

## دور الأداء العالي في الريادة الاستراتيجية للمنظمات

(دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات ومعامل السمنت في العراق)<sup>١</sup>

طالب الدكتوراه قاسم عبد علاج كشكول

ا.د علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

### المستخلص :

هدفت الدراسة إلى توضيح انعكاس الأداء العالي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات في قطاع إنتاج السمنت في العراق متمثلة في الشركات الثلاث الكبرى المنتجة للسمنت (شركة السمنت الشمالية ، شركة السمنت العراقية ، شركة السمنت الجنوبية) ومعاملها المنتشرة في عموم العراق من شماله إلى جنوبه ، وكان من أسباب إجراء الدراسة الخروج بتصوير واضح حول الكيفية التي يمكن إن يستعيد أهم قطاع صناعي في العراق دوره الريادي المعهود ، كما سعت الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة ، وقد حُدَّت مشكلة الدراسة بتساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الأداء العالي ، الريادة الاستراتيجية للمنظمات) ، وقد شملت عينة الدراسة (١٢٢) مديرا من الشركات الثلاث والذين يشكلون القيادات العليا فيها في حين تمثلت الأداة الأولية للدراسة (بالاستبانة) التي جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات الدراسة ، ويعد أن جرى تكييف هذه المقاييس بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأداء العالي له تأثير إيجابي في الريادة الاستراتيجية للمنظمات وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها إن الإدارة في الشركات المبحوثة كانت لها ميل دون المستوى المطلوب تجاه تبني المخاطرة في عملياتها الريادية، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية أخرى .

### Abstract

This study aims to reveal the reflection of recognizing the high performance of achieve strategic entrepreneurship of the organizations in Cement production in Iraq represented by the three big companies producing cement (Northern Cement Company, Iraq Cement Company, Southern Cement Company) and their factories all over Iraq from the north to the south. Of the reasons that justified conducting the study is to reveal the way that the most

<sup>١</sup> بحث مستل من أطروحة دكتوراه تقدم بها قاسم عبد علاج كشكول بأشراف الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب بعنوان " مدى إدراك القيادات الإدارية لفلسفة حقوق الإنسان وانعكاس ذلك على الأداء العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات : (دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركات ومعامل السمنت في العراق) إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال .

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة: Problem of the Study

- بالإمكان ادراج بعض النقاط حول المعضلة الفكرية للدراسة الحالية :
- 1- ما هي الاتجاهات الفلسفية والمفاهيمية لموضوعات الدراسة والجدل الفكري بينهما (الأداء العالي، والريادة الاستراتيجية للمنظمات)؟ .
  - 2- ما هي مسوغات دراسة الأداء العالي في المنظمات ؟ وما هو دورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لتلك المنظمات ؟.
  - 3- ما الجهود البحثية الهادفة إلى تحقيق الأداء العالي في منظمات الأعمال؟ .

### ثانياً : أهمية الدراسة: Significance of the Study

- تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية :
1. تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي تتوصل إليها التي يمكن للباحثين والأكاديميين والمهتمين في المنظمات الاستفادة منها .
  2. يتوقع لهذه الدراسة أن تسهم في زيادة وعي مدراء المنظمات المبحوثة وغيرهم بمضامين تحقيق الأداء العالي فيها وبالتالي تحقيقها للريادة الاستراتيجية .
  3. تعزيز إدراك المدراء اتجاه حصول فهم أفضل لطبيعة العلاقة بين فلسفة حقوق الإنسان والأداء العالي وانعكاس ذلك على الريادة الاستراتيجية للمنظمات .

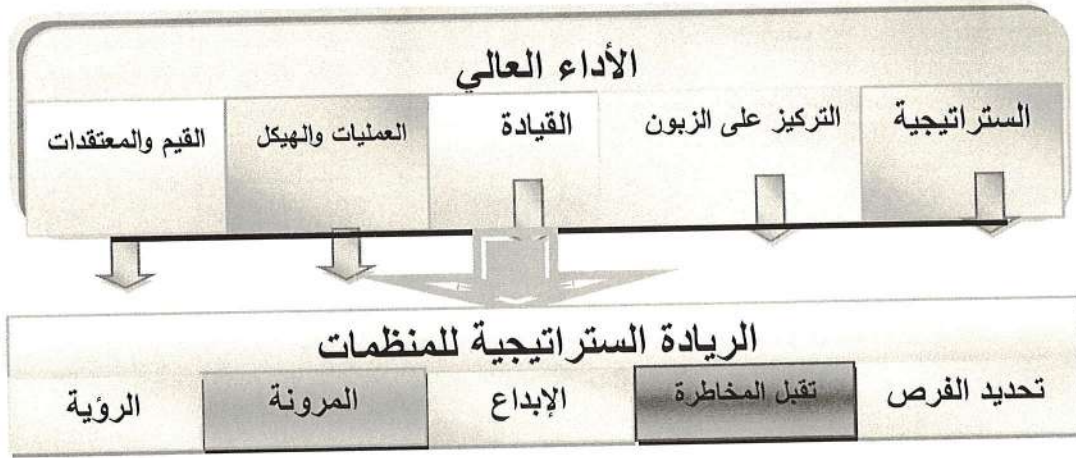
### ثالثاً : أهداف الدراسة: Objectives of the Study

- إن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه الأداء العالي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات وأيضاً هي تسعى إلى تحقيق أهداف مهمة أخرى منها :
- 1- معرفة مدى إدراك مجتمع الدراسة وعينتها وتعميق الوعي لمضامين الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة في ضوء النتائج ، وكيفية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها ؟ .
  - 2- تحليل واقع الأداء العالي والريادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة واستكشافه، بغية تكوين صورة واضحة عن ذلك الواقع وهو ما يسهم في صياغة التوصيات المناسبة للدراسة .
  - 3- تحري الاختلافات في مستويات الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة إذا ما تباين مستوى العمل بمضامين الأداء العالي .

### رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي Proposal Study Barred

- يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (الساعدي، ٢٠٠١: ١١٢) نقلاً عن (Rivett, 1992:200) ، والدراسة الحالية تقترح المخطط الفرضي الذي يوضحه الشكل (١) .
- وكما يتضح من الشكل (1)، فإن مخطط الدراسة هو تفاعل حركي وسببي (Cansal & Dynamic) بين مكونين رئيسيين هما (الأداء العالي) بأبعاده الخمسة وهي (الاستراتيجية) و(القيادة) و(القيم والمعتقدات) و(الهيكل والعمليات) و(التركيز على الزبون) ويؤثر هذا المتغير (الأداء العالي) بأبعاده على (الريادة الاستراتيجية) بأبعاده الخمسة: (البحث عن الفرص) و(تبني المخاطرة) و(الإبداع) و(المرونة) و(الرؤية) .





شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

#### خامسا : فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

انسجاما مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقا لأهدافها والإجابة على تساؤلاتها جرى وضع الفرضية الرئيسية وهي فرضية التأثير البسيط وكالاتي :

" ينعكس دور الأداء العالي بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي " .

- الفرضية الفرعية الأولى : تسهم الاستراتيجية بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثانية : تسهم القيادة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثالثة : تسهم القيم والمعتقدات بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الرابعة : تسهم العمليات والهيكل بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الخامسة : يسهم التركيز على الزبون بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

#### سابعاً: منهج الدراسة: Research Methodology

أشار (Bratton & Gold, 2003: 443) إلى منهج الدراسة بأنه "تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، وإن منهج الدراسة يساعد في تحديد الأدوات والموارد التي يمكن توظيفها ومدى ارتباط استخدامها بأهداف محددة (Adams et al., 2007: 25) .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) Analytical Scriptive Approach إذ يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، وهو منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة التي هي قيد الدراسة .

### ثامنا : حدود الدراسة: Study Boundaries:

تضمنت حدود الدراسة الآتي :

- ١- الحدود الزمنية: امتدت للمدة من شهر أيار 2013 ولغاية شهر تشرين الثاني 2013 .
- ٢- الحدود البشرية: وتتمثل بالعينة القصدية إذ تضمنت ١٢٢ مديرا هم أغلب مدراء الشركات الثلاث (شركة السمنت الشمالية ، شركة السمنت العراقية ، شركة السمنت الجنوبية) والمعامل التابعة لها وعددها 18 معملا ومقرات الشركات الثلاث .
- ٣- الحدود المكانية للدراسة :  
تمثلت بالشركات الثلاث الكبرى لإنتاج الاسمنت في العراق (شركة السمنت الشمالية " شمال العراق " ، وشركة السمنت العراقية " وسط العراق " ، وشركة السمنت الجنوبية " جنوب العراق ") وهي بمعاملها تغطي معظم أنحاء العراق .
- ٤- الحدود العلمية: حُددت الدراسة علميا بما جاء بأهدافها وأهميتها وتساولاتها بحدود متغيراتها .  
تاسعا : أدوات الدراسة للجانب النظري والعملي :
- ١- الجانب النظري: استعانت الدراسة في تغطية الجانب النظري من البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية فضلا عن الدراسات والبحوث وما وفرته شبكة الانترنت من بيانات ومعلومات هائلة .
- ٢- الجانب العملي : اعتمدت الدراسة استمارة استبيان كمصدر رئيسي في جمع البيانات فقد جرى الاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من مصادر أجنبية وعربية حديثة قدر الإمكان، وظفت لكي تتلاءم مع البيئة المبحوثة. ويعرض الجدول (1) مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر التي اعتمدت في تطويرهما وبنائهما .

جدول (1) المصادر المعتمدة عند تصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	عدد فقرات القياس	المتغيرات الفرعية	المصادر	التسلسل
الأداء العالي	٣٠	١- الاستراتيجية ٢- القيادة ٣- القيم والمعتقدات ٤- العمليات والهيكل ٥- التركيز على الزبون	(American Management Association,2007), (De Waal,2012), (Parks,2012:9),(De Waal,2007),(De Waal,2012), (Akdemir,2010), (Dewaal,2013)	أولاً
الريادة الاستراتيجية	٣١	١- تحديد الفرص ٢- الإبداع ٣- تبني المخاطرة ٤- المرونة ٥- الرؤية	(Daft,2010),(Kyrgidou&Hughes,2010) (ABRI,2011),(Kraus,2009), (Hunter & Long ,2011), (Rensburg,2013:15), (Laguador ,2013), (Eid & Mansour ,2013)	ثانياً

المصدر: إعداد الباحث



## المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة

أولاً : الإطار الفكري والفلسفي للأداء العالي

يعد مفهوم الأداء العالي أو كما يطلق عليه أحيانا الأداء المتفوق من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت مستوى عالي من الاهتمام . وتعود جذور الأداء العالي إلى أواخر القرن العشرين وذلك في خضم الاضطرابات في البيئة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي من خلالها أدركت الصناعات التحويلية خلال تلك الفترة أهمية المنافسة العالمية وشعر المسئولون مرة أخرى بضرورة التفكير بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها (Brown,2006:3)، ويعبر (العنزي،2013:241) عن الأداء العالي من خلال مجموعة مختلفة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين ، وان لوجود الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة عاملاً رئيساً في تبني تلك الممارسات وتوفيرها وعلى الأخص في تقديم التسهيلات المناسبة لنمو وجودها ومثلها مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والتعاون والثقة للوصول إلى ما يسمى بالأداء العالي .

وان كلا من (Miller & McCartuey,2010:7) شددوا على أهمية المساهمة البشرية والمجتمعية والبيئية والمالية للمنظمة عبر الزمن والتي تتحقق من خلال الموازنة بين الاحتياجات المهمة للأمد القريب والبعيد لضمان استمرارية الأداء العالي .

في حين أن (Daft,2003:384) ركز على نمط السلوك القيادي الموجه نحو العاملين، إذ يركز فيه القادة على الحاجات الإنسانية للمرؤوسين من أجل دعم جماعات العمل الفاعلة وبالتالي مساعدتهم في تحقيق الأداء العالي ، وهذا ما يتناغم مع رأي (Musa&Tulay,2008:3) من أن للقيادة المتميزة الدور الكبير في تحقيق الأداء العالي .

الأداء العالي يتحقق من خلال تركيز المنظمة على إبراز أو أظهر أفضل ما لدى العاملين ، وقيام المنظمة بتصميم نفسها لتحقيق نتائج عالية مستدامة ، وان النقاط الآتية عوامل حاسمة لتحقيق الأداء العالي للمنظمة كما يراها (Goessl ,2013:1):

- ١- معاملة الأفراد كأصول قيمة لا خصوم والعمل على جعل العاملين أكثر سعادة وأكثر إنتاجية إذا ما أرادت لهم أن ينجحوا في وظائفهم .
  - ٢- بناء الفرق : التماسك وتعزيز العمل الجماعي هي جزء أساسي من جوهر الأداء العالي .
  - ٣- دمج التقنيات الحديثة في العمل : مع التدريب المناسب للأفراد، والتكنولوجيا الحديثة تعزز الإنتاجية بشكل كبير لصرف العاملين للتركيز على المهام الهامة الأخرى الأكثر أهمية .
  - ٤- التركيز على النمو والتطوير : يزدهر الأداء العالي في بيئة خصبة ومحفزة على التعلم والتقدم ، وان التدريب المستمر هو أحد السبل المعتمدة للتمكين من ذلك .
  - ٥- تجاوز الأهداف : المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأداء العالي يجب أن تعمل على تجاوز الأهداف الموضوعية ، وان لا تتحدد بها .
  - ٦- التوجه للإنجاز العالي : ممارسة تقنيات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، إذ إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعزز التحسين المستمر والتفاني الكامل من أجل تحقيق نتائج نوعية قوية ومن هذه النتائج المرجوة هو جعل العاملين أكثر سعادة لتحقيق أقصى درجات الرضا للزبائن .
- وان الدراسة الحالية ترى أن العمل والالتزام بهذه النقاط يؤدي إلى زيادة وإضافة قيمة قوية إلى عمل المنظمة .

وان ورشة العمل التي عقدت في مدينة أورشوا (Arusha) استنتجت إن المنظمات عالية الأداء لديها قواعد معينة، والتي تتبع لتحقيق الأداء العالي لأي منظمة وهي (3-2:2013, Workshop Arusha):

- ١- نشر إستراتيجية القيادة عالية الأداء
- ٢- تركيز الهدف والرؤية نحو المستقبل
- ٣- توفير التوجيه والقوة التي يحتذى بها
- ٤- التركيز على الزبائن والسوق
- ٥- خلق بيئة عمل تشارك فيها القوى العاملة
- ٦- إدارة المواهب
- ٧- خلق التغيير المريح
- ٨- تقليل الحواجز والعقبات
- ٩- إدارة الأفكار والإبداع
- ١٠- إدارة الأداء وقياس الإنتاجية

وإن (Goetsch & Davis , 2010:6) يرى إن الأداء العالي ما هو إلا تعبير عن قدرة المنظمة على خلق قيمة عالية لزبائننا، فيما عبر (Carter,2007:1) عنه بأنه قدرة المنظمة على توفير الخدمات ذات الجودة العالية، مع بيان المبادئ، والاستمرار بالالتزامات لتلك الجودة، ويشير (Druker,1998:21) إلى إن الأداء العالي يأتي من خلال المعرفة العالية التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات. إن الأداء العالي يتحقق من خلال الثقافة التنظيمية القادرة على توفير المساعدة والمسؤولية اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب لضمان نجاح الأعمال (Akdemir et al. 2010:155).

وأشار (Brown,2006:5) إلى نظام الأداء العالي بأنه هندسة تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات وبطريقة تمكن من تحقيق التوافق بينها لتحقيق الأداء العالي المتطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبائن ومتطلبات الفرص البيئية الأخرى .

وقدم (De waal,2013:394-395) خمسة عناصر عدها حاسمة لتحقيق الأداء العالي للمنظمات وهي :

١. جودة الإدارة : إذ يجب أن يظهر المدراء ثقة عالية واحترام للعاملين وتنمية روح الالتزام لديهم ويتم إبلاغ القيم المطلوبة والاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة .
٢. الانفتاح والتوجه نحو العمل : وهذا يعني إن تكون للمنظمة ثقافة الانفتاح ، بأن تقدر آراء العاملين وإشراكهم بالعمليات التنظيمية المهمة ، والسماح إلى حد ما بوقوع الأخطاء وإعطاء العاملين الفرصة للتعلم ، وتبادل المعرفة وتطور الأفكار الجديدة والتي تؤدي إلى زيادة الأداء .
٣. التوجه طويل الأمد : من خلال شراكات حقيقية مع الموردين والزبائن ، والالتزام طويل الأمد مع جميع أصحاب المصالح ، وتشجيع الأفراد على أن يكونوا قادة لخلق بيئة عمل سليمة (سواء كانت البدنية أو العقلية) .
٤. التحسين المستمر والتجديد : بدلا من الاستراتيجيات الجامدة أو الميتة ، بل المبادرة إلى التجديد وجعل استراتيجيات المنظمة فريدة من نوعها ، والمنظمة عازمة على تبسيط إجراءاتها وتبكر باستمرار منتجات وخدمات جديدة ، وخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية ، والاستجابة السريعة لتطورات السوق .



٥. جودة الموارد البشرية : الأداء العالي للمنظمات يتطلب تجميع فريق إدارة متنوع ومتكامل وتجنيده ، وقوى عاملة تمتلك أقصى الدرجات لتحقيق المرونة التنظيمية ، إذ يرى (Ramendran et al.,2013:299) أن المرونة التنظيمية (The Organizational Flexibility) هي مزيج من الممارسات التنظيمية والقدرات الإدارية والتي تسمح للمنظمات على التكيف بسرعة تجاه التحولات البيئية ، وإن للمرونة تنظيمية أهمية كبيرة في قيادة المنظمة نحو تحقيق الفعالية المستدامة ، وهذا يتطلب تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم لتحقيق نتائج غير عادية مما يؤدي حتما إلى نتائج أفضل للمنظمة .

ومن نافذة القول فإن الدراسة الحالية ترى إن الأداء العالي ما هو إلا تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات من خلال أقصى مستوى من الأداء في العمليات وأداء العاملين والزبائن ، من خلال الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية (المادية وغير المادية) لتحقيق نتائج متميزة . ويشير (De Waal & Jansen , 2013:47-49) إلى منظومة من الحوافز تعمل على تحقيق الأداء العالي كالآتي :

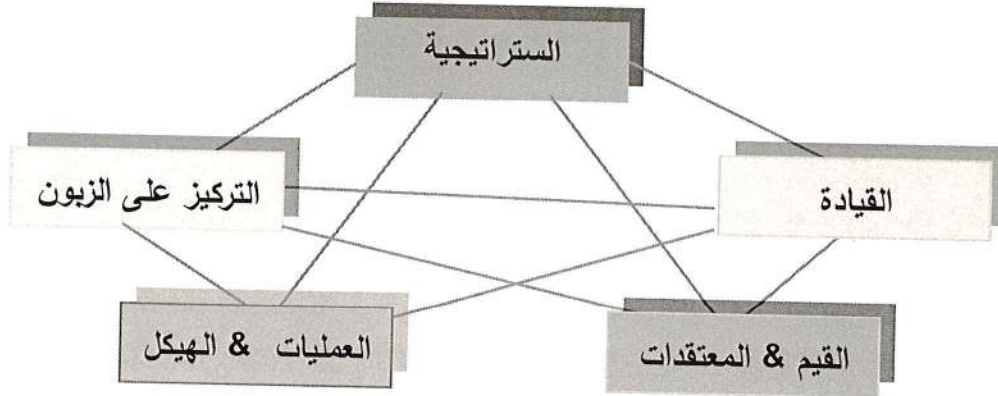
١. المكافأة العادلة وهيكل الحوافز
  ٢. نظم المكافآت التي تعزز القيم الأساسية والاستراتيجية
  ٣. دفع الحوافز المرتبطة بالأداء على المدى الطويل
  ٤. المكافآت على أساس RP (أداء الفرد مقابل أقرانه)
  ٥. مجموعة التعويضات والمكافآت الخلاقة والمرنة
  ٦. الدفع مقابل الأداء
  ٧. التركيز على المكافآت الجوهرية (المتعة، والنمو، والعمل الجماعي، والتحدي، الانجاز).
  ٨. المكافآت من أجل تحقيق النتائج، وليس الأقدمية أو الجهود المبذولة
- إن الأداء المنظمي العالي يتطلب تحقيقه انجاز مهمتين رئيسيتين (Turner & Crawford,1994:241):

١. إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل.
  ٢. قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجيتها . وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي من أجل تعزيز قدرتها التنافسية ، ومن ثم فإن الأداء العالي المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية .
- وقدمت دراسة جمعية الإدارة الأمريكية نموذجا للأداء العالي ترى فيه أن الهدف من الأداء العالي هو ضمان تفوق المنظمات في السوق ، وحددت هذه الدراسة خمسة عناصر متكاملة من الأداء العالي للمنظمة هي:

١. الاستراتيجية
٢. التركيز على الزبائن
٣. القيادة
٤. العمليات والهيكل
٥. القيم والمعتقدات

وحددت الممارسات داخل كل عنصر من هذه العناصر الخمسة التي وجدت لتكون حاسمة ، وأيضا تضمنت المؤثرين الخارجيين كالمواهب والمهارات في سوق العمل ، والمنافسة العالمية ، والتغيير السريع

والمعقل في الصناعة ، والتطورات التكنولوجية والشكل (2) يوضح أبعاد الأداء العالي في المنظمات حسب دراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association, 2007:18).



شكل (2) المكونات التفاعلية للأداء العالي للمنظمات

Source: American Management Association .(2007) , "How TO Build High Performance organizations ", p 18. [www.amanet.org](http://www.amanet.org).

#### ثانيا : الريادة الاستراتيجية للمنظمات

منذ مدة طويلة تم الاعتراف في الأدبيات البحثية الإدارية إن ريادة الأعمال هي جوهر ديناميات الرأسمالية ، وصاحب المشروع هو " القوة الدافعة لنظام السوق كله " ، وفي الآونة الأخيرة، بدأ علماء الإدارة إلى التعرف على قيمة ريادة الأعمال في تضمين بحوث الإدارة الاستراتيجية (Foss et al. , 2006:2) ، ويقدم مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية رؤى مهمة حول كيفية توزيع قدرات المنظمات في السعي لخلق القيمة والتقاط الفرص (Klein et al., 2012:72)

وقدم كل من (Kraus , 2009:13) و (Morris & Kuratko , 2002:63) رؤى وخطوط عريضة

توضح الفرق بين ريادة الأعمال وريادية الأعمال يوضحها الجدول (2) .

جدول (2) ريادة الأعمال (الأعمال الريادية في الشركات القائمة ) مقابل ريادة الأعمال (أعمال الريادة المبتدئة )

ريادة الأعمال المبتدئة (ريادة الأعمال) Start-Up Entrepreneurship	ريادية الأعمال Corporate Entrepreneurship
الأعمال الجديدة	الأعمال التي أنشأت مع الشبكات الثابتة
خطوة واحدة تعني الفشل	أكثر مجالا للأخطاء
المرونة في تغيير الحال، تجريب	القواعد والإجراءات، والبيروقراطية
الريادي يمتلك كل أو جزء من الشركة ، الريادي يأخذ المجازفة أو المخاطرة	الريادي يمتلك أسهم الشركة ، الشركة تأخذ المجازفة أو المخاطرة
استقلال الريادي	الاعتماد المتبادل في الفرق
الأمن القليل	الأمن الوظيفي
الموارد محدودة	مجموعة كبيرة من الموارد



Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002) *Corporate Entrepreneurship*, Dallas, TX, USA, Harcourt Press ,p:63 , Kraus , Sascha& Kauranen, Ilkka. (2009), " *Strategic Corporate Entrepreneurship –A Case Study on the Basis of the Configuration Approach* ", Center for Entrepreneurship , Utrecht University School of Economics (USE) Chair of Entrepreneurship ,p:13 .

وقدم (Foss & Lyngsie,2011:1) تصوراً حول الريادة الاستراتيجية بأنها عبارة عن تكامل منظور الريادة(البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة)، وهو ما يتفق معهما كل من (Ketchen et al. , 2008:372) من إن الريادة الاستراتيجية تنطوي على الجمع بين ميزة البحث عن الميزة (الاستراتيجية) والبحث عن الأنشطة (ريادة الأعمال)، وأضاف على هذا الرأي (Hitt al.,2009:2) لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، فيما يعتقد (Hitt et al,2001:491) أن الربط بين الريادة والاستراتيجية أصبح أكثر تداولاً وأنه يرى تضمين الإدارة الاستراتيجية في الأعمال والقرارات والالتزامات لتحقيق الميزة التنافسية للحصول على عائدات أعلى فوق المعدل ، وأشار إليها (Hitt et al 2007:153). بأنها عملية اتخاذ أنشطة ريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي . فيما أكد (Ferreira,2002:4) و (Burgelman ,1983) إن ريادة الأعمال تمثل مصدراً مهماً في السلوك الاستراتيجي. وإن دراسة (Mokaya et al., 2012) وجدت أن ريادة الأعمال هي بحق إستراتيجية تنمية ناجحة في كثير من البلدان . وإن النظرية التي وضعت في مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية تؤكد أوجه الكفاءة في نشر الموارد لتحقيق هذه الأهداف (Klein et al.,2013:72)، إذ تستعمل المنظمة الريادية ثمرة إبداعها في بناء المصدر الجديد للميزة التنافسية وتجديد القيمة . وفي مجال التحديات التي تواجهها الريادة الاستراتيجية لابد من أخذ الأمور الآتية بنظر الاعتبار (Hunter & Long ,2011:8) :

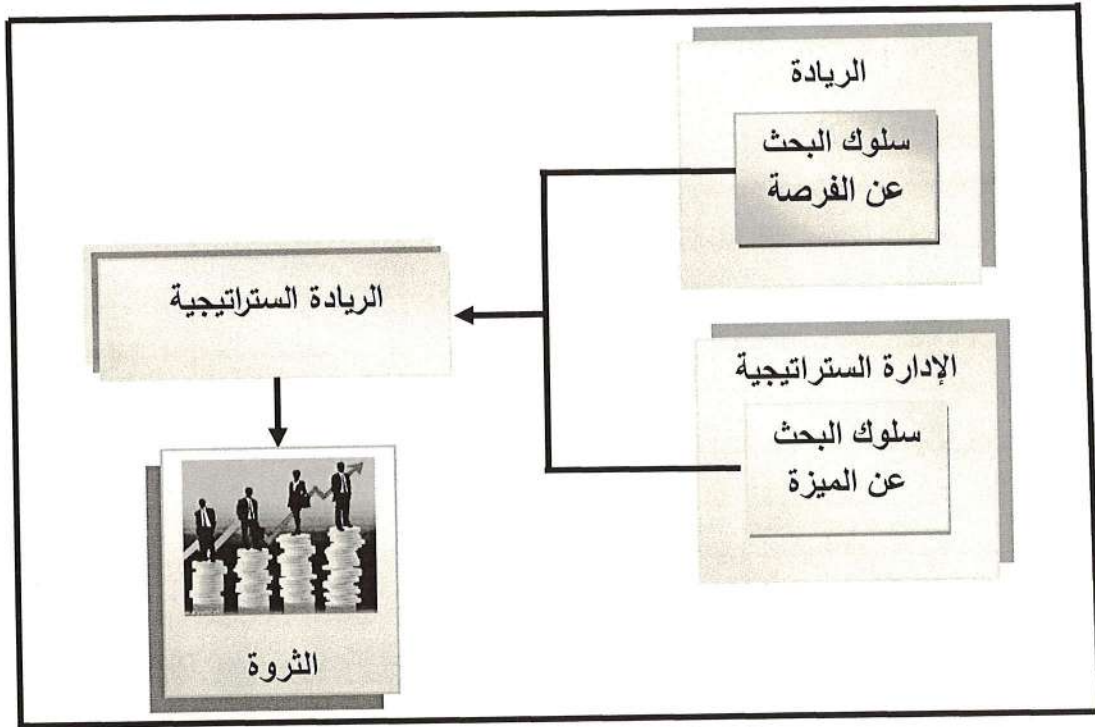
١. أن يكون ترتيبها منطقياً حديسياً .
  ٢. إن كل قرار استراتيجي يُعد أسهاماً بنائياً لمشروع العمل .
  ٣. تكون مكونات البناء ديناميكية .
  ٤. إن كل قرار أُتخذ سابقاً ، سوف يؤثر في القرارات التي تأتي لاحقاً .
- ولما كان القرار الاستراتيجي يمثل محور الريادة الاستراتيجية فقد أورد كلا من (Whleen & Hanger,2000:286) خطوات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لمشروع الريادية بالاتي :
١. تطوير الفكرة الرئيسية للأعمال (المنتج ، أو الخدمة ، الأسواق) عبر تكريس الرؤية الابتكارية في توليد وتمكين خدمة للزبون .
  ٢. عمل مسح للبيئتين الخارجية والداخلية وتقييمها .
  ٣. القيام بتحليل العوامل الاستراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات .
  ٤. اتخاذ قرار بإقامة المشروع أو لا .
  ٥. تكوين ورسم خطة الأعمال من خلال تحديد رسالة ، وأهداف ، واستراتيجيات ، وسياسات الريادة ، وكذلك تطوير مجلس الإدارة إذا كان مفروضاً تطوير المدراء الرئيسيين .
  ٦. المباشرة بتنفيذ الخطة وتقويمها، والاعتماد على التدقيق الاستراتيجي لتطوير الخطة الرئيسية .
- إن العلاقة بين الريادة والاستراتيجية المعتمدة على المخاطرة هي علاقة تبادلية، إذ إن كل جزء منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر خصوصاً إن كليهما يرتبطان بقصر الوقت بصورة كبيرة ، لذلك كان لزاماً على رجال الأعمال

أخذ طبيعة المخاطرة عند قيامهم باتخاذ القرارات التي تكون أقل تأثيراً في الأمد الطويل وأيضاً اعتماد واستثمار عناصر القوة في المنظمة لأجل تقليل الآثار السلبية من تلك المخاطر (Petrakis, 2007:279-280).  
 فيما يرى (Ferreira, 2002:2) أن أهم أهداف الريادة الاستراتيجية هو زيادة ربحية المنظمة وتعزيز موضعها التنافسي أو إعادة التجديد الاستراتيجي لها . وان سعي المنظمات نحو ريادة الأعمال يسمح لها للحفاظ على قدراتها الإبداعية (Ketchen et al., 2008:372) . وقد صنف كل من (Guth and Ginberg) ريادة المنظمة إلى خيارين إستراتيجيين هما (الفيحان والبز، 2011:5) ، (Christensen, 2004):

أ - مخاطرة المنظمة: وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الاستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجح أو لا ينجح عنها إعادة تجديد استراتيجي. ويذا فأنها تنصرف إلى الريادة الخارجية.  
 ب - إعادة التجديد الاستراتيجي: وينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات. ويدعى هذا النوع بـ "الريادة الاستراتيجية" .  
 وإن من بين أهم اهتمامات الريادة الاستراتيجية هو خلق الميزة التنافسية ، وأن مفهوم خلق الميزة التنافسية هو في الواقع امتداد لصنع الريادة الاستراتيجية اعتماداً على التكامل بين صنع الاستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في البيئة دائمة التغير (Bird, 1998:53). والريادية والاستراتيجية هما خطان متكاملان ويمكن تحقيق أكبر قدر من الثروة عند دمجها (Hitt et al., 2002:3) ، فيما يعتقد (Miles & Darroch, 2006:496) إن المنظمات الريادية تدير موازنة جديدة بين الرؤية الاستراتيجية وانتهاز الفرص الاستراتيجية . ويؤكد (Popova, 2011:3) إن الريادة الاستراتيجية ليست سوى واحدة من السبل الممكنة لتحقيق تجديد الاستراتيجية، وإن تجديد الاستراتيجية ينطوي على خلق ثروة جديدة من خلال تركيبات جديدة من الموارد . وإن (Hitt et al., 2002:2) يرون إن ريادة الأعمال الاستراتيجية هو عمل المشاريع التي يتم اتخاذها مع منظور استراتيجي .

ويعتقد (Rensburg, 2013:15) و (Browne & Harms, 2003) إن الإدارة الاستراتيجية هي في حد ذاتها فرع من ريادة الأعمال ، من ناحية أخرى يشير (Andriuscenka, 2003) إلى إن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي خليفة الإدارة الاستراتيجية، وإن كلا من (Mcgeem 2006:11) و (Rensburg, 2013:15) يريان أن الاستراتيجية والريادة وجهان لعملة واحدة ، وقدم (Dissanayake , 2013:1) نموذج يوضح فيه مكونات الريادة الاستراتيجية والتي بدورها تخلق الثروة، إذ إنها تتكون من جانبين مهمين هما الريادة والتي تنطوي على سلوك البحث عن الفرصة والذي يُعد جوهر الريادية ، والجانب الآخر هو الإدارة الاستراتيجية والتي بدورها تنطوي على سلوك البحث عن الميزة ، إذ إن الميزة التنافسية بدورها هي جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ومن التقاء هذين الجانبين (الريادة والإدارة الاستراتيجية) تتكون الريادة الاستراتيجية والتي تخلق الثروة الهدف المهم لمنظمات الأعمال ، والشكل (3) يوضح هذا النموذج .





شكل (٣) الريادة الاستراتيجية وخلق الثروة

Source: Dissanayake , Srinath.(2013), " Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship ", Munich Personal RePEc Archive , MPRA Paper No. 47848, posted 27. June 2013 04:46 UTC , 26. June 2013, p:4, Online at: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/47848/> .

إن الدراسة الحالية تتفق تماماً مع رأي (Rezaian & Naeiji, 2012:4) من أن الشركات الأكثر ابتكاراً لديها فرصة أكبر لاستخدام فرص النمو باتجاه تحقيق أهدافها بنجاح . وان من بين العوامل الحاسمة لنجاحها هي توافر القيادة الاستراتيجية **Strategic Leadership** التي تستطيع تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة ، والتي تعني امتلاك المقدرة على الرؤية ، وإمكانية المحافظة على المرونة والقدرة على تفويض العاملين من أجل التغيير الاستراتيجي المطلوب (Hitt et al.,2007:360). وإنها بالوقت الذي ترى فيه أن امتلاك المنظمات للريادة الاستراتيجية يمثل أهم عامل حاسم ومصيري في بقاء ونجاح تلك المنظمات فهي تتفق تماماً مع (Hitt et al.,2013:13) من إن ريادة الأعمال الاستراتيجية هو مفهوم ذو أهمية حاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين ، وان الدراسة الحالية تؤكد على تحديد القصد الاستراتيجي (**Strategic Intent**) والذي بطبيعته يقود إدارة المنظمة إلى أن تحسن توجيه طاقات عاملها لبلوغه بالشكل الصحيح والمطلوب .

ثالثاً : العلاقة بين الأداء العالي والريادة الاستراتيجية

إن مفهوم الأداء العالي استخدم أولاً لوصف استراتيجيات الإدارة والتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء في الشركات الريادية (Chaganti et al. ,1991) ، وبداية لابد من الإشارة إلى ما صرح به (Alhbeira,2010,36) من أنه لا تزال الأبحاث التجريبية الصارمة (الدقيقة) لدراسة العلاقة بين ريادة الأعمال والأداء محدودة ، ومع ذلك تناول عدد من الباحثين هذه العلاقة ، ولم تخرج نتائج دراسة (Mokaya 2012) ، بعيداً إذ أكدت إن هناك علاقة قوية بين ريادة الأعمال وأداء الشركات، وهذا يتناغم مع ما خلص

إليه (Dissanayake, 2013:1) بوجود علاقة قوية بين الريادة الاستراتيجية والأداء العالي، وبنفس المنوال يرى كل من (Giannikis & Nikandrou, 2013:1) إن ريادة الأعمال للشركات ونظم العمل عالية الأداء تؤثران سوية في المواقف الوظيفية للموظفين .

وتناولت دراسة (Zhang & Zhang, 2012) تأثير التوجه الريادي *Entrepreneurial Orientation* على أداء الأعمال في الصين ، وخلصت هذه الدراسة الاستقصائية التي جرت لعدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) في الشمال الشرقي من الصين أن التوجه الريادي (EO) له تأثير إيجابي على أداء الأعمال . وتناولت دراسة (Welbourne & Batt, 1999) العلاقة بين الأداء والنمو وتأثيرهما في ريادية المنظمة . وتعرض الورقة التي قدمها (Paul et al., 2008, 1) دليلا على استمرار الاعتقاد بدور الأداء في ريادة الأعمال ، إذ تبين أن الشركات وأصحاب المشاريع الذين لهم سجل حافل من النجاح أكثر احتمالا للنجاح من رجال الأعمال والمشاريع المبتدئين للمرة الأولى وكثيرا من أولئك الذين فشلوا سابقا، ووفق هذه الطريقة النجاح يولد النجاح .

وخلصت نتائج دراسة Kok & Hartog إن الشركات الصغيرة والمتوسطة في هولندا والتي لديها نظم عمل عالية الأداء ستكون أكثر إنتاجية في العمل وإبداعا وابتكارا وهذا ما يعني ريادتها (Kok & Hartog, 2006:5)، ولم يذهب كلاً من (Kraus & Kauranen, 2009:38) بعيدا عن هذا الرأي حين رأوا أن الاستراتيجيات الريادية يجب أن تكون متصلة بأداء أفضل للشركة، إذ أن الشركات من خلال أدائها تهدف إلى بناء وتحديد الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية ويجب أن يستخدم الرياديين وأصحاب المشاريع المنظور الاستراتيجي في تخطيط أنشطتهم وأفعالهم.

وتناولت دراسة (Zhang et al., 2006) كيف تؤثر ريادة الشركات في أداء السوق مستندة إلى أدلة من الصين ، إذ سلطت الضوء على الأبعاد الأساسية لريادة الأعمال للشركات.

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تؤكد على العلاقة القوية والصميمية والتبادلية في بعض الأحيان بين الأداء العالي والريادة الاستراتيجية للمنظمات وما لهما من دور كبير في تطور المجتمع ودفع عجلة التنمية والحد من البطالة ، وزيادة فرصة المنظمات على البقاء والتطور وزيادة قدرتها على طرح منتجات وخدمات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة ، متفقة مع ما خلصت إليه دراسة (Giannikis & Nikandrou, 2013) من أنه من المتوقع أن يتوسع ويزدهر الاهتمام بالأداء العالي وريادة الأعمال خصوصا في الأوقات العصيبة .

### المبحث الثالث : الجانب العملي

يهتم هذا المبحث باختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة للكشف عن التأثير بين متغيرات الدراسة، إذ تم اختبار علاقات التأثير اعتمادا على عينة المديرين والبالغ (122) مديرا وكالاتي : وضعت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية وهي فرضية التأثير البسيط (*Simple Regression Analysis*)، والتي مفادها (ينعكس دور الأداء العالي بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية)، ويتفرع منها الفرضيات وكما يأتي:

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الريادة الاستراتيجية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (الأداء العالي) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:



$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الريادة الاستراتيجية} = 0.90 + 1.1 (\text{الأداء العالي}).$$

وفي ضوء جدول (3) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية نموذج الانحدار على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (3) تحليل تأثير الأداء العالي والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية (Y)

	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	الثوابت			
				A	B		
الريادة الاستراتيجية	0.000	531.2	0.81	1.10	0.90	الأداء العالي	X
الريادة الاستراتيجية	0.000	177.1	0.59	0.91	0.77	الاستراتيجية	X1
الريادة الاستراتيجية	0.000	285.2	0.70	0.83	0.83	القيادة	X2
الريادة الاستراتيجية	0.000	186.5	0.60	0.90	0.78	القيم والمعتقدات	X3
الريادة الاستراتيجية	0.000	320.4	0.72	0.83	0.85	العمليات والهيكل	X4
الريادة الاستراتيجية	0.000	171.15	.58	.836	.76	التركيز على الزبون	X5

n = 122

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

$$4,9 = 0,01$$

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

$$2,9 = 0,05$$

يتضح في ضوء الجدول (3)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (531.2)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4,9) بمستوى معنوية (0,01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (الأداء العالي) في المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (3) ان الثابت ( $\alpha=1.10$ )، والذي يعني ان هناك وجوداً للأداء العالي ما مقداره (1.10)، حتى وان كانت الريادة الاستراتيجية يساوي صفراً. واما قيمة ( $\beta=0.90$ )، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) في الأداء العالي سيؤدي الى تغيير في الريادة الاستراتيجية (0.90).

ومن خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والذي يُعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.81)، والذي يعني أن ما مقداره (0.81)، من التباين الحاصل في (الريادة الاستراتيجية) هو تباين مفسر بفعل (الأداء العالي) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.19) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

وأشار الجدول (3) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0,000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لـ (الأداء العالي) في الريادة الاستراتيجية .

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى من الدراسة الحالية التي مفادها (يتأثر الريادة الاستراتيجية ايجابياً ومعنوياً بالأداء العالي).

١- الفرضيات الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية: تسهم (الاستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية للفرضية التأثير الأولى من خلال تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الريادة الاستراتيجية) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الاستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X5, X4, X3, X2, X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X1$$

$$Y = \alpha + \beta X2$$

$$Y = \alpha + \beta X3$$

$$Y = \alpha + \beta X4$$

$$Y = \alpha + \beta X5$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الريادة الاستراتيجية	=	0.91	+	0.77	(الاستراتيجية).
الريادة الاستراتيجية	=	0.83	+	0.83	(القيادة).
الريادة الاستراتيجية	=	0.90	+	0.78	(القيم والمعتقدات).
الريادة الاستراتيجية	=	0.83	+	0.85	(العمليات والهيكل).
الريادة الاستراتيجية	=	.836	+	0.76	(التركيز على الزبون).

يتضح في ضوء جدول (3) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (الاستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X5, X4, X3, X2, X1) بلغت قيمتها (177.1, 285.2, 186.5, 320.4, 171.15) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (9, 4) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (الاستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) في المتغير المستجيب الريادة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (Z5, Z4, Z3, Z2, Z1) و (Y).

ومن خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي كان مقداره (0.59) بالنسبة الاستراتيجية (Z1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.59) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الاستراتيجية الذي دخل النموذج، وأن (0.41) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.70) بالنسبة للقيادة (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.70) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير القيادة الذي دخل النموذج، وأن (0.30) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.



وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.60) بالنسبة القيم والمعتقدات (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.60) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير القيم والمعتقدات الذي دخل النموذج، وأن (0.40) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.72) فيما يتصل بالعمليات والهيكل (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.72) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير العمليات والهيكل الذي دخل النموذج ، وأن (0.28) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار ، وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.58) فيما يتصل بالتركيز على الزبون (X5)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.58) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التركيز على الزبون الذي دخل النموذج ، وأن (0.42) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات

- ١- أشارت نتائج الدراسة إلى إن إستراتيجية المنظمات المبحوثة تحفز العاملين نحو تحقيق الأداء العالي ، وهذا يعني إن الاستراتيجية توجه أنشطة وفعاليات تلك المنظمات بالاتجاه الصحيح والذي يصب باتجاه تحقيق الأداء العالي لها وهو مؤشر ايجابي على سلامة تلك الاستراتيجية فيما يتعلق بالأنشطة والفعاليات ذات الأداء العالي من خلال تحفيز العاملين تجاهها .
- ٢- تؤكد الإجابات إن الإدارة تكافئ العاملين الذين يبذلون جهود استثنائية لخدمة الزبون وإرضاءه ، وهذا يعني إن الإدارة لديها فئات بضرورة المحافظة على زبائنها وخدمتهم .
- ٣- لم يكن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمات المبحوثة يمتاز بدرجة عالية من المرونة يساعد على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة وكما يراه المدراء عينة الدراسة ، وهو أمر يثير بعض التساؤلات من قبيل توافق إستراتيجية المنظمات مع الهيكل التنظيمي لها .
- ٤- أكدت نتائج الدراسة إن الإدارة لم تستخدم وبشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن بالشكل المطلوب ، وهذا قد يعني اعتماد المنظمات المبحوثة وسائل وأساليب أخرى قد تكون تقليدية كان ممكن دعمها وتعزيزها بتقنيات المعلومات الصحيحة .
- ٥- أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف استعانة الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجين من أجل تطوير منتجاتها ، وهذا يعني إن المنظمات المبحوثة تستقي معلوماتها المتعلقة بتطوير منتجاتها من مصادر داخلية وقد حرمت نفسها من مصادر خارجية مهمة جدا كان ممكن الاستعانة بها لتطوير منتجاتها من خلال منظور متعدد الجوانب يأخذ بنظر الاعتبار وجهة نظر الزبون .
- ٦- أشارت إجابات عينة الدراسة إلى ضعف بحث الإدارة عن الأعمال ذات المخاطرة العالية والربحية الكبيرة ، وهذا يعني تراجع ملحوظ في الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة إذ إن الريادة الاستراتيجية للمنظمات تعتمد بشكل كبير على تبني المخاطرة وعشق الأرباح وإشاعة روح المجازفة وعدم الاكتفاء بالقليل وروح التجديد والإبداع .

### ثانيا : التوصيات

١. التأكيد على مراجعة أنظمة العمل خصوصا الأجور والحوافز لضمان عدالتها وكفائتها بالشكل المطلوب ومعرفة جوانب القصور فيها مع مراعاة اعتماد معايير موضوعية في احتساب الحوافز (المسؤولية ، تقديم أفكار خلاقة ، إيجاد حلول مبدعة لمشاكل في العمل .... ) وربط سياسة المكافآت بالمبادرات الإبداعية من أجل زيادة رضا العاملين وبالتالي يعمق ولائهم للمنظمة وزيادة دافعيتهم للعمل .
٢. من الضروري امتلاك الإدارة لقنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الزبائن وإشراكهم في تطوير المنتجات والخدمات ، وليس هذا فحسب بل ينبغي على إدارة الشركات النزول إلى مواقع عمل بعض الزبائن كشركات المقاولات المنفذة للمجمعات السكنية وتقديم التسهيلات الضرورية كإيصال المنتجات والخدمات لمواقع العمل ، وهو ما ينعكس إيجابا على أداءهم الزبوني والذي يصب بمصلحة المنظمات المبحوثة في نهاية المطاف .
٣. ينبغي على المنظمات المبحوثة إجراء مراجعة لهياكلها التنظيمية الحالية بالشكل الذي يجعلها ذات مرونة عالية في انجاز الأعمال وجعلها قادرة على التجاوب واستيعاب التغيرات في بيئة العمل، وتوافق هذه الهياكل ومساهماتها الفعالة مع تنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها الشركات من أجل تحقيق أهدافها بنجاح وفاعلية ، من خلال إعادة النظر بالوحدات والتقسيمات القائمة أو حذف أو استحداث وحدات جديد تزيد من كفاءة وفاعلية الأداء .
٤. التأكيد على ضرورة أن تستخدم الإدارة ويشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن بالشكل المطلوب وعلى أساس علمي وموضوعي واستخدام الأفضل منها، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح هذه المنظمات في علاقاتها مع الزبائن ، فعلى سبيل المثال تبذل الكثير من المنظمات العالمية جهودا كبيرة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين ومن شتى المصادر مثل تصميم برامج خاصة تتابع من خلالها تلك المنظمات الأفراد الذين يترددون على المواقع الالكترونية في شبكة الانترنت والذي قد يتركون ورائهم الكثير من البيانات والمعلومات عن خصائصهم وتفصيلاتهم وقوتهم الشرائية وبالتالي تحللها تلك البرامج هذه المعطيات وتقدم لها تقارير وصورة واضحة عن المترددين على تلك المواقع الذين يمكن ان يكونوا زبائن لها، بل حتى أن بعض المنظمات تعمل على تبادل تلك المعلومات الزبينية وشرائها من منظمات أخرى لتكون أساسا ومنطلقا لأنشطة وفعاليات تلك المنظمات وقراراتها .
٥. من الضروري على إدارة المنظمات الاستعانة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من أجل تطوير منتجاتها ، وخدماتها من خلال تطوير أساليب غير تقليدية يحقق لها سبق في استخدام تقنيات وأساليب جديدة وتبني وجه نظر الزبون في ذلك .
٦. ينبغي على الشركات التي ترغب بأن تكون ريادية في أعمالها أن تتبنى المخاطرة المحسوبة وإجازة روح المجازفة كثقافة منتظمة وان تتيح لعاملها الإبداع والتجديد دون خوف من الفشل ومن العقاب ، وتتخذ أساليب وطرائق مبتكرة وإستباقية وتبني أساليب متجددة في عملها، وان لا تنكفأ وتكتفي بالقليل، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمات الأجنبية ليس زيادة حصتها السوقية في السوق العراقية فحسب بل العمل على أخراج المنظمات العراقية من اللعبة .



المصادر:

أولا : المصادر العربية

١. ال فيحان ، إيثار عبد الهادي ، و ألبز ، كلثوم، (2011)، "دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية .
٢. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2001) ، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاكتشافات النفطية " ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٣. العنزي، سعد علي حمود، (2013)، " الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال " ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

ثانيا : المصادر الأجنبية

1. A Akdemir , Bünyamin & Erdem , Orhan and Polat , Sedat .(2010) , " Characteristics of High Performance Organizations " , Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences , 2010, Vol.15, No.1 pp.155-174.
2. Adams, J. & Khan, H. & Raeside, R., and White, D. (2007). " Research Methods for Graduate Business and Social Science Students", First Edition, Sage Publications Inc.
3. Alhbeira, Fares Nassif.(2010), " Entrepreneurship and Performance: a Practical Method to Estimate Entrepreneurship Reward in Jordan " , Journal of Management and Economics, no:84.
4. American Management Association .(2007) ,"How TO Build High Performance organization",[www.amanet.org](http://www.amanet.org).
5. Bird, B. (1988), "Implementing Entrepreneurial Ideas: the Case for Intention", Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, pp. 442-53.
6. Brown Eric D.,( 2006), " Implementing A High Performance Work System " ,<http://www.encbrown.com>.
7. Chaganti, R. & R. Chaganti, and Stewart M.,(1991)," High Performance Management Strategies for Entrepreneurial Companies: Research Findings from over500 Firms" , New York : Quorum Books .
8. Christensen, Karina. Skovvang.,(2004) ,"A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels & Perspectives", International *Journal of Management Enterprise Development*, Vol: 1, No: 4, 2004), p p:301-315 .
9. Daft, Richard L., (2003) "*Management*",6<sup>th</sup> edition, south western, a division of Thomson Learning, United state of America .
10. De Waal, André .(2013), " IS THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION FRAMEWORK SUITABLE FOR THAI ORGANIZATIONS?", Business and Information 2013 (Bali, July 7-9), *Chiraprapha Tan Akaraborworn , School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration (NIDA) Bangkok, Thailand .*
11. De Waal , Andre´ & Jansen , Paul .(2013)," The Bonus as Hygiene Factor:the Role of Reward Systems in the High Performance Organization " , Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship , Vol. 1 No. 1, 2013 , pp. 41-59 .
12. Druker,P.F., (1998),"The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov.: 152-155.

13. Ferreira, Joao .(2002), "Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective ", International Council for Small Business , 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19, 2002.
14. Foss, Nicolai J. & Lyngsie, Jacob .(2011), "The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps" , *Handbook of Organizational Entrepreneurship* Edward Elgar, Working Paper , January 22, 2011 .
15. Foss, Kor Nicolai J. & Klein, Peter G . & Yasemin Y. and Mahoney, Joseph T. (2006) "ENTREPRENEURSHIP, SUBJECTIVISM, AND THE RESOURCE- BASED VIEW: TOWARDS A NEW SYNTHESIS ", [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/06-0121.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0121.pdf).
16. Giannikis , Stefanos & Nikandrou , Irene .(2013), " The impact of corporate Entrepreneurship and High-Performance Work Systems on Employees' Job Attitudes: Empirical Evidence from Greece during the Economic Downturn ", *The International Journal of Human Resource Management* , Publishing models and article dates explained , Published online: 29 Apr 2013 , Article Views: 62:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.778316#.Uh1ohNLJT6I> .
17. Goessl, Leigh.(2013), " What is a high-performance organization (HPO)? ", September 09, 2013.  
<http://www.helium.com/items/802036-an-overview-of-the-high-performance-organization>.
18. Goetsch , David L. & Davis, Stanley B. (2010), *"Quality management for organizational excellence , introduction to total Quality"* , 6<sup>th</sup> edition . pearson prentice – Hall New Jersey.
19. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001), "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22No. 479, p. 491 (special issue).
20. Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane & Camp, S. Michael and Sexton Donald L. (2002 ), " Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives :  
[www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf).
21. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1<sup>st</sup> ed., New York.
22. Hitt, Michael A & Ireland R. Duane & Camp S. Michael and Sexton , Donald L. (2013), " Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives",  
<http://www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf> .
23. Hunter, M. Gordon, & Long , A. Wayne, (2011), "Adopting The Entrepreneurial Process in The Study Of Information Systems and Small Business". *European Journal of Information Systems* , Vol. 7, No. 2 , pp 1-14.
24. Klein , Peter G. & Mahoney , Joseph T. & McGahan , Anita M. and Pitelis , Christos N. (2012), " Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations ".
25. Kok , Jan de & Hartog , Deanne den .(2006), " High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms ", *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs* , working paper series of EIM Business and Policy Research, February 2006.  
<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/N200520.pdf>.



26. Kraus , Sascha & Kauranen , Ilkka.(2009), " Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? ", Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1, 2009, [http://www.business-and-management.org/library/2009/4\\_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf](http://www.business-and-management.org/library/2009/4_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf) .
27. Miles ,Morgan and Darroch ,Jenny ,(2006) ,"Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes , and the cycle of Competitive advantage ".Journal of Eurpean of Marketing .
28. Miller, J. & Claire McCartney, C. (2010). Sustainable Organisation performance What really makes the difference? [www.cipd.co.uk/shapingthefuture](http://www.cipd.co.uk/shapingthefuture) .
29. Mcgee, J.E.(2006), " Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure ,and Process: Suggested Research Directions" , Entrepreneurship Theory & Practice ,Vol. 23, No.3 .
30. Mokaya ,Samuel Obino & Namusonge ,Mary and Sikalieh ,Damary .(2012)," The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition ", *International Journal of Arts and Commerce Vol. 1 No. 6 November 2012,PP: 128- 135* .
31. Mokaya ,Samuel Obino & Namusonge ,Mary and Sikalieh ,Damary .(2012)," The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition ", *International Journal of Arts and Commerce Vol. 1 No. 6 November 2012,PP: 128- 135* .
32. Musa, P. & Tulay, G.(2008) "*Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms*", Emerlad Management Review .
33. Paul Gompers, Anna Kovner, Josh Lerner, and David Scharfstein,(2008), " Performance Persistence in Entrepreneurship ", This Draft: July-2008. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-028.pdf>.
34. Petrakis, P.E,(2007), " The Effects of risk and time on Entrepreneurship International "Entrepreneurship Manag Journal, Vol 3 , [http:// www.ivsl.org](http://www.ivsl.org).
35. Popova , Daniela Dimitrova .(2011), " CORPORATE ENTREPRENEURSHIP – TOP MANAGEMENT TEAMS' KNOWLEDGE NETWORKS ", "Administration and Management" Varna Free University.
36. Ramendran , Charles & Gopalan Raman & Ramesh Kumar M. H & Beleya , Prashanth & Nodeson , Suresh.(2013)," ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY AND ITS IMPLICATIONS ON EMPLOYEES PRODUCTIVITY ", INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, FEBRUARY 2013 , <http://journal-archieves28.webs.com/298-316.pdf>.
37. Rensburg , Deryck J van .(2013), " Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? ", Journal of Management and Strategy Vol. 4, No. 1; 2013, pp:15-27 .
38. Rensburg , Deryck J van .(2013), " Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? ", Journal of Management and Strategy Vol. 4, No. 1; 2013, pp:15-27 .
39. Turner, D. & Crawford, M., (1994), "Competence Based Competition", 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York.
40. Welbourne , Theresa M.& Batt , Rosemary .(1999)," Performance and Growth in Entrepreneurial Firms: What do Unions do?", CAHRS Working Paper Series, Center for Advanced Human Resource Studies(CAHRs). <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=cahrswp>.

41. Whleen ,Thomas , L . & Hunger , David , Land , (2000), "Strategic Management and Business Policy ,Entering 21st Ceniury Global Society Upper Saddle River , Wesley Longman, pearson Prentice – Hall.U.S.A.
42. Workshop Arusha.(2013), " Reating the High Performance Organization Leading and Growing Your Business to Achieve Exceptional Results Become a High Performance Workplace", Date: 23 – 27/09/2013,  
<http://disneytz.com/workshops/2013/Creating%20High%20Perfomance%20Organization.pdf>.
43. Zhang, Yanlong & Zhang, Xiu'e . (2012) "The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China", Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4 Iss: 2, pp.132 – 142 , © Emerald Group Publishing Limited .
44. Zhang,Xiao & Yonggui ,Wang & Yang ,Zgong and Wang, Qingxiao.(2006)" How Corporate Entrepreneurship Impacts Market Performance: a Disaggregated Approach Based on Evidence from China", Management of Innovation and Technology,Vol:1,Conference :21–23,June 2006.
45. Dissanayake , Srinath.(2013)," Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship ", Munich Personal RePEc Archive , MPRA Paper No. 47848, posted 27. June 2013 04:46 UTC , 26. June 2013, Online at: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/47848/>.