

دور المبادرة الاستراتيجية والإبداع التمزيقي التكتيكي في تحقيق النجاح الاستثماري بحث اختباري في بعض منظمات أعمال البصرة

أ.م.د. هاني فاضل الشاوي

كلية شط العرب الجامعة/ البصرة

المقدمة : Introduction

يهدف البحث الى تحديد المبادرات التي تتناسب مع المواقف الغامضة لوضع الحلول المناسبة من خلال توظيف أنواع من الاستراتيجيات التي تتلائم مع التقليبات المتعددة في البيئات المحتملة وذلك من خلال استثمار المورد المبدع او ما اسماه بالإبداع التمزيقي ، إذ حددت مشكلة البحث بالتساؤل الأساسي (كيف تحقق المنظمة استراتيجية تمزيقية مبدعة تمكنا من استغلال الفرص الاستثمارية مقارنة بمنافسيها وفقاً لمبدأ راقب وقامر؟)، وضمّ هيكل البحث ستة مباحث، خصص الأول لعرض ومناقشة المنهجية العلمية، وتتناول الثاني مناقشة الأسس والمنطلقات الفكرية للنظريات التناصية وبعض نماذج النجاح في القيادة ومرتكزاتها المفاهيمية ذات الصلة باستراتيجية الإبداع التمزيقي ولمحة على أفكار فن هافالسسكا في نموذج القيادة المركزية، بينما خصص الثالث لعرض ومناقشة الأطر النظرية ذات الصلة بظاهرة الإبداع التمزيقي، في حين ركز الفصل الرابع على نظرية الفوضى والتعقيد التنظيمي، وتتناول البحث الخامس تحليل ومناقشة نتائج اختبار نموذج وفرضيات البحث، وأخيراً ختمنا ببحث الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث :

أولاً: مشكلة البحث : The Problem of Research

تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الأساسي (كيف تتحقق المنظمة استراتيجية تمزيقية مبدعة تمكنا من استغلال الفرص الاستثمارية مقارنة بمنافسيها وفقاً لمبدأ راقب وقامر؟)

تساؤلات البحث الفرعية تمثلت في :

- ما واقع استراتيجية الإبداع التمزيقي disruptive Innovation to Christensen في المجتمع
- المبحث (منظمات البصرة الحديثة أنموذجاً)؟

- ما دوره في القضاء على عراقيل الاداء فيها للوصول الى الاداء المتفوق او العالى المأمول؟

ثانياً: أهمية البحث : the Importance of the research :

تكمّن أهمية البحث بوصفه يتناول موضوع استراتيжиي معاصر نال اهتمام العديد من الباحثين لكوننا في عصر المنافسة وازدياد حدت المنافسة بين منظمات الاعمال، وخاصة في عصر التكنولوجيا الحديثة مما زاد من حدت هذه المنافسة الشرسه لذا توجب على هذه المنظمات المبادرة فورا بوضع ستراتيجيات استباقية في ظل تعقد المنظمة لخلق الفرص واستغلالها ومواجهة التحديات الخارجية لتمزيقها بذكاء.

ثالثاً: أهداف البحث: Objectives

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناعما مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات بأثر المبادرات الاستراتيжиية الابداع التمزيقى، وتحديدا فقد سعى البحث الى تحقيق أهداف عدة أهمها :

١-تحليل واستكشاف واقع المبادرة الاستراتيجيية في القطاع التجاري بالبصرة انموذجا.

٢-تشخيص الأهمية النسبية لمكونات المبادرة الاستراتيجيية في بيئه القطاع التجاري.

٣-تحليل مستوى الأدراك لقضية الابداع التمزيقى والمعاصرة من خلال التحالفات الدولية والمحليه .

٤-تحليل وتشخيص أثر المبادرة الاستراتيجيية في تشخيص مؤشرات الابداع التمزيقى .

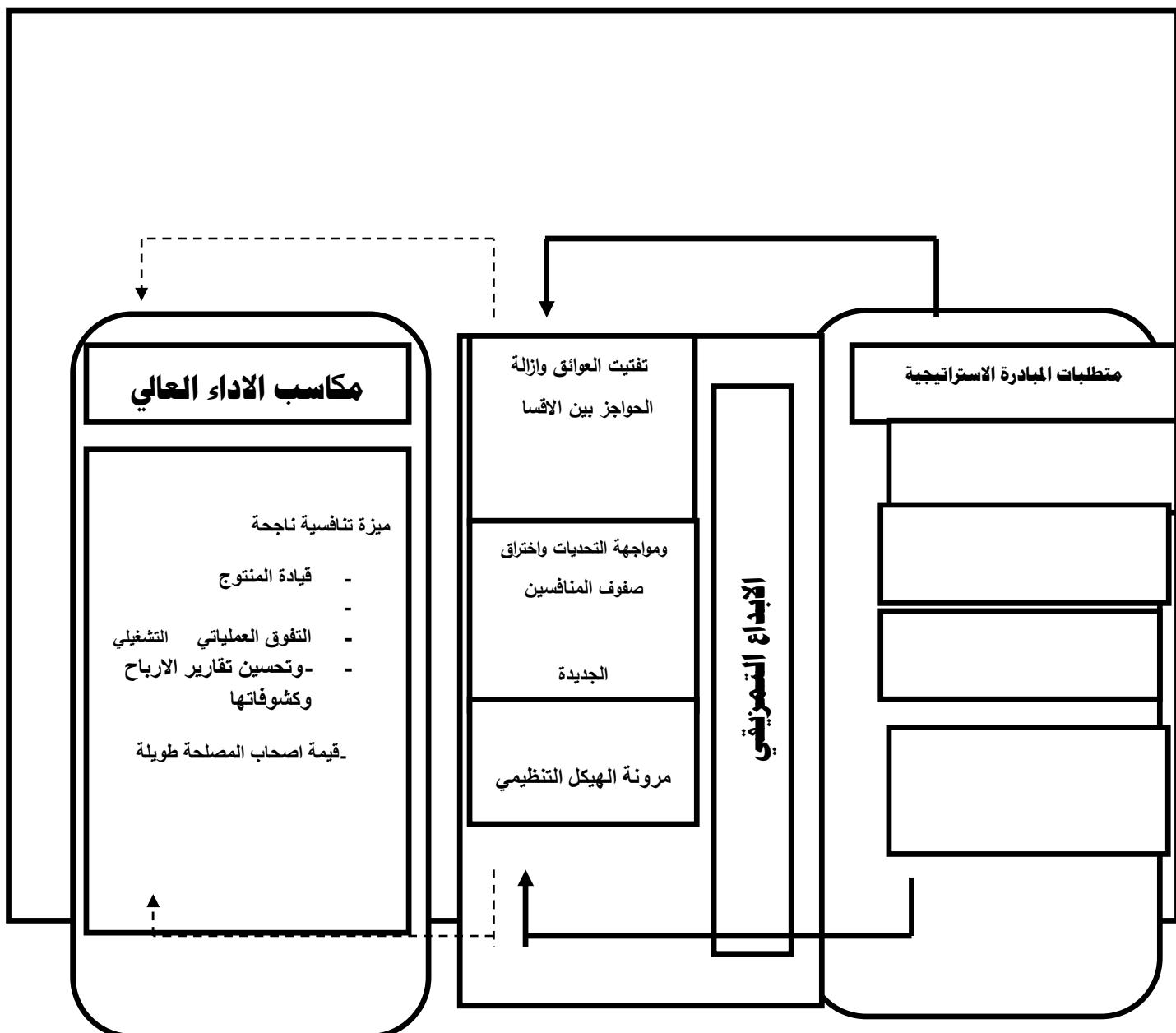
٥-تقدير التوصيات التي تسهم بتفعيل امتلاك المنظمات للحس التنظيمي لامتلاك المبادرة الاستراتيجيية.

رابعاً: المخطط الفرضي وفرضيات البحث:

. انموذج البحث الفرضي:

تم تطوير المخطط الفرضي للبحث على وفق ماجاء من نتائج المسوحات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بقضية "المبادرة الاستراتيجيية " ودورها في التعقيد التنظيمي بمنظور الابداع التمزيقى، وعلى وفق مراجعة آخر الدراسات البحثية في هذا الحقل المعرفي تم تطوير المخطط الفرضي للبحث الحالى ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة متمثلة بتساؤلات البحث ومنطلقاتها الأساسية التي نصت على تحليل وتشخيص دور المبادرة الاستراتيجيية في التعقيد التنظيمي بمنظور الابداع التمزيقى؟. وكما يظهر في الشكل (١) فإن المخطط الفرضي مؤلف من ثلاثة مكونات هي المكون الأول (المستقل) والمتمثل

بمتطلبات المبادرة الاستراتيجية بدلالة أبعادها ومتغيراتها الفرعية السبعة وهي (الثقة، الالتزام، الرقابة، الصراع، الخبرة، التعلم، الاستقرار)، أما المكون الثاني لنموذج الدراسة هو مكاسب الاداء العالي وهو المكون (المعتمد) والمتمثل بأبعاده الفرعية (ميزة تنافسية في قيادة المنتوج، وتفاعل الزبون ،التفوق العملياتي او التشغيلي، قيمة اصحاب المصلحة طويلة الاجل)، أما المكون الثالث (ال وسيط) والمتمثل بالابداع التمزقي disruptive Innovation to Christensen والذي تم قياسه بدلالة المؤشرات (تفتيت العوائق وازالة الحواجز بين الاقسام، ومواجهة التحديات بالتخندق ditching واحتراق صفوف المنافسين، والاستغلال الامثل للفرص، البحث عن فرص جديدة ، مرونة الهيكل التنظيمي) . وقد حاول الباحث تجسيد حقيقة الدور الأساسي للمبادرة الاستراتيجية وما تحمل في طياتها من مضامين جوهرية .



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر العلمية المعتمدة في تطوير أداة القياس.

. فرضيات البحث: انبقت من نموذج البحث الحالي فرضيتين رئيسيتين وكما يلي:
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المبادرة الاستراتيجية والابداع التمزيقي تسهم في تحقيق النجاح في الاداء الاستثماري بشركات الاعمال المبحوثة .

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين المبادرة الاستراتيجية والابداع التمزيقي تسهم في تحقيق النجاح في الاداء الاستثماري بشركات الاعمال المبحوثة .

خامساً: مبررات البحث: أن نقطة الانطلاق تمثلت في محاولة الباحث استكشاف واقع دور للمبادرة الاستراتيجية واثرها في التعقيد التنظيمي (القطاع التجاري نموذجاً) وهي تأتي في إطار عدة مسوغات أهمها:

- قلة الدراسات (التطبيقية) في حقل المبادرة الاستراتيجية .

- ضعف اهتمام المنظمات باعتماد المبادرة الاستراتيجية على وفق الابداع التمزيقي لبيان دورها الاستراتيجي في التعقيد التنظيمي .

سادساً: هيكل البحث : Structure

ضم هيكل البحث ستة مباحث، خصص الأول لعرض ومناقشة المنهجية العلمية وتتناول الثاني مناقشة الأسس والمنطلقات الفكرية للنظريات التناافسية وبعض نماذج النجاح في القيادة ومرتكزاتها المفاهيمية ذات الصلة باستراتيجية الابداع التمزيقي ولمحة على افكار فن هافالسسكا في نموذج القيادة المركزية، بينما خصص الثالث لعرض ومناقشة الأطر النظرية ذات الصلة بظاهرة الابداع التمزيقي، في حين ركز البحث الرابع على نظرية الفوضى والتعقيد التنظيمي والبحث الخامس كان من حصة تحليل ومناقشة نتائج اختبار نموذج وفرضيات البحث واخيرا ختمنا ببحث الاستنتاجات والتوصيات.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث Study Population & Sample:

جرى اختيار الشركاتتين التجاريتين المدى والطيف لانهما يتعاملان مع شركاء تجاريين في تركية وبقية دول العالم وهما من انشط شركات البصرة اعمالا وتدالوا بين الاوساط التجارية وهي صفة صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لعمق الاستنتاجات التي تطبق على القطاع التجاري بأكمله فضلا عن ان

العينة المعتدلة تسهم في تخفيض الجهد والوقت والكلفة والدقة في النتائج والسرعة في جمع البيانات ومن هنا فإن أسلوب العينة المعتمد في البحث هو أسلوب غير احتمالي (Non Probability) أي أنها عينة عمدية أو قصدية (Purposive Sample) وهو الأسلوب الأكثر ملائمة عند تبني الباحث للمنهج التفسيري، فيرى الباحث أن تبني هذا الأسلوب في بحثه جاء استجابة لطبيعة الظاهرة قيد الاختبار والمستوى الذي ستكون الظاهرة (المبادرة الاستراتيجية) أكثر فيها وضوحاً. حيث تم انتخاب عدد من القيادات في القطاع التجاري في البصرة من الموظفين في مناصب ادارية قيادية بشركتي المدى التجارية والطيف الاستثمارية وقدبلغ عددهم بـ (٢٥) فرداً.

ثامناً: أساليب جمع وتحليل البيانات : Methods of Data Collection and Analysis :

طرائق جمع البيانات Methods : Collection Data

اعتمد الباحث عدة أساليب في جمع البيانات ومنها :

(١) المراجعة للكتب والمجلات العلمية وجميع الإصدارات المحلية ذات الصلة المبادرة الاستراتيجية والإبداع التمزيقية والتعقيد التنظيمي .

(٢) المراجعة لما نشر عبر شبكة الإنترنيت في مجال المبادرة الاستراتيجية والإبداع والتعقيد التنظيمي.

(٣) الاستبانة بصورتها الاولية اي قبل التحكيم كما في الملحق (١) وبعد الاخذ بآراء المحكمين وملحوظاتهم كما في الجداول (١،٢،٣) على التوالي.

أساليب تحليل البيانات : Techniques of Data Analysis :

(١) الأساليب الإحصائية الوصفية بدلالة مؤشرات التحليل الإحصائي الوصفي .

(٢) الاختبار الثاني بالبرنامج الاحصائي spss حزمة العلوم الاجتماعية

(٣) معامل الارتباط والانحدار المتعدد والاواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل التفسير .^٢

المبحث الثاني: مراجعة في النظريات ذات العلاقة بالمنافسة والقيادة:

وفقاً لـ(شعلان: ٢٠١٤:ص ٢) فإن ظهور مفاهيم المزايا التنافسية لم يكن بدليلاً عن مفاهيم المزايا النسبية

الا بعد عدة تجارب خاض فيها كل من آدم سميث صاحب كتاب ثروة الاوطان في عام (١٧٨٧م)

والعالم البريطاني ديفيد ريكاردو عام (١٨٣٥م) ومايكل بورتر عام (١٩٨٥م) على مدى كل مائة عام تقريباً وهو الفارق الزمني بين الظروف الاقتصادية ونظريات عصورهم ونمط تفكير جيلهم وسنحاول ان نسردها كما يأتي:-

أولاً : النظريات القديمة :

١- نظرية الميزة المطلقة :ABSOLUTE ADVANTAGE THEORY

أول من وضعها هو البريطاني Adam Smith عام ١٧٨٧م (أبو الاقتصاد الحديث في كتابه ثورة الأمم)، تدعى هذه النظرية الدول إلى التخصص في الإنتاج على أساس معايير منها (العمل أساس القيمة، ثبات تكلفة الوحدة مهما كان حجم إنتاجها، إستحالة إنتقال عناصر تقنية الإنتاج بين الدول (خارج الدولة)، سهولة انتقال عناصر الإنتاج في الدولة، عدم وجود مصاريف للنقل والمواصلات والاستخراج، منافسة تامة بين الصناعات في الدولة، عمالة كاملة في الدولة، مقايضة السلع بالسلع بدلاً من المال) وهذه النظرية عبارة عن فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول، والتخصصية ضد المنافسة الدولية. الانتقاد الموجهة لهذا الفكر (عدم مقدرتها على تبرير في حالة وجود تميز مطلق في أكثر من سلعة).

(SHATARAT:2012:9)

٢- نظرية الميزة النسبية :COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY

للعالم البريطاني ديفيد ريكاردو عام ١٨٣٥م (على المستوى الإقليمي). وقامت هذه النظرية على مبدأ (العمل على أساس القيمة) أي أن ثمن السلعة يحدده كمية العمل المبذول لإنتاجها، وتسمى أيضاً (نظرية التكلفة النسبية) (Barny.199٥p٤٨).

٣- نظرية نسب عناصر الإنتاج : PROPORTION THEORY FACTOR

تنسب هذه النظرية إلى كلا من العالمين الاسكتلنديين: هكشر وأولين. وقاما بإلغاء النظريتين السابقتين لعدم كفاءتها بمجاراة الواقع، وأسست على أساس التجارة بالنقد لا على المقايضة السلعية.

(الシリティ: ٢٠٠٩: ص ٣٥)

وقد قامت نظريتهم على افتراضين هما : ((Frederic and,et,al: (1980) p23))

الاول: مبدأ الوفرة النسبية للمواد (يقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد على العنصر الذي يتوفر فيه بكثرة) مثلاً كندا تنتج الأخشاب نظراً لكثرة الغابات ووفرة الأرضي، والصين تنتج الملابس نظراً لكثرة العمال ووفرة محصول القطن ورخصه.

والثاني: مبدأ التبادل الدولي (يقوم كل بلد بتصدير السلع التي يمتلك عناصر إنتاجها بوفرة، ويستورد غير ذلك من البلدان الأخرى).

٤- نظرية مع من تتجزء؟ : (العويسات، ٢٠٠٠، ص ٣٢)

قدمها العالم استقان لندر

وقد قامت هذه النظرية على أن الدول تستطيع أن تتجزء مع بعضها البعض بوجود المعايير التالية (التقارب الجغرافي - التقارب في مستويات المعيشة- التقارب في العادات والتقاليد والأديان- التقارب في الأدواء- التقارب في مستويات وحجم الأسواق).

ثانياً: النظريات الحديثة :

١- نظرية التجارة الخارجية :EXTERNAL TRADE THEORY

وقد قامت هذه النظرية على (لماذا تتجزء الشركات مع الخارج؟ (العويسات، ٢٠٠٠، ص ٢٢)

الاستفادة من الطاقات الغير مستغلة. تنتج بأقل من طاقتها لأن السوق المحلي لا يستوعب كل ما تنتجه الشركة.

ب. تخفيض التكاليف. يتم ذلك عن طريق التوسع في الإنتاج، لذلك يتم البحث عن أسواق جديدة.

ج. تحقيق أرباح إضافية. تستطيع فرض سعر مرتفع للسلعة في بلدان تحتاج تلك السلع بكثرة.

د. توسيع وتقليل المخاطر.

هـ. الاعتماد على سوق واحد يزيد من المخاطر.

و. الإستيراد وضمان الإمدادات.

زـ. وفرة المواد الخام في بلدان أخرى بسعر أقل أو جودة عالية.

٢- نظرية الميزة التنافسية :COMPETITIVE ADVANTAGE THEORY

وفقاً لكل من (JAMES:2008P27) و(Jorgen:2006:p83) و(صلواتي وبودلة ٢٠١٠ ص ٣٢) و(galiby وادريس ٢٠٠٧، ص ٢٤٥) الذين خاضوا في موضوع المزايا التافسية ومضمونها و أكدوا على أن مؤشر التفاف يبني على ثمان عوامل :

أ. درجة الافتتاح في الدولة.

ب. نوع الحكومة.

ج. توفر المؤسسات المالية.

د. نوعية البنى الهيكيلية في الدولة.

هـ. التقنية ودرجة تقدمها.

وـ. نوع الإدارة.

زـ. العمالة الوطنية.

حـ. مؤسسات المجتمع المدني.

طـ. مسببات الميزة التافسية بين الدول

وقد اكدا (Frederic and,et,al: 1980)(p9) على ان العملية التافسية يجب ان تترتب بخطوات متتالية لخلق نظام قيمة يبدأ من تخصيص ميزانية للمهام ومن ثم التخطيط الفعال لنمو المنتوج في المستقبل ويليها التفكير الاستراتيجي من اجل تعظيم مستقبل المنظمة ومكانتها وهبيتها في المحيط التافسي.

بعدها قام مايكل بورتر بعد دراسة أجراءها، بصياغة أربع مسببات تسمى (نموذج الماسة) وتؤدي إلى بناء الميزة التافسية والحفاظ عليها : (Ovidijus:2013:p5)

١ - حالة الموارد :

أ. حجم ومهارة تكلفة العمالة.

بـ. وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.

جـ. مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع

والخدمات.

د. حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.

هـ. نوع وتكلفة استخدام البنى الهيكيلية.

٢- حالة الطلب: إن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هنالك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها.

٣- الصناعات المساعدة ذات الصلة: وجود تعاون بين مثلاً صانعي الأحذية ومنتجي الجلد في نفس الدولة، يعطيها ميزة تنافسية.

٤- استراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة: إن استخدام طريقة إدارية ناجحة، يستقطب أكفاء العاملين، مما يزيد الميزة التنافسية.

من هنا انبثق مهمنا بعد سرد ذلك كله وهو ما حتم على أصحاب القرار في المنظمات المعاصرة أن تختار استراتيجيات مبدعة استباقية لمواجهة التحديات التي من المحتمل أن تواجهها بهدف بقائها ونموها في مجال المنافسة والبحث عن الميزة التي تسعى لها كل منظمة ناجحة أن ترسمها لنفسها في سبيل تعزيز قوتها التنظيمية ويمكن ان ننطرق الى انموذج القيادة المركزية الذي صممه فن هافالسكا وكما يلي:-

ثانياً : **أنموذج التركيز في القيادة الرباعي Focused Model**

وفقاً لـ (Finn havaleschka:2007:p49) تعرض المصفوفة أدناه تحت كلّ حالةً أنواعاً مختلفةً لقادةً وهم بوضعٍ منسجمٍ مع أنفسهم ومع محیطهم، ثم عرضت المواقف التي تدفع القائد لتُخرجهُ من حالة التوازن إلى حالة الأزمة، وأخيراً كيف يحاول كلّ نوعٍ منهم حلّ الأزمة التي تواجهه ليستعيد توازنه. وبهذا الأسلوب فإن الرسوم التوضيحية تعرض أمراً مهماً. فعندما يوضع شخصٌ ما لسببٍ معينٍ في موقفٍ معينٍ بحيث يشعر أنه تحت الضغط لأن الأمور لا تجري متلما خطط لها وتوقعها، فإنه غالباً ما يحاول حل الأزمة بنفس النوع من السلوك الذي سبب الأزمة أساساً. فعلى سبيل المثال، إذا كانت شخصيتها من النوع الذي يفضل التخطيط، إصدار الأوامر والتحكم، فإننا سنميل لمحاولة تقليل ذلك الضغط من خلال تخطيط، إصدار أوامر وتحكم أكثر. أما إذا كانت شخصيتها من النوع الذي يبحث عن نتائج سريعة ولدينا استعداد لاتخاذ قرارات تحمل صفة المخاطرة فإننا سنحاول حل الأزمة من خلال الإسراع والاستعجال

أكثر ومحاولة اغتنام فرص أكثر، وبهذه الطريقة فنحن نؤكّد صحة مفهوم اينشتاين للحماقة؛ إذ يقول..
الحماقةُ الحقيقيةُ هي
أن نتّبعَ السلوكَ نفسهُ ونتوقّع نتائج مختلفةً.
(مجلة الدنماركية ،٢٠٠٤ ،ص ٢٦-٣٠).

أساساً، يمكن أن نقول بأن سلوكنا وما نرکز عليه وما نجده مهماً، هو تابع لشخصيتنا. فإن لنا الحق أن نطمئن إلى تعظيم شعورنا بالسعادة، الرضا والبهجة. وفي الوقت نفسه نهدف إلى تقليل شعورنا بالانزعاج . ويمكن أن نستخدم عبارتي البهجة والأسى. فنحن نهدف إلى تعظيم شعورنا بالبهجة وتقليل شعورنا بالأسى. إن مدى تركيزنا على أحدهما أو على الآخر ومدى سعيها لإيجاد نوع من التوازن بين الاثنين، يعتمد على شخصيتنا .

يقول البروفسور (Manfred F.R. Kets de Vries) المحلل النفسي وكبير المدربين لـ (INSEAD) "إن الأشخاص لا يمكنهم أن يغيّروا شخصياتهم، لكن يمكنهم أن يغيّروا سلوكهم." ١ ونحن نتفق مع قول البروفسور Kets de Vries . فالشخصية تبدو وكأنها عنصر ثابت تماماً مقارنة بالسلوك الفعلي الناشئ عنها. لأن الحاجات هي ما يحاول الأشخاص إشباعها، أما القيم فهم يكافحون من أجل إبرازها في سلوكهم الفعلي. ولكي نغيّر سلوك شخص ما من كونه يسعى للأمن إلى آخر مجازف، ومن القيادة بوتيرة بطيئة إلى قيادة سريعة، ومن كونه قائد يعتمد التحكم، إلى قائد يؤمن بتنويع السلطة، فإن ذلك بحسب Vries يعد مهمة مستحيلة تقريباً، وعلى أية حال، فإبني أعتقد أن بإمكاننا التعلم لنكون أفضل في تكييف سلوكنا للمواقف التي نُرِجُ فيها، فمثلاً نمارس تحكم أقل وتنويع صلاحيات أكثر في مواقف محددة، أو اختيار الطرق الأخرى من حولنا، لبرهة من الزمن.

إن إدراكك هو مثل ضوء كشاف يسطع على لوحة تمثل منظراً طبيعياً: الشكل المخروطي للضوء الكشاف يستقر لبرهة من الزمن على مواق، أحداث، كلمات ونتائج تفكير مختلفة. في الغالب لا يمكنك أن تدرك الموقف تماماً وبجميع تفاصيله قبل أن يتحرك الكشاف ملقياً ضوئه على جانب آخر من اللوحة. الضوء الكشاف يتحرك باستمرار وبشكل غير منتظم، وبمعدل سرعة مُختلف، كما لو كانت له

حياته الخاصة. إن إدراكك لا يملك الوقت الكافي للتركيز دائمًا، وملحوظة التفاصيل. (مجلة الدنماركية ٢٠٠٤، ص ٢٦-٣٠).

وفي هذه المواقف، فإننا نعمل في حالة من غياب الوعي. إنها شخصيتنا التي تتحكم بذلك؛ فنحن نترك ذلك للعادة، الروتين والغريزة لتحدد ما نفعل وكيف نستجيب، كما لو أننا نقود سيارة. فنحن نقود فقط. ولا نفكر كيف تعمل، إلا إذا حدث شيء غير اعتيادي فإننا سنلاحظه في كل حال، وستكون ردود أفعالنا ورتابتنا محددة أساساً.

عموماً، نحن لسنا الوحيدين الذين نراقب حيث يذهب ضوء الكشاف. ونستطيع أن نؤكد بأننا عندما نعمل كقادة، فإننا غالباً ما نمر بحالة ذهنية من غياب الوعي، الحالة التي تمثل العائق الأكبر لقدرتنا على تطوير إمكاناتنا القيادية. فإن إدراكك لما ترکز عليه يمثل الأساس لتطوير نفسك كقائد.

فيما يأتي سنقدم لكم الأنماذج الذي يمكن أن يساعدكم لتكونوا على دراية لأن تميزوا على أي شيء يسطع ضوء الكشاف وبالتالي يمكنكم أن تقرروا وبوعي كامل إما أن تقوموا بإيقاف الكشاف لأخذ نظرة مرکزة على شيء ما أو لتحرركه ليسلط ضوئه على جوانب أخرى بحيث يمكنكم البحث عن حلول بديلة. وأعتقد أن ضوء الكشاف (وعيك) إذا سُلِّط على شيء ما لم تره من قبل أو التقى به بشكل عابر، فإن فرصتك لإدراكه ستكون ضئيلة جداً، وهذا يعني أنك باعتمادك هكذا إدراك زائف فلن تكون قادراً على اتخاذ قرارات واعية مطلقاً. وفي حالات أخرى يمكنك أن تدرك الموقف تماماً، كما لو أن شخصاً قبلك شعر بذلك الألم، بديهياً، هناك ومضات ضئيلة من الوعي تشعرك بالسبب، وسيكون لديك إحساس بما مستشعر به، لكنك ستشعر وتدون تلك اللحظات العابرة فقط، لأن ضوء الكشاف (وعيك) سيتحرك بسرعة نحو شيء آخر، إلى مكان مختلف تماماً. قد يكون ذلك بسبب النداء

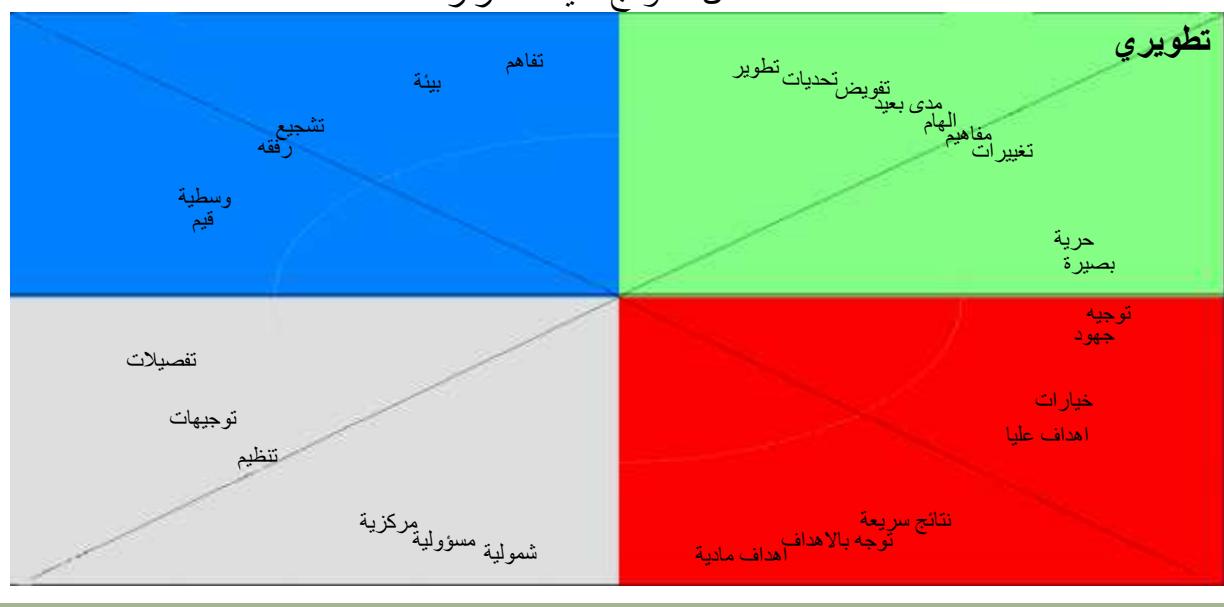
الخافت بداخلك والذي يقول (انس ذلك)، انقل ضوء الكشاف، لا أستطيع فعل شيء حال ذلك بكل الأحوال). بعبارة أخرى، بسبب غياب الوعي من جانبك، فإنك تكتم ملاحظاتك وأحساسك، وربما تحرم نفسك من مجالات عمل مناسبة لك أكثر من أعمالك الاعتيادية.

إن ما سيجعلك تتوقف لتجد وتحلل بوعي بدائل لخيارات سلوكك الاعتيادية، هو ما ستحدد شخصيتك،

وهو أنموذج التركيز، لقد قمت بتقسيم القيادة، سلوكها وموافقها إلى أربعة مجالات هي (١) مجال القيادة الأساسية (٢)، مجال القيادة النتائجية، (٣) مجال القيادة التكاملية (٤) مجال القيادة التطويرية. تلك الأصناف الأربع لنوعيات أو أدوار أو مهام القيادة تكون متلاصقة إلى حد ما، بعبارة أخرى، عند أحد طرفي المحور حيث تثبت عالمة التقدير خاصتك فيما يتعلق بإحدى سمات الشخصية، فهذا يعني رفضك للسمات الموجودة في الطرف المعاكس. فإذا كانت نزعتك تدفعك نحو قيادة تطويرية، أنظر الكلمات المفتاحية في الشكل (٢) فسيكون مخالف لطبيعتك أن تبحث باتجاه الكلمات المفتاحية في مجال القيادة الرمادي وتمارس نمط قيادة أساسية. بعبارة أخرى، إذا منحتك قدرتك على تجربة واجتياز الحدود إحساساً بالراحة والبهجة، فقد تشعر بالخجل تجاه المواقف التي تتطلب منك البقاء ضمن إطار محدود وأن تتبع نماذج تقليدية معروفة. فذلك يجعلك تشعر وكأنك مقيد ويسبب لك شعوراً بعدم الارتباط والعكس فإذا كانت نزعتك نحو قيادة أساسية فإنك ستتطرق باتجاه التحكم وإمكانية التنبؤ، وستبتعد عن القيام بالتجارب واجتياز الحدود.

أساسي هو مصطلح من ابتكار الأستاذ هافاليسكا. الفكرة وراءه جعلك تفكّر بشيء ما بشكلٍ أساسي فمصطالي أساس، قاعدة، كلاماً يساق بهدف تعزيز وتطوير المنظمة.

الشكل أنموذج القيادة المركزية



شكل (٢) انموذج القيادة التكتيكي الرباعي لفن هافالسكا Finn Havaleeschka:2007:p48-54

هذه القاعدة الأساسية حول الطبيعة البشرية سيك ن لها أثراً في نجاحك كقائد. غالباً ما نحاول جعل الآخرين يقومون بما نرغب القيام به نحن ونفشل في وفهم مقاومتهم القيام بذلك. وهنا تبرز نقطة مهمة، فمن أجل أن تقود الآخرين عليك أن تلقيهم حيث يكونوا - حيث يكونوا في موازنة بين الألم والبهجة، حيث يشعرون بالسعادة والرضا - وليس حيث أنت.

المبحث الثالث: مفهوم الابداع وأنواعه والإبداع التمزيقى:

أطلق كلايتون كريستنسن أول عبارة عن التكنولوجيا التمزيقية في ١٩٩٧، في كتابه - ازمة المبتكر:

عندما تسبّب التقنية الحديثة الفشل للشركات الكبرى:

لقد بدا في هذا الوقت وللمرة الثانية أن كل التنظيمات قد ماتت أو حادت عن صناعاتهم (بسبب عرض نموذج جديد للعميل) فقد يتراهى ان التمزيق يأتي، ولا يمكن فعل أي شيء حتى فات الاوان. بإنجاز مثل ما تقوم به الشركات الجيدة المفترض فعله - من حيث التوجه للأكثر اكتسابا من العملاء وتوجيه الاستثمارات حيث يوجد هامش الربح أكثر جاذبية - الرائد في الصناعة المؤسس يصبحوا على مرمي الإبداعات الباقي وبترك أنفسهم معرضة للتمزيق التكنولوجي كي تدفهم. هذا يحدث لأن عمليات استبدال الموارد من الشركات المؤسسة تصمم لتزيد الأرباح من خلال الإبداعات الباقية، التي أساسا تتضمن التصميم الجيد ومصدمة الفار للعملاء الموجودة أو اختراق قطاعات من الأسواق. عندما يظهر إبداعات تمزيقية (بشكل خاص أرخص، أبسط للاستعمال من المنتجات الموجودة التي تستهدف النهاية المنخفضة أو العملاء الجديدة كلياً)، تشن الشركات المؤسسة. لديهم الحث لاختراق السوق الرفيعة بدلا من الدفاع عن الجديدة او نهاية المنخفضة للأسواق، وأخيرا فالإبداع التمزيقى يحسن، يسرق حصة التسويق الكثيرة، ويستبدل بالمنتج السائد.

أولاً: أنواع الإبداع:

للشركات خيارين أساسيين عندما تبحث عن بناء نمو حديث للأعمال. يمكنهم المحاولة الأخذ بالأسواق الموجودة من المنافس المحسنة من الإبداعات الباقية كالإبداع الاداري الذي سنذكره في مورد لاحق.

أو يمكنهم المحاولة للأخذ بالمنافسة من الإبداعات التمزيقية التي تخلق سوقًا جديدة أو الأخذ بجذور أسوأ العملاء.

هناك نوعان بارزان من الإبداعات التمزيقية. يخلق النوع أولى سوقًا جديدًا باستهداف غير العملاء. ويتنافس الثاني في النهاية المنخفضة من السوق المؤسس أصل نموذج الإبداع التمزيقى. التاريخ بحث ودراسات كريستينسون في هارفارد.

استخدام طريقة الإبداع التمزيقى. التطبيقات كلّ أنواع الشركات - كما يمكن ان تتأثر بإبداع/تغير التكنولوجيا .

ثانياً: خطوات داخل الإبداع التمزيقى. العملية

يبيّن النموذج أنَّ، بما أنَّ الأداء المطلوب من العملاء في السوق الموجود يزداد بمرور الوقت، يتمُّ كذلك توفير الأداء ضمن نموذج التكنولوجيا (JAMES ٤٤٢٠٠٨). غالباً ما يكون لدى تحسين الأداء المتاح مسار مختلف عن مسار تحسين الأداء الذي يطلبه العميل - انظر الشكل. عندما يختلف انداد المسار، والأداء المتوفر يجاوز الأداء المطلوب، فالتقنية الحديثة التي كانت أداءً تنافسيًّا فقط في الأسواق البعيدة وعالية المستوى قد تهاجر إلى شبكة أخرى للعميل. مما يوفر مبتكرين والدفع بعملاء جديدة، الذين حكموا على عروضهم على أنها دون المستوى سابقًا؛ ويمكنهم لتقديم أسواق رئيسية للمجموعة الجديدة من قيمة الأداء التي أصبحت الآن أكثر توافقًا من النموذج الحالي.

يرتبط التمزيق والسلعة يداً بيد في الواقع. الشركة التي تتجاوز في الاستهداف، لا تستطيع ببساطة ان تربح فالشركة التي تحسن المنتج إلى الدرجة الأكثر من جيّدة ستكتفى العملاء أن يستخدمه والدفع له. إما سيسرق التمزيق أسواقه، أو ستسرق السلعة أرباحه. اثناء ميل الموجات الجديدة للتمزيق التي تتم في الصناعة، سيتم التوجه نحو المال عبر سلسلة القيمة بمرور الوقت. واثناء حدوث هذا، فالشركات التي تضع نفسها في بؤرة سلسلة القيمة وحيث يكون الأداء غير جيد بدرجة كافية ستتجه لتحقيق الربح. حدود الإبداع التمزيقى. السيئات

الإبداع التمزقي يتطلب عملية منفصلة استراتيجية. هذه العملية ينبغي أن تكون طارئة ومركزة على الفرص الغير متوقعة، والمشاكل والنجاح، بدلاً من التركيز على الفهم المطور عن ما الذى ي العمل وما لا يعمل .

بدلاً من تصميم المنتجات والخدمات التي تناط السلوك الحالي للعملاء الموجودة، فالأهداف الموجهة للناس يجب ان تتتفق مع تصميم الابتكارات. فهم ما يحتاجه الناس حقاً بصفة عامة بعيد عن المتاح. الأعمال التمزقية لا تستطيع تحقيق أرباح عالية جداً سريعة، لطبيعتهم من حيث مخاطبة السوق الجديد، أو مخاطبة النهاية المنخفضة للأسواق الموجودة كما تعتمد المغامرة بدرجة متزايدة على قليل من الصبر في الأعمال لاستلام أرباح.

ثالثاً: افتراضات الإبداع التمزقي. الشروط

تختاط الشركات حتى الموت مع القرارات التي تتجاهل التكنولوجيا والتي لا تناط حاجات الزبائن، كما تصبح مميتة عند وجود مساران مثلان من تفاعل التقدم .

وهنا يمكن التذكير بنموذج Ansoff لاستراتيجيات المنتج / السوق (JAMES: ٢٠٠٨P٣٤) للانطلاق من مصروفاته بالابداع التمزقي استراتيجية اختراق السوق:

الدفع بالمنتجات الحالية للأسواق الحالية
استراتيجية تنمية السوق:

الدفع بالمنتجات الحالية للأسواق جديدة
استراتيجية تنمية المنتج :

الدفع بالمنتجات الجديدة للأسواق الحالية .
استراتيجية التوسيع: وتشمل التوسيع في:

- توسيع أفقى: السيطرة على أعمال جديدة مكملة لنشاط الشركة الحالى.
- توسيع مختلط: الدخول في نشاطات جديدة مختلفة عن نشاط الشركة الحالى.

- تكامل عمودي: السيطرة على نشاطات المجهزين (المدخلات) أي تكامل خلفي والسيطرة على نشاطات الموزعين (المخرجات) أي تكامل أمامي

شكل (٣) مصفوفة انسوف



source James Rowe (٢٠٠٨) |studying strategy " ventus publishing

APS.ISBN ٥-٤٢٠-٧٦٨١-٨٧-٩٧٨. BOOKBOON.COM.p٤٣

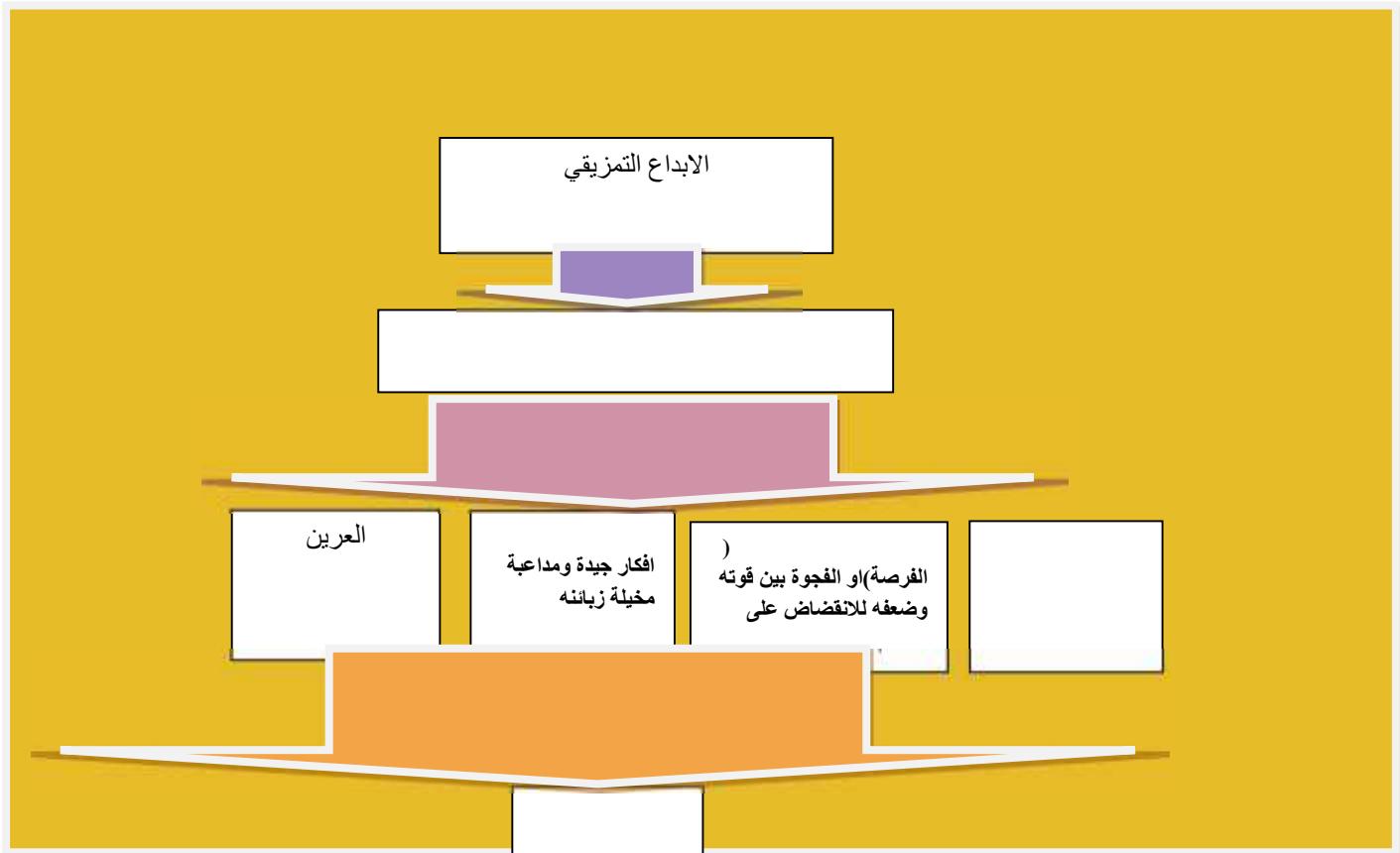
تفسير حلقة الابداع التمزيقى اعلاه Disruptive Innovation

ان اول ظهر للمفهوم على يد كلaiton كريستنسن Clayton Christensen من جامعة هارفارد للاعمال عام ١٩٩٧

في كتابه الشهير (ازمة المبتكر) (الموسوي ٢٠٠٩ : ٦٧)

المفهوم: أي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تمزيق او اخترق سوق المنافس الاقوى مما يؤدي الى افلاسه وفشلها ومن ثم انسحابه الى اسواق اخرى مما يجعلها تتسحب او تتخلى عن منتوجها لتلك الشركات التي

ابتكارت تكنولوجية في فترة ضعفها واحتقرت سوق منتجاتها . ومن ثم لجوء الشركة المنهزمة الى ابتكارات جديدة اخرى. (Evans ١٩٩٧: ٨٨)



شكل (٤) سلسلة الابداع التكتيكي

المصدر : من اعداد الباحث

رابعاً: الإبداع الإداري:

اما مفهومه وكما نوهنا عنه في السابق فقد حده (فلش ،٢٠٠٩ ،ص ٣) بمصطلح يشير إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة، فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال عمليات التفاعل والمزج. وقد عرّف العديد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه موقف ينفع لها ويتعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتلقى ذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو ممثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة). فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضفي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءً عليه يمكن التمييز نوعين من الإبداع الإداري فال الأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عن نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدده إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقتراح هيكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

المبحث الرابع: نظرية الفوضى والتعقيد التنظيمي:

العلاقة بين التعقيد التنظيمي ونظرية الفوضى complexity and chaos

يعتقد كل من (fitzgerald L AND Enjnatten ,2002p412) و (كبة ٢٠١٠: ص ٣) و (ترافق ٢٠١٠: ص ٥) انه كلما زاد تعقيد النظام زادت الفوضى فيه وسيكون قابل للتعديل والتتبؤ بسلوكه (Frans and others:2004,p6

اما انواع التعقيد فهي

الاحتمالي

الحتمي

العشوائي

اما الانظمة فتروع الى

خطية

للاخطية مثل تفاعلات الكيمياء

الموائمة

المركبة او المعقّدة complex adaptive systems مثل الانظمة الايكولوجية، المناعة المكتسبة، الجهاز العصبي البشري وهذه الانظمة المعقّدة لها القدرة على التغيير المستمر ولها القدرة على تجديد محفزات تغييرها بشكل مذهل

ان هذه الانظمة تتبع لها عناصر او خصائص متشابهة

الاجمالية aggregation

الترابط tagging

التغایر diversity

اللبنات blocks

التدخل interference

اللاخطية nonlinearity

الابناثق Flows

لكن ما هي مشكلة الادارة الاستراتيجية في ذلك

يمكن ان توصف كمشكلة اعتيادية ordinary management وكمشكلة استثنائية Extraordinary المشكلة الاستراتيجية لربما تكون مغلقة الحقيقة او مفتوحة الحقيقة، فال المشكلة الاعتيادية لها حدود مؤكدة وتنقيد بحدود مقبولة، ويرى المدير المشكلات الاعتيادية باحتمالات مقبولة حول ما هي تلك المشكلة وتعمل تحت نموذج مقبول ومعروف الذي أصبح او يبدو نموذجيا.

الحلول للمشكلة لربما تكون معروفة ومفهومة ومقبولة للدراسة ويعتبروها بسيطة من خلال اجراءات او يصنون خيارات مقبولة بين حلول معروفة كامنة معتمدة على معايير ادارية معروفة مثل (الربح، النمو، الحصة السوقية).

المشكلات الاعتيادية لربما تبدو كالألغاز او قواعد للعب.

اما الادارة الاستثنائية او المشكلة الاستثنائية فهي أكثر اشكالية او صعوبة من المشكلة ذات الحقيقة الظاهرة فهي ليست معروفة جدا وليس مقبولة فالاستثنائية ليست لها حدود واضحة المعالم ولربما يمكن وصفها بالانقسامية المضمنون والمحتوى والتناقضات وهي لا يمكن حلها عن طريق اجراءات مطبقة ومعروفة مثل (البرمجة الخطية او بواسطة مؤشرات اداء مقبولة)، فبينما تطلب المشكلة الاعتيادية اشياء معتدلة لحفظها على النظام، فال المشكلة الاستثنائية تتطلب كسر الروتين او النموذج عن طريق ابتكار نموذج جديد ومخالف للمألوف.

ومن الباحثين من يقترح بدور جديد يقتصر الباحث في اكتشاف نطاق مخفي وواسع من التوقعات وفي العادة يكون هذا النطاق استثنائي جدا يدفع بالتوقعات للادارة الاعتيادية نحو الامام بواسطة رميات عالية غير متقد عليها من قبل الادارة وذلك من خلال السعي المستمر بخوض عدة تجارب لحل التناقضات من خلال توليفة من الاستراتيجيات او سياقات تنظيمية تتوسط تلك البيئات المتعددة التقليبات.

فكلنا يعلم بان الاستراتيجيات المذكورة تقابلها انظمة او بيئات مناسبة لتطبيقها (Rowe & Ventas:2008p17)

مثل:

الاستراتيجية التقليدية Classical strategy تقابلها - النظام الوحدوي -

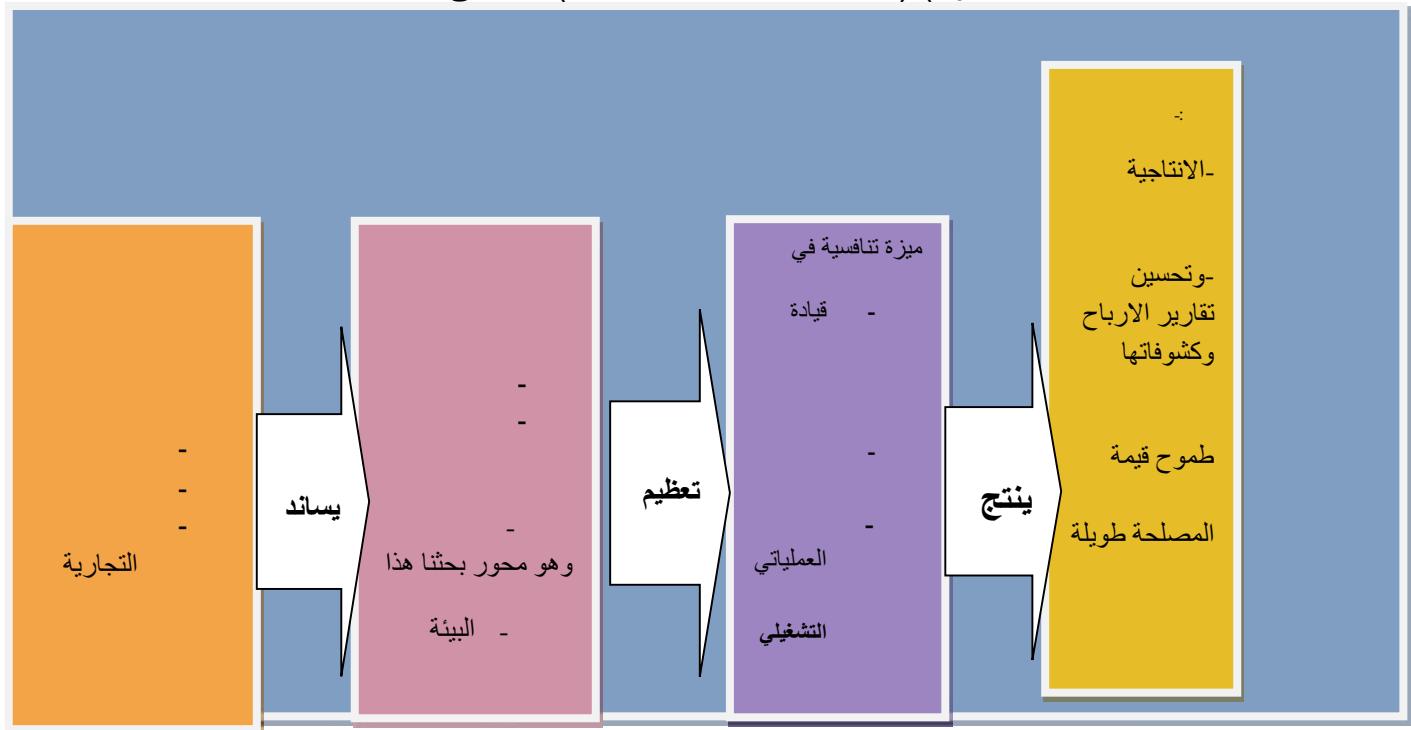
الاستراتيجية المرحلية processional strategy تقابلها - نظام تعددي - ناشيء.

الاستراتيجية التطويرية Evolutionary strategy تقابلها نظام - موحد ناشيء

الاستراتيجية المنهجية الشاملة Systemic strategy ت مقابلها - نظام تعددي - مقصود.

ووفقاً لما ابتكره كل من نورتن وكابلن في الخارطة الاستراتيجية التي صمماها لظهور كيفية تحويل المنظمات لمبادراتها للحصول على نتائج ملموسة من خلال استغلال مواردها البشرية (رموزها الفكري

، وثقافتها ، وموجوداتها الأخرى) (Kaplan&Norton:2000) (وكما في أدناه:



شكل (٥) الخارطة الاستراتيجية لاستغلال الموارد

Source :- .Jim Rowe &Ventas (2008)"studying strategy"publishing

Aps.ISBN978-87-7687-420-5p92.

ويرى (Sameer Vaidya:2009:p14) ان امورا عديدة تدخل في مسألة الشراكة والتي تعد مفتاح النجاح فالمغامرة بالاستثمارات من خلال اختيار الشريك المتحالف تتوقف على عدة أمور لها علاقة بالقدرة التفاوضية للمنظمة ولها علاقة بالدowافع التي ينبع منها تشكيل التحالفات فالتفاوضية ذكر منها الثقة والصراع والرقابة والالتزام والتعلم والخبرة والثبات على الموقف وقد تم تقسيم الدوافع إلى ثلاثة أجزاء: المزايا الداخلية، والمنافع التنافسية، والفوائد الاستراتيجية.

(١) المنافع الداخلية. وغالباً ما يتم تشكيل التحالفات لتوليد القوة الداخلية وتشمل المنافع الداخلية تقاسم التكاليف والمخاطر، والحصول على الموارد النادرة، والحصول على التمويل، والحصول على المعلومات، والحصول على الخبرة الإدارية، والاحتفاظ بالموظفين المبدعين.

(٢) المنفعة التنافسية. تعتبر التحالفات أداة قوية لخلق نقاط قوة تنافسية من خلال التكامل الرأسي أو توحيد القيم. وتشمل المنافع التنافسية على هيكل الصناعة، واستباق المنافسين، والاستجابة للعلوم، وخلق منافسين أكثر فعالية.

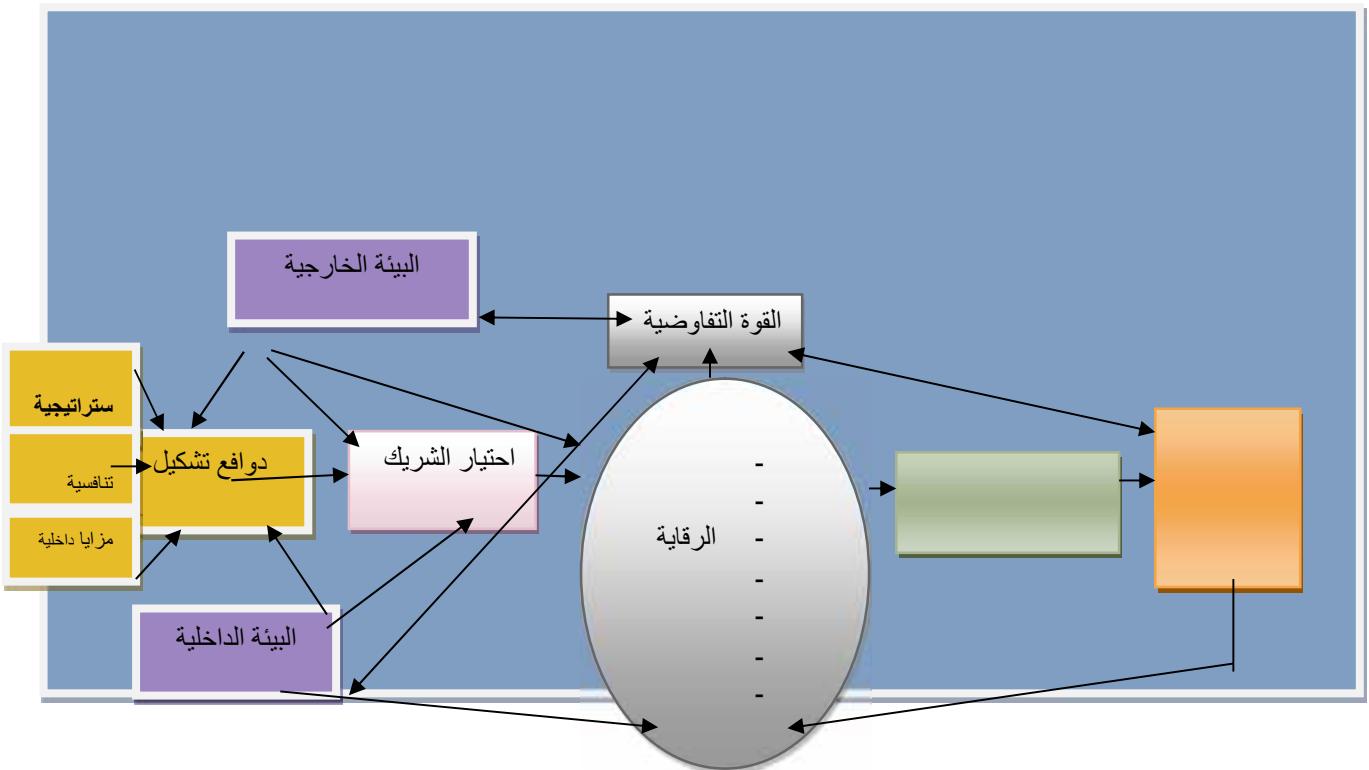
المنافع الاستراتيجية. تساعد الشركات المساهمة المشتركة الشركات على تنفيذ التغيير في موقعها الاستراتيجي. وتشمل المزايا الاستراتيجية إنشاء واستغلال أوجه التأثر، ونقل التكنولوجيا، والتتويع.

ومنهم من يفسر او يربط ما يؤدي الى نجاح التحالفات بثلاث اسباب وهي: -

أ. نهج تكلفة المعاملة. يتم تشكيل التحالفات لتقليل تكلفة الإنتاج لغيره. عندما تكون تكاليف الإنتاج من الاستيعاب الداخلي تتجاوز تكلفة مصادر خارجية ثم تشكيل الحلف هو خيار قابل للتطبيق.

ب. نهج السلوك الاستراتيجي. هذا النهج يفترض أن التحالفات تشكلت رداً على الضغوط البيئية الخارجية. ج. نهج التعلم التنظيمي. وتسمح للحلف بتجربة معرفة أو معرفة من شركة أخرى.

المنظمات التي تعتمد الدخول في مغامرات استثمارية مشتركة عادة ما تقوم بعمل تحليل شامل ومعقد لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديد قبل اتخاذ قرار بشأن تشكيل تحالف. ويعتقد الباحث قد يكون سبب واحد أو أكثر من الدوافع المذكورة أعلاه سبباً مقنعاً وكافياً للدخول في التحالفات في اغلب المنظمات التجارية.



شكل (٦) امور تتعلق بالتحالفات والدowافع ذات العلاق

Source: Sameer Vaidya (2009) International joint ventures: an integrated framework Wesleyan University, Fort Worth, Texas, USA Competitiveness Review: An International Business Journal Vol. 19 No. 1, 2009 pp. 8-16 q

Emerald Group Publishing Limited 1059-5422 DOI 10.1108.p14.

وفقاً لـ(قلش: ٢٠٠٩، ص ٥) فان التحالفات الاستراتيجية: تحدث نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال من أجل السيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة افتتاح الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقد اقتصادي عظيم، بدأت تظهر التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الأعمال من أجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، فقد ظهرت التحالفات الاستراتيجية في عدة أشكال منها: المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، الإعارة والاستعارة.

المبحث الخامس: الجانب الميداني واختبار مقياس البحث:

عرض البيانات المتحصلة من المستجوبين حول اختبار المتغيرات في ميدان البحث او لا: جدول (١) يوضح آراء افراد العينة حول مؤشرات المتغير المستقل وابعاده الفرعية (متطلبات المبادرة بالتحالفات الاستراتيجية)= ٢٥n

سلم القياس				m	المتغير الرئيسي
	محايد				
			هي الثقة المفاضلة بين المستثمرين	A1	K1

				طاقات تفاوضية الصفقات وهي من			الاستراتيجي
				.تهم منظمتنا ان يكون الشريك من الملزمين بكل معايير الاتفاقيات . القادة واداة مهمة		A2	
				تحقيق الداخلية والخارجية تعد الرقابة اهم منظمتنا لانها تتلقنها جدا وتتابع نتائجها		A3	
				.			

				<p>والنزاعات يجب ان تجد لها مسرا</p> <p>بان الصراع يحدث حين يصوت العاملين على التصرفات المالية</p>		A4
				<p>نستفيد كعناصر يجري من حولنا</p> <p>نستلهما من تجاربنا نتعلم منها لتحسين ادائنا جميعا</p>		A5

				نهتم كفراً وقادة موظفين	A6	
				وظائفنا يجعلنا اكثـر التدريب. يجعلنا في اداء	A7	

ثانياً: جدول (٢) يوضح آراء افراد العينة حول مؤشرات افراد العينة حول مؤشرات ابعاد المتغير الملطف

متطلبات الابداع التمزيقى n=25

سلم القياس					الفقرة المعبرة	M	البعد الفرعى ورمزه	المتغير الوسيط ورمزه
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما				
٢	٩	٩	٢٦	٣	١٥. تهتم المنظمة بالتحقق من كل عوائق الاداء وتحاول حلحلتها؟	٣،٤٢	ازالة العوائق A8	K2
١	٦	٦	٦	٦	١٦. تهتم المنظمة ببعض المناورات الاستراتيجية للتخلص من عقبات الداخلين الجدد والمنافسين في اسواقها؟		متطلبات الابداع التمزيقى	
١	١٠	١١	١	٢	١٧. تتقن منظمتكم المجابهة التنافسية وتستخدم اساليب للمنافسة وتقوم بانقاذ مواجهة	٢،٩٢	التخدق A9	
٢	٢	١٢	٨	١	لما			

						التحديات؟		
-	٨	٣	١٠	٤	٤	١٨. تجاهه المنظمة الهجمات التافسية من خلال مجموعة الاستراتيجيات الدافعية التي تتجهها؟		
٢	٧	١١	٤	٢	٢	١٩. تتبع منظمتنا اساليب مبدعة لتمزيق صوف المنافسين؟ ٢٠. تؤمن منظمتنا بان المعلوماتية تخلق خطط المنافسين .	٣،٥٢	الاخراق A10 للمنافس

						وندوات واتجاهات الزيائن من أجل نيل الطلبيات الراحة؟		
٢ ٨	١ ٧	٢٠ ٧	١ ٢	١ ١	٢٣. تهتم منظمتي بالتدوير بالوظائف والقيادات الكفؤة؟ ٢٤. تحرص منظمتي على السماح للتكنولوجيا بالقضاء على الروتين والمحسوبيّة؟	٢٠٣٧	مرونة الهيكل A12	

ثالثاً: جدول (٣) يوضح آراء افراد العينة حول مؤشرات ابعاد المتغير المعتمد :مكاسب الاداء العالمي

n=25

سلم القياس						الفقرة المعبرة	M	البعد الفرعي ورمزه	المتغير المعتمد ورمزه
لا تمام النكر	لا اتفق تكرارات	محايد تكرارات	اتفق تكرارات	اتفق تماما النكرارات					
٢ ١	٦ ٧	١٢ ١٤	٢ ٢	٣ ١	٢٥. تؤمن الإدارة بأن بعض قياسات الأداء الجزئي يمكن أن تقلل من الأداء العام؟	٣،٣١	ميزيا تنافسية ناجحة A13	مزايا تنافسية ناجحة A13	K3 مكاسب الاداء

						٢٦. تمتلك المنظمة نشاطات تنافسية ومحبيات توسعية في مختلف الاسواق		العالی
-	٤	١٤	٦	١	٢٧. توضع مقاييس الأداء ضغطاً في الاتجاهات الصحيحة للتحسين؟	٤،٢٥	قيادة المنتوج A14	
-	-	١٧	٦	٢	٢٨. تغتنم المنظمة اوقات النمو في دورة حياة المنتوج من اجل تنويع اساليب قيادته			
٥	٧	١٠	٢	١	٢٩. تحدد الإدارة الناجح من خلال تحديد القياسات الحيوية حسب الوظيفة والعملية والنشاط؟	٢،٩٥	نقوق عملياتي A15	
٤	٩	٩	١	٢	٣٠. تحافظ المنظمة على تحسين مقدراتها البنوية من وسائل الانتاج والتشغيل			

٣ ٥	٥ ٧	١٢ ١٠	١ ٣	٤ -	٣١. يتحسن نظام قياس الأداء من خلال توفير إشارات إنذار مبكر تدعم أسلوب إدارة استباقي؟ ٣٢. تعتمد المنظمة على أساليب محاسبية حديثة من أجل تحسين كشوفات الارباح فيها	٣,٢١	تقارير الارباح A16
٢ ٦	١٠ ٩	١٠ ٧	٢ ٢	١ ١	٣٣. يساعد نظام قياس الأداء الحالي الخاص بك على دمج الأشخاص والعمليات والأنشطة الخاصة بشركتك من أجل تحقيق أداء عام أفضل ٣٤. تتبني المنظمة احتياجات أصحاب المصلحة للمحافظة عليهم	٣,٠٥	قيمة اصحاب المصلحة طويلة الاجل A17

واستنادا الى ما يراه (Christopher & others :2003p721) وللحصول على ثبات ودقة المقياس الذي صممته الباحث لهذا الغرض جرى اعتماد جودة القبول لمؤشرات القياس من خلال معدلات الاستجابة للمستجيبين (المحكمين) البالغ عددهم (١٠) محكمين في مجال ادارة الاعمال اختيروا من

جامعة البصرة ومن كلية شط العرب الجامعة وجامعة الكوفة وجامعة القادسية والكلية التقنية بالковفة والمعهد التقني في بابل ومن جامعة بابل وهم (أ.م.د. وميض عبد الزهرة العلياوي) (أ.م.د نزار هاشم الجزائري، د. خليل ابراهيم عيسى وهم من كلية شط العرب) ومن كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة هم (أ.م.د.. حامد كريم الحدراوي، أ.م.د على رزاق العابدي، أ.م.د هاشم فوزي دباس) ومن جامعة القادسية (أ.م.د. فاضل علي راضي الغزالى) ومن (الكلية التقنية في الكوفة، د. ماجد جبار الفتلاوى) ومن المعهد التقني في بابل (أ.م.د حسن جبر علوان) ومن جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد أ.م.د. بشار الحميري) للتأكد من جودة ومستوى مقبولة وثبات مؤشرات المتغيرين المفسر والمستجيب.

جدول (٤) جودة اداة القياس

المتغير المستقل	متغير تفاصيل ناجحة	قيادة المنتوج	تفاعل الزبون	التفوق العملياتي	التفوق التشغيلي	تحسين الارباح	قيمة اصحاب	جودة المجموعة	المتغير المعمد تحقيق النجاح طويل الاجل او تحقيق المكاسب في الاداء الاستثماري
الثقة والقدرة التفاوضية	٤,٨٩٧	٥,٤٢٤	٣,٧٦١	٢,٩٩٨	٢,٨٨٩	٣,٤٤٤	٤,٧٦٢	٣,٨٧٥	ما الجودة
الالتزام	٥,٢٣٦	٥,٨٦٥	٢,٨٧٦	٤,٢١٢	٤,٣٣٢	٢,٩٤٥	٣,٧٨١	٣,٧٩٦	ما الجودة
الرقابة	٤,٨٧٨	٤,٩٨٢	٤,١٢٣	٣,٨٧٨	٤,٠٩١	٢,٨٧١	٣,٩٠٠	٣,٩٢٤	ما الجودة
الصراع	٣,٨٩٤	٣,٨٦١	٣,٩١٢	٤,٨٨٧	٣,٩٩٠	٣,٧٦٧	٤,٥٤١	٣,٧٧١	مقبول الجودة
الخبرة	٢,٩٨٧	٣,٩٩٤	٥,٣٤١	٤,٩٨٩	٢,٨٧١	٤,٨٧٨	٣,٩٥٥	٣,٧٥٦٤	

مقبول الجودة									
٣,٤٥٣	٣,٨٦٠	٢,٤٤٤	١,٩٨٩	٥,٠٠٣	٢,٨٧٦	٥,٨٧٦	١,٨٩٣		التعلم
مقبول الجودة									
جودة جيدة	٤,١٣٤	٤,٥٦١	٢,٩١١	٥,٨٨٨	٤,٧٦٧	٣,١١٢	٤,٨٧٦	٣,٩٩٩	المرونة
جودة مرتفعة	٤,٣٤٢	٥,١٢٢	٥,٩٢١	٣,٨١١	٣,٩٩٨	٤,٩٨٧	٢,٨٧٩	٤,٩٦٢	الاستقرار
جودة متوسطة	٤,٠٠٩	٤,٠٠١	٤,٥٥٢	٤,١١١	٤,٣٣٣	٥,٣٢٣	١,٨٦٥	٣,٩٩٧	الابداع التمزيفي
٣,٥١٢									المعدل العام لجودة المؤشرات عموما

الدرج : (١) ادنى اهمية للمتغير يقابله (٦) اعلى اهمية للمتغير من وجهة نظر المحكمين
 الوسط الفرضي للجودة (٣ فما فوق ايجابي) (فما دون ٣ سلبي)
 اذن المقياس مقبول بهذه الصيغة وفقا لاسلوب الحديث اعلاه اذ حصل على نسبة ثبات ومن وجهة
 السادة المحكمين (٣,٥١٢)
 كما في الحقل الاخير من الجدول (٤) اعلاه.
 ويوضح الجدول (٥) ادناه خلاصة بالتحليل الاحصائي لمجمل الابعاد الثلاث

خلاصة نتائج التحليل الاحصائي بالبرنامج SPSS VERSION 19.

مؤشرات المتغير المستقل متطلبات المبادرة بالتحالف مؤشرات المتغير الملطف الابداع التمزيفي

الفرعي	الحسابي	المعياري	الدانيا	القصوى	الفرعي	البعد	الدرجة	الانحراف	الوسط	البعد
Min	Standard	Mean		max	Min	Standard	Mean			

												الثقة
				ازالة العوائق								
				التخدق	الاخترار							الالتزام
				الاخترار	الاخترار							الرقابة
				اغتنام الفرص	اغتنام الفرص							الصراع
				مرونة الهيكل	مرونة الهيكل							الخبرة والتعلم
				الثبات او الاستقرار	الثبات او الاستقرار							
												المتغير المعتمد :مكاسب الاداء العالمي
قيمة اصحاب المصلحة		تفوق عملياتي		تفوق انتاجي		نقارير الارباح		قيادة المنتوج		متزايا ناجحة		التركيب
٣,٠٥		٣,٢١		٢,٩٥		٤,٢٥		٣,٣١		الحسابي		الوسط
												Mean
٠,٦١		٠,٣٥		٠,٦٥		٠,٤٣		٠,٦٢		الانحراف المعياري		
												Standard deviation
٥		٥		٥		٥		٥		الدرجة القصوى		min
١		٣		١		٢		١		الدرجة الدنيا		Max

المصدر: مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي spss

من الجدول اعلاه يتضح ان المنظمات الاستثمارية المبحوثة في البصرة وهما الشركتين (المدى والطيف) التجاريتين في البصرة وهما المبحوثتين في بحثنا هذا ان خلب ابعاد المتغير المفسر وهو المبادرة الاستراتيجية الفرعية كانت اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣٠٠) ما عدى متغير الثبات والاستقرار كما واضح في الجدول(٥) في دلالة الى عتماد القيادات المستجيبة لهذه الابعاد لوعيهم وخبرتهم ودرايتهم بمضمونها وهو ما يشير الى ان ذلك يحقق لهم النجاح في الاداء اما متغير الملطف وهو الابداع التمزيقي فقد كان بمستوى جيد اذ حقق متغيرين فرعيين منه من مجموع خمس ابعاد فرعية اذ حصل على استجابة فوق الوسط الفرضي البالغ (٣٠٠)، وهم (متغير ازالة العوائق، ومتغير الاختراق التكنولوجي)، وهم كافيان لتطبيق الابداع التمزيقي اما فيما يتعلق بفحص متغيرات بعد المعتمد وهو تحقيق النجاح الاستثماري فلم تتحقق أداءً عالياً وإنما أداءً معتدلاً وعلى التوالي بمتغير قيادة المنتوج وهو الاعلى مرتبة احصائية على الاطلاق ومتغير تقارير الارباح وقيمة اصحاب المصلحة طولية الاجل وافتقدت في متغير التفوق العملياتي والتشغيلي .
اذ كانت اوساطتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية وعلى التوالي كما يلي:

الاول: متغير قيادة المنتوج اذ بلغ وسطه الحسابي (٤،٢٥) وهو بالترتيب الاول من بين كل الابعاد المعتمدة الفرعية وبانحراف اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي مقداره (٣،٤٣) مشيرا الى اتفاقهم حول بعد المذكور وعدم تشتيت اجاباتهم .وفي دلالة على اهتمام تلك المنظمات بقيادة المنتوج في الاسواق وبشتى الاساليب الممكنة وهو ان يدل على شيء فانما يدل على حرصها في اغتنام دورة حياة المنتوج عند مرحلة الادار المالي .

الثاني: متغير مزايا تنافسية ناجحة اذ بلغ وسطه الحسابي (٣،٣١) وهو بالترتيب الاول من بين كل الابعاد المعتمدة الفرعية وبانحراف اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي مقداره (٠،٦٣) مشيرا الى اتفاقهم حول بعد المذكور وعدم تشتيت اجاباتهم . وهو اشاره الى اهتمام تلك المنظمات بالميزة التنافسية ورضا الزبون وتحقيق الحصة السوقية المناسبة والحصول على تموضع جيد في اسواقها وبأذهان زبائنها واصحاب مصلحتها. تلتها بالترتيب الثالثة متغير تقارير الارباح بوسط حسابي مقداره (٣،٢١) ثم متغير

قيمة اصحاب المصلحة بوسط بلغ (٣,٠٥) والأخير لمتغير التفوق التشغيلي والعملياتي. بوسط حسابي اقل بلغ (٢,٩٥) وهو أدنى من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (٣) في دلالة الى ضعف الاهتمام بالجانب التشغيلي لهذه الشركاتين كونهما تجاريتين وليس صناعيتين.
وهكذا لبقية التفاصيل تباعا ..

جدول (٦) الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والوسط (x1) و(x2) والمعتمد (y)
على وفق تحليل المسار

n	الم باد رة X_1	ابدا ع ثمز يق ي X_2	الا داء Y	y^*	X_1 X_2	$X1$ y^*	*x 2	مرد ع x1	مرد ع x2	
١	٣، ٣.	٣.	١٣	١١	١٢	١٤	١٠			١١,٦٩٤
	٨	٣	٤٢	١٠	٢٦	٧٦	٨٦	٨٦		
	٥	٠		٦٧	٨٦	٠٥	٢٣	٩		
٢	٤، ٤.	٢.	١٣	١٢	١٩	٢٠	١٨			٨,٥٢٦
	٥	٢	٩٢	٢٦	٤٦	٣٦	٧٦	٠٠		
	٥	٥		٨٦	١٠	٣٨	٠٢	٦٣		
٣	٣، ٢.	٣.	١٢	١٠	١٠	١٢	٨٦			١٢,٣٩٠
	٤	٩	٥٢	٢٦	٣٦	٢٦	٠٠	٧٠		
	٧	٥		١٤	٨٤	٣٧	٤١	٣		

٤	٣،	٣.	٢.	١٠	٨،	١٠	١١	١٠		٦,٥٥٣
	٣	٢	٥٦	٦،	٢١	٦،	٠،	٣،		
	٣	١		٨٩	٨	٩٠	٨٩	٠٤		
٥	٤،	٣.	٢.	٩،	٧،	١٢	١٧	٩،		٥,٦١٧
	٢	٠	٣٧	٩٧	٢٢	٨،	٧،	٣٠		
	١	٥		٨	٩	٤١	٢٤	٢		
م	١	مج	١٤	٥٩	٤٩	٦٥	٧٦	٥٧		٤٤,٧٧٤
ج	٩,	١	٧،	٣،	٥،	٨،	٣،	٢،		
	٤	٦.	٩	٣٤	٢٧	١١	٧٩	٦٢		
٥	١	٧								
		٦								

(أ) يتم حساب معامل الارتباط البسيط بين X_1 و Y (r_{10}) وبين X_2 و Y (r_{20}) باستخدام الصيغة التالية:

$$r_{ij} = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_{x_1 x_1} \cdot S_{x_2 x_2}}} , \quad i=1,2 \quad (4)$$

حيث S_{xy} تحسب كالتالي :

$$S_{xy} = \left[\sum_{j=1}^n x_{ij} y_j - \frac{(\sum x_{ij})(\sum y_j)}{n} \right] ,$$

$$\cdot S_{x_1 x_1} = \left[\sum x_{1j}^2 - \frac{(\sum x_{1j})^2}{n} \right] , \quad S_{x_2 x_2} = \left[\sum x_{2j}^2 - \frac{(\sum x_{2j})^2}{n} \right]$$

يتم حساب معامل الارتباط البسيط بين كل من X_1 و X_2 من الصيغة التالية :

$$r_{ik} = \frac{Sx_1x_2}{\sqrt{Sx_1x_1 \cdot Sx_2x_2}} ,$$

$$Sx_1x_2 = \left[\sum_{j=1}^n x_{1j}x_{2j} - \frac{\sum_{j=1}^n x_{1j}x_{2j}}{n} \right] ,$$

ولمتأ لنا فإن :

$$\text{مج } 19.41 \times 1 =$$

$$\text{مج } x_2 = 16.76$$

$$\text{مج } y = 14.79$$

$$\text{مج } 65.811 \times 1 * x_2 =$$

$$\text{مج } 59.334 \times 1 * y =$$

$$\text{مج } x_2 * y = 49.572$$

$$\text{مج } 76.379 \times 1^2 =$$

$$\text{مج } x_2^2 = 57.262$$

$$\text{مج } y^2 = 44.774$$

$$R_{12} = \frac{65.811 - \{(19.41)(16.76)\}/5}{(76.379 - \{(19.41)^2/5\})(57.262 - \{(16.76)^2/5\})}$$

$$\begin{aligned}
 &= 0.749 / 1.029 * 1.082 \\
 &\quad 0.749 / 1.055 \\
 &\quad = 0.710
 \end{aligned}$$

اذن معامل التحديد او التفسير بين كل من $y^*_{x1,x2}$
 $R^2 = 0.5041$
 في اشارة الى قوة التأثير
 بين كل من المبادرة الاستراتيجية المدعومة بالابداع التمزيقي التكتيكي وبين اداء المنظمة في
 تحقيق النجاح الاستثماري .

$$\begin{aligned}
 t\text{-}m\text{hos} &= r - \frac{n-2}{n-2+r^2} \\
 &= 0.710 - \frac{n-2}{n-2+0.291} \\
 &= 0.710 - \frac{5-2}{5-2+0.29} \\
 &= 0.710 - \frac{3}{3+0.29} \\
 &= 0.710 - 0.71 \\
 &= 0.71 * 3.216 \\
 &= 2.284
 \end{aligned}$$

اذن $t\text{-}m\text{hos} = 2.284$ وهي اعلى من الجدولية البالغة (٣٢٩، ٠٠٣) عند حجم عينة (٤٥)
 وبمستوى معنوية (٠٠٠٥) كما في الجدول ادناه وهو من ثوابت قيم $t\text{-}m\text{hos}$ الجدولية. وفقاً لـ(محسن والنجار
 (٢٠٠٩، ص ٧٩)

جدول (٧) ثوابت الثانية المحسوبة وحجوم العينات

مستوى المعنوية (اختبار طرف واحد)	n	حجم العينة
0.01	0.005	
-	1.000	4
1,000	0.900	5
0,943	0.829	6
0,893	0,714	7
0,833	0,643	8
0,783	0,600	9
0,746	0,564	10
0,712	0,506	12
0,645	0,456	14
0,601	0,425	16
0,564	0,399	18
0,534	0,377	20
0,508	0,359	22
0,485	0,343	24
0,465	0,329	26
0,448	0,317	28
0,432	0,306	30

المصدر: عبد الكريم محسن وصباح عبد المجيد النجار (٢٠٠٩) ادارة الانتاج والعمليات، اليازوري،
الطبعة الاولى عمان الاردن ص ٧٩.

وادناه جدول يوضح معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية لابعاد الفرعية الاساسية المختبرة من خلال البرنامج spss

جدول (٨) يوضح معامل الارتباط بين متغيري المبادرة والابداع التمزقى n=25

المتغيرات الفرعية	A8 ازالة العوائق	A9 التخدق	A10 الاختراق	A11 اغتنام الفرص	A12 مرونة الهيكل	التفصير	
	A1 النقاة	A2 الالتزام	A3 الرقابة	A4 الصراع	A5 الخبرة	A6 التعلم	A7 الاستقرار
القيمة	0,٤٥٦	0,٩٨١	0,٨٧٥	0,٨٧١	0,٣٤٩	0,٥٦٤	0,٢٢٣
اغلب	0,٦٧٣	0,٤٣٢	0,٧٨٢	0,٧٧٦	0,٣٤٢	0,٢٣١	0,٣٤٢
معنوية							
في دلالة على	0,٩٨٧	0,٥٦٤	0,٨٧١	0,٨٧١	0,٣٤٩	0,٢٣٢	0,٢٢٣
ان اجابات افراد	0,٧٧٦	0,٧٧٠	0,٦٧٠	0,٦٧٠	0,٥٠٨٩	0,٥٦٤	0,٥٦٤
العينة	0,٥٠٨٩	0,٧٦٩	0,٣٤٥	0,٣٤٥	0,٣٤٢	0,٤٦٥	0,٩٨١
تنفق مع وجهة							
نظر الباحث	0,٥٦٤	0,٩٠٨	0,٩٠٨	0,٩٠٨	0,٥٦٤	0,٥٦٤	0,٥٤٦

المصدر:-مخرجات الحاسب الالكتروني باستخدام البرنامج الاحصائي حزمة العلوم الاجتماعية

spss.v19

- اثبات فرضيات الدراسة:

جدول (٩) اختبار صحة الفرضيات $n=25$

المتغيرات						
الرمز	T	R ²	r	T	الجدولية	مستوى
A1						الثقة
A2						الالتزام
A3						الرقابة
A4						الصراع
A5						الخبرة
A6						التعلم
A7						الاستقرار
				B=0.282		
					t = 0.329	ما ينبع من
						المحسوبة الجدولية
						على من اذن تقبل
						الفرضيات

المصدر: -مخرجات الحاسوب الالكتروني باستخدام البرنامج الاحصائي حزمة العلوم الاجتماعية

spss.v19

اذن هذا ما يثبت الفرضيات الآتية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغيرين المستقل (المفسر) وهو متغير المبادرة الاستراتيجية للتحالف بدلالة الابداع التمزيقى والمعتمد المستجيب تحقيق النجاح في الاداء الاستثماري بالشركات المبحوثة (المدى والطيف).

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغيرين المستقل (المفسر) وهو متغير المبادرة الاستراتيجية للتحالف بدلالة الابداع التمزيقي والمعتمد المستجيب تحقيق النجاح في الاداء الاستثماري بالشركات المبحوثة (المدى والطيف)

المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات:

اولا: الاستنتاجات:

كانت لدى القيادات المفهومة في الشركتين المبحوثتين بمعرفة مقبولة للأبعاد المستجيبة اذ اتضح ان متغيرات الثقة والطاقات التفاوضية والالتزام والرقابة والصراع والخبرة والتعلم والمرونة والاستقرار كانت في مستوى معتدل بالمنظمات المبحوثة وهو دليل على وعي قادتها بما يشير لذلك بعد ومكوناته اذ ان قوى المنافسة الراهنة تحتاج الى توافر هذه المؤشرات للتمتع بسمات المغامر القائد وهو ما يهتم بتحسينه قياداتها بالوقت الراهن.

ان متغير الابداع التمزيقي يدعم ويعزز عملية ازالة عوائق الدخول والاختراق التكنولوجي وحالة الرقابة والمتابعة للسوق والمنافسين على وجهة التحديد وهو ما يدعو الى اعتماده في انجاز المكانة المستقبلية للشركتين التجاريتين المبحوثتين فضلا عن تحسين مستوى آليات المواجهة والتحدي المطلوبين بوجهة التحركات والتكتيكات التنافسية للمنافسين في مجال السوق الذي تعمل به الشركتين المبحوثتين.

اظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط وأثر جيدين وايجابيين فيما يتعلق بالمساهمة في تحقيق النجاح طويلاً الاجل من مكاسب الاداء والتحالفات الاستراتيجية وما يعزز ذلك هو الاختبار الثاني الذي اظهر تفوق القيمة التائية المحسوبة على القيمة التائية الجدولية وهو ما يثبت الفرضيتين المبدئيتين في البحث الحالي.
٤. اتضح من نتائج التحليل الاحصائي ان هناك فرصة امام لشركتين المبحوثتين لتعزيز ابعاد ومتغيرات ومفاهيم التفوق العملياتي مقارنة بما متوافر من مستوى الاداء التنافسي مقارنة بمتطلباته وهو ان يدل على شيء فانما يدل على الاستعداد الفكري والثقافي ب المجال التشغيل الرأسمالي والاستثماري فيهما.

اتضح ان هناك ضعف في المزايا التنافسية الاستثمارية بالشركتين المبحوثتين وهي من اهم ركائز النجاح طويلاً الامد ويعزى ذلك الى محدودية توافر القادة من ذوى المواهب التنافسية بالوقت الراهن.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة الارتقاء بمفاهيم ومؤشرات (الثقة والمقدرة التفاوضية والالتزام والرقابة والصراع والخبرة والتعلم والمرؤنة والاستقرار) وزيادة الوعي بها في المنظمتين المبحوثتين ومن خلال زيادة انشطة التنمية الادارية للقيادات وتحسين مستوى الادراك بهما لانها من موارد اتخاذ القرارات..
 ٢. من المهم اعتماد الابداع التمزيقي وآلياته المبحوثة في الشركتين للاستمرار في الصمود امام تحركات المنافسين المزعجة وذلك من خلال زج الطاقات الفكرية المتقدمة من قيادات ومناصب ادارية مهمة بمؤتمرات وبرامج تطويرية في مجال القيادة والإبداع..
 ٣. تعزيز القدرة التشغيلية والرافعة المالية لمركز المالي ومحاولة تحسين تقارير الارباح بالشكل الذي يضمن البقاء في السوق الاستثمارية.
- ن المفيد للشركتين تحسين المزايا التنافسية لهما من اجل الحفاظ على حصتهما السوقية والبقاء قدر الامكان في مستوى متوازن في المجال المالي والاستثماري.
- ضرورة إدراك الاممية الابداعية التكتيكية في القيادة مما يتطلب من الشركتين توظيف كفاءات لديها القدرة على كسب الصفقات الراحة وتعزيز الطاقات التفاوضية للشركتين.

المراجع:

اولاً: المراجع العربية:

١. السريتي، محمد احمد (٢٠٠٩) "التجارة الدولية الخارجية" دار الجامعية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
٢. الموسوي ، بتول عطيه خلف (٢٠٠٩) "تأثير الابداع التكنلوجي في تطوير منتجات الشركة " مجلة الادارة والاقتصاد، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، جامعة بغداد، العدد الثامن والسبعون".من ص ٥٣ -٨٣
٣. النشرة الدورية الدنماركية (القيادة اليوم) العدد ٤، ٢٠٠٤، ٥٧، ٢٠٠٤، ص ٢٦ - ٣٠).
٤. شعلان، رامي (٢٠١٤) "نظريّة المزايا التنافسية في تفسير التجارة الدوليّة، حلول وخدمات متكاملة للاعمال www.ISSFB.COM
٥. عبد الله قلش (٢٠٠٩) اتجاهات حديثة في الفكر الاداري، مركز واشنطن للدراسات الاستراتيجية. معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات . www.siironline.org.
٦. عبد الكريم محسن ، وصباح عبد المجيد النجار (٢٠٠٩) . ادارة الانتاج والعمليات، مطبعة اليازوري ،الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن .

٧. لعويسات، جمال الدين، (٢٠٠٠) "العلاقات الاقتصادية الدولية والتنومية" دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر.

٨. الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وادريس وائل محمد صبحي (٢٠٠٧) (الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل) دائز وائل للنشر ،الطبعة الاولى ،عمان الاردن.

٩. صلوانتشي، هشام سفيان، وبودلة، يوسف (٢٠١٠)، تحليل القوى التافافية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق. المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التافافية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي .الجزائر.

١٠. ترافل ماليزيا (٢٠١٠) "نظرية الفوضى وفرضياتها". WWW.MALAYSIA29.COM/T49448.htm.

١١. كبة، سلام ابراهيم (٢٠١٠) "الفوضى الفوضوية الفوضى الخلاقة وماذا بعد" مجموعة سلام كبة سينجید ٠٠٠٠٠
٣١ كانون الاول ديسمبر ،٢٠١٠ ،،، ١٤:١٦:٢ ،،، عمان : الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Barny,B.J.(1995)"Looking inside for competitive advantage .Academy of management Executive ,Vol.9(4)pp.49
 - 2.Cloutier, C. and Langley, A. (2013)"The Logic of Institutional Logics: Insights from French Pragmatist Sociology,"Journal of Management Inquiry 22(4): 360–80.
 - 3.Evans James R. : Production Operations Management Quality Performance & Value : 5th ed West Pub Co. New York 1997
 4. Christopher &Lttner &David and Taylor (2003) ((performance implications of strategic performance measurement in financial services firms)) accounting ,organizations and society ,28.2003,715–741.
 - 5.(EAN9788798316589) Published by Garuda Forlag Risskov Denmark.E-mail:Finn@garudahr.com.
 - 6.Frederick ,W.Gluck. and stephen P.Kaufman, and A,steven Walleck: (1980)"strategic management for competitive advantage ,Harvard business review .journal.U.S.A. 11.www.jstor.org/stable/4160288?seq=1.
 - 7.Fitzgerald L AND Enjnatten ,2002"Refection chaos in organization change ,journal of organization change management ,15 .402–411.

- 8.finn havaleschka (2007.)"Focused leadership"Gide to Enhance Your Leadership Career"illustrations:Garuda Re search institute ,Drawings:Morten Ingemann,1ST EDITION 1 ، ST IMPRESSION.ISBN978-87-983165-8-
9. Frans m.van,eijnatten,g putink ,d,opcit.2004.
- .١٠ .Jim Rowe &Ventas (٢٠٠٨)"studying strategy"publishing Aps.ISBN٩٧٨-٨٨-٧٦٨٧-٤٢.
11. Jarzabkowski, P., Smets, M., Bednarek, R., Burke, G. and Spee, P. (2013)"Institutional Ambidexterity: Leveraging Institutional Complexity in Practice,"Research in the Sociology of Organizations 39: 37–61.
- 12.Jorgen L/AEgaard(2006) |Organizational theory|Mille Bindslev &Ventus Publishing APS ISBN 87-7681-169-7 BOOKBOON.COM..
- 13.James Rowe(2008) |studying strategy " ventus publishing APS.ISBN978-87-7681-420-5.BOOKBOON.COM 7. Sameer Vaidya (2009) International joint ventures: an integrated framework Wesleyan University, Fort Worth, Texas, USA Competitiveness Review: An International Business Journal Vol. 19 No. 1, 2009 pp. 8–16 q Emerald Group Publishing Limited 1059-5422 DOI 10.1108/10595420910929022.
- 14.SHATHARAT (2012) ((COMPATITIVE ADVANTAGE THEORY FOR SMITH)).JORDAN.JAN.2012.WWW.HPT//SHATHARAT.NET.COM.
- 15.Ovidijus jurevicius(2013) "competitive advantage" the key component for business success" strategic management insight 25 september .
16. Vermeulen, P., Zietsma,C., Greenwood,R., Langley,A., (2014) " Special issue of StrategicOrganization: Strategic Responses to Institutional Complexity "Journal of Strategic Organization Vol,12(1): 79–82.

ملحق (١) الاستبيان قبل التعديل من قبل المحكمين

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية شط العرب الجامعة

قسم المحاسبة

م/ استبيان

عزيزي المستجيب الكريمة - عزيزي المستجيب الكريم السلام عليكم ورحمة الله .
يروم الباحث (أ.م.د. هاني فاضل الشاوي) استطلاع آرائكم القيمة التي هي سلفاً موضع تقديرنا
واحتراماً خدمة لمسيرة العلم والمعرفة في عراقنا الجريح فيما يتعلق باختبار ابعاد بحثه الموسوم
((دور المبادرة الاستراتيجية والإبداع التمزيقى التكتيكي في تحقيق النجاح الاستثماري)) يرجى التفضل
 بإبداء رأيكم بدقة وموضوعية بعد قراءة فقرات الاستبيان المرفق طيباً شاكرين تعاونكم .

الملحوظات :

- لا داعي لذكر الاسم.
- ضع علامة صح () على الحقل الذي تراه ينفق مع معلوماتك.
- اي استفسار عن الابعاد الواردة او اي اشكال في فهمها يرجى الاتصال بالباحث
- البيانات التي تدللي بها تستخدم لأغراض التحليل العلمي والإحصائي ولا تعرض على المسؤولين في شركتكم.

الباحث

سلم القياس					الفقرة المعبرة
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	
					<p>تركز منظمتنا على الثقة في المفاضلة بين المستثمرين</p> <p>تمتلك منظمتنا طاقات تفاوضية متمكنة تكسب الصفقات</p>
					<p>من المهم لمنظمتنا ان يكون الشريك من الملتمدين بكل معايير الاتفاقيات.</p> <p>الالتزام سلعة القادة واداة مهمة للتعامل والكفاءة</p>
					<p>من المواضيع التي تبرز فيها منظمتي حسن اسلوب رقابتها للبيئتين الداخلية والخارجية</p> <p>الرقابة احدى اهم مرتکرات نجاح منظمتنا لانها تتقنها جدا وتنتابع نتائجها دوما</p>
					<p>تؤمن منظمتنا بان الخلافات والنزاعات يجب ان تجد لها مسارا للتفاوض</p> <p>الصراع يحدث حين يصوت العاملين على التصرفات المالية بالرفض .</p>
					نسفید کعناصر عاملة وقادة بما يجري من حولنا في مجال

					اختصاصنا وأسواقنا
					العبر والدروس التي نستلهمها من تجاربنا نتعلم منها لتحسين ادائنا جميرا
					نترافق خبرنا كلما تعاملنا مع منتجات ومنظomas منافسة نهتم كأفراد وموظفين وقادة بالمعرفة واكتساب المعلومات المتلاطمة في الاعمال
					البقاء في وظائفنا يجعلنا أكثر استقرارا للأداء والكفاءة التدريب والمثابرة والطموح يجعلنا في اداء مستقر ونحو الافضل.

أولاً: المتغير المستقل وابعاده الفرعية (متطلبات المبادرة بالتحالفات الاستراتيجية)

ثانياً: ابعاد المتغير الملطف متطلبات الابداع التمزيقى

سلم القياس						الفقرة المعبرة
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					تهتم المنظمة بالتحقق من كل عوائق الاداء وتحاول حلاتها ؟	
					تقوم المنظمة ببعض المناورات الاستراتيجية للتخلص من عقبات الداخلين الجدد والمنافسين في اسواقها ؟	
					تقن منظمتكم المجابهة التنافسية وتستخدم اساليب المنافسة وتقون بإيقان مواجهة التحديات ؟	

					تجابه المنظمة للهجمات التافسية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الدفاعية التي تنهجها؟
					تبني منظمتنا اساليب مبدعة لتمزيق صفوف المنافسين؟
					من خلال الاتصالات والاساليب المعلوماتية تخترق منظمتنا تفاصيل وخطط المنافسين
					تحرص منظمتي على التكثير في ادخال المنتوج الجديد؟
					تهتم منظمتي بمتابعة معلومات وأدوات واتجاهات الزبائن من أجل نيل الطلبيات الرابحة؟
					دائما ما تحاول منظمتي التدوير بالوظائف والقيادات الكفؤة؟
					تحرص منظمتي على السماح للتكنولوجيا بالقضاء على الروتين والمحسوبيّة؟

ثالثاً: ابعاد المتغير المعتمد :مكاسب الاداء العالمي

سلم القياس					الفقرة المعبرة
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	
					تفهم الإدارة أن بعض قياسات الأداء الجزئي يمكن أن تقلل من الأداء العام؟

				تمتد المنظمة بنشاطاتها التافسية الى مدى ومحيطات توسيعية في مختلف الاسواق
				توضع مقاييس الأداء ضغطا في الاتجاهات الصحيحة للتحسين؟
				تغتنم المنظمة اوقات النمو في دورة حياة المنتوج من اجل تنويع اساليب قيادته
				تحدد الإدارة النجاح من خلال تحديد القويباسات الحيوية حسب الوظيفة والعملية والنشاط؟
				تحافظ المنظمة على تحسين مقدراتها البنوية من وسائل الانتاج والتشغيل
				تحسن منظمتي نظام قياس الأداء من خلال توفير إشارات إنذار مبكر تدعم أسلوب إدارة استباقي؟
				تعتمد المنظمة على اساليب محاسبية حديثة من اجل تحسين كشوفات الارباح فيها
				يساعد نظام قياس الأداء الحالي الخاص على دمج الأشخاص والعمليات والأنشطة الخاصة بشركتك من أجل تحقيق أداء عام أفضل
				تضع المنظمة لقيمة اصحاب المصلحة اعتبارات استثنائية للمحافظة عليهم

٢٠١٩ السنة ٥٣ العدد

٤٨٠