

دور خصائص المنظمات الذكية في بناء القدرات الريادية: دراسة تطبيقية استطلاعية لآراء عينة من القياديين في قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان

The role of the characteristics of smart organizations in building the capabilities of the entrepreneurial: An empirical survey of the opinions of a sample of leaders in Unified Card Affairs Department in Maysan Province

م.م. سالم حيدر رسن

Assist Lecturer: Salem Hayder Resen

salem.alkaabi@stu.edu.iq

المعهد التقني العمارة / الجامعة التقنية الجنوبية

Southern Technical University/Amara Institute

تاريخ استلام البحث 2021/9/ 29 تاريخ قبول النشر 2021/11/ 22 تاريخ النشر 2021/12/22

المستخلص:

يهدف البحث الى قياس إمكانية توظيف خصائص المنظمة الذكية في بناء القدرات الريادية على مستوى قسم شؤون البطاقة الموحدة / ميسان ، ولأجل ذلك تم اعتماد (التعلم المستمر، إيجاد البدائل الاستراتيجية، فهم البيئة) كخصائص للمنظمة الذكية اعتمادا على (Schwaninger، 2009)، كما تم اعتماد (المهارة، اقتناص الفرص، العلاقات المبنية على الثقة، الاستراتيجية) كأبعاد للقدرات الريادية باعتماد نموذج (Parker & Collins ، 2010). كما تم قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان للتطبيق الميداني للبحث عن طريق توزيع استبانات شملت (34) من القياديين مسؤولين ورؤساء دوائر واقسام ، كما استخدم معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار باستخدام (F- test) ، إضافة الى استخدام R^2 لتفسير التأثير في المتغير المعتمد، أهم الاستنتاجات التي توصل إليها إن لخصائص المنظمة الذكية ارتباط وتأثير فاعل في تعزيز بناء القدرات الريادية للمنظمة عينة البحث ، واختتم البحث بتوصيات أبرزها ضرورة توظيف خصائص المنظمة الذكية في تعزيز بناء القدرات الريادية بما يسهم في تقديم خدمات مبتكرة ومتجددة باستمرار تضيف قيمة للمنظمة ولزبائنها مما يدعم استدامة تفوقها الريادي.

الكلمات المفتاحية: المنظمات الذكية ، القدرات الريادية

Abstract:

The research aims to measure the possibility of employing of smart organization characteristics in building entrepreneurial capabilities in application at the level in Unified Card Affairs Department in Maysan, For that, (Continuous learning, finding strategic alternatives, understanding the environment) were adopted as characteristics of the smart organization, based on (Schwaninger, 2009). Also, (skill, seizing opportunities, relationships based on trust, strategy) were adopted as dimensions of entrepreneurial capabilities, depending model (Parker & Collins 2010). The of the Unified Card Affairs Department in Maysan Province were selected for field application for the research by distributing questionnaires that included (34) Among the leaders, officials and heads of departments and departments, the research sample. He also used the correlation coefficient (Person), the test (F) to determine the value and significance of the regression, Using R to explain how much the independent variable affects the dependent variable, The most important conclusions that he reached: The characteristics of the smart organization have an effective link and influence in enhancing the building of the entrepreneurial capabilities of the company, the research

sample, The research concluded with recommendations, the most prominent of which is the need to employ the characteristics of the smart organization to enhance the building of entrepreneurial capabilities in a way that contributes to providing innovative and constantly renewed services that add value to the company and its customers, which supports the sustainability of its pioneering excellence at the local level.

Keywords: Smart Organizations, Entrepreneurial Capabilities

المقدمة:

لغرض مواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتجددة بمجال التكنولوجيا ولتحسين المرافق العامة وما تقدمه من خدمات للمواطنين و كان للمنظمة الذكية والحديثة الأثر البارز في تطوير القدرات الريادية وترشيد تكاليف ووقت تقديم الخدمة المدمجة وهو ما يؤكد ضرورة التحول من المنظمات التقليدية، إلى المنظمات الذكية ذات الجهد والكلفة الأقل ، أي المنظمة الإلكترونية، إذ سعت الحكومة إلى ذلك بمجموعة اصلاحات، في الجانبين الفكري والاداري، حيث شملت الإصلاحات عددا من المنظمات والوزارات نخص بالذكر وزارة الداخلية-قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة، كما أصبحت التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال المعاصرة متسارعة وكبيرة على المنظمات التي لم يتاح لها وقت لتكتسب قدرات تمكنها لتتكيف مع هذه التطورات خاصة في إرضاء حاجات الزبائن والتنبؤ بها، لذا يتحتم على المنظمة التي تعمل في بيئات تنافسية ان تبتعد عن الاعتيادي ولا تقبل النتائج العادية التي تحققها بل تتطلع لما يحقق لها تميز بتبني عملية بناء قدرات تضمن تحقيق التفوق والتميز والاستدامة بما هو افضل من المنافسين، لا سيما في مجال تقديم الخدمات المختلفة للزبائن ، حيث يجب فيها الابتكار والتجديد والتنوع ، فضلاً عن البحث عن الفرص التي غفل عنها ولم تستغل من الآخرين، واكتسابها وتطبيقها، بذلك تستطيع أن تحقيق نجاح يعترف به المنافسين، فضلاً عن استدامته لتبنيها بناء القدرات الريادية في مجال عملها الذي لا يقف لمن تخلف عنه ولم يجاريه بمجمل التعقيدات والتحديات المرافقة له.

من هنا تحتاج منظماتنا الى الخروج من الصمت امام التغيرات المختلفة من جهة، وضرورة ادراك المنافع والفرص الكامنة وراء التطوير والتحديث والتحسين المستمر لمجمل مفاصل الأعمال الحالية من جهة أخرى ، إذ امست خدماتها لا ترقى للتنافس العالمي بل والاقليمي ، فلو أرادت البقاء بمجال اعمالها المتسم بالتنوع والتغيير المستمر فيما يتم تقديمه من خدمات للزبائن، فعليها ادراك تطلعاتهم نحو الجديد والمنطور والملبي لمختلف الحاجات والرغبات المستقبلية. من أجل تحقيق ذلك تضمن البحث الحالي أربعة مباحث اشتمل المبحث الأول على المنهجية، فيما افرد المبحث الثاني لاستعراض الجانب النظري لمتغير خصائص المنظمة الذكية والقدرات الريادية ، فيما خصص المبحث الثالث للجانب الميداني وشمل تحليل علاقات الارتباط والتأثير، وخصص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

يستعرض المبحث الأول الخطوات الرئيسية المتبعة في كتابة منهجية البحث العلمي الرصين وفق الفقرات الآتية :
أولاً : مشكلة البحث: أن قطاع الخدمات في العراق برغم انه تحت اشراف ورقابة إدارية لخدمة المجتمع العراقي، لكنه لم يلبى الطموح ، الامر الذي اثر على مستوى رضا متلقي الخدمات، ما استوجب الدراسة لتلك الحالة وتقديم العون وفق منهج البحث العلمي لتحسين أدائها ورفع مستوى الخدمات المقدمة وجودتها، إذ تحددت مشكلة الدراسة الحالية حول تشخيص وتحديد الكيفية التي تمكن المنظمات من اكتساب مقومات المنظمات الذكية التي تمكنها من بناء القدرات الريادية، فمما لا شك فيه إن المنظمات تواجه اليوم عقبات كثيرة قد تنهيا عن دورها الريادي وتفوقها في

مجال تقديم خدماتها لذلك يتحتم عليها القيام بإجراءات تمكنها من تقليل تأثيرات المواقف والظروف التي قد تواجهها وتؤثر على إمكانياتها في أداء مسؤولياتها وواجباتها، لاسيما على صعيد تعزيز وتطبيق بناء القدرات الريادية، خصوصاً أن المنظمة عينة البحث لها ميزة حقيقية هي تقديم خدماتها لجميع المواطنين، عليه تتجسد مشكلة البحث الحالي بتوضيح وفهم كيفية تمكن المنظمة عينة البحث من اكتساب خصائص المنظمات الذكية اللازمة للتغلب على العقبات التي قد تعرقل اكتساب قدرات ريادية او قد تؤثر على إمكانيات أداء وحياتها وتقديم خدماتها الى المجتمع ، كما نستطيع صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي (هل تسهم خصائص المنظمات الذكية في بناء القدرات الريادية في المنظمة عينة البحث)؟ في ضوء التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الآتية :

1. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير لتبني خصائص المنظمة الذكية في بناء قدرات ريادية للمنظمة عينة البحث؟
2. هل يوجد وعي كافي لدى المنظمة عينة البحث بأهمية المنظمات الذكية في ظل البيئة المتغيرة.
3. ما طبيعة وأهمية كل بعد من ابعاد متغيري البحث الحالي في المنظمة المبحوثة
4. هل تسهم ابعاد المنظمات الذكية في بناء القدرات الريادية للمنظمة عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من أهمية قطاع الخدمات والدور الذي يلعبه في وقتنا الحاضر في كافة مجالات الحياة باعتباره أداة مهمة للتواصل والتطوير ، بتسليط الضوء على أهمية دور هذا القطاع وقدرته على توفير خدمات جيدة للمجتمع تتمثل بشكل خاص في انجاز المعاملات بسرعة وكفاءة وفاعلية ، اضافة للدور الذي تؤديه المنظمة الذكية بتبني القدرات الريادية ، اذ أصبح متطلب أساسي يتحتم تواجده لدى المنظمة المعاصرة خاصة اذا كانت تعمل في بيئة تكنولوجية تتسم بتطورات تقنية متنامية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديم خدمات مبتكرة باستمرار ، خاصة بالنسبة للمنظمة عينة البحث، كما يمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية :

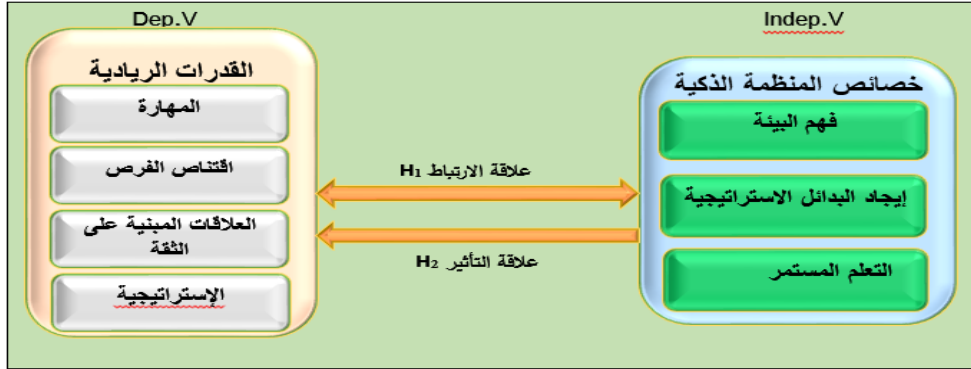
1. تشخيص مقدرات المنظمة عينة البحث ومواردها المعرفية ومدى الاستفادة منها بوصفها منظمة ذكية عن طريق خصائصها المكتسبة.
2. القاء الضوء على أهمية خصائص المنظمة الذكية في تعزيز القدرات الريادية.
3. القاء الضوء على أهمية تبني القدرات الريادية وتعزيزها.
4. ابراز أهمية اكتساب الفطنة الريادية في تحقيق الاستجابة المستدامة للظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها المنظمة عينة البحث.
5. يستمد البحث أهميته من النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي تحدد تأثير خصائص المنظمة الذكية في بناء القدرات الريادية من لدن المنظمة عينة البحث، وإمكانية الاستفادة من هذه النتائج وتعميمها على الشركات التي تعمل في المجالات التقنية وتقدم خدمات مبتكرة تستند على اكتساب وتطبيق المعرفة والتطور التكنولوجي باستغلال الفرص ودعم الجاهزية الريادية.

ثالثاً: أهداف البحث: هدف البحث الرئيسي هو تحديد دور تبني خصائص المنظمة الذكية في بناء وتعزيز القدرات الريادية ،إضافة الى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تقديم إطار نظري ومعرفي للتعريف بمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.
2. تحالول علاقات الارتباط ونوعه ودرجة قوته بين كلا من خصائص المنظمة الذكية والقدرات الريادية على صعيد المنظمة عينة البحث.
3. قياس مدى تأثير المنظمة الذكية بالمتغير التابع القدرات الريادية.
4. التعرف على أي من خصائص المنظمات الذكية سائد لدى المنظمة المبحوثة.

5. تقديم مجموعة من الاقتراحات او التوصيات لتحسين قدرة المنظمة عينة البحث لبناء القدرات الريادية بشكل خاص والمنظمات التي تعمل في نفس المجال بشكل عام.

رابعاً: **أنموذج البحث الفرضي:** بالاستناد لمشكلة وأهداف البحث ، تم وضع نموذج فرضي للبحث يصف العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية والقدرات الريادية اذ تم بنائه عن طريق جمع الأدبيات الادارية الرصينة ذات العلاقة باختصاصي متغيرا البحث الادارة الاستراتيجية وادارة المعرفة :



المصدر: من اعداد الباحث

شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: **فرضيات البحث:** لمعالجة مشكلة البحث والاجابة عن تساؤلاته تم صياغة الفرضيات الاتية البحث وكالاتي:
الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة الذكية والقدرات الريادية.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم المستمر والقدرات الريادية.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إيجاد البدائل الاستراتيجية والقدرات الريادية.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فهم البيئة والقدرات الريادية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الذكية في القدرات الريادية.

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المستمر في القدرات الريادية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإيجاد البدائل الاستراتيجية في القدرات الريادية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت في القدرات الريادية.

سادساً: **حدود البحث:** تشمل حدود البحث الفقرات الاتية:

1. الحدود المكانية: تمثلت باختيار قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان لتطبيق الجانب العملي.
2. الحدود الزمنية: تم تحصيل بيانات الجانب العملي للبحث للمدة ما بين 2021/7/1 ولغاية 2021/8/15.
3. الحدود البشرية: تتمثل حدود البحث البشرية بعينة بلغت (34) قيادي يعملون في الدائرة.

سابعاً: **مجتمع البحث وعينته:**

1. وصف المجتمع: تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في (قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان) والبالغ عددهم (287) موظف ولغرض اكمال متطلبات الجانب التطبيقي فقد تم اختيار قسم البطاقة الوطنية الموحدة وهو احد أقسام مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في ميسان، ومن الناحية الإدارية فأنها تتبع إلى المديرية العامة للأحوال المدنية والجوازات والإقامة ووزارة الداخلية، ويبلغ عدد موظفيه (287) موظف، ويضم هذا القسم (6) دوائر موزعة بحسب الرقعة الجغرافية لمحافظة ميسان.

2. وصف العينة: عينة البحث ضمت (34) فرداً من مستويات إدارية قيادية في القسم أعلاه من مديرو الدوائر ومسؤولي الأقسام.

ثامناً: أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1. أدوات الإطار النظري: تمثلت بالكتب والاطاريح والبحوث والدوريات والمجلات وشبكة الانترنت.
2. أدوات الإطار الميداني: تمثلت بالاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات، إذ تم مراعاة صياغتها ببساطة ووضوح لتشخيص متغيرا البحث وفق مقاييس جاهزة كما ذكر في المستخلص.

تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الأساليب التالية لتحليل علاقات المتغيرات واختبار فرضياته:

1. للتحليلات الوصفية تم استخدام (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري والتباين).
2. الأساليب الإحصائية التحليلية تمثلت بمعامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط المتعدد، معامل التفسير، اختبار (t)، اختبار (F)، قيمة البيتا.
3. تم استخدام برنامج (SPSS v.24) الإحصائي لمعالجة وتحليل البيانات.

عاشراً: صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

1. الصدق الظاهري: تم التحقق من صدق أداة القياس باستعمال الصدق الظاهري بعرضها على المتخصصين بإدارة الاعمال في عدد من الجامعات العراقية، من اجل التأكد من ملاءمة كل فقرة فيها، وصحتها لغوياً وأيضاً التأكد من ملاءمة التدرج المستعمل في إجابة الفقرات، وقد تم الاخذ ببعض الملاحظات التي ابداهها المحكمون بشأن صياغة فقرات ومفاهيم الاستبانة، وتم تسجيل الملاحظات والأخذ بها وأعيدت صياغة الاستبانة وتنفيذ التعديلات بحسب الملاحظات وأخذت شكلها الأخير ووزعت على عينة البحث.

2. ثبات الاستبانة: تتميز استمارة الاستبيان الجيدة من خلال تحقيق مجموعة من الاختبارات التي تؤدي الى تحقيق المصدقية والثبات ومنها يمكن للباحث ان يعمم النتائج التي يحصل عليها من تلك الاستمارة على مجتمع البحث، ومن الاختبارات المستخدمة معامل الفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس ثبات بيانات استمارة الاستبيان وتقع قيمته ضمن الفترة [0,1] فاذا كانت قيمته تساوي صفراً فهو دليل على عدم ثبات اسئلة الاستمارة بشكل تام ما يؤدي الى عدم قدرة الاستمارة على قياس ما تم تصميمها لأجله ، واذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح فهو دليل على ان هناك ثبات تام لاستمارة الاستبيان، اما القيم بين هذين الرقمين فتدل على درجة قوة ثبات ومصدقية اسئلة الاستبيان.

الجدول (1) معاملات اختبار الفا كرونباخ

المحور او البعد		عدد الفقرات		الفا-كرونباخ
0.88	المنظمة الذكية	1	7	0.72
			7	0.73
			6	0.78
	القدرات الريادية	2	5	0.72
			5	0.81
			5	0.74
			5	0.69

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

نلاحظ من الجدول (1) ان قيم المعاملات قد تجاوزت الـ 70% وتعد هذه النسبة مقبولة في البحوث الإدارية والسلوكية حسب ما اوضحه (Sekran,2006)) وهذا دليل على ان الاستبيان يتميز بالمصداقية والثبات في القياس وبالتالي للباحث الحق في اعتماد نتائج هذا الاستبيان وتعميم نتائجه من العينة الى المجتمع. اذ كانت قيمة معامل الفا كرونباخ لمحور المنظمة الذكية مساوية الى 10.8 بعدد فقرات مساوي الى 19 فقرات، اما قيمة معامل الفا كرونباخ لمحور القدرات الريادية مساوية الى 0.84 بعدد فقرات مساوي الى 20 فقرة، اما الاستمارة الكلية فقد بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ 0.88 وبعدد فقرات مساوي الى 39 فقرة.

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

يتناول المبحث الجانب المفاهيمي لمتغيرا البحث المتمثلة ب(خصائص المنظمة الذكية، القدرات الريادية) من حيث المفهوم والأهمية والابعاد وفقا لوجهات نظر مجموعة من الباحثون والكتاب، لتحديد الأبعاد الفرعية التي يتم عن طريقها قياس المتغيرات بتحليل علاقات الارتباط التأثير بينها لاحقا وكالاتي:

اولا : المنظمات الذكية Smart Organizations

1. النشأة والمفهوم

تعود بدايات ظهور مفهوم المنظمة الذكية بسبب التغيرات التي حدثت في طرق وأساليب انجاز الاعمال من قبل المنظمات الحديثة خاصة التغيرات التكنولوجية التي كان لها الأثر الأكبر في هذا الامر. فالمنظمة الذكية تمتلك قدرة في فهم كلا من العمل على الرقمي وإدارة المعرفة ، ثم تتكيف مع المشكلات التنظيمية الجديدة بسرعة بأيجاد البديل المناسبة للتعامل معها، وتقوم بتحفيز العاملين لديها للحصول على التعلم المستمر طول مدة عملهم داخل المنظمة لتوليد واستغلال المعرفة واستجابة لمتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

أن مفهوم المنظمة الذكية ظهر ضمن أفكار (Matheson & Matheson) في كتابهما بعنوان "المنظمة الذكية في عام ١٩٩٨ " وأشارا بانها توليد القيمة عن طريق البحث والتطوير الاستراتيجي، وايضاً قدرة المنظمة لاتخاذ قرارات ذكية والتكيف مع التغيرات البيئية بسرعة اذ تقوم المنظمات الناجحة ببناء ثقافة تنظيمية تركز على اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح في الوقت المناسب، ومواءمة الممارسات التنظيمية لدعم هذه القرارات، والمحافظة على نتائجه. كما ان العمل الشبكي ييسر توليد المعرفة والابتكار الأساسيان للنجاح التنظيمي، في حين يتطلب التوجه نحو المعرفة التعاون ضمن بيئة افتراضية أكثر، بذلك يعدان من العوامل المساعدة للمنظمات الذكية، وان عوامل نجاحها هي تلك التي تدعم المنظمات لفهم بيئتها؛ وتلك التي تسمح للمنظمات بإدارة الموارد بشكل صحيح؛ وأخيرا تلك التي تعزز المنظمة لتحقيق أهدافها (3: 2014، Caporarello et al.) كما أشار (Khan & Haleem، 2015:808) الى ان مصطلح المنظمة الذكية اصبح شائع في التسعينيات نتيجة التطور المتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبيئة الاقتصادية المتغيرة ديناميكيا، والقدرة التنافسية المتزايدة في السوق. يؤكد (Kasasbeh et al، 2016 : 107). ايضاً يشير مفهوم الذكاء Intelligence في المنظمات على أنه المدخل الإداري والتكنولوجي الذي يطبق في مواجهة التحدي لتطوير أداء المنظمة. وبالتالي فان مفهوم الذكاء يرتبط بشكل واضح بمفهوم إدارة المعرفة. إذ افترض Quinn أن الفكر هو المورد الجوهرية في إنتاج وتقديم الخدمات. إذ عرف (Cottrell،2009:223) الذكاء بأنه القدرة على نقل المعرفة والمهارات وتحويلها حينما تبرز مهمات جديدة. إن مفهوم المنظمة الذكية الذي قدمه (Quinn) في 1992 لم يكن موفق كما أشارت (McEvily) في تقديم إطار مفاهيمي

مكامل ودقيق لفهم الإستراتيجية المعتمدة في المعرفة. في ادناه جدول يوضح مفهوم المنظمة الذكية وفق بعض الكتاب والباحثين:

جدول (2) مفهوم المنظمة الذكية وفق رأي عدد من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث	ت
هي المنظمة التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية. وعلى المنظمة إن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم التنظيمي لها.	Williams, 1997:147	1
المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة، ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء.	Matheson & Matheson,1998:6	2
هي المنظمة التي تمتلك تطور مستمر على أساس المنتجات والخدمات المتفوقة عالمياً وبأسعار تحقق قيادة القيمة. ومن خلال ذلك تبين بان هنالك اختلاف لدى الباحثين في الأدبيات الإدارية لطبيعة مفهوم المنظمة الذكية.	Teresko ,1998:32	3
المنظمة القادرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، التأثير في البيئة وتشكيلها، و إيجاد بيئة جديدة أو أن تعيد تشكيل نفسها من جديد بحيث تتكيف بشكل أفضل مع بيئتها، وتقدم مساهمة إيجابية للبقاء والتطوير بشكل أكبر من الآخرين).	Soh & Markus, 2006:33	4
المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتنفذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والمهيمنة على	Schwaninger, 2009:34	5
عملية اشتراك المعرفة والمهارة في كل الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار داخل المنظمة.	Marjani & Soheilipour ,2012:49	6
المنظمة التي تمتلك القدرة على التعلم، ويمكن للإدارة أن تجعلها أكثر ذكاء وتوجه هادف، وتم تحديد القدرات المطلوبة للمنظمة الذكية بوضوح في كتاب	Grosser & Zeier , 2012 : xi	7
هي المنظمة القادرة على استكشاف واستغلال المعرفة استجابة لفرص العصر الرقمي، فهي تتمتع بخاصيتي العمل على شبكة الإنترنت، والتوجه المعرفي.	Caporarello et al.,2014:3	8
المنظمة التي تتمكن من بناء قاعدتها المعرفية وتحقيق ميزة تنافسية في مجال إنشاء قيمة للزبائن وكسب المعلومات.	Wereda et al.,2016:8	9

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

بذلك يمكن أن نعرف المنظمة الذكية اجرائية بأنها المنظمة التي تؤدي اعمالها مستندة على مقدراتها الجوهرية لاكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة ونشرها وتطبيقها ضمن أنشطتها الداخلية مع الاستفادة من مخزونها المعرفي المتراكم ضمن رأسمالها البشري بشقيه المعرفي المتمثل بصناع المعرفة والمورد البشري الموهوب، اللذان يسهمان باستكشاف المعرفة والفرص الغير مستغلة والاستغلال الكفؤ لهما بالاعتماد على بنيتها التقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يعزز نجاحها استراتيجي واستدامة ميزتها التنافسية ضمن بيئتها المعقدة والمتغيرة.

٢. أهمية المنظمات الذكية: Importins of Smart Organizations:

إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها ، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي ، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ

أساسية له. وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام ، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد. (Heisig et al، 2001:158) . لذا أكدت معظم الدراسات على أهمية المنظمات الذكية والمتفوقة في الأعمال في حالات مميزة والعمليات الهيكلية وانتقدت بعض الدراسات التي أجريت على بعض المنظمات بسبب تجاهل الى مصادر بشرية الذكاء تتفاعل بشكل متبادل بالمعرفة في خلق مجموعة من المنظمات الذكية (Kesti et al، 2011:1). وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة اذ اعتبرت أن المنظمة الذكية عبارة عن مجموع رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم وكما موضحة (العنزي وصالح ، 2009: 173) على النحو الآتي:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم .

تتضح أهمية المنظمة الذكية بما تملكه من المهارات المميزة الآتية: (Ercetin Banerjee ، 2014:244):

1. الفعل والتفاعل: المنظمات الذكية مجهزة بما يكفي للفعل والتفاعل بسرعة في بيئة سريعة التغير .
 2. التكيف: يعد التكيف مع المواقف المتغيرة إحدى مهارات التنظيم الذكي اذ تعمل المنظمات على الحفاظ على التوازن في الظروف المتغيرة وغير المنتظمة، وتصفية التعقيدات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 3. المرونة: أي تتمتع بالمرونة والسهولة، واختيار الإجراءات أو تقليل الإجراءات الشكلية البيروقراطية.
 4. الفطنة والبصيرة: وتعني أن التحقيق في الماضي يجعل التنبؤ بالحاضر والمستقبل في نظام متكيف معقد أمر ذو أهمية كبيرة.
 5. الانفتاح على الأفكار الجديدة: أي أن هناك تسامح في المنظمة ويمكن للجميع مشاركة أفكارهم والشعور بالأمان.
 6. استخدام البراعة: وتعني أن تحسين الإبداع الفردي يؤدي إلى تحسين الإبداع التنظيمي.
 7. القدرة على تجديد نفسها، وهذا يعني أن نقل المعلومات والتكنولوجيا الجديدة واستخدامها يضمنان التجديد والبقاء في التعقيد.
- أن المنظمات الذكية المحترفة أكثر قدرة على تحديد التطورات الحرجة في بيئاتها، وتقديم تحذيرات متقدمة للأحداث الرئيسية، ووضع وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المشاكل (Roche & Blaine، 2014:2) .واضاف تتمثل المهمة الأساسية في توفير تحذير متقدم حول تصرفات المنافسين الاستراتيجيين والأحداث الكارثية غير المتوقعة. يتطلب ذلك جمع وتنظيم وتخزين كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة على نطاق واسع. أيضاً أشار (Roche & Blaine، 2014:8) بأنه يمكن أن نلمس أهمية المنظمات الذكية عن طريق تحديد الدروس المستخلصة من نجاحها لتستفيد منها المنظمات التي تسعى للنجاح في الأوقات المضطربة و كالاتي (Lazarevic & Lukic، 2010:208):

1. أهمية السعي المستمر إلى التحسين مع الانفتاح على جميع حاجات الزبائن.
2. عدم التركيز على الربحية وحدها، موازنة الجهود لتشمل نوعية حياة عمل الموظف، العلاقات المجتمعية، الاهتمامات البيئية، رضا الزبائن.
3. شعور قوي بالأيدولوجية الأساسية، ولل فرد في المنظمة قيم فريدة يجب أن تتماشى مع قيم المنظمة بأكملها.

4. بالنسبة لموظفيها، فإن المنظمة الذكية تتطلب تناغماً قوياً مع ثقافتهم ومعاييرهم. إذ يشعرون إما أن المنظمة مكان رائع للعمل أو أنها موجهة على المدى القصير، وبالوقت نفسه، تتسامح مع الأفراد ذوي المواقف المختلفة الذين يبحثون عن إمكانيات جديدة.

كما تتمتع المنظمة الذكية، بالتكيف الفوري للواقع الاجتماعي الاقتصادي الذي تعمل فيه، وإن العناصر التي تضمن قدرتها التكيفية والتي تحدها كمنظمة ذكية هي (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحسن للعمليات الداخلية؛ التحول المستمر للبيانات السوق والبيانات من مجالات النشاط ذات الصلة في المعرفة المتكاملة مع درجة عالية من الثبات من حيث فائدتها؛ تسارع وتيرة الابتكار في السلع والخدمات المقدمة (calin, 2015:14) كما أنها تسهم في زيادة فاعلية كلا من - الرشاقة، التكيف، هيكل التعلم، الهيكل القائم على المعرفة، والقدرات الشبكية للمنظمة- (Khan & Haleem, 2015:809) .

يتضح جلياً مما تم استعراضه انفاً الدور الاستراتيجي الذي تؤديه المنظمة الذكية باتجاه التكيف والموائمة مع البيئة المعقدة والمتطورة سريعة في المجالات كافة لا سيما في المجال التقني التكنولوجي الذي اصبح سمة العصر الذي تعمل ضمنه المنظمات الحالية. فأنها تؤدي بفاعلية وذكاء أنشطة استكشافية واستغلالية للمعرفة المميزة ضمن عملياتها الداخلية تحقق لها مزايا تنافسية مع إمكانيات استدامتها لمديات زمنية أطول وبشكل افضل من المنافسين مما يعزز استعدادها الريادي لمواجهة تغيرات بيئتها المستقبلية والتغلب عليها بشكل استباقي بما يضمن بقائها في الصدارة. كما يستخلص من الطروحات أنفة الذكر أن تطوير المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد، ثم تسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وان الأهمية الكبيرة لهذا النوع من المنظمات جاء نتيجة لسد احتياجات الأساسية التي تواجه المنظمات. ونظراً للفروق الكبيرة بين المنظمات التي استمرت بالعمل والبقاء على قيد الحياة والمنظمات التي فشلت في عملها. وهذا ناتج عن المستوى الأساسي والمهم في العمل للمنظمة الذكية (Finkelstein & Jackson, 2005:6) . لذا ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار وقادرة أيضاً على إحداث التغيير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها حيث وصفت المنظمات التي تسعى الى عملية التجديد والتكيف مع التغييرات البيئية بأوصاف عبرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعي للبقاء ابتداء من المنظمة ذاتية التقييم وصولاً إلى المنظمة الذكية (Clarke & Clegg, 2000:45) . في حين وضع (Hanebeck, 2000:30) العمليات الأساسية لتطوير المنظمة الذكية والتي تعد ذات أهمية كبيرة وذلك لارتباطها مع بعضها البعض ، وهذه العمليات هي (ذاكرة المنظمة، قابلية التعلم، والمعرفة التنظيمية).

3. ابعاد المنظمات الذكية

لقد أشار (Clarke & Clegg, 2000:50) إلى أن بعض الكتاب يؤكدون على أن المنظمة الذكية هي في الأصل المنظمة المستدامة فالاستدامة بوجهة نظر الباحثين لها معنيين الأول يهتم بالتركيز على قدرة الاستمرار، والثاني يركز على التجدد، وكلاهما مرتبطان ببعضهما البعض، كما أشار الكثير من الكتاب والباحثون بخصوص تحديد أبعاد المنظمات الذكية الى ما جاء بكتابات (Schwaninger, 2009:33) إذ أشارت إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي الاتي:

1. التعلم المستمر: يقصد به اكتساب المعرفة بشكل مستمر عن طريق التجربة التي تقود إلى التغيير المستمر في السلوك (Buchanan & Huczynski, 2004:111). ثم استعمال تلك المعرفة بما يحسن المواءمة بين المنظمة الذكية وبيئتها وخلق قيمة أكبر لها (Wheelen & Hunger, 2010:9) . بمعنى ؛ أن نتعلم

باستمرار كيفية توليد قيمة أكبر في مواجهة التغيرات سواء كانت في البيئة السياسية او الديمغرافية او أي بيئة اخرى، أم في سرعة التقدم التقني، أم في الأسواق التنافسية عالمياً؛ فهي تفهم أن التغيير يعد أحد حقائق الحياة البديهية، بناءً عليه فإن الفرد نتيجة التعلم المستمر يستجيب وتكون ردود فعله تجاه المعلومات التي تألف تهديداً فعلياً دفاعية.

كما يشير (Lin, et..al, 2008:755) لزيادة الاهتمام بالتعلم المستمر في التسعينيات من القرن الماضي بسبب التغيير السريع والتعقيد البيئي الناتج من العولمة والتطورات التكنولوجية إضافة لشدة المنافسة على الزبائن والمجهزين في ظل تغيير التركيز من الكمية إلى الجودة ومن المنتجات للخدمات، هنا أيقنت المنظمات الى حاجة اكتساب المعرفة لصنع التغيير الضروري لمواجهة هذه المشكلات.

ايضاً أوجز (Baker & Sinkula, 2002:12) مجموعة مبررات للتعلم المستمر هي:

1. تحول الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من راس المال المادي إلى الفكري.
2. ارتفاع المنافسة ببيئة الأعمال وسرعة التغيير في بيئة المنظمات.
3. تحول المعرفة الى مصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.
4. التطور التقني بخاصة في الحاسوب الذي خلق أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين.
5. اتساع الأسواق عالمياً حيث تتطلب مرونة أكبر في المنتجات.
6. تطور الفكر الإداري بإعطاء العاملين دوراً في عملية صنع القرار.

2. ايجاد البدائل الاستراتيجية: ان عملية توليد البديل الاستراتيجي يعني القيام بتطوير طرقاً جديدة للإجراءات يتم اختيار احداها بما يلبي الاحتياجات المختلفة، إضافة الى تقليص الفرق بين الأداء الحالي والمرغوب، فان لم يكن هناك طرق عمل بديلة، لا وجود لاختيار حقيقي أو بحث عن خلق أفضل قيمة (Daft, 2000:279).

إضافة الى ان البدائل الاستراتيجية هي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، ولتحديدها فمن الضروري ان يتم التنبؤ بالنتائج المتوقعة عند عدم حدوث أي تغيير في الاستراتيجية الحالية ، مع الأخذ بالاعتبار اهداف المنظمة والتي تحدد في ظل تغيير البيئة المحيطة والموارد المتاحة (Wheelen & Hunger, 2012:17).

كما هناك مجموعة من العوامل عند اختيار البدائل الاستراتيجية حددها (Stacey, 2007:31) هي:

1. الأهداف، اذ تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة ، لان الأهداف تشكل نقطة الشروع الى صياغة الاستراتيجية الملائمة يتم هذا بترابط وتنسيق بين الأهداف ومعالجة التعارض بينها.
2. القيود الخاصة بالفرص والتهديدات، عند اختيار البدائل الاستراتيجية يجب مراعاة تحليل البيئة الخارجية بحيث يتم الوقوف على الفرص التي يجب استثمارها والتكامل مع نقاط القوة الداخلية ايضاً يجب الوقوف على التهديدات والمعوقات ثم تجنبها أو تقليل اثارها.
3. الأخلاقيات والقيم والمهارات الإدارية ، يتوقف اتباع أي البديل الاستراتيجية على القيم التنظيمية والشخصية في الإدارة العليا ولدى الأفراد وايضاً اتجاهاتهم وميولهم.

4. فهم البيئة: تتعامل المنظمات في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد والالتأكد، وتسعى جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل اتخاذ القرارات الفعالة (Matheson & Matheson, 1998:122) من خلال عملية مسح البيئة مثلاً؛ والتي عرفها كل من (Wheelen & Hunger, 2010:32) بأنها ماركبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة، كما أشار إلى أن المنظمة تستخدم هذه الأداة لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان عافيتها على الأمد البعيد، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح. وقد بين كل من (Matheson & Matheson, 2001:23) أنه يمكن للمنظمة الذكية فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف الهامة، وتشتمل هذه المجموعة على المبادئ الآتية:

1. استيعاب حالات عدم التأكد، ويقصد بها إدراك الأفرد في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرار، وقياسها وإدارة المخاطر المتوقعة أو المرتبطة بها، وكيفية تبادل الاتصال بشأنها وإدارتها. ويشكل ذلك تحدياً حاسماً للقيادات الإدارية يتمثل في أن توجد المنظمة بيئة يشعر العاملون فيها بأن منظماتهم تتعامل مع حالات عدم التأكد بواقعية، وهذا ليس بالأمر اليسير (Sweetman, 2001:8).

2. المنظور الاستراتيجي "من الخارج إلى الداخل"، ويعني أن تبدأ المنظمة، عند مواجهة القرار، الاستراتيجية المهمة، بفهم البيئة الخارجية، ثم تعمل داخلياً على نتائج ذلك. فهي تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة؛ كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم، وعلى الصناعة العاملة فيها، وعلى زبائنها. ثم تعمل المنظمة داخلياً، وبشكل تدريجي، على نتائج ذلك وتدرس تأثير عدم التأكد عليها بما يحقق مصالحها ولتحديد الموقف المستقبلي المرغوب لها. وهو ما يعني أن المنظمة تبدأ عملية التفكير بتقييم موقفها الحالي، وبعد ذلك تفكر، وبشكل تدريجي، في أي اتجاه ستتوجه (Matheson & Matheson, 2001:31).

3. التفكير النظمي، ويقصد به ذلك المجال الذي يتعلّق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام (Buchanan & Huczynski, 2004:130). ويدعو التفكير النظمي إلى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية لمستخدميه ويحسّن قدرتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفز نحو التغيير الفعّال (Sternan, 2006:505).

عليه، يمكن القول أنه باختلاف توجهات الباحثين في تحديد خصائص المنظمة الذكية، إلا أنه يمكن القول أن هذه المنظمات تتصف بمجموعة من الخصائص، هي:

1. المشاركة بين كافة تقسيمات المنظمة الداخلية والخارجية، وتشجيع الإبداع والمبدعين.
2. بناء فرق عمل فعالة، والإهتمام بالعمل ومتطلباته.
3. الإهتمام بالتدريب ووضع نظم فعالة للتعيين والتحفيز، إضافة للإهتمام بالتغيير.

ثانياً: مفهوم القدرات الريادية

ذكر مفهوم القدرات الريادية في العديد من دراسات المختصين في الموارد البشرية وعلماء النفس المعاصرين وهم يركزون على أن القدرات الريادية تعتمد على مجال خلق الفروقات الفردية، لذلك فإن منظمات اليوم تعدها أساس في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات التقييم والتوظيف وغيرها (Furnham, 2008:318). يستعمل مفهوم القدرات الريادية لوصف مجموعة متنوعة من القدرات المادية و المعرفية اللازمة لإدارة كافة الشؤون والامور الشخصية والتنظيمية (Lerrabe, 2011:403). ويمكن التعرف على مفهوم القدرات الريادية عن طريق آراء بعض الكتاب والباحثين والتي يمكن أيضاً بواسطة الجدول التالي :

جدول(3) مفهوم القدرات الريادية وفق رأي عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Fayle,2010:181	تشير إلى القدرة على فعل الشيء بنجاح وتميز
2	Smalbone,2010:244	اعلى مستوى من السمات والخصائص والمتمثلة بقدرات الأداء والتأثير الوظيفي بنجاح عال
3	Peng,2011:89	الأصول الملموسة واللاملموسة المستخدمة من قبل المنظمات في تنفيذ إستراتيجياتها.
4	Prause ,2011:86	خليط من المعرفة والدوافع الداخلية والخارجية والخبرة والمعتمدة على تأثيره حياة المنظمات.
5	Hill and Jones,2012:347	حصيلة مهارات وخبرات ومديرين المنظمات وانعكاساتها على أداء الوحدات بأعلى مستوى من القدرات أن كانت المنظمة منفصلة او مستقلة
6	Foss & Klein,2012:150	المهارة والخبرة في التجميع أو إعادة التجميع للموارد بكفاءة وفاعلية.
7	الخفاجي ،2013: 89	مزيج من المهارات والموارد والمعرفة المميزة للمنظمات عن منافسيها.

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات

من التعاريف انفة الذكر عرف الباحث القدرات الريادية على إنها النتيجة والمحصلة الختامية لحسن تطبيق المعرفة والاكساب المهارات حيث انها الأساس لبناء توجهات الأفراد عن القدرات لتحقيق الأهداف بأفضل صورها .

1. أهمية القدرات الريادية

تأتي أهمية القدرات الريادية من تأثيرها على كل أنواع المنظمات المتنوعة ويمكن تحديد أهمية القدرات الريادية بما يأتي : (السكارنه ، 2008 : 83) .

1. تأثير الإبداع والابتكار والمبادرة وغيرها من مضامين الاستراتيجيات الريادية في الوصول إلى الميزة التنافسية للمنظمات وتأثيرها في مواجهة المنظمات المنافسة .

2. التأثير الذي تتبناه القدرات الريادية في ادارة المنظمات وتفوقها عن طريق تقديم وإستخدام الموارد الفريدة.

3. أن إكتساب القدرات الريادية يسهم في تحقيق النمو الاستراتيجي ومن ثم تحقيق التطور الداخلي .

4. أن نجاح الفعاليات التنظيمية والاستراتيجيات يعتمد على قدرة المنظمة لذا فإن القدرات الريادية مهمة جدا لدى الادارات العليا من حيث عمليات تطويرها .

كما تتبع أهمية القدرات الريادية من تأثير المنظمات الريادية على الاقتصاد الوطني والتنمية الإستراتيجية، لما لها من فوائد اقتصادية وفكرية واجتماعية وتكنولوجية في تطور المنظمات وتحفيزها لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء (Hess and Kazahijan،2006:126).

2. أنواع القدرات الريادية: توجد عدة أنواع للقدرات الريادية وفي مجالات متنوعة وهي كالآتي (Pilz et al., 2011:10):

1. القدرات الشخصية بمجموعة خصائص تميز شخص عن آخر في المنظمة كالقدرة على اتخاذ القرارات أو الرغبة في الوصول للغايات أو التعامل بحرفية مع البيئات المتغيرة أو القدرة على حل المشكلات أو غير ذلك من القدرات والخصائص التي تميز الأفراد عن بعضهم .

2. القدرات التنظيمية : تشير إلى القدرة على تنظيم الأعمال والأنشطة التنظيمية بشكل متميز بما في ذلك كل الوظائف الإدارية والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة والتميز في كافة المحاور على مستوى المنظمة .

3. القدرات الاجتماعية : يشير هذا النوع من القدرات إلى القدرات المجتمعية العامة التي يتميز بها مجتمع او تتميز بها حضارة دون الأخريات، كما تشير إلى علاقة متبادلة بين المنظمة والمجتمع عن طريق الدعوة للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالأخلاقيات العمل داخل المنظمات وخارجها خدمة للصالح العام.

4. القدرات التقنية : تشير إلى القدرة على إستخدام أجهزة الحواسيب والأجهزة الالكترونية المشابهة في اجراء العمليات التنظيمية وتحقيق الاتصالات الفعالة وبما يتضمنه ذلك من الحاجة والقدرة على امتلاك ملاكات ذات معرفة تقنية عالية وفي مجال التخصص .

3. خطوات القدرات الريادية

هي مجموعة خطوات تقود الى بناء القدرات الريادية وقد تناولها الباحث من منطلقات متنوعة حيث ذكر (feher et al،2006:195) الخطوات الأتية كشرط لبنائها (رسم هيكل القدرات الريادية وتحليلها، تحديد القدرات الريادية المتوفرة، تقييم القدرات الريادية وربط القدرات المتماثلة .

في نفس الصدد ذكر (Schmidt،2010:149) أن القدرات الريادية تتضمن الخطوات الأتية :

1. مرحلة التأسيس : مرحلة إنشاء القدرات الريادية والانتظار حتى نضجها .

2. مرحلة التطوير : مرحلة ذات تأثير خارجي كبير وتتميز بالبحث عن المنطلقات المتاحة لتنمية القدرات.

3. مرحلة النضج : وتحتاج إلى التدريب المكثف بعد أن أصبحت القدرات متجذرة في البيئة الداخلية .

4. أبعاد القدرات الريادية

وضعت (الخفاجي،2013:35) مجموعة أبعاد للقدرات الريادية والتي بلغ عددها (4) أبعاد، حيث استندت الى مقياس (Xie and Huang،2012)، وكذلك مقياس (Kat and Green،2009) ، وتم اعتماد هذا المقياس وأبعاده كونه مقياس تمتع بالشمولية وتلاءم مع مجال تطبيق البحث في القطاع الخاص فضلا عن كونه مطبق على نطاق واسع، وفيما يأتي يمكن توضيح الأبعاد :

1. المهارة: تشير المهارة إلى نظام السلوك المطبق بشكل احترافي وفي حالات متنوعة لتحقيق الأهداف، كما تشير إلى الوعي الداخلي لوضع الأهداف والتأكيد على أهمية الوقت والأبداع والابتكار بعدها من الصفات العامة للرياديين (Nieuwenhuizen, 2008:11).

2. إقتناص الفرص: يشير إلى عملية إستغلال الفرص المتوفرة وتحقيق أقصى فائدة منها عن طريق الدمج بين البيئتين الداخلية والخارجية وتحليلهما بشكل مفصل للحصول على الفرصة الريادية عن طريق إنتهاز الفرص وتجنب التهديدات بأعتماد طرق حديثة ومعاصرة لهذا الغرض (Longenecker et al,2011:87)).

3. العلاقات المبنية على الثقة: يشير ذلك إلى ضرورة تكوين علاقات وطيدة وجيدة مع كافة أصحاب العلاقة في المنظمة وخارجها وأن تكون تلك العلاقات قائمة على عقيدة إيجابية راسخة في أذهان العاملين وغير قائمة على المصالح الفئوية الذاتية الضيقة. حيث تظهر الثقة معنى العلاقات بشكل جوهري عن طريق الجمع بين الالتزام والقدرة على الإيفاء بالالتزام تجاه الآخرين (Recce et al ,2011:178).

4. الإستراتيجية: يقصد بالإستراتيجية خطة عمل مستقبلية تعمل على تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة على مديات طويلة. فهي ثمرة رسالة ورؤية المنظمة حيث تتبع الإستراتيجيات من أعماق العمل في المنظمة، وأن الإستراتيجية تتمثل بسلسلة إجراءات تقوم بها المنظمة لتحقيق غاياتها (Stolt,2009:2)).

المبحث الثالث: الجانب العملي

1. متغير خصائص المنظمة الذكية: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير خصائص المنظمة الذكية الذي تضمن ثلاث ابعاد هي (التعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة)، كما بالجدول التالي: جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاجابة والأهمية الترتيبية لمتغير خصائص المنظمات

الذكية (N)=34

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	الترتيب
1	التعلم المستمر	3.14	0.693	0.68	3
2	إيجاد البدائل الاستراتيجية	3.72	0.618	0.78	1
3	فهم البيئة	3.65	0.69	0.76	2
	المعدل العام	3.51	0.694	0.73	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss .25

يوضح الجدول (4) معايير الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث متمثلة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاجابة والأهمية الترتيبية لمتغير خصائص المنظمة الذكية، اذ نلاحظ في الجدول ان بعد إيجاد البدائل الاستراتيجية قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية وهو (3.72) بانحراف معياري (0.618) الامر الذي يبين تناسق اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن نسبة اجابة (78%)، في حين حصل بعد التعلم المستمر على ادني المتوسطات الحسابية وهو (3.14) بانحراف معياري (0.693) الامر الذي يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث وضمن نسبة اجابة (68%)، وفقا لما سبق فان المعدل العام لمتغير خصائص المنظمة الذكية قد بلغ (3.51) وبانحراف معياري عام بلغ (0.6940). وقد حصل هذا المتغير على نسبة اجابة (73%)، يتبين من

الفقرات المطروحة بأن عينة البحث لديها قناعة بأهمية توافر خصائص المنظمات الذكية في قسم البطاقة الموحدة في ميسان وهذا الاعتقاد يعكس توافر هذه الخصائص في المنظمة المبحوثة بناءً على اجابات العينة.

2. متغير القدرات الريادية: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمغیر خصائص المنظمة الذكية الذي تضمن ابعاد هي (المهارة، اقتناص الفرص، العلاقات المبنية على الثقة، الإستراتيجية)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاجابة والأهمية الترتيبية لمغیر القدرات الريادية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاجابة	الترتيب
1	المهارة	3.81	0.611	0.85	1
2	اقتناص الفرص	3.19	0.814	0.65	3
3	العلاقات المبنية على الثقة	3.56	0.684	0.69	2
4	الإستراتيجية	2.86	0.945	0.61	4
	المعدل العام	3.52	0.718	0.72	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss .25

يبين جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاجابة والاهمية الترتيبية لاستجابات عينة البحث اتجاه متغير القدرات الريادية، اذ يشير هذا الجدول الى ان بعد المهارة قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.611) هذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن نسبة اجابة (85%)، من جانب اخر فإن بعد الإستراتيجية قد حصل على ادنى المتوسطات الحسابية بقيمة (2.86) بانحراف معياري بلغ (0.945) الامر الذي يؤكد عدم انسجام وتناغم اجابات أفراد عينة البحث ضمن نسبة اجابة بلغت (61%). في ضوء ما ورد انفا فان المعدل العام لمغیر القدرات الريادية بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.718)، قد حصل هذا المتغير على نسبة اجابة (72%) بشكل كلي اشارت اجابات العينة الى تناغم واضح فهم يعتقدون بتوافر ابعاد القدرات الريادية في منظماتهم.

اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تهتم هذه الفقرة باختبار فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغير خصائص المنظمات الذكية ومتغير القدرات الريادية واعتمد في هذا على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الارتباط وفق الفقرات الاتية :
 أ. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى: التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمات الذكية والقدرات الريادية بأبعادها) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع استخدم اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى اذ يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد (خصائص المنظمات الذكية والقدرات الريادية، وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان جدول (7) يشير إلى حجم العينة (34) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen، 1983)، وكما في الجدول الاتي :

جدول (6) قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من 10%	علاقة ارتباط منخفضة
2	من 10% إلى 30%	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من 30%	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

حيث يشير جدول (7) لوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير المنظمة الذكية والقدرات الريادية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.793). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن علاقة ابعاد المنظمة الذكية بالقدرات الريادية التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية والجدول (7) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة الذكية والقدرات الريادية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار هو قبول الفرضية بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد (خصائص المنظمة الذكية والقدرات الريادية)

Correlations					
		التعلم المستمر	إيجاد البدائل الاستراتيجية	فهم البيئة	المنظمة الذكية
القدرات	Pearson Correlation	.787**	.584**	.549**	.793**
الريادة	Sig.(2-tailed)	000.	000.	000.	000.
	N	34	34	34	34
**.Correlation is significant at the 0.01 level(2-tailed).					

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 25

٢. اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرا البحث: أن الهدف الأساس لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير: البحث والتي تتمحور حول التأثير بين متغيرا البحث الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية، وقد استخدم لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات، ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط تم استخدام اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) باستخدام برنامج (spss v.23) ووفق الفقرات الآتية:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : التي نصت بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في القدرات الريادية، للتأكد من مدى صحتها تم إجراء اختبار الانحدار الخطي إذ تظهر نتائج الجداول (8)، (9)، (10) الآتي: : إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (67.38) عند مستوى دلالة (0.01). وبناء عليه تقبل الفرضية والتي

نصها (يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة الذكية في القدرات الريادية) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في القدرات الريادية وبدرجة ثقة (99%).

جدول (8) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير خصائص المنظمات الذكية في القدرات الريادية (N)=34

ANOVA						
Model	Sum of Squares	Df.	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.736	1	8.637	67.38	.000 ^b
	Residual	8.495	34			
	Total	14.293	32			
القدرات الريادية Dependent variable . a						
b . Predictors : (Constant)، المنظمة الذكية						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 25

يتضح من قيمة معامل التحديد (R) البالغة (.637) بان خصائص المنظمة الذكية قادرة على تفسير نسبة (63.7%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الريادية في المنظمة عينة البحث. أما النسبة المتبقية والبالغة (36.3%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخله في أنموذج البحث.

جدول (9) قيمة R المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير خصائص المنظمات الذكية في القدرات الريادية (N)=34

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771	.637	.586	0.35646
a . Predictors : (Constant)، المنظمة الذكية				

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 25

يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (.740) بأن زيادة مستوى توافر خصائص المنظمة الذكية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة القدرات الريادية بنسبة (74%) من وحدة انحراف معياري واحد اذن القرار هو قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (10) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير خصائص المنظمات الذكية في القدرات الريادية (N)=34

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.2910	0.378	0.763	.7345	461.0
	Co	.740	.1215		7.887	.0000
a . Dependent variable : القدرات الريادية						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 25

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقا للإطار النظري والتطبيقي للبحث كما يأتي:

أولا : الاستنتاجات :

1. توجد ثلاث سمات ضرورية يجب توافرها لأي منظمة تريد أن تصبح منظمة ذكية هي:
 1. البحث عن البدائل الاستراتيجية تحترم أفكار الافراد جاءت بالمرتبة الأولى في مدى ادراك أفراد العينة لها.
 2. اعتماد برامج تدعم الفهم الخاص بالبيئة والتي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك العينة لها.
 3. التأكيد على عملية التعلم المستمر والذي جاء بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك أفراد العينة لها .
2. برغم ضرورة السمات اعلاه لكنها غير كافية لبناء المنظمة الذكية، حيث تتطلب تحقيق الذكاء التنظيمي كمحدد للانتقال من مفهوم المنظمة التقليدية الى مفهوم المنظمة الذكية، اذ يمكن اكتسابه عندما يجتمع الأفراد ذوي الذكاء والموهبة في صياغة وإيجاد البدائل الاستراتيجية وبناء انظمة فهم عن البيئة.
3. توجد اربعة عمليات مزدوجة ذات علاقة تكاملية تعزز بناء القدرات الريادية إذا ما تم تأديتها بشكل جيد هي:
 1. المسح المستمر للبيئة الداخلية والبحث عن المهارة الجديدة والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لها.
 2. عملية التعاون والتواصل المستمر ودعم العلاقات المبنية على الثقة مع جميع الجهات ذات العلاقة بالمنظمة وضمن مستوياتها الإدارية لدمج المعرفة السابقة والجديدة المكتسبة والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لها.
 3. المسح المستمر للبيئة الخارجية والبحث عن الفرص واقتناسها والتي جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لها.
 4. عملية تقييم ومراجعة الإستراتيجية والحكم بمدى ملائمتها للفرص البيئية وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لها.

ثانيا : التوصيات

1. التركيز على الاستفادة من خصائص المنظمات الذكية المعاصرة واسغلالها من قبل مقدمي الخدمات ضمن اقسام للمنظمة عينة البحث كونها تؤثر بشكل كبير في بناء القدرات الريادية واستغلالها.

2. ضرورة التركيز على تعزيز خصائص المنظمات الذكية التسع الخاصة بالمنظمة والايمان بها وتبنيها ضمن فلسفة الإدارة العليا لما لها من دور فاعل في تعزيز توجهات المنظمة لبناء قدرات ريادية لمواجهة التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية الازمة في بيئة تتصف بالديناميكية وعدم التأكد والتغير المستمر.
3. ضرورة تبني القدرات الريادية الأربعة لاسيما التركيز على مهارة الموظفين عند تأديه مهامهم المنوطة بهم فأن اشاعة هذا سيسهم في منع وقوع المشكلات فضلا عن تفاديها مستقبلا نتيجة لتراكمات الخبرة والحلول المتنوعة ضمن المخزون المعرفي السابق.
4. ضرورة ممارسة عمليات التعاون والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة داخلية وخارجية لضمان تدفق المعرفة والموارد الأخرى لمتخذي القرار، اذ يتحقق ذلك باعتماد قنوات اتصال متنوعة وعقد اجتماعات دورية مع مقدمي الخدمات كونهم ذوي تماس مباشر مع الزبائن وعلى دراية كاملة بحاجاتهم ورغباتهم ، ثم مناقشتهم ومشاركتهم باتخاذ قرارات متعلقة بإمكانية تلبيتها.
5. ضرورة الاستفادة من مقترحات الزبائن التي يتم طرحها شفويًا على موظفي مراكز تقديم الخدمات فضلا عن الشكاوي والتعليقات في مواقع التواصل الاجتماعي وتقبلها بصدر رحب ثم ايصالها لمتخذي القرار بسرعة للتباحث بها وتحديد إمكانية تبني تلك المقترحات من عدمه فضلا عن تقديم الحلول للمشكلات ومعالجة أسباب الشكاوى.

المصادر والمراجع:

1. الخفاجي، ابتسام سرحان،(2013)، " اثر الابدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات : دراسة مقارنة بين شركتي دو الامارات واسياسيل العراق للاتصالات"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصادي جامعة كربلاء .
2. السكارنه ، بلال كامل ،(2008)، " استراتيجيات الريادة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن .
3. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي(2009)، "إدارة أرس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
4. Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy, Saleh Alshekh & Abeer Hmoud AL-Faouri, (2v016) "Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company", **Canadian Center of Science and Education, International Journal of Business and Management**; Vol. 11, No. 8-26.
5. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002), "Market orientation, learning orientation and product innovation": delving into the organization's black box. **Journal of Market-Focused Management**, 5: 5-23.
6. Banerjee, Santo, & Erçetin, Sefika, Sule (2014), "Chaos, Complexity and Leadership 2012", Leadership in Teaching and Management in Classroom Settings, Springer Proceedings in Complexity, **International Science Association**, Springer Dordrecht Heidelberg New York London, Springer Science + Business Media Dordrecht 2014.
7. Buchanan, D and Huczynski, A. (2004), "**Organizational Behaviour: An Introductory Text**", 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time.
8. CALIN, Ioan-Emanoil, Ion Pârgaru, and Marian NEACSU,(2015), "The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment." **Valahian Journal of Economic Studies** 6.4.
9. Caporarello, Leonardo, Beniamino Di Martino, and Marcello Martinez,(2014) "**Smart Organizations and Smart Artifacts**", Springer,.
10. Clarke, T. & Clegg, S. (2000), " Management Paradigms for the new Millennium", **International Journal of Management Reviews**, 2(1):45-64.
11. Cottrell, M. Patrick, (2009) "Legitimacy and institutional replacement: The convention on certain conventional weapons and the emergence of the mine ban treaty." **International Organization**: 217-248.
12. Daft, R. (2000), "**Management**", 5th edition. The Dryden Press. Harcourt Collage Publishers.
13. Dana, (2004), "**Handbook Of Research On International Entrepreneurship Elgar Original Reference**", 2th Edition Edward Elgar Publishing Limited ,UK.
14. Feher, Dr Peter; (2006), "**Corvinus Unieversity Of Udabest**", Hungary, Proceeding Of The7th, European conference on Knowledge Management (ECKM), Academic Conferences Limited, USA.
15. Filos, E. (2006), "**Smart Organizations in the Digital Age**", European Commission, Directorate-General Information Society and Media. <http://www.ve-forum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54:1-6>.
16. Finkelstein, S & Jackson, E. (2005), "**Immunity from implosion: Building smart leadership**", Ivey Business Journal, 70 (1): 1-7.
17. Foss, Nicola i., Klein, Peter G., (2012), "**Organizing Entrepreneurial Judgment: A New Approach to the Firm**", 1th Edition, Cromwell Press Wiltshire, Great Britain.

18. Foyle, Lorna, (2010), "**llumination the Diversity Of Cancer and Palliative Care Education: Sharing Good Practice**", Radcliffe Publishing, UK.
19. Furnham, Adrian, (2008), "**Personality and Intelligence At Work: Exploring And Explaining Individual Differences at Work**", 1th Edition, Rutledge, USA.
20. Grösser, S. N., & Zeier, R. (2012), "**Systematic management for intelligent organizations**", Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
21. Hanebeck, H., Ch., (2000), "**Business processes for a distributed learning environment**", Turkish online journal of distance education – TOJDE , January, 2000 ISSN 1302-6488 , Vol. 1 , No. 1 , Article No.4 , P.P. 26-36.
22. Heisig, Peter, (2001), "**Business Process oriented Knowledge Management-Methode zur Verknüpfung von Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung**" , Proceedings of WM2001 1.
23. Hess, Edward ; P. Kazahijan., (2006), "**Robert For organic growth**", Cambridge university.
24. Hill, Chrls W.L, Jones, Gareth R., (2012), "**Strategic Management Theory: An Integrated Approach**", 10h Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
25. Kat, Jerome; Green, Richard, (2009), "**Entrepreneurial Small Business**", 3th Edition , McGraw Hill Irwin, USA.
26. Kesti M., Syvajarvi A., Stenvall J., Rivera M. (2011), "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management" , **Problems and Perspectives in Management**, Volume 9, Issue 1
27. Khan, Urfi, and Abid Haleem, (2015), "Improving to smart organization: an integrated ISM and fuzzy-MICMAC modelling of barriers" , **Journal of Manufacturing Technology Management**.
28. Lazarević, Snežana, Lukić, Jelena, (2015), "**Building smart organization through learning and development, Conference: Employment, Education and Entrepreneurship**" , At Belgrade.
29. Lerrabe, Glenn, (2011), "**Forensic Neuropsychology: A Scientific Approach**", 2nd Edition, Oxford University Press, Inc, USA.
30. Longenecker, Justin G.; Petty, William J.; Palich, Leslie E. and Hoy, Frak, (2011), "**Small Business Management : Launching And Growing Entrepreneurial Ventures**", 16th Edition , Cengage Learning, USA.
31. MacDermid, Shelley M., and Margaret L. Williams, (1997), "A within-industry comparison of employed mothers' experiences in small and large workplaces" , **Journal of Family Issues**, Vol. 18.5: 545-566.
32. Marjani, A. B. & Soheilipour, M., (2012), "The Relationship Between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht" , **International Journal of Business and Social Science**, Vol.3, No.7.
33. Matheson, D & Matheson, J. (1998), "The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D" , Harvard Business School Press. Boston. USA.
34. Matheson, D & Matheson, J. (2001), "Smart Organizations Perform Better" , **Research-Technology Management**, 44 (4): 49-54.
35. Nieuwenhuizen, Cecile, (2008), "**Entrepreneurial Skills Entrepreneurship Series**" , 2th Edition, Juta and Company Ltd.
36. Parker, Sharon K. & Collins, Catherine G. (2010) "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", **Southern Management Association, Journal of Management**, Vol. 36, No. 3, May 2010, 633-662.
37. Peng, Mike W., (2011), "**Global Business**", 2nd Edition, South-Westren, Cengage Learning, USA.

38. Pilz, (2011), "**Fit For Business: Pre-Vocational Educational in European School**", Springer Fachmedien Wiesbaden , USA.
39. Prause, Gunnar, Venesaar, Urva, (2011), University Business Cooperation Tallinn, "**Regional Business and Socio - Economic Development**", Berliner Wissenschafts Verlag, Berlin.
40. Quinn, J. (2005), "The Intelligent Enterprise a New Paradigm" , **Academy of Management Executive**, 6 (4): 48-63.
41. Roche, Edward M., and Michael J. Blaine, "International convention for the peaceful use of cyberspace" , **Orbis** 58.2 (2014): 282-296.
42. Schafer, Mark A. (2009), "Organizational IQ: characteristics common to smart organizations and applicability to the U.S. Military", **Master of Business Administration, MBA Professional Report**, Naval Postgraduate, School Monterey, California.
43. Schmidt, Bjorn B., (2010), "**The Dynamics of Mamp ; A Strategy: Mastering The Outbound Mamp; A wave Of Chinese Banks**", Peter Lang, Frankfurt, 2010.
44. Schwaninger, M. (2009), "**Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management**" , 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
45. Smalbone, David; Leitao, Joao; Raposo, Mario and Welter, Friederike, (2010), "**The Theory And Practice of Entrepreneurship Research**", 2nd Edition, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
46. Soh, Christina, M. Lynne Markus, and Kim Huat Goh, (2006), "Electronic marketplaces and price transparency: strategy, **information technology, and success**" , **MIS quarterly**: 705-723.
47. Stacey, R.D. (2007), "*Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations*" , **5th ed., Prentice Hall, Financial Times**, England.
48. Steinberg (2004), "defined intelligence is a process that aims to define market trends towards customers and competitors" and support business decisions to achieve market share attracting new customers .
49. Serman, J. (2006), "Learning from Evidence in a Complex World" , **American Journal of Public Health**, 96 (3): 505 – 314.
50. Stolt, Robert, (2009), "Adopting A strategic Approach Within Retail Organizations", **Seminar Paper**, GRIN Verlag, Norderstedt Germany.
51. Sweetman, K. (2001), "Embracing Uncertainty", **MIT Sloan Management Review**: Vol.5 no18. 8-9.
52. Teresko, John; March, (1998), "Rethinking R & D can Transform A Company" , **Industry Week**, Vol. 247, No. 6-18.
53. Wereda W., J. Paliszkiwicz, I.T. Lopes, J. Woźniak, K. Szwarc, (2016), "Intelligent organization (IO) towards contemporary trends in the process of management – selected aspects", **Military University of Technology, Warsaw**, Vol. 24, No. 47-61.
54. Wheelen, T & Hunger, D. (2010), "Strategic Management and Business Policy" , 13th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
55. Wheelen, T & Hunger, D. (2012), Strategic Management and Business Policy. 14th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
56. Xie Anne; Hung, Xiong, (2012), "Advances in Electrical Engineering and Automation" 'Springer-Verlag Berlin Heidelberg , New York, USA.
57. Zaheer, Akbar, Bill McEvily, and Vincenzo Perrone, (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance" , **Organization science** Vol. 9. No.2: 141-159.

الملحق

الجامعة التقنية الجنوبية /المعهد التقني /العمارة / قسم تقنيات إدارة المواد
م/ استمارة استبيان

السيدات والسادة المحترمون: تحية طيبة

اضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (دور خصائص المنظمات الذكية في بناء القدرات الريادية: دراسة تطبيقية استطلاعية في قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان)، وبما أنكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم في ادراكها، لذا نرجو من حضراتكم الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظة الآتية: -

*. إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاســــــــــــــــم، الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة، ستجد أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (اتفق تماما،اتفق، اتفق لحداً ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً). نرجو وضع علامة(✓) تحت واحدة منها، مما يعبر عن وجهة نظرك.

الباحث: م.م سالم حيدر رسن
أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة.

1- الجنس ذكر أنثى

2- الفئة العمرية 30-21 40-31 50-41 60-51 61 فأكثر

3- المؤهل العلمي دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم اعدادية

4 عدد سنوات الخدمة في الدائرة 5-1 10-6 15-11 20-16 25-21 26- فأكثر

حدد رأيك المناسب بوضع علامة (✓) امام البديل الذي يتفق مع المواقف التي تواجهك أثناء عملك

ت	المتغيرات الأبعاد	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	لا اتفق تماماً
ت	المتغيرات الأبعاد	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	لا اتفق تماماً
1	المنظمة الذكية التعلم المستمر	تهدف دائرتنا للتعليم المستمر من خلال الاجراءات العملية في بيئة الأعمال، من اجل الاستجابة والتكيف مع التقلبات في بيئة الأعمال.			
2		إن استراتيجية التعلم المستمر تساهم في ايجاد اعلى قيمة للمنظمة ولزبائنها.			
3		تحدد دائرتنا الفرص بناء المزايا التنافسية.			
4		تعتبر دائرتنا ان العملية المربحة للمنظمة هي نتيجة للتغير الايجابي .			
5		توفر دائرتنا لموظفيها الموارد والفرص اللازمة للتعلم باستمرار.			
6		تمتلك دائرتنا قدرة توصيل المعلومات المهمة حول التعلم المستمر لجميع الموظفين			
7		يتم تحفيز الموظفين والتعاون معهم لممارسة عملية التعلم المستمر			

				تقوم دائرتنا بإيجاد الكثير من البدائل الاستراتيجية وتقييمها للوصول الى القرارات الرشيدة .	إيجاد البدائل الاستراتيجية	8	
				ترحب دائرتنا بالاراء الإبداعية المتميزة والمستجدة.		9	
				لايجاد البدائل الاستراتيجية تستخدم دائرتنا التقنيات الحديثة لاتخاذ القرارات .		10	
				تقوم دائرتنا بإيجاد حزمة من البدائل من اجل القرارات الاستراتيجية وبشكل روتيني.		11	
				إن الركيزة الاساسية لتقييم البدائل الاستراتيجية لدى دائرتنا هي التحليل.		12	
				يتم في دائرتنا اتباع تصرفات وقرارات تعمل على إيجاد بدائل واستراتيجيات تحقق الأهداف التنظيمية		13	
				تقوم دائرتنا بتكثيف جهودها لكي تنمو وتتوسع من خلال وضع الخطط والبدائل الاستراتيجية		14	
				إن حالات عدم التأكد تأثير واضح عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرتنا		فهم البيئة	15
				لدى دائرتنا قدرة لمعالجة حالات الا تأكد البيئية والمرتبطة بقرارات سترراتيجية.			16
				لدى دائرتنا مختصين في معالجة اثار تقييم عدم التأكد في البيئة .			17
				تمتلك دائرتنا رؤية عقلانية على تشخيص حالات عدم التأكد في البيئة.			18
				لدى دائرتنا قدرة على معرفة وفهم التغيرات التي تطرأ على البيئية المحيطة بها			19
				تحدد إدارتنا باستمرار الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية			المهارة
				توفر إدارتنا برامج تدريبية لتطوير المهارات الذهنية للعاملين		21	
				تراجع إدارتنا باستمرار مدى فاعلية البرامج التدريبية اللازمة لإكساب العاملين المهارات المطلوبة	22		
				تصف إدارة المنظمة المهارات والقدرات المطلوبة لكي تضعها في المكان المناسب	23		
				توفر إدارتنا الظروف الملائمة لتشجيع العاملين على الإرتقاء بمستويات تحصيلهم الأكاديمي	24		
				يتوفر لدى دائرتنا موارد بشرية مؤهلة لتقديم الخدمات بكفاءة عالية	اقتناص الفرص	25	
				تكافئ إدارتنا الأجازات المتميزة باستغلال الفرص المتاحة بما يلائم مستوى الإنجاز		26	
				تعمل إدارتنا على عقد تحالفات تبادل الخبرات والتزود بالموارد من أفضل مصادرها		27	
				تتبع إدارتنا اساليب وطرق تضمن لها الاستغلال الامثل للفرص المتاحة		28	
				يتم صيانة الموارد غير القابلة للتجديد للحفاظ على فاعليتها للمدى الطويل		29	
				تشجع إدارتنا على العمل بروح الفريق للحصول على الإنجازات المبنية على الثقة	العلاقات المبنية على الثقة	30	
				توفر إدارتنا بيئة مناسبة تساهم في إقامة علاقات مبنية على الثقة مع المنظمات الأخرى		31	
				توفر إدارتنا قنوات اتصال كفؤة وفعالة للتواصل مع زبائنها		32	
				تبادر إدارتنا الى الحوار والتواصل مع زبائنها والإستجابة لإحتياجاتهم		33	

					تتابع إدارتنا باستمرار خدماتها المقدمة للزبائن للتعرف على مستوى الرضا لديهم			34
					إستراتيجية دائرتنا منسجمة مع رؤيتها ورسالتها	الإستراتيجية		35
					تستفيد إدارتنا من نتائج التقييم الذاتي كتغذية عكسية في تعديل إستراتيجياتها			36
					تتضمن إستراتيجيات دائرتنا خطط بديلة لمواجهة المتغيرات المستجدة			37
					تجسد إستراتيجياتنا مفاهيم التميز والممارسات الأفضل			38
					تراعي إدارتنا عملية ومراجعة وتحديث الإستراتيجية الخاصة بها			39