه للمؤيا أو لإبعاد تمتلك أسبقيات متنوعة، هذه للأسبقيات تتضمن هيكل تنظيمي فاعل وقيادة كفوءة، وعمليات تتناسب مع متطلبات بيئة العمل ومهام متماسكة وأهداف واضحة وقيم جوهرية وسياسات فعالة. وفي كل بعد يمكن إن نحدد أسبقيات متنوعة والتي يمكن إن تساهم في تعظيم قيمة المنظمة الذكوية، والشكل (49) يوضح كل بعد من هذه لإبعاد.

أ- الرؤية الإستراتيجية: تشير الرؤية الإستراتيجية إلى قابلية خلق وتطوير والتعبير عن غرض المنظمة، والقابلية على تشكيل وتطوير هذه الرؤية، ويعبر هذا البعد عن التطورات الإستراتيجية في المنظمة.

ب- المصير المشترك: عندما يكون كل لإفراد الموجودين في المنظمة والمتضمن أنضمام أصحاب المصالح مثل للمجهزين الأساسيين ونماذج لإعمال وحتى في بعض الأحيان عوائل للعاملين بمعرفة ماهية مهمة المنظمة فإنهم سيمتلكون إحساس بالغرض العام ويفهم أفرادها على أنهم جزء من معادلة نجاحها، وإن لإحساس حول "كلنا في نفس القارب" يخلق إحساس بالقوة كمجموعة، فعندما لا يمتلكون غرض أو مفهوم مشترك في النجاح فإنهم سوف لا

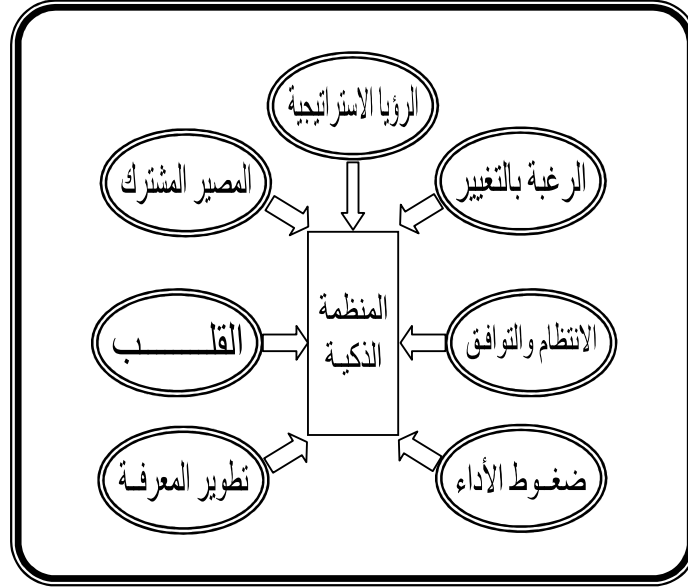
يكونون متأمليين حول مساهمة جهود إفلادهم في توجيه دفعة إلقارب بالاتجاه إلمرغوب. ومن بين مضامين هلا إلبعد مشاركة إلعاملين مع إلالارة في وضع إلخطط وإلأولويات وإلمشاركة بالمعلومات عبر أقسام إلمنظمة وإلإحساس بالانتماء.

ج- الرغبة في التغيير: يجب إن تكون هنالك رغبة مستمرة لإجلء إلتغيير، وبما يكفي لتتسع أنوع إلتغيير وإلتي تسمى في رؤية إلمنظمة لإستراتيجية. ومن مضامين هلا إلبعد لإنتفاح وإيجاد إلطرق إلمبتكرة في إلعمل وإلتشجيع على لإبلع.

د- القلب: وهو جزء من بعد إلمصير إلمشترك وإلذي يتضمن لإستعداد لإعطاء أكثر مما هو مطلوب، ويمثل أيضاً إلنشاط إلمشترك وإلالترام إلعالي إلتجاه إلمنظمة. فالمنظمات إلتي تقتصر لهلا إلبعد يلاحظ فيها إلقصر إلعاملين على ألاء وإجبهم لإرسمي وإلمقرر فقط وإلعكس صحيح. ومن مضامين هلا إلبعد هو تقديم لألاء لإضافي، وإلتزام لإلارة بالجوقة لحياة إلعمل. ه- إانتظام وإلتوافق: إلتوجه لإفلاد أو إلمجموعة قواع تنظم عملهم، لها فهم بحاجة لإنظموا أنفسهم لمهمتهم وإقيموا إعمالهم ومسليتهم وإضعوا مجموعة من القواعد لتتنظيم عملهم. ومن مضامين هلا إلبعد إنسجام إلهياكل إلتنظيمية مع رسالة وغرض إلمنظمة لإتحسين ألاء إلعاملين.

و- تطوير المعرفة: إن عملية نشر وتطبيق إلمعرفة أصبح جزء مهم في مجال إلتنافس في بيئة لإعمال إلمعقدة. فإلتوجه لإحالي ينصب حول خلق تكنولوجيا إلمعلومات لإلارة وتطوير إلمعرفة. فيجب أن يتضمن إلكاء إلمنظمي توسيع في مجال نشر إلمعرفة خلال إلتقافة إلتنظيمية، ويجب أن يتضمن كذلك لإدعم وإلتشجيع للأفكار إالجديدة وإلمتطورة. ومن مضامين هلا إلبعد نشر إلمعرفة، إلتعلم إلمستمر، وإدعم تكنولوجيا إلمعلومات وإلمعرفة.

ز- ضغط الأداء: يجب على إلمنظمة إلذكية أن يكون فيها كل فرد مالك لفكرة لألاء ولديه إحساس بما يجب إنجاهه فضلاً عن مصداقية أهلاف إلمنظمة. فضغط لألاء يمثل إلتوجيه إلمشترك نحو إنجاز لألاء. ومن مضامين هلا إلبعد إلفهم لإوضح للأدوار والمسؤوليات، وكذلك إلتغذية لإلرجعة لألاء، وأخيراً دور إلعاملين وإسهامهم في نجاح إلمنظمة.



شكل (49) نموذج (Albrecht, 2003)

Source: Albrecht, K. (2003). "Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management, Online at: [http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht\\_study2003.pdf](http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf)

### عاشراً : الإبعاد المعرفية للمنظمات الذكية

تهدف المنظمات الذكية لإيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية في مجال الأعمال على مستوى المنظمة ككل بغية تحقيق مستوى الذكاء التنظيمي، ومن هنا نلاحظ الاهتمام بموضوع المنظمات الذكية بكل ما تحمله من مضامين وإبعاد وصولاً إلى إيجاد النماذج للتطبيقية لها في منظمات الأعمال ذات التوجهات الذكاء المنظمي المعاصر لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية المتوخاة في إيجاد الإبعاد وإدامتها، ونظراً للمفاهيم الفكرية والمعرفية للمنظمة الذكية والتي يمكن وصفها حقلاً علمياً ومعرفياً معاصراً في مجال الفكر التنظيمي وانسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع تبين بان العديد من الباحثين تطرقوا إلى الإبعاد الفكرية للمنظمة الذكية ولكن وفق تقسيمات عدة، وبهذا فقد وصف (Ercetin, 2007:150) مجموعة من الإبعاد التي لها أهمية كبيرة في عمل المنظمات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات الذكية وإن هذه الإبعاد هي (السرعة في الاستجابة، التكيف مع التغيرات، المرونة في العمليات، القدرة على اكتشاف الأخطاء، القدرة على الرؤية، الاتصال الفعال مع أصحاب المصلحة).

في حين أشار (Filos, 2005:5) إلى خمسة إبعاد والتي عدها إستراتيجية وحساسة للسلوك لتسريع للمنظمة الذكية وهي (التركيز على الزبائن، والالتزام بالتعاون المنظمي داخلياً ومع المنظمات الأخرى، والتنظيم للتحكم في التغيير وحالات عدم التأكد، وتعظيم تأثير الإفود (الثقافة الريادية)، والمعرفة (رأس المال الفكري). فيما عده (Albrecht, 2003) إبعاد للمنظمة الذكية تتمثل (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي) وبهذا فان يتعرض

لمضمون المنظمة الذكية عن طريق إبعادها بغية تسليط الضوء على الإبعاد الأربعة التي تحدد وتوضح لنا المفهوم المنظمي والجوهري للمنظمة الذكية.

يتفق الباحث مع ما ذهب إليه (Schwaninger, 2001) والتي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة التي أوضحها في نموذج متكامل للمنظمة الذكية وفي تحديد هذه الإبعاد الأربعة المتمثلة بـ (التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، البلعة) وذلك للعديد من الأسباب، وهي:

1- اتفاق أكثر الباحثين على تحديد هذه الإبعاد والتي تعد جوهر المنظمة الذكية وتمييزها عن المنظمات الأخرى.

2- تمثل الخصائص الرئيسية والجوهرية لحقل الفكر التنظيمي للمنظمات الذكية.

3- يمكن عدها أبعاداً تنظيمية بمنظورها الإستراتيجي تستهدف التجديد والإبداع ومواجهة النجاحات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتمثلة بخلق وبناء نموذج المنظمات الذكية من خلال القدرات الفكرية والمعرفية البشرية التي يمتلكها الأفراد في المنظمة.

ومن خلال ذلك يمكن توضيح بإيجاز الإبعاد الخاصة بالنموذج الذي تم الاتفاق عليه مع (Schwaninger, 2001) وكما مبين أدناه..

#### أولاً: التكيف Adaptation

تتمثل بالقدرة على إعادة تشكيل النشاطات في وحدة العمل بسرعة لتلبية المطالب المتغيرة في البيئة التي تعمل بها (Gibson & Birkinshaw, 2004: 209) وقد أضاف (Niu, 2010: 398) بأنه يتوجب على المنظمات أن تحاول إيجاد عملية تكيفية ملائمة وبشكل ثابت للعلاقة بين الاستغلال أي لإيجاد عمليات واستكشاف بطائل جديدة أي أبقاء توازن لإيجاد إمكانيات جديدة والعمل بالروتينات الحالية التي لا يمكن الاستغناء عنها لكي تكون لديها القدرة طويلة الأمد على البقاء والازدهار.

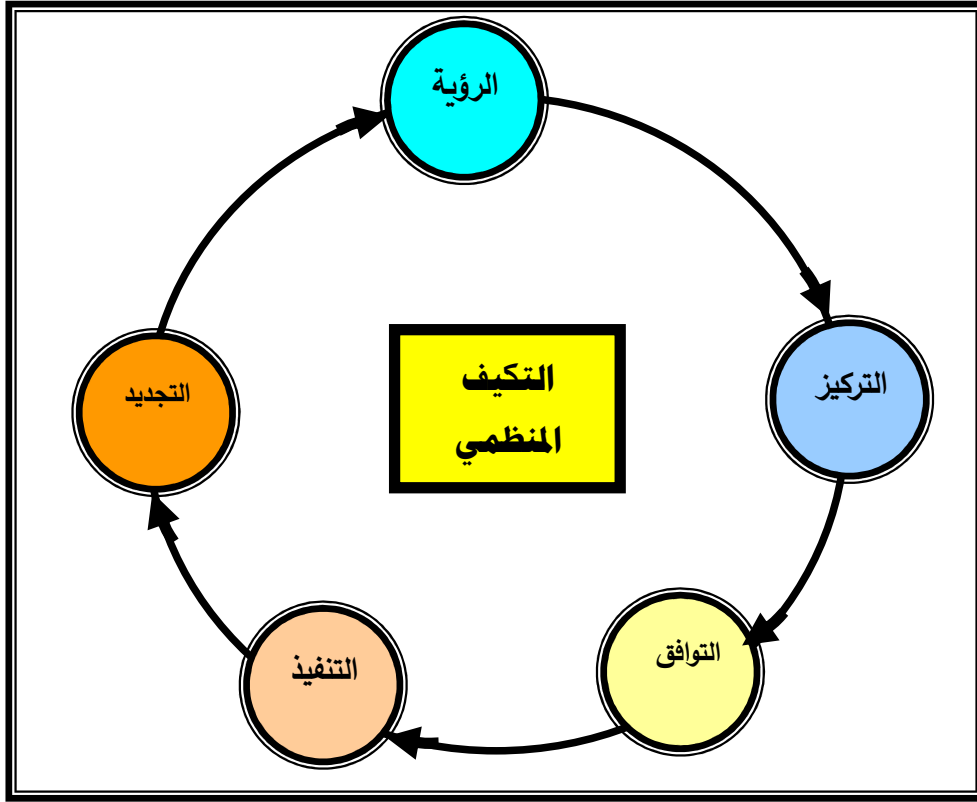
وذكر (Raisch & Birkinshaw, 2008: 379) أن العديد من الباحثون أشاروا إلى أن النجاح طويل الأمد يتطلب توازناً تنظيمياً بين الاستمرارية والتغيير، فالمنظمات الناجحة لا تركز على الاستغلال في مدة التغيير فقط، ولكن تتابع تغييرات جذرية واستكشافية أيضاً أثناء فترة التغيير. فقدرة المنظمة للتغيير تكون عن طريق قدرتها لموازنة الحاجة لتنفيذ التغييرات وبالوقت نفسه استثمار العمليات اليومية.

إن الحاجة للتوازن بين الاستمرارية والتغيير تعكس أيضاً بالهياكل ذات العلاقة بضمن ذلك كتساب القدرات. ويرى (Oreilly et al., 2009: 41-84) أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات هي العمل على الاستغلال الكافي لضمان النجاح الحالي، وبالوقت نفسه تكريس الطاقة للكافية لاستكشاف لضمان النجاح المستقبلي، لها فالتكيف التنظيمي ضروري للمنظمة لتمكينها من إعادة تشكيل الموارد لاستغلال الأساليب الحالية، واستكشاف تقنيات جديدة وتطوير

المهارات. لها يعدّ التكيف للمنظمي أحد أهم المفاهيم التي جسدت شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وانعكست هذه العلاقة من خلال الغرض الأساس للإدارة الإستراتيجية والتمثل في تحقيق التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في البيئة. وفي هذا الصدد يشير (Jones & George 1998, 54) إلى أن التكيف للمنظمي في إطار مجموعة الوظائف التكيفية التي تسمح للمنظمة بالذكية بالتعلم من البيئة في محاولة منها للإلتزام بالكيفية التي تزيد من قدرتها الإستراتيجية. فيما يؤكد (Johnson and Scholes, 1993:5) بأن التكيف للمنظمي يعدّ "صيغة لمقابلة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها وذلك في حدود ما يعرف بالمواءمة الإستراتيجية (Strategic Fit) بوصفه إجراءً منصّباً على تنظيم العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها.. ولأجل الوصول إلى حالة التكيف، يتوجب على المنظمات تبني ثقافات مساندة تستوعب التغيير، والمخاطرة، والقدرة على تحملها والميل نحوها.

وفي سياق ما سبق، يشير (Pietersen) إلى أن عملية التكيف للمنظمي تتطلب توافر خمس مقدرات جوهرية و ضرورية يجب على كل منظمة أن تتقنها لكي تصبح منظمة متكيفة، وهي (Pietersen, 2008, 27):

1. الرؤية: وتتمثل بالقدرة على فهم البيئة المتغيرة.
  2. التركيز: وتكمن في القدرة على توليد تركيز مكثف على الأفعال الصحيحة.
  3. التوافق: وتتمثل في القدرة على ترتيب وتعبئة المنظمة بكاملها،
  4. التنفيذ: وهي القدرة على التطبيق بشكل سريع ومباشر.
  5. التجديد: وتتمثل بالقدرة على تنفيذ النقاط السابقة بشكل مستمر وبدون توقف.
- والشكل (50) يوضح المقدرات الأساسية التي تتبناها المنظمة لكي تصبح متكيفة في مجال عملها.



الشكل (50) المقدرات الجوهرية للتكيف للمنظمي

Source: Pietersen, William, 2008, Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Break Through Strategies, McGraw-Hill, Inc., USA.

#### ثانياً: الاستدامة

إن أهمية تطبيق الاستدامة في المنظمات هو لتحقيق الموائمة بين الكفاءة والفعالية، إذ إن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وإن المحور الأساسي إلى الاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية (HaMark,2012:10) وإن المنظمات التي تسعى باستمرار إلى الاستدامة تكون أكثر قدرة على الابتكار والريادة بين المتنافسين، إذ يعطي الابتكار فرص أقوى على الأمد البعيد.

إن المنظمات المستدامة يمكن أن تحقق قيمة مضافة على المدى البعيد من خلال تبني الفرص والمخاطرة المترتبة من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلبية حاجات الزبائن (Knowles & Michael,2010:30) حيث أصبحت الاستدامة محوراً مهماً بالنسبة للكثير من المنظمات التي تسعى من أجل البقاء في سوق المنافسة. وفي حين حدد كل من (Galbreath & Jacana,2009:1) مجموعة من أهداف الاستدامة التي تتبناها المنظمات كما يأتي:

- 1- استكشاف لقضايا أساسية إلى الاستدامة والتي تشكل المحور الرئيس للنشاط التجاري.
- 2- زيادة الوعي لدى المجتمع إلى مفاهيم الاستدامة التي تقوم بها المنظمات.

3- تكوين الموائمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل التغيير  
 4- تحديد دور الأصول الغير ملموسة في تنفيذ القدرات الإستراتيجية واستثمارها  
 5- تطوير قدرة الجهات المرتبطة بالاستثمار على التفكير التكاملية لتعزيز القدرة.  
 وقد أوضح (Tzschentke et al.,2004:117) إن من أهم الأسباب التي أدت إلى قيام المنظمات بالاعتماد على ممارسات الأعمال المستدامة هو رغبة هذه المنظمات للمساهمة في أعمال المجتمع من خلال الالتزام الأخلاقي بممارسات الأعمال المستدامة. ومن بين المفوائد التي تحقق للاستثمار للمنظمات هي (خفض التكاليف، العلاقات العامة، رضا العاملين، والطلب على السلع الاستهلاكية) في حين عرض (Pitelis,2008:21) أربع محددات للقيمة المستدامة للمنظمة وهي:

(1) إستراتيجية الأعمال والبنية التحتية Infrastructure & Strategy: بالإمكان

إستراتيجية المنظمة أن تعكس تصوراً متوازناً للمنافع المتوقعة والتي تحققها المنظمة في عملها لأصحاب المصالح أو المستفيدين، فضلاً عن مرونة الهياكل والعمليات.

(2) الموارد البشرية ورأس المال الفكري والمعرفة: ركز المحدد الثاني على أهمية الموارد البشرية والموارد الأخرى التي تتعلق برأس المال الفكري والمعرفة والعمليات التي تمارسها في المنظمة.

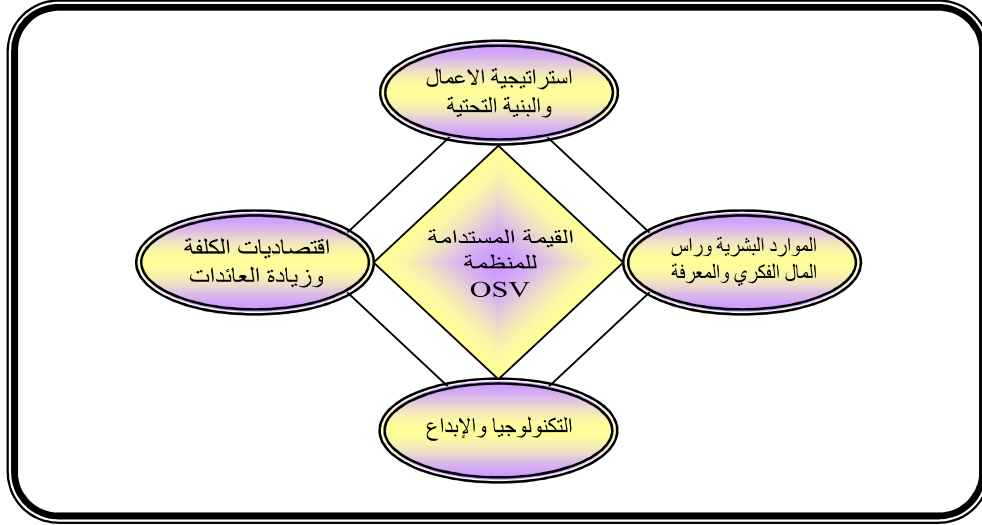
(3) التكنولوجيا والإبداع Technology & Innovation: إن إعادة البناء التنظيمي غالباً ما يكون ضرورياً بسبب إن التقدم التكنولوجي قد يجعل من تكنولوجيا المنظمة أو بضائعها أو خدماتها غير مرغوب فيها. إن الإبداع هو عملية تستعمل المنظمة بواسطتها مهاراتها ومواردها لإيجاد تكنولوجيا جديدة وذلك لتحسين الاستجابة للزبون.

(4) اقتصاديات الكلفة وزيادة العائدات Cost Economies and Increasers Returnee العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أقل ما يمكن مما يؤدي إلى انعكاس على انخفاض الأسعار وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة المبيعات بما انعكس على زيادة عائدات المنظمة.

وإستند (Pitelis) في تأطيره إلى أدبيات الإلهارة الإستراتيجية مركزاً على تحديد النظرة

المستندة للموارد (RBV) وتحليل سلسلة القيمة، فالقيمة المستدامة للمنظمة تعدّ أداة لتفاعل

المحددات الأربعة التي يوضحها الشكل (51)



الشكل (51) قيمة الاستدامة للمنظمة

**Source:** Pitelis , Christos , " Value Capture from Organizational Advantages and <http://www.conbridgeuniversity.org> Sustainable Value creation " 2008:21.

وبتعبير آخر، فإن مفهوم الاستدامة في المنظمات هي عملية تحسين وإضافة قيمة إلى المنظمة من أجل تلبية للاحتياجات الحالية مع المحافظة على قدراتها الإستراتيجية من أجل استثمار الفرص في المستقبل، فهي تشمل عدة مجالات وحقول معرفية ابتداءً برضا الزبون أو أصحاب المصالح (Sebhatu, 2008:8) لتعد الاستدامة هي المدخل الأنسب لتحسين وتعزيز تنافسية الأعمال في المنظمة لكونه يحقق نسبة عالية بين مقاييس الاستدامة ذات الصلة بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

تعد المنظمة الذكية المستدامة هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال استخدام المهارات والمعارف والقدرات المتاحة للمنظمة. ومن المفوائد التي تحققها المنظمة من أجل الاستدامة، وهي (pojasek:2007:82):

- 1- صياغة رؤية واضحة وشمولية لدى المنظمة عن طبيعة أعمالها، والتحديات الحالية والمستقبلية، ومعرفة المنظمة إلى أين تتجه مستقبلاً.
- 2- تستطيع المنظمات في تحديد أكثر الأهداف أهمية بالنسبة للجهود التي تحققها في ألتها
- 3- وضع الحلول اللازمة للتعامل مع الأزمات.
- 4- التحقق من فهم الكادر التنظيمي لدوره ومسؤولياته سواء في الحالات الاعتيادية أو في حال الأزمات.

وعليه، تتعامل المنظمة المستدامة مع الإفوائد والمجموعات على أنهم هدف ووسيلة، فهي تهدف إلى تطويرهم والارتقاء بهم بالاتجاه الذي يساعد في تحقيق الاستدامة، ويمكن للمنظمة أتباع عدد من الوسائل التحفيزية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق والارتقاء بمستوى



الاستقامة مثل إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات إذ يمكن تنشيط العاملين ومن مختلف المستويات ودفعهم باتجاه تبني فلسفة الاستقامة إلا ما تمكنوا إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم (Spereltzer & porath:2012:112) أن تمكينهم بهذه الطريقة يعطيهم إحساس كبير بالسيطرة على أعمالهم بدلا من إصدار التوجيهات بكيفية إنجاز الأعمال، وكذلك للمشاركة بالمعلومات من أجل إنشاء منظمة ذات رؤية ورسالة مستدامة.

### ثالثا: فهم البيئة

تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم البيئة فقد تناولها من زوايا معينة، وذلك وفقاً لتوجهاتهم الفكرية، وقد أسفرت دولساتهم عن وجود تعدد وتنوع فيها فضلاً عن قضايا تنظيرية كثيرة وصلت إلى دلاسة وتحليل البيئة على أساس قياسات واختبارات علمية، ووفقاً لارتباطها بالتكنولوجيا، الحجم، الثقافة، التغيير التنظيمي، والإبداع، وعلى العموم هناك خمس تصنيفات مفاهيمية أساسية لمفهوم البيئة وهي (العنزي، 2015:196):

**الصنف الأول:** وفقاً لـ (kandwall:1977) تعد البيئة مصدراً مهماً لأنواع مختلفة من الضغوط والتهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة .

**الصنف الثاني:** وفقاً لـ (Brown:1980) للبيئة هي بمثابة المجال أو السياق العام الذي يحيط بالمنظمة.

**الصنف الثالث:** وفقاً لـ (Lawrence & Clueck:1989) تتناول البيئة مجموعة العوامل والمكونات المؤثرة في إستراتيجية المنظمة وممارستها الإدارية والتنظيمية .

**الصنف الرابع:** وفقاً لـ (Robbins & Coulter:1999) تعكس البيئة مواقف وقوى ومؤسسات مؤثرة بقوة في أداء المنظمة.

**الصنف الخامس:** وفقاً لـ (Babalhavaeji & Farhadpoor:2000) تتضمن البيئة مجموعة من العناصر المادية والقوى الاجتماعية والثقافية المؤثرة بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار من قيادات المنظمة.

لذا تتعامل المنظمات الذككية عادة مع البيئة الغامضة من حيث درجة التعقيد وعدم التأكيد وتسعى جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، وتعني عملية فهم البيئة قيام المنظمة بادلوك التعقيد وعدم التأكيد بطرق تسهل اتخاذ القرارات لفعالة (Matheson & Matheson, 1998: 122) ومن خلال مسح البيئة، والتي عرفها كل من (Wheelen & Hunger,2010:52) بأنها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة، كما أشار إلى إن المنظمة تستخدم هذه الأداة لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان بقائها في الأمد البعيد، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والإرباح. وقد بين كل

من (Matheson & Matheson, 2001) أنه يمكن للمنظمة الذككية فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف المهمة، وتشتمل هذه المجموعة على المبادئ الآتية:

**1- استيعاب حالات اللاتأكد:** ويقصد بها إدراك الإفولاد في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات وقياسها وإدارة المخاطر المتوقعة أو المرتبطة بها، وكيفية تبادل الاتصال بشأنها وإدارتها. ويشكل ذلك تحدياً حاسماً للقياسات الإلهارية يتمثل في أن توجد المنظمة بيئة يشعر العاملون فيها بأن منظماتهم تتعامل مع حالات عدم التأكد الواقعية. وهذا ليس بالأمر اليسير (Sweetman, 2001:8).

**2- المنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل:** ويعني أن تبدأ المنظمة عند مواجهة القرارات الإستراتيجية المهمة، بفهم البيئة الخارجية ثم تعمل داخلياً على نتائج ذلك. فهي تبدأ بعملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم، وعلى الصناعة العاملة فيها وعلى زبائنها. ثم تعمل المنظمة داخلياً، وبشكل توكمي على نتائج ذلك وتدرس تأثير عدم التأكد عليها بما يحقق مصالحها ولتحديد الموقف المستقبلي المرغوب لها. وهو ما يعني أن المنظمة تبدأ عملية التفكير بتقييم موقفها الحالي وبعد ذلك تفكر وبشكل توكمي في أي اتجاه ستتوجه (Matheson & Matheson, 2001:51).

**3- التفكير النظمي:** ويقصد به ذلك المجال الذي يتعلق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام (Buchanan & Huczynski, 2004: 130). ويدعو التفكير النظمي إلى كشف هذه العلاقات البيئية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية المستخدمة، ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفز نحو التغيير للفعال (Sternan, 2006:505) لها تستورد المنظمة الذككية من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على البعض، مثل الأصول والمباني والمصانع، وكذلك الموارد البشرية المتنوعة والمتخصصة ولها خلفيات علمية وعملية مختلفة تنظم جميعها وفق المنظومة الإلهارية ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد أعمال هادفة. وتعني عملية فهم البيئة أن تقرر المنظمة اتخاذ التحركات الإستراتيجية لتحقيق غايتها في مواجهة الغموض في البيئة (Matheson & Matheson, 1998:140).

#### رابعاً: البراعة Ambidexterity

أن عملية التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات الذككية التي يتوجب عليها تطوير منتجاتها مما يتطلب وجود بلعة تنظيمية (Oreilly & Tushman, 2009:22) كما تعد البراعة للتنظيمية بأنها للتأكيد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزاً في المنظمة ذات القدرة على الاستغلال للفرص والبحث عن فرص جديدة. (Simsek, 2009:604).

ويرى (Judge and Bloker, 2008:918) بان المنظمة الناجحة البارعة هي عندما تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص الاثنان معا عمليا. لها تعدد المنظمات التي تمتلك البراعة والذكاء ان تعيش في بيئة تنافسية والتي لا بد لها من اداء أنشطة لاستغلال الأمل للفرص والبحث عن فرص جديدة في جميع وحدها للتنظيمية بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها (Mirow et al, 2010:2).

ويمكن توضيح مفهوم البراعة للتنظيمية (organizational ambidexterity) بأنها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة (Shoo,2010:3)، وفي حين ذكر (Tempelaar,2010:75) أن مفهوم البراعة للتنظيمية يطبق في مستوى عمليات الفريق وكذلك للتأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق داخل المنظمة. ويشير الباحثان (Bodwell & Chermack,2010:199) إلى أن البراعة للتنظيمية ثلاث خصائص رئيسة تتمثل بالاتي.

1- الإدراك: وتعني القدرة على إدراك العاملين في المنظمة للفرص والتهديدات التي تتطلب المسح البيئي الخارجي، والاستكشاف. فالقدرة على إدراك الفرص الجيدة مستندة على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، وبعبارة أخرى للمنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرعة المطلوبة.

2- الاستحواذ: ويقصد بها القدرة لاغتنام الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن الاستيلاء على الفرص. حيث يمثل الاستيلاء على الفرص تنفيذ البصيرة الإستراتيجية التي تؤدي للعمل الإستراتيجي في شروط مؤكدة، هذا يتطلب إجماعا بين فريق الإلهام العليا حول لنية الإستراتيجية.

3- إعادة تشكيل: إن أساس النمو للمنظمة يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة إستراتيجية لإعادة تشكيل تنظيمي مؤكدة، إعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد كفوءة وفعالة.

ذكر (Shoo,2010:7) أن هنالك ثلاثة مدخل رئيسة لفهم البراعة في المنظمات الذككية وهذه المدخل تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي الرسمي (تصميم تنظيمي)، ومدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)، وأخيراً مدخل قيادة الإلهام العليا.

1- مدخل الهيكل التنظيمي الرسمي (التصميم التنظيمي): يشير (Mon et at,2005:7) بان هنالك عنصرين من العناصر الرئيسية لهيكل المنظمة الرسمي، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى قدرة السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزيد هذه السلطة كلما زاد شعور المدراء بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك

تنويع تنظيمي أكبر على وفق الفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنويع لتلك الفرص والحاجات. أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم ما بين المواءمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهمل المنظمة.

**2- مدخل التنظيم غير الرسمي (المجال الاجتماعي التنظيمي):** إن العلاقات غير الرسمية تمثل مدخلاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي. ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المدراء بعلاقات تخصص للوظيفة، وتولبهم مع أعضاء المنظمة الآخرين. إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى لتفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المدراء وأعضاء الفريق، والدخول في نقاش مع الأشخاص بمختلف خلفياتهم، إذ يروج هذا النوع من العلاقات لتبادل المعرفة بشكل أفقي وتفعيل بيانات غير روتينية، مما يتيح للمدراء توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة. إما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين فيعطى هذا النوع فرصة للمدراء لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة، ويخبر المدراء عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة (Mon et al,2009:10)

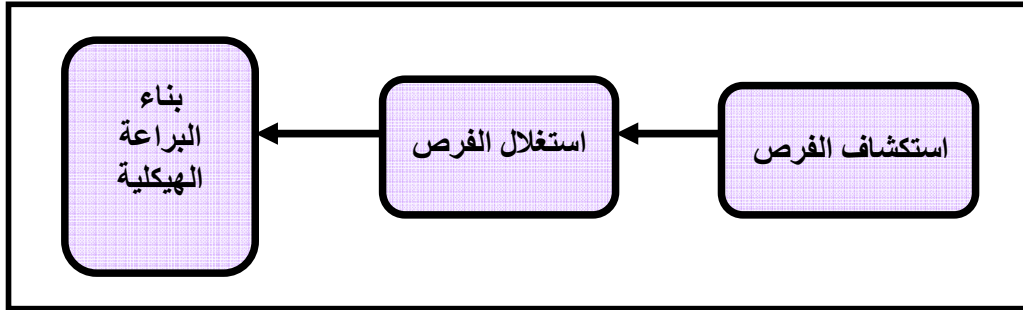
**3- مدخل قيادة الإدارة العليا:** أن البلعة التنظيمية تشير إلى تكوين عمليات استكشافية في لوحات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، التي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع مسؤولية الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا بالتنقل للإيجاد المعرفة ضمن لوحات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستثمار في العمليات استغلال الفرص في لوحات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة. (Jansen et al,2008:985).

ووصف (Simsek,2009:602) البلعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤية ومحتوى ومضمون المنظمة الذككية. حيث حدد ثلاث إبعاد للبلعة التنظيمية، هي: أ- **استكشاف الفرص:** تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتغيرة. ويؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة. فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة. وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفعة العمل من خلالها، وملاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضاً خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

ب- **استغلال الفرص:** أن الاستغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع

المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً (Pai,2007:24).

ج- البراعة الهيكلية: هي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة كونها تختلف ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال, وكذلك يمكن أن يؤدي أيضاً إلى فصل الأنشطة لمتناسقة كالبحث والتطوير. ويرى (Chang et al,2009:928) إن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها مكملتها بعضها البعض في تدعيم أداء المنظمة. فيرى بعض الباحثين بأنه يجب أن تكون فرق العمل بارعة في استعمالها للاستراتيجيات, وقدرتها لتحسين أداء المنظمة. أما باحثون آخرون يرون أن المنظمات تطور أداؤها من خلال وظيفة التسويق أو البحث والتطوير. وكما أشارت دراسات إلى أن البراعة الهيكلية ليس فقط تخص الهياكل ولكن تقوم بعملية بناء أنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة. وللشكل (52) يوضح إبعاد البراعة التنظيمية التي تعد محورياً رئيساً في بناء المنظمة الذكية.



الشكل (52) أبعاد البراعة التنظيمية

### المبحث الثالث

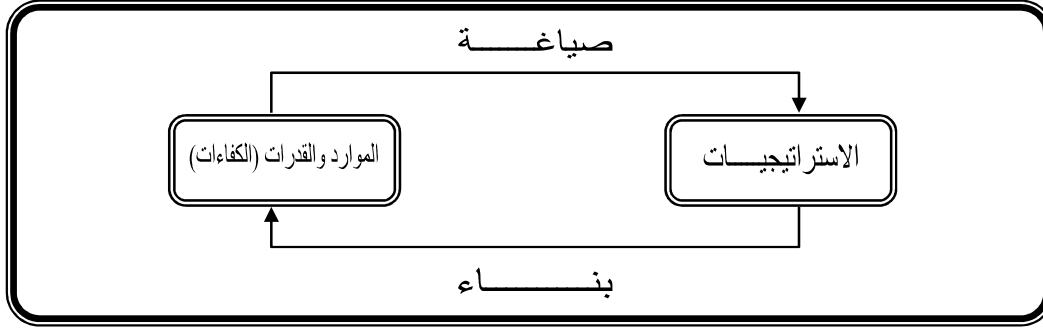
#### العلاقات البيئية لإستراتيجية ريادية الأعمال مع متغيرات أخرى

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الإطار النظري والمعرفي والتي تشمل العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال وقدرات الموارد البشرية، والعلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال والمنظمات الذكية، والعلاقة بين قدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية، وكالاتي:

#### أولاً: إستراتيجية ريادية الأعمال وقدرات الموارد البشرية:

إن نجاح إستراتيجية ريادية الأعمال وأنشطتها يعتمد على نماذج القدرات البشرية المقترحة في المنظمة لذلك تحتل الإلهامات العليا أهمية بشأن عمليات تطويرها، إذ تعتبر الأساس لنتائج أعمال المنظمة، فالمنظمة التي تسعى لتحقيق النمو الإستراتيجي لريادية الأعمال فعليها تحقيق الاكتساب والتطوير لبناء قدراتها لأن أهم ما تتضمنه ريادية الأعمال هو أن لاكتساب القدرات يحقق للمنظمة منفعة أما للتطوير فيحقق عوائد تفوق للتكاليف التي قد تتحملها جراء هذا التطوير، فهذه العملية بمجملها تحقق لنمو للمنظمة من خلال امتلاكها للقدرات البشرية في المنظمة، لها فالنمو قد يؤدي بالمنظمة إلى زيادة التعلم الإستراتيجي والمعرفة واتخاذها لسلوك الابتكاري والريادي فضلاً عن زيادة استغلالها للموارد والقدرات البشرية المتوقع تطويرها في المستقبل والتي تعد من أهم عناصر الإستراتيجية الريادية (Hess and Kazanjian, 2006:126).

كذلك تساهم ريادية الأعمال في تعزيز عملية التعلم التنظيمي لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، ورفع ألدائمهم، وتعزيز مفهوم رأس المال المعرفي في منظمات الأعمال (مبارك، 2009:248) وإن الهدف الأولي من الإستراتيجية هو تحقيق للميزة التنافسية، وإن تحقيق هذا الهدف يتطلب جهداً ذو شقين (1) أن الشركة تحتاج إلى إن تتبع إستراتيجيات مبنية على مواردها الموجودة فعلاً وعلى قدراتها (2) كذلك تحتاج إلى إستراتيجيات هدفها بناء قدرات الموارد البشرية إضافية (وهذا يعني تطوير خبرات وكفاءات جديدة) (القيسي والطائي، 2014:202-203) والشكل (53) يوضح العلاقة بين إستراتيجيات الشركة وبين مواردها وقدراتها. وعلى الرغم بأننا نعني بالاستراتيجيات كل أنواع الإستراتيجيات، على مستوى الأعمال وعلى مستوى العام، وعلى المستوى الدولي، أو الجمع بين بعض منها مع البعض الآخر.

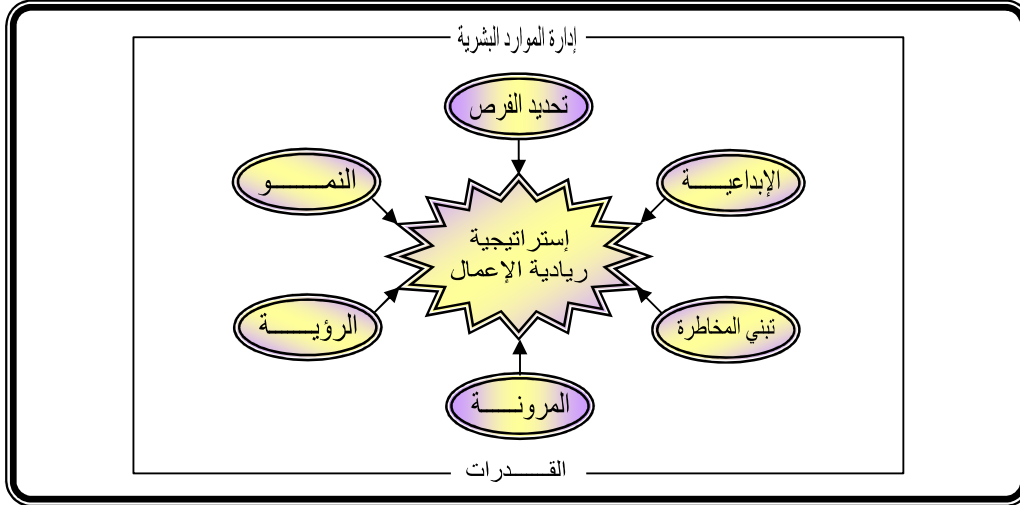


شكل (53) العلاقة بين الاستراتيجيات والموارد والقدرات

المصدر: القيسي, فاضل حمد والطائي, علي حسون (2014) إلهارة الإستراتيجية. نظريات, مداخل أمثلة وقضايا معاصرة للطبعة الأولى, دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان, ص 202-203

وإن أهمية إستراتيجية ريادية لإعمال بوصفها عنصراً أساسياً لزيادة القدرات البشرية للشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها فهي تمثل مسألة حيوية للشركات الصغرى التي تتنافس ضمن أسواق متزايدة التنافس وبموارد قليلة. ومن ناحية أخرى بينما تتضمن قدرات إلهارة الموارد البشرية HRMC مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل إعداد الملاكات والتطوير والاحتفاظ بهم.

وهنا يظهر دور إستراتيجية ريادية لإعمال في سياق عمل إلهارة الموارد البشرية وقدلتها (Castrogioranni et al., 2011:37). لها يعد مدء الموارد البشرية هم أساس إحباط عملية ريادية لإعمال أو على العكس هم المنظم الرئيس لسير عملية ريادية لإعمال ولذلك تصبح الأسئلة المتعلقة بكيفية تنظيم الإفداد والواجبات بطرق تطور لإجالات إستراتيجية ريادية لإعمال ضمن الشركات وكيفية تطوير الأنظمة الساندة لتشجيع روحية تحمل المخاطر ما بين الموظفين (من خلال أنظمة المكافأة والتعويض والتي تعزز لإعمال الريادية للإفداد والفرق) والتي تعتبر الأسئلة المفتاحية للواجب لإجابة عليها لأجل تحفيز الابتكار والارتقاء بإستراتيجية ريادية لإعمال من خلال إبعادها المتمثلة (تحديد الفرص، الإبداعية، قبول المخاطرة، المرونة، للرؤية، النمو) وعلاقتها المباشرة بإلهارة الموارد وقدلتها البشرية (Kyrgidou & Mathew, 2010:49). والشكل (54) يوضح هذه العلاقة



الشكل (54) العلاقة بين أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والقدرات

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

لها تتعلق قدرات إدارة الموارد البشرية بعملية ابتكار واستقامة إسهامات الموارد البشرية للشركات وقد بين عدد من الباحثين أن تبني إدارة الموارد البشرية وقدراتها قد يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية خزين رأس المال البشري وتشجيع للموظفين للسعي إلى تحقيق مصالح الشركة ومن أجل الارتقاء بإستراتيجية ريادة الأعمال (Castrogioranni et al.,2011:36). وبمعرفتنا لأهمية قدرات إدارة الموارد البشرية HRMC بالنسبة إلى إستراتيجية ريادة الأعمال نحتاج إلى البحث في العوامل التي تتحكم

بظهور إبعاد إستراتيجية الأعمال والدور التي تمارسه هذه الإبعاد في الشركات والعملية التي تشمل على تطبيقها من أجل تحقيق الميزة التنافسية لها. وقد شكلت القدرات البشرية مورداً أساسياً ومتغيراً إستراتيجياً يؤدي دوراً مهماً في صياغة إستراتيجية الأعمال للمساهمة في تحسين قدرات الأفراد العاملين في المنظمات (Henderson & Cockbum,1994:65). إذ أكد (Ljungquist,2008:82) على إن القدرات البشرية لحد الموارد لإستراتيجية التي تتضمن لإدارة الذكية، ومعرفة السوق، ومهارة التعامل مع ثقافات متنوعة، والقدرات التكنولوجية.

وحدد (Hafeez & Essmail,2007:531) لقدرة بأنها إمكانية المنظمات والأفراد العاملين فيها على العمل لها في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من المحافظة على مستوى استجابة ملائمة لمختلف الاتجاهات. وقد أشار (Eisenhardt & Martin,2000:1107) إلى إن القدرات البشرية تقسم إلى ثلاثة أقسام (قدرات الأعمال، قدرات المشروع، والقدرات التكنولوجية) أما (McGrath et al.,1995:251) فقد تناول القدرات من منحنى إستراتيجي حيث وضع قائمة للقدرات تتكون من (32) قدرة تم تصنيفها في (8) أقسام



وهي (إدراك وضبط الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، إرضاء ذوي المصالح، تجنب الفشل والأزمات، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، والجودة والاهتمام بالمستهلك، مجالات لوظيفية، والإستراتيجية لوظيفية) وأوضح (Basselier,et al,2001:160) لأهمية الإستراتيجية لقرارات الموارد البشرية لمديري الأعمال بالاتي:

- 1- ينظر المديرون لأهمية لقرارات البشرية لدورها في تعظيم الاستغلال الجيد للموارد.
- 2- قدرة لقرارات البشرية في التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل مما يكسب المنظمة القوة والميزة التنافسية.
- 3- دور لقرارات البشرية في إستراتيجية العمل على المدى البعيد وأهميتها في إستراتيجية المنظمة.

ويحدد كل من (Cobbold & lawrie,2003:2) مقومات لنجاح الإستراتيجية لقرارات الموارد البشرية بالجوانب الآتية:

- 1- للقضايا الإستراتيجية التي تعد المقوم الأساس للنجاح، فمن خلالها تحدد المنظمة قدرتها ورؤيتها، وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط الإستراتيجي، ثم لاتجاه لتحقيق رسالتها وإستراتيجيتها للأمد البعيد.
- 2- تمتع المديرين بالتنفيذ برؤية ثابتة في ماهية الأعمال، وحرصهم على تفسير كيف أن لخطط الإستراتيجية يتوقع لها لنجاح بدلا من إثبات كونها صحيحة والسعي لتجربتها وتشخيص نتائجها.
- 3- تكرار المنظمة للاستراتيجيات التي نجحت في المرات السابقة وإن تسال نفسها باستمرار: ما الذي يجري في الواقع؟ وتتنبأ على أساسه بالمستقبل.
- 4- لارتكاز المنظمة ووحدة أعمالها على نظم اتصالات فاعلة.
- 5- اعتماد المنظمة لمعايير دقيقة في قياس نجاح بلمج التغيير فيها.
- 6- تفسير الإستراتيجية باستمرار والحرص على توافرها وجعل العاملين يدركون ما الذي يسند قدراتهم وينميهم.
- 7- إن يحفز لقيادة لبناء لقرارات وتحفيز العاملين لتحقيق لنجاح في بلاية عمل المنظمة وتطبيقها لإستراتيجيتها لكي يتمكنوا من المحافظة على لنجاح.
- 8- بناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات تركز على متطلبات العمل وليس فقط (الموازنة، ووقت التسليم) مع تعريفهم الجيد بالأهداف والمخرجات .

ولستنتج (Steinberg,2004:1) من دلسته إن هذه العوامل تتجسد في (رأس المال البشري، شركاء الأعمال، أبواب العمل، المستفيدين من الخدمة أو السلعة، لقواعد والسياسات، وإجراءات العمل) في حين يرى (Wheelen & Hunger,2004:69) إنها تحدد بدلالة

الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية والميزة التنافسية التي تؤسس للمنظمة عليها إستراتيجياتها مع وجوب تطبيقها بنجاح لبناء قدراتها البشرية كي لا تعود إلى الفشل. وكي يتسنى للمنظمة الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية، فإن بناء قدرات الموارد البشرية بحاجة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الآتية (Armstron,2008:104):

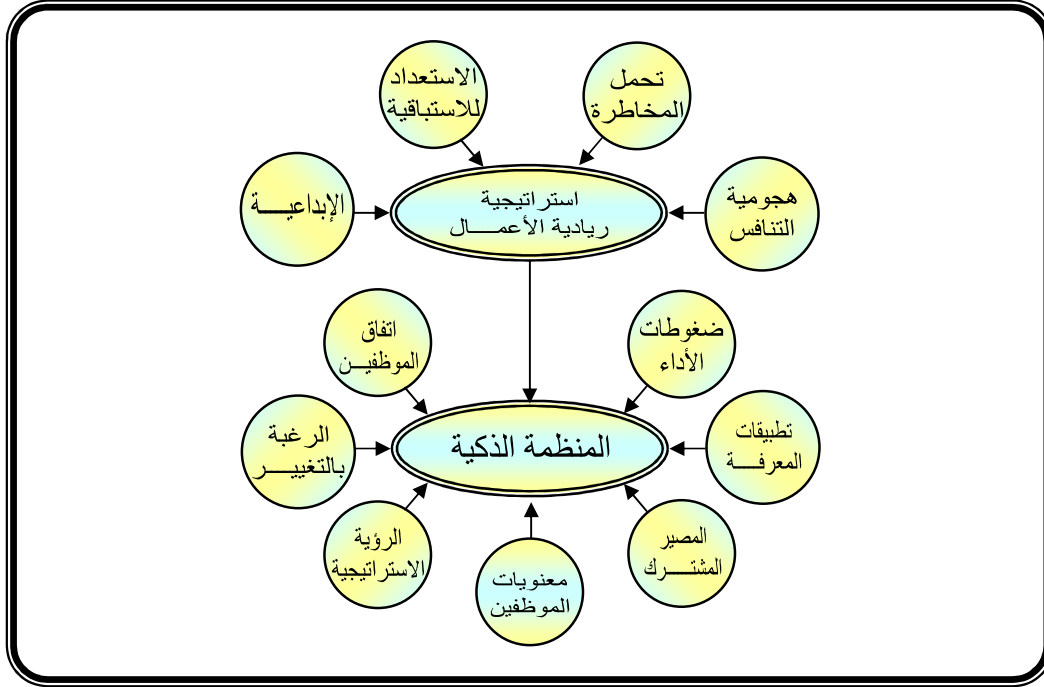
- 1- الاستثمار في العنصر البشري من خلال إدخال وتشجيع عمليات التعلم التي تهدف إلى بناء القدرات والمهارات اللازمة لموائمة متطلبات المنظمة .
- 2- ضمان تحديد المنظمة للمعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها وإرضاء عملائها واتخاذ خطوات للحصول على رأس المال الفكري وتطويره.
- 3- تحديد السلوك المطلوبة لنجاح المنظمة وضمان تشجيع هذه السلوك.
- 4- تشجيع العنصر البشري على المشاركة بإخلاص بالعمل الذي يقوم به للمنظمة.
- 5- الحصول على التزام العنصر البشري لمهام المنظمة وقيمتها.

### ثانياً: إستراتيجية ريادية الأعمال والمنظمة الذكية

تعد إستراتيجية ريادية الأعمال في مركز الهرم وأساس العمل ولا يمكن الوصول إلى النمو ومؤشرات التطوير دون الانتباه إلى "تنمية ثقافة ريادية الأعمال" كما وصفه للدلالة الحالية بان المنظمة الذكية هي الموهبة والقدرة التي تتحلى بها المنظمة في تحفيزها للقدرة العقلية للمنظمة وتركيز هذه القدرة بما يتماشى مع تحقيق رسالة المنظمة، (Ahmadi & Ranjbari,2013:1312) وقد أوضحت للدلالة التي تربط للعلاقة بين المنظمة الذكية وريادية الأعمال إلى وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة ما بين مكونات المنظمة الذكية وإبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال وقد أكدت للدلالة بان هذه العلاقة هي علاقة متبادلة ووثيقة جداً (Bakhshian et al.,2011:414) وللمنظمة الذكية سبعة عناصر هي (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، والمعنويات، وحدة تفاهق الموظفين، تطبيق المعرفة، وضغوطات الأهل) وقد بينة للعلاقة ما بين المنظمة الذكية بوصفها أحد أهم المزايا أو الخواص المهمة للمنظمة وإستراتيجية ريادية الأعمال. حيث كلما زاد رصيد المنظمة من الذكاء زادت رغبتها في الاشتراك في ريادية الأعمال.

والشكل (55) يوضح العلاقة بين إبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال ومكونات المنظمة

الذكية



شكل (55) العلاقة بين أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال ومكونات المنظمة الذكية

Source: Bakhshian, F. Hamidi, M. Ezati " Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers" The Journal of Mathematics and Computer Science Vol.3 No.4 (2011) 413 - 421

وكذلك وضح (Bakhshian & hamidi,2011:417) العلاقة المباشرة وغير المباشرة

بين المنظمات الذكية وريادية الأعمال، وقد فسر لنموذج العلاقة المباشرة بين المنظمة الذكية وريادية الأعمال والتي تتضمن:

1- الرغبة في التغيير وريادية الأعمال: تعمل المنظمات الذكية على إيجاد الحافز والرغبة في عملية التغيير وهذا يؤهلها بان تكون لئدة في الأسواق وفي مجال عملها كعلاقة بين الطرفين.

2- للتنظيم والتوافق وريادية الأعمال: وضع مجموعة من المسؤوليات لتنظيم وتقييم عمل الأفراد لأنفسهم ومهام أعمالهم لكي تصبح المنظمة لئدة بين المنافسين.

3- الالتزام الجماعي وريادية الأعمال: تتضمن الاستعداد لإعطاء أكثر مما هو مطلوب والمتمثل بالنشاط المشترك والاحتواء العالي لتجاه المنظمة في الجهود الاختيارية التي يبذلها العاملين في المنظمة.

أما العلاقة التي تؤثر بشكل غير مباشر والتي تتضمن :

1- المصير المشترك: غلب الأفراد المشاركين في المنظمة والذين يمثلون أصحاب المصالح والمرتبطين بالمنظمة جميعهم يعملون من أجل هدف مشترك لذلك مصيرهم واحد في النجاح.

2- الرؤية الإستراتيجية: القدرة على التصور الكبير في المنظمة وهذا له أهمية في ما تكون عليه المنظمة في المستقبل .

3- تطور المعرفة: إن نجاح لشركات وفشلها يعود إلى الاستخفاف بالفعال إلى المعرفة عن طريق المعلومات والبيانات لهذه المنظمات التي تسهم في تطوير ونشر المعرفة.

4- ضغوطات الأبناء: على المنظمة الذكية أن يكون كل فرد منا مالكا لفكرة الأبناء ولديه الاعتقاد بمصداقية أهداف المنظمة.

ومن خلال ذلك نرى لإبعاد هات للتأثير المباشر على ريادة الأعمال والتي من خلالها تكون المنظمة رائدة في مجال النشاط الذي تمارسه في السوق.

### ثالثا: العلاقة بين المنظمات الذكية وقدرات الموارد البشرية

تعد نقطة الانطلاق للتطور السريع لقدرات الموارد البشرية في مجال العلم وتطبيقه باعتبارها أداة قوية لإدارة وتطوير الموارد البشرية كان في الولايات المتحدة من قبل ماكيلاند 1973 من خلال ورقة بحث تحت عنوان (بناء القدرات بدلاً من الذكاء) في مجال التعليم، إذ أنه عد الطريقة التقليدية لاختبار وبناء قدرات الموظفين كأسئلة للذكاء تكون غير كافية للتنبؤ بنجاحهم في المستقبل. لذا اقترح منهج القدرات البشرية لتقييم الأفراد في مجالات التعليم، والتي أصبحت فيما بعد يشار إليها في تميز حقل إدارة الموارد البشرية على مستوى القطاعين العام والخاص (Rauner & Maclean, 2008:517).

لذا تلجأ المنظمات الذكية إلى بناء قدراتها البشرية لأهميتها في تمايز المنظمات في تنافسيتها، وذلك لأنها تعد عنصر حيوي لمفهوم القدرات البشرية وجعلها ضمن دورة حياة معينة تحدد مجموعة من المسائل الممكنة التي تضمن تطور وتقدم قدرات المنظمة، إذ يمكن إن تمر القدرات البشرية في ثلاث مراحل هي (Schmidt, 2010:149):

(1) مرحلة التأسيس: هذه المرحلة عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً لوصول القدرات البشرية إلى مرحلة معينة من النضج، لذا تعتبر هذه المرحلة غير مستقرة، وهذا يعتمد على مدى قدرة المنظمة الذكية في المحافظة على تطورها.

(2) مرحلة التطوير: تعد هذه المرحلة ذات تأثير خارجي والذي يعد دوراً مميلاً لها، إذ تتميز في البحث عن بلاء قابلة للتطبيق لتنمية القدرات البشرية جنباً إلى جنب مع تراكم الخبرة على مر الزمن.

(3) مرحلة النضج: تتطلب هذه المرحلة صيانة للقدرات عن طريق مواصلة التدريب، بعد أن أصبحت القدرات أكثر عمقاً في البيئة الداخلية للمنظمة، فقد تتميز بالروتين لكن مع مرور الوقت قد تتلاشى قدرة الفريق ضمن مسار التنمية وتكون القدرات أكثر ضمنية.

لها تتصف المنظمات بالذكية بصفة النجاح والتي تركز على المعرفة والإفلاذ ولها القدرة لتحقيق مستوى عالي من القدرات، وتمتاز هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص وهي (Bakhshian & hamidi, 2011:418):

1- الإبداعية: وتعني القدرة على ابتكار أفكار جديدة من نوعها وهذه الأفكار تؤدي إلى تحقق منتجات أو خدمات جديدة وهي قوة الابتكار .

2- تبني المخاطرة: ويقصد بها الاستفادة من المخاطر الاعتيادية التي يمكن للسيطرة عليها من خلال محاولات الإفلاذ للشخصية في عمليات تبني المخاطر وكيفية إيجاد الحلول لها من قبل الإفلاذ.

3- الاستقلال: تحاول المنظمة للوصول إليها، والتي تعد قوة دفع للإفلاذ التي يسعى إلى تحقيقها جميع الإفلاذ من أجل حرية العمل وتحقيق ريادة الأعمال.

4- التحفيز: تشجع منظمات الأعمال الذكية في منح الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرفع لدى الإفلاذ للعاملين.

5- تحديد المسؤوليات: يتم تقسيم العمل في المنظمات بشكل فعال وذلك من أجل إطلاق الموهبة لدى الإفلاذ للعاملين وذلك عن طريق تخصيص الأعمال للمنسوبة إليهم.

6- الرؤية المستقبلية: ترسم المنظمات الذكية رؤية مستقبلية واضحة من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية وعن طريقهما تضع المنظمة الخطط المستقبلية.

وقد بين كلا من (Poulsen & Arthur,2005:77) إن المنظمة الذكية تتوفر فيها ثلاث خصائص رئيسة تتفاعل مع قدرات الموارد البشرية وهي:

1- الثقافة: تعكس المنظمة رؤيتها ورسالتها والقيم المشتركة فيها، وتسهم في صياغة طبيعة علاقات الإفلاذ من داخل وخارج المنظمة وطريقة العمل مع بعضهم.

2- القدرات: توظف المنظمة جميع مهاراتها ومعارفها المتوفرة لتقديم منتجات وخدمات إلى زبائنها.

3- الارتباط: ترتبط المنظمة بمجموعة صناعاتها من خلال علاقات داخلية متمثلة بـ (العاملين) وخارجية متمثلة بـ (الموردين، المزبائن، والشركاء).

وبين كلا من (Madsen & Desai,2010:452) إن الكثير من النجاحات التي حظيت بها المنظمات الذكية تقف وراءها العديد من العوامل ومنها ما يمتلكه المنظمة من قدرات بشرية التي ساهمت في نجاح عملها.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

#### تمهيد

يهتم هذا الفصل ببيان وتحليل نتائج الدراسة الحالية وتحقيقاً لمتطلبات منهجيتها وبيان مدى سريان أنموذجها واختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية، إذ يعرض هذا الفصل وصفاً تحليلياً للمتغيرات، المتمثلة ( استراتيجية ريادية الاعمال ,بناء قدرات الموارد البشرية ,المنظمات الذكية ) وتفسيراً لطبيعة علاقات الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات وبما يجسد مدى تباين اهتمامات الشركات عينة الدراسة من خلال اعتماد مجموعة من البرامج الإحصائية المناسبة (Data Analysis ,SPSS, AMOS)

## المبحث الأول

## عرض وتحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة

يهتم هذا المحور ببيان مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة وكالاتي:

## أولاً: المتغيرات والأبعاد:

تم إجراء المقابلات الشخصية وفق الملحق ( 4 ) والخاص بعرض الأسئلة المفتوحة والموجهة لعينة الدراسة والمتعلقة بجانب عملهم الخاص وكيفية تطويره في مجال الاتصالات، وفق استمارة استقصاء تضمنت مجموعة من الاسئلة المفتوحة، لغرض إجراء تقييم لأهمية الأبعاد التي يمكن أن تمثل بعداً من أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية والواردة مفاهيمها فيما سبق ، ،وقد كانت النتائج كما في الجدول (18).

## الجدول (19)

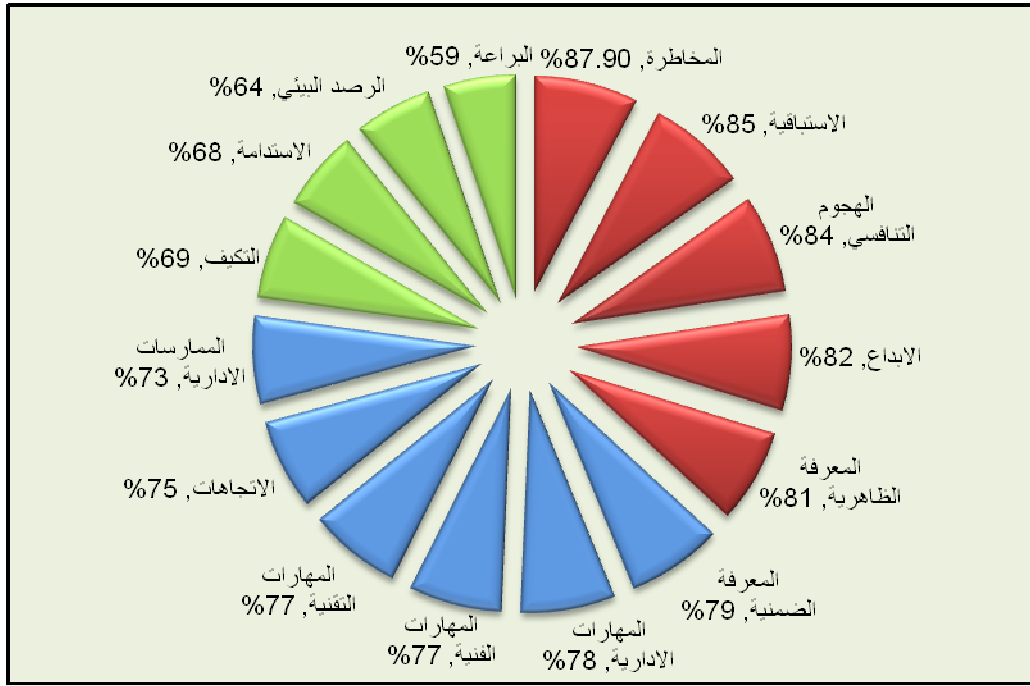
اتفاق اراء المستجيبين حول الابعاد الفرعية للمتغيرات (n=308)

ت	البعد	الاتفاق	نسبة الاتفاق	ت	البعد	الاتفاق	النسبة
13	الاستدامة	208	67.53%	1	المخاطرة	271	87.99%
14	الرصد البيئي	199	64.61%	2	الاستباقية	262	85.06%
15	البراعة	184	59.74%	3	الهجوم التنافسي	259	84.09%
16	التعلم التنظيمي	102	33.1%	4	الابداع	255	82.79%
17	المرونة	97	31.5%	5	المعرفة الظاهرية	251	81.49%
18	المواطنة التنظيمية	80	26%	6	المعرفة الضمنية	244	79.22%
19	الهوية التنظيمية	72	23.4%	7	المهارات الادارية	243	78.9%
20	التوجه الاستراتيجي	66	21.4%	8	المهارات الفنية	239	77.6%
21	التدريب والتطوير	53	17.2%	9	المهارات التقنية	238	77.27%
22	المسؤولية الاجتماعية	51	16.6%	10	الاتجاهات	234	75.97%
23	التحالف الاستراتيجي	51	16.6%	11	الممارسات الادارية	225	73.05%
				12	التكيف	214	69.48%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المسح الميداني

وكما هو واضح في الجدول (18) فإن هنالك نسبة اتفاق مرتفعة حول الابعاد التي تضمنتها استمارة الاستقصاء تراوحت ما بين (59.7% - 87.9%) ، ومن هنا فانها تمثل اهمية مرتفعة

وبالتالي يمكن اعتمادها في هذه الدراسة ، بينما تم استبعاد المتغيرات والابعاد التي كانت أهميتها منخفضة وحسب استجابة اراء المبحوثين الواردة في الجدول .



شكل ( 56 ) اتفاق اراء المستجيبين حول الابعاد الفرعية للمتغيرات

### ثانياً: استراتيجية ريادية الاعمال

يعرض الجدول (20) نتائج استجابات أفراد العينة على عناصر والمتغيرات حيث يشير إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات هذه المتغيرات، وقد قيس بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

#### 1) تبني المخاطرة:

يعتقد (34%) من أفراد العينة بأن شركتهم تتبنى أسلوب المخاطرة في تعاملها مع سوق العمل، مما يدل على أن للشركة باعاً طويلاً في معرفة أحوال السوق وإمكان تسويق خدماتها، وأن الشركة قد وضعت استراتيجيات خلّاقة لمواجهة الصدمات من احتمال تعرضها إلى هزات عنيفة، إذ حصل هذا المؤشر على معدل (4.13) نقطة من اصل 7 نقاط وبانحراف معياري 0.543، وعند النظر إلى الأبعاد الداخلية لهذا المؤشر نجد أن الشركة تؤمن بأن المخاطرة قضية ملزمة لإدارتها والعاملين فيها، إذا كان البعد ذو المساهمة الأكبر في تحقيق هذه النسبة، إذ حصل هذا البعد 53.2% من أفراد العينة وبمعدل 4.63 نقطة وبانحراف معياري مقداره 1.20 نقطة، فيما حصل بعد المجازفة الكبيرة التي تمارسها الشركة مقارنة بالشركات المثيلة على تأييد 5.15 من أفراد العينة بمعدل 3.1



نقطة تتدرج العينة الأبعاد الفرعية مما يدل على وجود انسجام مقبول في رؤية أفراد العينة للأبعاد الفرعية لموضوع المخاطرة التي تتبناها الشركة. وهو ما يدل على وجود تخطيط لموضوع المخاطرة واعطائهم وقتاً لأساليب مدروسة من قبل الشركة، ولا تتسم بالاعتباطية، إذا قلت نسبة المؤيدين لموضوع المخاطرة، حيثما انتقلنا من موضوع المخاطرة المدروسة إلى المجازفة غير المدروسة.

### (2) الاستعداد للاستباقية:

حيث أظهر اتفاق (28.9%) من افراد العينة بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.639) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي (X10) التي تتضمن (تحاول الشركة تقديم خدمات إدارية وتقنيات فنية وفقاً للتغيرات المطلوبة مقارنة بمنافسيها) وبوسط حسابي (4.48)، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.26) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X7) والتي تتضمن (تفاجئ الشركة المنافسين في الدخول للسوق بفكرة جديدة)، بوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.937). وهذا يدل على ان الشركات تكون على استعداد دائم في حالة حدوث تطورات ومفاجئات في سوق الاتصالات في ظل الظروف الامنية وان وجد انقطاع فهو ناتج لدواعي امنية اخرى .

### (3) هجومية التنافس

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (30%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.02) و (0.644) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X14) والذي يتضمن (تسعى الشركة لتقديم أعمال واسعة النطاق في خدماتها على مستوى البلد بكل أرجائه)، باتفاق (48.4%) وبوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.23)

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X11) (تمارس الشركة سياسات قوية لمواجهة منافسيها المباشرين في مجال الاتصالات الخلوية)، حيث كانت شدة الإجابة (6.5%) وبوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.00)، وهذا يدل على إن الشركات دائما تسعى الى التنافس مع الشركات الأخرى وذلك بقيامها بتقديم خدمة تفوق الخدمة التي تقدمها الشركات المتنافسة لها وهذا الشيء ينعكس ايجابيا للمستفيد وهو الزبون الذي بدوره يختار الأفضل من بين الشركات المتنافسة .

**4) التوجه نحو الإبداعية**

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (33%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.12) و (0.569) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X19) والذي يتضمن (تستثمر الشركة الأموال في مجال التقنيات المملوكة لها قياساً بمنافسيها)، باتفاق (55.8%) وبوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.22)

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X15) (تحاول الشركة وبشكل متكرر تقديم ابتكارات جديدة)،، حيث كانت شدة الإجابة (1.95%) وبوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.763). وهذا يدل على أن الشركات العاملة في العراق أو غيره من باقي الدول تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والسير بخطوات واسعة لالتحاق بالتقدم التكنولوجي الحديثة، وكذلك تقوم بدراسة هذه الإبداعات ومحاولة إظهار إبداعات تنافس الشركات الأخرى .

## الجدول (20)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	6	7		
5.19	0.950	3.1	0	83	140	69	6	8	2	X1	تنبؤ المخاطرة
28.2	1.52	4.01	2	43	86	90	24	31	32	X2	
37.3	1.36	4.44	2	19	41	131	45	35	35	X3	
46.1	1.19	4.48	0	14	42	110	89	31	22	X4	
53.2	1.20	4.63	0	8	46	90	98	40	26	X5	
32.8	1.48	4.14	4	31	75	97	48	16	37	X6	
34	0.543	4.13	4	167	355	490	262	145	117	100	
5.19	0.937	3.07	0	88	137	67	7	8	1	X7	الاستعداد الاستباقية
28.2	1.52	4.02	2	42	87	90	23	31	33	X8	
35.4	1.38	4.4	2	21	43	133	40	34	35	X9	
46.8	1.26	4.48	1	18	38	107	90	27	27	X10	
28.9	0.639	4.00	5	169	305	397	160	100	96	100	
6.49	1.00	3.13	0	84	134	70	8	9	3	X11	هجومية التنافس
27.6	1.53	4.01	2	45	84	92	20	33	32	X12	
37.3	1.33	4.43	1	18	42	132	49	33	33	X13	
48.4	1.23	4.51	2	14	39	104	93	32	24	X14	
30	0.644	4.02	5	161	299	398	170	107	92	100	
1.95	0.763	2.98	0	86	147	69	6	0	0	X15	التوجه نحو الإبداعية
24.7	1.50	3.93	2	47	88	95	18	27	31	X16	
33.8	1.32	4.39	0	21	38	145	42	28	34	X17	
48.7	1.16	4.56	0	12	32	114	99	25	26	X18	
55.8	1.22	4.72	0	8	38	90	101	37	34	X19	
33	0.569	4.12	2	174	343	513	266	117	125	100	
31.7	0.550	4.07	16	671	1302	1798	858	469	430	CES	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب

## ونستخلص من معطيات الجدول (20) المؤشرات التحليلية الآتية:-

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال إبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال (4.07) بانحراف معياري قدره (0.550) ووزن مئوي (31.7%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

2. جاء بعد تبني المخاطرة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (34%) بوسط حسابي قدره (4.13) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (التوجه نحو مستوى الممارسة، هجومية التنافس، الاستعداد للاستباقية) لتحل المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية النسبية .

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (21)

الجدول (21) ترتيب الأهمية النسبية بين المتغيرات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الأول	34%	0.543	4.13	تبني المخاطرة
الرابع	28.9%	0.639	4.00	الاستعداد للاستباقية
الثالث	30%	0.644	4.02	هجومية التنافس
الثاني	33%	0.569	4.12	التوجه نحو الابداعية

## ثالثاً: بناء قدرات الموارد البشرية

يعرض هذا المحور وصفاً لبعدها بناء قدرات الموارد البشرية على وفق ما أسفرت عنه نتائج الاستبيان الميداني، إذ يركز مضمونه على وصف هذه البعد وطبيعته، والذي يوصفه الجدول (21) وكما يلي:

## 1) مستوى المعرفة:

تشير النتائج إلى اتفاق إيجابي وذلك من اتفاق (40.4%) من عينة المبحوثين، وعدم اتفاق (25.5%) منهم، بوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.644). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (H5) والذي يتضمن (المعرفة التي تثير تطوير الموارد البشرية في الشركة وتبتكر الأعمال الموجهة لصالحها) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة بلغت (53.2%) وبوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (1.24) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (H1) التي تتضمن (القدرات في بناء اتفاقات متبادلة مع شركات أخرى)، حيث كانت شدة الإجابة (25%) وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.39). وهذا يدل على ان الشركات تمتلك المعرفة الصريحة والضمنية بشكل جيد جدا

### 2 مستوى المهارات:

حيث أظهر اتفاق (40.3%) من افراد العينة وان (22.6%) غير متفقين بوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.508) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي (H12) التي تتضمن (إدارة الوقت والذات وضغوط العمل) وباتفاق (53.6%) بوسط حسابي (4.66)، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.22)

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (H11) (لغة الجسد الخاصة بالعاملين)، حيث كانت شدة الإجابة (12%) وبوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.10). وهذا يدل على ان الشركات تمتلك المهارات الإدارية العالية في جميع المستويات .

### 3 مستوى الاتجاهات

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (33.3%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.15) و (0.489) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (H19) والذي يتضمن (يراعى الاختلافات الثقافية) باتفاق (52.9%) وبوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.23) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (H15) حيث تضمنت (متعلم بانفتاح)، حيث كانت شدة الإجابة (6.49%) وبوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.00) . وهذا يدل على ان الشركات تمتلك الاتجاهات الايجابية نحو العمل بشكل جيد ولا توجد لها اتجاهات سلبية في العمل.

### 4 مستوى الممارسة

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (38%) في مقابل (26%) غير متفقين، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.29) و (0.384) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (H26) والذي يتضمن (الاحترام الوظيفي) باتفاق (53.2%) وبوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.25).

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (H22) والتي تضمنت (القوة والمسؤولية المشتركة)، حيث كانت شدة الإجابة (27.6%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.31). وهذا يدل على ان الشركات تمتلك الممارسات المناسبة في العمل الإداري بشكل جيد .

## الجدول (22)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية لأبعاد بناء قدرات الموارد البشرية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	6	7		
25	1.39	3.97	0	45	69	117	29	23	25	H1	مستوى المعرفة
41.6	1.34	4.35	0	25	54	101	73	25	30	H2	
46.8	1.26	4.54	0	15	40	109	82	32	30	H3	
35.4	1.32	4.2	1	25	64	109	67	14	28	H4	
53.2	1.24	4.64	0	10	45	89	95	40	29	H5	
40.4	0.644	4.34	1	120	272	525	346	134	142	100	
34.7	1.34	4.41	0	22	38	141	43	28	36	H6	مستوى المهارة
12	1.10	3.37	0	64	125	82	23	7	7	H7	
21.4	1.40	3.85	2	45	85	110	21	20	25	H8	
34.7	1.34	4.4	1	21	37	142	44	28	35	H9	
43.5	1.22	4.44	0	18	37	119	85	23	26	H10	
48.1	1.20	4.51	0	14	39	107	97	25	26	H11	
53.6	1.22	4.66	0	9	41	93	97	39	29	H12	
40.3	0.508	4.37	3	107	239	571	344	135	141	100	
34.4	1.32	4.4	0	20	40	142	43	28	35	H13	مستوى الاتجاهات
47.4	1.21	4.5	0	16	36	110	95	25	26	H14	
6.49	1.00	3.26	1	66	127	94	10	5	5	H15	
23.1	1.41	3.9	2	43	82	110	25	19	27	H16	
36.4	1.32	4.42	0	21	37	138	50	27	35	H17	
47.7	1.17	4.52	0	13	36	112	97	25	25	H18	
52.9	1.23	4.63	0	11	42	92	97	37	29	H19	
33.3	0.489	4.15	3	154	324	546	279	113	121	100	
34.1	1.33	4.4	0	21	39	143	41	29	35	H20	مستوى الممارسة
48.1	1.17	4.55	0	12	33	115	97	25	26	H21	
27.6	1.31	3.86	0	43	92	88	52	16	17	H22	
30.8	1.44	4.16	2	34	64	113	35	29	31	H23	
36.4	1.32	4.45	0	19	35	142	48	27	37	H24	
48.1	1.19	4.49	0	15	38	107	100	24	24	H25	
53.2	1.25	4.63	1	9	47	87	97	37	30	H26	
39.2	0.496	4.32	3	120	276	537	332	133	139	100	
38	0.384	4.29	7	381	835	1642	969	382	404	HRC	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب

ونستخلص من معطيات الجدول (22) المؤشرات التحليلية الآتية:-

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية (4.29) بانحراف معياري قدره (0.384) ووزن مئوي (38%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

2. جاء بعد مستوى المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (57.5%) بوسط حسابي قدره (3.59) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (مستوى المهارات، مستوى الممارسة) لتحل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي في حين جاء مستوى الاتجاهات في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية إذ بلغت (53.1%) ووسط حسابي بلغ (3.49) .

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (23)

الجدول (23) ترتيب الأهمية النسبية بين المتغيرات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الأول	40.4%	0.644	4.34	مستوى المعرفة
الثاني	40.3%	0.508	4.37	مستوى المهارات
الرابع	33.3%	0.489	4.15	مستوى الاتجاهات
الثالث	39.2%	0.496	4.32	مستوى الممارسة

#### رابعاً: تطوير المنظمات الذكية

يعرض هذا المحور وصفاً لبعث تطوير المنظمات الذكية على وفق ما أسفرت عنه نتائج الاستبيان الميداني، إذ يركز مضمونه على وصف هذه البعد وطبيعته، والذي يوصفه الجدول (5) وكما يلي:

##### (1) التكيف:

تشير النتائج إلى اتفاق إيجابي ضعيف وذلك من اتفاق (28.6%) من عينة المبحوثين، بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.811). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (y4) والذي يتضمن (تراجع إدارة الشركة بشكل دوري تأثير التغييرات المحتملة في بيئة عملها في احتياجات الزبائن ورغباتهم وتنفيذ تطلعاتهم) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة بلغت (41.2%) وبوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (1.25) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y2) التي تتضمن (تعالج الشركة التغييرات في مستوى الخدمات بسهولة إذا ما واجهتها في بيئة اللاتأكد)، حيث كانت شدة الإجابة (9.7%) وبوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (1.14). وهذا يدل على ان الشركات تتكيف مع البيئة

الخارجية المتقلبة والهائجة في مجال الاتصالات بشكل جيد وذلك من خلال طرح عروض جديدة بشكل مستمر .

## (2) الاستدامة:

حيث أظهر اتفاق (28.7%) من افراد العينة بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.626) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي (y8) التي تتضمن (تسعى الشركة لبناء قدراتها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الديمومة والبقاء) وباتفاق (47.4%) بوسط حسابي (4.53)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.18) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y5) (تخصص الشركة الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لعمليات البحث والتطوير لإغراض النجاح والنمو)، حيث كانت شدة الإجابة (4.2%) وبوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.897). وهذا يدل على ان الشركات تحافظ على البقاء والنجاح في مجال الاتصالات لأطول مدة ممكنة من خلال طرح الأفكار الجديدة.

## (3) تشكيل وفهم البيئة

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (34.4%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.22) و (0.631) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (y12) والذي يتضمن (تسعى الشركة إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات بيئة العمل) باتفاق (44.2%) وبوسط حسابي (4.4) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.20)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y13) حيث تضمنت (تطور الشركة مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية)، حيث كانت شدة الإجابة (22.1%) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.00). وهذا يدل على ان الشركات تمارس عملية الرصد البيئي من حيث تشكيلها وفهمها بشكل جيد وذلك من اجل المحافظة على البيئة .

## (4) البراعة

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (43.1%)، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (4.43) و (0.637) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (y16) والذي يتضمن (تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة وباستمرار في إطار تطوير براعتها التنظيمية) باتفاق (53.9 %) وبوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.24) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y14) والتي تضمنت (يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها في البيئة المتغيرة والمتقلبة )، حيث كانت شدة الإجابة (34%) وبوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (1.28). وهذا يدل على ان الشركات



تمارس عملية البراعة في تنفيذ رؤيتها وخططها وبرامجها المتطورة في مواجهة السوق من اجل استمرارية الشركة في العمل .

الجدول (24)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية لأبعاد تطوير المنظمات الذكية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	6	7		
33.8	1.32	4.39	0	21	38	145	42	28	34	Y1	التكيف
9.74	1.14	3.4	0	65	114	99	12	7	11	Y2	
29.5	1.40	4.02	2	38	75	102	45	20	26	Y3	
41.2	1.25	4.46	0	16	38	127	73	22	32	Y4	
28.6	0.811	4.07	2	140	265	473	172	77	103	100	
4.22	0.897	3.05	0	86	141	68	6	6	1	Y5	الاستدامة
26.3	1.50	3.98	2	44	83	98	21	29	31	Y6	
37	1.28	4.45	0	18	34	142	51	30	33	Y7	
47.4	1.18	4.53	0	13	35	114	92	30	24	Y8	
28.7	0.626	4.00	2	161	293	422	170	95	89	100	
31.8	1.41	4.15	1	36	62	111	42	28	28	Y9	تشكيل وفهم البيئة
36.7	1.24	4.36	1	18	40	136	61	26	26	Y10	
37.3	1.29	4.3	2	22	49	120	65	25	25	Y11	
44.2	1.20	4.4	2	14	46	110	86	32	18	Y12	
22.1	1.00	3.87	2	22	77	139	54	9	5	Y13	
34.4	0.631	4.22	8	112	274	616	308	120	102		
34.1	1.28	4.39	0	19	38	146	46	27	32	Y14	البراعة
48.7	1.13	4.52	0	12	34	112	105	22	23	Y15	
53.9	1.24	4.67	0	11	38	93	98	36	32	Y16	
35.7	1.00	4.14	2	17	47	132	95	9	6	Y17	
43.1	0.637	4.43	2	59	157	483	344	94	93	100	
33.7	0.489	4.17	14	472	989	1994	994	386	387	IQD	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب

ونستخلص من معطيات الجدول (23) المؤشرات التحليلية الآتية:-

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال ابعاد تطوير المنظمات الذكية (4.17) بانحراف معياري قدره (0.489) ووزن مئوي (33.7%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

2. جاء بعد البراعة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (43.1%) بوسط حسابي قدره (4.43) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (تشكيل وفهم البيئة، الاستدامة، التكيف) لتحتل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي في حين جاء التكيف في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية اذ بلغت (28.6%) .

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (25)

الجدول (25) ترتيب الاهمية النسبية بين المتغيرات

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الرابع	%28.6	0.811	4.07	التكيف
الثالث	%28.7	0.626	4.00	الاستدامة
الثاني	%34.4	0.631	4.22	تشكيل وفهم البيئة
الأول	%43.1	0.637	4.43	البراعة

## المبحث الثاني

### اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط والتأثير

#### توطئة

يهدف هذا المبحث الى قياس علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إستراتيجية ريادية الأعمال) والمتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) والمتغير الوسيط (بناء قدرات الموارد البشرية). والتي تضمنت في الفرضية الرئيسية الأولى بالنسبة لعلاقات الارتباط والفرضية الرئيسية الرابعة بالنسبة لعلاقات التأثير، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وذلك على مستوى الشركات عينة الدراسة وباستخدام الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط والانحدار البسيط مع اختبار لمعنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة والوسيطه .

#### أولاً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط

##### 1- الفرضية الرئيسية الأولى

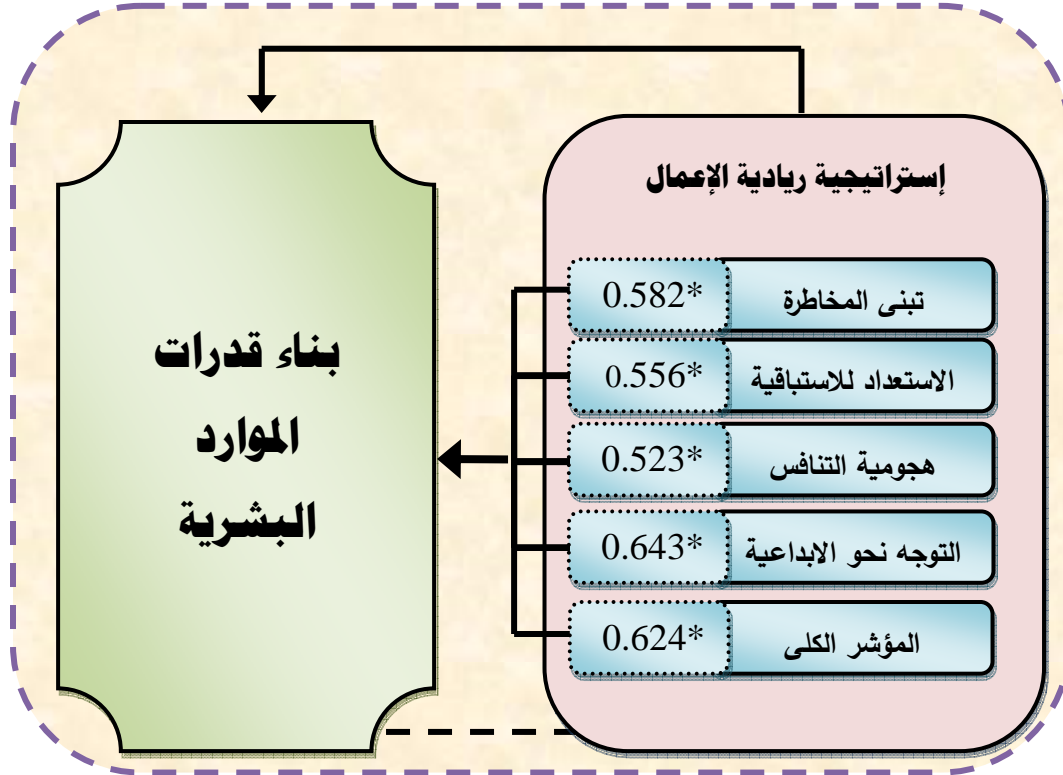
تعتبر معطيات الجدول (25) بوجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية ريادية الأعمال (CES) وبناء قدرات الموارد البشرية (HRC) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد في الشركات عينة الدراسة ، ومن خلال متابعة قيم (p-value) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بينها، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.624) وبدلالة معنوية، وهذا يشير الى تحقق الفرضية البديلة الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة منها

الجدول (26) نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية

HRC	CES	I	C	P	R		
					1		
						Sig. (2-tailed)	R
					308	N	
				1	0.758**		
					0.000	Sig. (2-tailed)	P
				308	308	N	
			1	0.859**	0.731**		
				0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	C
			308	308	308	N	
		1	0.757**	0.844**	0.808**		
			.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	I
		308	308	308	308	N	
	1	0.924**	0.917**	0.946**	0.889**		
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	CES
	308	308	308	308	308	N	
1	0.624**	0.643**	0.523**	0.556**	0.582**		
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	HRC
308	308	308	308	308	308	N	

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

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)  
وكما يمكن توضيح العلاقات الواردة في الجدول (26) من خلال الشكل (57) الذي يتضمن  
خلاصة لنتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية في  
الشركات عينة الدراسة .



الشكل (57)

خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

## 2- الفرضية الرئيسية الثانية

يتضح من الجدول (26) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية ريادية الأعمال (CES) وتطوير المنظمات الذكية (IOD) على المستوى الكلي وعلى مستوى الإبعاد، في الشركات المبحوثة ، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية (0.785) وبدلالة معنوية، وهذا يشير الى تحقق الفرضية البديلة الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة منها.

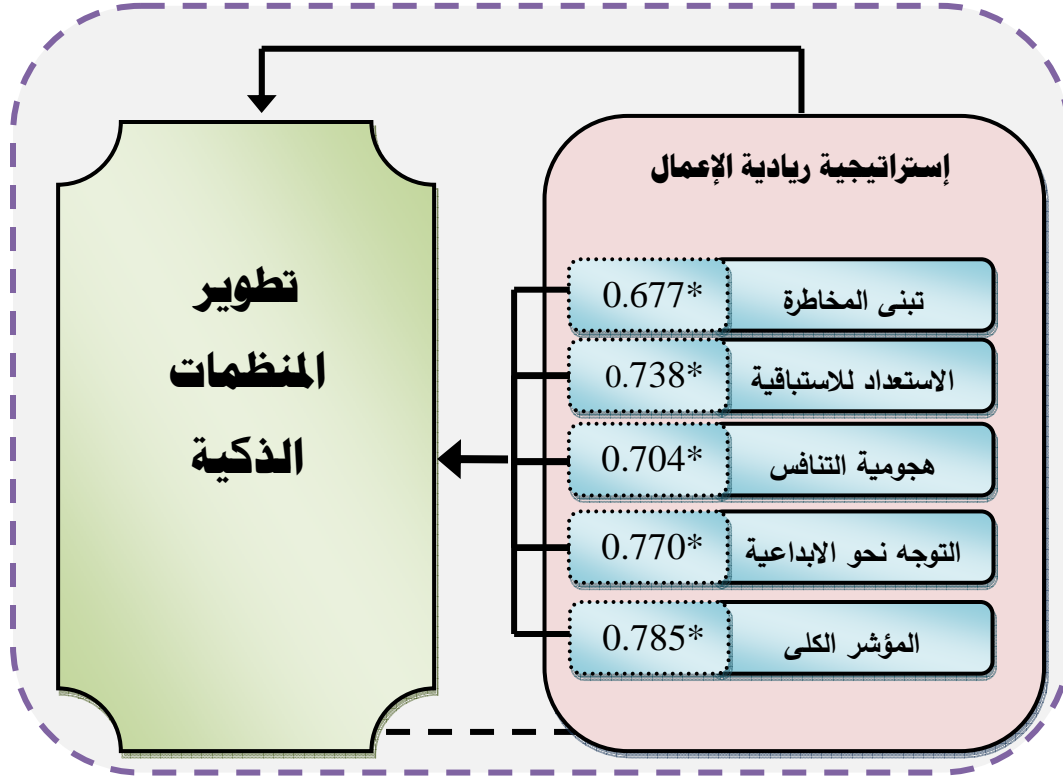
## الجدول (27)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية

IQD	HRC	PP	A	S	K		
					1		
						Sig. (2-tailed)	R
					308	N	
				1	0.758**		
					0.000	Sig. (2-tailed)	P
				308	308	N	
			1	0.859**	0.731**		
				0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	C
			308	308	308	N	
		1	0.757**	0.844**	0.808**		
			0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	I
		308	308	308	308	N	
	1	0.924**	0.917**	0.946**	0.889**		
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	CES
	308	308	308	308	308	N	
1	0.785**	0.770**	0.704**	0.738**	0.677**		
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	IQD
308	308	308	308	308	308	N	

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

- المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18) وكما يمكن توضيح العلاقات الواردة في الجدول (27) من خلال الشكل (58) الذي يتضمن خلاصة لنتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة .



الشكل (58)

خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة

من خلال مراجعة قيم التحليل الواردة في الجدول (28) يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين بناء قدرات الموارد البشرية (HRC) وتطوير المنظمات الذكية (IOD) على المستوى الكلي وعلى مستوى الإبعاد في شركات عينة الدراسة ، وقد كانت هذه العلاقات معنوية تبعا لقيمة (p-value) ، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.693) وبدلالة معنوية، وهذا يشير الى تحقق الفرضية البديلة الثالثة والفرضيات المنبثقة منها.

## الجدول (28)

نتائج علاقات الارتباط بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية

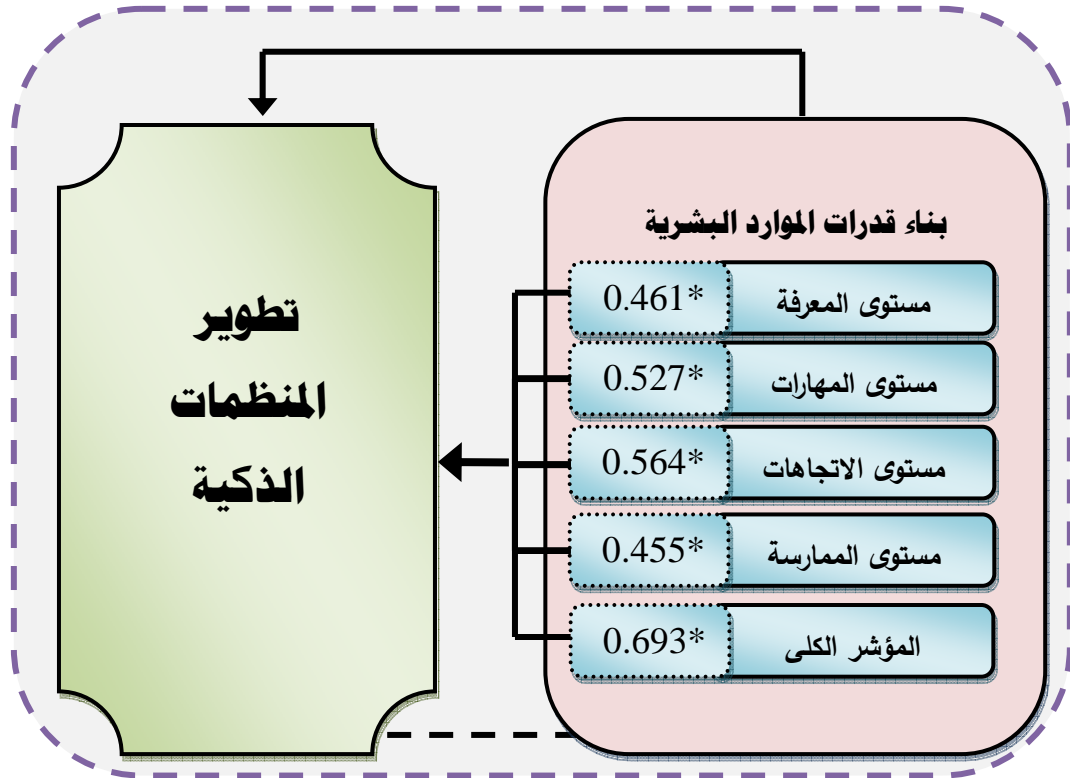
IQD	HRC	PP	A	S	K		
					1		
						Sig. (2-tailed)	K
					308	N	
				1	0.247**		
					0.000	Sig. (2-tailed)	S
				308	308	N	
			1	0.574**	0.281**		
				0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	A
			308	308	308	N	
		1	0.461**	0.327**	0.302**		
			0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	PP
		308	308	308	308	N	
	1	0.704**	.774**	0.722**	0.687**		
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	HRC
	308	308	308	308	308	N	
1	0.693**	0.455**	.564**	0.527**	0.461**		
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	IQD
308	308	308	308	308	308	N	

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

• المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

وكما يمكن توضيح العلاقات الواردة في الجدول (28) من خلال الشكل (59) الذي يتضمن خلاصة لنتائج علاقات الارتباط بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية.





الشكل (59) خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية المصدر: من إعداد الباحث

### ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير

#### 1- الفرضية الرئيسية الرابعة :

يوضح الجدول (28) نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى معنوية تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية في الشركات المبحوثة ، إذ بلغت قيمة (F) (492.723) التي تعد ذات معنوية عالية عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (0.617)، وهذا يشير إلى ان إستراتيجية ريادية الأعمال يفسر ما قيمته (61.7%) من المتغير المستجيب والمتمثل بتطوير المنظمات الذكية، وقد كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كالآتي:

$$IOD = \alpha + \beta_1 CES$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X$$

(إستراتيجية ريادية الأعمال) (0.785) + (0.697) = تطوير المنظمات الذكية

وقد أسفر جدول تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة في الجدول (29)

## الجدول (29)

تحليل التباين (ANOVA) لأنموذج تأثير إستراتيجيه ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	492.723	45.302	1	45.305	<b>Regression</b>
		0.092	306	28.136	<b>Residual</b>
			307	73.442	<b>Total</b>
		<b>Adjusted R2</b>	<b>R2</b>	<b>R</b>	
		0.616	0.617	0.785	

• المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

ويوضح الجدول (30) معاملات الانحدار، التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري (إستراتيجية ريادية الأعمال) في تطوير المنظمات الذكية لشركات عينة الدراسة، وذلك وفقاً لقيمة (t) تحت مستوى (0.05).

الجدول (30) معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لإستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
(Constant)	1.346	0.129		10.444	0.000
إستراتيجية ريادية الأعمال	0.697	0.031	0.785	22.197	0.000

• المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

ان النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي، اما على مستوى الأبعاد فيلخص الجدول (30) مؤشرات التحليل على مستوى الأبعاد الفرعية وكالاتي :

1- حقق بعد تبني المخاطرة أثرا ذو دلالة معنوية في تطوير المنظمات الذكية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P 0.05 ≤)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.609)، في حين كانت قيمة (β) (0.677)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

(تبني المخاطرة) (0.677) + (0.609) = تطوير المنظمات الذكية

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد تبني المخاطرة في الشركات المبحوثة يحدث تغييراً مقداره (0.677) في تطوير المنظمات الذكية، وان المتغير المستقل (تبني المخاطرة) يفسر

(45.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.458$ ) وهذا يعني أن (54.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

2- أظهر بعد الاستعداد للاستباقية أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية) في الشركات المبحوثة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وبقيمة ( $\alpha$ ) تعادل (0.565)، في حين كانت قيمة ( $\beta$ ) (0.738)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2$$

(الاستعداد للاستباقية) = (0.738) + (0.565) = تطوير المنظمات الذكية

وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بعد الاستعداد للاستباقية يقود إلى تغيير مقداره (0.738) في تطوير المنظمات الذكية، وان المتغير المستقل (الاستعداد للاستباقية) يفسر (54.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) وهذا يعني أن (45.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج. 3- حقق بعد هجومية التنافس أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة ( $\alpha$ ) التي بلغت (0.534)، ثم قيمة المعلمة ( $\beta$ ) (0.704)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_3 X_3$$

(هجومية التنافس) = (0.704) + (0.534) = تطوير المنظمات الذكية

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد هجومية التنافس يحدث تغييراً مقداره (0.704) في تطوير المنظمات الذكية، وان المتغير المستقل (هجومية التنافس) يفسر (49.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) وهذا يعني أن (50.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج. 4- حقق بعد التوجه نحو الابداعية أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة ( $\alpha$ ) التي بلغت (0.662)، ثم قيمة المعلمة ( $\beta$ ) (0.770)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_4 X_4$$

(التوجه نحو الابداعية) = (0.770) + (0.662) = تطوير المنظمات الذكية

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد هجومية التنافس يحدث تغييراً مقداره (0.770) في تطوير المنظمات الذكية، وان المتغير المستقل (التوجه نحو الابداعية) يفسر (59.3%) من التغيرات

الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة (R2) وهذا يعني أن (40.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج. 5- حققت ابعاد إستراتيجية ريادية الأعمال مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في (تطوير المنظمات الذكية)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذه العوامل مع تطوير المنظمات الذكية (1.323)، وبهذا يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$IQD = \alpha + \beta_1 R + \beta_2 P + \beta_3 C + \beta_4 I$$

$$IOD = 1.323 + 0.060(R) + 0.144(P) + 0.191(C) + 0.455(I)$$

(الاستعداد للاستباقية) +0.144 (تبني المخاطرة) + 1.323 + 0.060 = تطوير المنظمات الذكية  
(التوجه نحو الابداعية) +0.455 (هجومية التنافس) +0.191

وتفسر الإبعاد معا (62.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R2=0.623) وهذا يعني أن (37.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

### الجدول (31)

خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

الدالة	β	α	R2	P	df	F				
دالة على مستوى (0.05)	0.677	0.609	0.458	0.000	1,306	258.929	تبني المخاطرة (R)			
دالة على مستوى (0.05)	0.738	0.565	0.545	0.000	1,306	3.65.885	الاستعداد للاستباقية (P)			
دالة على مستوى (0.05)	0.704	0.534	0.495	0.000	1,306	299.840	هجومية التنافس (C)			
دالة على مستوى (0.05)	0.770	0.662	0.593	0.000	1,306	445.867	التوجه نحو الابداعية (I)			
دالة على مستوى (0.01)	0.060	0.144	0.191	0.455	1.323	0.623	0.003	4,303	130.075	الابعاد مجتمعة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية انفة الذكر يتضح أن جميع إبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال كان لها أثراً معنوياً جوهرياً في تطوير المنظمات الذكية وهذا يثبت صحة الفرضية البديلة الرئيسة الرابعة.

## 2- الفرضية الرئيسة الخامسة

يشير الجدول (32) إلى معنوية تأثير بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية، إذ بلغت قيمة (F) (283.019) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (0.480)، وهذا يشير إلى ان بناء قدرات الموارد البشرية يفسر ما قيمته (48%) من المتغير المستجيب والمتمثل بتطوير المنظمات الذكية، وقد كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كالآتي :

$$IOD = \alpha + \beta_1 HRC$$

(بناء قدرات الموارد البشرية) = (0.693) + (0.881) = تطوير المنظمات الذكية

وقد أسفر جدول تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة كما في الجدول (32)

### الجدول (32)

تحليل التباين (ANOVA) لأنموذج تأثير بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
0.000	283.019	35.288	1	35.288	Regression
		0.125	306	38.154	Residual
			307	73.442	Total
		Adjusted R2		R2	R
		0.479		0.480	0.693

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

ويوضح الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار، الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري، وذلك وفقاً لقيمة (t) وهي قيمة عالية المعنوية تحت مستوى (0.05) .

الجدول (33) معاملات نموذج العلاقة التآثرية لقدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
(Constant)	0.397	0.226		1.757	0.080
بناء قدرات الموارد البشرية	0.881	0.052	0.693	16.823	0.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)

ان النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية على المستوى الكلي، اما على مستوى الابعاد، يلخص الجدول (34) مؤشرات التحليل والتي نستنتج منها الآتي:

1- حقق بعد مستوى المعرفة أثراً ذو دلالة معنوية في تطوير المنظمات الذكية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) لهذا المتطلب (0.350)، في حين كانت قيمة ( $\beta$ ) (0.461)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{مستوى المعرفة} = (0.461) + (0.350) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد مستوى المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.461) في تطوير المنظمات الذكية، وأن المتغير المستقل (مستوى المعرفة) يفسر (21.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) وهذا يعني أن (78.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

2- أظهر بعد مستوى المهارة أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وبقيمة ( $\alpha$ ) تعادل (0.507)، في حين كانت قيمة ( $\beta$ ) (0.527)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{مستوى المهارة} = (0.527) + (0.507) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد التدريب يقود إلى تغيير مقداره (0.527) في تطوير المنظمات الذكية، وأن المتغير المستقل (مستوى المهارة) يفسر (27.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) وهذا يعني أن (72.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

3- حقق بعد مستوى الاتجاهات أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وقيم المعلمة ( $\alpha$ ) التي بلغت (0.563)، ثم قيمة المعلمة ( $\beta$ ) (0.564)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{مستوى الاتجاهات} = (0.564) + (0.563) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد مستوى الاتجاهات يحدث تغييراً مقداره (0.564) في تطوير المنظمات الذكية، وأنه يفسر (31.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وفقاً لقيمة ( $R^2$ ).

4- حقق بعد مستوى الممارسة أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وقيم المعلمة ( $\alpha$ ) التي بلغت (0.448)، ثم قيمة المعلمة ( $\beta$ ) (0.455)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{مستوى الممارسة} = (0.455) + (0.448) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد مستوى الممارسة يحدث تغييراً مقداره (0.445) في تطوير المنظمات الذكية، وأنه يفسر (20.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وفقاً لقيمة (R2) .

5- حققت ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً وفقل لقيمة (F)، وبلغت قيمة (α) (0.411) و(R2=0.484)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$$

$$IQD = \alpha + \beta_1K + \beta_2S + \beta_3A + \beta_4P$$

$$IOD = 0.411 + 0.273(K) + 0.253(S) + 0.264(A) + 0.167(P)$$

$$\text{تطوير المنظمات الذكية} = 0.411 + 0.273(\text{مستوى المعرفة}) + 0.253(\text{مستوى المهارات}) + 0.264(\text{مستوى الاتجاهات}) + 0.167(\text{مستوى الممارسة})$$

الجدول (34) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية

الدالة	β	α	R2	P	df	F				
دالة على مستوى (0.05)	0.461	0.350	0.212	0.000	1,306	82.402	مستوى المعرفة (K)			
دالة على مستوى (0.05)	0.527	0.507	0.278	0.000	1,306	117.928	مستوى المهارة (S)			
دالة على مستوى (0.05)	0.564	0.563	0.318	0.000	1,306	142.602	مستوى الاتجاهات (A)			
دالة على مستوى (0.05)	0.455	0.448	0.207	0.000	1,306	79.669	مستوى الممارسة (p)			
دالة على مستوى (0.01)	0.273	0.253	0.264	0.167	0.411	0.484	0.000	4,303	71.189	الإبعاد مجتمعة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية انفة الذكر يتضح أن جميع ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية كان لها أثراً معنوياً جوهرياً في تطوير المنظمات الذكية وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الخامسة، ولكن قوة هذا التأثير كانت متفاوتة بين هذه الأبعاد .

### المبحث الثالث

#### تحليل المسار لاختبار الفرضيات الرئيسية

##### توطئة

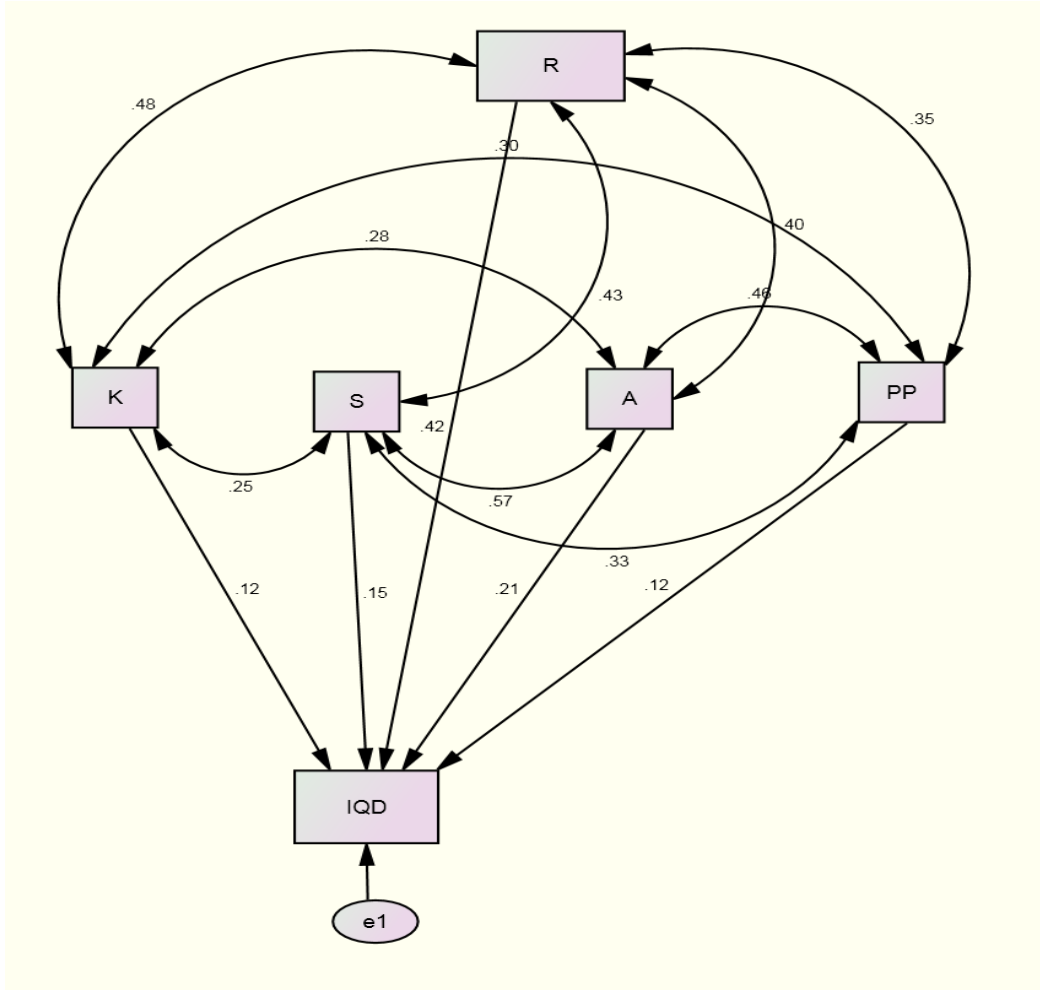
من اجل توضيح صورة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإستراتيجية ريادية الأعمال (كمتغير مستقل ) في هذه الفرضية في المتغير المستجيب المنظمات الذكية ( متغير تابع ) وبوجود بناء قدرات الموارد البشرية (كمتغير وسيط ) ، فقد تم اخذ التأثير غير المباشر لإستراتيجية ريادية الأعمال ، باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وذلك يعد من ادق الوسائل الاحصائية الملائمة لتحليل العلاقات غير المباشرة بين المتغيرات ووضع احتمالية العلاقة السببية بين هذه المتغيرات وافترضات التحليل، حيث ان المتغيرات التابعة تظهر ايضا في الجانب الايسر للمعادلات على خلاف تحليل الانحدار. ومن هنا نستطيع اختبار العلاقات بغض النظر عن كون هذه المتغيرات تتسم بطبيعة معينة دون سواها وكذلك يقدم الوسيلة المناسبة لتلخيص نتائج التطبيقات التجريبية للظواهر الاحصائية في نموذج مترابط يشمل المتغيرات الرئيسية بأبعادها وفقراتها بنموذج تحليلي واحد مما يمكننا من تحديد المتغيرات الفرعية غير المتضمنة في النموذج ويمكن ان يكون بطريقة النموذج الاحادي الاتجاه والنموذج الجماعي و النموذج التبادلي. ومن هنا تم استخدام هذا الاسلوب الاحصائي لأختبار الفرضية الرئيسية السادسة .

##### اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

من اجل إعطاء إجابة دقيقة بشأن إثبات صحة الفرضية الرئيسية أو عدم صحتها والتي تنص على (تؤثر إستراتيجية ريادية الأعمال معنويا بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وإبعادها)، ينبغي أولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أو عدم صحتها وكما يأتي:

اولا / الفرضية الفرعية الأولى : يؤثر تبني المخاطرة معنويا بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وإبعادها.





الشكل (60) تحليل المسار لتأثير تبني المخاطرة (R) في تطوير المنظمات الذكية (IQD)  
 المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

## الجدول (34)

نتائج تحليل المسار لتأثير تبني المخاطرة (R) في تطوير المنظمات الذكية (IOD)

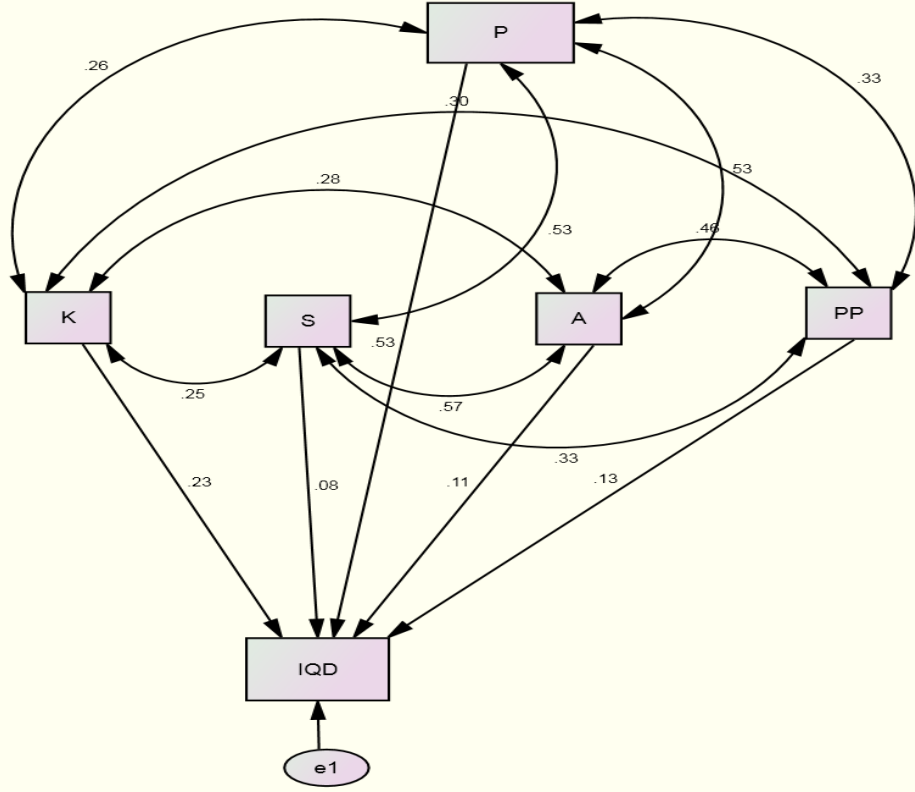
المتغير التوضيحي	من خلال	قيمة المعامل	المتغير المستجيب
تبني المخاطرة (R)	r	Pxy	تطوير المنظمات الذكية (IOD)
	0.48	0.125	التأثير غير المباشر
	0.43	0.156	مستوى المعرفة (K)
	0.40	0.214	مستوى المهارة (S)
	0.35	0.124	مستوى الاتجاهات (A)
		0.04	مستوى الممارسة (PP)
		0.256	مجموع التأثير غير المباشر
		0.42	التأثير المباشر
	0.676	التأثير الكلي	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18) (\*)

## من معطيات الجدول (34) نستنتج :

- 1) بلغ التأثير المباشر لتبني المخاطرة (0.42) وهي اكثر من التأثيرات غير المباشرة.
  - 2) سجلت تأثيرات تبني المخاطرة غير المباشرة عبر ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية قراءة بلغت (0.256)، وتشير الى وجود تأثير لتبني المخاطرة عبر الابعاد المذكورة معا كمتغيرات وسيطة .
  - 3) ان تأثيرات تبني المخاطرة غير المباشرة عبر توافقاتها مع ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية قد تباينت فكانت قراءتها ضعيفة بشكل منفرد وسجلت قيم واطئة نسبيا وتأثيرها قليل.
  - 4) سجلت التأثيرات الكلية لتبني المخاطرة، المباشرة منها وغير المباشرة عبر توافقاته مع عناصر بناء قدرات الموارد البشرية على تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.676)، وهي قراءة مرتفعة تعكس قدرة تبني المخاطرة على تطوير المنظمات الذكية بشكل مباشر او غير مباشر .
- ثانيا / الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر الاستعداد للاستباقية معنويا بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وابعادها .

(\*) من الجدير بالذكر انه يجب احصائيا ان يكون مجموع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة عبر المتغيرات الوسيطة في تحليل المسار مساويا لقيمة الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين بدون المتغيرات الوسيطة في تحليل الارتباط ( مثال على ذلك ان مجموع التأثيرات الكلي في الجدول ( 34 ) = 0.677 ) وعند الرجوع للارتباط بين (R) و (IQD) في الجدول (30) سنجد مساويا لنفس القيمة، وهكذا بالنسبة لجميع المتغيرات الاخرى، وهذا شرط احصائي طبقا لمرجعي (AMOS) و (LISREL).



الشكل (61) تحليل المسار لتأثير الاستعداد للاستباقية (P) في تطوير المنظمات الذكية (IOD) المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18) الجدول ( 35 )

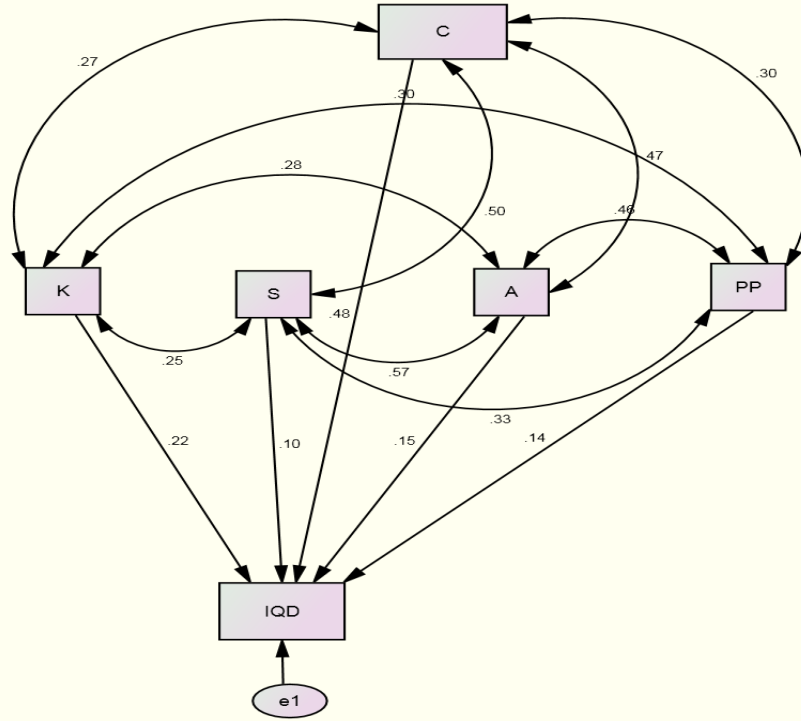
تحليل المسار لتأثير الاستعداد للاستباقية في تطوير المنظمات الذكية

المتغير التوضيحي	من خلال	قيمة المعامل	المتغير المستجيب
الاستعداد للاستباقية (P)	r	Pxy	تأثير غير المباشر
	0.33	0.132	مستوى المعرفة (K)
	0.53	0.115	مستوى المهارة (S)
	0.53	0.081	مستوى الاتجاهات (A)
	0.26	0.231	مستوى الممارسة (PP)
		0.207	مجموع التأثير غير المباشر
		0.53	التأثير المباشر
		0.737	التأثير الكلي
تطوير المنظمات الذكية (IOD)		Pxy*r	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

**من معطيات الجدول (35) نستنتج :**

- 1) حقق التأثير المباشر لمتغير الاستعداد للاستباقية في تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.53) تشير الى إن الاهتمام بالاستعداد للاستباقية من شأنه التأثير في رفع القدرة على تطوير المنظمات الذكية وهي نتيجة مرتفعة .
  - 2) حققت التأثيرات غير المباشرة لمتغير الاستعداد للاستباقية عبر ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية قراءة بلغت (0.207)، وهي قراءة موجبة ومقبولة عمليا وتشير الى وجود التأثير وإن الاهتمام بعلاقة الاستعداد للاستباقية مع ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية من شأنه ان يحقق تأثيراً في تطوير المنظمات الذكية أكثر، إلا ان الملاحظ ان هذه التأثيرات غير المباشرة كانت متباينة في مستوى تأثيرها على تطوير المنظمات الذكية.
  - 3) سجلت التأثيرات الكلية لمتغير الاستعداد للاستباقية، المباشرة منها وغير المباشرة عبر توافقاته مع ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية على تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.737)، وهي قراءة مرتفعة تعكس قدرة الاستعداد للاستباقية على تطوير المنظمات الذكية .
- من هذا نستنتج بان الاستعداد للاستباقية تؤثر في زيادة القدرة على تطوير المنظمات الذكية مباشرةً، وبشكل غير مباشر، وان التأثير الكلي يصبح مرتفعاً في حالة وجود المتغيرات الوسيطة لابعاد بناء قدرات الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس ساهمت التأثيرات غير المباشرة في زيادة قيمة التأثير الكلي للاستعداد للاستباقية في زيادة القدرة على تطوير المنظمات الذكية .
- ثالثاً/ الفرضية الفرعية الثالثة:** تؤثر هجومية التنافس معنوياً بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وابعادها.



الشكل (62) تحليل المسار لتأثير هجومية التنافس في تطوير المنظمات الذكية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

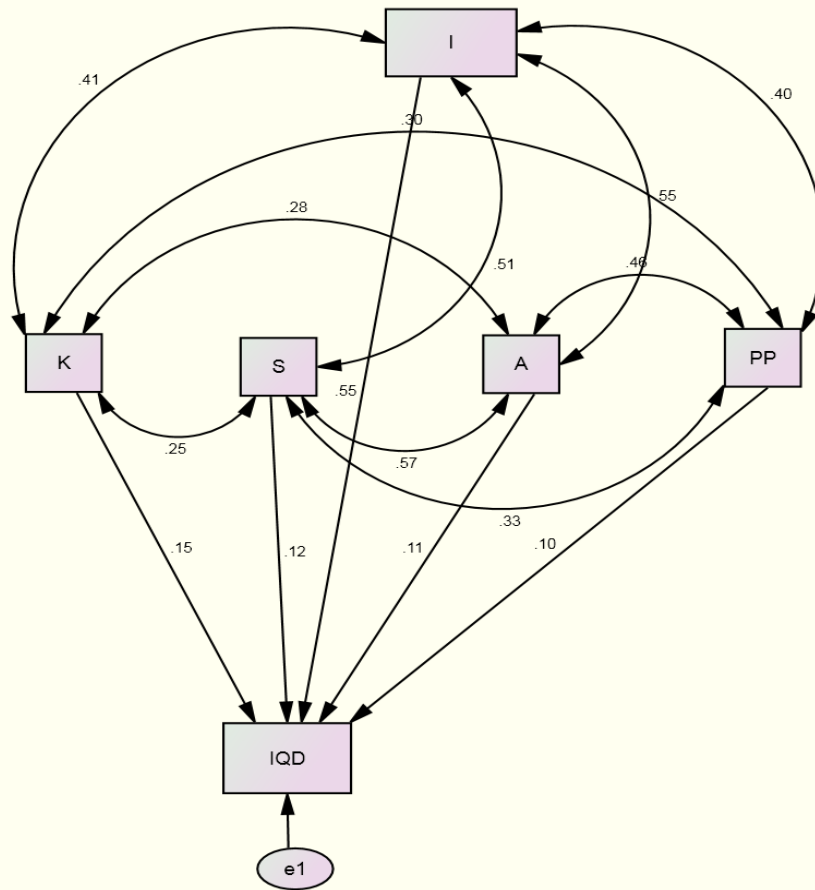
الجدول (36) خلاصة نتائج تحليل المسار لتأثير هجومية التنافس في تطوير المنظمات الذكية

المتغير المستجيب	قيمة المعامل	من خلال			المتغير التوضيحي	
		Pxy	التأثير غير المباشر	r		
تطوير المنظمات الذكية (IOD)	0.042	0.141	مستوى المعرفة (K)	0.30	هجومية التنافس (C)	
	0.070	0.151	مستوى المهارة (S)	0.47		
	0.050	0.101	مستوى الاتجاهات (A)	0.50		
	0.059	0.222	مستوى الممارسة (PP)	0.27		
	0.223	مجموع التأثير غير المباشر				
	0.48	التأثير المباشر				
	0.703	التأثير الكلي				
	Pxy*r	Pxy	التأثير غير المباشر	r		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

**من معطيات الجدول (36) نستنتج :**

- (1) سجل التأثير المباشر لهجومية التنافس في تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.48) وهي قراءة موجبة ومرتفعة نسبيا وتشير الى وجود تأثير في تطوير المنظمات الذكية .
- (2) سجلت التأثيرات غير المباشرة لهجومية التنافس عبر ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.223)، وهي قراءة موجبة وتشير الى وجود التأثير، وتؤكد ان بناء قدرات الموارد البشرية يزيد من تأثير هجومية التنافس في تطوير المنظمات الذكية، وان هذا التأثير متباين من محور الى آخر.
- (3) سجلت التأثيرات الكلية لهجومية التنافس المباشرة منها وغير المباشرة قراءة بلغت (0.703) وهي قراءة موجبة وعالية وتشير الى تأثير هجومية التنافس بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير المنظمات الذكية وان التأثير الكلي ارتفع في حالة وجود المتغيرات الوسيطة.
- رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر التوجه نحو الابداعية معنويا بشكل غير مباشر في تطوير المنظمات الذكية عبر بناء قدرات الموارد البشرية وابعادها.



الشكل (63) تحليل المسار لتأثير التوجه نحو الإبداعية في تطوير المنظمات الذكية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

## الجدول (37)

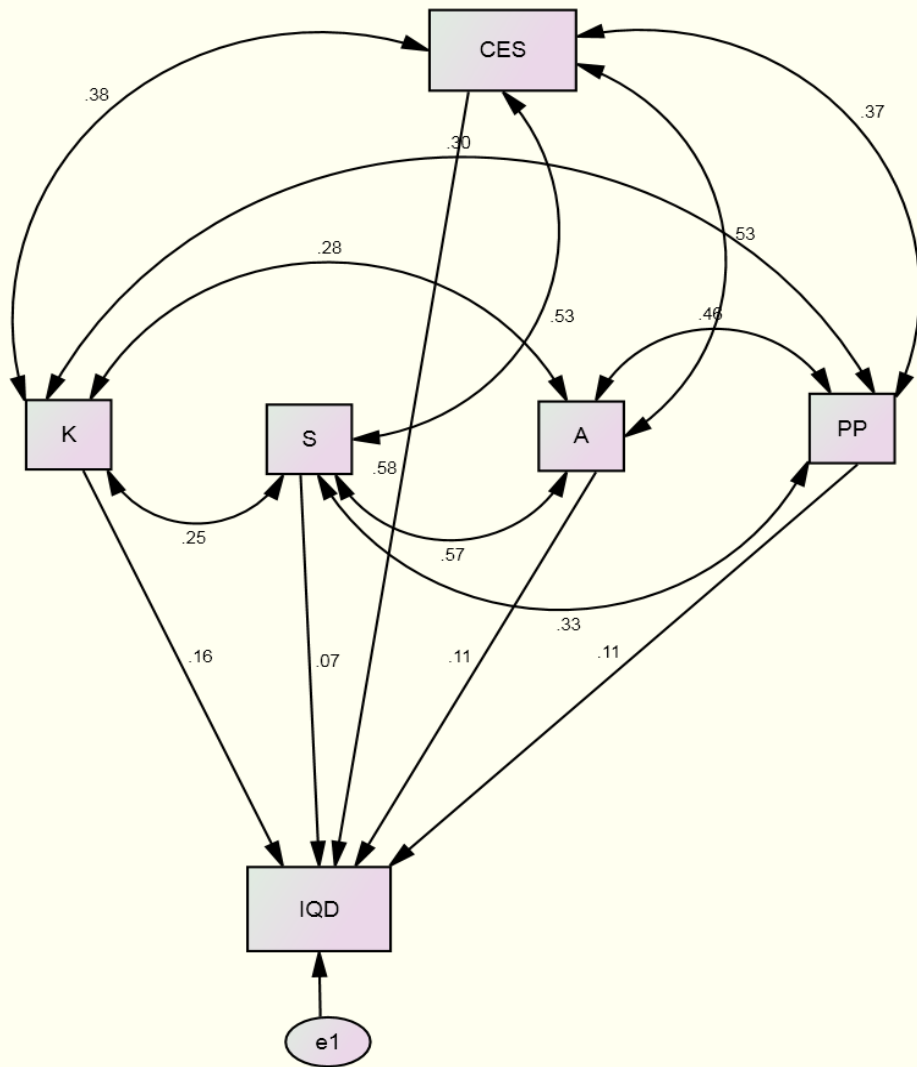
خلاصة نتائج تحليل المسار لتأثير التوجه نحو الإبداعية في تطوير المنظمات الذكية

المتغير المستجيب	قيمة المعامل	من خلال			المتغير التوضيحي	
تطوير المنظمات الذكية (IOD)	$P_{xy} * r$	$P_{xy}$	التأثير غير المباشر	$r$	التوجه نحو الإبداعية (C)	
	0.04	0.10	مستوى المعرفة (K)	0.40		
	0.060	0.11	مستوى المهارة (S)	0.55		
	0.061	0.12	مستوى الاتجاهات (A)	0.51		
	0.062	0.15	مستوى الممارسة (PP)	0.41		
	0.222	مجموع التأثير غير المباشر				
	0.55	التأثير المباشر				
	0.772	التأثير الكلي				

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

## من معطيات الجدول (37) نستنتج :

1. سجل التأثير المباشر للتوجه نحو الإبداعية في تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.55) وهي قراءة موجبة ومرتفعة نسبيا وتشير الى وجود تأثير في تطوير المنظمات الذكية .
  2. سجلت التأثيرات غير المباشرة للتوجه نحو الإبداعية عبر إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.222)، وهي قراءة موجبة وتشير الى وجود التأثير، وتؤكد ان بناء قدرات الموارد البشرية يزيد من تأثير التوجه نحو الإبداعية في تطوير المنظمات الذكية، وان هذا التأثير متباين من محور الى آخر.
  3. سجلت التأثيرات الكلية للتوجه نحو الإبداعية المباشرة منها وغير المباشرة قراءة بلغت (0.772) وهي قراءة موجبة وعالية تشير الى تأثير التوجه نحو الإبداعية بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير المنظمات الذكية.
- ومن هنا نستنتج بان التوجه نحو الإبداعية يؤثر في تطوير المنظمات الذكية ويرتفع تأثيرها بشكل ملحوظ عند وجود المتغيرات الوسيطة المتمثلة بإبعاد بناء قدرات الموارد البشرية.
- بناء على ما تقدم، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية، لذا ينبغي أن نثبت صحة الفرضية الرئيسية أو عدم صحتها و كما يلي :



الشكل (64) تحليل المسار لتأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)



## الجدول (38)

خلاصة نتائج تحليل المسار لتأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

المتغير التوضيحي	من خلال	قيمة المعامل	المتغير المستجيب
إستراتيجية ريادية الأعمال (CES)	r	Pxy*r	تطوير المنظمات الذكية (IOD)
	0.37	0.115	التأثير غير المباشر
	0.53	0.112	مستوى المعرفة (K)
	0.53	0.075	مستوى المهارة (S)
	0.38	0.166	مستوى الاتجاهات (A)
		0.204	مستوى الممارسة (PP)
		0.58	مجموع التأثير غير المباشر
		0.784	التأثير المباشر
			التأثير الكلي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

من معطيات الجدول (38) نستنتج :

- 1) سجل التأثير المباشر لإستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.58) وهي قراءة موجبة ومرتفعة نسبيا وتشير الى وجود تأثير في تطوير المنظمات الذكية .
  - 2) سجلت التأثيرات غير المباشرة لإستراتيجية ريادية الأعمال عبر أبعاد بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية قراءة بلغت (0.204)، وهي قراءة موجبة وتشير الى وجود التأثير، وتؤكد ان بناء قدرات الموارد البشرية يزيد من تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية، وان هذا التأثير متباين من محور الى آخر.
  - 3) سجلت التأثيرات الكلية لإستراتيجية ريادية الأعمال المباشرة منها وغير المباشرة قراءة بلغت (0.784) وهي قراءة موجبة وعالية تشير الى تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير المنظمات الذكية.
- ومن هنا نستنتج بان إستراتيجية ريادية الأعمال تؤثر في تطوير المنظمات الذكية ويرتفع تأثيرها بشكل ملحوظ عند وجود المتغيرات الوسيطة المتمثلة بإبعاد بناء قدرات الموارد البشرية.
- ومن خلال ماتقدم، نعرض خلاصة تفسيرات نتائج تحليل المسار للمتغيرات وكما في الجدول

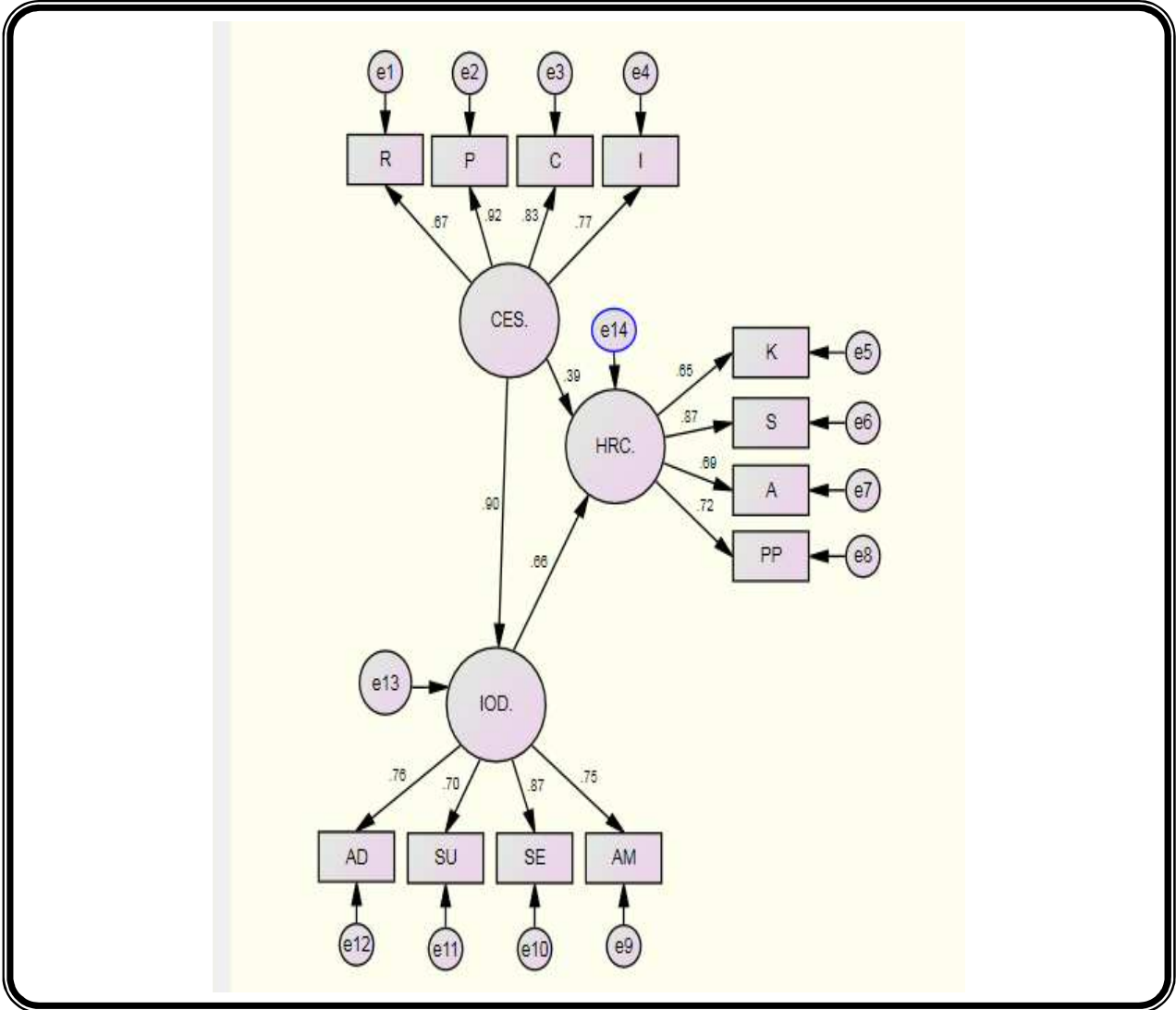
(39)

## الجدول (39) خلاصة تفسيرات نتائج تحليل المسار للمتغيرات

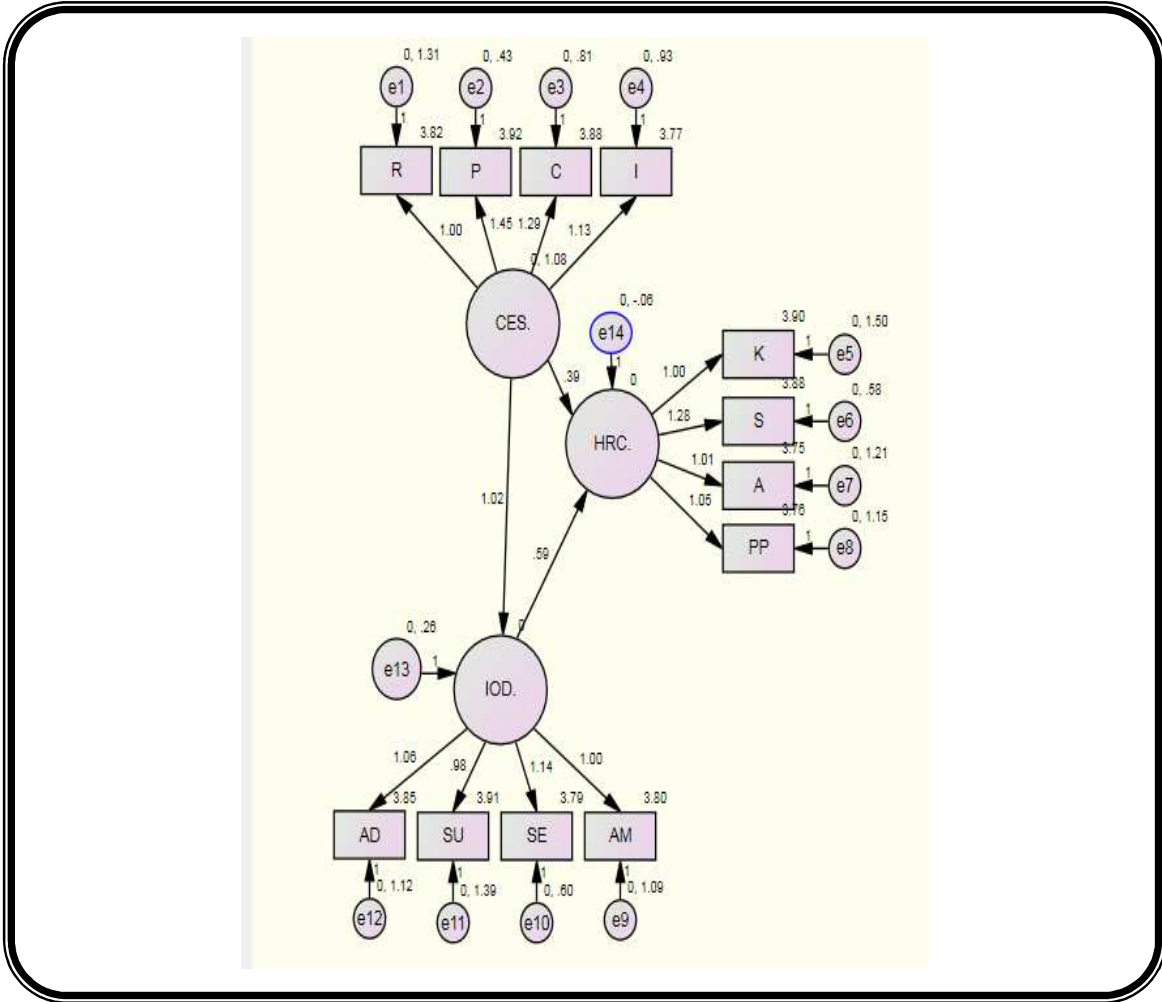
المتغيرات التوضيحية	تطوير المنظمات الذكية	
	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر
تبني المخاطرة	0.42	0.256
الاستعداد للاستباقية	0.53	0.207
هجومية التنافس	0.48	0.223
التوجه نحو الإبداعية	0.55	0.222
إستراتيجية ريادية الأعمال	0.58	0.204
التأثير الكلي		
		0.676
		0.737
		0.703
		0.772
		0.784

ويظهر من النتائج في أعلاه ان التأثيرات الكلية، مع وجود المتغيرات الوسيطة المتمثلة بأبعاد قدرات الموارد البشرية كانت هي الأكثر من التأثير المباشر في تطوير المنظمات الذكية حيث ساهمت المتغيرات الوسيطة بزيادة ملحوظة في التأثير تراوح ما بين (0.204-0.256)، مما يؤكد ان إستراتيجية ريادية الأعمال مع الدور الوسيط لبناء قدرات الموارد البشرية تحقق زيادة في التأثير بنسبة (20-25)% في تطوير المنظمات الذكية عما هو عليه من التأثير المباشر فقط على المستوى الكلي المتمثل بإستراتيجية ريادية الأعمال وعلى مستوى الأبعاد المتمثلة بـ(تبني المخاطرة، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، التوجه نحو الإبداعية) .

ومن خلاصة نتائج تحليل المسار الكلية أنفة الذكر يظهر بان الفرضية الرئيسية السادسة قد تحققت من خلال استخدام بناء قدرات الموارد البشرية وأبعادها كمتغيرات وسيطة تساهم في زيادة تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال لتحقيق تطوير نموذج المنظمات الذكية كما في الشكل (65).



الشكل (65) النموذج النهائي لعلاقات متغيرات الدراسة



الشكل (66) نموذج المعلمات المقدرة للمتغيرات

يتضح من الشكل (66) أعلاه، ثبوت صحة فرضيات الدراسة، وذلك لان جميع تقديرات الانحدار (**Estimates Regression**) هي معنوية تحت مستوى  $p < .000$ . فضلاً عن ذلك، إن قيم (C.R.) هي أكبر من (1.96) كما موضحة في الجدول (40). ويظهر من الشكل أيضاً، إن النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة الذي يتألف من اثنا عشر متغير فرعي هو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (**Model Specification**).

## الجدول (40) تقديرات نموذج متغيرات الدراسة

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HRC	<---	CES	1.000				par_12
IOD	<---	CES	1.026	.169	6.062	***	par_10
IOD	<---	HRC	.800	.150	5.322	***	par_11
C	<---	CES	.856	.149	5.724	***	par_1
P	<---	CES	.607	.149	4.062	***	par_2
R	<---	CES	1.000				
I	<---	CES	3.721	.094	3.977	***	par_3
S	<---	HRC	4.219	.377	3.975	***	par_4
A	<---	HRC	5.044	.914	4.976	***	par_5
PP	<---	HRC	4.939	.836	2.799	***	par_6
AD	<---	IOD	1.000				
SU	<---	IOD	1.044	.192	5.451	***	par_7
SE	<---	IOD	1.479	.228	6.491	***	par_8
AM	<---	IOD	1.500	.226	6.624	***	par_9
K	<---	HRC	1.000				

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات ومقترحات آليات التطبيق

#### تمهيد

يطرح هذا الفصل الاستنتاجات التي توصله إليها الباحث من خلال العرض النظري لمتغيرات الدراسة، والنتائج التي توصله إليها من خلال دراسته التطبيقية في الشركات المبحوثة، وأخيراً اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي تصب في استكمال الدراسات المستقبلية وما توصله إليه الباحث في دراسته الحالية بتعمق أكثر، والتي تسهم في إرشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة.

ومن خلال ذلك، سيتم تقسم هذا الفصل إلى مبحثين، وكما يأتي:

**المبحث الأول: الاستنتاجات النظرية والتطبيقية**

**المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية**

## المبحث الأول

### الاستنتاجات النظرية والتطبيقية

يتمحور هذا المبحث على تقديم الحصيلة الفكرية والتطبيقية للدراسة، التي تمّ التعبير عنها بنوعين من الاستنتاجات، تتمثل الأولى بالاستنتاجات الجانب النظري، التي تعكس تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة، فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي في الشركات المبحوثة، والتي من خلالها توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذه الدراسة، ومن أهم هذه الاستنتاجات وبحسب الفقرات الآتية:

#### أولاً. الاستنتاجات النظرية

- 1) تتجسّد شركات الاتصالات بشكل خاص، وشركات الأعمال بشكل عام، دائماً عن الوسيلة التي تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية. وتعدّ إستراتيجية ريادية الأعمال إحدى الطرائق الناجعة لتحقيق هذه الميزة. فإذا ما صيغت الشركات إستراتيجياتها بما يساعدها على سرعة الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية فإنها ستتمكن من إحداث بيئة عمل ناجحة صعبة التقليد.
- 2) في المنظمات الذكية، فإن إستراتيجيات ريادية الأعمال هي وسائل جوهرية لتطوير قوى الموارد البشرية التي تمتلك كل القدرات والدوافع لإيجاد والمساهمة بطرائق جديدة لتحقيق الأداء المتميز في العمل وبشكل فاعل وكفوء.
- 3) يعدّ مفهوم إستراتيجية ريادية الأعمال من المفاهيم الحديثة كمفهوم والقديمة كتطبيق (جذوره قديمة)، لقلة ما كتب فيها (على حد علم الباحث) والتي تحتاج إلى رعاية خاصة لما لها من اثر كبير ومهم في تنمية القدرات والإمكانيات للموارد البشرية، مما ينعكس بالإيجاب على إمكانيات المنظمة.
- 4) تحتم التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي على المنظمات العمل في ظل المتغيرات البيئية والغير المستقرة، الأمر الذي يتطلب منها السعي نحو توافر قدرات بشرية مرهونة بقدرتها على بناء وتوظيف نشاطاتها وإمكاناتها الداخلية من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة التي تتمكن من خلالها صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال.
- 5) تسهم عمليات بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير نموذج المنظمة الذكية من قبل المنظمة في تعزيز صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لديها، من خلال توفير البيئة الداعمة والمساندة في هذا المجال.

6) تمنح كل من المنظمات الذكية وقدرات الموارد البشرية فرصاً كثيرة للمنظمة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها من خلال التراكم المعرفي للقدرات البشرية والتكيف المنظمي المتولد عن هاتين العمليتين، فضلاً عن تحقيق المنظمة مزايا الريادية على منافسيها من خلال صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال التي تساهم في بناء وتطوير أنموذج المنظمات الذكية من خلال الدور الذي تمارسه قدرات الموارد البشرية

7) تبني المنظمات للذكاء والقدرات البشرية تعطي قيمة للمورد البشري بوصفه أحد أهم الركائز الأساسية في رأس المال الاجتماعي الذي يسهم في تعزيز صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال وذلك بمنحهم الفرصة لاكتساب المهارات، والممارسة والمعرفة اللازمة من خلال التكيف والاستدامة والبراعة التي تساهم في معالجة المعوقات التي تعترض عمل المنظمة.

8) تكمن صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال على بناء القدرات البشرية، من أجل تحقيق وتطوير عمل المنظمات الذكية والتميز في مجال عملها من خلال امتلاكها (البراعة، الاستدامة، فهم البيئة، التكيف)، وكيفية تطوير نموذجهما بكل ما يحيط بها من إبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال والقدرات البشرية.

9) تعدّ أفعال المنظمات الذكية ونشاطاتها الخاصة بها مصدراً مهماً لتكيف من خلاله، وتتمكن عن طريق إجراء المسح البيئي من تحديد وفهم البيئة، ومن ثمّ تعدّل إستراتيجياتها وفقاً لذلك، مما يمنحها القدرة على البراعة والاستدامة وفقاً للمتطلبات البيئية المتغيرة.

10) تدرك قدرات الموارد البشرية وتتراكم من خلال المهارات التي تمارسها، كونها وسيلة لتوليد المعرفة وتبادلها، إذ تمثل المعرفة في الوقت الحاضر القدرات البشرية للمنظمة.

11) يسهم اعتماد إستراتيجية ريادية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للشركات المبحوثة، ويزداد هذا التحقيق بشكل متوازي مع زيادة قدرات الموارد البشرية من جهة، وهذا يساعد على بناء وتطوير منظمات ذكية في الشركات المبحوثة من جهة أخرى.

### ثانياً- الاستنتاجات العملية

1) أوضحت نتائج الدراسة أن شركات الاتصالات المتنقلة تمارس قيادة الأعمال فيما يتعلق بطبيعة العروض المتعلقة بخطوط الهواتف وآلية العمل وغيرها، فإن لدى هذه الشركات الاستباقية، فضلاً عن الاستقلالية والعمل بروح المنافسة الهجومية، والإبداعية بحيث تكون هذه الشركات لديها القابلية على تحمل المخاطر حول نتائج العمل والأداء العام.

2) كشفت النتائج أن (شركات الاتصالات المتنقلة) تمتاز بسرعة استجابتها للمتغيرات البيئة والتكيف معها ويتضح ذلك من سعيها الحثيث والمتواصل لمتابعة آخر التطورات في جميع ميادين العلم والتكنولوجيا وبالأخص دخول الجيل الثالث وتقديم الخدمات المتطورة من



- خلاله، وهذه السرعة في الاستجابة للبيئة لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة تضافر المهارات المتعددة لدى الموارد البشرية التي تمتلكها تلك الشركات.
- (3) إنَّ العاملون في شركات الاتصالات لديهم إيمان مطلق بان صياغة إستراتيجية لريادة الأعمال سيؤدي بالنتيجة إلّا تحسين عملهم وبالتالي سينعكس إيجاباً علّا تطوير عمل المنظمة بصورة عامة، وهذا ما أكدته نتيجة الفرضية الرابعة.
- (4) تولي شركات الاتصالات المتنقلة اهتماماً كبيراً بإستراتيجية ريادية الأعمال، بوصفها وسائل مهمة لنقل المهارات والمعرفة التي تعزز من عمليتي بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير أنموذج المنظمات الذكية.
- (5) يدرك العاملون في شركات الاتصالات المتنقلة مسؤولياتهم بشكل دقيق، وهذا ما يعكس ديمومة نشاطات الآخرين، كما أنهم يدركون أهمية دورهم في ممارسات العمل، وأثر ذلك علّا الأداء بشكل عام.
- (6) تؤثر إستراتيجية ريادية الأعمال وأبعادها في تطوير المنظمات الذكية، بشكل متفاوت بالنسبة للمقاييس (ضمن عينة البحث)، ومن هنا نستنتج بان لدى أفراد العينة ثقة مطلقة بان تطبيق إستراتيجية ريادية الأعمال وأبعادها، سيؤدي إلّا رفع كفاءاتهم ومهاراتهم وقدرتهم علّا تطوير المنظمات، وذلك عبر زيادة التوجه نحو الإبداعية، وتسهيل عمليات الاستعداد للاستباقية، وقد كانت التأثيرات لهذه الأبعاد مختلفة من حيث حجم التأثير، لذلك يمكن إعادة ترتيب هذه الأبعاد حسب حجم التأثير كالاتي (التوجه نحو الإبداعية، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، تبني المخاطرة).

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

اعتماداً على ما ورد من عرض وتحليل ومناقشات يمكن استثمارها في صياغة التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، واستكمالاً للمنهجية الدراسة ارتأى الباحث تقديم بعض التوصيات، والمقترحات لاستكمال هذا الجهد البحثي التي تمخضت عنه هذه الدراسة وكآلاتي:

#### أولاً. التوصيات

- 1) صياغة خطة إستراتيجية متكاملة لعمل شركات الاتصالات المتنقلة، اعتماداً على نتائج تحليل البيئة وبما يتلاءم وفلسفة الشركات الأم وما ترمي إليه وتحديد المديات الزمنية المحددة للإنجاز من خلال وضع جداول لتقدم عمل الموارد البشرية باعتماد الأساليب الكمية والأساليب الأخرى.
- 2) فتح آفاقها على البلدان الأخرى لاستقطاب الكفاءات العلمية من العراقيين المغتربين والأجانب ممن تتوفر فيهم الرغبة والإمكانية وبالأخص في حقول التكنولوجيا والاتصالات ونظم المعلومات والمعرفة المتقدمة واغتنام الفرص التي تتيحها محاولة التقريب بين حافات العلوم لغرض تطوير عمل هذه الشركات.
- 3) لا بد على الشركات عينة الدراسة أن تخلق بيئة العمل القادرة والداعمة والملهمة للتجارب التي تؤثر على بناء قدرات المورد البشري من خلال التأثير على كيفية اعتبار الأفراد لأدوارهم وتنفيذها. وسوف تخلق البيئة المواتية للظروف التي تشجع على الأداء العالي وسلوك حرية التصرف والاختيار بشكل فعال.
- 4) التأكيد على الإبداع وعدم التردد باستتساخ التجارب العالمية الناجحة عند ضمان جدوى تلك التجارب وضمان إمكانية تنفيذها بالشكل الصحيح.
- 5) ضرورة قيام المنظمات باستثمار العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية (والتي أثبتت نتائج الدراسة عن تحققها) استثماراً امثلاً في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق التطور لنموذج المنظمات الذكية .
- 6) نظراً لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في منظمات أخرى وعينة أوسع، من اجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية.
- 7) تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال وعملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يرفع من روحهم المعنوية، ويعزز

- أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويحفز قدراتهم البشرية والإبداعية، ويحسن مستويات أدائهم في مجال تطوير منظماتهم الذكية.
- (8) يفرض الواقع النظري والميداني قيام شركات الاتصالات المتنقلة بتبني مفهوم الإستراتيجية الريادية بأبعادها المتمثلة بـ(تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، المنافسة الهجومية، والتوجه نحو الإبداعية) بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه الشركات في ظل بيئة متزايدة التعقيد، وبما يعزز من قدرتها في التعامل مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيرات الملائمة قبل المنافسين.
- (9) تعزيز منطوق الثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيمية التي تساهم في صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال والتي بدورها إن تسهم في بناء منظمة ذكية.
- (10) ضرورة حرص الشركات المبحوثة على استقطاب الكوادر ذات التخصصات الإدارية والإستراتيجية لتقليل النقص الموجود لديها في هذه التخصصات لما لها من دور كبير في إدارة وعمليات ونشاطات الشركة وفروعها.
- (11) وأخيراً، وفي إطار السعي الجاد لتسليط الضوء على موضوعات الإستراتيجية الريادية وقدرات الموارد البشرية عموماً، وتطوير أنموذج المنظمة الذكية على نحو خاص، يقترح الباحث تعميق الدراسة المعرفية في هذه الموضوعات من خلال تضمينها في مناهج الإدارة الإستراتيجية في أقسام إدارة الأعمال في الجامعات والمعاهد العراقية.

## ثانياً. المقترحات

اتساقاً مع الاستنتاجات والتوصيات المطروحة يرى الباحث أن مستقبل هذا النوع من الدراسات يمتد ليشمل دراسات أخرى مكملية تشكل رؤى مستقبلية، ومساراً يسترشد به الباحثين، ويمكن إدراج مقترحاتنا بخصوص ذلك في الآتي:

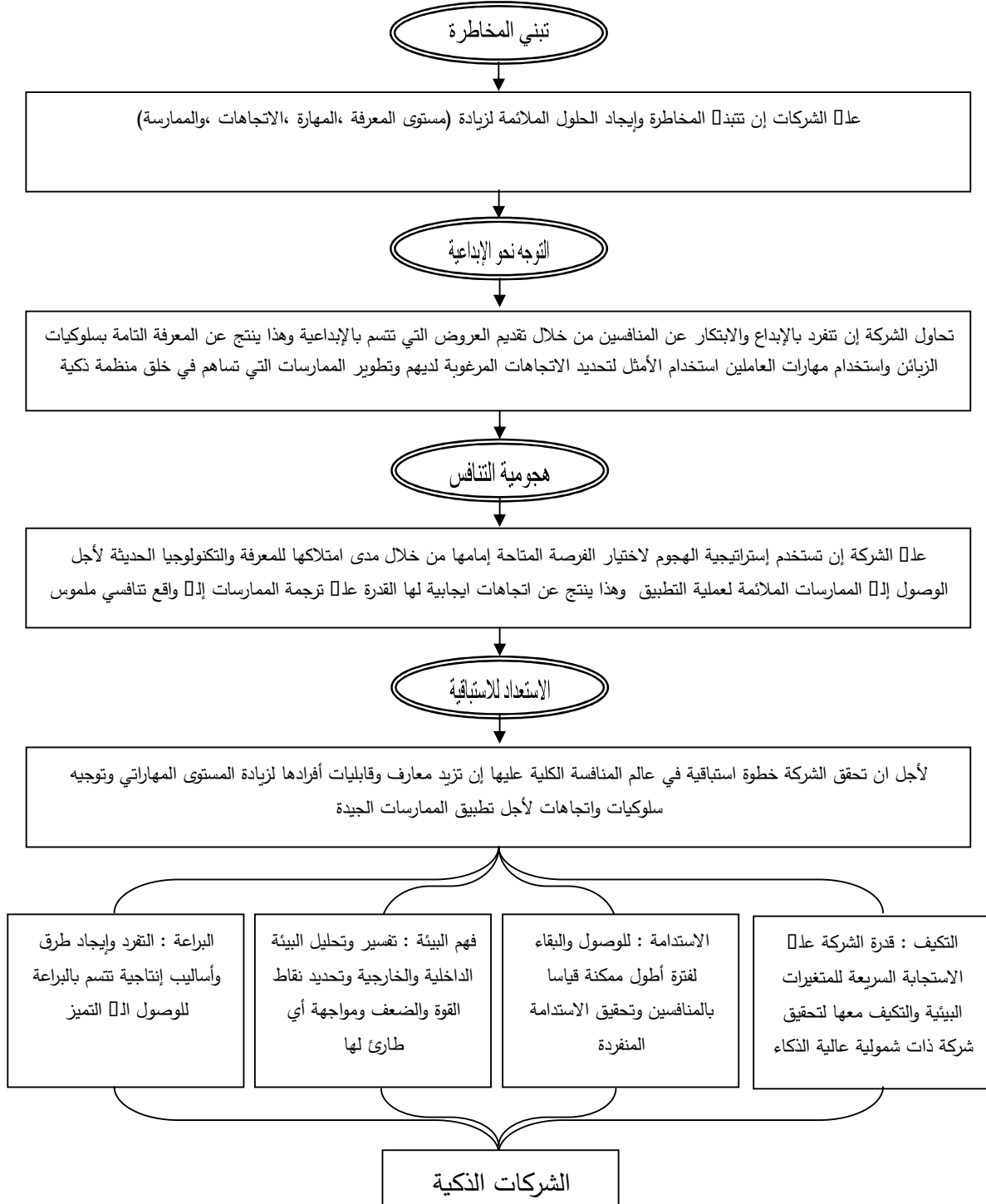
- (1) دور الإستراتيجية الريادية في ممارسة بناء قدرات الموارد البشرية.
- (2) المنظمة الذكية ودورها في بناء قدرات الموارد البشرية لمنظمات الأعمال.
- (3) متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية في إطار الربط بين ريادية الأعمال والنجاح التنظيمي.
- (4) إستراتيجية ريادية الأعمال وانعكاساتها في بناء قدرات الموارد البشرية
- (5) بناء القدرات البشرية لمنظمات الأعمال باعتماد مدخلي التجديد الإستراتيجي والاستدامة التنظيمية
- (6) دور القدرات الإستراتيجية وريادية في تعزيز بناء المنظمات الذكية.
- (7) الإستراتيجية الريادية وانعكاسها على فاعلية بناء القدرات البشرية.

- (8) الإستراتيجية الريادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.
- (9) دور متطلبات وممارسات قدرات الموارد البشرية في بناء أنموذج المنظمة الذكية.
- (10) ممارسات نجاح المنظمات الذكية وانعكاسها على تحقيق التفوق الإستراتيجي.
- (11) تشخيص أثر البراعة التنظيمية في تحقيق بناء نموذج المنظمات الذكية المستندة على  
ريادية الأعمال.
- (12) أنموذج مقترح لبناء قدرات الموارد البشرية إستراتيجياً في البيئة العراقية.
- (13) إستراتيجية ريادية الأعمال وأثرها في الأداء العالي للمنظمات: دراسة ميدانية في منظمات  
عراقية.
- (14) ممارسات بناء قدرات الموارد البشرية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

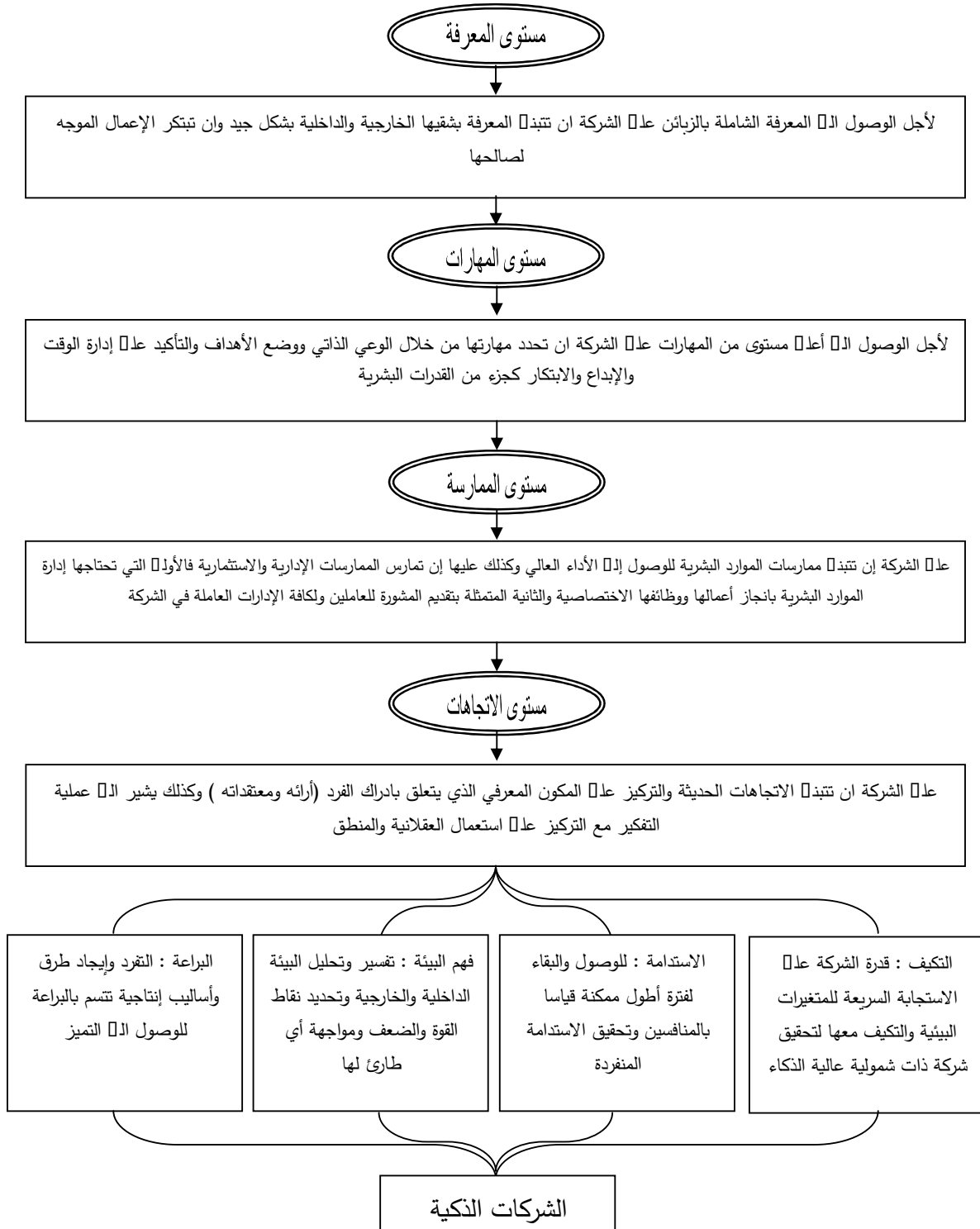
### ثالثاً: أليات تطبيق التوصيات

بناءاً على ما جاء به الباحث من التوصيات والمقترحات فعلاً الشركات عينه الدراسة ان تتبذ إلية تطبيق هذه التوصيات من خلال النماذج التي سيعرضها الباحث والخاصة بالمتغيرات الرئيسية والفرعية والتي توصله لها من خلال دراسته .

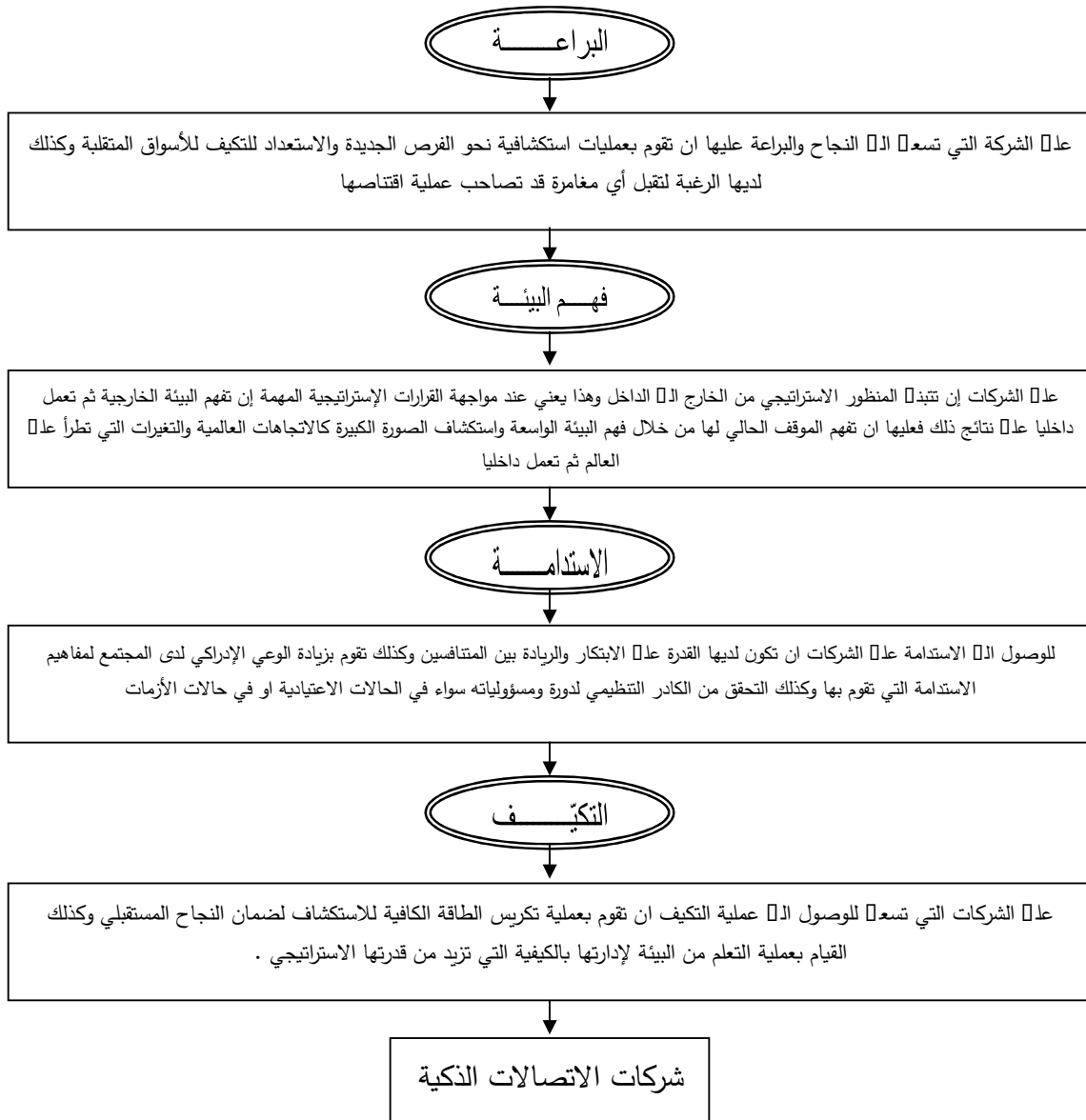
#### أولاً : إستراتيجية ريادية الأعمال



## ثانيا : قدرات الموارد البشرية



## ثالثاً: المنظمات الذكية



## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

### أولاً: المصادر العربية

1. جلاب، إحسان دهش (2011) "إهارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع
2. هلود، فضيلة سلمان (2011) "تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال " دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العرفية أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ص 158-159
3. العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، (2012)، (الإهارة الإستراتيجية للمستدامة: مدخل لإهارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة اللؤلؤ للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
4. العلوي ، نجم عبد الله وجواد ،عباس حسين ،(2010) "تطور إهارة الموارد البشرية " دار ليازوري ،عمان الأردن .
5. العطوي ،عامر علي (2009) " نحو منظمات ذكية "دراسة مسحية لأداء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العرفية "مجلة لقادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية -المجلد (11) العدد (1) لسنة (2009) .
6. العنزى، سعد علي (2015) " نظرية المنظمة (مفاهيم-مداخل-عمليات)" نشر وتوزيع مكتبة السيسبان ،بغداد -لوزيرية .
7. العنزى، سعد علي و أحمد علي صالح ( 2009 ) " إهارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " دار ليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان -الأردن
8. القيسي ، فاضل حمد والطائي، علي حسون ( 2014 ) " الإدارة الإستراتيجية .نظريات . مداخل .أمثلة وقضايا معاصرة " الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان
9. الكبيسي، صلاح الدين عواد، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إهارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لأداء عينة من المديرين في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 67، 2012.
10. اللامي، غسان قاسم، وحسين، يسرى محمد، قياس مؤشرات الإبلاغ في اللاهات الفندقية فلسطين ميريدان وعشتار شيلتون -دراسة مقارنة-، مجلة لإهارة والاقتصاد العدد 74، 2009.



11. مبارك، مجدي عوض، 2009 " الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ط1، عالم الكتب للحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
12. نديم ، عدي زهير محمود(2013 ) " قدرات وأدوار إلمارة الموارء البشرية لإستراتيجية لتحسين منظومة تفكير وتعلم للفريق: بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العلق " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية لإلمارة وإلاقتصاد .قسم إلمارة لإعمال .

### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. A Kpomi, Margaret Emaleretam ,2008,Entrepreneurship among Graduates –to-be of Business Management Faculties and Economic Development in Nigeria ,European Journal of Economics Finance and administratrative Sciences ,ISSN,Issue,14.
2. Adegbite, S.A; Ilori, M.O; Irefin, I.A; Abereijo, I.O and Aderemi, H.O.S, (2007), "Evaluation of the impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol.3, No.1: 1-22.
3. Adnisi,Mandla:2003"The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, market Orientation ,Organisational Flexiblity and Jop Satisfaction",thesis in Universtiy of Pretoria etd-MP. P. 44
4. Agrawal,G.R (2002) Human Resource Development in Nepal, M.K .publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal .
5. Ahmadi, Mohammad and Ranjbari, Meisam" Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement (A case study research)" 2013 TJEAS Journal-2013-3-13/1311-1317
6. Akgun,, Ali E.;; Kecking,, Halite & Byrne,, John,, ((2012)),, Organizational emotional Memory, Management Decision,, Vol.. 50 No.. 1,, pp.. 95--114
7. Albrecht, K. (2002). " Organizational intelligence & Knowledge Management : Thinking Outside the Silos " Executive white paper , Online at :<http://www.KarlAlbrecht.com>
8. Albrecht, K. (2003)." Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at: [http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht\\_study2003.pdf](http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf)
9. Albrecht, K. (2003)." Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at: [http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht\\_study2003.pdf](http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf)
10. Alderman, Delton, (2011)" Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A

Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference

11. Al-Hadrawi ,Hamid kareem , Alsahalany , Abbas , Alshemary ,Mohammed, Influence of Knowledge Cartels in promoting Knowledge Monopoly in Medical Field An empirical study in Baghdad hospital ,Islamic University Journal,Issue27 ,2014.
12. Alipour , Farhad & Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi ,2013" Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors" . Journal of American Science,p 141-150 <http://www.americanscience.org>
13. Antwi. K.B . Analoui. F & UK, Bradford ,( 2008)" Challenges in building the capacity of human resource development in decentralized local Governments" Management Research News ,Vol. 31 No. 7, 2008
14. Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London.
15. Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, P. 11.
16. Awad , Elias M. &Ghaziri , Hassan M. , ( 2004 ) , " Knowledge Management " , Pearson Education International . Prentice , Hall
17. Awang, Amran et al, " The Effect of Knowledge and Networking on Relationship Between Entrepreneurial 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,Issue2, 2011.
18. Bakhshian, F. Hamidi, M. Ezati " Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers" The Journal of Mathematics and Computer Science Vol .3 No.4 (2011) 413 - 421
19. Bakhshian. A, Hamidi. F, Ezati. M, (2011)," Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science, Vol .3 No.4 .
20. Bakhshian.A,hamidi.F,ezati.M,(2011) "Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers" ,The Journal of Mathematics and Computer Science Vol.3No.4,p.415-418.
21. Balgobind, Prabeen, (2007), The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria, P. 14.
22. Barleet ,C .and Ghoshal ,S.1989.Managing A cross Borders.

23. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane: 2012 " Entrepreneurship, Successfully launching new venterures" 2ed prentice-Hill
24. Bassellier, Gevevifeve; Reich, B.H and Basat, Izakbenet, (2001), "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model", Journal of Management information System, Vol. 17,
25. Belinda Luke ,2009,"Strategic Enterpreneurship in New Zealand's State-Owned Enterprises : Underling Elements and Financial Implications ,Auckland university of Technology .
26. Belinda Luke,2009,"Strategic Entrepreneurship in New Zealand s State-Owned Enterprises: Underling Elements and Financial Implications Auckland university of Technology.
27. Berghman, Liselore, 2006, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
28. Birkinshaw ,J.,(1997)," Entrepreneurship in Multination Corporations: The Characteristics Of Subsidiary Inttiatives", S. A. Zahra and J. Covin, "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship—Company Performance Re- lationship in Established Firms: A Longitudinal Analy- sis," Journal of Business Venturing, Vol. 10, No. 1, 1995, pp. 43-58.
29. Bleed,, R.. ((2004)),, A Learning Organization,, ((Online)) Available at: <http://www.Dist.Maricpa.ed>
30. Bodwell, Wendy& Chermack, Thomas J.(2010) "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning" Technological Forecasting & Social Change journal.
31. Bodwell, Wendy& Chermack, Thomas J.(2010) "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning" Technological Forecasting & Social Change journal.
32. Bolton ,B. and Thompson ,J.2000"Entepreneurs:Talant,Temperament, Technique .Butter Worth-Heinemann.
33. Borch,odd JarI,2004 , Building Dynamic Capabilities for Strategic Entrepreneurship in SMEs, NCSB 2004 Conference,13the Nordic conference on Small Business Research .
34. Bostjan, Antoncic,(2003)," Risk Tacking In Lntra Preneurship Translating The Individual Leval Risk Aversion In To The Or Ganizational Risk Tacking " , Gournal Of Enter Prising Culture . vol. No.1.
35. Bouwhuis , Don G., ((2006)),, Perception and interpretation of internet information : accessibility,, validity and trust,, Information,,

Communication & Ethics in Society,, Vol. 4 No.. 1 January,, pp.. 7--16..

36. Bratianu , constantin . Simona ,Vasilache and Ionela , Jianu ( 2012) " IN SEARCH OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS " Academy of Economic Studies , Bucharest.
37. Brewster, Chris et al., (2000), Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.
38. Briggs , John , 2013 , " Indigenous knowledge: A false dawn for development theory and practice? , Progress in Development Studies
39. Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, (2004), "Organizational Behaviour: An Introductory Text", 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time
40. Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, (2004), "Organizational Behaviour: An Introductory Text", 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time.
41. Burns , N.R, Lee, M.D & Vickers , D. (2006) ," Are individual differences in performance on perceptual and cognitive optimization problems determined by general intelligence ?"Journal of problem Solving, Vol. 1:5-19.
42. Business Eastern Europe August ,(2005)," The Economist Intelligence", A thriving Bulgarian logistics firm offers pointers on how to staff local operations .
43. Byrne, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010 .
44. Carpenter ,Mason ,A & Sanders ,Wm. Gerard :2009"Strategic Management :A Dynamic Perspective Concepts "2nd ed., Pearson International Edition, Prentice Hall, New Jersey
45. Carpenter .Mason A., Sanders. Gerard .Wm, 2009" strategic management, dynamic perspective concepts" 2ed prentice-Hill,
46. Carpenter .Mason A., Sanders. Gerard .Wm,2009" strategic management, dynamic perspective concepts" 2ed prentice-Hill,
47. Caruana ,A.and Morris, M.,A.V.2000.The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship In Export Firms, Journal of Small Business Management . Vol.36,Issue (1):16-29.
48. Castrogioranni ,Gary J. &David Urbano &Joaquin Loras (2011) " Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs " International Journal of Manpower .Vol. 32 No. 1, pp. 34-47

49. Chandler, Alfred, (1988), "Strategy and Structure", Chapters in The History of the American Industrial Enterprise, MIT.
50. Chang, Yuan-Chieh & Yang, Phil Y. & Chen, Ming-Huei (2009) "The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective" Research Policy journal. VOL8 NO.12.
51. Chang, Yuan-Chieh & Yang, Phil Y. & Chen, Ming-Huei (2009) "The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective" Research Policy journal
52. CHAPAGAIN, CHANDI. PRASAD (2004) "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals" Submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of philosophy.
53. Charantimath, Proonima M, "Total Quality Management", 2th Edition, Pearson Education, India, 2006 : Mclean, Scott; Feather, Joan and Jones Butler, Davide, "Building Health Promotion Capacity : Action for Learning, Learning from Action", The University of British Columbia Press, Canada, 2005.
54. Chatrapathy, Madhura M., 2007, Basics of Business and Entrepreneurship, Working paper on Entrepreneurship and C-Business, Development for Woman Cooperatives, November, Bali, Indonesia
55. Chen, Andrew N. K., 2005, "Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers, MIS Quarterly Vol. 29 No. 2.
56. Chen, Jin & Zhu, Zhaohui & Anquan, Wang : 2010 "A system model for corporate entrepreneurship", International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 6, pp. 529-543
57. Chen, Jin . Zhu, Wang Z. A., (2005), A system model for corporate entrepreneurship, International Journal of Manpower Vol. 26 No. 6, pp. 529-543
58. Chen, Jin . Zhu, Wang Z. A., (2005), A system model for corporate entrepreneurship, International Journal of Manpower Vol. 26 No. 6, pp. 529-543
59. Chua, Alton, 2005 "Knowledge Management Project Abandonment: An Exploratory Examination of Root Causes", Communications of the Association for Information Systems (Volume 16).
60. Clarke, Thomas & Clegg, Stewart, (2000) "Management Paradigms for the new Millennium" International Journal of Management Reviews, Vol. 2, No. 1: 45-64

61. Clarke, Thomas & Clegg, Stewart,( 2000)," Management Paradigms for the new Millennium " International Journal of Management Reviews ,Vol. 2, No.1:45-64
62. Cobbold, L. & Lawrie, G., (2003), "Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success?", 2GC Working Paper, Active Management, 2GC limited, Albany House, Market Street,
63. Collis, D. J. & Montgomer, C. A., (1997), Corporate Strategy-Resources and The Scope of The Firm, McGraw Hill, Boston.
64. Costello, A.B., & Osborne, J.W., Best Practices in ExplorSory Factor Analysis: Four RecommendSions for Getting the Most From Your Analysis. PractiSEl Assessment, Research and EvaluSion, 10, 1-9,2005.
65. Cottrell,S,(2003),"The Syudy Skills Handbook",2nd ed., Chaina :Polgrave Macmillan.
66. Cravens. David, &Piercy, Nigel, F., (2006), Strategic Marketing, 8th ed., McGraw- Hill Company, New York, USA.
67. CRWRC "partnering to Build and Measure Organizational Capacity":1997, Lessons from NGOs Around the World .
68. Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G, (2005), "Organization Development and Change", 8th edition, Thomson South-Western
69. Daft, Richard L, (2000), "Management", 5th edition. The Dryden Press. Harcourt Collage Publishers
70. Daft, Richard L.,2003 ,Management ,6th .ed. ,Thomson South-Western, U.S.A.-
71. Daire H., Joseph C., Michael R. Mullen, Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1 2008 .
72. David, Fred, (2009), "Strategic Management- Concepts and Cases", 12th ed., Prentice-Hall Pearson Education International Inc. New York
73. Davidsson ,Per," The Entrepreneurship Research Challenge ",2th Edition ,Edward Elgar PublishingLimited,UK,2008.
74. Delery, John E., Doty, D.Harold. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurationally Performance Predictions", Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4,
75. Dess , G. Gregory , Lumpkin , G.t. & Eisner , B. Alan ,(2008) ," Strategic Management , Creating Competitive Advantages" , fourth edtion, McGraw-Hill / Irwin, New York , U.S.A.

76. Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B.2008. Strategic Management: Creating competitive Advantage ,MC Grow-Hill ,Barded .New York
77. Dess .Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L, " Strategic Management, creating competitive advantages" ,2ed McGraw-Hill, 2005
78. Dirani ,, Khalil (2009).. Measuring the learning organization culture,, Organizational Commitment & Job Satisfaction in the Lebanese Banking Sector.. Human Development International,, Vol.. 12 , No.. 2 . pp.. 189-208.
79. Dissertation Submitted To Makerere University Business School In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Masters Of Science In Entrepreneurship Of Makerere University
80. Dokukina , A. Anna , & Petrovskaia , A . Irina, (2004) , " Pursuit Of Competitive Advantages For Entrepreneurship : Development Of Enterprise as a Learning Organization. International and Russian Experience "Congress of the ERSA, Porto, Portugal.
81. Dumitriu , Constanja & Timofti , Iulia-Cristina & Dumitriu , Gheorghe. 2011 , "Cognitive and Meta – Cognitive Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socloprofessional insertion " , Review of research and social intervention , Vol. 35.
82. Dumitru, Adrian : 2008 ”Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy :the need for Strategic Entrepreneurship”, Acadmy of Economic Studies ,Bucharest, pp.73-80
83. Dumitru, Adrian, (2007), Common Dimensions For Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Academy of Economic Studies, Bucharest.
84. Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., (2000), “Dynamic Capabilities: What are they?”, Strategic Management Journal , Vol.21: 1105~1121.
85. Ercetin.S.S,Cetin.b.,& Potas.N.,(2007),"multi-dimensional intellignce organizational scale maldimorins",world applied sciences journal 2,(3) .
86. Farahmand . 1Dr. Naser Fegh-hi, 1Dr. Houshang Tagizadeh, 2Mohammad Kheirandish, " A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship In Industrial Firms Of Iran Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 1221-1230, 2011
87. Feldman, M.P. (2005), “The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context”, in Breschi, S. and Malerba, F. (Eds), Clusters, Networks, and Innovation, Oxford University Press, Oxford, pp. 136-68.

88. Ferrell .O.C., Hirt .G. e .offrey, Ferrell .Linda,2008 " Business" ,6ed,McGraw-Hill
89. Filos ., Erastos & Banahan., Eoin, (2001)," Towards the Smart Organization", An Emerging Organisational Paradigm and the Contribution of the European RTD Programmes
90. Filos, Erastos, (2005), "Smart Organizations In The Digital Age", European Commission, Directorate-General Information Society and Media ,<http://www.veforum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54>: 1 – 6.
91. Filos.E,(2006)," smart organizations in the digital iage",European Commission, Directorate-General Information Society and Media, 25 July
92. Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M, (2005), "Immunity from implosion: Building smart leadership", Ivey Business Journal, Vol. 70, No. 1: 1-7.
93. Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M.(2005)," Immunity from implosion: Building smart leadership", Ivey Business Journal; Vol. 70 Issue
94. Finkelstein, Sydney and Jackson, Eric M.; Sep/Oct 2005. Immunity from implosion: Building smart leadership. Ivey Business Journal; Vol. 70 Issue 1, p1-7. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html
95. Finkelstein,Sydney&Jackson,EricM.(2005),Immunity from implosion :Building Smart Leadership .Ivey Business Journal : Vol . 70 , no3 ,p:3
96. Firuzjaeyan,Ali. A. Mojtaba Firuzjaeyan. Alieh Bakhshian.and Sepide Nasiri" Structural modeling of organizational intelligence and entrepreneurship(With an emphasis on creativity)"(2014) Int. j. econ. manag. soc. sci., Vol(3), No (4), April, 2014. pp. 238-242
97. Flanigan, Kevin & Templeton, Shane & Hayes , Latisha , 2012 ,"What.s in a Word? Using Content Vocabulary to Generate Growth in General Academic Vocabulary Knowledge" , Journal of Adolescent & Adult Literacy 56(2) .
98. G. R. Jones and J. E. Butler, "Managing Internal Corpo- rate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective," Journal of Management, Vol. 18, No. 4, 1992, pp. 733- 749. doi:10.1177/014920639201800408
99. G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Clarifying the Entrepre- neurial Orientation Construct and linking it to Perform- ance," Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, 1996, pp. 135-172.



100. Galbreath, J. (2009), "Addressing sustainability: a strategy development framework", *International Journal of Sustainable Strategic Management*, Vol. 1, No. 3.
101. Gary J. Castrogiovanni , David Urbano & Joaquín Loras " Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs" *International Journal of Manpower* Vol. 32 No. 1, 2011 pp. 34-47
102. Geneva:2005 "Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase ", United Nations Conference on Trade and Development, pp.1-16
103. George, jhnfer & Jones, gareth,(2012)," Understanding and managing Organizational Behavior" SIXTH EDITION, PRENTICE HALL .Pearson ,new jersey.
104. Gibson , James L., & Ivancevich , John M. & Jr, Donnelly , James H. & Konopaske , Robert , 2012 , " Organizations : Behavior , Structure , Processes , Fourteenth Edition , by The McGraw-Hill Companies, Inc .
105. Gonyea RM, Kuh GD., (2009), " intelligence organizational , and the institutional researcher", *New Direction for Institutional Research*, Vol 12, No4
106. Greiig & Huw T.. O.. Davies., ((2007)),, Delivering feedback on learning organization characteristics-- using a Learning Practice Inventory,, *Journal off Evaluation in Clinical Practice*,, Vol.. 13,, No..5.
107. Griffin , Rocky ,(2005) ,"Management",6ed , Houghton Mifflin Company ,U.S.A.
108. Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263- 276.
109. H. Barrett and A. Weinstein, "The Effect of Market Ori- entation and Organizational Flexibility on Corporate En- trepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 1, 1998, pp. 57-67.
110. Hafeez, Khalid & Essmail, Essmail Ali, (2007), "Evaluating organization core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process", *Management Research News*, Vol. 30, No. 8: 530~547.
111. Hanebeck, H., Ch., (2000). " Business processes for a distributed learning environment " , *Turkish online journal of distance education–TOJDE* , January , 2000 ISSN 1302-6488 , Vol. 1 , No. 1 , Article No.: 4 , P.P. 26-36

112. Harazin ,Piroska & Pádár , Katalin , 2011 , " Measuring and evaluating the added value of human resources management, knowledge management, and organizational learning " International Journal of Management Cases
113. Harris, Jared D., 2013 , "Model-Theoretic Knowledge Accumulation: The Case of Agency Theory and Incentive Alignment " , Academy of Management Review , Vol. 38, No. 3.
114. Harrison, R., Mason, C. and Girling, P. (2004), “Financial bootstrapping and venture development in the software industry”, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 16 No.3, pp. 307-33.
115. Harrison., Mark,(2012), "How to make your learning sustainable", Learning Strategy Master Plan - Part 4: Sustainability, Kineo Group.com.
116. Harvey. Don, &Donald R. Brown "An Experiential Approach to Organization Development", 6ed ,Edition Prentice Hall New Jersey,USA,2000
117. Heisig ,P.,et al ( 2001) , "Measuring Intangible Assets For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium – Sized and fast Growing ,Journal of Intellectual Capital, Vol : 2,No:2.
118. Henderson, R. & Cockbum,I., (1994), “Measuring Competence: Exploring firm effects in Pharmaceutical research”, Strategic Management Journal , Vol.15: 63~84.
119. Hess.Edward D.; Kazanjian. Rbert K.,"The Search for Organic Growth ",Cambridge University Press,2006.
120. Hill, C. & Jones, G., (2008), “Strategic Management, An Integrated Approach”, 11th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York
121. Hill,, Charles & Jones,, Gareth R.,, (2008 ),, Strategic Management,, 8th Edition, Houghton Mifflin Company ,, Boston,, USA
122. Hill,W.L.,Charles& Jones, R.Gareth:2009" Theory of Strategic Management with Cases", South – Western, Canada.
123. Hill,W.L.,Charles& Jones, R.Gareth:2009" Theory of Strategic Management with Cases", South – Western, Canada
124. Hisrich , R. and Peters, M.2002 ".Entrepreneurship ".5th Edition, McGraw – Hill, Irwin.
125. Hisrich, Robert, D. & Peters, Dean A.Shepherd: 2005” Entrepreneurship”, 4thed., McGraw – Hill, Irwin, Boston
126. Hitt .Micheel .A & Robert .Hoskisson. Duane ,R, "management of strategy, Concepts and Cses "International student Edition,2008, USA
127. Hitt, M .A, Ireland ,R .D. Camp ,S.M &Sexton,D.L.2001,Guest Editors Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship:

- Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation , Strategic Management Journal , 22.
128. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2002), "Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford.
  129. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2002), "Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford.
  130. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2005), "Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford
  131. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2007), "Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford.
  132. Hitt, Michael A.& Ireland ,R.Duane&Hoskisson ,Robert ,E.:2007 "Strategic Management: Competitiveness and globalization", 7th ed., South-Western Thomson
  133. Hitt, Michael A., et al., :2001"Strategic Management: Competitiveness and globalization", 4th ed., South-Western Thomson.
  134. Hitt,M,A ,&Chaffey Betlis,R.A"The New Competitive Land Scape.Strategic Management Journal",3ed,South Western College Publishing. , 2000
  135. Hitt. Michael & Hoskisson .Robert E. & Ireland .R.Dunane Thomson, 2007 "Managemant of strategy concepts and cases", south-western.
  136. Hodgetts, Richard M and Luthans, Fred, (2003), "International Management: Culture, Strategy, and Behavior", 5th edition. McGraw-Hill Irwin.
  137. Horton, Douglas et.al.,2003"Evaluating Capacity Building ,Experience from Research and Development Organization around the world ,ISNAR,CTA,IDRC and CRDL.

138. Huang, Kai-Ping et al , "Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance :A Conceptual Approach " Journal of Applied Sciences, Vol.11,No16,2011.
139. Information Sheet " Introduction to Capacity Building" Copyright Australian Volunteers International May 2006.
140. Ireland, R. D., Kuratko D.F and Morris.,H. A, (2006), "health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I, Journal of Business strategy, Vol. 27 No. 1, pp. 10-17.
141. Ireland, R., Hitt, M. and Sirmon, G. (2003), "A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions", Journal of Management, Vol. 29 No. 6, pp. 963-89
142. Ireland,R. Duane & Webb, Justin W.:2007"Strategic Entrepreneurship :Creating Competitive Advantage through streams of innovation", "Science Direct , Business Horizons,Vol.50,Issue 1,. P. 51
143. Ireland,R.Duane, Hitt,Michael A.,and Sirmon,David G.,(2003),A Model of Strategic Entrepreneurship :The Construct and its Dimensions ,Journal of Management , Vol.29,No.6,p967 <http://jom.sagepub.com>
144. Ivanko , Stefan , 2013 " Modern theory of Organization " , first issue , by Cubus image Publishing
145. Ivey,E Allen ;Ivey,Mary Bradford and Zalaquett ,Carlos P., "Intentional Interviewing And Counseling: Facilitating Client Development In A Multicultural Society,HSE123Interviewing TechniquesSeries", 7th Edition, Brooks/Cole, Cengage Learning ,USA,2010
146. J. G. Covin and D. P. Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16, No. 1, 1991, pp. 7-25.
147. Jainm, Mamta & Bhatia, Reetika and Mathur, T.N., 2010, Competency Mapping During Recession: the Need of the Hour for Retail, International Journal of Marketing, Financial
148. Jansen, J. P. Justin. & George, Gerard & Van Den Bosch, A. J. Frans & Volberda, Henk W. (2008) "Senior Team Attributes And Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Transformational Leadership" Journal Of Management Studies 45:5 July
149. Jansen, J. P. Justin. & George, Gerard & Van Den Bosch, A. J. Frans & Volberda, Henk W. (2008) "Senior Team Attributes And Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Transformational Leadership" Journal Of Management Studies 45:5 July

150. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, 1993, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 3rd.ed., Prentice-Hall, International, UK. Ltd.
151. Jones, Daniel T, (2005), "Lean: Kaikaku before Kaizen", Management Services; Vol. 494: 6-7,
152. Jones, G. R. & George, I. M., 1998, The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Team Work, Academy of Management Review, Vol. (23), No. (3).
153. Jones, Gareth R, 2007 "Organizational Theory Design and Change" 5ed, Prentice Hall, New Jersey,.
154. Jones, Gareth, (2000), "Organizational Theory", 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.
155. Judge, William Q.; Blocker, Christopher P.(2008); Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it; European Journal of Marketing Vol. 42 No. 9/10.
156. Jun, Zhan, & Deschoolmeester, Dirk, & Leuven, Vlerick, (2003), exploring entrepreneurial orientation in 3 dimensions: a new prospective for the value of a company, conference proceedings, ICSB.
157. Karacaoglu<sup>1</sup>, Korhan & Ali Bayrakdaroglu<sup>2</sup> and Firat Botan San<sup>2</sup>"2013" The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms International Business Research; Vol. 6, No. 1
158. Kelley,, Diane R.;; Murray Lough ;; Rosemary Rushmer ; Joyce E.. Wilkinson;; Gail
159. Kesti M., Syvajarvi A., Stenvall J., Rivera M. (2011), "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management", Problems and Perspectives in Management, Vol. 9, NO.2 .
160. Ketkar, Sumita and Sett, P.K., (2010), " Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model", The International Journal of Human Resource Management,
161. Khandekar , Aradhana & Sharma , Anuradha ( 2005) , "Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations " , Education + Training , Vol. 47 Iss: 8 pp. 628 – 639 .
162. Kimaro ,Honest C.( 2006) " Strategies for Developing Human Resource Capacity to support sustainability of ICT Based Health Information Systems : A Case Study from Tanzania "EJISDC ,(2006) 26,2,1-23.
163. Kimuli , Saadat Nakyejwe Lubowa ,2011" Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso

- District" Dissertation Submitted To Makerere University Business School In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Masters Of Science In Entrepreneurship Of Makerere University P:8
164. Kimuli. Saadat Nakyejwe Lubowa " 2011 Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District "
  165. Knowles, Michael, (2010), "Making Sustainability a Viable Business Strategy" , callfoornia society of cpas, January/ February.
  166. Kreitner , Robert & Kinicki , Angelo Organizational Behavior , © 2007 , by The McGraw - Hill , New York - United States of America .
  167. Kropp, Fredric Lindsay , J. Noel,& Shoham,Aviv, (2008) , "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup" International Behaviour & Research, vol.14,No.2.P102-117.
  168. Kuratko ,Donald F.and Audretsch , David B.,2009,"Strategic Entrepreneurship: Exploring Different perspectives of an Emerging Concept :Conference on Entrepreneurship :Theory and practice ,Jan, Germany, Volume 33,Issue 1 ,pages 1-17 <http://onlinelibrary.wiley.com/pdf> .
  169. Kyrgidou, Lida P.& Mathew Hughes (2010) " Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions" journal ,European Business Review .Vol. 22 No. 1, 2010 pp. 43-63
  170. Kyrgidou,Lida P, Mathew ,Hughes (2010) " Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions, European Business Review, Vol. 22 Iss: 1 pp. 43 - 63
  171. Lado, Augustine A., Wilson, Mary C., (1994), "Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency122 Based Perspective", Academy of Management Review, Vol. 19. No. 4, P. 699–727.
  172. Lassen, Astrid Heidemann (2007). Corporate Entrepreneurship : An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation . Managing Global Transitions 5(2):109-131.
  173. Lau, Theresa & Chan, K.F. & Tai, Susan, H.C. & Ng, David , K.C.: 2010"Corporate entrepreneurship of IJVs in China" ,Management Research Review ,Vol.33,No.1,pp.6-22.
  174. Lee ,Sang M., Lim, Seong-Bae & Pathak , Raghuvar D." Culture and Entrepreneurial Orientation :A multi – Country Study", IntEntrepManag(7),2011.

175. Lehesvirta , Tuija, (2004) , Learning processes in a work organization : From individual to collective and//or vice versa?., Journal off Workplace Learning,, Vol. 16 No. 1//2., pp.92—100
176. Lertputtarak , Sarunya ( 2012) , " The Influence of HR, IT, and Market Knowledge Competencies on the Performance of HR Managers in Food Exporting Companies in Thailand " , International Business Research , Vol. 5, No. 1.
177. Li, Chia – ying, " The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization :The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration " , African Journal of Business Management , Vol.6,No.1,2012.
178. Liang, T.Y, (2004), "Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations", Human Systems Management, Vol. 23, No.4: 203-211.
179. Liang, T.Y, (2004), "Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations", Human Systems Management, Vol. 23, No.4: 203-211.
180. Liang, T.Y, (2004), "Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations", Human Systems Management, Vol. 23, No.4: 203-211.
181. Liao , Shu-Hsien & Chang , Wen-Jung & Hu , Da-Chian & Yueh , Yi-Lan , 2012 , " Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan.s banking and insurance industries , The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 1 .
182. Liebowitz, J. (2004). Building organizational intelligence : A knowledge management primer , Boca Raton : CRC Press
183. Ljungquist, Urban, (2008), "Specification of core competence and associated components: aproposed model and a case illustration", European Business Review, Vol.20, No.1: 73 – 90.
184. Lucas, H., 1986, Information Systems: Concepts for Management, McGraw-Hill Co., New Jersey.
185. Luthans , Fred ( 2008 ) , " Organizational Behavior " 11 th ed , Mc Graw Hill .
186. Luthans, Fred, (2011),"Organizational Behavior An Evidence-Based Approach", 12th Edition, The McGraw-Hill.U.S.A.
187. Madsen, P. M., & Desai, V, (2010), “Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry”, Academy of Management Journal , 53: 451–476.

188. Marjani ., Amir. Babak .,& Arabi ., Parvin, (2011) ," The Role of Intelligence Organizational in Organizational Knowledge Management ",The Case of The Central Bank of the Islamic Republic of Iran ,European Journal of Social Sciences, Vol.26 No.1
189. Marjani ., Amir., Babak& Soheilipour .,Mojdeh, (2012)," The Relationship between Intelligence Organizational and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht", Central Tehran Branch Islamic Azad University Tehran, Iran Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No2
190. Marquardt ., M. J (2002) , Building the learning organization:: mastering the five elements for corporate learning,, Palo Alto,, USA:: Davies--Black Inc.
191. Marr, Bernard, (2006), Strategic Performance Management, Elsevier LTD, London, UK
192. Martens, Cristina Dai-pira ,Defreitas, Henrique Mello Rodrigues. Salvi, Eloni Jose :Menegaz- Lajus, Gustavo &Boissin Jean-Pierre, " Entrepreneurship Orientation in Food Industries : Explory Study on Medium & Large Size Companies in south of Brazil" International Conference Entrepreneurship in Brice SaoPaluo,2010.
193. Martina, Königová & Hana, Urbancová & Jiří , Fejfar ( 2012) , " Identification -iof Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations " , Journal of Competitiveness , Vol. 4, Issue 1, pp. 129-142 .
194. Martina, Königová & Hana, Urbancová & Jiří , Fejfar ( 2012) , " Identification -iof Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations " , Journal of Competitiveness , Vol. 4, Issue 1, pp. 129-142 .
195. Matheson ,David and Matheson ,James E,(1998)"Smart Organization :Creating Value through Strategic R & D " Harvard Business School Press , Boston .USA.
196. Matheson ,David and Matheson ,James E,(2001)"Smart Organization Perform Better "Research-Technology Management ,Vol.44, No,4:49-54
197. Matheson, D., & Matheson, J. (2001). " Smart organizations perform better " , Industrial research institute , Inc. , P.P.49-54
198. Matsuda, T., (1992)," Organizational intelligence: its significance asa process and as a product", Proceedings of the international conference
199. McEvily ,Susan ,(1996) ," Intelligent Enterprise" The Free Press, New York .



200. McGrath, R.G.; MacMillan, I. and Vwnkataraman, S., (1995), "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol.16: 251~275.
201. Mclean, Scott; Feather, Joan and Jones Butler, Davide, "Building Health Promotion Capacity: Action for Learning, Learning from Action", The University of British Columbia Press, Canada, 2005.
202. Mcshane, Steven L & Von Glinow Mary Ann, *Organizational Behavior*, © 2005, by The McGraw - Hill, New York - United States of America
203. Mentzberg, et al (2003) "The strategy process", Pearson Education, Harlow.
204. Merlo, Omar and Auh, Seigyoung, (2009), "The Effects Of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, And Marketing Subunit Influence on Firm Performance", Work paper Judge Business School, University Of Cambridge, Usa.
205. Michall L., Tushman & Philip, Anderson, (1997), *Managing Strategic Innovation and Change*, A Collection Readings, Oxford university Press Inc., New York.
206. Mirow, Christoph & Hoelzle, Katharina & Gemuenden, Hans Georg (2010) "The Ambidextrous Organization In Practice: Barriers To Innovation Within Research And Development", Berlin, Germany [www.mendeley.com/research/the-ambidex...](http://www.mendeley.com/research/the-ambidex...)
207. Mon, J.M, Tom & Van Den Bosch, A.J, Frans & Volberda, W, Henk. (2005) "Understanding Variation In Managers' Ambidexterity: Investigating Direct And Interaction Effects Of Formal Structural And Personal Coordination Mechanisms", Rotterdam, The Netherlands
208. Mon, J.M, Tom & Van Den Bosch, A.J, Frans & Volberda, W, Henk. (2005) "Understanding Variation In Managers' Ambidexterity: Investigating Direct And Interaction Effects Of Formal Structural And Personal Coordination Mechanisms", Rotterdam, The Netherlands [orgsci.journal.informs.org/cgi/conten](http://orgsci.journal.informs.org/cgi/conten).
209. Mon, J.M, Tom & Van Den Bosch, A.J, Frans & Volberda, W, Henk. (2009) "How To Influence Managers' Ambidexterity: The Effect Of The Formal Organization Structure And Informal Relationships And The Moderating Role Of Hierarchical Levels", Rotterdam, The Netherlands [www.erim.eur.nl/portal/page/portal/1B...](http://www.erim.eur.nl/portal/page/portal/1B...)
210. Mon, J.M, Tom & Van Den Bosch, A.J, Frans & Volberda, W, Henk. (2009) "How To Influence Managers' Ambidexterity: The Effect Of The Formal Organization Structure And Informal Relationships And

- The Moderating Role Of Hierarchical Levels " Rotterdam, The Netherlands.
211. Muller , Susan,2008" Encouraging Future Entrepreneurs :The Effect of Entrepreneurship Course Characteristics on Entrepreneurial Intention "Dissertation Submitted in partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor in Science Degree in Graduate School of Business Administration Economics ,University of St. Gallen . p45
  212. MULLINS, LAURIE ,(2010)," MANAGEMENT & ORGANISATIONAL BEHAVIOUR",9th EDITION , prentice hall person.
  213. Murray,, P.,, Chapman,, R.. ((2003) , From continuous improvement to organizational learning:: developmental theory,, The Learning Organization,, Vol. 10,, No..5..
  214. Nag , Rajiv & Corley , Kevin G.&Gioia , Dennis , 2007 , " The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting StrategicChange Via Knowledge Grafting , Academy of Management Journal , Vol. 50, No. 4
  215. Nasabi ,Narjes Al-sadat, Ali Reza Safarpour (2009) " Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in
  216. Nebraska ,Lincoln " Capacity-Building Models :A Summary" 2003.University of Nebraska public policy Center. www.ppc.nebraska.edu
  217. Nieuwenhuizen ,Cecile, "Entrepreneurial Skills Entrepreneurship Series ",2th Edition, Juta and Company Ltd,2008.
  218. Niu, Keui-Hsien ( 2010)" Industrial Cluster Involvement And Organizational Adaptation", International Business Journal Vol. 20 No. 5, pp. 395-406, California State University
  219. Niu, Keui-Hsien (2010)" Industrial Cluster Involvement And Organizational Adaptation", International Business Journal Vol. 20 No. 5, pp. 395-406, California State University
  220. No. 4: 159~182.
  221. Noe , R. A., Hollenbeck , J. R. & Wright , P. M.(2008), "Human resource management :Gaining a competitive advantage ," Sixth Edition , McGraw – Hill/ Irwin.
  222. of the economically development of the Balkan countries
  223. on Economics/ Management and information technology. Tokyo. Japan.
  224. O'Reilly Charles A. & Tushman Michael L(2007) "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma " , Stanford University hbswk.hbs.edu/item/5694.html

225. O'Reilly, Charles & Harrell, J. Bruce & Tushman, Michael L. (2009) "Organizational Ambidexterity: IBM And Emerging Business Opportunities", University Of California, Berkeley Vol. 51, No. 4.
226. O'Reilly, Charles & Harrell, J. Bruce & Tushman, Michael L. (2009) "Organizational Ambidexterity: IBM And Emerging Business Opportunities", University Of California, Berkeley Vol. 51, No. 4.
227. organizational intelligence", journal .information and marketing aspects
228. orgsci.journal.informs.org/cgi/conten.
229. Osman, Mohd Hassan Mohd :Ahmad, Fauziah Sheik, Rashid, Muhammad Amir & Hussain Ghulam," Assimilating Entrepreneurial Orientation & Market Orientation Dimensions in the Context of Women-Owned Small & Medium sized Business ", Journal of Business Management, Vol.5(14), 2011.
230. Pai, Ashwin(2007)" Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" University of Nottingham.
231. Pai, Ashwin(2007)" Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" University of Nottingham.
232. Pearce, John, et al., "Entrepreneurial Orientation and the Performance of religious congregations as predicted by rational choice theory" Baylor university, theory & practice is the property of Blackwell publishing limited, Vol.5, 2009.
233. Pietersen, William, 2008, Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Break Through Strategies, McGraw-Hill, Inc., USA.
234. Pitelis, Christos, " Value Capture from Organizational Advantages and <http://www.conbridgeuniversity.org> Sustainable Value creation " 2008,
235. Pojasek, R.B. (2007). A framework for business sustainability .Environmental Quality Management, Vol.17 No.2.
236. Poulsen, Kirsten M & Arthur, Michael B, (2005), "Intelligent Career Navigation", American Society for Training and Development, Vol. 59, No.5: 77-79.
237. Prahalad. C. K. & Hamel, G, (1990), The Core Competencies of The Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, May-June.
238. Process & Practice". South – Western •Kuratko, Donald F. (2014). "Entrepreneurship: Theory
239. Quinn, James Brain ,( 2005) ,"The Intelligent Enterprise a New Paradigm" Academy of Management Executive, Vol. 6, No.4:48-63.

240. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian (2008) "Synthesis Of Organizational Ambidexterity Research And Areas For Future Research " Journal Of Management.
241. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian (2008) "Synthesis Of Organizational Ambidexterity Research And Areas For Future Research " Journal Of Management.
242. Rauner, Felix; Maclean, Rupert," Handbook of Technical and Vocational Education and Training Research International library of Technical and Vocational Education and Training", Springer-Science and Business Media, 2008.
243. Rensburg, Deryck J van :2013 "Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm " Journal of Management and Strategy , Vol.4, No.1: pp.15-27
244. Richards, Brett, (2002), "Rethink or Else...! Creating Intelligent Organizations", The Journal for Quality and Participation. Vol. 25, No.4: 34-37.
245. Richards, Brett, (2002), "Rethink or Else...! Creating Intelligent Organizations", The Journal for Quality and Participation. Vol. 25, No.4: 34-37.
246. Richards, Brett, (2002), "Rethink or Else...! Creating Intelligent Organizations", The Journal for Quality and Participation. Vol. 25, No.4: 34-37.
247. Richards, Brett, (2002), "Rethink or Else...! Creating Intelligent Organizations", The Journal for Quality and Participation. Vol. 25, No.4: 34-37
248. Richards, Brett., winter, (2002) "Rethink or Else ..Creating Intelligent Organizations " The Journal for Quality and participation .Vol.25, not . 4, p36.
249. Rickett , Daniel (2000) " Capacity Building" Journal. All rights reserved.
250. Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A., (2013) " Organizational Behavior " 15th ed. By Pearson Education , Inc., publishing as prentice Hall.
251. Rundquist , Jonas , 2012 , " The Ability to Integrate Different Types of Knowledge and Its Effect on Innovation Performance , International Journal of Innovation Management , Vol. 16, No. 2 .
252. Ryan , Geoff & Emmerling , Robert & Spencer , Lyle ( 2009) , " Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies " , Journal of Management Development , Vol. 28 Iss: 9 pp. 859 – 875 .

253. Salas, Eduardo; Bowers, Clint A. and Edens, Eleana, "Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resources Management Training ", Taylor and Francis, USA, 2001.
254. Sara Naab. Building Human Capacity Locally through Hybrid Distance Learning: A Haitian Case[C]. In Proceedings of ICALT, 2005:963-967
255. Schmidt, Cillie and T. Meyer" An integrated approach to HR Capacity Building", Management Today, October 2008
256. Schmidt, Björn B., " The Dynamics of Mamp;A Strategy: Mastering the Outbound Mamp;A Wave of Chinese Banks", 3366 European University Studies: Economics and Management Series 5 Europäische Hochschulschriften. Reihe 5 : Volks- und , Betriebswirtschaft Series 3366/ 5 Europäische Hochschulschriften , PETER LANG , Frankfurt, 2010.
257. Schwanger M. 2000. Managing complexity: the path towards intelligent organizations. System Practice and Action Research, 13(2):P.P. 207—241.
258. Schwaninger ., Markus, (2001), " Intelligent Organizations: An Integrative Framework" , Research Paper, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland .
259. Schwaninger, Markus, (2009), "Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management", 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany
260. Sebhathu, petros S., (2008) "Sustainability Performance Measurement for sustainable Organization " Karlstad University, press Sweden, .  
[www.ep.liu.se/ecp/033/005/ecp0803305.pdf](http://www.ep.liu.se/ecp/033/005/ecp0803305.pdf)
261. Sehora, T. C., Theerapatvong, T., M. Lee, Sang. (2010), "Corporate Entrepreneurship In The Face Of Changing Competition", Journal Of Organizational Change Management, Vol. 23 No.4, pp 453-470.
262. Sheet, Information (2006) "Introduction to Human Resource Capacity Building " Copyright Australian Volunteers International May
263. Shah, Syed Zulfiqar Ali, Nousheen Tariq Bhutta: 2013 "Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective" Open Journal of Accounting , 2, 79-86
264. Shah, Syed Zulfiqar Ali and Nousheen Tariq Bhutta , 2013 "Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective , open Journal of Accounting, 2.79-86
265. Shane , Scott , Locke , Edwin A. & Collins , Christopher , (2003) , Entrepreneurial Motivation , Human Resource Management Review , Vol. 13

266. Shane , Scott , Locke , Edwin A. & Collins , Christopher , (2003) , Entrepreneurial Motivation , Human Resource Management Review , Vol. 13
267. Shane Scott & Venkataraman S.(2000)."The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research ". Academy of Management Review . Vol.(25).No. (1):217-226
268. Sharma , P.& Chrisman ,J.: 1999" Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship ", Entrepreneurship Theory and Practice,23 (3), pp.11-27
269. Shiraz University of Medical Science in 2008 "Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4): 3492-3499, ISSN 1991-8178
270. Shoo( 2010) " when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China
271. Shoo( 2010) " when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China
272. Shubiri, faris," Entrepreneurship and performance :a practical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks "Amman Arab university for graduate studies- Jordan faculty of business, 2010.
273. Simic, I., (2005). "Organizational learning as component of organizational intelligence", Journal: information and marketing aspects of the economically development of the Balkan countries, ISBN, 954-90277-8-3 , P.P. 189-196
274. Simsek Zeki, (2009) "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding " Journal Of Management Studies, University Of Connecticut
275. Simsek Zeki, (2009) "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding " Journal Of Management Studies, University Of Connecticut.
276. Simsek Zeki, (2009) "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding " Journal Of Management Studies, University Of Connecticut.
277. Spencer, AS, Kirchhoff, BA & White C.,(2008), 'Entrepreneurship, Innovation, and Wealth Distribution: The Essence of Creative Destruction', International Small Business Journal, vol. 26, no.1,pp.9-26.
278. Spreitzer, G.,& porath , Christine (2012). Creating sustainable performance. Harvard Business Review, January-February.

279. Steinberg ,J, (2004) " Leveraging Intelligence to achieve market Leadership " Market Image & Insights Inc.
280. Steinberg, J., (2004), "Leveraging Intelligence To Achieve Market Leadership", Market Image & Insights Inc. (miii), <http://www.commuitech.ca/>:
281. Sterman, John D, (2006), "Learning from Evidence in a Complex World", American Journal of Public Health, Vol.96. No. 3: 505 – 514.
282. Stöcklin , Sacha ( 2011 ) , " Capacity Building through Integration and Transformational Leadership - A case study " , Higher Learning Research Communications , Vol . 1 , No . 1 .
283. Stohr, Edward A. and Muehlen, Michael zur, (2008)," Business Process Management: Impact on Organizational Flexibility", Global Journal of Flexible Systems Management. Vol. 9. No, 4.
284. Struwig, M. in Nieman, G. Hough .J &Nieuwenhuizen C.: 2003 "Entrepreneurship: Asouth African perspective, Pretoria: Van Schaik, p.352
285. Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes " University Rotterdam.
286. Sweetman, Kate, (2001), "Embracing Uncertainty", MIT Sloan Management Review: 8-9.
287. Sydanmaanlakka,(2002), "organizational learning as component of
288. Tajeddini, Kayhan & Mueller, Stephen L, (2009), "Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: A comparative study of techno entrepreneurs", Journal of International Entrepreneurship, Vol.7: 1-25.
289. Tajeddini, Kayhan, "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation, on Technology innovativeness :Evidence from the Hotel industry in Switzerland ",tourism management ,No.31:2010 .
290. Teece, David J., Gary Pisano & Shuen, Amy, 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic management Journal, Vol. (18), No. (7).
291. Tempelaar, Michiel Pieter(2010) "Organizing for Ambidexterity:
292. Tempelaar, Michiel Pieter(2010) "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes " University Rotterdam.

293. Teny , B-S.2007.Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances :A Resource –Based Approach Toward Competitive Advantage ,Journal of Management Studies ,44(1):119-142
294. Teresko,John,(1998)," Rethinking R&D can transform a company " Industry Week ,Vol.247,No.6:52-54.
295. Thompson S. K. ,Sampling, 3rd Edition,wiley series in probability and statistics, American Statistical Association ,us ,2012.
296. Tsai , Wen-hui & Tsai , Ming-hong & Tunli , Sheng & Lin , Chinho , 2012 , " Harmonizing firms. knowledge and strategies with organizational capabilities " , Journal of Computer Information Systems , Accepted: February 17.
297. Tsai , Wen-hui & Tsai , Ming-hong & Tunli Sheng & Lin Chinho, 2012 , " Harmonizing firms. knowledge and strategies with organizational capabilities " , Journal of Computer Information Systems , Accepted: February
298. Tzschentke, N. Kirk, D. & Lynch, P.A., (2004), "Reasons for going green in serviced accommodation establishments", International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 16, no. 2 .
299. Van Aken (2004), "Management Research Based on the Paradigm of the Design Science" , Journal of Management Studies, 41, 2
300. Velde ,Christine R ,"International Perspectives on Competences in The Work Place :Implementations For Research Policy and practice,2th Edition,Springer Science and Business Media B.V.,New York,2009.
301. Veryard,R,(2000),"component-based business background material" ,on intelligence",white paper,online
302. Vickers, Margaret, (2000),"Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia", Academy of Management Executive, Vol. 14, No.3:135 -136
303. Vickers, Margaret, (2000),"Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia", Academy of Management Executive, Vol. 14, No.3:135 -136
304. W. D. Guth and A. Ginsberg, "Guest Editors: Introduction: Corporate Entrepreneurship," Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 1, 1990, pp. 5-15
305. Wall ,S., Zimmeran ,C., Klingebiel ,R., Lange ,D.(2010)"Strategic Reconfigurations Building dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries. Edward Elgar Publishing Limited.
306. Watad , Mahmoud , 2009 , " The organizational dynamics of knowledge and IT-enabled innovations , Journal of Technology Research



307. Webb, Justin W, David J. Ketchen Jr. , R. Duane Ireland ,(2010) " Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges" Journal of Family Business Strategy 1 : 67–77
308. Wheelen &. Hunger T. L.,(2012)," Essentials of Strategic Management", Book Review by Asik Kathwala www.hrfolks.com All Rights Reserved
309. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2004), "Strategic Management and Business Policy", Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
310. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, (2002), "Strategic Management and Business Policy", 8th edition. Prentice-Hall, Pearson Education International.
311. Wheelen,, Thomas L.. & Hunger ,, J.. David,, (2007) , Strategic management and Business Policy:: Achieving Sustainability International Ediittiion,,10th Edition,, Pearson Education,, Inc.,, Upper Saddle River,, New Jersey,, USA..
312. Whitford, Rob, (2001), "Get smart", Business Eastern Europe: 6.
313. Wiig, Karl M. (2000) Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Arlington, TX: Schema Press 1-16
314. Wiklund ,J. & Sheperd ,D.2006.Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach , Journal of Business Venturing ,20:71-91
315. Williams , Robert V,(1997)," Information Management for the Intelligent Organization :The Art of Scanning the Environment "Journal of Academic Libranship :Vol ,23,No.2:1-18.
316. Zahra , Shaker & Nielsen , Anders ( 2002 ) , " Sources of Capabilities , Integration and Technology Commercialization " , Strategic Management Journal , Vol . 23 , pp: 377- 398 .
317. Zahra, S .A. & George , G.(2002).Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension .Academy of Management Review,Vol.27,No.2.
318. Zehou & Yungang ,2011."Research on New Generatio Farmer Human Resource Capacity Structure and Measurement Model Construction" .978-14577-0358-4/11/26.00 IEEE.
319. Zehou. SUN & Yungang SUN " Research on New Generation Farmer Human Resource Capacity Structure and Measurement Model Construction"2011.p268-271

320. Zellweger , Thomas & Sieger , Philipp, " Entrepreneurial Orientation in Long-Lived Family Firms" *Small Bus Econ*,(38),2012.
321. Zheng Xinli. *Research on Improving Human Resource Capacity Issues* [M].China Plan Publishing Press, 2008(11) ( In Chinese)

الملاحق

## الملحق (1) المحكمون لأداة القياس

أسماء واختصاصات وموقع عمل الأساتذة محكمي الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الأختصاص	مكان العمل
1	أستاذ	د.نعمة عباس الخفاجي	إدارة إستراتيجية	كلية التقنية الادارية - بغداد
2	أستاذ	د.مسلم علاوي السعد	إدارة إستراتيجية	جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد
3	أستاذ	د.صالح عبد الرضا رشيد	إدارة إستراتيجية	جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد
4	أستاذ	د. يوسف حجيم الطائي	إدارة الجودة الشاملة	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
5	أستاذ	د. مؤيد عبد الحسين الفضل	إدارة انتاج وعمليات	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
6	أستاذ	د. علاء فرحان طالب	إدارة تسويق	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
7	أستاذ	د. طاهر محسن الغالبي	إدارة إستراتيجية	جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد
8	أستاذ	د. حاكم محسن	إدارة مالية	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
9	أستاذ	د. مؤيد يوسف الساعدي	سلوك تنظيمي	كلية التقنية الادارية - المسيب
10	أستاذ	د. عبد الرحمن الملا	سلوك تنظيمي	جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
11	أستاذ	د. اكرم محسن الياسري	إدارة إستراتيجية	جامعة كربلاء - كلية السياحة
12	أستاذ	د. احسان كاظم القرشي	احصاء	رئاسة جامعة القادسية
13	أستاذ	د. عادل هادي البغدادي	سلوك تنظيمي	رئاسة جامعة بابل
14	أستاذ	سنان كاظم الموسوي	ادارة موارد بشرية	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
15	أستاذ	د. احسان دهش جلاب	إدارة إستراتيجية	جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد
16	أستاذ مساعد	د. محمد حسين منهل	إدارة إستراتيجية	جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## إستبانه التحكيم

**صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات  
الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية  
دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق  
كورك - زين العراق - اساسيل**

**أعدت من قبل طالب الدكتوراه**

**محمد ثابت فرعون الكرعاعي**

**لغرض إجراء مشروع دراسة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال**

**بإشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**عواد كاظم الخالدي**

**جامعة كربلاء**

**الأستاذ الدكتور**

**سعد علي العنزي**

**جامعة بغداد**



مقاييس متغيرات الدراسة:-

أولاً: مقاييس الإستراتيجية الريادية **Corporate Entrepreneurship Strategy**:

**1- تبني المخاطرة Riskiness**

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	تجازف الشركة مجازفة كبيرة مقارنة بمنافسيها			
2	تتعامل الشركة بشكل كبير مع المشاريع التي فيها مخاطرة كبيرة			
3	تتحمل الإدارة العليا في الشركة المخاطر من أجل تحقيق معدل عائد أعلى حتى في حالات اللاتأكد.			
4	يتحمل الأفراد العاملون في الشركة المخاطر.			
5	تدعم الشركة المشاريع الصغيرة حتى لو أدركت أنها غير مربحة.			
6	تدرك الشركة إن المخاطرة ملزمة لكل الشركات وأفرادها.			
7	تشجع الشركة أفرادها لتحمل حساب المخاطرة من خلال أفكار جديدة التي تتبناها.			

**2- الاستباقية Proactiveness**

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	تحاول الشركة الدخول والبدء في السوق قبل المنافسين.			
2	تملك الشركة رغبة قوية لتكون متقدمة على منافسيها من خلال الأفكار والخدمات الجديدة.			
3	تقدم الشركة خدمات جديدة من خلال التكنولوجيا الحديثة المستخدمة.			
4	تحاول الشركة تقديم خدمات إدارية وتقنيات فنية وفقاً للتغيرات المطلوبة مقارنة بمنافسيها.			

### 3- المنافسة الهجومية Competitive Aggressiveness

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	تسعى الشركة لتقديم أعمال واسعة النطاق في خدماتها وذلك لتحقيق أهدافها .			
2	تتبنى الشركة المواقف والاستراتيجيات التنافسية بشكل كبير.			
3	يوجد ميل كبير للشركة لزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.			

### 4- الإبداعية Innovativeness

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	تحاول الشركة وبشكل متكرر تقديم أفكار جديدة.			
2	تبتكر الشركة طرق جديدة في عملياتها.			
3	تسعى الشركة للبحث عن أشياء جديدة في عملها.			
4	تركز الشركة على تطوير خدمات جديدة.			
5	تنفق الشركة على أنشطتها لتطوير خدماتها.			
6	تسعى الشركة في الاستثمار التقنيات المملوكة.			

### ثانياً: مقاييس بناء قدرات الموارد البشرية Human Resource Capacity Building :

#### 1- مستوى المعرفة Knowledge Level

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
	إلى أي مدى توفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية جيدة وكفاءة:			
1	القابلية لبناء اتفاق متبادل			
2	فهم القيم الجوهرية بشكل ايجابي			
3	القدرة على بناء التماسك والقوة			
4	وجود المصداقية في التعامل بالخدمات			
5	مثير			
6	مبتكر			



Skills Level -2 مستوى المهارات

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
	إلى إي مدى توفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية جيدة وكفاءة:			
1	خلاقة			
2	مهارة الاستماع والإصغاء			
3	القابلية على العصف الذهني			
4	فاعلية الاتصال			
5	التفاوض			
6	لغة الجسد			
7	إدارة الوقت			

Attitude Level -3 مستوى الموقف والاتجاه

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
	إلى إي مدى توفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية جيدة وكفاءة:			
1	موقف إيجابي			
2	منفتح الذهن			
3	متعلم			
4	رؤيوي			
5	متمسك			
6	سلمي			
7	يراعي الاختلافات الثقافية			

Practice Level -4 مستوى الممارسة

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
	إلى إي مدى توفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية جيدة وكفاءة:			
1	سلوك المشاركة والفريق			
2	استخدام أدوات وتمارين الممارسة ولعب الأدوار			
3	القوة والمسؤولية المشتركة			
4	استخدام الوسائل البصرية			
5	التعلم من خلال العمل			
6	الالتزام			
7	الاحترام			

ثالثاً: مقاييس المنظمات الذكية **Intelligent Organizations**:

1- التكيف **Adaption**

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	تتكيف الشركة وبشكل مستمر مع بيئة العمل من أجل تحديد آخر التطورات والتغيرات في خدمة الاتصالات.			
2	تراجع إدارة الشركة بشكل دوري تأثير التغيرات المحتملة في بيئة عملها على احتياجات الزبائن ورغباتهم.			
3	تراقب إدارة الشركة عن كثب المبادرات والتطورات الجديدة في شركات الاتصالات الأخرى .			
4	تعالج الشركة التغيرات في مستوى الخدمات بسهولة .			

2- الاستدامة **Sustainability**

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	تخصص الشركة الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لعمليات البحث والتطوير .			
2	تسعى الشركة على شراء المواد والأجهزة ذات الكفاءة العالية لضمان الاستدامة في عملها.			
3	تراعي الشركة الجوانب البيئية للمجتمع المتعلقة بالسلامة الصحية للزبائن عند تقديم خدماتها.			
4	تسعى الشركة لبناء قابليتها وقدراتها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الاستدامة.			

3- تشكيل وفهم البيئة **Shape of Environment**

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	تراقب الشركة عن كثب أثار خدماتها على البيئة.			
2	تقوم الشركة بعقد ندوات ومؤتمرات تثقيفية لفهم بيئة العمل.			
3	تقوم الشركة بحظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها.			
4	تسعى الشركة إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات بيئة العمل.			

4- البراعة Ambidexterity

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها .			
2	تخصص الشركة نظام مكافئات لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.			
3	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة وباستمرار في إطار براعتها التنظيمية.			
4	يستطيع العاملون في الشركة تعلم مهارات جديدة في فترة قصيرة ليكونوا بارعين في عملهم.			



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## استمارة إستبانة

**صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات**

**الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية**

**دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق**

( كورك - زين العراق - اساسيل )

**Asia Cell -- Zain A Iraq --- KOREK**

**أعدت من قبل طالب الدكتوراه**

**محمد ثابت فرعون الكرعوي**

**كجزء من استكمال مشروع دراسة الدكتوراه علوم في إدارة**

**الأعمال**

**بإشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**عواد كاظم الخالدي**

جامعة كربلاء

**الأستاذ الدكتور**

**سعد علي العنزي**

جامعة بغداد



## المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة

1	<b>اسم الشركة</b>	
2	<b>الجنس</b>	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
3	<b>العمر</b>	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30 - 39 <input type="checkbox"/> 40 - 49 <input type="checkbox"/> 50 - 59 <input type="checkbox"/> 60 فأكثر <input type="checkbox"/>
4	<b>المؤهل العلمي</b>	دبلوم تقني <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> أخرى تذكر <input type="checkbox"/>
5	<b>مدة الخدمة في الشركة</b>	أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5 - 10 <input type="checkbox"/> 10 - 15 <input type="checkbox"/> 15 - 20 <input type="checkbox"/> 20 - 25 <input type="checkbox"/> 25 فأكثر <input type="checkbox"/>
6	<b>المنصب الحالي في الشركة</b>	رئيس مجلس الإدارة <input type="checkbox"/> مدير قسم <input type="checkbox"/> عضو مجلس إدارة <input type="checkbox"/> مدير مفوض <input type="checkbox"/> نائب مدير مفوض <input type="checkbox"/> موظف <input type="checkbox"/>

**أولاً: مقاييس إستراتيجية ريادية الأعمال :Corporate Entrepreneurship Strategy**  
**1- تبني المخاطرة Riskiness**

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							تمارس الشركة مجازفات كبيرة عند مقارنتها بمنافسيها في سوق الاتصالات الخلوية	1
							لا تخشى الشركة من التعامل مع المشاريع ذات المخاطرة العالية	2
							تتحمل الإدارة العليا المخاطر المحتملة من اجل تحقيق معدل عائد أعلى، وبخاصة في مواقف اللاتأكد	3
							تدعم الشركة المشاريع الصغيرة في عملها إن وجدت، حتى لو أدركت بأنها غير مربحة	4
							تؤمن الشركة بان المخاطرة قضية ملزمة لكل إدارات الشركة والعاملين فيها	5
							تشجع الشركة أفرادها على تحمل المخاطرة وحسابها عبر طرح أفكار جديدة لتبنيها	6

**2- الاستعداد للأستباقية Proactive ness**

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							تفاجئ الشركة المنافسين في الدخول للسوق بفكرة جديدة	7
							تملك الشركة رغبة قوية لتكون متقدمة على منافسيها من خلال الأفكار والخدمات الجديدة.	8
							تقدم الشركة خدمات جديدة من خلال التكنولوجيا الحديثة المستخدمة.	9
							تحاول الشركة تقديم خدمات إدارية وتقنيات فنية وفقاً للتغيرات المطلوبة مقارنة بمنافسيها.	10

### 3- هجومية التنافس Competitive Aggressiveness

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							تمارس الشركة سياسات قوية لمواجهة منافسيها المباشرين في مجال الاتصالات الخلوية	11
							غالبا ما تتبنى الشركة الاستراتيجيات التنافسية بشكل كبير.	12
							يوجد ميل كبير للشركة لزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.	13
							تسعى الشركة لتقديم أعمال واسعة النطاق في خدماتها على مستوى البلد بكل أرجائه	14

### 4- التوجه نحو الإبداعية Innovativeness

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							تحاول الشركة وبشكل متكرر تقديم ابتكارات جديدة.	15
							غالبا ما تبتكر الشركة أساليب جديدة في أداء عملياتها	16
							تسعى الشركة للبحث عن قضايا ومجالات جديدة في عملها	17
							تتفق الشركة الكثير من الأموال على أنشطتها لتطوير خدماتها.	18
							تستثمر الشركة الأموال في مجال التقنيات المملوكة لها قياسا بمنافسيها	19



**ثانياً: مقياس بناء قدرات الموارد البشرية Human Resource Capacity Building :  
1- مستوى المعرفة Knowledge Level**

إلى إي مدى تتوفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية فاعلة :

بين الاتفاق والاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							القدرات في بناء اتفاقات متبادلة مع شركات أخرى	1
							فهم القيم الجوهرية ذات الصلة بتطوير الشركة بشكل ايجابي	2
							القدرة على بناء التماسك المعرفي والقوة في نشر وتوزيع المعرفة بين العاملين	3
							وجود المصادقية في التعامل بالخدمات المتطورة التي تحتاج للمعرفة	4
							المعرفة التي تثير تطوير الموارد البشرية في الشركة وتبتكر الاعمال الموجهة لصالحها	5

**2- مستوى المهارات Skills Level**

إلى إي مدى تتوفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية فاعلة:

بين الاتفاق والاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							خلاقة لل غاية	6
							لغة الجسد الخاصة بالعاملين	7
							القابلية على العصف الذهني	8
							فاعلية التواصل	9
							التفاوض والمساومات الجماعية	10
							مهارة الاستماع والإصغاء	11
							إدارة الوقت والذات وضغوط العمل	12

### 3- مستوى الاتجاهات Attitude Level

إلى إي مدى توفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية فاعلة:

بين الاتفاق والاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							موقف إيجابي	13
							منفتح الذهن	14
							متعلم بانفتاح	15
							ذو بصيرة	16
							متماسك	17
							سلمي للغاية	18
							يراعى الاختلافات الثقافية	19

### 4- مستوى الممارسة Practice Level

إلى إي مدى توفر الخصائص الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل بناء قدرات موارد بشرية فاعلة:

بين الاتفاق والاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							سلوك المشاركة والفريق	20
							استخدام أدوات وتمارين الممارسة ولعب الأدوار	21
							القوة والمسؤولية المشتركة	22
							استخدام الوسائل البصرية	23
							التعلم من خلال العمل	24
							الالتزام التنظيمي	25
							الاحترام الوظيفي	26

ثالثاً: مقاييس المنظمات الذكية Intelligent Organizations :التكيف Adoption

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							تتكيف الشركة وبشكل مستمر مع بيئة العمل من اجل تحديد آخر التطورات والتغيرات في خدمة الاتصالات الخلوية.	1
							تعالج الشركة التغيرات في مستوى الخدمات بسهولة اذا ما واجهتها في بيئة اللاتاكيد .	2
							تراقب الشركة عن كثب المبادرات والتطورات الجديدة في شركات الاتصالات الخلوية الأخرى .	3
							تراجع إدارة الشركة بشكل دوري تأثير التغيرات المحتملة في بيئة عملها في احتياجات الزبائن ورغباتهم وتنفيذ تطلعاتهم .	4

2- الاستدامة Sustainability

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							تخصص الشركة الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لعمليات البحث والتطوير لإغراض النجاح والنمو .	5
							تسعى الشركة لشراء المواد والأجهزة ذات الكفاءة العالية لضمان الديمومة في عملها.	6
							تراعي الشركة الجوانب البيئية للمجتمع المتعلقة بالسلامة الامان للزبائن عند تقديم خدماتها.	7
							تسعى الشركة لبناء قدراتها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الديمومة والبقاء .	8

### 3- تشكيل وفهم البيئة Shape of Environment

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							تراقب الشركة عن كثب أثار خدماتها على البيئة.	9
							تقوم الشركة بعقد ندوات ومؤتمرات تثقيفية لفهم بيئة العمل.	10
							تقوم الشركة بحظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها.	11
							تسعى الشركة إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات بيئة العمل.	12
							تطور الشركة مسارات ( سيناريوهات ) مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية .	13

### 4- البراعة Ambidexterity

بين الاتفاق واللاتفاق حول العبارة							الفقرات	ت
1	2	3	4	5	6	7		
							يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها في البيئة المتغيرة والمنقلبة .	14
							تخصص الشركة نظام مكافئات لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار الفني والإبداع التكنولوجي .	15
							تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة وباستمرار في إطار تطوير براعتها التنظيمية.	16
							يستطيع العاملون في الشركة تعلم مهارات جديدة في مدة قصيرة ليكونوا بارعين في عملهم وينجزون الكثير بالمقارنة مع الشركات الأخرى العاملة في البلاد .	17

## أسئلة مفتوحة نتمنى الإجابة عليها بكل دقة وعناية

رابعاً : ما المخاطر التي تبنيها خلال مدة خدمتك الحالية ،اذكرها بشكل موجز ؟

- 1
- 2
- 3
- 4

خامساً : كيف يمكنك وصف شكل او صورة المواقف والحالات الآتية :

- 1- استعداد شركتكم للاستباقية في مواجهة المفاجئات والطوارئ في سوق الاتصالات الخلوية :
  - 2- التعامل مع حالة الهجوم التنافسي من قبل شركات الاتصالات الخلوية المنتشرة في العراق :
  - 3- كيفية مواجهة الإبداعات في مجال تكنولوجيا الاتصالات الخلوية من قبل الشركات الأخرى :
- سادساً : ما تقييمك كمدير لمستوى ما تتصف به الموارد البشرية بمختلف مستوياتها وتنوع فئاتها في

المجالات الآتية ، مع تحديد لماذا ؟

- 1- المعرفة الظاهرة أو الصريحة:
- 2- المعرفة الضمنية أو الباطنة:
- 3- المهارات الإدارية:
- 4- المهارات الفنية
- 5- المهارات التقنية:
- 6- الاتجاهات الايجابية نحو العمل في الشركة:
- 7- الاتجاهات السلبية نحو العمل في الشركة:
- 8- الممارسات المناسبة في العمل الإداري والتنظيمي :

سابعاً: في إطار اعتبارنا لشركتكم بأنها من المنظمات الذكية،فكيف ترى من حيث كونها ما يأتي :

- 1- التكيف مع البيئة الخارجية المتقلبة والهائجة في مجال الاتصالات الخلوية ؟ ولماذا ؟
- 2- المحافظة على البقاء والنجاح في مجال الاتصالات الخلوية لأطول مدة ممكنة ؟ ولماذا ؟
- 3- مدى كون الرصد البيئي للشركة مناسباً من حيث تشكيلها وفهمها بشكل مناسب ، ولماذا ؟
- 4- مستوى براعة الشركة في تنفيذ رؤيتها وخططها وبرامجها المتطورة في مواجهة السوق العراقية ؟ ولماذا ؟

## Abstract:

The variables of the current study has faces one of the most important contemporary knowledge transformations in the modern administrative thought to form an intellectual framework through forming business entrepreneurial strategy for developing an intelligent organizations' model to build human resource abilities as it is the most important resource for achieving organization's competitiveness and its sustainability in the third millennium. The dimensions of entrepreneurial strategy where expressed by the terms (adopting risks, ready for anticipation aggressiveness of competition and tending towards creativity) (Aktan & Bulut, 2008). While the human resource abilities were represented by its dimensions (knowledge level, skill level, dimensions level and experience level) (Chapagain, 2004). Finally, the dimensions of intelligent organizations were indicated by ( adaptation, sustainability, forming and perceiving the environment and skill). (Schwaninger, 2001).

The study is based on a problem which is expressed by a number of applied and intellectual inquiries, the most prominent of which is "what is the nature of the relation between business entrepreneurial strategy and building human resources ability in mobile communication companies in Iraq? Does the managers realize the importance of building the abilities of the human resources according to its priorities? What is its effect role in developing a model for the intelligent organizations? Through answering those questions I aim to reveal the intellectual indications of those variables as it is one of the modern subjects in the Iraqi environment. Then, the correlations and effects were tested as well as the possibility of achieving them in the applied environment which the study sample was taken from it represented by (*Zain- Asia cell-Korek*). The study sample study sample comprised 308 individual distributed on the managing levels of the studied companies. The importance of the study lies that it will come up with an intellectual and cognitive originating of the study variables' nature based on the applied effort on forming the entrepreneurial strategy for businesses in a purpose of developing a model for intelligent organizations to building the abilities of the human resources. To achieve that, number of hypotheses were written, some of which are primary and others are secondary related to the correlations and effect among the study variables. They were tested by several statistical tools using the questionnaire as a tool for gathering data and information from the study sample.

Finally, the study came up with several intellectual, theoretical and applied conclusions for the entrepreneurial strategy, the most prominent of which is the complementary of forming business entrepreneurial strategy and building human resources ability in mobile communication

companies in Iraq. It has been proved that there is a statistical correlation and a moral effect for business entrepreneurial strategy in developing a model for intelligent companies indicating the importance of entrepreneurial strategy and its relation with all the other variables in those companies. The study presented an important conclusion indicating that the communication companies should pay great attention for the business entrepreneurial strategy as being an important tool to transfer skills and knowledge that enhance the processes of building human resource abilities and developing a model for intelligent organizations.

Keywords: business entrepreneurship, human resource management, human resource abilities, intelligent organizations, strategic entrepreneurship and mobile communication companies.

*Ministry of Higher Education & Scientific Research  
University of Kabala  
Faculty of Administration & Economics  
Department of Business Administration*



***Entrepreneurship Strategy for  
Adoption Intelligent Organizations'  
Model Through Build Human  
Resources Capacity***

***Empiried study in mobile communication companies in  
Iraq (Zain- Asia cell-Korek)***

***A Thesis***

***Submitted to the Council of the Faculty of Administration &  
Economics /University of Kabala  
As Partial Fulfillment of the Requirements for the Ph.D  
Degree in Business Administration***

***By***

***Mohammed Thabet Faron Al-Garaawi***

***Supervised by***

***Prof. Dr. Saad Ali Al-Enezi - University of Baghdad  
Prof. Dr. Awad Kadhim Al-Khalidy – University of Karbalaa***

***2015A.D.***

***1436A.H.***