



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The impact of chameleon human resources in entrepreneurial orientation: An analytical descriptive study of the opinions of a sample of workers in some commercial shopping centers in the city of Mosul

Lecturer Dr. Ibrahim. M. Jassim
Nineveh Technical Institute
Northern Technical University
ibrahim.dalli@yahoo.com

Assist. Prof. kifah. A. Muhaimid
College of Administration and Economics
Tikrit University
kefahaljanabi@tu.edu.iq

Assist. Lecturer: Amer. S. Abd
Al-Hadba University College
amersime67@gmail.com

Abstract:

The study aimed to determine the concept of chameleon human resources, and its impact on the entrepreneurial trend. The research included two main variables, the first (the independent variable), human resources, the chameleon, and it included three sub-dimensions: (flexibility, adaptation, and control), the second main variable (the dependent variable) is the entrepreneurial orientation and it included two sub-dimensions (creative and proactive). The study population consisted of workers in commercial shopping centers in the city of Mosul. A simple random sample was selected, 55 questionnaires were distributed to it, and 45 questionnaires were retrieved. The study relied on the descriptive analytical approach using the statistical software package (SPSS, V24). In light of this, the following question was determined to be the limits of the study problem as follows: (What is the impact of chameleon HR on entrepreneurial orientation?). A hypothetical chart has been developed that shows the nature of the relationship between the two dimensions with their variables, and it was clarified by a set of hypotheses. The study reached a set of conclusions, the most important of which are: There was a significant impact of chameleon human resources in the entrepreneurial trend. The study concludes with a set of necessary recommendations for the organizations concerned with the study, perhaps the most important of which is the interest in adopting HR Chameleon, In order to enhance the entrepreneurial orientation in business organizations. As well as presenting a set of proposals for areas of future studies related to the variables of the current study.

Keywords: chameleon human resources, entrepreneurial orientation, flexibility, creativity.

تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض مراكز التسوق التجارية في مدينة الموصل

م.م. عامر سامي عبد
كلية الحدياء الجامعة

أ.م. كفاح عباس محميد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

م.د. إبراهيم محمد جاسم
المعهد التقني نينوى
الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص:

هدفت الدراسة الى تحديد مفهوم الموارد البشرية الحرباء، وتأثيره في التوجه الريادي. وقد تضمن البحث متغيرين اساسيين الاول (المتغير المستقل) الموارد البشرية الحرباء وقد اشتمل على ثلاث ابعاد فرعية هي (المرونة، التكيف، المراقبة)، أما المتغير الرئيس الثاني (المتغير المعتمد) هو التوجه الريادي وقد تضمن بعدين فرعيين هما (الابداعية، الاستباقية). تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز التسوق التجارية في مدينة الموصل. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزع عليها (55) استبانة، وتم استرجاع (45) استبانة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الحزمة البرمجية الاحصائية (SPSS V.24). وفي ضوء ذلك حُدد التساؤل التالي ليكون حدود مشكلة الدراسة على النحو الآتي: (ما تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي؟). وقد جرى وضع مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين البعدين بمتغيراتها، وأوضحته مجموعة من الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تحقق وجود تأثير معنوي للموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي.

وتختم الدراسة بجملة من التوصيات الضرورية للمنظمات المعنية بالدراسة ولعل أهمها، الاهتمام بتبني (الموارد البشرية الحرباء: HR Chameleon)، من أجل تعزيز التوجه الريادي في منظمات الأعمال، فضلاً عن تقديم مجموعة من مقترحات لمجالات الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الحرباء، التوجه الريادي، المرونة، الإبداعية.

المقدمة

تطورت المنظمات في عصر المعلوماتية والمعرفة لتبحث عن الوسائل التي تبقىها على قيد الحياة وتمكنها من مواكبة البيئة والعصر الرقمي الذي سيضع المنظمات على عتبة الحكمة التنظيمية، وقد دخلت المنظمات في عصر التلون والتغيير مع الظروف والمواقف السائدة وبالتالي ستكون هناك ضرورة الى موارد بشرية حرباء التي تحاول التغيير وفقاً للتغيير البيئي. إذ تحاول ادارة المنظمات قيادة هذه الموارد بطريقة استباقية وليس بطريقة رد الفعل. ويقع على عاتق ادارة المنظمة البحث عن وسائل البقاء والنمو، ومعرفة ما يريده العاملين في المنظمة، مثل توقعاته لأنه حكم في الاختيار، ومعرفة ما هي اهداف العاملين واتجاهاتهم، وما هي المتغيرات التي تصاحب العاملين والتي يمكن التحكم بها او تجنبها من خلال التلون والتوافق معها.

مشكلة البحث: تنبع مشكلة الدراسة لما يشهده عالم الاعمال اليوم من المنافسة الشديدة، والتغيير المتسارع نحو تقديم خدمات متطورة تتناسب مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم، وفي ظل هذا التطور، اصبح على المنظمات البحث عن فلسفة ذات رؤية اشمل، تعتمد على اختيار المجالات التي تضمن لها تحقيق اداء متفوق، فنتج عن ذلك ظهور مفهوم الموارد البشرية الحرباء لتطوير

التوجه الريادي والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات وعلى وجه الخصوص مراكز التسوق التجارية في مدينة الموصل التي تعمل في ظروف بيئية غير مستقرة، حيث أصبح البقاء فقط للمنظمات التي تتمكن من ان تكون أكثر ريادية في الاسواق والتي تمكنها من تحقيق الفائدة العالية للزبون والمنظمة، فضلاً عن حالات اللا وضوح الذي يكتنف هذا المفهوم لما له من حداثة، هذا كله دفع الباحثين بدراستهم الحالية إلى التقصي عن معرفة تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي، ومن ثم يمكن توضيح مشكلة الدراسة في تساؤل عام هو (تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي).

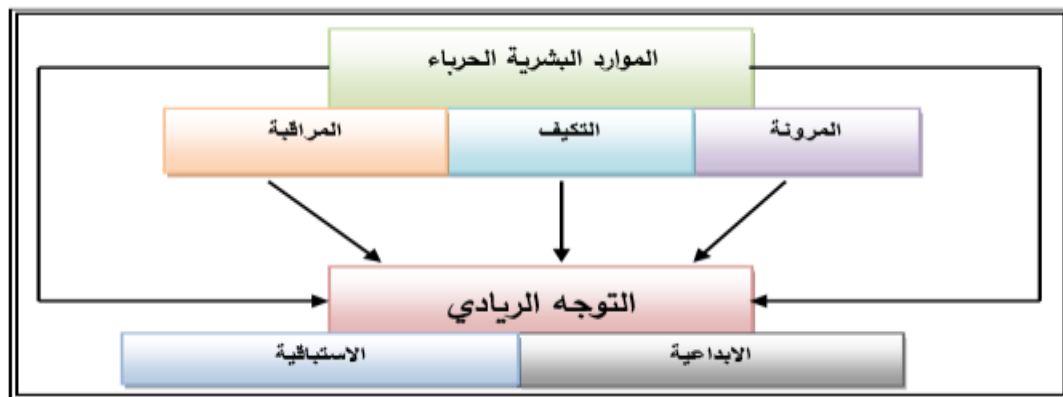
اهمية البحث:

1. التعرف على موضوع الموارد البشرية الحرباء والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية.
2. توجيه انتباه المنظمات، وخاصة منظمات الاعمال، إلى تأثير وأهمية الموارد البشرية الحرباء كأداة معززة لتنفيذ التوجه الريادي.
3. تأخذ هذه الدراسة أهميتها من معالجة موضوع تأثير HR chameleon في دعم وتعزيز التوجه الريادي في المنظمات قيد الدراسة، مع التركيز على دراسة ميدانية تشمل مراكز التسوق ضمن مدينة الموصل.

اهداف البحث:

1. توضيح مفهوم HR Chameleon وفقاً للبيئة المتغيرة والسريعة.
2. يسعى البحث الى تقديم إطار نظري عن مفهوم التوجه الريادي وابعادها اضافته الى تقديم إطار عملي يهدف الى تحقيق الاتي:
- تشخيص ابعاد الموارد البشرية الحرباء المعتمدة لدى المنظمات عينة البحث.
- تشخيص ابعاد التوجه الريادي لدى منظمات عينة البحث.
3. تحديد تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي لدى عينة البحث.
4. تقديم المقترحات لمنظمات عينة البحث بخصوص الموارد البشرية الحرباء وتأثيرها ومكانة منظماتهم في السوق من خلال بناء توجه ريادي.

المخطط الفرضي للبحث: لغرض معالجة المنهجية المتمثلة بـ مشكلة الدراسة وفرضياتها، يتطلب بناء مخطط متكامل يوضح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للدراسة، والتي تشير إلى التصورات والإجابات الأولية لفرضياتها. اعتمدت الدراسة الحالية مخططاً افتراضياً يوضح العلاقة المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد الموارد البشرية الحرباء (المرونة، التكيف، المراقبة) في التوجه الريادي.

حدود البحث:

١. الحدود المكانية: اشتمل البحث على عينة مختارة من مراكز التسوق التجارية في مدينة الموصل.
 ٢. الحدود الزمانية: حددت مدة البحث التي أجراها الباحثين من ٢٠٢١/٥/١ ولغاية ٢٠٢١/١٠/١٠.
- منهج البحث وادواته:** اعتمد الباحثون في التصدي لموضوع الدراسة وتساؤلاتها، اسلوب الوصف التحليلي. إذ تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري على المصادر المتاحة، والدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاعتماد على الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) في تغطية الموضوع، وفيما يخص الجانب العملي فقد اعتمد على استمارة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثلة بالعاملين في مراكز التسوق التجارية، حيث تم اخذ عينة عشوائية منهم بلغت (55) فرداً، استرد منها (45) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، قام الباحثون بتحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS. جرى استخدام التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، الانحدار المتعدد، استخدام اختبار (R^2)، استخدام اختبار (f). وقد صممت فقرات هذا المجال باستخدام مقياس (ليكرت الخماسي)، الذي اشتمل على درجات الاستخدام التالية: (5) موافق بشدة (4) موافق و (3) موافق الى حد ما و (2) غير موافق و (1) غير موافق بشدة.

المبحث الثاني**اولاً. الموارد البشرية الحرباء HR Chameleon:**

١. **لماذا الحرباء:** اشار (Wollard, 2016: 2) ان الحرباء تكون مجهزة بخلايا جلدية تسمى (كروماتوفورس) التي تحتوي على مجموعة من الصفات التي تسمح للحرباء بتغيير ألوان اجسامهم كلياً او جزئياً، إذ يفرز جسد الحرباء الهرمونات التي تحفز (كروماتوفورس) لإعادة توزيع الاصباغ، هذا يعني ان الحرباء لديها قدرة غير عادية على الاندماج بالبيئة تماماً المحيطة بها. واضاف (Wollard) ان هذا يعني ان الحرباء تتخذ الظل الاخضر الرقيق كورقة الحماية، او تتلاشى اللون البني على جذع شجرة لا تحتوي على الاوراق. ووضح (Tonder, 2004: 53) ان التحول التنظيمي أصبح أكثر مفاهيم التغيير استخداماً في عصرنا. وركز (Dombai, 1999: 72) على ضرورة ان تتبنى المنظمات نهج الحرباء على الفرضية الاساسية التي تنطبق في كل مكان وهي ان المورد البشرية سيفعل كل ما هو ضروري لتحقيق الاداء العالي. وسيبتكر مخططات ضرورية لحماية ذلك الاداء، وان السمة الاعظم لنهج الحرباء هي مرونتها في عالم متغير بسرعة، وهذا يعني ان الحرباء تعني ادارة التنوع وهي التي تمكن الاشخاص لأداء طاقاتهم، وهي مهمة بشكل حاسم للعمل الايجابي للنجاح في اهدافه، طالما ان القوى العاملة الجديدة المتنوعة نتيجة العمل الايجابي لم تتم ادارتها. واضاف (Dombai, 1999: 77) ان عملية انشاء HR Chameleon يمر بثلاث مراحل في التطور هي (العمل الايجابي، تقييم الاختلافات، ادارة التنوع)، حيث ان التحول الى HR Chameleon يتطلب فهم سلوك الافراد في كل مرحلة من المراحل يمكن قيادة

المنظمة من تكيف أسلوب قيادتهم مع المتطلبات المحددة لكل مرحلة. يقدم نموذج الحرباء ثلاثة تحسينات مهمة على نماذج النظرية التنظيمية التقليدية:

أ. يشدد على التعلم المستمر من بيئة الأعمال باستخدام الذكاء التنافسي لتوجيه التغييرات التي تحتاج الشركة إلى إجرائها.

ب. تم تصميم منظمة (التفكير الحرباء) Thinking Chameleon مبدئيًا لإعادة التشكيل المستمر لهيكل فريق المنظمة للعثور على أفضل ما يناسب بيئة الأعمال والاستفادة من الفرص.

ج. تركّز الاستعارة على التزام متبادل قوي بين الفرد والشركة بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية قوية.

٢. مفهوم وخصائص الموارد البشرية الحرباء: يمكن للمنظمات أن تعمل مثل الحرباء وتكتسب ميزة تنافسية في بيئة العمل من خلال الاستثمار الفعال للموارد البشرية والكفاءات الفريدة التي لا يمتلكها الآخرون، إذ يمكن تعزيز هذه الميزة من خلال تقليد الحرباء وهذا يتم عن طريق:

(Mhizha, 2014: 219)

أ. التخطيط باشتراك العاملين.

ب. إدارة عمليات أعمال العاملين بطريقة منظمة.

ج. تحديد المواهب وتطويرها.

وأشار (Heerden, 2018: 203) أن على مدير الموارد البشرية أن يدير مجموعة من القدرات التي تربط نطاق المهن البشرية مع التركيز على المهارات البشرية والتي تشمل (القدرة على العمل ضمن فرق، حل المشكلات، القدرة على التكيف، المهارات الإدارية خاصة المهارات الاجتماعية). والموارد البشرية الحرباء هي الموارد التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع تأثيرات البيئة، ولها القدرة على محاكاة استراتيجيات المنظمات المنافسة وتأخذ هذه الموارد صفاتها من الخصائص والقدرات التي يمتلكها كائن الحرباء وكما يتضح في الجدول (١):

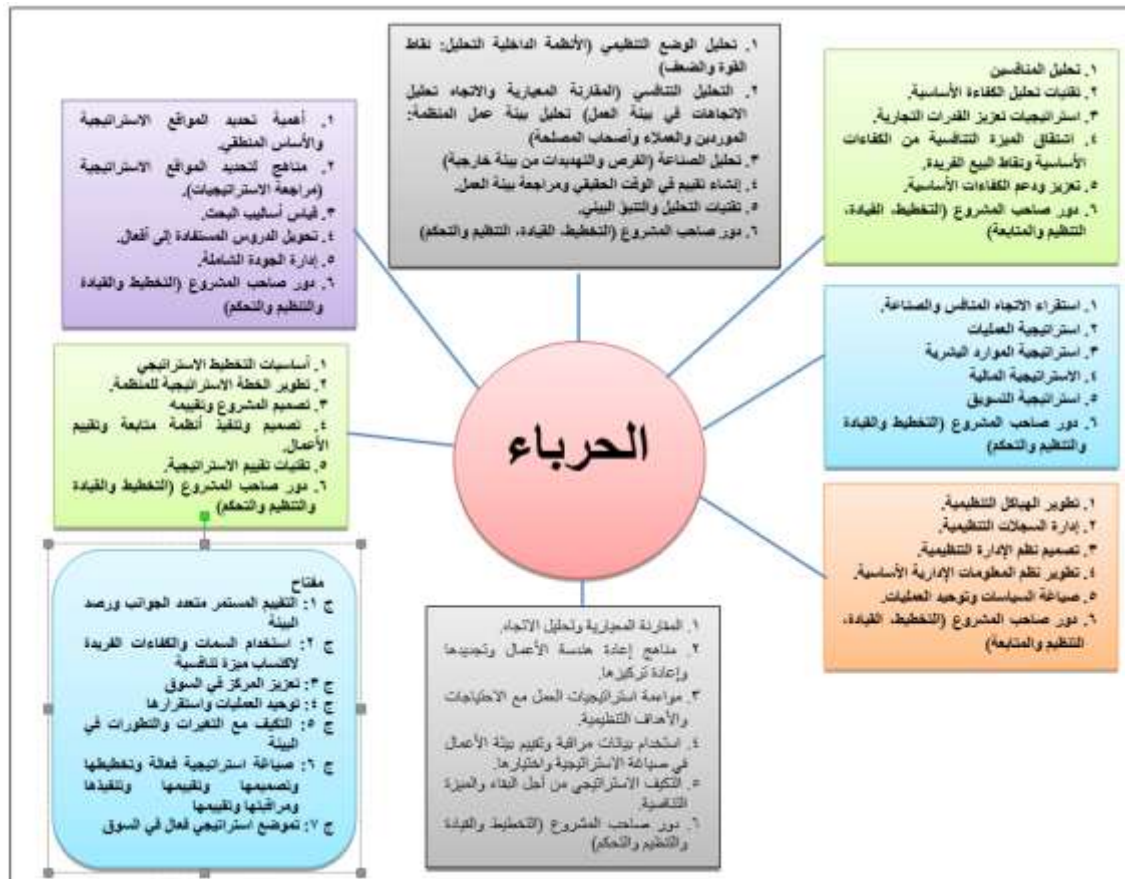
الجدول (١): يمثل خصائص الموارد البشرية الحرباء

ت	خصائص كائن الحرباء	خصائص الموارد البشرية الحرباء
١	قدرة للعنين بالتحرك بشكل مستقل عن الأخرى	نظرة مستمرة ومتعددة المحاور لمراقبة البيئة، وتصحبها قدرة على الاستجابة الفعالة مع البيئة.
٢	لسان يمكن إطلاقه لصيد الفريسة	توظيف السمات والقدرات الفريدة للعاملين لكسب ميزة تنافسية، ومن ثم العمل على تعظيم هذه القدرات التي يفتقر إليها المنافسون.
٣	أقدام خاصة قادرة على امساك الأشياء	تدعيم مركز المنظمة التنافسي وجعل المنظمة مقاومة للاهتزازات في منطقة عملها.
٤	ذيل طويل يدعم توازن الجسم وقادر على المناورة	المعايرة واستقرار العمليات، والتي تمنح المنظمة تأسيس قيمة لها في السوق.
٥	خلايا الجلد قادرة على تغيير لونها	التكيف مع التغييرات والتطورات في البيئة، وهذا التكيف يجب أن يركز على البقاء وتقويم الرؤية الاستراتيجية.
٦	حركات حذرة ومدروسة	صياغة وتنفيذ استراتيجية فعالة، من خلال الحذر والحيطة عندما تجري إدارة الموارد البشرية حساباتها من أجل ضمان مستقبل ناجح.

ت	خصائص كائن الحرباء	خصائص الموارد البشرية الحرباء
٧	قدرات تمرکز استراتيجية	التمرکز الاستراتيجي من أجل البقاء، إذ ان النظام لا يمكن ان يعمل بمعزل عن البيئة، وهنا يظهر دور واهمية التمرکز الاستراتيجي في نجاح الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

المصدر: العبادي، هاشم فوزي والخاقاني ضرغام محمد، (٢٠٢٠)، دور اللا تأكد الاستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحرباء: دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ٩٦-١١٣.

اما (Soto, 2000: 33-35) فقد حدد تسعة خصائص لـ HR Chameleon وهي (إعادة التكوين المستمر، أفراد ذوي مهارات عالية ومتنوعة، الهيكل القائم على الفريق، عمليات التحسين الموازية، المسح البيئي المستمر، منظمة تعليمية، الالتزام للأفراد، الثقافة التنظيمية، هيكل المصفوفة). وأشار (Mhizha, 2014: 169) كما في الشكل (٢) الذي يوضح محتوى بناء قدرات الموارد البشرية الحرباء ذو الاولوية أن السمات السبع للنموذج لم يتم ترتيبها بترتيب هرمي، يمكن لأصحاب المصلحة اختيار إطار العمل الذي يجب اتباعه، اعتماداً على الاحتياجات المطروحة. في ضوء هذه الملاحظات، إذ يمكن ان يجمع أصحاب المصلحة جهودهم لبناء قدرات (HR Chameleon)، ورواد الأعمال بشكل فعال لكي يتبنوا الإدارة الاستراتيجية بشكل هادف.



الشكل (٢): محتوى بناء قدرات الموارد البشرية الحرباء ذو الاولوية بتصرف من قبل الباحثين

Source: Mhizha, A, (2014), Strategic Management Practices and Challenges: The Case of Small and Medium Scale Enterprises in Harare, a thesis degree of DOCTOR OF Philosophy (commerce), University of Zimbabwe, Faculty of Commerce.

٣. ابعاد HR Chameleon: حدد (Mhizha, 2014: 219) ابعاد HR Chameleon وتنتمثل بالتالي:

أ. المرونة: اشار (شلاكة وآخرون، ٢٠١٨: ٦٠) ان مرونة HR Chameleon هي القابليات المتاحة التي تملكها تلك الموارد البشرية من مهارات وسلوكيات التي يمكن ان تمنح المنظمة المرونة، في متابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية، وتحديد ممارساتها اللازمة وتطويرها وتنفيذها بشكل سريع لتحقيق أكبر قدر ممكن من المرونة المتأصلة في تلك الموارد.

واوضح (Salvador, 1997: 47) ان المرونة هي القدرة على الغير وفقاً للظروف المختلفة. واكد (Zolin et al., 2001: 1098) ان المرونة لـ HR Chameleon هي مقدرة الموارد البشرية على تسهيل مقدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب. و اشار (Salvendy & Karwowski, 2012: 237) انه يمكن دعم مرونة المنظمة من خلال الهيكل المناسبة للموارد الداخلية، وخاصة الموارد البشرية. وحدد (ادريس، ٢٠٢٠: ٦-٧) تسعة ابعاد لمرونة HR Chameleon وهي (مرونة سلوكية، مرونة مهارة، مرونة ممارسات، الاداء الابداعي، الاصاله الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، حساسية المشكلات، اتجاهات العاملين).

ب. التكيف: اشار (غنيه، ٢٠١٣: ٣٠) بانه تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء مواردها البشرية وعلى قدرتها على الانتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الادارة الجيدة للموارد البشرية هو الاساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها، يعبر التكيف عن الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها أو في البيئة الخارجية، وهو الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة. و اوضح (ليلي، ٢٠١٩: ٣١) ان إدارة الموارد البشرية يجب ان تتبنى استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر. وركز (Heerden, 2018: 202) على ضرورة أن تكون الموارد البشرية ذكية ومرنة وقادرة على التكيف والكفاءة ولديها القدرة على التعامل مع عدم اليقين والتغيير السريع. وحدد (Meijer & Jong, 2019: 4) استراتيجيات التكيف مفيدة أو مألوفة للمبتكرين هي:

- التدوير، مع تركيز الجهات الفاعلة على كل قيمة بالتتابع، والتأكيد على قيمة واحدة حتى يتم احلال قيمة أخرى بشكل كبير.

- التدرج، أو التغيير المتدرج، الذي يخفف من المقاومة بينما يشير إلى نوايا طويلة المدى.

- التهجين، وهو استراتيجية تتضمن الحفاظ على سياسات أو ممارسات متعددة ذات أسس وقيم مختلفة.

- حدة الذهن، وهي استراتيجية لصنع القرار لكل حالة على حدة، وعادة ما تستخدم التفكير القياسي.

- جدران الحماية، والفواصل الهيكلية التي تستوعب سياسات جديدة أو مختلفة داخل المنظمات دون تعريض المسؤولين لتضارب القيم.

- التحيز، والذي يستلزم استخدام القوة بشكل استراتيجي وتكتيكي لاستبعاد قيم معينة من عمليات صنع القرار.

ج. المراقبة: أشار كل من (Sultan & alhadraWi, 2015: 197) ان المراقبة تحدد القدرة على دعم ومراقبة التغييرات المفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة للسوق المتغير وهذا يتطلب معرفة تسويقية ومعرفة افتراضية، وكذلك تحدد المرونة السرعة التي تمنح المنظمة القدرة على التغيير في الاعمال استجابة للتغيرات التي تشمل المرونة في التخطيط وجميع العمليات الأخرى، والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في متطلبات السوق والربائن، ستكون لدى منظمة الحرباء القدرة على التنكر من المنافسين. وقد مكنهم هذا الإجراء من إتقان الحركة الاستراتيجية لمواجهة التغييرات المفاجئة ومحاولة التغلب عليها بكامل طاقتها، والتي تم إنشاؤها والقدرة على تكيف وضعها الداخلي، والخطط، والآلات، والمعدات من أجل الاستفادة من الفرص الحالية والافتراضية التي قد تحدث في المستقبل.

ومن خصائص HR Chameleon الأساسية كما بينها (AlGhazali, 2013: 65) هي الحذر الدائم من التغييرات غير المعروفة والمفاجئة في البيئة بحيث تكون في المواقف التي تمنحها القوة للدوران والتحرك حول المتغيرات البيئية، ولديها أجهزة استشعار لهذه البيئة بسبب وجود عيون يمكن من خلالها مشاهدة هذه البيئة ولديها القدرة على عرض ٣٦٠، وهذه الميزة تجعل HR Chameleon على أهبة الاستعداد لأي طارئ، وربما المفاجأة.

هذه الميزة جعلت من HR Chameleon تتحرك تحركاً دائماً في تحليل جميع بيانات البيئة على مختلف المستويات. وأوضح (Mhizha, 2014: 2017) ان المراقبة المستمرة والمتعددة الجوانب لبيئة الموارد البشرية تساعد في التكيف مع متطلبات بيئة التشغيل ولكن مع التركيز على احتياجاتها، ويجب ألا يركز الرصد البيئي على جانب واحد فقط في كل مرة، بل متعدد الجوانب لضمان فعالية آليات الاستجابة والتعديلات.

ثانياً. التوجه الريادي:

١. مفهوم التوجه الريادي: عرف (Razak & Othman, 2012: 165) التوجه الريادي انه رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية. وأشار (دحماني، ٢٠١٨: ٧) ان التوجه الريادي يعني تبني المنظمة للأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات وتكون السباقية من بين منافسيها مع تحمل المخاطرة ومعرفة متغيرات البيئة الخارجية مما يمكنها من إيجاد قيمة جديدة للمنظمة. وبين (Hughes et al, 2007: 652) إلى ان الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين اساسيين اولاً: ما الوسيلة التي تساعد المنظمة على توسيع نطاق عملها من اجل تمكينا الدخول في اسواق جديدة لزيادة مدخلاتها؟ وثانياً: كيفية استخدام المنظمة الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس وبذكاء؟

٢. ابعاد التوجه الريادي:

أ. الإبداعية: عدّ (Clercq et al, 2007: 480) التوجه الريادي موقفاً استراتيجياً متكوناً من ميل المنظمة تجاه الابداعية من خلال ترك الممارسات القديمة وتبني الافكار الجديدة، فضلاً عن الاستباقية وهي تعني التغلب على المنافسين عن طريق استغلال الفرص، وتحمل المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة او الدخول الى الاسواق جديدة.

ب. الاستباقية: أشار (Siebert, 2016: 870) ان الاستباقية هي قدرة الفرد على توقع التغييرات أو احتياجات السوق؛ القدرة على التصرف قبل حدوث التغييرات، بدلاً من انتظار حدوثها ثم

الاستجابة. الاستباقية هي سمة من سمات رواد الأعمال الذين يسعون إلى أن يصبحوا قادة في سوقهم، واستكشاف الفرص وتوقع الطلب المستقبلي، وتطوير منتجات أو خدمات جديدة قبل منافسيهم. وأوضح كل من (García & Calvo, 2020: 5) أن الاستباقية تقود رواد الأعمال إلى محاولة التحسين باستمرار، والبحث عن بدائل مختلفة لتحقيق أهدافهم، وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة والتنبؤ بالنتائج المحتملة لقراراتهم. والاستباقية كما حددها (كامل و حسن، ٢٠١٦: ١٠) هي جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تظهر فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤية المستقبلية قبل المنافسين، فالمدیر الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها

بهدف التعرف على ماهية الأبعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية المعتمدة في مخطط الدراسة وفرضياتها وطبيعة علاقة التأثير بين HR Chameleon والتوجه الريادي، فقد جرى تخصيص هذا المبحث لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل مستوى أهميتها والتحقق من مدى سريان مخططها الفرضي واختبار فرضياتها. واعتماداً على ما تقدم فقد قسم هذا الفصل على المحاور الآتية:

المحور الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل مستوى أهميتها.

المحور الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المحور الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل مستوى أهميتها

يتناول هذا المبحث وصفاً طبيعياً لبعدي الدراسة الرئيسة والمتمثلة HR Chameleon بُعداً مستقلاً والتوجه الريادي بُعداً معتمداً، وتحقيقاً لذلك جرى استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة على فقرات المقياس لكل من البعدين وباستخدام برنامج (SPSS)، وللتعرف على درجة اتفاق وعدم اتفاق أفراد عينة الدراسة تجاه متغير دون آخر، فقد منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات على مقياس (ليكرت) الخماسي. واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث إلى:

أولاً. وصف متغيرات HR Chameleon وتشخيصها: تتضمن هذه الفقرة وصف طبيعة متغيرات HR Chameleon التي أسهمت في بناء فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وعلى النحو الآتي:

١. المرونة: تشير معطيات الجدول (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X_1-X_5) الخاصة بمتغير المرونة، إذ تشير النسب إلى (89%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (4%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(7%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.2178) وانحراف معياري (0.669). أما أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير فهو X_2 (يمتلك أفراد المنظمة القدرة على إدارة تقلبات العمل من خلال المهارات

المختلفة). وبنسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (53%) وبوسط حسابي قدره (4.488) وانحراف معياري (0.626). فيما جاءت الفقرة X_1 (يستطيع العاملون في منظماتنا من انجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة) بأقل نسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (18%) وبوسط حسابي قدره (3.955) وانحراف معياري (0.705).

الجدول (٢): يمثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرونة

الفقرات	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		اتفق إلى حد ما (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X_1	18%	8	64%	29	13%	6	4%	2	0%	0	0.705	3.9556
X_2	53%	24	44%	20	0%	0	2%	1	0%	0	0.626	4.4889
X_3	29%	13	64%	29	2%	1	4%	2	0%	0	0.683	4.1778
X_4	51%	23	49%	22	0%	0	0%	0	0%	0	0.505	4.5111
X_5	24%	11	53%	24	16%	7	7%	3	0%	0	0.824	3.9556
المؤشر الكلي	33%	15	56%	25	7%	3	4%	2	0%	0	0.669	4.2178
	89%		7%		4%							

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

٢. التكيف: تشير معطيات الجدول (٣) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X_6-X_{10}) الخاصة بمتغير التكيف، إذ تشير النسب إلى (94%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (2%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(4%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.2756) وانحراف معياري (0.642). أما أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير فهو X_{10} (يستجيب الافراد العاملين في منظماتنا بشكل إيجابي للتطورات في بيئة التشغيل الخاصة بهم) وبنسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (38%) وبوسط حسابي قدره (4.755) وانحراف معياري (0.434). فيما جاءت الفقرة X_8 (يحتاج الافراد العاملين في منظماتنا إلى وضع استراتيجيات التكيف لضمان البقاء في بيئتها) بأقل نسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (9%) وبوسط حسابي قدره (3.977) وانحراف معياري (0.735).

الجدول (٣): يمثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التكيف

الفقرات	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		اتفق إلى حد ما (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X_6	40%	18	64%	29	13%	6	4%	2	0%	0	0.726	4.2889
X_7	24%	11	44%	20	0%	0	2%	1	0%	0	0.625	4.1333
X_8	20%	9	64%	29	2%	1	4%	2	0%	0	0.735	3.9778

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (١)		لا اتفق (٢)		اتفق إلى حد ما (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.670	4.2222	0%	0	0%	0	0%	0	49%	22	31%	14	X9
0.434	4.7556	0%	0	7%	3	16%	7	53%	24	76%	34	X10
0.642	4.2756	0%	0	2%	2	7%	3	56%	25	38%	17	المؤشر الكلي
		2%		4%		94%						

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

٣. المراقبة: تشير معطيات الجدول (٤) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X₁₁-X₁₅) الخاصة بمتغير المراقبة، إذ تشير النسب إلى (84%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (7%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(9%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.0311) وانحراف معياري (0.799). أما أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير فهو X₁₄ (يمتلك العامل في منظمنا القدرة على مراقبة وتقييم البيئة من حولها) ونسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (20%) وبوسط حسابي قدره (4.400) وانحراف معياري (0.825). فيما جاءت الفقرة X₁₃ (تتقف منظمنا عاملها حول المتطلبات القانونية واللوائح) بأقل نسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (16%) وبوسط حسابي قدره (3.688) وانحراف معياري (0.995).

الجدول (٤): يمثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المراقبة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (١)		لا اتفق (٢)		اتفق إلى حد ما (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.613	4.1778	0%	0	0%	0	11%	5	60%	27	29%	13	X11
0.825	4.0000	0%	0	7%	3	13%	6	53%	24	27%	12	X12
0.982	3.8889	2%	1	11%	5	7%	3	56%	25	24%	11	X13
0.579	4.4000	0%	0	0%	0	4%	2	51%	23	44%	20	X14
0.995	3.6889	2%	1	16%	7	9%	4	58%	26	16%	7	X15
0.799	4.0311	0%	0	7%	3	9%	4	56%	25	29%		المؤشر الكلي
		7%		9%		84%						

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

ثانياً. وصف متغيرات التوجه الريادي وتشخيصها:

١. الإبداعية: تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X₁₆-X₂₀) الخاصة بالإبداعية، إذ تشير النسب إلى (79%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (14%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(7%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط

حسابي (3.777) وانحراف معياري (0.976). أما أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير فهو X_{16} (تركز إدارة المنظمة على تقديم الخدمات المتميزة في السوق) وبنسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (42%) وبوسط حسابي قدره (4.400) وانحراف معياري (0.539). فيما جاءت الفقرة X_{18} (نتجه نحو فتح فروع جديدة باستمرار) بأقل نسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (9%) وبوسط حسابي قدره (3.422) وانحراف معياري (0.976).

الجدول (٥): يمثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الابداعية

الفقرات	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		اتفق إلى حد ما (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X16	7	16%	26	58%	5	11%	4	9%	3	7%	3.6667	1.066
X17	19	42%	25	56%	1	2%	0	0%	0	0%	4.4000	0.539
X18	9	20%	26	58%	5	11%	3	7%	2	4%	3.8222	0.983
X19	6	13%	25	56%	7	16%	3	7%	4	9%	3.5778	1.097
X20	4	9%	27	60%	4	9%	4	9%	6	13%	3.4222	1.196
المؤشر الكلي	9	20%	26	58%	4	7%	3	7%	3	7%	3.7778	0.976
	79%		7%		14%							

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

٢. الاستباقية: تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X_{21} - X_{25}) الخاصة بالاستباقية، إذ تشير النسب إلى (82%) من عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (6%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(12%) من عينة الدراسة متفقون لحد ما في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.093) وانحراف معياري (0.809). أما أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير فهو X_{25} (تسبق إدارة منظمنا منافسيها في البدء بعرض خدمات جديدة) وبنسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (60%) وبوسط حسابي قدره (4.600) وانحراف معياري (0.495). فيما جاءت الفقرة X_{24} (تعتمد إدارة منظمنا التقنيات الحديثة في أنشطتها قبل المنافسين) بأقل نسبة الإجابة ب (اتفق بشدة) (13%) وبوسط حسابي قدره (3.777) وانحراف معياري (0.876).

الجدول (٦): يمثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستباقية

الفقرات	اتفق بشدة (٥)		اتفق (٤)		اتفق إلى حد ما (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X21	7	16%	27	60%	6	13%	2	4%	3	7%	3.7333	1.009
X22	18	40%	18	40%	7	16%	2	4%	0	0%	4.1556	0.851
X23	18	40%	20	44%	5	11%	2	4%	0	0%	4.2000	0.814

الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	اتفق إلى حد ما (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			%	ت	%	ت	%	ت		
X24	6	13%	29	64%	4	9%	1	2%	3.7778	0.876
X25	27	60%	18	40%	0	0%	0	0%	4.6000	0.495
المؤشر الكلي	15	33%	22	49%	2	4%	1	2%	4.0933	0.809
		82%				12%		6%		

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

المحور الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات التأثير بين الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية، وسيجري التحقق من مدى صحة الفرضيات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة من خلال الآتي:

تحليل التأثير بين متغيرات البحث

أولاً. تأثير الموارد البشرية الحربية في التوجه الريادي: يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الأولى التي تشير إلى أن "لا يوجد تأثير معنوي بين HR Chameleon والتوجه الريادي"، إذ يتضح من الجدول (٧) وجود تأثير معنوي HR Chameleon بدلالة متغيراتها في التوجه الريادي. ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29.678) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.836) ضمن مستوى معنوية (0.05)، إذ يتضح معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أن (0.685) من التوجه الريادي يفسره HR Chameleon في المنظمة المعنوية بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) الذي يدل على أن (0.500) من التوجه الريادي في المنظمة المعنوية بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من HR Chameleon، وعلى ضوء ما تقدم سيتم رفض فرضية العدم (لا يوجد تأثير معنوي بين HR Chameleon والتوجه الريادي) وقبول الفرضية البديلة (يوجد تأثير معنوي بين HR Chameleon والتوجه الريادي).

الجدول (٧): يمثل تأثير HR Chameleon في التوجه الريادي

R^2	F		HR Chameleon		البعد المستقل
	الجدولية	المحسوبة	B_1	B_0	البعد المعتمد
0.685	2.836	29.678	0.500	0.824	التوجه الريادي

N = 45

* P < 0.05

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

ثانياً. تأثير الموارد البشرية الحربية في التوجه الريادي على مستوى المتغيرات الفرعية: تشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل متغير من متغيرات HR الحربية في متغيرات التوجه الريادي إلى الآتي:

١. تُظهر مؤشرات الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لمتغيرات HR Chameleon في متغير الابداعية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.075) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.836) وضمن مستوى معنوية (0.05) ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.680).
٢. تُشير مؤشرات الجدول (٨) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات RH الحرباء في متغير الاستباقية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.563) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.836) وضمن مستوى معنوية (0.05) ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.47).
- الجدول (٨): يمثل علاقات تأثير متغيرات HR Chameleon في كل متغير من

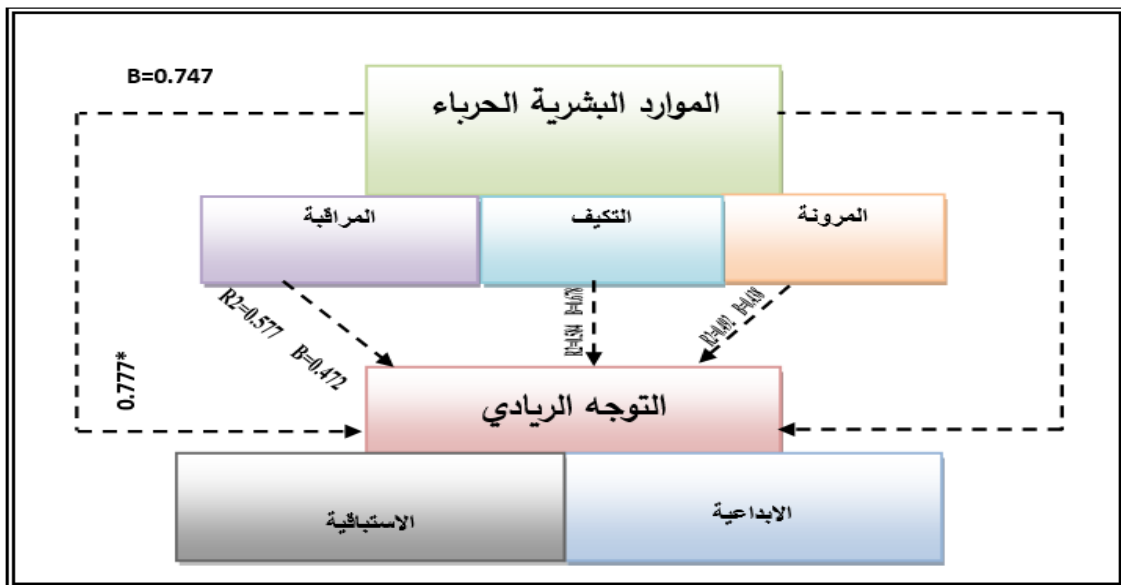
متغيرات التوجه الريادي

F		R^2	HR Chameleon				البُعد المستقل	
الجدولية	المحسوبة		B_3	B_2	B_1	B_0	البُعد المعتمد	
2.836	29.075	0.680	0.945 (6.232)*	0.497 (3.057)*	0.127 (2.586)*	2.022	الابداعية	التوجه الريادي
2.836	12.563	0.479	0.624 (4.470)*	0.396 (2.641)*	0.372 (2.860)*	2.453	الاستباقية	

N = 45

* P < 0.05

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS. مما سبق يتضح إن قيم الأثر للموارد البشرية الحرباء والتوجه الريادي في المنظمة المعنوية بالدراسة قيم ايجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وعند مستوى معنوية (0.05) وتؤشر هذه النتائج رفض فرضية العدم (لا يوجد تأثير معنوي للموارد البشرية الحرباء في كل متغير من متغيرات التوجه الريادي)، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى (يوجد تأثير معنوي للموارد البشرية الحرباء ف كل متغير من متغيرات التوجه الريادي). وبعد الانتهاء من وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها وسريانها سيجري اعتماد مخطط الدراسة الفرضي المختبر الشكل (٣).



الشكل (٣): مخطط البحث الفرضي المختبر

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً. النتائج:

١. لقد زادت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها. مما يستوجب تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد لتصبح أكثر اندماجاً باستراتيجيات المنظمة وتربطهما معها علاقات التفاعل والتكامل.
 ٢. يوجد مستوى عالٍ من HR Chameleon في مركز التسوق التجارية، وهذا يشير إلى اهتمام هذه المنظمات HR Chameleon، وتحديداً فيما يتعلق بمتغير التكيف، إذ يستجيب الأفراد العاملين في مراكز التسوق بشكل إيجابي للتطورات في بيئة التشغيل الخاصة بهم.
 ٣. هناك مستوى عالٍ من التوجه الريادي في المنظمة قيد الدراسة، وهذا يدل على وعي هذه المنظمات بأهمية تعزيز التوجه الريادي، وتحديداً (تسبق إدارة منظمتنا منافسيها في البدء بعرض خدمات الجديدة).
 ٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير كبير بين HR Chameleon في التوجه الريادي. يحدد هذا التأثير القيمة المحسوبة لـ (F)، والتي كانت قيمتها (29.678)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.836) ضمن مستوى معنوي قدره (0.05).
 ٥. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير كبير لأبعاد HR Chameleon (المرونة، التكيف، المراقبة) على التوجه الريادي. حيث تمت الإشارة إلى أعلى تأثير للبعد (الابداعية) في التوجه الريادي، يتم تعزيز هذا التأثير من خلال القيمة المحسوبة لـ (F) البالغة (29.075)، والتي تعد أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.836) في مستوى معنوي قيمته (0.05).
- ثانياً. التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات السابقة خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات تمثلت بالآتي:
١. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام الأفراد لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل.
 ٢. الاهتمام بتبني HR Chameleon، من أجل تعزيز التوجه الريادي في منظمات الأعمال.
 ٣. انسجاماً مع نتائج الدراسة التي أظهرت التأثير بين متغيري الدراسة الرئيسية والفرعية، نظراً لوجود هذا التأثير، يقترح الباحثون أن تولي إدارة المنظمات المزيد من الاهتمام لهذا التأثير. بما يؤدي إلى تحقيق التميز الكبير سواء في HR Chameleon أو في مجال التوجه الريادي بهدف تحقيق أهداف المنظمة واستغلال الفرص واكتشاف البيئة.
 ٤. ضرورة قيام الإدارة العليا بالجامعة بتبني مبدأ المقارنة المرجعية، وذلك بنقل مفهوم HR Chameleon إلى مؤسساتنا من خلال عمليات التوأمة.
 ٥. ضرورة استقطاب واستبقاء الرياديين في مجال الريادة، وذلك لما لهم من تأثير كبير في توفير الظروف المناسبة لتطبيق HR Chameleon والتوجه الريادي.
 ٦. ضرورة مراعاة أبعاد التوجه والتي تشمل (الابداعية، الاستباقية)، والتركيز على بعد الابداعية، وهو توفير البنية التحتية اللازمة وتوافر الموارد البشرية اللازمة.

المصادر**اولاً. المصادر العربية:**

١. داوده، ره نج محمد نوري داوده وسلمان دلوفان امين، (٢٠١٤)، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك، مجلة جامعة زاخو، المجلد: ٢(B)، العدد ٢، ص ٤٣٤-٤٥١.
٢. شلاكة، طارق كاظم ولايز واثق حياوي وجوده رضوان جبار، (٢٠١٨)، أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات، بحث استطلاعي في جامعة ذي قار، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع، الكلية التقنية الادارية، بغداد.
٣. العبادي، هاشم فوزي والخاباني ضرغام محمد، (٢٠٢٠)، دور اللا تأكد الاستراتيجية في تبني سلوكيات القيادة الحربية: دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ٩٦-١١٣.
٤. غنية، بودح، (٢٠١٣)، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٥. كامل، سهاد برقي، حسن، هدى هادي، (٢٠١٦)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي لأراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/العراق.
٦. ليلي، بوحديد، (٢٠١٩)، محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ١، الحاج لخصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Ghazali, Fadhel Radi Ghabash., (2013), (the role of differentiation and integration option in achieving agility requirements for the development of strategic renewal model) Ph.d. thesis submitted to the Faculty of Business and Economics, University of Baghdad.
2. Dom Bai. C., (1999), the influence of organizational culture as a context of meaning on diversity management in multicultural organizations. Master of Arts. Rand Afrikaans University.
3. García. G and Calvo. J, (2020), Entrepreneurial Orientation: It's Relationship with the Entrepreneur's Subjective Success in SMEs, Sustainability 2020, 12, 4547.
4. Heerden. A., (2018), Soft Skills and the Construction Site Manager: The Chameleon Professional, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
5. Hughes, Mathew & Morgan, Robert, E., (2007), "Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation & Business performance at the Embryonic Stage Of Firm Growth" Industrial Marketing Management, (36), pp. 651-661.
6. Kyrgidou, Lida & Hughes, Mathew: 2010 "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", European Business Review, Vol. 22, No. 1, pp. 43-63.
7. Luke Belinda and Verreynne Martie-Louise., (2006), Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, Qualitative Research in Accounting & Management Vol. 3 No. 1, pp. 4-26.

8. Meijer. A & Jong, J., (2019): Managing Value Conflicts in Public, Innovation: Ostrich, Chameleon, and Dolphin Strategies, International Journal of Public Administration.
9. Mhizha, A, (2014), Strategic Management Practices and Challenges: The Case of Small and Medium Scale Enterprises in Harare, a thesis degree of doctor of philosophy (commerce), university of Zimbabwe, Faculty of commerce.
10. Mhizha. A., (2014), Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, international journal of innovative research development, Vol 3, Issue 6.
11. Roper. L and Pettit, J., (2003), Development and the Learning Organisation: an introduction.
12. Salvador. P. D., (1997), "Staffing and human resources flexibilities in the Spanish public services". University Carlos III Madrid (Spain) pp. 46-56.
13. Salvendy. G & Karwowski. W., (2012), Advances in Human Factors and Ergonomics Series, CRC Press, Taylor & Francis Group.
14. Sebora, T C., Theerapatvong, T., M. Lee, Sang, (2010), "Corporate Entrepreneurship in the face of changing competition", Journal of
15. Siebert, J.; Kunz, R. Developing and validating the multidimensional proactive decision-making scale. Eur. J. Oper. Res. 2016, 249, 864-877. [CrossRef].
16. Soto. S., (2000), the Thinking Chameleon Metaphor, Journal Competitive Intelligence Review, Vol. 11(4) 32-37.
17. Sultan. Y. H & alhadraWi. B. A., (2015), The Chameleon Organization assumptions and Futures digital age Organization, International journal & magazine of engineering technology, management and research, Volume (2), Issue (1).
18. Wollard. K., (2016), How does a chameleon change its color? "From how come? Planet earth. Resources.corwin.com
19. Zolin.R, Kuckertz, A. & Kautonen. T., (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams" Journal of Business Research 64, pp. 1097-1103.