

تكامُل الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية بحث تطبيقي في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية

أ.د. فضيلة سلمان داود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحثة: بسمة أياد كاظم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq

Basma.Judy1205@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على الدور الذي تلعبه استراتيجية الاستدامة الاستباقية على وفق تكامل الادارة الريادية والبراعة التنظيمية في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية. كذلك تسليط الضوء على تكامل الادارة الريادية والبراعة في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية مجتمعاً للبحث، منطلقاً من مشكلة ان الشركة تعاني من ضعف القيادات الادارية وكذلك سوء ادارة موارد الشركة بالاضافة الى المنافسة الحادة من قبل الشركات الاجنبية في السوق العراقية، وقد اختير عينة البحث من المسؤولين في الشركة لغرض تطبيق قائمة الفحص التي اعدت كمنهج للبحث (دراسة الحالة) وتم تحليل البيانات لغرض الخروج بمجموعة من النتائج، وتوصل البحث الى اهم النتائج وهي: وجود فجوة عالية لبعد (التوجه الاستراتيجي) من المتغير المستقل الادارة الريادية كذلك وجود فجوة عالية للبعد (الاستدامة الاجتماعية الاستباقية) من المتغير التابع استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

الكلمات المفتاحية: الادارة الريادية، البراعة التنظيمية، استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

Integration of entrepreneurial management and organizational Ambidextrous in achieving a proactive sustainability strategy Applied Research in the Electrical and Electronic Industries Company

Researcher: Basma Ayad Kadhem
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Prof. Dr. Fadela Salman Dawood
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The research aims to identify the role played by the proactive sustainability strategy in accordance with the integration of Entrepreneurial management and organizational Ambidextrous in the Electrical and Electronic Industries Company. It also sheds light on the integration of the entrepreneurial management and Ambidextrous in achieving a proactive sustainability strategy in the Electrical and Electronic Industries Company as a community for research, based on the problem that the company suffers from weak administrative leaders as well as poor management of the company's resources in addition to the intense competition by foreign companies in the Iraqi market. The research sample was from officials in the company for the purpose of applying the checklist that was prepared as a research method (case study) and the data was analyzed for the purpose of coming up with a set of results, The research reached

the most important results, namely: the presence of a high gap for the dimension (strategic orientation) of the independent variable, entrepreneurial management, as well as the presence of a high gap for the dimension (proactive social sustainability) from the dependent variable of the proactive sustainability strategy.

Keywords: entrepreneurial management, organizational Ambidextrous, proactive sustainability strategy.

المقدمة

تعد متغيرات البحث (الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية) من أهم المتغيرات في الآونة الأخيرة بسبب التعقيد والشدة التنافسية التي تواجه الكثير من المنظمات لاسيما شركة (الصناعات الكهربائية والإلكترونية) عينة البحث باعتبارها من الشركات الرائدة والمستمرة في العمل في البلد وهي مجتمع البحث.

لذا يهدف البحث الى تسليط الضوء على تكامل الادارة الريادية والبراعة التنظيمية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية. اذ لابد من معرفة اي الابعاد أكثر تأثيرا ودورا في بناء استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وبالنظر لما تعانيه الشركة عينة البحث من ضعف في ادارة مواردها من قبل الادارة العليا والادارات التنفيذية الى جانب وجود مشاكل امامها في كيفية الاستفادة من الفرص الموجودة في السوق العراقية، وهذا يؤدي الى ضعف الخبرات لدى القيادات العليا في الشركة عينة البحث، ومن هذا المنطلق تم صياغة الفرضيات الرئيسة للبحث والمخطط الافتراضي للبحث.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المقارن للبحث وفق اخذ عينة قصدية من القيادات العليا في الشركة (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة) اذ تمثلت عينة شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية (٣٩) مستجيب وفق جدول "مورغان" لتحديد حجم العينة وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للبحث لجمع البيانات والمعلومات من العينة بالإضافة على بقاء قائمة الفحص والمقابلات الشخصية، وفق استجابات العينة تم استخدام برنامج (SPSS V24) لغرض استخراج نتائج البحث بالإضافة الى برنامج Excel.

المبحث الاول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تسعى المنظمات في ظل التطورات التكنولوجية والصعوبات والتحديات البيئية في عصرنا الحالي لظهور السلوك الريادي وتكون لديها ادراك وتفوق كبير و تعمل بحذر وترقب وانتباه شديد لمواجهة تلك التغيرات المتسارعة والصراعات التنافسية لغرض البقاء في تلك البيئة وتحقيق البيئة المستدامة بشكل استباقي. لذا تعاني شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية من صعوبة الحصول على السيولة المالية لذا تلجأ الى عقود المشاركة في العمل مع مستثمرين آخرين وبالإضافة الى صعوبة الإدارة في مواجه المنافسين بسبب شدة المنافسة ودخول الكثير من الشركات في السوق العراقي وتأخير المواد الأولية في الحدود والذي له دور مهم في هذا المعاناة، وكذلك زيادة ضغوطات السوق العراقية مما يتطلب حلول مناسبة للمشاكل التي تواجهها، وكذلك وضع جائحة كورونا له تأثير كبير وفعال في هذه المعاناة لذا تحتاج الى ادارة ريادية لتحقيق الاستدامة الاستباقية، ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية الآتية وهي:

١. مدى تكامل أبعاد الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟
٢. هل تعتمد الشركة استراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
٣. ما مستوى حجم الفجوة بين الادارة الريادية والبراعة التنظيمية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟

ثانيا. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث من خلال طرح الجانب النظري والتطبيقي ويمكن تحديد أهميتها في كل من ما يأتي:

١. المساهمة في نشر ثقافة مفهومي الإدارة الريادية و البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة (شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية) والتي لم يتم التطرق لها سابقا في الدراسات العراقية سيما بما تتصف به الاسواق العراقية من اللاتأكد البيئي والمخاطر ودرجة التعقيد في البيئة التي تعمل فيها الشركة المبحوثة.

٢. مساعدة شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية على بناء بيئة معلوماتية من خلال رصد متغيرات البيئة الخارجية ومدى الاستجابة من قبل الشركة من خلال تطبيق (الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية و استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية).

٣. توجيه عينة البحث نحو ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية يسهم في بناء ميزة ريادية لها من خلال الاهتمام بالتوجه نحو البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي الذي يعد ميزة المنظمات الريادية في الوقت الحالي.

٤. توجيه اهتمام الادارة العليا للشركة المستخدمة بأهمية أبعاد الادارة الريادية لغرض كسب الميزة التنافسية في السوق.

ثالثا. اهداف البحث: ان الهدف الرئيس من البحث الحالي يكمن في معرفة استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية على وفق تكامل الادارة الريادية والبراعة التنظيمية في العينة المبحوثة ، كما يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاتية :

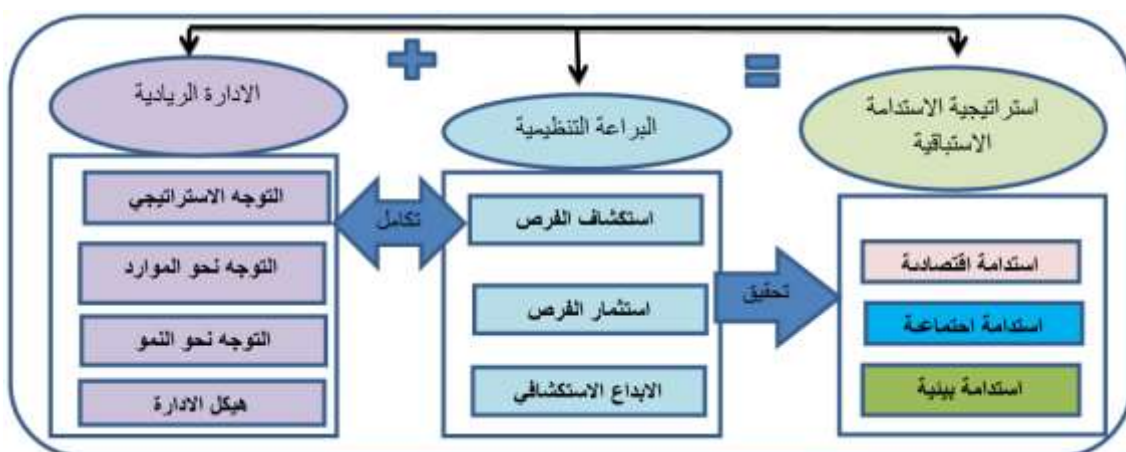
١. التعرف على مستوى توظيف ابعاد الادارة الريادية والبراعة التنظيمية واستراتيجية الاستدامة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

٢. تسليط الضوء عن حجم الفجوة بين الادارة الريادية والبراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

٣. معرفة حجم الفجوة لابعاد استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية.

٤. معرفة أي الأبعاد أكثر تطابقا للإدارة الريادية والبراعة التنظيمية واستراتيجية الاستدامة الاستراتيجية.

رابعا. المخطط الافتراضي للبحث: من اجل توضيح العلاقة ما بين متغيرات البحث وجب على الباحثة اجراء مخطط فرضي للبحث يتضمن المتغير المستقل الاول (الإدارة الريادية) والمتغير المستقل الثاني (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية) وتوضيح ابعاد ومتطلبات كل متغير وبشكل شامل ودقيق.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

خامسا. افتراض البحث: يسهم تكامل (الإدارة الريادية و البراعة التنظيمية) في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

سادسا. أداة قياس البحث: اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث لغرض بناء قائمة الفحص وقد حاولت الباحثتان تطوير أداة القياس وفق الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالبحث الحالي وهي (الإدارة الريادية، والبراعة التنظيمية، استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، وبالاعتماد على البعض من هذه الدراسات تم تحديد الابعاد الفرعية للمتغيرات وتطبيقها في البحث الحالي لعينة القيادات الادارية، وسيتم تحديد الابعاد والمقاييس للبحث المبوح وفق الجدول ادناه:

الجدول (١): المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصدر
الإدارة الريادية	- التوجه الاستراتيجي. - التوجه نحو النمو. - التوجه نحو الموارد. - هيكل الإدارة.	Kuhn, et al, 2010 Cederbor & Larsson, 2015 داود ، ٢٠١١
البراعة التنظيمية	- استكشاف الفرص. - استثمار الفرص. - الابداع الاستكشافي.	Katou & Patel, 2020 Solís-Molina, 2018 المحاسنة، لميس عارف عبد ربه، ٢٠١٧
استراتيجية الاستدامة الاستباقية	- الاستدامة الاقتصادية الاستباقية - الاستدامة الاجتماعية الاستباقية - الاستدامة البيئية الاستباقية.	Wijethilake, 2017

سابعا. مجتمع وعينة البحث:

- ١. مجتمع البحث:** تم اختيار شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية مجتمعا للبحث باعتبارهما احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، اخذين بنظر الاعتبار ان الشركة لديها نشاط عمل ملحوظ في الاسواق العراقية. وقد تعاونت الشركة في تقديم البيانات والمعلومات للباحثة وتسهيل المهمة في انجاز البحث التطبيقي. وتمت مقابلة عدد من المسؤولين في الشركة ومن خلال المشاهدة والملاحظة والمقابلات الشخصية للمسؤولين تم اعداد قائمة الفحص للبحث الحالي.
- ٢. عينة البحث:** تم اختيار عينة قصدية للمستويات الادارية العليا في الشركة المبحوثة بغية جمع المعلومات من خلال أسئلة اعدت لغرض المقابلات الشخصية للمسؤولين وساهمت في الحصول على النتائج من خلال قائمة الفحص.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولا. الإدارة الريادية:

- ١. مفهوم الإدارة الريادية:** أدرك تايلور في (١٩١١) أن أكبر إهدار للموارد حدث في مجال الجهد البشري، لذلك كرس جهوده بشكل منهجي لتحسينه، من خلال الأساليب العلمية والاستخدام الفعال وغير المهدر للموارد البشرية والمادية والوقتية والتكنولوجية والرأسمالية، ولا شك أن الإدارة العلمية تنطوي على أكثر من تقنيات الإدارة لذلك تتبين لنا أوجه التشابه في الأهداف بين الريادة

والسعي المشترك للإدارة العلمية لتحقيق الكفاءة (Salimath & Jones III, 2011:85-87)، لذا ان ما يميز الادارة الريادية عن الإدارة التقليدية انها إدارة استباقية وقائمة على الفرص وموجهة نحو العمل، يخلق فيها المدير الريادي قيمة جديدة من خلال تحديد الفرص الجديدة، وجذب الموارد اللازمة لمتابعة تلك الفرص، وان المدير الريادي هو الشخص الذي يتصرف بطموح يتجاوز ذلك الذي تدعمه الموارد الموجودة حالياً تحت سيطرته، في السعي الدؤوب للحصول على فرصة (Hortoványi, 2009: 56-58).

٢. **اهمية الادارة الريادية:** تقول (Virginia Rometty, 1996) وهي الرئيس التنفيذي لشركة (IBM)، (ان الطريقة الوحيدة للبقاء على قيد الحياة هي أن تتحول باستمرار إلى شيء آخر، وإن فكرة التحول المستمر هي التي تجعلك منظمة مبتكرة)، لذلك، يجب أن يكون قادة الأعمال والمستثمرين اليوم لديهم خطة للابتكار المستمر، وتحويل التهديدات الى فرص، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الصحيح لنهج الادارة الريادية، مما يسمح بالاستثمار الناجح للفرص الجديدة في سوق المنظمة، فعلى المنظمات التي تتبنى هذا النهج أن تضع التفكير الريادي في جميع مستويات المنظمة، ومتابعة الفرص لخلق القيمة واستثمارها بشكل صحيح في جميع المستويات الإدارية (Osiyevskyy & MahdaviMazdeh, 2020: 1).

٣. **ابعاد الادارة الريادية:** قبل التطرق الى ابعاد الادارة الريادية من المهم معرفة النموذج الذي طرحه (Stevenson) بالتفصيل بكونه هو الذي وضع اللبنة الأساسية للموضوع. اذ يرى (Stevenson, 1983) الادارة الريادية كنهج إداري في جوهره شغف للسعي وراء الفرص واستغلالها دون النظر إلى الموارد التي يتم التحكم فيها حالياً، ويقارن السلوك الريادي بالسلوك الإداري، يتم وضع السلوكيات الريادية في طرف والسلوكيات الادارية في الطرف الاخر، هدف الريادي هو متابعة الفرص واستغلالها بغض النظر عن الموارد التي يتم التحكم فيها، بينما يسعى الاداري لتحقيق أقصى استفادة من موارده، وتجذب بعض العوامل التجارية والبيئية الأفراد والمنظمات نحو السلوك الريادي.

أ. **التوجه الاستراتيجي:** يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من القيم والمعتقدات المتعلقة بكيفية إدارة الأعمال من قبل الإدارة لتحقيق نتيجة أفضل (Oktavio & Kartika, 2019: 9)، ويشير التوجه الاستراتيجي إلى المدى الذي تكون فيه استراتيجية المنظمة تهتم بالفرص أو الموارد وتنتج المنظمات الريادية نحو السعي النشط والسريع وراء الفرص.

وقد جادل (Wiklund & Shepherd, 2002) بأن التوجه الاستراتيجي للريادة يوجه استخدام الأصول القائمة على المعرفة للمنظمة بفرص السوق والمنتجات الجديدة، وعليه فأن الادارة الريادية ستحفز السلوكيات للاستفادة من القدرات الاستيعابية لخلق ريادة داخل المنظمة (Wiklund & Shepherd, 2002).

واستناداً لما سبق ترى الباحثتان ان على الادارة الريادية - المدير الريادي - ان يحدد استراتيجيته وفق الفرص الموجودة في البيئة وليس الموارد المتاحة، نظراً لأن الفرص هي التي تقود الاستراتيجية، وعليه السعي الى النمو المتواصل بشكل مرن وديناميكي واستباقي من اجل خلق ريادة داخل المنظمة.

ب. **التوجه نحو النمو:** يركز اتجاه النمو للمنظمة الريادية على النمو السريع بدلاً من النمو البطيء والمطرّد، لذا يجب أن يعرف هدف النمو هذا ويفهمه جميع الموظفون في المنظمة، فعندما تهدف

المنظمة إلى استثمار الفرص، يجب تشجيع الابتكار والإبداع داخلها، فهذا التشجيع يؤدي إلى خلق أفكار جديدة، وهذه الأفكار الجديدة ضرورية للنمو (Gürbüz & Aykol, 2009: 325)، وأن الابتكارات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المنظمة، ولا شك أن النمو الراسخ هو هدف تحتاجه للبقاء وأن تكون قادرة على المنافسة وذلك نتيجة جهد فردي وجماعي (Okello, 2018: 179).

ج. التوجه نحو الموارد: تمتلك أي منظمة أصولاً ملموسة وغير ملموسة تتكون من القدرات والعمليات التنظيمية والسمات والمعلومات، تمكن هذه الموارد المنظمة من تصور الاستراتيجيات وتخطيطها وصياغتها، ثم تنفيذها لغرض تحسين أدائها العام، تمكن القدرات الداخلية للمنظمة المنظمة من التكيف مع البيئة الخارجية، وتوظف المنظمات مواردها وقدراتها التنظيمية في السعي وراء ميزة تنافسية مستدامة، إذا نجحت المنظمة في جعل هذه القدرات والموارد لا تُضاهى، فإنه يمكن بسهولة ضمان ميزة تنافسية مستدامة وعائد أكبر (Hussain & Shah, 2016: 39).

وعطفاً على ما سبق ترى الباحثان أن التوجه نحو الموارد هو التوجه الأمثل للمنظمات، وهي بحاجة مستمرة إلى استخدام مواردها المادية والبشرية بشكل مثالي أو أمثل، خاصة عند وجود فرصة للنمو وعند توفر بيئة تساعد على ذلك داخل المنظمة بتوفير هياكل مرنة قليلة التعقيد.

د. هيكل الإدارة: هو المدى الذي تتمتع به المنظمة بهيكل عضوي بمعنى آخر، تتكون المنظمات الريادية من شبكات غير رسمية متعددة، وبالتالي تُصمم المنظمات الريادية لتنسيق الموارد الرئيسية غير الخاضعة للرقابة، لتكون مرنة وخلق بيئة يكون فيها الموظفون أحراراً في خلق الفرص والبحث عنها (Rashid & Harun, 2018: 437)، ويجبر حجم المنظمات المديرين على إنشاء هيكل محدد من أجل تحقيق الهدف، كل هيكل مناسب لتحقيق نتائج محددة في ظل ظروف معينة، وكلما زادت المسافة بين مستوى الإدارة العليا والمستويات الأخرى، زادت فرصة أن يفقد المدير الريادي ارتباطه بالمستويات الأخرى (Moghaddam & Maharati, 2015: 79).

ثانياً. البراعة التنظيمية:

١. مفهوم وتطور البراعة التنظيمية: تم طرح مفهوم البراعة التنظيمية لأول مرة من قبل دنكان (١٩٧٦) الذي أكد أن تغيير الهياكل التنظيمية للمنظمات بمرور الوقت ضروري لبدء الابتكار وتنفيذه، من هذا المنظور، يكون الحل الذي يقدمه Duncan متسلسل. ومع ذلك، فإن ورقة March (١٩٩١)، التي أثبتت أنها أساسية للاستثمار والاستكشاف كنشاطين تعليميين مختلفين ينبغي متابعتهما بطريقة متوازنة ولكن في نفس الوقت، قد يتنافسان على الموارد النادرة من الناحية التنظيمية. بناءً على ذلك، فقد طبق العديد من العلماء مفاهيم الاستثمار والاستكشاف في سياقات مختلفة، مثل التعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي والتكيف التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والتصميم التنظيمي (O'Reilly & Tushman, 2013: 7) (Chou & Chiu, 2018: 3).

٢. أهمية البراعة التنظيمية: يرى (علي وشرفاني، ٢٠١٧) أن أهمية البراعة التنظيمية تظهر في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق أساليب العمل فأصبحت منهجاً للعديد من المنظمات، كان هناك الاهتمام عالي حول البراعة التنظيمية (O'Reilly et al., 2013: 324) إذ أصبحت البراعة التنظيمية اتجاهاً بحثياً ناشئاً في كل من مجال الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة، الموضوع الرئيس في البراعة التنظيمية يتعلق بالقدرة التنظيمية على التعامل في آن واحد مع الأنشطة المتناقضة أو المتضاربة مثل التوافق التنظيمي والتكيف (Huang, 2010: 3).

٣. ابعاد البراعة التنظيمية:

أ. **الابداع الاستكشافي:** ويقصد بالإبداع هو اكتشاف طرق جديدة لخلق القيمة غالباً ما يجرى تصنيف الموظفين على أنهم مبتكرون. ويقصد بالمبتكرون هم أولئك الذين يفعلون الأشياء بشكل مختلف يبحثون عن طرق جديدة للعمل، ويكسرون القواعد أو الممارسات السابقة لحل المشكلات. يفضل المبتكرون العمل ضمن القواعد الحالية، وتمثل الوضع الراهن، وتؤدي أدواراً مهمة في المنظمة (Sulphey & Alkahtani, 2017: 341)، ولكي يكون الفرد مبتكراً لا يكفي أن يكون مبدعاً فقط، تساهم تنفيذ الأفكار الإبداعية لخلق قيمة للمنظمة (Gerybadze et al., 2010: 195).

ب. **استكشاف الفرص:** يرتبط الاستكشاف بالمفاهيم التي من المحتمل أن تسهم في التكيف، مثل البحث والاكتشاف والابتكار والتطلع إلى المجهول، تؤدي الأنشطة الاستكشافية إلى مناهج وأفكار جديدة وتميل إلى الانحراف عن المستوى الحالي للعمليات.

إنهم قادرون على تزويد المنظمة بالفرص المستقبلية التي يمكن أن تكون مفيدة للربحية طويلة الأجل (Sulphey & Alkahtani, 2017: 337).

يتضمن الاستكشاف الأشياء التي تم التقاطها بمصطلحات مثل البحث والتنوع، المخاطرة، المرونة، الاكتشاف والابتكار (Hoeksema, 2017: 8).

ج. **استثمار الفرص:** تتمثل إحدى الأفكار الأكثر ديمومة في علم المؤسسة التي أشار إليها كل من (March 1991, Levinthal and March 1993). إن نجاح المنظمة على المدى الطويل يعتمد على قدرتها على استثمار قدراتها الحالية مع استكشاف كفاءات جديدة بشكل أساسي في نفس الوقت غالباً ما اعتبرت الدراسات السابقة المفاضلات بين هذين النشاطين أمراً لا يمكن التغلب عليه، لكن الأبحاث الحديثة تصف المنظمات غير المألوفة القادرة على استثمار الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة في نفس الوقت (Raisch & etc, 2009: 685).

ثالثاً. استراتيجية الاستدامة الاستباقية:

١. **مفهوم الاستراتيجية الاستباقية:** أن العمل الاستباقي هو دافع وواعي وموجه نحو الهدف. أي إنه ينطوي على الطموح والسعي لإحداث التغيير في البيئة لتحقيق مستقبل مختلف. والاستباقية لها ثلاث سمات رئيسية هي البداية الذاتية والتغيير والتركيز على المستقبل. إذ يهدف (البداية الذاتية) إلى تحسين إجراءات العمل (تغيير الوضع) كذلك يساهم في تعزيز فاعلية المنظمة على المدى الطويل لتحقيق مستقبل مختلف (Parker et al., 2010: 828). بالإضافة إلى ذلك فقد أكدت نتائج الدراسة (Bubeník & Horák, 2014)، أن نهج التخطيط الاستباقي التطوير الحالي والمتوقع لبيئة الأعمال ومحيطها، يساعد شركات على تقديم المنتجات بالجودة والتكلفة والوقت المحدد بناءً على خطة تم إنشاؤها بشكل استباقي.

٢. **مفهوم الاستراتيجية الاستدامة الاستباقية:** تعني استراتيجية الاستدامة اعتماد استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل (Geerdink, 2016: 9). وأن الاستراتيجية المستدامة هي نتيجة للتطور الطبيعي للتفكير الاستراتيجي نحو تلبية التوقعات التي تضعها البيئة. لذلك بدأ عدد متزايد من المنظمات في ملاحظة أن فكرة الاستدامة أصبحت عنصراً طبيعياً في أعمالها وليست قضية منفصلة عن الاستراتيجية التي يتم تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، كما أثبتت بعض نتائج البحث، فهو عامل يؤدي إلى تقليل المخاطر المصاحبة لتحقيق

الاستراتيجية لا يؤدي فقط إلى تغيير في المنظور والتصور لتنظيم عملية تنفيذ الاستراتيجية، ولكنه يشير أيضاً إلى الحاجة إلى تكامل جوانبها المختلفة.

٣. ابعاد الاستراتيجية الاستدامة الاستباقية:

أ. **الاستدامة البيئية الاستباقية:** تشير الممارسات الاستباقية الموجودة في الأدبيات إلى أن الإدارة البيئية بشكل عام تهدف إلى تقليل التلوث وتقليل استخدام الموارد وزيادة الكفاءة وإعادة استخدام المواد (Carballo-Penela, 2015: 20)، ومع ذلك فإنها تركز على أهداف مختلفة ومنها تهدف بعض الممارسات إلى تغيير العمليات والتقنيات، بينما تهدف أخرى إلى إعادة تصميم المنتجات والممارسات التي تشمل كلا الهدفين التي تدمج أصحاب المصلحة، وتنفذ السياسات البيئية ودعم الإدارة العليا، عن طريق نظام الإدارة البيئية وإدارة سلسلة التوريد الخضراء.

وفي صدد ما تقدم تعرف الباحثان استراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية هي مستوى النجاح الذي تحققه الإدارة نحو تحقيق الهدف فكلما كانت الإدارة أقرب الى تحقيق اهدافها كلما ساهم المديرون في تعزيز التنوع البيولوجي والحفاظ عليه وتقليل العواقب البيئية للمنتجات والخدمات. (Potrich et al., 2019: 273).

ب. **الاستدامة الاقتصادية الاستباقية:** تعرف الاستدامة الاقتصادية على أنها مصدر دخل واستقرار لأفراد المجتمع دون تآكل رأس المال وموارده. بمعنى آخر، يكون الاقتصاد مستقراً عندما لا يزعج استدامة المجتمعات الطبيعية والاجتماعية والبشرية. يمكن القول أيضاً أن الاستدامة الاقتصادية هي أساس أخلاقي يهدف إلى تحقيق العدالة في مجال العلاقات بين الإنسان والطبيعة وفي رؤية مستقبل طويل الأمد وغير مؤكد بطبيعته. يتضمن ذلك ثلاث علاقات محددة: (١) العدالة بين البشر من مختلف الأجيال، (٢) العدالة بين مختلف البشر من نفس الجيل، ولا سيما الجيل الحالي، و (٣) العدالة بين البشر والطبيعة (Chelan et al., 2018: 113).

واتساقاً مع ما سبق تعرف الباحثان استراتيجية الاستدامة الاقتصادية الاستباقية انها تمثل العلاقة بين الموارد المتاحة والنتائج التي تم تحقيقها من خلال تعزيز ابتكارات الاستدامة في التعلم المستدام وإدارة المعرفة و تطوير عمليات أعمال الاستدامة.

ج. **الاستدامة الاجتماعية الاستباقية:** تلبية مطالب الاستدامة الاقتصادية الاستباقية، لضغوط الشركات المتزايدة للنظر في الاستدامة البيئية الاستباقية كما انها ليس فقط شرطاً اقتصادياً للمشروع (أي الابتكار، وفرص جديدة في الأسواق، وفورات في التكاليف) ولكن أيضاً شرطاً اجتماعياً لممارسة الأعمال التجارية. ان العولمة، تغيير المناخ، الأزمات المالية، فساد الشركات، الأعمال غير الأخلاقية، الكوارث البيئية كلها جعلت من الشركات تنظر في سلبيات أعمالها وانعكاس آثارها عليها وانها تقع ضمن اكبر نظام معقد اجتماعياً (Calub, 2015: 43).

وفق ما تقدم ترى الباحثان ان استراتيجية الاستدامة الاجتماعية الاستباقية هي مستوى النجاح الذي تحققه الإدارة نحو تحقيق الهدف فكلما كانت الإدارة اقرب الى تحقيق اهدافها كلما ساهم المديرون في تعزيز التنوع البيولوجي والحفاظ عليه وتقليل العواقب البيئية للمنتجات والخدمات.

المبحث الثالث: وصف استجابات عينة البحث على وفق قائمة الفحص

أنصب اهتمام المبحث في عرض نتائج الإجابات على أسئلة قائمة الفحص، وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج البحث بالاعتماد على أسلوب إحصائي (الوصفي التحليلي) باستخراج

التكرارات والأوساط الحسابية والنسب المئوية لمدى مطابقة المتغيرات الفرعية وتحديد حجم الفجوة مع واقع شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية عينة البحث من خلال الإجابات على قائمة الفحص ذات المقياس السباعي (غير مطبق وغير موثق، مطبق جزئياً غير موثق، مطبق جزئياً موثق كلياً غير موثق، مطبق كلياً موثق كلياً) والأوزان المقابلة لها (0,1,2,3,4,5,6) على التوالي، وفيما يلي تحليل لنتائج قائمة الفحص:

١. المتغير المستقل: الإدارة الريادية

أ. **التوجه الاستراتيجي:** وهو الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها الاستراتيجية وتسعى الى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية وتقليل العناصر السلبية والمحيطه لعملها فهو مدخل لتنفيذ الخطط لتحقيق مستوى أداء متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى. ويتضمن هذا المعيار (٤) أسئلة موزعة على سبعة أوزان كما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (٢): تحليل نتائج بعد التوجه الاستراتيجي

ت	التوجه الاستراتيجي	شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	تنفذ الشركة استراتيجياتها وفقاً لتوجهات الرؤية والرسالة المرسومة.					*		
٢	تقوم إدارة الشركة بتقييم الجهات الفاعلة المختلفة (بدءاً من الموردين إلى المستخدمين النهائيين) وذلك بغية تشخيص الفرص.					*		
٣	يتم تقييم الفرص المتاحة بدقة قبل تبنيها في الاستراتيجيات المستقبلية.						*	
٤	تسعى إدارة الشركة وراء فرص ذات قيمة من أجل الحصول على الموارد لاستثمارها.							*
التكرارات		0	0	0	0	2	1	1
النتيجة						8	5	6
الوسط الحسابي المرجح		4.75						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.79						
حجم الفجوة		0.21						

أجريت الحسابات بالطريقة الآتية:

$$4.75 = \frac{19}{4} = \frac{(2 \times 4) + (1 \times 5) + (1 \times 6)}{1+1+1} = \frac{\text{مجموع (الوزن} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

$$79\% = 0.79 = \frac{4.75}{6} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى درجة في المقياس}}$$

$$21\% = (1 - 79\%) = (1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة})$$

تبين نتائج الجدول (٢) بأن بعد "التوجه الاستراتيجي" التابع للمتغير المستقل (الإدارة الريادية) حصل على معدل لوسط الحسابي المرجح (4.75) لشركة الصناعات الكهربائية والالكترونية وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (0.79%) لشركة الكهربائيات مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (21%) اذ يلاحظ ان فجوة عالية في العمل لبعد التوجه الاستراتيجي وذلك لان الشركة تعمل على مواجهه كافة التغيرات البيئية في السوق.

وتشير هذه الفجوة لعدة اسباب وهي:

- قلة تنفيذ الشركة استراتيجياتها وفق ما مخطط له لارتباط الشركة بوزارة الصناعة التي تحدد التخصيص المالي للشركة.

- لا تقوم ادارة الشركة اغلب الأحيان في بتقييم الجهات الفاعلة المختلفة (بدءا من الموردين الى المستخدمين النهائيين) وذلك بغية تشخيص الفرص.

مجالات التحسين المطلوبة: يجب استعمال انظمة معلومات متطورة تستجيب لأي تغيرات طارئة لأجل اتخاذ القرار الريادي، اذ ان قاعدة المعلومات تسهم في تقليل الوقت والجهد للبحث عن المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية كذلك رسم توجه الشركة.

ب. التوجه نحو النمو: تعني قدرة المنظمة على التحسين المستمر لضمان البقاء والاستمرار. يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على سبعة اوزان كما موضح في الجدول ادناه :

الجدول (٣): تحليل نتائج بعد التوجه نحو النمو

ت	التوجه نحو النمو	شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١	تحرص الشركة على البقاء والاستمرار في السوق العراقي.	*						
٢	تعيق المخاطر المحتملة على نمو الشركة مستقبلا.			*				
٣	ان التحسين المستمر للمنتجات يسهم في نمو وتوسيع أعمال الشركة.			*				
٤	تحت ادارة الشركة الموظفين على تقديم الافكار المبتكرة وخلق فرص جديدة لنشاطاتها.	*						
0	0	0	0	2	0	2	التكرارات	
				8	0	12	النتيجة	
5							الوسط الحسابي المرجح	
0.83							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
0.17							حجم الفجوة	

تبين نتائج الجدول (٣) بأن بعد "التوجه نحو النمو" حصل على معدل (5) لشركة الكهربيائيات والالكترونيات وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (38%) للشركة مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (17%) للشركة او من خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة عال نسبيا بالنسبة للتوجه نحو النمو وذلك لان الشركة الكهربيائيات والالكترونيات لا بد من تقييم واختيار الفرص المناسبة التي تعتبر مشكلة لدى الادارة العليا، الا ان الشركة تواجه بعض المشاكل عند صياغة خططها لكي تتلاءم مع المتطلبات الحالية، ناتجة عن ما يأتي :

- على الرغم من ان الفجوة جاءت مناسبة في ضل الظروف التي يمر بها البلد الا ان يوجد ضعف في التدابير الاستراتيجية الواجب اتخاذها عندما يتطلب الأمر.

- صعوبات في عميلة التوزيع لموارد الانتاج في الشركة بسبب تباين أسعار منتجاتها مع المنتجات المنافسة وضعف الترويج للمنتجات.

مجالات التحسين المطلوبة: تنمية التدابير الاستراتيجية التي تتبناها الشركة و كذلك تطوير القدرات الثقافية والمعرفية المطلوبة لدى القيادة العليا ودعم ذلك داخل الشركة.

ج. التوجه نحو الموارد: هو الاستفادة القصوى من الموارد الموجودة في المنظمة سواء كانت موارد بشرية او تكنولوجية او مالية من خلال الصياغة الجيدة للخطط الاستراتيجية. يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على سبعة اوزان كما موضح في الجدول ادناه:

الجدول (٤): تحليل نتائج بعد التوجه نحو الموارد

ت	التوجه نحو الموارد	شركة الصناعات الكهربيائية والالكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	تتبنى الشركة تكنولوجيا عالية الدقة في خطوطها الانتاجية.							*
٢	تعمل ادارة الشركة على تقسيم الخطة الاستراتيجية الى عدة مراحل وتحدد الموارد المطلوبة لكل مرحلة على حده قبل البدء فيها.					*		
٣	تتمكن ادارة الشركة من الافادة من مواردها بالمقايضة او المشاركة.							*
٤	تعتمد الإدارة على تقنيات ووسائل إتصال جديدة لتوفير الموارد النادرة.							*
التكرارات		0	0	0	0	1	0	3
النتيجة						4	0	18
الوسط الحسابي المرجح		5.5						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.92						
حجم الفجوة		0.08						

تبين نتائج الجدول (٤) بأن بعد "التوجه نحو الموارد" لشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية حصل على معدل (5.5) وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (92%) مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (8%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة قليل نسبيا بالنسبة لبعد التوجه نحو الموارد ناتجة عن وجود ضعف لدى ادارة الشركة في تبني تكنولوجيا عالية الدقة في خطوطها الإنتاجية.

مجالات التحسين المطلوبة:

- استثمار الخبرات والكفاءات لدى الشركة في تحسين أدائها لا سيما الموارد الموجودة لديها.
- ممكن الاعتماد على قاعدة بيانات للشركة فضلاً عن البرامج التدريبية والتطويرية للعمل إذ يسهل الوصول إلى المعلومات من خلالها و مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية.
- د. هيكل الإدارة: هو المدى الذي تتمتع به المنظمة بهيكل افقي ومنظم و تتكون المنظمات الريادية من شبكات غير رسمية متعددة، وبالتالي تم تصميم منظمات رواد الاعمال لتنسيق الموارد الرئيسة غير الخاضعة للرقابة. يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على سبعة اوزان كما موضح في الجدول ادناه:

الجدول (٥): تحليل نتائج بعد هيكل الإدارة

ت	هيكل الادارة	شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	يستخدم المديرون اساليب مختلفة (الرسمية، غير الرسمية) في انجاز مختلف أنماط أعمالهم.				*			
٢	تفضل المنظمة اعتماد أنظمة رقابة متطورة على مواردها.							*
٣	تشجع الادارة الموظفين على تقديم الافكار التي تزيد من السرعة في اداء المهام بعيدا عن الروتين الذي يضعف ادائها.							*
٤	لشركة القدرة على انجاز اعمالها من خلال اتباع العمليات والاجراءات الرسمية بشكل حرفي.						*	
التكرارات		0	0	0	1	0	1	2
النتيجة					3		5	12
الوسط الحسابي المرجح		5						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.83						
حجم الفجوة		0.17						

تبين نتائج الجدول (٥) بأن بعد "هيكل الإدارة" لشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية حصل على الوسط الحسابي المرجح هو (5) وهذا يشير الى ميل جيد للشركة بنسبة مطابقة (83%) وبحجم فجوة (17%) وهي نسبة قليلة لكنها مؤثرة في الأداء اذ يلاحظ ان الشركة يسودها التعامل الرسمي والنمطية في العمل.

مجالات التحسين المطلوبة:

- يجب على الشركة التقليل في اجراءات العمل كذلك السرعة في اغتنام الفرص والابتعاد عن الاعمال الروتينية للمسؤولين وتوجههم نحو الاعمال الاكثر اهمية والتي تتطلب اتخاذ قرار ريادي.
- على ادارة المنظمة التركيز على الكفاءات والأنظمة عند اجراء عمليات التجديد لزيادة رضا الزبائن وتحقيق تميز في الأداء.

٢. المتغير المستقل الثاني: البراعة التنظيمية:

أ. استكشاف الفرص: قدرة المنظمة على التوجه نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف مع للأسواق المتقلبة بشكل يؤدي الى اكتساب زبائن و أسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على سبعة اوزان كما موضح في الجدول ادناه:

الجدول (٦): تحليل نتائج استكشاف الفرص

ت	استكشاف الفرص	شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	تعمل ادارة الشركة على استكشاف الانشطة التي تستلزم مهارات او معرفة جديدة.					*		
٢	تدخل ادارة الشركة التكنولوجية الحديثة حيز التنفيذ.					*		
٣	إدارة الشركة على استعداد لتجربة منتجات وخدمات جديدة في السوق الحالي.							*
٤	تهدف ادارة الشركة الى استكشاف فرص اعمال جديدة في البيئة الخارجية						*	
التكرارات		0	0	0	0	1	1	1
النتيجة						8	5	6
الوسط الحسابي المرجح		4.75						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.79						
حجم الفجوة		0.21						

توضح نتائج الجدول (٦) بأن بعد "استكشاف الفرص" لشركة الكهربائية على الرغم من تفاوت وتباين النتائج في الإجابات اذ حصلت على معدل للوسط الحسابي المرجح بـ (4.75) وهي

قريبة من مقياس مطبق كليا موثق جزئيا وبنسبة مطابقة (79%) وحجم فجوة (21%) وهي نسبة عالية بالنسبة للشركة وهذا يبرهن ان سياسة الشركة ترتبط بالتغيرات السياسية والاقتصادية للبلد وما تشهده السوق العراقية من تقلبات.

مجالات التحسين المطلوبة:

- يجب توظيف متخصصين في مجال استعمال انظمة معلومات متطورة تستجيب لاي تغيرات طارئة والتيقظ للبيئة الخارجية.
- العمل على ايجاد طرق جديد لتلبية حاجات الزبائن عن طريق عمل استقصاءات ميدانية للزبائن من خلال فرق مختصة.

ب. استثمار الفرص: قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب بشكل يلبي حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات، والمنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على سبعة اوزان كما موضح في الجدول ادناه:

الجدول (٧): استثمار الفرص

ت	استثمار الفرص	شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	تمتلك ادارة الشركة هيكل تنظيميا مرنا يمكنها من مواكبة التغيرات الخارجية واستثمار الفرص المتاحة.							*
٢	تجري ادارة الشركة بانتظام تعديلات صغيرة على المنتجات والخدمات الحالية بما يلبي رغبات الزبائن.							*
٣	تسعى ادارة الشركة بزيادة حصتها السوقية من خلال قدرتها على استيعاب الزيادة في طلب السوق.					*		
٤	تركز ادارة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن الحاليين اكثر من الزبائن المحتملين.							*
التكرارات		0	0	0	0	1	0	3
النتيجة						4		18
الوسط الحسابي المرجح		5.5						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.92						
حجم الفجوة		0.08						

توضح نتائج الجدول (٧) بأن بعد "استثمار الفرص" لشركة الصناعات الالكترونية على الرغم من تفاوت وتباين النتائج الا ان حصلت على معدل (5.5) وهي قريبة من مطبق كليا موثق كليا على وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (92%) مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (8%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة قليل نسبيا بالنسبة لبعد استثمار الفرص وهي نسبة مقبولة بالنسبة وهذا يشير ان ادارة الشركة الاستعداد الكافي لمواجهه تقلبات السوق.

مجالات التحسين المطلوبة:

- يجب استعمال انظمة معلومات متطورة تستجيب لاي تغيرات طارئة وتدريب الموظفين عليها لغرض استثمار العقول والمهارات الموجودة لدى العاملين.
- توفير افراد ذوي مهارات عاليه في استعمال تكنولوجيا المعلومات عن طريق التعيين على الدرجات الشاغرة.

ج. الابداع الاستكشافي: توفر المنظمة بيئة عمل تساعد على الابداع والابتكار من قبل العاملين كذلك تستجيب لكافة المقترحات المقدمة سواء من داخل المنظمة او خارجها بالإضافة الى فهم متطلبات الزبون والسرعة في الاستجابة واختيار المنظمة للموردين الأفضل التي تسد متطلبات المنظمة بالجودة والكمية والوقت المناسب.

الجدول (٨): الابداع الاستكشافي

ت	الابداع الاستكشافي	شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية					
		أوزان مدى المطابقة					
		٠	١	٢	٣	٤	٥
١	تتواصل ادارة الشركة بشكل مستمر مع الزبون للتعرف على اراءه ومقترحاته.						*
٢	توفر الادارة العليا للشركة بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار.						*
٣	تحرص شركة الصناعات الكهربائية على ابتكار منتجات جديدة.						*
٤	تعتمد ادارة الشركة على اختيار الموردين من خلال نظام مركزي للمشتريات.						*
التكرارات		0	0	0	0	0	4
النتيجة							24
الوسط الحسابي المرجح		6					
النسبة المئوية لمدى المطابقة		100					
حجم الفجوة		0					

توضح نتائج الجدول (٨) بأن بعد "الابداع الاستكشافي" لشركة الكهرباء والالكترونيات كانت بنسبة مطابقة 100% خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة عال نسبيا بالنسبة لبعد الابداع الاستكشافي ناتجة عن وجود تحديث في الآونة الأخير بالخطط الاستراتيجية للشركة من اجل النهوض بواقع الصناعة العراقية وبدعم من قبل الحكومة.

٣. استراتيجية الاستدامة الاستباقية:

أ. الاستدامة الاقتصادية الاستباقية: بأنها وسيلة تجارية لها القدرة على تحقيق الربح، من أجل البقاء على قيد الحياة والافادة من النظم الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني والدولي، وعلى هذا الاساس ترتبط الممارسات الاقتصادية الاستباقية بمبادئ السلامة الاجتماعية والبيئية.

الجدول (٩): تحليل نتائج بعد الاستدامة الاقتصادية الاستباقية

ت	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	تتبنى ادارة الشركة دراسة دقيقة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدفق النقدي والعائد على الاستثمار.						*	
٢	تتخذ ادارة الشركة قرارات استراتيجية تتسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية.						*	
٣	يتم متابعة تقارير العمل ونسب الانجاز من قبل الادارة العليا للشركة.							*
٤	تعمل ادارة الشركة بصورة مستمرة على تقييم الخطط والنشاطات المنفذة لتحديد الانحرافات.							*
التكرارات		0	0	0	0	0	2	2
النتيجة							10	12
الوسط الحسابي المرجح		5.5						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.92						
حجم الفجوة		0.08						

تشير نتائج الجدول (٩) بأن بعد "الاستدامة الاقتصادية الاستباقية" لشركة الكهرباء والالكترونيات بلغ الوسط الحسابي المرجح (5.5) وهي قريب من مطبق كلياً وموثق كلياً وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (92%) مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (8%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة قليل نسبياً بالنسبة لبعد الاستدامة الاقتصادية

الاستباقية ناتجة عن وجود تخوف من قبل الشركة من التقلبات الاقتصادية داخل البلد وارتفاع سعر الصرف لا سيما ان تعامل الشركة بشأن استيراد المواد الاولية من الاسواق الأجنبية.

مجالات التحسين المطلوبة:

- تعزيز الأداء الكلي للشركة من خلال اعداد برامج تدريبية خاصة للعاملين كما يجب توظيف موظفين يتمتعون بكفاءة عالية لغرض تحسين الأداء و بالتالي زيادة قدرتها التنافسية في السوق.
- اعفاء ضريبي لاستيراد المواد الداخلة في العملية التصنيعية.

ب. الاستدامة الاجتماعية الاستباقية: هي دعم مبادرات المجتمع التي تهدف الى البقاء بنجاح في السوق لمدة طويلة والتي تؤثر ايجابيا على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة وذلك من خلال عملية اتخاذ القرار وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم والاستثمار في تنمية رأس المال البشري.

الجدول (١٠): تحليل نتائج بعد الاستدامة الاجتماعية الاستباقية

ت	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	توفر الادارة ضمان صحة وسلامة الموظفين نحو الاستثمار الحقيقي في تنمية رأس المال البشري.						*	
٢	تسهم ادارة الشركة في دعم ورعاية مبادرات المجتمع من خلال الندوات والمؤتمرات والانشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الاخرى.						*	
٣	تقدم ادارة الشركة خدمات متنوعة لضمان مستقبل موظفيها وسلامتهم مثل الرعاية الصحية والتقاعد والتأمين.					*		
٤	تعد المسؤولية الاجتماعية عنصر مهم في استراتيجية الشركة.					*		
التكرارات		0	0	0	0	2	2	0
النتيجة						8	10	
الوسط الحسابي المرجح		4.5						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.75						
حجم الفجوة		0.25						

توضح نتائج الجدول (١٠) بأن بعد "الاستدامة الاجتماعية الاستباقية" لشركة الكهربائيات حازت على معدل (4.5) وهي قريبة من مطبق كلياً موثق جزئياً وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (75%) مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (25%) ومن خلال احتساب الفجوة

نلاحظ ان حجم الفجوة كبير نسبيا بالنسبة لبعد الاستدامة الاجتماعية، وهذا امر يشير على ضعف الاهتمام للجانب الاجتماعي على الرغم من ان اكثر المنظمات والمؤسسات الاجتماعية تطالب في المسؤولية الاجتماعية والصحية لا سيما في ظل جائحة كورونا.

مجالات التحسين المطلوبة:

- دعم المجتمع المحلي عن طريق التبرعات او دعم الأندية او التعليم او الصحة او المنظمات الخيرية او دور المسنين او الايتام او الارامل.
- الاهتمام بصحة وسلامة العاملين واخذ كافة إجراءات السلامة للعاملين لاسيما بعد انتشار فايروس كوفيد ١٩.

ج. الاستدامة البيئية الاستباقية: هي مجموعة من الانشطة والممارسات البيئية الاستباقية التي تقوم بها الشركة لغرض الحد او التقليل من اثار منتجاتها وخدماتها في البيئة الطبيعية من تقديم المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة الى مستهلكيها، وتحسين فهم احتياجات الزبون وبناء سمعة جيدة للمنتج.

الجدول (١١): تحليل نتائج بعد الاستدامة البيئية الاستباقية

ت	الاستدامة البيئية الاستباقية	شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية						
		أوزان مدى المطابقة						
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	تقوم ادارة الشركة بتعزيز الادارة المستدامة للموارد (كالطاقة المتجددة) لتقليل الانبعاثات في الهواء والماء والارض.						*	
٢	تسعى ادارة الشركة الى تقليل الاثار البيئية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.						*	
٣	تستعمل الادارة التقنيات الحديثة في تحقيق التميز في الاداء.						*	
٤	تستطيع ادارة الشركة تحقيق اهدافها ضمن الوقت المقرر لها.						*	
التكرارات		0	0	0	0	0	4	0
النتيجة							20	
الوسط الحسابي المرجح		5						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.83						
حجم الفجوة		0.17						

تبين نتائج الجدول (١١) بأن بعد "الاستدامة البيئية الاستباقية" شركة الكهربائيات والالكترونيات اذ حازت على معدل (5) وهي قريبة من مطبق كليا موثق جزئيا وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (83%) مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (17%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة كبير نسبيا بالنسبة لبعد الاستدامة البيئية، وهذا امر يشير

على ضعف الاهتمام للجانب البيئي على الرغم من ان اكثر المنظمات والمؤسسات البيئية تطالب في المحافظة على البيئة من خلال استخدام تقنيات حديثة و اقل تلوث وكذلك اعتماد اغلب المنظمات على الطاقات المتجددة والمواد الصديقة للبيئة في انتاج وتصنيع المنتجات.

مجالات التحسين المطلوبة:

- دراسة تأثير قرارات الشركة على البيئة والمجتمع في مناطق نشاط الشركة ومورديها لاسيما ان الشركة قريبة من منطقة سكنية.

- جلب الموارد الأولية الصديقة للبيئة لغرض انتاج منتجات صديقة للبيئة اقل استهلاك للطاقة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تعمل المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية في السوق لذلك نجد ان هنالك سعي حثيث من قبل المنظمة في تقييم الفرص المتاحة قبل تبنيها للاستراتيجيات المستقبلية.
٢. تحرص المنظمة على حث الموظفين على تقديم الافكار الابداعية وخلق الفرص الجديدة لنشاطاتها وتقديم منتجات بديلة تنافس المنتجات الاجنبية الموجودة في السوق وهذا ما تبين من خلال نتائج تحليل التوجه نحو النمو.
٣. تحاول المنظمة الاستفادة القصوى من الموارد الموجودة لديها واستثمارها بشكل كفوء من خلال خبرة العاملين وكفاءتهم في تحسين الاداء.
٤. يوجد في المنظمة اعتماد الاساليب الرسمية الاكثر بيروقراطية في انجاز مختلف اعمالهم مما يعيق عملهم لا سيما ان هذه المنظمة تعمل في بيئة مضطربة تحتاج الى السرعة في اتخاذ القرار.
٥. لدى المنظمة قاعدة بيانات وانظمة رقابية متطورة تسهم في الرقابة ومتابعة مواردها.
٦. تعمل المنظمة على اغتنام الفرص واستكشافها في البيئة الخارجية.
٧. لدى المنظمة استعداد لتجربة منتجات وخدمات جديدة في السوق الحالي.
٨. تحاول المنظمة ان يكون هيكلها التنظيمي مرنا ليتمكنها من مواكبة التغيرات الخارجية واستثمار الفرص المتاحة.
٩. لدى المنظمة قاعدة بيانات عن الزبائن وتحاول التعرف على ارائهم ومقترحاتهم حول منتجاتها.
١٠. لدى المنظمة اهتمام كبير جدا في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العائد على الاستثمار والموارد المالية وفق الظروف التي تمر بها المنظمة.
١١. لدى المنظمة سعي حثيث والمحافظة على سلامة الموظفين وتنمية راس المال البشري.
١٢. وجد البحث هناك رعاية ومبادرة من قبل المنظمة في توعية المجتمع واقامة الندوات والمؤتمرات التي تهدف الى نشر ثقافة الاستدامة.
١٣. تسعى ادارة المنظمة الى تقليل الاثار البيئية لمنتجاتها لذلك تعمل على استعمال التقنيات الحديثة في تقليل التلوثات البيئية.
١٤. توجد علاقة تكاملية بين الادارة الريادية والبراعة التنظيمية من خلال تطبيق ادارة المنظمة لاجل الابداع.

ثانياً. التوصيات:

١. يجب ان تسعى المنظمة الى وضع خطط استراتيجية تقتنص الفرص المستقبلية لغرض مواجهة التغيرات البيئية في السوق.

٢. تحتاج المنظمة الى تقديم منتجات تنافسية ذات مواصفات عالمية حاصلة على شهادة الايزو مما يعطيها إمكانيات جديدة في منافسة المنتجات الأجنبية ذات المواصفات المقاربة لها.
٣. على المنظمة ان تستفاد من خبرة الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية لتحسين الأداء المنظمي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة لديها.
٤. السماح اكثر باتخاذ القرارات التي تسهل من سير العمل وإنجاز مختلف الاعمال والابتعاد عن الأساليب الرسمية التي تعيق انجاز الاعمال في ظل البيئة المضطربة.
٥. الاستمرار في تطوير قاعدة البيانات وأنظمة رقابية تسهم في متابعة والرقابة على الموارد.
٦. الاهتمام في استكشاف الفرص المتاحة واغتنامها في البيئة الخارجية للمنظمة.
٧. السعي لتقديم منتجات وخدمات جديدة يتم طرحها في الأسواق المحلية والعالمية.
٨. ضرورة مواكبة الفرص المتاحة ومواكبة التغيرات الخارجية من خلال جعل هيكل المنظمة مرنا.
٩. التواصل مع الزبائن والاستفادة من ارائهم ومقترحاتهم من خلال قاعدة بيانات متوفرة لدى المنظمة حول منتجاتها.
١٠. توظيف عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعائد على الاستثمار والموارد المالية بهدف موائمة الظروف التي تمر بها المنظمة.
١١. توفير أنظمة السلامة المهنية للحفاظ على رأس المال البشري في المنظمة.
١٢. التوسع في نوعية الورش والندوات والدورات التي تقدمها او ترعاها المنظمة التي تصب في خدمة وتوعية المجتمع لنشر ثقافة الاستدامة.
١٣. نشر استراتيجيات التسويق الأخضر من خلال تقليل الاثار البيئية لمنتجات المنظمة باستعمال التقنيات الحديثة في تقليل التلوث البيئية في المنظمة.
١٤. الاهتمام اكثر بابعاد الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية كونهما مترابطتان بعلاقة تكاملية مؤثرة في المنظمة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. داود، فضيلة سلمان، (٢٠١١)، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال: دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية، اطروحة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. المحاسنه، لميس عارف عبد ربه، (٢٠١٧)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Hortoványi, L., (2009), entrepreneurial management in Hungarian SMEs. Corvinus, University of Budapest, Budapest.
2. Wiklund, J., Eliasson, C., & Davidsson, P., (2002), Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombination. In Proceedings 21st Babson Entrepreneurship Research Conference.

3. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C., (2007), A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.
4. Geerdink, I., (2016), Factors influencing sustainable strategy implementation: explorative research into the implementation of a sustainable marketing strategy in ongoing business practices (Master's thesis, University of Twente).
5. Calub, M. E., (2015), Proactive Environmental Strategies: Managing a Corporate Culture Shift toward Sustainability, Master of Science in Environmental Management at the University of San Francisco.
6. Carballo-Penela, A., & Castromán-Diz, J. L., (2015), Environmental policies for sustainable development: an analysis of the drivers of proactive environmental strategies in the service sector. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 802-818.
7. Chelan, M. M., Alijanpour, A., Barani, H., Motamedi, J., Azadi, H., & Van Passel, S., (2018), Economic sustainability assessment in semi-steppe rangelands. *Science of the Total Environment*, 637, 112-119.
8. Gürbüz, G., & Aykol, S., (2009), Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*.
9. Kuhn, Brite, Sean Sassmannshausen, and Roxanne Zolin. "“Entrepreneurial management” as a strategic choice in firm behavior: linking it with performance." *Proceedings of the High Technology Small Firms Conference (HTSF) 2010*.
10. Potrich, L., Cortimiglia, M. N., & de Medeiros, J. F., (2019), A systematic literature review on firm-level proactive environmental management. *Journal of environmental management*, 243, 273-286.
11. Wijethilake, C., (2017), Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of environmental management*, 196, 569-582.
12. Oktavio, A., Kaihatu, T. S., & Kartika, E. W., (2019), Learning orientation, entrepreneurial orientation, innovation and their impacts on new hotel performance: Evidence from Surabaya.
13. Osiyevskyy, O., Radnejad, A. B., & MahdaviMazdeh, H., (2020), An Entrepreneurial Management System for established companies. *Strategy & Leadership*.
14. Hussain, J., Rahman, W., & Shah, F. A., (2016), Market orientation and performance: the interaction effect of entrepreneurial orientation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(2), 388-403.
15. Cederborg, P., & Larsson-Hytte, A., (2015), What are the Entrepreneurial Management Practices and Their Impacts on Internationalization?: A study on Swedish SMEs, from a Dynamic Capabilities Perspective.
16. Hoeksema, Miranda, "Individual Ambidexterity", (2017).
17. Gerybadze, A., Hommel, U., Reiners, H. W. & Thomaschewski, D. (Eds.), (2010), *Innovation and international corporate growth*. Heidelberg: Springer.
18. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K., (2010), Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.

19. Chou, C., Yang, K. P., & Chiu, Y. J., (2018), Managing sequential ambidexterity in the electronics industry: roles of temporal switching capability and contingent factors. *Industry and Innovation*, 25(8), 752-777.
20. Huang, P. W., (2010), Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities. University, Kaohsiung, Taiwan.
21. Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C., (2020), A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*.
22. M. M., Sulphery, & Alkahtani, N. S., (2017), Organizational Ambidexterity AS A Prelude to Corporate Sustainability, *Journal of Security & Sustainability Issues*, 7(2).
23. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L., (2013), Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
24. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L., (2009), Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization science*, 20(4), 685-695.
25. Rashid, U. K., Nasuredin, J., W Net, S. N., Wan Yusoff, W. F., Omar, S. S., & Harun, A., (2018), Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and women-owned SMEs business performance: a conceptual framework. *Journal for Studies in Management and Planning*, 4(13), 433-450.
26. Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A., (2018), Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 91, 181-194.
27. Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., & Maharati, Y., (2015), Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169(20), 75-87.
28. Okello, G. A., (2018), Influence of entrepreneurial management on the growth of micro and small furniture manufacturing enterprises in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 173-194.
29. Salimath, M. S., & Jones III, R. J., (2011), Scientific Entrepreneurial Management: Bricolage, Bootstrapping, and the Quest for Efficiencies. *Journal of Business & Management*, 17(1).
30. Bubeník, P., & Horák, F., (2014), Proactive approach to manufacturing planning. *Quality Innovation Prosperity*, 18(1), 23-32.