

العلاقة بين القيمة المضافة لنظرية احتضان الاعمال والحركية اللاخطية للمنظمات في ظل  
المدخل المعرفي: دراسة استطلاعية

**Relationship Between Added Value of Business Incubation  
Theory and Nonlinear Dynamics of Organizations According to  
Cognitive Approach: Explored study**

م. د. سرمد حمزة الشمري

م. د. ضياء محمد حسين

**المخلص**

يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على موضوعات تتعلق بسلسلة القيمة ، وبنظرية احتضان الاعمال ، وبالحركية اللاخطية للمنظمات وذلك لانها تجسد احد اوجه التطور في الاوضاع التنظيمية لمختلف منظمات الاعمال في ظل تسارع وتيرة التغيير وتعقد الانظمة ، وقد تم اعتماد أسلوب التحليل العاملي لأيجاد درجة العلاقة المعنوية فيما بين نظرية الاحتضان والحركة اللاخطية وذلك من خلال انموذج افتراضي تم اختباره في البيئة العراقية حيث جرى اختيار عدد من المنظمات كموقع لاجراء البحث ومن ثم تم اختيار عينة عمدية جرى اختيار افرادها على وفق مدى معرفتهم بموضوع الحاضنات وتطبيقاته لضمان التوصل الى تحديد مقارب للواقع بشأن تأثير نظرية الاحتضان على مستوى كيفية مجاراتها لمتطلبات التغيير وانعكاس ذلك على الفاعلية التنظيمية ، ومما يمكن الاشارة اليه ان مثل هذا الموضوع لا يزال يواجه صعوبات اثناء التطبيق على وفق تصورات افراد العينة.

**Abstract**

This study aim's to shed light on value chain, incubation theory and nonlinear dynamics terms, because they represent one of the organizational situations at the different organizations through the change hasten and the systems complexity. In order to find the significant relation between the two variables (Incubation Theory and Nonlinear Dynamics) Factor analysis was applied. For this purpose a model was examined in Iraqi environment, Thus a number of Iraqi organizations was the sample of this study, and it's members were selected according to their knowledge about incubators and it's applications.

**المقدمة**

في ضوء تعقد وتشابك المفاهيم عموماً وبصورة خاصة في حقل الادارة تبرز الحاجة لمعلمآت فكرية تسهم في حفظ الأطر الفلسفية والنظرية كل في موقعها المفترض بعيداً عن ارهاصات العوامل

السياسية والتغييرات التي تحدث وما يرتبط بهما من إفرزات في مجال الثقافة والتغيير للقيم وبالشكل الذي يؤدي الى إتباع مناهج واساليب تختلف كلياً عن الاساليب التقليدية واعادة بناء الافكار وابتداع نظم مؤسسية قادرة على التأثير في تطوير المنظمات القائمة من خلال استخدام نمط لتجارب جديدة لاتزال عملية تطبيقها تعاني من صعوبات في الكثير من الدول النامية وحتى الدول المتقدمة ، مما ولد دافعاً قوياً للباحثان لأستهداف مفاهيم معينة يعتقدان بأنها ركائز متينة لاعادة تصويب الافكار باتجاه غايات مستهدفة تعنى بالتمسك بالنظرية وبالتالي الحفاظ عليها من تهديدات تمس بقاءها ، لذا كان من الطبيعي ان يكون البحث عسيراً والاختيار صعباً، لكن في ضوء التمسك بالانتماء الاكاديمي وعمق التحليل في مركباته الرئيسة عبر الوعي وصدق النية إستقر الرأي في إختيار نظرية الاحتضان Incubation Theory لتكون بمثابة الدليل والمرشد لمسار بحثي يعتمد تسليط الضوء على أسباب عدم إستقرار المنظمات الادارية بهياكلها ونظمها المتعددة وأستخدام مصطلح الحركية اللاخطية Nonlinear Dynamics للتعبير عن الاتجاهات السلوكية لتلك المنظمات بدلاً من أستخدم مصطلح التغيير (Bergmann and Lichtenstein, 2002,6) وتوافقاً مع مرامي هذا البحث فقد كان المدخل المعرفي Cognitive Approach مناسباً لكونه يعتمد المعرفة العقلية التي لها القول الفصل في التفسير والحكم وهذا ما إعتد عليه الفيلسوف ديكارت في طروحاته.

### المبحث الاول: الاطار المنهجي للبحث

يتناول الشق الاول من هذا المبحث الموضوعات التي تتعلق بمنهجية البحث مثل هدف البحث واهميته واهدافه والمخطط الاجرائي للبحث والفرضية التي يقوم على اساسها البحث وعينة البحث وحدوده ، اما الشق الثاني من هذا المبحث فقد تناولنا فيه بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع البحث.

#### اولاً: منهجية البحث

١. مشكلة البحث: بهدف القيام بالبحث فقد تم اختيار عدد من المنظمات العراقية في وزارات مختلفة (مثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة النقل والمواصلات ووزارة التجارة ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووزارة الصناعة والمعادن ووزارة التجارة ووزارة البلديات والاشغال العامة ووزارة الاسكان والاعمار) كموقع لاجراء البحث ، ولذلك فان مشكلة البحث والمعضلة الفكرية الحالية التي يقوم عليها تتمثل بما ياتي:

- مدى امكانية اعتماد فلسفة نظرية الاحتضان وتطبيقاتها كنظرية جديدة في الادارة تسهم في تجسيد مدى رصانة هذا العلم واهميته اسوة بالعلوم الاخرى مع الاخذ بنظر الاعتبار جوهر هذه النظرية التي تدعم فكرة التوازن المستمر في التنظيم ومستوى الجودة للقرارات التي تتخذ في المنظمات.

- تأثيرات البيئة الداخلية للمنظمات وعدم استقرارها ، الامر الذي يوجب إظهار امكاناتها لمواجهة تلك التأثيرات وهذا ما يعبر عنه بالحركة اللاخطية التي تعني درجة المرونة والتكيف لها من قبل المنظمات الادارية في ظل تعقد الانظمة التشغيلية المختلفة فيها.

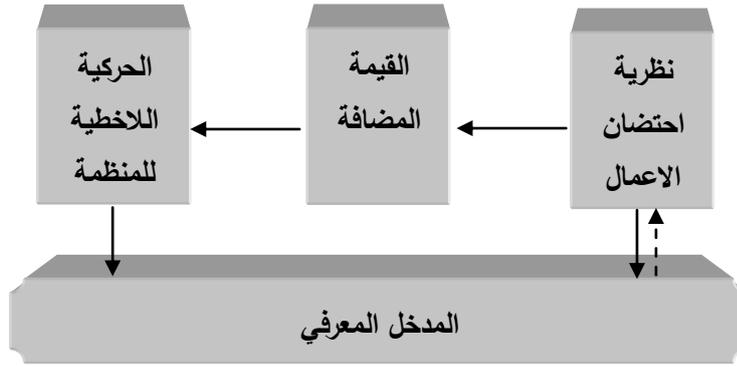
٢. **اهمية البحث:** لابد من الاشارة الى أن استخدام هذا البحث هو لغرض تسليط الضوء على مواضيع محددة تسهم في فهم اوسع لموضوع البحث واهدافه الرئيسية واعتماداً على هذا التصور فإن اهمية البحث يمكن ايجازها بما يأتي:

- ♣ تسليط الضوء على الاهداف الرئيسية لنظرية الاحتضان.
- ♣ ايضاح علاقة نظرية الاحتضان بجوهر الفعاليات الادارية.
- ♣ بيان دور نظرية الاحتضان في طبيعة الحركية اللاخطية للمنظمات .
- ♣ كشف الابعاد الفلسفية لنظرية الاحتضان على وفق معطيات المدخل المعرفي في حقل الادارة في ظل المعطيات للبيئة العراقية .
- ♣ التأسيس لاتجاه بحثي يهتم بالحفاظ على منطلقات وجوهر نظريات الادارة .

٣. **اهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق مجموعة أهداف ابرزها ماياتي:

- مدى امكانية المزج بين مصطلحات متباعدة لأظهار جوهر العوامل الكامنة التي لها الأثر البارز في معرفة سلوك المنظمات في ظل بيئات تنظيمية متغيرة.
- محاولة التوصل الى نمط اداري جديد يعتمد الحداثة في بناء الافتراضات المستقبلية.
- ابراز أثر خصائص نظرية الاحتضان في النشاطات الادارية الداعمة لاتخاذ القرار .
- محاولة تقديم نظرية الاحتضان كونها وسيلة لتحقيق التميز في العمل الاداري ، وفي الوقت نفسه يمكن ان تطبق هذه المحاولة في مجالات اخرى ذات طبيعة انتاجية وخدمية.

٤. **المخطط الاجرائي للبحث:** يمثل المخطط الاجرائي للبحث او أنموذج البحث إطاراً يضم المتغيرات المستهدفة (عزام، ٢٤، ١٩٨٨) وبذلك فهو من ناحية يجسد المنطلقات النظرية للبحث ومن ناحية اخرى يقود الى مسار الاختيار الميداني للتحقق من صحة المنطلقات المشار اليها انفاً ، لذا كانت مسألة إختيار مخطط اجرائي لهذا البحث تمثل معضلة ليست باليسيرة بسبب صعوبة التحديد الدقيق لمكونات متغيرات البحث الرئيسية إضافة الى حداثتها ، وفي ضوء ذلك تم التوصل الى المخطط الموضح في الشكل (١).



شكل (١) المخطط الاجرائي للبحث

٥. **فرضية البحث:** ان فرضية البحث تقوم على اساس وجود علاقة معنوية بين نظرية احتضان الاعمال (متغير مستقل) وبين الحركية اللاخطية للمنظمات (متغير تابع).
٦. **عينة البحث:** لضرورات تتعلق بإجراء الاختبار الميداني لفرضية البحث فقد تم الاتصال مع عدد من الاساتذة الجامعيين والمديرين العاميين الذين لهم ثقافة خاصة في موضوع البحث والذين هم معنيون بتطبيق مثل هذه التجربة في منظماتهم فكانت العينة النهائية وعددها (٥٤) شخص ، والتي تم الاعتماد عليها متمثلة بتوزيع العينة على وفق اعتبارات المؤهل العلمي إضافة الى درجة المعرفة بموضوع حاضنات الاعمال كون هذا الجانب يعد رئيساً في الحكم على مدى صلاحية محاور وفقرات استمارة قياس متغيرات البحث ، لذا فقد تم التركيز أولاً على مدى توافر المعرفة بثقافة الحاضنات لدى العينة ومن ثم الانطلاق للتعرف على تأثيرها في المنظمات التي يعملون فيها وكما موضح في الجدول(١).

جدول (١) عينة البحث

الدرجة الوظيفية	مكان العمل	درجة الالمام بحاضنات الاعمال			العدد	المؤهل العلمي
		لا توجد	وسط	جيد		
أستاذ	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	-	١	٤	٥	دكتوراه
أستاذ مساعد	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	١	٣	٦	١٠	دكتوراه
وكيل وزارة	وزارة النقل والمواصلات	١	-	-	١	بكالوريوس
مدير عام	وزارة الصناعة والمعادن	-	-	٣	٣	دكتوراه
مدير عام	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	-	-	١	١	ماجستير
رئيس قسم	وزارة البلديات والاشغال العامة	٣	١٤	٣	٢٠	بكالوريوس
مدير مفوض	وزارة الاسكان والاعمار	-	-	١	١	دكتوراه

بكالوريوس	١٠	-	١٠	-	وزارة الاسكان والاعمار	مدير مفوض
بكالوريوس	٣	٢	-	١	وزارة التجارة	مدير فرع دولي
المجموع	٥٤	٢٠	٢٨	٦		

### ثانياً: بعض الدراسات السابقة

١. دراسة (Gonzales and Lucea, 2001): تأتي هذه الدراسة بجوانبها التطبيقية لتكون متناسقة مع ماتم الذهاب إليه بخصوص الحركية اللاخطية في منظمات الاعمال اذ انها سلطت الضوء على سلوك المنظمات التي تتميز بتعقيد الانظمة فيها وتشابك العلاقات بين اقسامها المتعددة والكيفية التي يمكن من خلالها في مثل هكذا أوضاع تنظيمية اتخاذ أفضل القرارات ، حيث أن المنظمات عينة الدراسة مثلت نسبة (٦٥%) من منظمات القطاع العام في الدانمارك.
٢. دراسة (Adkins, 2001): اعتمدت هذه الدراسة من قبل منظمة الاحتضان اليابانية (TANBO) لكونها من دراسات المقارنة المرجعية Benchmarking studies التي بحثت عن عوامل النجاح الحاسمة في اكثر من (٢٣٥) منظمة حاضنة في اليابان وقد تم التوصل الى ان من اهم اسباب النجاح لهذا النوع من المنظمات هو توافر عوامل الابداع والتمكين والقيادة الاستراتيجية.
٣. دراسة (Duff, 2002): تعتبر من الدراسات الفريدة بسبب تركيز البحث على اكثر عوامل نظرية الاحتضان أهمية في الحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيزها للمنظمات العاملة في قطاعي صناعة السيارات الحديثة والالكترونيات المتطورة الخاصة بها وقد اظهرت الدراسة بان نمط الادارة المتطور وقدرات التفكير الاستراتيجي والقدرة على أستقطاب الرياديين هي من اكثر العوامل أهمية في نجاح المنظمات.
٤. دراسة (Gans and Stern, 2003): ان عمر هذه الدراسة خمس سنوات قضاها الباحثان من خلال العمل الميداني في المنظمات الذكية smart organizations التي تعمل في مجال الفضاء والذرة والكيمياء البشرية اذ اعتبروا هذا النوع من المنظمات أفضل الاسواق لتوليد وتطوير وتفصيل الافكار النادرة التي تعتبر المحرك الدافع لسلوك العناصر المبدعة التي تعتبر بمثابة أصول فكرية نادرة لاتقدر بثمن.
٥. دراسة (Whanhl, 2003): ان لنتائج هذه الدراسة صدى عميق في قطاع الكهرباء الايراني إذ تم التركيز على مستوى القدرة في تصميم أنظمة الابداع Innovation systems التي من شأنها تعظيم الاستفادة من الطاقة الكهربائية لأضعاف مضاعفة ومن خلال نفس مصادر التوليد بالاعتماد على توفير بيئة دعم عالية المستوى لأصحاب الخبرات المتميزة من خلال التحويل الفوري لأفكارهم الى نتائج ميدانية ويعتبر ذلك اكثر أهمية مقارنة بمصادر التوليد وغيرها التي تقل قيمتها مع تقادم الزمن اذا لم يتم التعرف على جوهر الطاقة فيها وكيفية مضاعفته إعتماًداً على العقول البشرية المبدعة.

٦. دراسة (Lichtenstein and Thomas, 2006): تتميز هذه الدراسة بطبيعتها الفلسفية البحتة ، أذ انها تناولت ظاهرة الحركة اللاخطية من خلال نظرية الفوضى او اللااستقرار chaos theory حيث تقود هذه النظرية الى البحث في مكامن عدم استقرار الانظمة المختلفة وكيفية ضمان سلامة اداءها عند مواجهة حالات اللاتأكد uncertainty ومن الجدير بالاشارة الى أن أهم ماتوصلت اليه هذه الدراسة هو أن احد المداخل المهمة في الادارة الاستراتيجية هو المدخل الموقفي أو الطارئ emergent وبذلك فأن دراسة الحركة اللاخطية للمنظمات سوف يكون عاملاً مهماً في فهم تصورات القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الحديثة التي تسودها حالة من التغيرات السريعة.

٧. دراسة (Swierczyk, 2009): تعتبر هذه الدراسة متميزة بالمقارنة مع مثيلاتها ، وذلك لكونها قد ركزت في المضامين الجوهرية لظاهرة الحركة اللاخطية وتأثيرها على السلوك البشري في المنظمات وتم التوصل من خلال البحث في (١٥٦) منظمة وفي قطاعات مختلفة (صناعية وغير ربحية وخدمية) وفي عدة دول أجنبية إلى أن وجود قدرة الابتكار creativity تعود أصلاً ليس الى العوامل الفطرية فحسب بل الى نتائج عملية التعلم learning التي تسهم في بروز امكانات بشرية يكون لهم الدور المتميز في تقديم اداء عالي المستوى يفوق زملائهم.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

تمت الاشارة في هذا المبحث الى نظرية احتضان الاعمال ، والقيمة المضافة ، والحركة اللاخطية للمنظمات بالاضافة الى المدخل المعرفي الذي يعتبر الاساس لطبيعة العلاقات بين متغيرات البحث.

#### أولاً : نظرية احتضان الاعمال

يعود الاصل في مصطلح الاحتضان Incubation إلى ممارسة دينية قديمة كانت تمارس في الحضارتين القديمتين اليونانية والرومانية ، وتسمى Incubatio وتعني ممارسة تعبر عن رؤية عميقة مغروسة في أذهان الافراد اولئك في تلك العصور للوقاية أو التخلص من امراض أو اوبئة فتتك بهم حينذاك ، هذه الرؤية لم تأتي من فراغ بل من خلال ما فرضه رجال الدين من ضرورة الالتزام بأوامر اله الطب Aesculapius الذي يرمز له بصورة أفعى كبيرة ، ويلاحظ في عصرنا الحالي علامة أفعى حول كأس موضوعة على العديد من علب الادوية ، التي ترمز الى ذلك الأله للدلالة على قوة مصدر الشفاء وفي ذات الوقت اعتمدت رمزاً لعلم الطب (Gorge, 2010, 27) وكان جوهر تلك الممارسة الدينية القديمة بني على اساس قيام الافراد المصابين بحوادث أو امراض بتغطية الاجزاء المصابة بقطعة من جلود طرية لقرايين تقدم لأله الطب ، ولفترة لا تتجاوز (٤٨) ساعة حيث غالباً ما يحصل بعدها الشفاء التام لتلك الحالات.

وقد قدم عدد من الاطباء (Vinay, Rasmzi and Stanley, 1997, 148) تفسيراً علمياً لفاعلية عملية الاحتضان وتسببها في حدوث الشفاء المطلوب ، ذلك من خلال كون الحامض النووي (DNA)

يتألف من مكونات ثابتة لجميع البشر ترتبط فيما بينها بعلاقات ربانية معقدة ، وأذا ما حصل خلل في هذا الارتباط لأسباب معينة ، كالجروح ونقص المناعة ، فإن من الطبيعي أن تتحفز مكونات الجسم البشري لتقديم الدعم المطلوب الى المناطق المصابة لأرجاع النظام البشري الى وضعه الطبيعي في حالة عدم التمكن من تحقيق ذلك إعتياداً على القدرة الكامنة في الجسم البشري ، حيث يتم اللجوء الى مؤثرات خارجية للمساعدة على التحفيز وهذا ما يتم من خلال الجلود الطرية للقرابين حيث توفر درجات حرارة معينة مضافة الى درجة حرارة الجسم البشري الذي يساهم في احداث التنشيط اللازم activation لإعادة النظام البشري الى طبيعته واكد هذا التفسير (Rene,1995,838) مبيناً بأن عملية التنشيط تعتمد على ركيزتين الأولى استخدام مؤثر خارجي ، أما الثانية فتتمثل بالوقت اللازم لعملية التنشيط ومن خلال التناسق بين هاتين الركيزتين تتكون معادلة متوازنة تحدد النقطة التي تتحقق عندها أفضل عملية تنشيط ، وهذا ما يعني أفضل بيئة للنظام البشري حتى يستمر في العمل بشكل متوازن ومتناسق بين مختلف مكوناته.

وبموجب الوصف أنفاً فإن عملية الاحتضان تتضمن جانبين رئيسيين ، الأول ذو طبيعة منظورة معبراً عنه بأعتماد وسيلة معينة والثاني فهو غير منظور ممثلاً بالتنشيط في الفعاليات الداخلية للمنظمة ، كما ان (Arthur,1985,116) كان من الأوائل الذين أظهر أهمية هذه العملية وتأثيرها في نجاح فعاليات المنظمة واصفاً اياها بالمنطقة الرمادية gray area كونها غير منظورة وأعتبرها تمثل نقطة الالتقاء الحاسمة ما بين مرحلتي الصياغة والتنفيذ من جانب ، اما المتغيرات المتمثلة بالهيكل والسياسات وتخصيص الموارد والقوة الدافعة والقيادة والتي تمثل الادوات الاجتماعية لهذه العملية فهي تعد تعبيراً عن التماسك في المكونات التنظيمية من الجانب الآخر.

ان اكتشاف جوهر عملية الاحتضان ساهم في نشوء علم الاحتضان Incubation Science حيث ارتبط هذا العلم بنشوء منظمات من طراز خاص (Rice,2002,38) تسمى حاضنات الاعمال business incubators التي يتميز سلوكها بتجسيد العوامل الجوهرية التي لها تأثير معين على المخرجات المنظمة (Esko,2000,48) وبالتالي صياغة الاستجابات المناسبة التي تكون على شكل برامج متخصصة تعتمد لضمان ديمومة الفاعلية التنظيمية لمنظمات الاعمال ، إضافة الى إظهار الجانب الاستباقي proactive لأدارات هذه المنظمات على طريق تقديم افضل قيمة مضافة added value للمستفيدين من جهة واعتماد ذلك مؤشراً مهماً على كفاءة أداءها من خلال أفضل استفادة من قدراتها الجوهرية من جهة اخرى (Gonzalez and Lucea,2001,2).

لقد كان لأساسيات نظرية الاحتضان دوراً بالغ الأهمية في توسع وتنامي منظمات حاضنات الاعمال business incubators organizations (Rustam,1999,230) التي وصل عددها لأكثر من (٤٠٠٠) في مختلف اقطار المعمورة (Allen and Meclusky,1992,85) حيث ان تلك الاساسيات جسدت مفاهيم جديدة للسلوك المنظمي ولمختلف المنظمات صغيرة كانت ام كبيرة عامة أو

خاصة (Boivert,1998,63) وهنا لابد من الاشارة الى بعض المفاهيم التي تتعلق بهذا الجانب وكما يأتي:

- ١- التركيز على المعلومات الأكثر حسماً وبصورة خاصة غير المرئية منها التي يصعب على الادارات التقليدية تشخيصها بسبب الانغماس بالمهام اليومية وضعف الاستفادة من قدرات التفكير الاستباقي لديها (Lumpkin and Ireland,1988,65).
- ٢- تستثير عملية الاحتضان المورد البشري وسلوكه في المنظمات ، الذي يحظى باهتمام خاص وأظهار العملية التنظيمية معتمدة على سلوك العاملين المبني على اساس الولاء loyalty بقصد أن تكون سمعة العاملين من صميم سمعة المنظمة (Nowka and Granthan,2000,128).
- ٣- ضرورة توافر عوامل الخبرة والمهارة والمعرفة العميقة المتطورة ، وما يمثله ذلك من مزيج يعتمد على الابداع innovation والتمكين empowerment في استهداف الحداثة والتطور (Finer and Holberton,2002,24).
- ٤- مواجهة التطبيقات السيئة للبيروقراطية وما يرتبط بها من عوامل تنظيمية داخلية تمثل احياناً أغذية ثقيلة تعيق الاداء المرغوب للمنظمة واضعاف تأثير اصحاب المصالح stakeholders في القرار التنظيمي (Kitchen and Bathmats,1993,180).
- ٥- توزيع الاهتمام لجميع القطاعات التنظيمية في المنظمة ، وعدم استهداف حجم منظمي دون آخر وهذا ما يكون سبباً لتوفير البيئة الداعمة للتطوير التنظيمي الشامل (Swierzky,2009,529).
- ٦- العناية الفائقة بمرونة وتصميم الهياكل وجودة اتخاذ القرارات وطرائق انتقال المعرفة والحفاظ على القدرات الجوهرية وتطويرها إضافة الى الاستفادة المثلى من مورد الوقت (Hansen,2008,94).
- ٧- إستمرارية تقييم الخدمات المقدمة من خلال المنظمات وارتباط ذلك بزيادة إحكام تنفيذ الاجراءات العمليانية (Lichtenstein and Thomas,2006,44).
- ٨- إستهداف التميز اعتماداً على التلاؤم مع عصر المعلومات وتلبيته لمتطلبات الزبائن من خلال تنوع الخيارات المقدمة اليهم (Hogan,2004,27).
- ٩- المحافظة على الحصة السوقية market share وتوسيعها بامتلاك مزايا الجودة وخفض الكلف ، سرعة الاستجابة والمرونة (Duff,2002,18).
- ١٠- اعتماد الغايات المجتمعية أولاً وأعتبر موضوع تحقيق الارباح وسيلة لذلك بدلاً من جعل الاولوية له (Whanhl,2003,86).

### ثانياً: القيمة المضافة

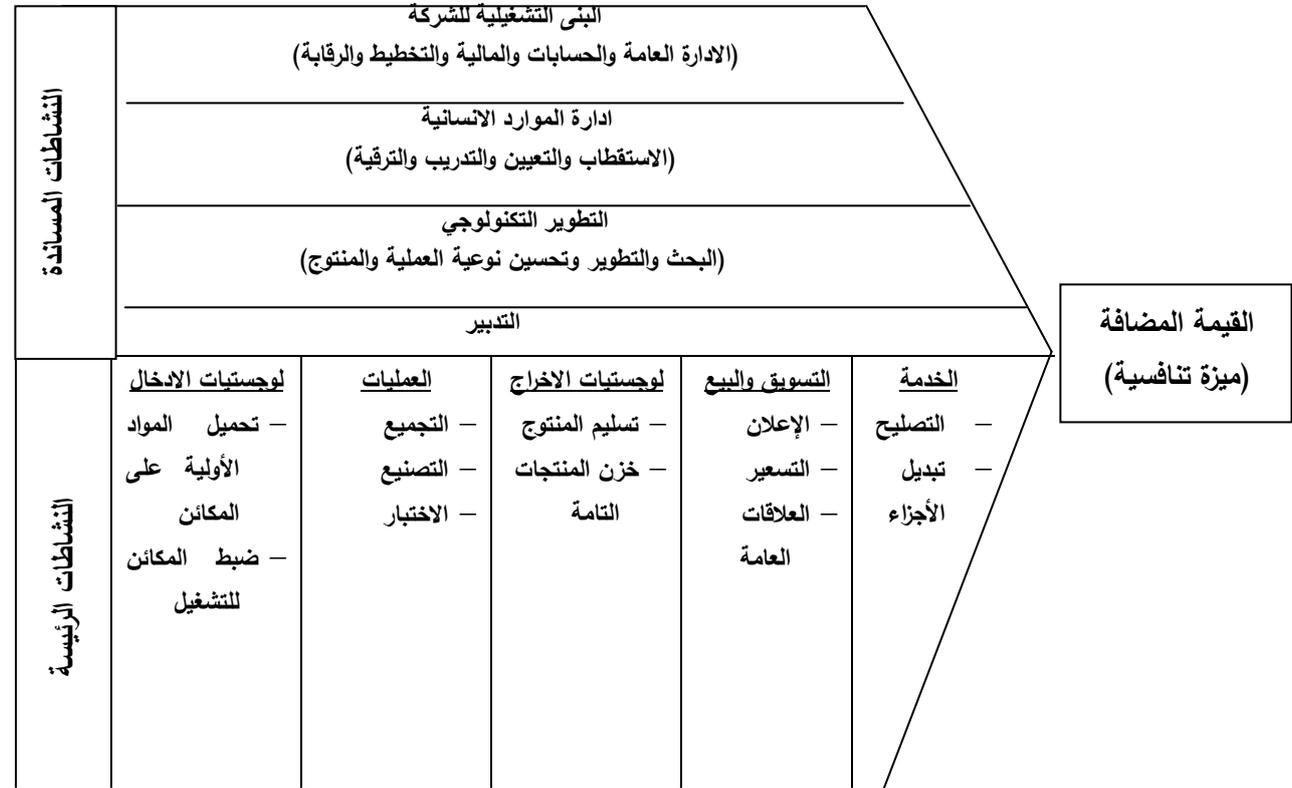
ان القيمة المضافة او تحليل سلسلة القيمة value chain analysis يستخدم في وصف النشاطات المختلفة التي يجري تنفيذها في أعمال معينة ويبين كيفية ارتباط تلك النشاطات داخل المنظمة ويستخدم

هذا التحليل في تحديد النشاطات المهمة التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية عن طريق معرفة وتحديد القدرات الاختصاصية الأساسية المطلوبة (Porter,2001,P:74) وقد أشار رائد الإدارة الاستراتيجية ومبتكر هذا التحليل ميشيل بورتر (Michael Porter) في كتابه (الميزة التنافسية: توليد واستدامة الأداء الفائق) الذي صدر في عام (١٩٨٥) إلى أن أساس الاستراتيجية هو انتخاب النشاطات الرئيسة للمنظمة والتي تستحق الاهتمام العالي لأنها تحقق التفوق ، كما أشار إلى أن الاستراتيجية ليست حكراً بيد مجموعة قليلة من الأفراد والمتمثلين بالإدارة العليا بل ينبغي أن تتصف بالعمومية لتشمل جميع الوظائف داخل المنظمة وتقوم وتنفذ من قبل كل فرد فيها (Jack,2010,P:9). وقد تناول معظم الباحثون تحليل سلسلة القيمة بوصفه تحليل المنظمة إلى مجموعة من النشاطات يمكن تتبعها من أجل تحديد كل نشاط ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وأشار البعض على أنه أسلوب تتبع لنشاطات المنظمة وذلك بغرض فهم أثر هذه النشاطات في الكلفة الكلية للمنظمة ولعل دور تحليل سلسلة القيمة يتركز في اظهار وتحديد النشاطات التي من الممكن أن تحقق مزايا تنافسية للمنظمة لذا فقد جرى تعريف تحليل سلسلة القيمة بأنه أداة تستخدم في اختبار مدى مساهمة النشاطات التي تنفذ داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (Dess, Lumpkin and Eisner,2007,P:79). ويمكن تعريف تحليل سلسلة القيمة بأنه وصف للنشاطات الجارية داخل المنظمة ووصف للروابط الموجودة بين تلك النشاطات من أجل ان تحصل المنظمة على ميزة تنافسية ، وفي ظل هذا التحليل فقد أشار بورتر إلى أن أي منظمة يمكن تقسيمها إلى جزئين وفقاً لطبيعة النشاطات التي تجري داخلها وكما يأتي:(Cuizon,2009,P:7)

- النشاطات الرئيسة primary activities: وهي النشاطات التي تنفذ داخل المنظمة من أجل توليد وتسليم المنتج أو الخدمة وتتضمن خمس نشاطات مترابطة هي لوجستيات الادخال inbound logistics وهي النشاطات التي ترتبط باستلام وخزن وتوزيع المدخلات مثل استلام المواد الأولية ورقابة مخزون المواد الخام والأجزاء الأولية والنقل ، والعمليات operations وهي النشاطات التي تحول المدخلات إلى منتجات تامة مثل التصنيع والتجميع والتغليف ، ولوجستيات الاخراج outbound logistics وهي النشاطات التي تهتم بخزن وتوزيع المنتجات التامة الصنع وتسليمها والتسويق والبيع marketing and sales: هي النشاطات التي تعمل على جعل المنتجات النهائية للمنظمة في متناول المستهلكين أو المستخدمين وتسهل عمليات البيع مثل الإعلانات وترويج المبيعات والخدمة service وهي النشاطات التي تحافظ على المنتج وتعزز في قيمته.
- النشاطات المساندة support activities: وهي النشاطات التي تساعد في تحسين فاعلية أو كفاءة النشاطات الرئيسة وتتضمن أربعة مجاميع من النشاطات المترابطة هي البنى التشغيلية للشركة infrastructure وهي النشاطات التي تشمل أنظمة التخطيط والرقابة النوعية والمالية وإدارة المعلومات وهي مهمة جداً لأداء النشاطات الرئيسة في أي منظمة ، وإدارة الموارد البشرية human resource management وهي النشاطات التي تنفذها وحدة الموارد البشرية في

الشركة للتعامل مع الأفراد والجماعات في مختلف الأقسام داخل المنظمة مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والترقيات ، والتطوير التكنولوجي technology development وهي النشاطات التكنولوجية المرتبطة بمعرفة كيف know-how مثل البحث والتطوير وتحسين نوعية العملية والنشاطات الإبداعية في عمليات التشغيل ، والتدبير procurement وهي النشاطات المرتبطة بعمليات طلب الموارد المتنوعة كمدخلات للنشاطات الأساسية في المنظمة مثل شراء المواد الأولية والمكائن والتجهيزات المسهلة والمكملة للوسائل الإنتاجية.

ان سلسلة القيمة المضافة هو تعبير عن نموذج ذو مستوى عال من الوضوح بشأن كيفية استلام الاعمال للمواد الاولية كمدخلات لها وكيفية اضافة القيمة لتلك المواد عن طريق معالجات معينة ومن ثم بيعها او تسليمها كمنتجات تامة لربائنا المنظمة ، ويمكن توضيح نموذج تحليل سلسلة القيمة في الشكل(٢).



شكل (٢) تحليل القيمة المضافة

(Dess, Lumpkin and Eisner,2007,P:77)

ويلاحظ من الشكل السابق ان النشاطات الرئيسية والمساندة تتناظر جميعاً من اجل تحقيق الميزة التنافسية التي يمكن عدها قيمة مضافة تقدمها الانشطة التنظيمية كعامل مؤثر في تحديد طبيعة الحركة اللاخطية للمنظمات.

### ثالثاً: الحركة اللاخطية

يعود أصل مصطلح الحركة اللاخطية Nonlinear Dynamics إلى الارتباط مع مفهوم التميز Excellence في العمل الإداري (Simon,1993,154) وكان ذلك في تسعينات القرن الماضي وفلسفياً فالغايات العليا للمجتمعات يمكن ان تتمثل بالرغبة في تحقيق ثنائية (الحضارة-السعادة) وهي العمود الفقري للمصطلح (ثومبسون، ٢٩٩، ١٩٩٧). وفي بلاد الغرب على عكس بلاد الشرق ومنها أرض العرب إنتشر اعتماد هذا المصطلح من خلال تأكيد حقيقة فرضية التوافق (التنظيمي-الثقافي) وعلاقة ذلك ببناء الانموذج الإداري الخاص بكل مجتمع من خلال تجسيد العامل الثقافي المميز لذلك المجتمع مع ترابط الترتيب التنظيمية لذلك الانموذج (عساف، ٢٠٠٣، ١٧٥) من جانب آخر فقد إعتبر (الاعرجي، ٢٠٠٥، ٥)، الحركة اللاخطية منهجاً للتعامل مع الازمات ولمجارات ظاهرة العولمة واستيعاب تأثيراتها إدارياً وتنظيمياً وذلك لتأكيد جوهرية هذا المصطلح من جانب ، وتأطير حيثياته كونه معلمة حديثة في السلوك التنظيمي من جانب آخر.

وقام التقليديون بجهود مثابرة وعميقة بقصد تحديد المباديء العلمية التي تحكم وجود ونظام الادارة التي اعتبروها ظاهرة Phenomenon أُنذاك (Jay and Steven,1997,63)، إستند هذا الاعتبار على عدم وجود مقومات لعلم الادارة في ذلك الوقت ، إضافة لأسهامات المهندسين الذين عملوا على تطبيق مهاراتهم ومعارفهم الفنية الهندسية في مجال الادارة واعتبار الهندسة هي الحقل الأم للادارة على وفق اعتقادهم ، وبذلك فأن عمليات الادارة في المنظمات التي كانت موجودة حينذاك كانت تتسم بالحركة الخطية Linear Dynamics مستمدة مساراتها من المسارات الهندسية (مرشد، ١٩٨٩، ٣٨)، الا إن (فريدريك تايلور) كان أول من خالف هذا المنطق ودعا في كتاباته الى علمية الادارة (بيترز، ١٩٩٥، ٨٦) ودعا المديرين إلى ضرورة تنمية علم جديد لكل نشاط إنساني داخل المنظمات ونبذ القواعد المتبعة التي تهدف الى ترميط السلوك البشري داخل المنظمات (Huczynski and Buchanan,2001,189) وفي هذا السياق هناك من يؤكد ضرورة احلال المعرفة العلمية محل الاراء والاجتهادات الشخصية في مجال الادارة ، اذ تسعى النظم الادارية المتطورة الى تحقيق الاهداف باستخدام المعرفة العلمية وتطبيقاتها (شفيير، ١٩٨٩، ٤٤) وتواصلت ردود الافعال والاثراءات الفكرية فيما يخص علمية الادارة فقد تحدث السلوكيون وعلى رأسهم (سايمون) بصعوبة تحقيق العلمية واصفاً اياها بالعقلانية الموضوعية التي نادى بها التقليديون داعياً الى استبدالها بالعقلانية الذاتية التي تتميز بدرجة نسبية كافية تسمح لمتخذي القرارات بالعمل في حالة من اللاتأكد uncertainty وان وجهة النظر هذه فسحت المجال امام البيئين ليوضحوا بصعوبة الوصول الى علم الادارة كونها لاتنفصل عن بيئتها (القيوتي، ١٩٩٩، ٨٩) وبما ان البيئات مختلفة فأن أفضل مايمكن الحديث عنه هو علوم ادارية وليس علم الادارة.

ويعتقد الباحثان بجوهرية النقاش واختلاف الاراء بين منظري المدرستين التقليدية والسلوكية اذ ان هذه الحقيقة فتحت الباب واسعاً لتأكيد حقيقة مهمة تتعلق بضرورة ان تكون مسارات المنظمات متميزة بالحركة

اللاخطية توافقاً مع تغيرات البيئة السريعة والمتلاحقة ، وما يرتبط بذلك من ضرورة ليس فقط تحقيق الاهداف الموضوعية وإنما الاهداف الطارئة emergent أيضاً مع بروز الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بأدارة الجودة الشاملة والخيار الاستراتيجي اسهم في التأكيد على حقائق مفادها الأتي :

١- المساهمة المتميزة لمفهوم الجودة الشاملة في نقل مستوى التفكير الى المستوى الكلي macro بحيث تصبح المنظمات بكافة مجاميعها التنظيمية مسؤولة بشكل مزدوج ، فهي تبحث وتعمل على انجاح خيارات البقاء والنمو والنجاح وفي ذات الوقت تلبية تطلعات وحاجات الجمهور اليها(David and Davis,2007,123)

٢- تنبه رواد الفكر الاستراتيجي في الادارة الى حقيقة هامة للغاية متمثلة بوجود تعارض كبير ما بين متطلبات تحقيق اهداف الجودة الشاملة وما بين خضوع إرادة إدارات المنظمات لتأثيرات البيئة (Pearson,2009,36) لذا فان جوهر طروحاتهم كانت متعلقة بأن تكون البيئة متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً ، يقابل ذلك ان تكون وظيفة الادارة ودورها الاساسي من خلال قدرتها على تطويع البيئة وليس فقط التأثر بها عن طريق الاستباقية (يونس،٢٠٠٠، ٢٤).

وإعتماداً على ما تقدم عرضه يتضح إرتباط موضوع علمية الادارة بنوع السلوك الواجب الاتباع من المنظمات وتوضح فلسفية العقلانية rationality نوع هذا السلوك الذي يعتبر سمة حضارية لهذه المنظمات على وفق هذا التصور فإن الحركية اللاخطية للمنظمات تمثل السلوك الفاعل الذي اذا ما تم إتباعه يكون بالأمكان توفير الخيارات التي تتمتع بدرجة كبيرة من المقبولية والمعولية وبالتالي تنعكس على درجة التناسق والتعاون بين الانظمة الادارية المختلفة ، وتجدر الاشارة إلى أن للحركية اللاخطية نماذج متعددة (Potter and Demurs,2001,24) تتفق جميعها في أهمية نمط التفكير المتميز للادارات وقدرتها على التحليل الشامل للبيئة وامكانياتها في تجسيد نمط التفكير الى سلوكيات يتبعها العاملون وهم على قدر كبير من فهمها والايمان بضرورة تطبيقها ، أما الاختلافات فتتحدد من خلال عوامل عدة تتعلق بالمتغيرات البيئية المتنوعة والتي من أهمها متغير المعرفة knowledge أو ما يعرف بالمعلومات information التي يجب مجاراتها بشكل مستمر وأيجاد مواطن الاستفادة منها خصوصاً في الانظمة الفرعية subsystems التي يقع على عاتقها تأسيس نقاط الاتصال boundaries مع المحيط الخارجي.

#### رابعاً: المدخل المعرفي لمنظمات الاعمال

يقول العرب عرف الشيء اي علمه ، ومعرفة الشيء علمه (قاموس المنجد،١٩٨٦، ٤٩٨) أما في اللغة الانكليزية فإن (Webster,1986,76) قد عرّف المعرفة بأنها فعل أو عملية العلم بالشيء اعتماداً على الوعي والحكم ، أي ان هناك بعدين للمعرفة هما الوعي بما يعني توافر المعلومات والحكم اي تقييم هذه المعلومات بمعنى إنتقاء المفيد منها وذكر في (Oxford dictionary,1993,219) أن المعرفة هي عملية أو فعل إكتساب المعارف بواسطة الحواس أو الحدس ، أما (Drever Dictionary,1960,285)

فقد عرفها بأنها مصطلح عام يغطي جميع صيغ التعلم المتنوعة من ادراك وتخيل وتذكر واعتقاد أو تفكير وحكم وتسبب ، وان الفيلسوف العراقي القديم أحيقار الذي كان مستشاراً للملك سرجون الثاني سنة (٧٠٥) قبل الميلاد أي قبل ظهور الفلسفة اليونانية بوقت طويل قد اشار الى المعرفة معرفةً الفلسفة بها عندما قال ان الفلسفة هي معرفة الحياة (البكري، ١٩٩٠، ١١) أما سقراط فقد عرفها بأنها معرفة النفس وقد حظي مصطلح المعرفة بأهتمام الكتاب والباحثين قاصدين تعريفها على وفق توجهاتهم الفكرية وأنها تنشأ عن طريق العقل وبها يتفاوت البشر نتيجة لمقدار فهمهم لمعرفة قدر الاشياء النافعة (الفرص) والاستفادة منها ومعرفة الاشياء الضارة (التهديدات) وتجنبها ويعتقد (راجح، ١٨٤، ١٩٨٥) بان المعرفة تعني أن يعرف الانسان البيئة التي يتفاعل معها حتى يتسنى له التكيف معها واستغلالها وحماية نفسه من اخطارها واشتراكه في ادارة أوجه أنشطتها .

ان ارتباط المعرفة بمدخل محدد أمر له أهميته في الادارة ،حيث تعددت المداخل لتفسيرها وايضاح نظرياتها وكان للمدخل المعرفي صدى واسع بسبب عمق مدلولاته وسعة ارتباطاته ، واعتماداً على مصادر المعرفة يرى العقليون وعلى رأسهم ديكرت أن العقل هو اساس المعرفة ويعتقد التجريبيون مثل جون لوك بأن التجربة هي الاساس وأن افكارنا مستمدة منها حصرياً (Philip and Cook,2006,76)، ويشار الى دور الادوات الحسية في كونها مصدر رئيسي للمعرفة حيث يستمد العقل معلوماته منها ويعتمد عليها ، أما اذا ركنا الى انواع المعرفة فسنجد انواع متعددة فهناك المعرفة الحسية المعتمدة على الحواس والمعرفة السطحية التي تكون بصورة معلومات أو افكار غير مترابطة وهناك المعرفة الفلسفية التي تركز على التفكير والنقطة في حين تعتمد المعرفة العلمية على الفحص والتدقيق وصولاً الى اليقين (Styne, Kenneth and Blackman,2008,71).

ان ما تقدم ذكره يقودنا الى ان المعرفة لا بد وأن ترتبط بالعقل البشري وأن المدخل المعرفي مبني على هذا الاساس ولعل النقطة الجوهرية هنا هي الاعتماد على نتائج العمليات التي تجري في العقل والتي من أهمها التفكير (Davis,1970,63) الذي يعد نتاجاً معرفياً مهماً من خلال كونه هو الذي يحدد طريقة التصرف والسلوك تجاه الاشياء المختلفة ، ويشير مفهوم النمط المعرفي cognitive style الى مجموعة الطرائق التي يقوم من خلالها الافراد بتنظيم علاقتهم بالبيئة بما يعني السلوك الذي يتبعونه ، لذا فان المعرفة هي عملية وسيطة mediating تمثل مركز توليد الميول والاتجاهات البشرية وتجسيدها من خلال السلوك (Park,2003,32) ، وما تقدم ذكره يمثل الفرق بين المعرفيين والسلوكيين الذين يعتقدون بأن السلوك هو انعكاس مباشر لمؤثرات البيئة دون توسط العقل في ذلك ، ويكتسب الحديث أنف الذكر أهمية معينة في المنظمات حيث أوضح كل من (Schermerhorn and Osborn,1999,43) بأن السلوك التنظيمي هو مجموعة المعارف التي يستخدمها المديرون بقصد انجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية واستثمارها بأفضل شكل ، ويرى (الحبيب، ٢٠٠٤، ١٨٩) أن المدخل التفاعلي

لمنظمات الاعمال يستلزم دراسة السلوك التنظيمي واعتباره العلم الذي يعتمد عليه المديرون لتفهم سلوكيات العاملين ومن ثم يمكنهم ادارة اعمالهم بنجاح باهر .

أن المدخل المعرفي ظهر لتفسير السلوك التنظيمي على وفق مبادئ وأفكار المدخل المعرفي في علم النفس (الزبيدي، ١٩٠٢، ٢٠٠٠). يتوضح ذلك من خلال عديد العلماء في مدارس علم النفس المختلفة الذين أتفقوا على مبدأ واحد وهو حتمية وجود سبب لكل سلوك ، إلا أن اختلافهم كان في تحديد تلك الاسباب ، فمنهم من يعتقد بأنها فطرية ، ومنهم من يعتقد بأنها نفسية ، وآخرون يعتقدون بأنها بيئية وبقصد أيضا ح أهمية المدخل المعرفي في تفسير السلوك التنظيمي فان المواضيع الأتية تبين ذلك:

١- يبرز المدخل المعرفي أهمية الدور الانساني عموماً ودور المديرين بشكل خاص في اصدار القرارات المعتمدة على قدراتهم العقلية لأحداث التغيير التنظيمي المطلوب (الحبيب، ٢٠٠٤، ٩٠).

٢- تبين المعرفة درجة وعي المديرين بالبيئة المحيطة سواء كانت عامة أو خاصة وهذا ما يبرز قدرات العقل الاستراتيجي لمتخذي القرار (Thompson, 2007, 10).

٣- تعطي المعرفة للمدير وفهماً أفضل بخصوص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ومكامن القوة والضعف داخلها إذ ان هذا الفهم يعتمد على القدرات المعرفية للمديرين (بيمك، ١٩٩٨، ٣٩).

٤- يبين المدخل المعرفي أهمية امتلاك المديرين للرؤية الصحيحة عن الموقع الذي تقف فيه منظماتهم ، وبالتالي تحديد السبل المعززة لهذا الموقع (جارات، ١٩٩٨، ٢٣).

٥- النظرة الى المنظمات كونها منظمات قادرة على ادارة التغيير الذي يعتمد على نظرية الادارة بالانتقاد او ثقافة اللوم blame culture وعلى عملية التعلم Learning للمديرين التي هي معرفة جديدة تحدد الاتجاه نحو الطريق الصحيح الذي يضمن بقاء ونمو المنظمة (دونكان، ١٩٩١، ٣٤).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث موضوعين رئيسيين يتعلق اولهما بتحليل البيانات ويتعلق ثانيهما بالنتائج التي تم التوصل اليها من خلال عملية التحليل.

#### اولاً: تحليل البيانات

جرى اخضاع البيانات المحصلة من البحث الى المعالجات الاحصائية على وفق اسلوب التحليل العاملي Factor Analysis الذي يتميز بقدرته على تقليل عدد المتغيرات الكثيرة وترتيبها في عدد ضئيل من المتغيرات الفرضية التي تعكس التباين المشترك Common Variance بين المتغيرات والتي تدعى بالعوامل ، وهذه العوامل المتحققة يشترط ان تكون غير مرتبطة مع بعضها وذلك للتخلص من مشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات ، كما يعد هذا التحليل ايضاً احد الاساليب الاحصائية المعتمدة في

قياس دقة استبانات الظواهر السلوكية عن طريق اعادة تجزئة المقياس المعتمد الى مجموعة من العوامل ومعرفة وزن كل عامل والمتغيرات التي تدخل في متضمناته عن طرق تحديد مستوى تشبع العامل بالمتغيرات. وعلى وفق ماتقدم فإن اسلوب التحليل العاملي ليس هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة تمهيدية لمعرفة دقة الاستبيان المستخدم اولاً وما يتضمنه من عوامل مشبعة بالمتغيرات المحددة ثانياً (الملوك، ٢٠٠٢، ١٨٩).

ومن خلال سعي البحث الحالي الى الفوائد المحتملة لهذا الاسلوب الاحصائي ولغرض معرفة افضل العوامل المؤثرة في انشاء الحاضنة على وفق معطيات البيئة العراقية ، تم اعتماد طريقة تحليل العوامل الرئيسية Principal Factors Analysis التي توضح مجموعة العوامل التي يجب ان تتضمنها اداة القياس فضلاً عن علاقات التشبع بين كل متغير والعامل الذي يقع في نطاقه الى جانب الاستفادة من مصفوفة التباين المفسر لكل عامل من عوامل اداة القياس. وقد افصحت نتائج اختبار التحليل العاملي بالاستعانة ببرنامج (SPSS) الاحصائي عن تحديد العوامل المعنوية التي تكون قيمتها الذاتية المميزة اكبر أو مساوية للواحد ، وأهمال العوامل غير المعنوية التي تقل قيمتها عن الواحد الصحيح والتي ترتبط بمتغيرات الريادة والتطوير والعمل الفرقي والنصح المتخصص والدعم المستمر ومرونة الاستجابة والتمكين. وإتضح من الاختبار الاحصائي وجود سبعة عوامل رئيسية تفسر ما نسبته (٦٨,٦٢٥) من التباين الكلي للعينة كما موضح في الجدول (٢) وقد تشبعت هذه العوامل بأعلى القيم المؤشرة ازاء كل منها مع نسبة التباين والتباين بعد التدوير بأستخدام طريقة (Kaiser) للوصول الى افضل تشبع للمتغيرات بالعوامل .

جدول (٢) مصفوفة العوامل المستخرجة ونسب اسهامها في التباين الكلي

Factor	Extraction sums			Rotation sums		
	Total	% Of Variance	Cumulative %	Total	% Of Variance	Cumulative %
١	٧,٢٦٥	٣٣,٠٢١	٣٣,٠٢١	٤,٩٠٩	٢٢,٣١٤	٢٢,٣١٤
٢	١,٦٢٢	٧,٣٧٥	٤٠,٣٩٦	٢,١٤٢	٩,٧٣٧	٣٢,٠٥٠
٣	١,٥٠٣	٦,٨٣٤	٤٧,٢٣٠	١,٩١٩	٨,٧٢٤	٤٠,٧٧٤
٤	١,٣٨٦	٦,٢١٦	٥٣,٤٤٦	١,٦٦٨	٧,٥٨١	٤٨,٣٥٦
٥	١,١٩٤	٥,٤٢٦	٥٨,٨٧٢	١,٥٥٢	٧,٠٥٦	٥٥,٤١٢
٦	١,١١٦	٥,٠٧٢	٦٣,٩٤٤	١,٤٥٨	٦,٦٢٧	٦٢,٠٣٩
٧	١,٠٣٠	٤,٦٨١	٦٨,٦٢٥	١,٤٤٩	٦,٣٨٦	٦٨,٦٢٥

المصدر: مخرجات نظام (SPSS) الاحصائي

يتبين من نتائج الجدول (٢) ان مصفوفة العوامل المستخرجة على وفق اسلوب التحليل العاملي تتوزع على (٧) عوامل رئيسية يفسر مجموعها التراكمي (٦٨,٦٢٥) من التباين الكلي ، وباعتماد طريقة تحليل المكونات الرئيسية principal component analysis وجد ان العامل الاول يفسر أكبر نسبة من التباين التي بلغت (٢٢,٣١٤) بعد التدوير، وهكذا كانت بقية العوامل حتى العامل السابع الذي بلغت نسبة التباين فيه (٦,٣٨٦) من مجموع التباين الكلي ، وان ما يعزز قوة العوامل انفاً مجموعها التراكمي الذي يدل الى معرفة متخصصة بمجال الحاضنات ، اضافة الى نسب تباينها العالية (تعني نسبة التباين درجة تأثير كل متغير). ولغرض الزيادة في الايضاح فأن الجدول (٣) يبين افضل العناصر components وعناوينها التي تدل على الاسئلة الرئيسية في المقياس .

جدول (٣) افضل المتغيرات وعناوينها

No .	Component Titles	Total	% of variance	Cumulative %
١	حادثة الافكار	٤,٩٠٩	٢٢,٣١٤	٢٢,٣١٤
٢	الاستراتيجية	٢,١٤٢	٩,٧٣٧	٣٢,٠٥٠
٣	المسؤولية	١,٩١٩	٨,٧٢٤	٤٠,٧٧٤
٤	الخبرة	١,٦٦٨	٧,٥٨١	٤٨,٣٥٦
٥	المهارة	١,٥٥٢	٧,٠٥٦	٥٥,٤١٢
٦	القيادة	١,٤٥٨	٦,٦٢٧	٦٢,٠٣٩
٧	الثقافة	١,٤٤٩	٦,٥٨٦	٦٨,٦٢٥

ويبين الجدول (٤) المقارنة بين العوامل التي تم اختيارها والمتغيرات على اساس درجة التشعب البالغة نسبتها (٠,٥) والتي تم اعتمادها كون اداة القياس تستخدم لأول مرة .

جدول (٤) المقارنة بين العوامل والمتغيرات على وفق درجة التشعب

Component	Factors						
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١							٠,٨٨٥
٢							
٣							
٤					٠,٨٢١		

٥	٠,٦٧٠						
٦	٠,٧٩٥						
٧		٠,٥٢٥					

وقد تبين من الجدول (٤) ان العامل (١) هو الاكثر تشبعاً يلي ذلك العوامل (٢) و (٣) و (٤) ثم العوامل الباقية ، لذا فأن الجدول (٥) يبين اهم العوامل ازاء المتغيرات التي تشبعت بها.

جدول (٥) اهم العوامل ازاء المتغيرات التي تشبعت بها

No.	Component Titles	Factors						
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	حادثة الافكار							٠,٨٨٥
٢	الاستراتيجية							
٣	المسؤولية							
٤	الخبرة					٠,٨١٢		
٥	المهارة	٠,٦٧٩						
٦	القيادة	٠,٧٩٥						
٧	الثقافة		٠,٥٢٥					

### ثانياً: نتائج التحليل

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي جملة من الحقائق يمكن بيانها على وفق الاتي :

١. تكونت استمارة الدراسة من أسئلة محددة مثلت بمجموعها متغيرات الاستجابة response variables اعتماداً على طريقة التحليل العاملي وتم ترتيب هذه المتغيرات في مجموعة من العوامل factors التي يمثل كل منها تركيب خطي linear لتلك المتغيرات على وفق تشعبات loadings تعبر عن مجموعة من المتغيرات مقترنة بعامل محدد .
٢. ترتيب هذه العوامل على اساس الاولوية لأعظم تباين variance الذي يعني تفسير اكبر نسبة من هيكل التباينات لمتغيرات الاستجابة اعتماداً على أساس مصفوفة التباين المشترك variance covariance matrix.
٣. على وفق ماتضمنه الجدول (٥) كان هناك متغيرات محددة مثل كل منها مكونات نظرية الاحتضان على وفق نسبة التباين والتشعب لكل منها .

٤. تمثل نسب التباين والتشبع للمتغيرات التي تم اعتمادها مدى التطابق بين واقعية استجابات افراد العينة من جهة وبين المقومات التي لها اولوية في العلاقة مع مسارات الحركية اللاخطية جهة أخرى.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

هناك جملة من الاستنتاجات والتوصيات تم التوصل اليها من خلال البحث وهي كما ياتي:

#### اولاً: الاستنتاجات

١. ملائمة عملية الاحتضان لمختلف المنظمات بغض النظر عن حجمها او القطاع الذي تنتمي اليه بسبب استهدافها لأكثر الموارد اهمية والمتمثل بالموارد البشري وسلوكه في المنظمات المختلفة.
٢. يمكن اعتماد طريقة تحليل المكونات الرئيسية ذات التأثير المتبادل (عوامل التأثير) في معرفة العامل الذي يمثل الاكثر اهمية ويشكل اعلى نسبة في التباين وهذا ما يعزز عمل الحاضنات من حيث تأثير كل متغير من المتغيرات العاملة ضمن الحاضنة.
٣. تعتمد ادارة منظمات الاحتضان على تداؤبية عالية مابين كفاءة التصميم، جودة عملية اتخاذ القرار وطرائق انتقال المعرفة والبحث والحفاظ على القدرات الجوهرية وتطويرها وجودة خدمة الاحتضان المتمثلة بالمعدلات العالية للقيمة المضافة.
٤. على الرغم من غزارة دراسات الحاضنات الا انها لم تجعل من مواضيع الابداع والتمكين والفلسفة الادارية محاور اساسية يتم مناقشتها بشكل مقبول من اجل ايضاح اسباب فاعلية عملية الاحتضان وبالتالي مقومات نجاح منظمات الاحتضان .
٥. ارتباط مفهوم البيئة في ظل إرث الحاضنات بمواضيع الابداع والتمكين والمقدرة الادارية على اعتبار ان هذه المواضيع تعتبر الاكثر تأثيراً في بيئة رشيدة وملائمة لنمو الاعمال ، وقد أفرزت استجابات أفراد العينة مشتركات هامة تدل على عمق الخبرة والقاعدة المعرفية التي تؤهلهم للتعامل مع التجارب الحديثة وبالتالي قدرتهم في التغلب على الصعوبات والعقبات التنظيمية التي تواجههم في مجال التطبيق الميداني للافكار .
٦. ارتباط مغزى نشاط الحاضنة بثلاثة مجالات رئيسة هي الاستباقية وجودة التعلم المنظمي والقيمة المضافة سواءاً للحاضنات ذاتها او للمنظمات المختلفة التي يتم احتضانها وإن سبب بروز هذه المجالات دون غيرها يعود الى الصبغة الادارية البحتة لمنظمات الاحتضان وهذا مايعزز النظرة اليها كونها كيانات ادارية في المقام الأول اكثر من كونها مجرد اماكن مختارة تجري فيها عمليات محددة.
٧. ان افراد العينة الذين كان لديهم فهم واسع لموضوع البحث كانوا يعانون في مجال تطبيق هذه الافكار في الواقع الميداني لان مثل هكذا افكار تحتاج الى فهم واسع من قبل العاملين المساندين للعملية الادارية على صعيد المنظمة ، ولاتزال (وبحسب اراء افراد العينة) الكثير من الافكار المطروحة في

- هذا البحث غير مستوعبة او غير مدركة تماما لدى شريحة واسعة من الاداريين في المستويات التنظيمية العليا والوسطى.
٨. يمكن استخدام تحليل سلسلة القيمة كاداة لغرض اختبار مدى مساهمة النشاطات التي تنفذ داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.
٩. ان للحركية اللاخطية للمنظمات نماذج متعددة تتفق جميعها في اهمية نمط التفكير المتميز للادارات وقدرتها على التحليل الشامل للبيئة.
١٠. تسهم نظريات التعلم في خلق افكار جديدة مبدعة يمكن الاستفادة منها في تطبيق نظرية الاحتواء في المنظمات المتعلمة وذلك من خلال بروز امكانات بشرية ذات مستوى متميز من العطاء الفكري.
١١. ان توافر عوامل الابداع والتمكين والقيادة هي عوامل اساسية في نجاح اسلوب الاحتواء لغرض تطبيقه في المنظمات.

### ثانيا: التوصيات

١. تشكيل فرق عمل متخصصة تتألف من الملاكات الجامعية وممثلين عن الوزارات الراغبة بتطبيق نهج الاحتضان من اجل رسم السياسة العامة والتفاصيل المتعلقة بتنفيذها بغية توفير البيئة المناسبة لانجاح مضامين هذا النهج.
٢. اقامة دورات تاهيلية على مستوى عال من الكفاءة وذلك بقصد اعداد ملاكات قادرة على الايفاء بمهام انجاز مشاريع الاحتضان على ان تتضمن هذه الدورات مواضيع الادارة والقيادة ومهارات التفاوض وادارة الابداع والتمكين والعمل الفرقي واستخدام التقنيات الحديثة.
٣. تنظيم زيارات ميدانية لمختلف الدول التي تتبنى نهج الابداع ونخص بالتحديد مصر وذلك بقصد تعزيز التجربة العراقية في هذا المجال وجعلها متميزة قياسا بمثيلاتها.
٤. لرسم صورة واضحة عن نظرية احتضان الاعمال في المنظمات العراقية ينبغي التعمق في طبيعة ادوارها وعلى وفق ما تقدم ذكره في هذا البحث والاستفادة القصوى من القدرات المالية والموارد البشرية والجودة والمعلوماتية والعناصر التي تتعلق بالهيكل الابداعية وما يشكله ذلك من اغناء في عملية التطوير التنظيمي لمنظمات الاعمال في العراق.
٥. ان الكثير من المنظمات بحاجة الى التعرف على تقانة الاحتواء وكيفية ايجاد الاليات للعمل بها وهذا يحتاج الى فريق النخبة الذي يستطيع ان يتفاعل ويعمل بنجاح في تلك المنظمات على وضع الخطوة الاولى للسير ضمن هذا التوجه لتطوير المنظمات.
٦. يمكن تطبيق هذا الانموذج في عمليات الاحتضان في المنظمات التي تعاني من تغييرات سريعة في انماط انتاجها او تشغيلها او عملها وذلك لضمان الحفاظ على الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

٧. لغرض المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمات لابد من اتباع اساليب جديدة في عملية ادارة المنظمات ومنها استخدام اسلوب الاحتواء لاستخدام عناصر جديدة وباسلوب جديد لمزجها في العملية التشغيلية والحصول على نتائج ذات قيمة عالية.
٨. ان الحركية اللاخطية للمنظمات تمثل السلوك الفاعل الذي اذا ماتم اتباعه يكون بالامكان توفير الخيارات التي تتمتع بدرجة كبيرة من المقبولية.
٩. لابد من ايجاد عمليات استباقية على صعيد العناصر المتفاعلة في المنظمات من خلال تجسيد نظرية الاحتضان لخلق طفرة نوعية على صعيد تلك المنظمات وبصورة خاصة في مجال المنظمات التي تعمل في التربية والتعليم العالي.
١٠. التركيز على المعلومات الاكثر حسماً وتأثيراً وبصورة خاصة غير المرئية منها والتي يصعب على الادارات التقليدية تشخيصها بسبب الانغماس بالمهام اليومية وضعف الاستفادة من قدرات التفكير الاستباقي لديها وبصورة خاصة في المؤسسات الجامعية.
١١. العناية الفائقة بمرونة وتصميم الهياكل التنظيمية الداعمة لاتخاذ القرار والحفاظ على القدرات الجوهرية وتطويرها لكي تساهم في عملية التطوير بصورة جيدة.
١٢. اختيار النشاطات الاساسية في المنظمة ذات الاداء المتميز والتي تستحق الاهتمام العالي لانها تحقق التفوق الاستراتيجي للمنظمة.
١٣. بهدف المحافظة على تطوير المنتج وتعزيز قيمته لابد من دعم عمليات الادخال والاخراج اللوجستية ، لان نظرية الاحتواء لاتعمل الا على وفق ذلك التوازن.

#### المصادر

##### اولاً: المصادر العربية

١. الاعرجي ، عاصم ، ادارة الازمات في ظل العولمة: مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية" ، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة فيلادلفيا ، ٢٠٠٥ ، ٥.
٢. البكري ، عادل ، الفلسفة لكل الناس ، الطبعة الثانية ، مطبعة الرشاد ، بغداد ، ١٩٩٠.
٣. الحبيب ، بكر تركي ، المدخل التفاعلي ودوره في توليد وتكامل المعرفة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (٤٨) ، ٢٠٠٤ ، ١٨٩.
٤. الزيدي ، قيس ابراهيم ، قياس نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الادارة العامة العراقية واثره على اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، غير منشورة ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ ، ٩.
٥. القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، عمان ، دار وائل للنشر ، ١٩٩٩.
٦. بيمك ، واتسن ، التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الادارة العليا ، الطبعة الاولى ، مركز الخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، ١٩٩٨.

٧. الملوك ، شريف جلال سعد ، *اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي* ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٢ ، ١٨٩ .
٨. بيترز ، توم ، *ثورة في عالم الادارة* ، الجزء الاول ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
٩. ثومبسون ، ميشيل ، *"نظرية الثقافة"* ، ترجمة علي السيد الصاوي ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد (٢٢٣) ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب ، الكويت ، ١٩٩٧ ، ٢٩٩ .
١٠. جارات ، بوب ، *كيف تفكر استراتيجياً* ، الطبعة الاولى ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، مصر ، ١٩٩٨ .
١١. دونكان ، جاك ، *افكار عظيمة في الادارة* ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر ، القاهرة ، ١٩٩١ .
١٢. راجح ، احمد عزت ، *اصول علم النفس* ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٥ .
١٣. شفير ، جون ، *المعرفة العالمية كنشاط* ، ترجمة طارق معصراني ، دار التقدم ، القاهرة ، ١٩٨٩ .
١٤. قاموس المنجد في اللغة والاعلام ، الطبعة الثانية والعشرون ، مطبعة دار الشروق ، بيروت ، ١٩٨٦ .
١٥. عزام ، احمد فلاح ، *"الاحصاء للمخططين والباحثين"* ، المعهد القومي للتخطيط ، بغداد ، ١٩٨٨ ، ٢٤ .
١٦. عساف ، عبد المعطي ، *الطريق الى العالمية* ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٣ .
١٧. مرشد ، سمير اسعد ، *العقلانية في الفكر الاداري المعاصر: دراسة تحليلية نقدية* ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٨٩ ، ٣٨ .
١٨. يونس ، طارق شريف ، *انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار* ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٠ ، ٢٤ .

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Adkins, D., "A Report for the Japan Association of New Business Incubation Organization (JANBO)", Summary of the U.S.A. Incubator Industry, Athens, 2001, 44.
2. Allen, D. N., and Meclusky, R. A., "Business Incubators Performance", Economic Development Quarterly, No.(12), Vol.(2), 1992, 85.
3. Arthur, Sharplin, Strategic Management, 1<sup>st</sup> Ed., McGraw Hall, New York, 1985.
4. Appelbaun, Steven H., and Leroux, Sylvie, "Empowerment: Power, Culture and Leadership: A Strategy or Fat for the Millennium", Journal of Work Place Learning, Vol.(11), Issue(3), 1999, 36.
5. Bergmann, M., and Lichtenstein, B., "Nonlinearity and Response Ability: Emergent order in 21st century careers", Human Relations Journal, No.(55), Vol.(1), 2002, 6.
6. Boivert, F., "Networking Strength in Professional Organization Incubators", NBIA Conference, U.S.A., 1998, 63.
7. Cuizon, Gwendolyn, "What is Chain: The Benefits Businesses Derive from Value Adding Activities", Business Journals, Vol.(1), No.(2), February 2009, 18.
8. David, Goethe, and Davis, Stanley, Introduction to TQM, 1<sup>st</sup> Ed., Express Publishing, England, 2007.

9. Davis, Keith, **Human Behavior at Work**, 1<sup>st</sup> Ed., Me Graw Hill, India, 1970.
10. Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., and Eisner, Alan B., **Strategic Management, Creating Competitive Advantages**, 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw–Hill, New York, 2007.
11. **Drever Dictionary**, Physiology Statements, 1060.
12. Duff, Andrew, "*Best practice In Business Incubator Management*", **Australia Conference**, proper, 2002, 18.
13. Esko, Peotone, **Best practices in Incubators infrastructure**, 1<sup>st</sup> Ed., Hilton Publishing, U.S.A, 2000.
14. Finer, B., and Holberton, Jr., "*Incubator: There and Back*", **Journal of Business Strategy**, No.(3), Vol.(81), 2002, 24.
15. Gans, J. S., and Stern, S., "*The Product Market and the Market for Ideas: Commercialization Strategies for Technology Entrepreneurs*", **Annual Research Policy Report**, England, 2003, 340.
16. Gonzales, Merisel, and Lucea, Rafael, "*The Evolution of Business Incubators*", **NBIA**, No.(2), Vol(-), 2001, 2.
17. Gorge, Ephraim, "*Best Practice In Business Incubation Economic commission for Europe*", **United Nations Development Project**, 2010 ,27.
18. Hansen, M.T., "*Networked Incubations*", **Harvard Business Review**, No.(8), Vol.(12), 2008, 94.
19. Hogan, Barnard B., "*How to hatch New Business*", **NBIA Report**, Singapore, 2004, 27.
20. Huczynski, Andrzej, and Buchanan, David, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, England, 2001.
21. Jack, Weich, "*Internal Analysis*", **Mystrategicplan**, Vol.(6), No.(5), March 2010, 10.
22. Jay, Shafritz, and Steven L., **Classic of Organization Theory**, 2<sup>nd</sup> Ed., Cole Publishing Company, California, 1997, 63.
23. Kitchen, D., and Bathmats, Cosmos, "*Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approach*", **Academy of Management Journal**, No.(6), Vol.(11), 1993, 180.
24. Lichtenstein, Greeg, and Thomas, Lyons, "*Incubating New Enterprise*", **Best Practice in Management**, No.(3), Vol.(1), 2006, 44.
25. Lumpkin, J. R., and Ireland, R. D., "*Screening Practices of Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors*", **American Journal of small Business**, No.(-), Vol.(112), 1988, 65.
26. Nowka, M. J., and Granthan, E. K., "*The Virtual Incubator: Managing Human Capital in the Software Industry*", **Research Policy Journal**, No.(31), Vol.(94), 2000, 128.

27. **Oxford Modern English Dictionary**, 11<sup>th</sup> Ed., Oxford University press, New York, 1993.
28. Park, Sung H., "Six Sigma Quality and productivity promotion" ,**e-Books ISBN**, No.(92), Vol.(1722), 2003, 32.
29. Pearson, Gordon, **Strategy in Action**, 3<sup>rd</sup> Ed., Wallis Pub., England, 2009.
30. Philip, Hansaker, and Cook, W., **Managing organizational Behavior Addison**, 8<sup>th</sup> Ed., Wiley Publishing, New York, 2006.
31. Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", **Harvard Business Review**, Vol.(–), No.(–), March 2001, P:78.
32. Potter, S. M., and Demurs, T. B., **A new Approach to Neural Cell Culture for Long Term Studies: Neuroses methods**, 1<sup>st</sup> Ed., Maxilla Publishing, Australian, 2001.
33. Rene, Dubos J., **Bacterial and Mycosis infections**, 2<sup>nd</sup> Ed., The Rockefeller Institute for Medical Research, England, 1995.
34. Rice, M. P., "Co-Production of Business Assistance in Business Incubators: An exploratory study", **Journal of Business Venturing**, No.(31), Vol.(17), 2002, 38.
35. Rustam, Lal Kaka, "Business Incubation: Critical Determinants of Success", **New York Academy** ,No.(3), Vol.(798), 1999, 230.
36. Simon, Herbert A., "Decision Making: Rational, Non Rational and Irrational", **Educational Administration Quarterly**, No.(3), Vol.(29), 1993, 154.
37. Schermerhorn, Jr., and Osborn, H., **Managing Organizational Behavior**, 5<sup>th</sup> Ed., John Wiley Co., New York, 1999.
38. Styne, Cold, Kenneth, M., and Blackman, S., **The Cognitive Style**, 12<sup>th</sup> Ed., John Wiley & Sons, New York, 2008.
39. Swierezky, F. W., "Strategies for Business Innovation: Evaluating the Prospects of Incubation in Thailand", **Enovation Journal**, No.(4), Vol.(83), 2009, 529.
40. Thompson, John L., **Strategy Management: Awareness and Change**, 10<sup>th</sup> Ed., Berk Shire House, London, 2007.
41. Vinay, C., Rasmzi, S., and Stanley, R., **Basic Pathology of Humans** ,6<sup>th</sup> Ed., U.S.A, 1997.
42. **Webster Dictionary**, 8<sup>th</sup> Ed., U.K. Press, 1986.
43. Whanhl, Komilano, "Center of Business Innovation: Best practice of Incubation Program", **Workshop Report**, U.K., 2003, 86.

استمارة قياس متغيرات البحث

غير متأكد	لا اتفق	اتفق مع العبارة	العبارات
			١- تعتبر حداثة الافكار من مخرجات الحاضنات.
			٢- تعني حداثة الافكار درجة ابداع عالية .
			٣- تشير حداثة الافكار الى جودة القدرات الجوهرية للمنظمة .
			٤- تعتمد الادارة العليا في حل المشكلات على الافكار الحديثة.
			٥- ترتبط حداثة الافكار بالبيئة التنظيمية الملائمة.
			٦- توجد استراتيجيات واضحة .
			٧- تمتاز الاستراتيجيات بالمرونة.
			٨- تشعر الادارة العليا بالحماس لتعديل استراتيجياتها.
			٩- الاستراتيجية مصطلح يفهمه الجميع .
			١٠- أثق جداً بحدسي الداخلي في الكشف ما هو صحيح او خطأ عند تقييمي لحلول مشكلة ما .
			١١- يوجد وضوح في تحديد المسؤوليات الوظيفية .
			١٢- لدي طاقات كثيرة غير مستغلة لحد الآن.
			١٣- استمد الكثير من القوة الدافعة لإنجاز مشاريعي المهمة.
			١٤- أفضل دائماً الاشخاص الواقعيون الذين يعملون لتحقيق اهداف محددة.
			١٥- غالباً ما اجد في نفسي طاقة واندفاعاً يفوقان ما لدى العاملين معي.
			١٦- اشعر بالاندماج والتألف اكثر مع الاشخاص الذين ينتمون الى نفس طبقتي الاجتماعية والمهنية.
			١٧- اتحسس بدور الادارة العليا .
			١٨- استمد القدرة على توجيه وتطوير نفسي من القيادة الادارية.
			١٩- أفضل دائماً التعامل القادة الوثائقين من أرائهم .
			٢٠- لا أجد للمهارة أي دور في الوصول الى الحلول الناجحة
			٢١- لا ترتبط درجة المهارة بالموقع الوظيفي المتقدم.
			٢٢- الجميع يعمل بروح الفريق .
			٢٣- تربط العاملين روابط قوية.
			٢٤- سمعة المنظمة تهم الجميع.

Source: (بتصرف)

Appelbaun, Steven H. and Leroux, Sylvie, "Empowerment: Power, Culture and Leadership: A Strategy or Fat for the Millennium", Journal of Work Place Learning, Vol.(11), Issue(3), 1999, 36.