



الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات – المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا

الباحث احمد راضي محمد علي

أ. د. ليث علي الحكيم

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

تسعى المنظمات العامة الى تقديم الخدمات وتنظيم العديد من جوانب الحياة، ومن اجل التكييف مع المتغيرات المحيطة بها لغرض تقديم خدمات جديدة ومميزة عملت على اتباع مناهج ادارية مختلفة ومن ضمن المناهج الادارية المتبعة هي الريادة الاستراتيجية، لذا يهدف البحث إلى توضيح دور الريادة الإستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام وتحديداً المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق متمثلة بمكتب انتخابات النجف الاشرف. وكان من أسباب إجراء البحث للخروج بتصور واضح حول كيفية تطوير عمل مفوضية الانتخابات في العراق من منظور ريادي ، كما ان البحث يسعى إلى توضيح الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات البحث ، وقد حُدِّت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (الريادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي) ، وقد شملت عينة البحث (100) من العاملين في مكتب انتخابات النجف الاشرف ، ولقد وزعت عليهم إستبانة تم صياغة فقراتها بالإستناد إلى مقاييس محكمة تتعلق بمتغيري البحث، لتلائم مع بيئة المنظمة المبحوثة، ومن ثم تم إسترجاع (76) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بعدها تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة من خلال استخدام برنامج (SPSS V.21) . وفي ضوء ذلك توصلت اليه نتائج البحث إلى أن الريادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات البحث ، كذلك توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها إن الريادة الإستراتيجية لها تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي. وهذا ما يشير إلى إن مكتب انتخابات النجف الأشرف من الممكن أن يحقق التطوير التنظيمي عبر الريادة الإستراتيجية.، كما توصل الى أن الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في التطوير التنظيمي ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات.

Abstract

Some organizations actively seeking those that are trying to achieve a quick profit and competitive edge, especially in a record time of the adoption of strategies and practices of marketing may be marred by suspicion, deception and one of these practices is trying to use the hidden marketing or stealth strategy, which is intended to apply subtle practices can not be disclosed because it is



المبحث الاول - منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث:

تسعى مختلف المنظمات العامة المعاصرة وخاصة الخدمية منها إلى التميز في الأداء من أجل تقديم خدمات مميزة، لذلك نجد أنها لا تتردد في تبني الأساليب الجديدة في الإدارة، التي يمكن أن تحقق لها تلك الغاية. ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة ما يعرف بالريادة الإستراتيجية، التي يمكن أن تتحقق من خلال تبني بعض المداخل منها تحمل المخاطر ، اغتنام الفرص، الابداع، الثقافة الريادية، التي وجدت رواجاً كبيراً بين المنظمات على اعتبارها خياراً إستراتيجياً لا يمكن تحقيق التطوير التنظيمي إلا من خلالها، لذا تسعى المفوضية المستقلة للانتخابات الى اتباع اسلوب الريادة الاستراتيجية لغرض تطوير ادائها الذي ينعكس بدوره على تقديم خدمات جديدة ومميزة لجميع شركاء العملية الانتخابية، لذا تبرز المشكلة بالنقاط الاتية:

1. التحديات المتلاحقة التي شهدتها مفوضية الانتخابات العراقية الناتجة عن التحولات السياسية والادارية والمالية واعتماد التكنولوجيا الانتخابية .
2. تطور العمل الاداري واتساع الاجراءات والمهام التي تمارسها المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في ظل الصلاحيات الممنوحة .
3. الدور الكبير لمفوضية الانتخابات العراقية واهمية العمل الذي تؤديه واثر المخرجات على شركاء العملية الانتخابية .
4. دور المفوضية في تحقيق معايير نزاهة العملية الانتخابية من خلال توفير الفرصة لكل مواطن عراقي تتوفر فيه شروط الناخب القانونية .

ثانياً: تساؤلات البحث:

- في ضوء مشكلة البحث ، يمكن وضع عدد من التساؤلات التي تتمثل بالآتي:
1. ماهي ابعاد الريادة الاستراتيجية في مكتب إنتخابات النجف الأشرف؟ وماهي أولويات تلك الابعاد؟
 2. ما هي ابعاد التطوير التنظيمي في مكتب إنتخابات النجف الأشرف؟ وماهي أولويات تلك الابعاد؟
 3. هل هناك علاقة إرتباط بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي في مكتب إنتخابات النجف الأشرف؟
 4. هل تؤثر الريادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي لمكتب إنتخابات النجف الأشرف؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في تعزيز الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي، كما يسعى إلى تحقيق أهداف مهمة أخرى منها:
1. تحديد أبعاد التطوير التنظيمي، التي تتوافر في مكتب إنتخابات النجف الأشرف.
 2. تحليل واقع العمل الانتخابي لمكتب إنتخابات النجف الأشرف من منظور استراتيجي، بغية تكوين صورة واضحة عن ذلك الواقع وهو ما سيسهم في وضع عدد من الإستنتاجات وصياغة التوصيات المناسبة للبحث.



3. التحقق من مدى إستعداد مكتب إنتخابات النجف الأشرف على تبني أبعاد الريادة الإستراتيجية.
4. إستكشاف طبيعة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي في مكتب إنتخابات النجف الأشرف.
5. يهدف البحث الى تسليط الضوء على اثر الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق .
6. تزويد المكتبات العراقية والعربية بإسهام معرفي وريادي في حقل عمل مفوضية الانتخابات العراقية، إذ ما زالت الإسهامات المعرفية بهذا الموضوع محدودة

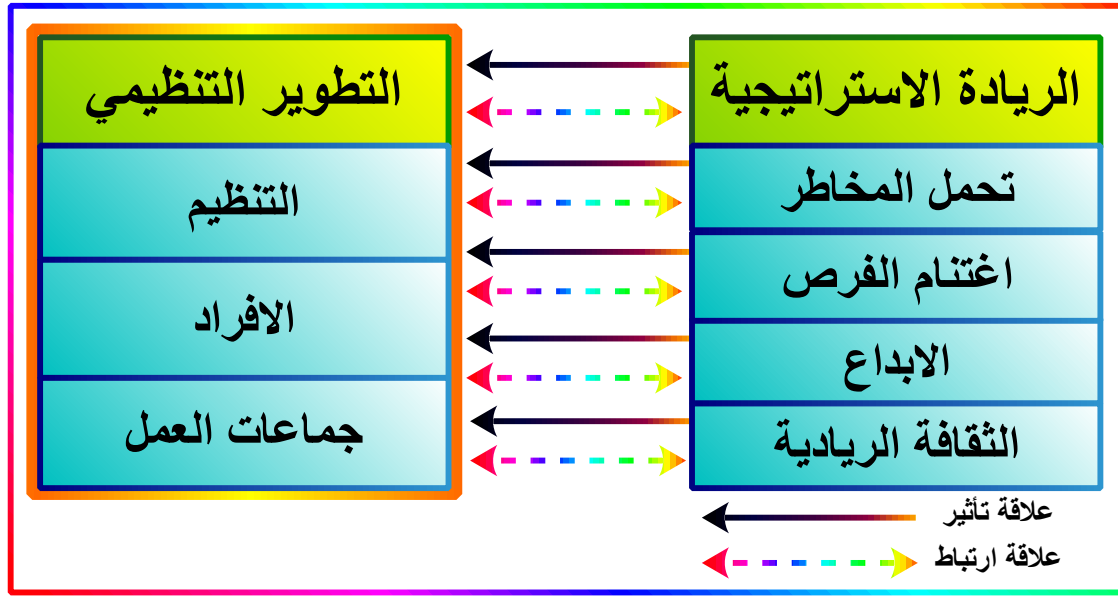
رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من النقاط الآتية:

1. طبيعة المتغيرات التي سيتم بحثها، وهي كل من الريادة الاستراتيجية للمنظمات والتطوير التنظيمي وأبعادهما الفرعية، وأن هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة لمختلف المنظمات، مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات العراقية والخروج برؤية واضحة عنها.
2. يعد هذا البحث الأول من نوعه وله السبق في تسليط الضوء على المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق.
3. تصاعد الإهتمام بالعمل الإنتخابي في العراق بسبب النظام السياسي القائم على الحكم الديمقراطي.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

صمم مخطط البحث الفرضي الذي يظهر في الشكل (1)، على وفق مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، ليجسد العلاقة بين المتغيرات واتجاهات التأثير فيها. وتم تحديد أبعاد الريادة الإستراتيجية بالإستناد إلى مقياس يعتمد على افضل الباحثين السابقين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار اربعة ابعاد تعتبر الاكثر تكراراً وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي: تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الإبداع، والثقافة الريادية. كما سيتم قياس التطوير التنظيمي وتحديد ابعاده بالإستناد إلى مقياس يعتمد على افضل الباحثين السابقين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار ثلاثة ابعاد تعتبر الاكثر تكراراً وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي: التنظيم والأفراد وجماعات العمل.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

سادساً: فرضيات البحث:

- صيغت فرضيات البحث في ضوء مخطط البحث الفرضي وهدف البحث، التي يمكن وصفها بما يأتي:
- 1- الفرضية الأولى الرئيسة للبحث:** توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- أ- الفرضية الأولى الفرعية: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين تحمل المخاطر والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- ب- الفرضية الثانية الفرعية: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين إغتنام الفرص والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- ت- الفرضية الثالثة الفرعية: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإبداع والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- ث- الفرضية الرابعة الفرعية: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الثقافة الريادية والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- 2- الفرضية الثانية الرئيسة للبحث:** توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للريادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- أ- الفرضية الأولى الفرعية: توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لتحمل المخاطر في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- ب- الفرضية الثانية الفرعية: توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لإغتنام الفرص في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- ت- الفرضية الثالثة الفرعية: توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للإبداع في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.



ث- الفرضية الرابعة الفرعية: توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للثقافة الريادية في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

إن متغيرات البحث هي الأساس في تناول مشكلته وفي صياغة فرضياته ومساراته وبالإمكان صياغة التعريفات الإجرائية لها ولأبعادها وعلى النحو الآتي:

1- الريادة الإستراتيجية: هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الافكار الجديدة من خلال الإبداع ، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها ، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها، في سبيل الوصول إلى أهدافها.

وللريادة الاستراتيجية مجموعة من الابعاد يمكن تعريفها بالاتي :

أ- **تحمل المخاطر:** وتعني قدرة الادارة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، وهو يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ لا بد أن تمتلك الادارة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من اجل تحقيق أهدافها.

ب- **إغتنام الفرص:** وتعني قدرة الادارة على تمييز وتحديد الفرص التي تلي طموحاتها من خلال امتلاكها المجسات التنظيمية واعتمادا على رؤية استشرافية ثابتة والتقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما تراها فرصة واحدة اعتمادا على قدراتها الريادية .

ت- **الإبداع:** ويعني القدرة على إيجاد افكار وطرائق جديدة تسهم وتُغير في عمليات المفوضية العليا المستقلة للانتخابات ومخرجاتها وبما يعزز ريادتها الإستراتيجية.

ث- **الثقافة الريادية:** هي عبارة عن القيم الإجتماعية المشتركة ودرجة الإعتقاد بها، التي تصيغ هيكل إجراءات المنظمة لأعضائها من أجل وضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المنظمة) فالثقافة الريادية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات إستراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

2. التطوير التنظيمي: وهي القدرة على التخطيط والتصميم من اجل زيادة فاعلية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، من أجل البقاء في البيئة التي تتسم بالحركة والتغيير السريع. والتطوير التنظيمي يمتلك مجموعة من الابعاد يمكن تعريفها بالاتي:

أ- **الأفراد:** يمثلون جوهر التطوير في أي تنظيم على إعتبارهم الركيزة الأساس للمنظمة وأهم عناصرها. ويمكن تطوير عمل أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، و دوافعهم، وقدراتهم، و اتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.



ب- **جماعات العمل:** تمثل عدداً من الأفراد الذين يشتركون بهدف أو مجموعة أهداف داخل تنظيم معين، سواء كان وجودهم بصفة دائمة ام مؤقتة ويتلاشى تجمعهم بتحقيقهم للأهداف المكلفين بها.

ت- **التنظيم:** يمثل مستوى الإستجابة والتكيف مع عملية التطوير، والذي يمكن أن يكون تطويراً على مستوى الوظيفة، او الأقسام، أو المنظمة.

ثامناً: مدخل البحث:

تبنى البحث الحالي مدخل التحليل الوصفي ، لتشخيص وتفسير واقع مكتب إنتخابات النجف الأشرف، ومعالجة سلبياته من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات، التي يعاني منها.

تاسعاً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي بما يأتي:

1. الحدود البشرية:

شمل البحث كلاً من الادارة العليا والعاملين في مكتب إنتخابات النجف الأشرف، وجرى اختيار (100) من مجموع افراد المجتمع البالغ عدد (190) كالمدير والمعاون ورؤساء الأقسام وعدد من العاملين من ذوي الخبرة والمهارة المتميزة الذين يشاركون في عملية صنع القرار في المنظمة المدروسة وبترشيح من قادتهم ومشرفيهم.

2. الحدود المكانية والجغرافية:

ركز البحث على مكتب إنتخابات النجف الأشرف التابع الى المفوضية العليا المستقلة للإنتخابات.

3. الحدود الزمانية:

تمثلت في مدة إعداد البحث من (2016/8/1 ولغاية 2017/2/1) وهي المدة، التي تضمنت بداية جمع المصادر وكتابة البحث ومن ثم الإستطلاع في مكتب إنتخابات النجف الأشرف وبعدها تم صياغة فقرات الاستبانة ومن ثم تحكيمها وفي النهاية تم إستخراج نتائج الجانب الإحصائي من البحث. كما أشتملت على توفير بيانات البحث النظرية والتطبيقية، مع مرحلة توزيع إستبانات البحث على مفرداته وتفرغها وتحليلها للوصول إلى النتائج الإحصائية.

4. الحدود المعرفية:

ركز البحث على تحديد أبعاد الريادة الإستراتيجية بالإستناد إلى مقياس يعتمد على افضل الباحثين السابقين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار اربعة ابعاد تعتبر الاكثر تكراراً وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي: تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الإبداع، والثقافة الريادية. كما سيتم قياس التطوير التنظيمي وتحديد ابعاده بالإستناد إلى مقياس يعتمد على افضل الباحثين السابقين من خلال جدول خاص بالمتغيرات واختيار ثلاثة ابعاد تعتبر الاكثر تكراراً وحصلت على اعلى النسب المئوية وهي: التنظيم والأفراد وجماعات العمل.

عاشراً: صعوبات البحث (المحددات):

فيما يتعلق بالبحث الحالي فإن الباحث واجه صعوبات ومعوقات يمكن أيجازها بالآتي:



- 1- محدودية الوقت وتعلق بالمدة الزمنية المحدودة لإنجاز العمل، التي لا تتجاوز بعض الأشهر كون الباحث موظفاً وان الاجازة تنتهي بمجرد انتهاء السنة التحضيرية للدراسة.
- 2- الدراسات التي تطرقت إلى موضوع تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي كانت نادرة جداً (على حد علم الباحث) .

أحد عشر: مجتمع البحث وعينته:

وهي تتضمن ما يأتي:

1. مجتمع البحث:

نظراً لطبيعة متغيرات البحث تم إستهداف جميع العاملين في مكتب إنتخابات النجف الأشرف بوصفه مجتمعاً لهذا البحث من حملة شهادة الاعدادية فأعلى وتم اختيار مكتب انتخابات النجف الاشرف ليمثل مجتمعاً لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة، لان الباحث قد وجد إنه الجهة المناسبة، التي توفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي، ويرجع ذلك لعدة أسباب وإعتبرات يمكن أيجازها بالآتي:

- 1- أهمية عمل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق .
- 2- تعد من المنظمات الإستراتيجية المهمة بسبب الواقع السياسي في البلد.
- 3- دورها الفاعل والمؤثر في العملية السياسية نتيجة المخرجات التي تصدر عنها.
4. أهدافها الاستراتيجية التي تؤثر في مفاصل الحياة السياسية في العراق.

2. عينة البحث:

بما إن مجتمع البحث لم يتجاوز (100) من العاملين في مكتب إنتخابات النجف الأشرف لذا قام الباحث بتوزيع الإستبانة على جميع عينة المجتمع، وبعد التوزيع تم إسترجاع (76) إستبانة، كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) مجتمع وعينة البحث والاستبيانات المستعادة واستجابة الباحثين

عدد أفراد المجتمع الاصيلي	الاستبيانات الموزعة على الموظفين	الاستبيانات المستعادة عدد (المسترجعة)
100	100	76

المصدر: من إعداد الباحث.

أثنا عشر: أدوات البحث:

سعيّاً من الباحث لإكمال متطلبات بحثه بدقة عالية قام بجمع البيانات الخاصة بذلك عبر مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر المعرفية:

لجأ الباحث إلى الإعتماد على الكتب العربية والأجنبية والدراسات السابقة والبحوث المحكمة المنشورة في المجالات والدوريات والمقالات العلمية الرصينة، التي تم الحصول عليها عبر المسح المكتبي، وكذلك



بعض النصوص والفقرات الموجودة في سجلات ووثائق وتقارير المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، والرسائل والأطروحات، وتم الاطلاع على بعض المواقع الالكترونية، التي تعنى بموضوع البحث.

2. المصادر الميدانية:

في إطار الجانب الميداني تبنى الباحث عدداً من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات، التي تهدف إلى تحقق الهدف الرئيس منه وهي:

- بيانات رسمية:

حصل الباحث على بيانات رسمية من قبل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات عن طريق الموقع الرسمي للمفوضية.

- أداة البحث:

مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للجانب التطبيقي من هذا البحث، وذلك لجمع البيانات الخاصة بإختبار الفرضيات وذلك للإجابة على تساؤلاته وتحقيقاً لأهدافه. وبعد أن تم إعدادها بصيغتها الأولية تم عرضها للتحكيم من قبل الخبراء وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وأضافه فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات البحث ، وقد اعتمد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق على الإطلاق) ، تقابلها الأرقام (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التتابع. وجرى بناء مقياس البحث الحالي من (33) فقرة موزعة على متغيرات البحث، كما في الجدول (2)، الذي يبين أيضاً المصادر المعتمدة في ذلك، فقلد تم تبنيها وتطويرها بالإعتماد على عدد من المقاييس المحكمة.

الجدول (2) مقياس متغيرات البحث

ت	المتغير	البعد	تسلسل الفقرات		العدد	المصدر
			من	إلى		
1	الريادة الإستراتيجية	تحمل المخاطر	1	6	6	عبدالحسين ، 2015
		اغتنام الفرص	7	12	6	
		الابداع	13	18	6	
		الثقافة الريادية	19	23	5	
2	التطوير التنظيمي	الأفراد	1	4	4	محمدعلي و احمد ، 2013
		جماعة العمل	5	6	2	
		التنظيم	7	10	4	
		المجموع			33	

المصدر: إعداد الباحث على وفق الإستبانة.

ثلاثة عشر: إختبار الصدق الظاهري لمقياس البحث:

للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات المقياس، تم عرضها على عدد من الخبراء بإختصاص إدارة الأعمال في كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة الكوفة بلغ عددهم (7) محكمين، وعلى ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم تم إجراء بعض التعديلات من حذف وإعادة صياغة، على أثرها أصبحت جميع فقرات البالغة (33) فقرة تتمتع بالصدق الظاهري، وبذلك خرج الإستبيان الخاص بالمستجيبين بصورته النهائية.



المبحث الثاني - الاطار النظري

اولاً: مفهوم الريادة الإستراتيجية

على الرغم من كثرة عدد الدراسات والبحوث لمختلف الباحثين التي تناولت موضوع الريادة الإستراتيجية ، إلا أن الوصول إلى مفهوم مقبول ما زال بعيد المنال كون الباحثين الذين تناولوا الموضوع جاؤوا من خلفيات علمية متنوعة ، وكل واحد منهم كان يحمل أفكاراً معينة عن الريادة الإستراتيجية بينها بحسب مفهومه. فهناك باحثون تناولوا هذا المصطلح من زاوية المنظور الريادي .

وهناك من تناوله من زاوية المنظور الإستراتيجي. إن الريادة الإستراتيجية كما يصفها (11 , Ferreira,2002) هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية من خلال الإبداع فيكون تحديد الفرص جزءاً من الإستراتيجية الريادية من خلال الإبداع وكذلك أن تحديد الطريقة لإدارة جهود الإبداع في المنظمة هو جزء من الإدارة الإستراتيجية الريادية أيضاً. وعليه فإن الإستراتيجية الريادية توحد أعمال المنظمات لإيجاد الفرص ونجاح الإبداع من أجل الوصول إلى أهدافها، فنلاحظ في القرن الحادي والعشرين أصبحت الميزة التنافسية تصمم لبقاء المنظمة والزيادة في نجاح أداء وظائفها وقدرتها المستمرة لإيجاد الفرص الجديدة للإبداع ، وبهذا وجد مفهوم المنظمة الريادية Corporate Entrepreneurship فهي التي تستثمر التطبيقات الريادية في تأسيس عملها ، إذ تسعى لتحقيق الأداء المتميز وتحسين فرص النمو وبالتأكيد فإن الإبداع والريادية يؤثران تأثيراً مهماً في تحقيق الأهداف.

ويضيف (Philippi, 2003:4) مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمنظمة الريادية فيعرفها (Burgelman 1983) بالعملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالتميز من خلال التطوير .

فيما يعرف (Chung & Gibbons 1997) المنظمة الريادية على أنها العملية التنظيمية لتحويل الأفكار الشخصية إلى أعمال جماعية من خلال الإدارة وهي في حالة عدم التأكد ، في حين يشير (Zahra 1993) إلى ان المنظمة الريادية هي عملية التجديد التنظيمي التي ترتبط بالإبداع ، والتجدد التنظيمي ، أما (Jones & Butler, 1992) ويعرفها بأنها العملية التي تشير إلى السلوك الريادي في داخل المنظمة الواحدة .

وقدم كل (Venkataraman and Shane) تعريفاً أكثر توسعاً ، معتبرين ان " مجال ريادة الاعمال هو الاختبار العلمي لكيف و من خلال ماذا ومن ، و ما هو الاثر على الفرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية يجب ان تكتشف وتقيم و تستثمر. كذلك قالوا ان ريادة الاعمال الاستراتيجية تتضمن موارد وعمليات الاكتشاف وتقييم واستثمار الفرص ومجموعة من الافراد الذين يكتشفون ويقيمون ويستثمرون الفرص.(Hitt et al. 2011, 58-59)

وبين (حسين، 2013، 389) ان المنظمات الريادية (Entrepreneurial Organizations): كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات، سواء أكان ذلك ضمن نطاق محلي ام دولي..



ويرى (Rensburg, 2013: 17-18) إن الريادة هي القيام بإنشاء أعمال جديدة ضمن الأعمال القائمة في المنظمة .

اما بصدد مفهوم الريادة الاستراتيجية فقد اشار (Luke) الى انه على الرغم من اهتمام العديد من الكتاب بمفهوم الاستراتيجية وبشكل اكبر من مفهوم الريادة الا انه خلال العام 2001 جرى التركيز وبشكل كبير على مفهوم الريادة الاستراتيجية الذي انتشر كثيراً ابان تلك المدة والذي عرف تحت اسم التكامل بين الريادة والاستراتيجية (كتانة و احمد اغا ، 2012 ، 105).

وان دراسة ريادة الاعمال الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الاجراءات لتميز الريادية (التركيز على الفرص) وتفاعلها بشكل اساسي مع الاجراءات ذات الطبيعة الاستراتيجية (خلق الميزة التنافسية) ، كما يمكن اعتبار هذا المفهوم هو امتداد لصناعة الاستراتيجية الريادية. & Kyrgidou, Lida P. (Hughes, Mathew, 2010, 47)

ومنهم من عرف ريادة الاعمال الاستراتيجية بأنها الريادة من منظور استراتيجي، حسب تعبير كل من (Venkataraman and Sarasvathy) (Hitt et al. 2001, 480-481).

ومنهم من ذهب الى ان ريادة الاعمال الاستراتيجية هي المنظور الاستراتيجي للأنشطة الريادية وهي ايضا نشاط استراتيجي من خلال تفكير او عقلية ريادية. (Chang eal. 2013, p: 31)

وصنف كل من (Guth and Ginberg) ريادة المنظمة إلى خياران إستراتيجيان هما: (الفيحان والبز، 2011، ص: 5)

أ. مخاطرة المنظمة: وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجح أو لا ينجح عنها إعادة تجديد إستراتيجي. وبذا فأنها تنصرف إلى الريادة الخارجية.

ب. إعادة التجديد الإستراتيجي: ويتمثل في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات. ويدعى هذا النوع " الريادة الإستراتيجية " وقدم (Foss & Lyngsie) تصوراً حول الريادة الإستراتيجية بأنها عبارة عن تكامل منظور الريادة اي البحث عن الفرصة والمنظور الإستراتيجي اي البحث عن الميزة (كشكول، 2014، ص: 103)

ومنهم من أعطى تعريفاً للريادة الإستراتيجية بأنها (هي فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية ، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وإبداعات المنظمة وأستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة للزبون) (عبدالحسين ، 2015 ، ص: 85) .

ويتفق الباحث مع ما ذهب اليه اغلب الباحثين من خلال دراساتهم بان ريادة الأعمال الإستراتيجية هو مفهوم ذو أهمية حاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين ، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على



إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الافكار الجديدة من خلال الإبداع ، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها ، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من اجل الوصول إلى أهدافها.

ثانياً: اهمية الريادة الإستراتيجية

يرى (Djordjevic, 2013:241) إن لتطورات القرن الحادي والعشرين وتطور السوق العالمية والتعقيدات في البيئة التنافسية تأثيراً كبيراً في الريادة الاستراتيجية إذ إن الريادة تعد من أهم الأساليب والوسائل التي يجب على المنظمات أن تكتسبها من اجل البقاء والنمو في البيئة التنافسية ، إذ إن التوجه الريادي يساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل ونتيجة لذلك يجب أن تتبنى المنظمة المرنة الإستراتيجية وان تكون لديها مجموعة من البدائل الإستراتيجية والحصول على الموارد وبناء القابليات التي تسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة في التكيف مع البيئة الديناميكية والعمل على تعقب أو استثمار الفرص الريادية داخل المنظمة وتمثل الفرص الريادية بالظروف التي يمكن من خلالها استثمار السلع والخدمات الجديدة في إشباع حاجة السوق ، وللريادة اثر مهم في تطوير الشركات وتعمل على تحفيز النمو الاقتصادي الشامل ، وتطوير الاقتصاد وتميمته والعمل على إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من اجل تحقيق النمو الاقتصادي ، والعمل على زيادة المنافسة وخلق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والعمل على زيادة الكفاءة من خلال زيادة المنافسة إذ إن دخول المنافسين الجدد إلى السوق يحفز الآخرين للاستجابة بشكل فعال وكفوء.

إن السلوك الريادي هو الذي يحدد المنظمة بشكل هادف ويشكل مجال عملياتها بتمييز واستثمار الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الريادة والتي تطور وتحسن خدماتها استجابةً للتغيرات البيئية (حسين، 2013، ص: 392) .

وقد ذكر (McFadzean et al., 2005:351) إن لريادة منظمات الأعمال أهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فقط، وإنما على مستوى الاقتصاد الكلي .

وهذا ما ذهب اليه (Hitt et al. 2011, p: 68) ان الانشطة الريادية هي المساهم الرئيسي في نمو الاقتصاد وخلق وظائف جديدة وتحسين، وبالإمكان ان تقدم فوائد اخرى للمجتمع.

ومنهم من اوضح بان نهج الريادة الاستراتيجية يساعد المنظمات للتخصص واكتساب الميزة التنافسية من خلال اغتنام الفرص (Kyrgidou & Hughes, 2010, P: 45).

ومن بين أهم المجالات التي تبين أهمية ريادية الأعمال للمنظمات ما يأتي به Shah & Bhutta (الكرعوي ، 2015 ، ص: 55)

1. تعد عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها، وتقديم الفرص للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية وصياغة ثقافتها التي تقوي من أدائها في السوق.

2. من المتوقع أن تواجه المنظمات مخاطر وتهديدات من المنظمات الأخرى في بيئة تنافسية وذلك لوجود كلف عالية في التعامل فيما بينها.



3. وأخيراً تسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهومين هما ريادة الأعمال والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات. أخيراً، ان ريادة الاعمال الاستراتيجية تسمح لتلك المنظمات ان تقود وتدير اعمالها لتعالج التحديات المزدوجة المتعلقة باستثمار الميزات التنافسية الحالية (ضمن نطاق الادارة الاستراتيجية) في حين استكشاف الفرص (ضمن نطاق ريادة الاعمال) الخاصة بالميزات التنافسية المستقبلية التي يمكن ان تطور وتستخدم كوسيلة او طريق لتحقيق قيمة وخلق الثروة (Hitt et al. 2011, p: 60).

ثالثاً: أبعاد الريادة الإستراتيجية

تهدف الريادة الاستراتيجية للأعمال الى إيجاد التوجهات والأفكار الإبداعية، وتحاول تطبيقها في مجال الأعمال على مستوى المنظمات العامة والخاصة ونفعلها بغية تحقيق التطور والتقدم، لذا حدد الباحثون ابعاداً عدة للريادة الاستراتيجية للأعمال فمنهم من يتفق مع الآخر على مجموعة أبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف او يستبعد بعض الأبعاد ، ويبين الجدول الاتي (5) توضيح لهذه الابعاد.



الجدول (5) أبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او الباحث والسنة ورقم الصفحة	الإبداع	الفرصة	تحمل المخاطرة	التغيير	القوة الإستراتيجية	التحالفات الإستراتيجية	الاستباقية	الميزة التنافسية	المرونة	الهيكل التنظيمي	الثقافة الريادية	القيادة الريادية	العقل الريادي	إدارة الموارد استراتيجياً
1	Urban , 2010 : 143														
2	Kimuli , 2011 : 8														
3	Foss & Lyngsie, 2011 : 16														
4	Sokolova , 2011 : 8														
5	Abu Hassim et al., 2011 : 65			√											
6	Ferreira et al., 2011 : 106			√											
7	Huange et al., 2011 : 3050			√											
8	Gathenya et al., 2011 : 6			√											
9	Jones , 2011 : 96			√											
10	Lee et al., 2011 : 6			√		√									
11	Lim & Envick , 2011 : 8			√	√						√				
12	Awang et al., 2011: 83			√	√	√					√				
13	Madhoushi et al , 2011 : 314			√	√						√				
14	الناصر، 2012 : 251			√	√					√					
15	Cruz & Nordqvist , 2012 :25			√		√									
16	Yilmaz , 2012 : 8											√	√	√	√
17	Mohitsiwa , 2012 :											√	√	√	√
18	Olusola , 2012 : 4											√	√	√	√
19	Zellweger & Sieger , 2012 : 94					√					√				
20	كتابة واحد ، 2012 : 107					√									
21	Chang & Wang , 2013 : 2											√	√	√	√
22	Dissanayake , 2013 : 4											√	√	√	√
23	كشكول 137 : 2014														
24	الكرعاوي 82 : 2015 ،								√	√					
25	عبد الحسين 95 : 2015														
	المجموع	10	11	13	2	6	1	1	1	4	3	5	10	9	9
	النسبة المئوية	40 %	44 %	52 %	8 %	24 %	4 %	4 %	4 %	12 %	12 %	20 %	40 %	36 %	36 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

يظهر من الجدول (5) بأن أغلب الباحثين قد أتفقوا على اربعة من الأبعاد الرئيسة للريادة الإستراتيجية هي:

(تحمل المخاطر ، اغتنام الفرص ، الابداع ، والثقافة الريادية) التي حصلت على أعلى النسب في جدول (5) وهي (52% ، 44% ، 40% ، 40%) على التوالي ، ومن هنا تم اعتماد هذه الأبعاد الأكثر أتفاقاً ، وتم اختيارها وكما موضح في الشكل (2).

1- تحمل المخاطر:

تعدّ عملية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لإستراتيجية ريادية الأعمال، إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع من دون أن يتحمل الريادي والمنظمة قدراً معيناً من المخاطر وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. وأشار (Risk) الى كيفية ادارة المخاطر من اجل تحقيق الغرض عندما يبين ان المخاطر عادة



ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار الفرص مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته (الفيحان و البز ، 2011 ، ص: 3) . ومنهم من ربط تبني المخاطر بتحقيق الأرباح إذ بين ان المخاطرة هي رغبة المنظمة بتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع (حسين ، 2013 ، ص: 394) . ومنهم من شرح فكرة المخاطرة بالاعتماد على فهم البيئة قائلاً يمكن شرح فكرة المخاطرة بشكل أفضل من خلال فهم وتصوير البيئة، و هو ما يفسر البيئة المرتكزة على التصورات الفردية (القحطاني، 2012، ص: 249) . ومنهم من اوضح ان منظمات الاعمال الرائدة تتركز مخاطرها بشكل كبير على تمييز الفرص وانشطة تحمل المخاطر، والنقص في موازنة التركيز الاستراتيجي يمكن ان تقوض فوائد وقيمة المبادرة الريادية التي يمكن ان تتكون. (Kyrgidou & Hughes, 2010, P: 45) كما تطرق (Dees & Lumpkin) الى ثلاثة أنواع من المخاطر التي تواجه المنظمات أو مدراءها التنفيذيين وهي كالاتي : (كشكول ، 2014 ، ص: 123)

- **مخاطرة العمل Business Risk Taking** : وهي تلك المخاطرة المتأتية من عدم المعرفة بالنتائج أو باحتمالية النجاح وبالتالي ترتبط هذه المخاطر بدخول المنظمة في أسواق جديدة
 - **المخاطرة المالية Financial Risk Taking** : هذه المخاطرة تنشأ نتيجة لقيام المنظمة بالعمل على اقتراض مبالغ كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد من أجل تحقيق النمو ، وهذا النوع من المخاطرة يُشير إلى ضرورة موازنة المنظمة بين العائد والمخاطرة .
 - **المخاطرة الشخصية Personal Risk – Taking** : هذه المخاطرة ترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون كونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وأنها تنعكس على مستقبلهم .
- وان أفضل الطرائق لإدارة المخاطر التي تطرق إليها (Dess et al.) بوصفها العواقب المحتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها باعتبارها مدخلات لإدارة المخاطر الريادية عند تقييم فرص الأعمال الجديدة (الكرعوي، 2015، ص: 86) .
- من خلال ما تقدم نبين ان على المنظمات الريادية ان تكون لديها القدرة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ لا بد أن تمتلك الإدارة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من اجل تحقيق أهدافها .

2- تحديد الفرص:

يعد تحديد الفرصة الموضوع الرئيسي داخل الأدبيات عن الريادة الإستراتيجية وهو مصدر مهم لميزة التنافسية (Hitt et. al. (2002) ، وقد شملت دراسة Ireland وآخرون (2003) الاعتراف بالفرصة النابعة من العقلية الريادية، ويؤكد Bhide على اهمية موازنة التعرف على الفرصة مع التحليل والحكم ومهارات التنفيذ القوية (القحطاني ، 2012 ، ص: 248) .

كما يصفها Hitt et. al.(2007:406) بأنها العملية التي يحدد بواسطتها الفرد أو المجموعة الفرص وتحديد طرائق الوصول إليها عن طريق الموارد التي يمتلكها ، وان هذه الفرص موجودة في الأسواق وان ما يدفع المنظمة لذلك هو المنافسة المستمرة والعوامل التي تؤثر في الإنتاج وكذلك المعلومات. وان الفرص



الريادية تكون على عدة أشكال منها تطوير وبيع المنتج الجديد و الفرص لبيع المنتج الحالي في أسواق جديدة و أن المنظمات يجب أن تكون منفتحة من اجل الوصول إلى الفرص الريادية أينما تكون وفي أي وقت تظهر وبذلك فان المنظمة تكتسب القيمة العالية للريادية عن طريق الإبداع المستمر عبر الوقت لغرض توضيح أكثر لهذا الموضوع لا بد لنا من معرفة من هم الرياديون فهم الأشخاص الذين يعملون في المنظمة أما بشكل مستقل أو شكل متكامل إذ تكون لديهم القدرة على رؤية الفرص و من ثم أخذ المخاطرة للتطوير والإبداع من اجل الوصول إلى الريادة. وان الريادي في المنظمة يكون جزءاً من الإدارة العليا في المنظمة أو اولئك الأشخاص الذين يقومون بعمليات الإنتاج وان نجاح الرياديين هو عن طريق امتلاك العقلية الريادية والتي تتكون من خلال البحث المستمر لتحديد الفرص

واشار (Chang, et. Al. (2013, p: 32) ان ريادة الاعمال الاستراتيجية هي توليف او مزيج من الريادية في البحث عن الفرص و عملية اقتناص الفرص الاستراتيجية للسعي وراء تحقيق الميزة التنافسية وتكوين الثروة. وبعبارة اخرى فان ريادة الاعمال الاستراتيجية هي عملية استكشاف و تطوير الانشطة المتعلقة بالبحث عن النمو وتكوين الثروة .

واوضح (Luke, 2010, p:317) في الحقبة الاخيرة انتقلت تطورات ريادة الاعمال الاستراتيجية ضمن الادبيات وركزت على تفاصيل مفاهيمية محددة ، عام Ireland & Webb 2007 ركزوا على ريادة الاعمال الاستراتيجية كموازنة بين اقتناص الفرص (التقيب عنها) والبحث عن الميزة. وبين (Kyrgidou & Hughes, 2010, P: 45) انه يجب على المنظمات ان تكتشف باستمرار وتعطيها اهتماماً اكثر من مجرد استثمار مزايا مواردها مقابل المنظمات الاخرى. من الضعف الكبير هو توضيح لماذا تكون المنظمات الصغيرة او الحديثة قادرة على هزم المنظمات الاكبر منها المسيطرة على السوق.

كما ناقش (Hitt et. al. (2011, p: 59) ان الادارة الاستراتيجية وريادة الاعمال تهتمان ومرتبطنان بخلق القيمة والثروة ، بالأساس ريادة الاعمال تساهم في الجهود المبذولة في المنظمة لخلق القيمة ، وبالتالي اولوية الثروة تأتي عن طريق تحديد الفرص التي يمكن استثمارها في السوق، في حين تساهم الادارة الاستراتيجية لتقييم جهود خلق القيمة في المنظمة من خلال تشكيل المزايا التنافسية التي هي الاساس الذي تتنافس فيه المنظمة في السوق. ومن ذلك فان ريادة الاعمال تتضمن تحديد واستثمار الفرص، والادارة الاستراتيجية تتضمن خلق واستدامة الميزة التنافسية كطريق يؤدي الى الفرص المكتشفة . وبين (مبارك ، 2007 ، ص: 215) ان اغتنام الفرص يأخذ وقتاً وجهداً كبيراً من المنظمة من خلال الرقابة على الزبائن والمنافسين ومسح السوق والبحث عن الموارد النادرة والمعلومات التنافسية المختلفة وان درجة الفرص تعتمد بشكل كبير على عناصر البيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة (السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية) وكذلك ما يرتبط بوظائف المنظمة وانشطتها المختلفة سواء كان في التمويل او ادارة العمليات والانتاج والبحث والتطوير او غيرها.



واضاف (Droege & Dong, 2008, p: 53) رجال الاعمال الرائدون يختلفون في قدراتهم في تمييز والتعرف على الفرص الجديدة، وبشكل جزئي هذا هو نتيجة القدرة الاستيعابية او القدرة على تمييز الفرص الجديدة كنتيجة لقاعدة المعرفة المتراكمة .

من هنا نبين ان المنظمة الريادية تتميز بالقدرة على تحديد الفرص التي تلبى طموحاتها من خلال امتلاكها المجسات التنظيمية واعتمادا على رؤية استشرافية ثابتة والنقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما تراها المنظمة فرصة واعدة اعتمادا على قدراتها الريادية وان من أهم القرارات التي تتعلق بالفرص الإستراتيجية هي تحديد وتحليل بيئة العمل، وتحديد المنافسين وتحليل عناصر قوتهم وضعفهم.

3- الابداع :

تشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. لذلك تعدّ الإبداعية احد الجوانب المهمة للعملية الريادية، وهي تتضمن الابتكار في المنتجات الجديدة أو تحسين العمليات التكنولوجية ولذلك فالريادية والإبداع يمكن أن تقدمه المنظمات الصغيرة والكبيرة، وهو من المخرجات الرئيسية والتي تبحث عن الريادية وهو أساس النجاح التنافسي (الكرعوي، 2015، ص: 84) .

فالإبداع هو سعي المنظمة لتكون الاولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص (حسين، 2013، ص: 395).

وقد بين (Heap , 1989) أن الإبداع هو عملية خلق منتج جديد غير مألوف او خصائص جديدة لمنتج موجود (اسماعيل، 2010، ص: 76)

ويرى (Malee,2005) بأن الإبداع في المنتجات هو شيء مطلوب من المنظمات لأنه تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن وبذلك فإنه يمكن ان يؤدي الى نجاح وتفوق المنظمة على المنافسين (كتانه و احمد ، 2012، ص: 114)

واشار (Gomez et al. (2005 الى ان الإبداع هو احد الجوانب المهمة للعملية الريادية ويشكل الركن الأساس في نجاح المنظمة وبلوغها للريادة ، وكذلك من خلال ما تحققه الريادة من تميز وتوفير طرق النجاح للمنظمة (كشكول، 2015، ص: 117) .

وبين (Drucker) ان الإبداع مشخص بشكل واسع كمحور مهم لريادة الاعمال (Luke, 2010, p:315)

وذهب (Chen, 2007) الى اكثر من هذا مؤكدا ان تحمل المخاطر المنتجة والابداعية تحدد خصائص القيادة الريادية عندما تحدد كطريقة للقيادة في منظمات المشاريع الجديدة (Kansikas et. al. (2011, p: 143).

وتشير (التاك ، 2006) الى ان الإبداع يظهر في صورة المنتجات بشقيها سواء بالسلع او الخدمات الجديدة او تطوير منتجات قديمة (كتانه و احمد ، 2012، ص: 116)

واشار (Luke, 2010, p:319) الى ان ريادة الاعمال الاستراتيجية هي عملية متميزة وواضحة تعمل على تقديم كل ما هو جديد في السوق، مزيج الإبداع و تحديد الفرص والنمو.



كما تطرق (الكرعوي، 2015، ص: 85) وبحسب رأي الباحثين، الى ان الإبداع يعد قلب العملية الريادية ويحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية وخلقها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم .

والتفت (Kyrgidou & Hughes, 2010, P: 45) الى ان كلاً من المنظمات الناشئة والكبيرة الحجم تولي اهتمام اكبر للمعرفة والكفاءة عند عملية خلق و وتشكيل ونشر المزايا التنافسية ، لكن مع ذلك هنالك وجود حتمية ريادية للمنظمات لتحقيق الابداع والتكيف بشكل سريع للتغيير او مواجهة التقادم والفشل.

واشار (Ireland واخرون 2003) الى الاداة التي من خلالها يتم تطوير الابداع ، إذ قالوا ان تطبيق الابتكارية يؤدي الى تطوير الابداع والتوليفات الجديدة لتحقيق الابداع الجذري والتدريجي . (Kyrgidou & Hughes, 2010, P: 50)

واوضح (Hitt et .al. (2011, p: 67) وفي كثير من الاحيان منظمات المشاريع الجديدة هي اكثر ابداعا، وبالتالي يمكن ان تتطور الابداعات لتكون اكثر تميزا وغير مالوفة، في حين ان المنظمات الراسخة او العريقة تكون فعالة في اضافة ميزات جديدة وتحسين منتجاتها الحالية للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق.

وبين (النجار ، والعلي ، 2008 ، ص: 14) ان نجاح المشروع الريادي يركز على الابداع، والذي قد يكون ابداع تكنولوجي او منتج جديد او طريقة جديدة في تقديم المنتج او تقديم خدمة جديدة وقد يكون في اعادة هيكلية التنظيم او ادارته ، فالمشروع الريادي يرتكز معنويّاً على طريقة جديدة في عمل الاشياء .

واكد كل من (Garino & Gulati, 2000) ان من بين الشركات الاكثر ابداعا هي الشركات المتصلة بالتكنولوجية الالكترونية والتي تدمج العمليات المادية والافتراضية. (Hitt et .al. (2001,p:48))

وهناك ثلاثة أنواع من الانشطة تمارسها المنظمات الريادية كي تحقق الابداع وعلى النحو الآتي: (الكرعوي، 2015، ص: 84-85)

- أ-الابتكار: وهو نشاط لابتكار وتطوير منتج جديد أو عملية جديدة.
 - ب-الإبداع: وهو إيجاد منهج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الأشياء الجديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب الأشياء الجديدة للاستعمال.
 - ج-التقليد عملية تبني الإبداعية التي يستخدمها الأفراد في عملهم.
- لذا يصبح الإبداع ريادةً إن مكن المنظمة من تحقيق وممارسة نشاطها وهو الذي يعطيها الطابع التحويلي المستمر أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد للمنظمة يمكنها من البقاء في الريادة.
- كون ان للإبداع القدرة على ايجاد افكار وطرائق جديدة تجدد وتُغير على نحو رئيس عمليات المنظمات مما يعزز ريادتها .

4- الثقافة الريادية:

يعد مفهوم الثقافة الريادية مفهوماً معروفاً ومعمولاً به في مجالات متعددة مثل الإدارة الإستراتيجية وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد والتسويق وعلوم متعددة أخرى .



و بالثقافة الريادية هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع ، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل ، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الأستمرار بالإبداع وأعتبر التغيير المحرك باتجاه الفرص (عبدالحسين ، 2015 ، ص: 98) .

وعرفها (Chang, et .al. (2013, p: 31 بأنها توقع الافكار الجديدة والابتكارية وتشجيع المخاطرة والتساهل مع الفشل وتعزيز التعلم والاولوية للمنتجات، والعمليات، وادارة الابداع والايمان بان التغييرات المستمرة هي الناقل للفرص.

كما اضاف ان العقلية الريادية والثقافة الريادية مترابطتان. الثقافة الريادية تاتي من تشجيع القيادة الريادية. والقيادة الريادية بدورها تبنى على قمة العقلية الريادية. تلك هي الطريقة الوحيدة التي من خلالها يمكن ان تنمو وتتطور الثقافة الريادية في المنظمة.

واشار (كشكول، 2015، ص: 127) إن الدراسة الحالية تؤمن إن من أهم عوامل الريادية أو الريادة هو " الثقة "

وهذا ما ذهب اليه (مبارك ، 2009 ، ص : 78) اذ بين إن المجتمعات التي تتميز بدرجة عالية من الثقة تتمتع أيضا بامتلاك مقدار اكبر من رأس المال الاجتماعي ، وهذا يؤهلها لبناء منظمات اقتصادية كبيرة عالية الكفاءة لديها القدرة على التنافس في السوق العالمي ، إذ إن الثقة نتاج ثقافي والثقافة أصبحت من أهم العوامل التي تحدد الأداء الاقتصادي .

واوضح (Mc Grath & Macmillan) ان الثقافة الريادية الفاعلة تتميز بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد إستراتيجياً ، إذ تتضمن الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة وأتحمّل الفشل وترويج التعلم وتبني الإبداعات بالمنتج العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص. من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة ، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استثمارها مع الميزة التنافسية المستدامة (عبد الحسين ، 2015 ، ص: 98) .

وطور كل من (Lounsbury و Glynn) مفهوم ريادة الاعمال الثقافية وأشاروا الى ان ريادة الاعمال الثقافية تتضمن سرد القصص التي تعزز سمعة المنظمة الريادية (بناء الشرعية) (Hitt et .al. (2001,p:486

كما أكد (Wheelen Hunger) ضرورة تنمية ثقافة ريادية تسمح بالخروج عن الأنماط التقليدية التي من خلالها تفكر المنظمة وتطويرها ، والانفتاح على التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة وتقديم المنتجات أو الخدمات المميزة للزبائن، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل . (كشكول، 2015، ص: 127)

وبين (Hitt et al . 2001) أن وجود الثقافة الريادية في المنظمة المتعلمة يُعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة الذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لأيجاد مهارات وموارد محدودة (عبدالحسين ، 2015، ص: 98) .



وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الثقافة الريادية تُعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية ، وهي مفتاح للنجاح التنظيمي عن طريق الخروج بأفكار جديدة وقيمة والسيطرة على الموارد وثقافة التمكين والتطوير .

رابعاً: مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك العديد من البحوث والكتابات التي تبين مفهوم التطوير التنظيمي، وقد يكون الاختلاف بالتعريف شيء مألوف في الفكر الإداري وذلك لاختلاف وجهة نظر الكتاب والباحثين من ناحية الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم بواسطته تطبيق المبادئ و الجوانب المرتبطة به، ولتبسيط المفهوم سنعرض بعض التعريفات التي تركز على الملامح الأساسية للتطوير التنظيمي إذ يمثل التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة من خلال قدرتها على مواجهة مشكلاتها واخطائها .

فمنهم من عرف التطوير التنظيمي على انه جهد طويل المدى ويشمل المنظمة ككل ويدعم ويدار من قبل الادارة العليا لزيادة قدرة المنظمة وكفاءتها (الراجحي، 2003، ص: 14) .

ومنهم من اكد على ان التطوير يهدف الى تحسين اداء المنظمة ويرتبط بالتخطيط طويل الامد عن طريق حلها للمشاكل، من خلال تجديد وتغيير ممارساتها الادارية، "وتستند الخطة على بذل الجهود بالتعاون بين الإداريين، مع الاخذ بالحسبان بيئة عمل المنظمة ، وعلى وجود طرف من خارج المنظمة ، وعلى تطبيق لعلم السلوك" (محمد علما ، 2004 ، ص: 87)

واشار (العمري، 2007، ص: 4) الى ان التطوير التنظيمي هو الجهد مخطط على المستوى العام تدعمه الادارة العليا لزياده الفعالية التنظيمية من خلال تدخلها بالعمليات التي تجرى داخل التنظيم .

ومنهم من اطلق على مفهوم التطوير التنظيمي مسمى التغيير التنظيمي وعرفها على النحو التالي وهو احداث نقلة كمية او نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية لغرض دفع المنظمة لمستوى اداء افضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية (الفضلية، 2008، ص: 15) .

ويرى كل من (Cummings and Worley) ان التطوير التنظيمي هو تطبيق على مستوى النظام في علوم المعرفة السلوكية يخطط لتطوير وتعزيز استراتيجيات المنظمة والهيكل والعمليات لتحسين فعالية المنظمة (Alas, 2009, p: 320) .

ومنهم من بين ان التطوير التنظيمي هو إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية وتهدف الى تغيير وتطوير المنظمة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في الافراد والمهام والهيكل والتكنولوجيا وبمعنى اخر هو نتاج التغيير (الرشيدى، 2010، ص 14) .

وذهب (براون و هارفي) الى ابعاد من ذلك فأوضح من خلال التعريف ان " التطوير التنظيمي هو كافة الجهود المخطط لها والمداخل البرمجية للتحديث و التي تستهدف المنظمة ككل أو جزءاً كبيراً نسبياً ، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية وتنمية المهارات لدى جميع الافراد العاملين في المنظمة، فهو اجراء يشمل



جميع الانشطة التي تدخل ضمن علم السلوك المخطط له و التي يتم تنفيذها لمساعدة أفراد المنظمة بإيجاد طرائق تهدف الى تحسين الاداء من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها كل منظمة " (الغالبي وصالح 2010، ص: 37) .

ومنهم من اشار الى ان (OD) هو أحد السبل التي من خلالها يمكن للمؤسسات اجراء التحسين المستمر في أنشطتها وزيادة فرصهم على المدى الطويل. كما عرفه من الناحية المثالية، OD بأنه العملية التي من خلالها تتطور المنظمات باعتماد سلسلة من استراتيجيات التدخل المخطط لها التي تهدف إلى تعزيز فعالية المنظمات ورفاه أعضاء المنظمة (Mwanzia, Wong, 2011, p: 377) .

بينما (Harrison, 2011, p: 39) بين ان التطوير التنظيمي هو وسيلة لتطوير المنظمات من خلال الثقافة وعرف التطوير التنظيمي على انه وسيلة لوضع الثقافة في دائرة الضوء لدرجة أن الناس يمكن أن تصبح على علم، وأكثر وعياً وجعل الخيارات حول ما قد تحتاج إلى تغيير أو تعزيزها ضمن الثقافة مما يؤدي الى عمل المنظمة بصورة أفضل.

ومنهم من عرف التطوير "بأنه جهد متكامل ومنهجي يؤدي إلى الارتقاء بالأداء نحو تحقيق الأهداف وتنمية القدرات من خلال تغيير الهيكل التنظيمي وتعديل وتغيير سلوكيات الأفراد مع ضرورة إدخال الثقافة في كل مفاصل المنظمة لمواكبة التطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة ، والإبقاء على القوى الخلاقة فيها وتعميق مرونتها وتكيفها (الحبيطي، 2011 ، ص: 22) ..

ويعرفه ديسلر بأنه احد المناهج المختصة بإحداث تغيير والذي على اثره يشترك العاملون في اعطاء اقتراحات تعمل على التجديد والتغيير والمساهمة بالتنفيذ من خلال الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين المدربين، وعادةً ما يتم اعتماد المنظمات كبيرة الحجم لتنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي على الادارة للموارد البشرية . " (فتح الله، 2012، ص: 64)

كما عرفه (ابو عمرة، 2012، ص: 10) بأنه "جهد مخطط يشمل المؤسسة ككل، بهدف تطوير قدرات المؤسسة الداخلية لتكون أكثر فاعلية على المدى الطويل"

كما اعطى (محمدعلي ، واحمد ، 2013 ، ص: 171) مفهوماً واضحاً عن التطوير التنظيمي معتبراً عملية التطوير التنظيمي استراتيجية تغيير لتطوير المنظمات على الصعيد المهني ، وان الهدف الاساسي هو مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحويلات من وضعها الراهن الى الوضع المستقبلي المرغوب.

كما اكد "French" على ان التطوير التنظيمي هي مجهودات منظمة تهدف الى تحسين قدرة التنظيم على اتخاذ قرارات لحل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجاد علاقة متوازنة بين كل التنظيم والبيئة من خلال استعمال علم السلوك (الحبيطي، 2014، ص: 300) .

واشار (طارق، 2015، ص: 10) ان التطوير التنظيمي يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة ، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات ، لمواجهة جميع الظروف أو المواقف او بسبب توصيف سلبي لجانب معين يتطلب الامر تغييره، من خلال بذل جهود بالتعاون بين الإداريين العاملين على تنفيذ الخطة ، مع الاخذ بالحسبان بيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية .



كذلك اشار (الحليم، 2015 ، ص: 9) الى ان التطوير التنظيمي هو الخطة طويلة الأجل والتي تهدف لزيادة قدرات التنظيم لمواجهة اي تغير جديد بالمستقبل ومعايشة المستجدات التي يفرضها الواقع المتغيرة لغرض التصدي لمشكلات محتملة من اجل حلها بما يتناسب مع فاعلية اداء المنظمة .
كما اعطى (القاسم، 2015، ص: 11.10) مفهوماً للتطوير التنظيمي إذ بين انه "اجراء ديناميكي يتضمن استخدام اسلوب عمل جديد ومتطور يعتمد على المعارف للعلوم السلوكية وعلى النتائج البحثية من اجل تعبئة الجهد الجماعي والفردى لغرض تحسين اداء المنظمة لاستيعاب المستجدات التقنية لمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجهها " .

ومن التعريفات السابقة يرى الباحث ان مفهوم التطوير التنظيمي يحتوي على عدة متغيرات تكررت في معظم التعريفات وهذه المتغيرات هي انه جهد مخطط طويل المدى ويشمل التنظيم ككل ويدعم من قبل الادارة العليا لزيادة قدرة التنظيم وكفاءته وتوظيف العلوم السلوكية والبحث العلمي .

خامساً: أهمية التطوير التنظيمي

يقصد بأهمية التطوير التنظيمي بيان مديات الاستفادة من حالات التطوير المقصودة والمراد تنفيذها بالمنظمة لتوضيح أثارها أحياناً وبيان المزايا التي تقدمها التطوير للمنظمة أحياناً أخرى إضافة الى عن الكشف عن النشاط التطويري المتاح والمعتمد في المنظمة على وفق إمكانياتها وأهدافها (سموعي، 2006، ص: 58)

ويعد التطوير التنظيمي اسلوباً لمعالجة المشاكل التي تواجه المنظمات ولغرض اصلاح متطلبات المنظمة الثقافية او الاجتماعية او البيئية منها، ولتثبيت القدرات على ايجاد حل للمشكلات والتحديث المستمر للمنظمة عن طريق تحليل واتخاذ قرارات ملائمة واغتنام جميع فرص متاحة، مع الأخذ بعين الحسبان كل التحديات التي تواجه المنظمة، وتتمثل أهمية التطوير في المنظمات بما يأتي: (فتح الله، 2012، ص: 69)

1. تنمية كفاءة المنظمة ورفع مستوى الفاعلية وزيادة الإنتاج من ناحية الكم والنوع وتخفيض الهدر بالموارد.
2. دعم القوى البشرية لتحسين الاداء والارتقاء بسلوك الإبداع والمقدرة على الابتكار والتماشي مع قدرات الناجحين.
3. ايجاد المناخ الملائم للمنظمة والبيئة المتوازنة والتعامل مع المشاكل لمواجهة نقاط ضعف الادارة .
4. الاستفادة من جميع الاكتشافات والتطورات في اي مجال من مجالات العلوم الاخرى .
5. العمل على تكامل الاهداف التي تسعى اليها المنظمة والعاملين والمجتمع .

واشار (الغالبي و صالح ، 2010 ، ص 53) الى اهمية التطوير التنظيمي وعدها منهجاً وقائياً وهذه الأهمية انت من ظاهرة تعرف بالقصور الذاتي وتم استعارة هذا المصطلح من الفيزياء واتي به في مجال ادارة للوقوف والتعرف على الحالة التي تمر بها شركات الاعمال، وظاهرة القصور الذاتي يقصد بها في مجال ادارة الاعمال كما يبين "تشارلز وجونز" انها عدم امتلاك المنظمة للقدرة على تغيير هيكلها واستراتيجيتها لغرض ايجاد نوع من التوافق مع الواقع التنافسي المتغير .



ولقد اشار البعض الى الاهمية الخاصة للتطوير التنظيمي من خلال تزويد المدراء بالمعلومات والتقنيات والمهارات التي يحتاجها للتعامل مع تحديات سريعة ومفروضة على المنظمة وتحديد المستوى الذي معه يتحقق ثبات واستقرار كافٍ لغرض ضمان. (الحنيطي، 2014، ص: 300)

ويؤكد (الحليم، 2015، ص: 11) ان الاهتمام بالتطوير التنظيمي كمنهج مستقبلي فرضته حاجات وضرورة حالة الاستعداد لمواجهة المستقبل والاستجابة للمتغيرات بوصفها المهمة الاساسية للمديرين وقادة المنظمات.

كما تبرز الاهمية المتعلقة بالتطوير التنظيمي من خلال مواجهة التحديات المتنوعة والعديدة التي تتعرض لها كل مؤسسة حديثة ، و يمكن ان نلخص هذه التحديات بالاتي : (طارق، 2015، ص: 74)

أ. **التطور التكنولوجي:** إن معدل التطور التكنولوجي في عصرنا فاق كثيراً المعدلات الخاصة بالتطور التي وصل اليها العلم في وقتٍ سابق مما يشعر اي فرد بغربة شديدة .

ب. **التطور المعرفي و تقادم السلع:** لقد ضاعفت الاصدارات في المجال المعرفي واصبحت دورة حياة المنتجات ، وأن اكثر من نصف السلع التي تقدمها المنظمات لم تكن موجودة قبل عشر سنوات.

ت. **التغيرات الإجتماعية:** إن كل جيل جديد يلتحق في المؤسسات يسعى الى ترسيخ قيم جديدة على المنظمة تختلف جذرياً عن كل قيم كانت تحملها الأجيال القديمة .

من هذا العرض يذهب الباحث الى ما ذهب اليه بعض الباحثين وهو ان للتطوير التنظيمي اهمية كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات السريعة والمستمرة التي يمر بها عصرنا وهذا الامر ليس فقط على المستوى العام للبيئة الخارجية فقط بل كذلك على المستوى البيئي للمنظمة و بشتى النواحي، لذا يشار له عن طريق الواقع العملي بأنه خطةٌ إيجابية كونه يهدف الى التطوير في اداء المنظمة من مختلف المكونات والعناصر وبالتالي سوف يؤدي الى التحسين في الانتاج والنقل الى مرحلة اخرى اكثر فاعلية ونجاحاً وملاءمة لتغير بيئة العمل، والتطوير التنظيمي يعمل في جميع المنظمات التي تعمل وفق نظامٍ ديناميكي في غيابه تكون الادارة جهازاً جامداً و بالتالي سنضطر للتغيير غير المرغوب .

ساسدا: أبعاد التطوير التنظيمي

أن معرفة التطوير تعد حالة علمية إذ تشكل محورا للمعنيين في المنظمة للنفوذ منها والانسياب خلالها لتحقيق عمليات التحسين والتغيير والتطوير عن طريق جهود تبذل بهذا الاتجاه بصيغ اهتمام ، وتركيز، وبيان، ودراسة ، وتحديد ، وتأکید ، ووصف ... تمثل في الوقت نفسه الرغبة والقبول الحقيقي لحالة التطوير المتأتية من فهم عميق لذوي العلاقة (أصحاب مستوى الاداء المنخفض ، والقصور ، والتلكؤ) لتخفيف تلك السلبات الصادرة عنهم عفويًا إذ تمثل حقيقة ما يمتلكونه من قدرات وإمكانات حقيقية (سموعي، 2006، ص: 77).

ومن هنا فأن التطوير التنظيمي يهدف الى التغيير والتجديد داخل منظمات الاعمال العامة والخاصة على السواء من خلال ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمات وتفعيلها بغية تحقيق اهدافها، لذا حدد الكتاب ابعادا متعددة للتطوير التنظيمي منهم من يتفق مع باحث اخر على مجموعة من الابعاد ومنهم من



لديه اختلافات في تحديد الابعاد ومنهم من يعدل او يغير لبعض الابعاد ، ويبين الجدول (6) توضيحاً لهذه الابعاد.

الجدول (6) ابعاد التطوير التنظيمي من وجهات نظر متعددة

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	ابعاد التطور التنظيمي																			
		الأفراد	جماعات العمل	التنظيم	السياسات الاستراتيجية	تطوير الموارد البشرية	الهياكل التنظيمية	التكيف الخارجي	التفاعل الداخلي	والاجراءات	نظم العمل	التكنولوجيا									
1	معروف ، 1992 : 88	✓	✓	✓																	
2	الراجحي ، 2003 : 20	✓	✓	✓																	
3	علما ، 2004 : 92	✓	✓	✓																	
4	ياسين ، 2005 : 4				✓	✓															
5	سموعي ، 2006						✓	✓													
6	الفضلية ، 2008 : 23								✓	✓											
7	حسن ، 2011 : 27										✓	✓									
8	عوض ، 2012 : 414										✓	✓									
9	فتح الله ، 2012 : 78										✓	✓									
10	ابو عمرة ، 2012 : 18										✓	✓									
11	محمد علي و احمد ، 2013 : 173										✓	✓									
12	الحنبطي ، 2014 : 300										✓	✓									
13	القاسم ، 2015 : 21												✓	✓							
14	الحليم ، 2015 : 12										✓	✓									
15	طارق ، 2015 : 75													✓							
	المجموع										11	11									
	النسبة المئوية										73 %	73 %									
											6 %	6 %									

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

يظهر من الجدول (6) بأن أغلب الباحثين أتفقوا على ثلاثة ابعاد رئيسة للتطوير التنظيمي هي: (الأفراد، الجماعات، والتنظيم) التي حصلت على أعلى النسب .

1- الأفراد:

الأفراد هم أهم العناصر الخاصة بالتطوير التنظيمي ؛ لأنهم جوهر المنظمات وأهم عنصر على الإطلاق، وبالإمكان تطوير الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال فهم وإدراك احتياجاتهم ونمط شخصياتهم، ودوافعهم، قدراتهم، اتجاهاتهم، مواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرار وحل المشاكل، كي تلأئم متطلبات المنظمة وكذلك المتغيرات البيئية (الحليم ، 2015 ، ص:12).

وترجع أهمية التطوير الخاص بالأفراد إلى كون ان بيئة عمل افراد المنظمة في تغيير دائم وإذا لم يتم تطوير افراد المنظمة فأن هذا التغيير في بيئة المنظمة فهذا سيؤدي إلى تدني المستوى العام للأداء ويضعف إنتاجية المنظمات. ولنجاح عملية التطوير الخاصة بالأفراد أن يكون لدى أكثرهم حافز ورغبة بالنمو والتطوير الشخصي ، وان تكون لديهم رغبة لبذل إسهامات ومساعدات أكثر مما يسمح به الطرف (فتح الله، 2012 ، ص: 78) .



ويعتمد مدخل افراد المنظمة على ان اي تغيير من الممكن ان يحدث بالمنظمة لا يمكن إلا من خلال تغيير سلوك الافراد، وان عمليات تطوير المنظمات لا تتم الا من خلال اتجاهيين، تنمية الذات وتنمية مفترضة (ابو عمرة، 2012، ص: 18).

كما ان الاداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعنى أن هناك توافقا بين الأفراد (أهدافهم ودوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم، آمالهم، وغير ذلك) من ناحية وبين المنظمة (عمال، ووظائف، وأهداف،) وغير ذلك من ناحية اخرى.

إلا أن التغيير المستمر في البيئة الخارجية أو الداخلية أو كليهما يؤثر دائما على درجة توافق الافراد مع المنظمة مما يسبب انخفاض مستويات الاداء وانخفاض مستويات الرضا عن العمل.

وهنا لابد من اجراء تطوير تنظيمي لاعادة توازن العلاقة بين الطبيعة الخاصة بالأفراد من جهة والطبيعة الخاصة بالمنظمة بسبب التغيير في بيئة المنظمة. وعادة ما يحدث تغييرات في الادارة في ثلاث مجالات كالآتي : (محمد علما، 2004، ص:92)

أ. الدوافع : -لابد من تحديد ما حدث من تغييرات في حماسهم والعناصر المؤثرة في ذلك ، وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والاهداف الشخصية للعاملين ؟ وهل تتوازن توقعات الافراد مع ما تقدمه المنظمة ؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم التسبب ؟.

ب - الشخصية : هل حدث تغير في وصف الشخصية العامة لأفراد المنظمة ؟ هل حدث تغير في مدى الاعتمادية أو الاستقلال، السلبية أو الايجابية، عمق أو سطحية الاهتمامات، التبعية أو الرئاسية، وهل حدث تغير في هيكل القيم والاتجاهات النفسية والميول الخاصة بالعاملين ؟

ج - القدرات: هل حدث تقادم في مهارات العاملين؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب؟

2- جماعات العمل:

الجماعات هم مجموعة من افراد المنظمة تربطهم مصالح وأهداف مشتركة تهم التنظيم سواء كانت هذه المجاميع متواجدة بالصفة الدائمة ام المؤقتة التي تنتهي بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. وتركز المنظمة على جماعات العمل وتطويرها من اجل ان تحقق تماسكاً بين افراد الجماعات المختلفة والجماعة الواحدة داخل المنظمة ، وبالإمكان تحقيق ذلك من خلال اهتمام المنظمة بقيم الجماعات، والعمل على تحقيق اهدافها وتطويرها وكيفية ايجاد طرق لحل كل نزاع ممكن ان يحصل بين افراد المنظمة، مضافاً الى التطوير الحاصل كيفية صناعة القرارات، ثم العمل على تعزيز الصلات بين افراد الجماعة وزيادة فاعليتها ورفع أدائها. (عوض، 2012، ص:415)

ولا يتم ذلك الا عن طريق دراسة نقاط ضعف اداء الفرد العامل داخل المنظمة من خلال التركيز على باقي مجموعات العمل المختلفة، و لا ننسى انه يجب الربط بين نقاط الضعف والاداء اثناء العمل أي التركيز على الاداء وليس التركيز على شخص بذاته، ومن المحتمل ان تتغير اتجاهات الافراد داخل المنظمة ، نتيجة لتغير ادراك ذات الفرد وللآخرين، وللمنظمة على المستوى العام . (ابو عمرة، 2012، ص: 18)



ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل ك مجال آخر من مجالات التطور التنظيمي بعد تطوير الفرد، وتتمثل جماعة العمل بالإدارات والاقسام مضافاً إليها اللجان ، وان التطوير التنظيمي يسعى الى كيفية تحقيق التماسك وبناء العلاقة بين افراد الجماعات الواحدة والمختلفة داخل كل منظمة وتعزيز التفاعل بينهم، لذا تسعى المنظمات المتطورة الى ترسيخ قواعد التعاون والثقة المتبادلة وتعزيز الاحترام بين الافراد (تعزيز العلاقة بين الافراد) من خلال حل اي نزاع قد يحصل، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق الثقافة التنظيمية (فتح الله، 2012، ص: 79).

وتلعب جماعات العمل دوراً مهماً، فهي الفقرة التي تصل بين الأفراد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى إذ : (محمد علما ، 2004، ص: 93)

أ - يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد عن المنظمة (وظيفة، أجر، تجاه العمل.. الخ) وكلا الطرفين يسألان جماعة العمل ان تقدم له هذه التوقعات.

ب - تعد الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة اعلى أو جماعات اخرى مثل اللجان والمجالس ... الخ.

ج - تعد الجماعة مصدراً اساسياً لتنمية مهارات معينة مثل الالتزام والتشاور والتعاون.

3- التنظيم:

يعني ان يكون التطوير التنظيمي على المنظمات إذ يتم من خلال إيجاد طرائق واساليب بشكل ما تمكن المنظمة بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على التطوير ذات وظائف، او اقسام معينة ، أو الادوات الخاصة بالتطوير. (ابو عمرة، 2012، ص: 18)

وهناك من يتفق على هذا الرأي من خلال ان التطوير التنظيمي يتمثل بتطوير هيكل السلطات والعلاقات، وهيكل الاتصالات وقاعدة المعلومات، وجميع الوظائف التي يشملها التنظيم، وعمليات الإدارة التي تدخل ضمن تنظيم المنظمة، ويهتم التطوير التنظيمي بالتحسين المستمر في جميع الانشطة والاتصالات، وعلاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل واساليب التحديث والابتكار من خلال البحوث والدراسات (الفضلية، 2008، ص: 25).

عندما نتحدث عن التنظيم واجراءاته واساليب العمل به لا بد ان نتحدث عن المناخ التنظيمي الذي يسود داخل المنظمات والذي يعرف بأنه بيئة المؤسسة، أو أنه مجموع الخصائص التي يعرفها العاملون ويشعرون بها من خلال النظام بما يميز بيئة العمل فيه سواء ادرك الافراد بصورة مباشرة ام ادركوا بصورة غير مباشرة ويكون لها تأثير وانعكاس على سلوكهم ودوافعهم (عوض، 2012، ص: 415) .

كما لا بد من الاشارة الى ان للمناخ التنظيمي اهمية وهي تتجسد في الاتي : (الحليم ، 2015، ص: 12)

أ - حجم وشكل عمل المجاميع وروح التعاون داخل المنظمات.

ب - مستوى التزام اعضاء المنظمة . وفاعلية الاتصال.

ج - التشجيع على كيفية وضع الخطط وكذلك الابتكارات .

د - طرائق ايجاد حلول للمنازعات والخلافات في وجهات النظر ،

هـ - مدى مشاركة العاملين باتخاذ القرار والعمل على الاشتراك بتنفيذه.

ز - مدى عمل المنظمة على تبادل الثقة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من اعتماد علاقات السلطة .
ويتمثل التنظيم في بعدين اساسيين هما :
اولاً: وحدات التنظيم الرئيسية: وهذه الوحدات اما ان تكون أقساماً أو ادارات وبالإمكان ان يكون التطوير في تلك الاقسام والادارات من خلال هياكل الاتصال والوظائف والبيانات .
ثانياً: عمليات تنظيم مختلفة: منها عمليات اتخاذ القرار ونمط الاتصال والعلاقة بين الجماعة، كذلك عملية تخطيط وتصميم الأهداف و ادارة الخلافات التي قد تحدث والإجراءات وغيرها.

المبحث الثالث - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات، التي تم جمعها باستخدام الإستبانة والمتعلقة بمتغيري-
بحث الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي، وذلك لمعرفة مستوى توافرها في مكتب أنتخابات النجف الأشرف، وتم تحديد مستوى التوافر بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3)، وذلك بالإعتماد على الفئات الآتية:

- الفئة الأولى: 1-1.80 ضعيف جداً.
- الفئة الثانية: 1.81-2.260 ضعيف.
- الفئة الثالثة: 2.61-3.40 حول الوسط.
- الفئة الرابعة: 3.41-4.20 عالٍ.
- الفئة الخامسة: 4.20-5 عالٍ جداً.

ويمكن توضيح ما تقدم بما يأتي:

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الريادة الإستراتيجية:

في هذه الفقرة سوف يتم إستعراض إختبارات التحليل الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، لمتغير الريادة الإستراتيجية وذلك فيما يتعلق بأبعاده الأربعة وهي:(تحمل المخاطر، إغتنام الفرص، الإبداع، والثقافة الريادية)، كما يأتي:

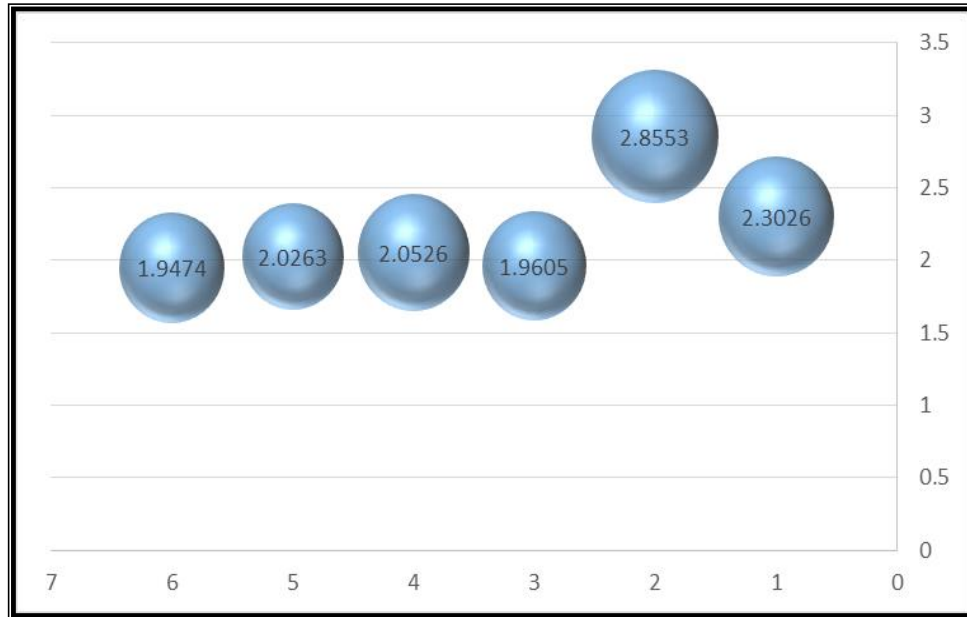
أ. بعد تحمل المخاطر:

إن الجدول (9) يظهر الوصف العام لآراء العاملين في مكتب أنتخابات النجف الأشرف فيما يتعلق ببعد تحمل المخاطر.

الجدول (9) التحليل الوصفي لبعد تحمل المخاطر

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
R1	2.3026	1.02006
R2	2.8553	1.24047
R3	1.9605	.83970
R4	2.0526	.96464
R5	2.0263	.79956
R6	1.9474	.84687
المعدل العام	2.190783	0.951883

إن بيانات الجدول (9)، تشير إلى إن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات قد بلغ (2.190) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1.81-2.260)، وهذا يدل على إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0.951) وهذا مايشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي. كما يظهر الشكل (5) إن الفقرة R2، التي بلغ وسطها الحسابي (2.855) هي الأعلى إنتشاراً في مكتب أنتخابات النجف الأشرف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



الشكل (5) مستوى توافر فقرات بعد تحمل المخاطر

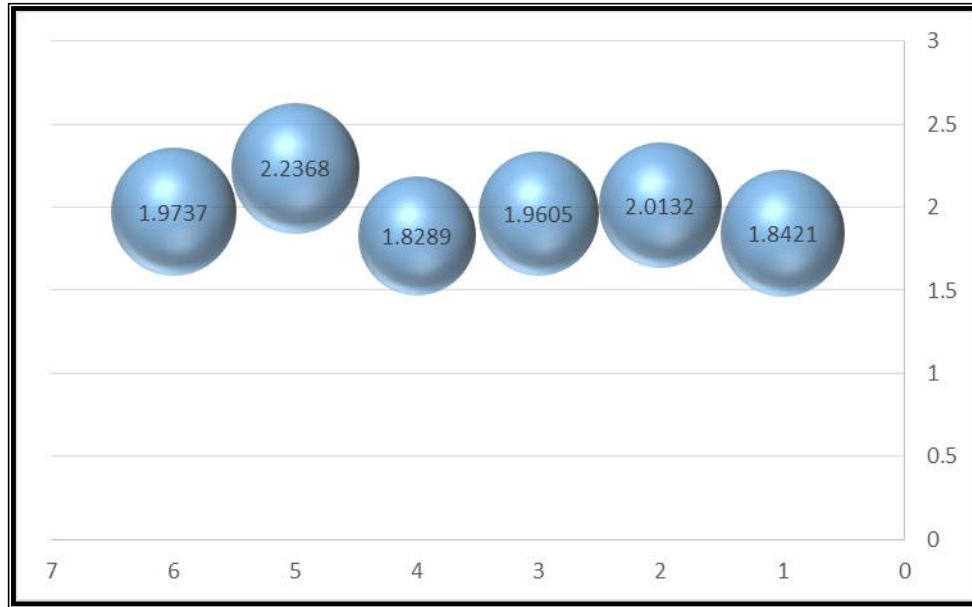
ب. بعد إغتمام الفرص:

إن الجدول (10) يظهر الوصف العام لأراء العاملين في مكتب أنتخابات النجف الأشرف فيما يتعلق ببعد إغتمام الفرص.

الجدول (10) التحليل الوصفي لبعد إغتمام الفرص

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
O1	1.8421	.81736
O2	2.0132	.79151
O3	1.9605	.77358
O4	1.8289	.71904
O5	2.2368	.86207
O6	1.9737	.83224
المعدل العام	1.975867	0.7993

إن بيانات الجدول (10)، تشير إلى إن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات قد بلغ (1.975) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1.81-2.260)، وهذا يدل على إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0.799) وهذا مايشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي. كما يظهر الشكل (6) إن الفقرة O5، التي بلغ وسطها الحسابي (2.236) هي الأعلى إنتشاراً في مكتب أنتخابات النجف الأشرف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



الشكل (6) مستوى توافر فقرات بعد إغتنام الفرص

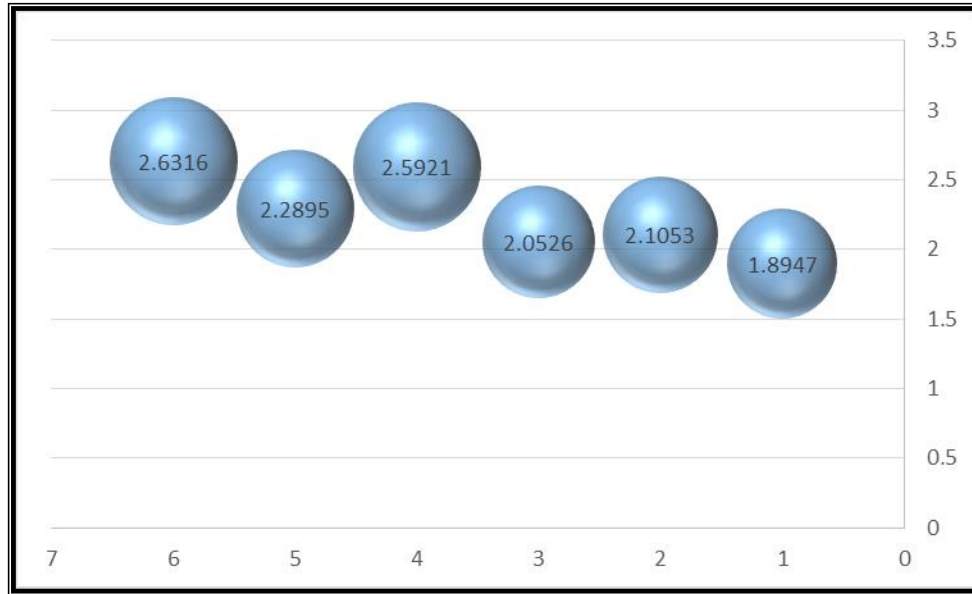
ج. بعد الإبداع:

إن الجدول (11) يظهر الوصف العام لآراء العاملين في مكتب انتخابات النجف الأشرف فيما يتعلق ببعده الإبداع.

الجدول (11) التحليل الوصفي لبعده الإبداع

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
E1	1.8947	.82590
E2	2.1053	.91766
E3	2.0526	.86247
E4	2.5921	1.12164
E5	2.2895	.94961
E6	2.6316	1.11764
المعدل العام	2.260967	0.96582

إن بيانات الجدول (11)، تشير إلى أن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات قد بلغ (2.260) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1.81-2.260)، وهذا يدل على أن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0.965) وهذا مايشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي. كما يظهر الشكل (7) إن الفقرة E6، التي بلغ وسطها الحسابي (2.631) هي الأعلى إنتشاراً في مكتب انتخابات النجف الأشرف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



الشكل (7) مستوى توافر فقرات بعد الإبداع

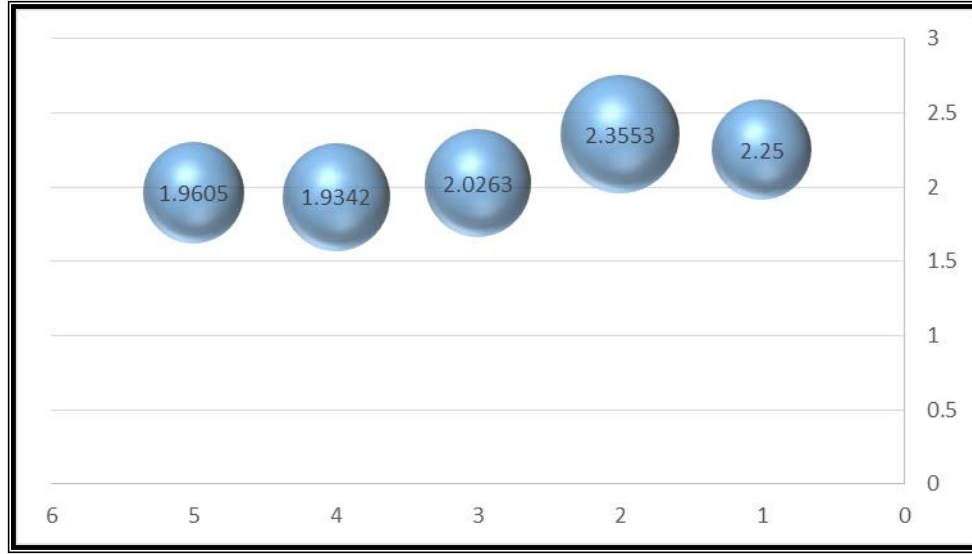
د. بعد الثقافة الريادية:

إن الجدول (12) يظهر الوصف العام لآراء العاملين في مكتب انتخابات النجف الأشرف فيما يتعلق ببعيد الثقافة الريادية.

الجدول (12) التحليل الوصفي لبعيد الثقافة الريادية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
C1	2.2500	.56862
C2	2.3553	.79505
C3	2.0263	.65266
C4	1.9342	.66001
C5	1.9605	.57598
المعدل العام	2.10526	0.650464

إن بيانات الجدول (12)، تشير إلى أن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات قد بلغ (2.105) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1.81-2.260)، وهذا يدل على أن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0.650) وهذا ما يشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي. كما يظهر الشكل (8) إن الفقرة C2، التي بلغ وسطها الحسابي (2.355) هي الأعلى إنتشاراً في مكتب انتخابات النجف الأشرف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



الشكل (8) مستوى توافر فقرات بعد الثقافة الريادية

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير التطوير التنظيمي:

في هذه الفقرة سوف يتم إستعراض إختبارات التحليل الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، لمتغير التطوير التنظيمي وذلك فيما يتعلق بأبعاده الثلاثة وهي:(الأفراد، الجماعة، المنظمة)، كما يأتي:

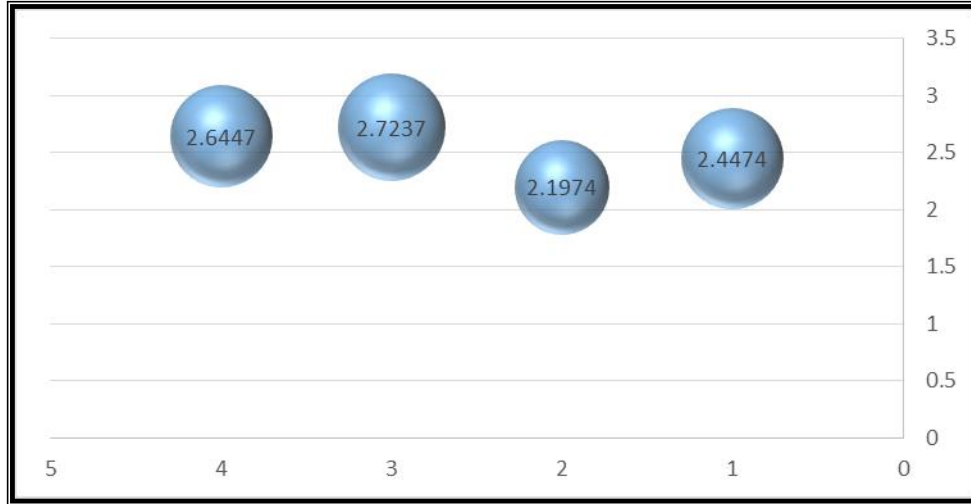
أ. بعد الأفراد:

إن الجدول (13) يظهر الوصف العام لآراء العاملين في مكتب أنتخابات النجف الأشرف فيما يتعلق ببعد الأفراد.

الجدول (13) التحليل الوصفي لبعد الأفراد

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
EM1	2.4474	.95770
EM2	2.1974	.81682
EM3	2.7237	1.06582
EM4	2.6447	.96200
المعدل العام	2.5033	0.950585

إن بيانات الجدول (13)، تشير إلى إن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات قد بلغ (2.503) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1.81-2.260)، وهذا يدل على إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0.951) وهذا مايشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي. كما يظهر الشكل (9) إن الفقرة EM3، التي بلغ وسطها الحسابي (2.723) هي الأعلى إنتشاراً في مكتب أنتخابات النجف الأشرف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



الشكل (9) مستوى توافر فقرات بعد الأفراد

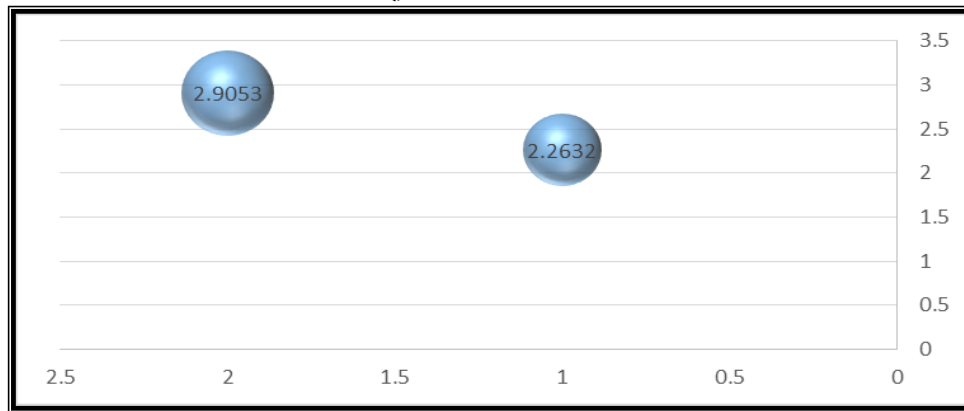
ب. جماعة العمل:

إن الجدول (14) يظهر الوصف العام لآراء العاملين في مكتب انتخابات النجف الأشرف فيما يتعلق ببعده جماعة العمل.

الجدول (14) التحليل الوصفي لبعده جماعة العمل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
G1	2.2632	.82249
G2	2.9053	1.12640
المعدل العام	2.58425	0.974445

إن بيانات الجدول (14)، تشير إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات قد بلغ (2.584) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1.81-2.260)، وهذا يدل على أن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0.974) وهذا مايشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي. كما يظهر الشكل (10) إن الفقرة G2، التي بلغ وسطها الحسابي (2.236) هي الأعلى إنتشاراً في مكتب انتخابات النجف الأشرف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



الشكل (10) مستوى توافر فقرات بعد الجماعة

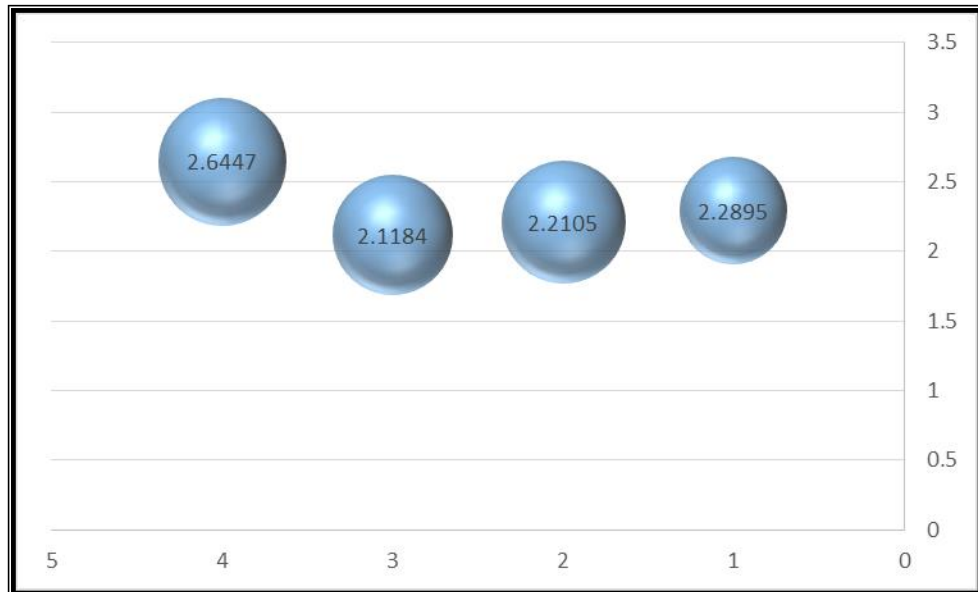
ج. بعد التنظيم:

إن الجدول (15) يظهر الوصف العام لآراء العاملين في مكتب انتخابات النجف الأشرف فيما يتعلق ببعده التنظيم.

الجدول (15) التحليل الوصفي لبعده التنظيم

الفقرة	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري
OR1	2.2895	.68927
OR2	2.2105	.91383
OR3	2.1184	.84801
OR4	2.6447	.97576
المعدل العام	2.315775	0.856718

إن بيانات الجدول (15)، تشير إلى إن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات قد بلغ (2.315) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1.81-2.260)، وهذا يدل على إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0.856) وهذا مايشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي. كما يظهر الشكل (11) إن الفقرة OR4، التي بلغ وسطها الحسابي (2.644) هي الأعلى إنتشاراً في مكتب انتخابات النجف الأشرف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



الشكل (11) مستوى توافر فقرات بعد التنظيم

المبحث الثالث - إختبار فرضيات البحث

أولاً: أختبار فرضية علاقات الإرتباط:

إن المصفوفة الظاهرة في الجدول (35)، يمكن من خلالها إختبار فرضية البحث الأولى الرئيسة، والفرضيات المتفرعة عنها وهي:

- **الفرضية الأولى الرئيسة للبحث:** توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:



- أ. **الفرضية الأولى الفرعية:** توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين تحمل المخاطر والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- ب. **الفرضية الثانية الفرعية:** توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين إغتنام الفرص والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- ج. **الفرضية الثالثة الفرعية:** توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين الإبداع والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.
- د. **الفرضية الرابعة الفرعية:** توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين الثقافة الريادية والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي.

الجدول (16) مصفوفة علاقات الإرتباط بين متغيري البحث

		R	O	E	C	ES	OD
R	Pearson Correlation	1	.598**	.587**	.421**	.813**	.614**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
O	Pearson Correlation	.598**	1	.853**	.457**	.896**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
E	Pearson Correlation	.587**	.853**	1	.422**	.901**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
C	Pearson Correlation	.421**	.457**	.422**	1	.645**	.317**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.005
	N	76	76	76	76	76	76
ES	Pearson Correlation	.813**	.896**	.901**	.645**	1	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
OD	Pearson Correlation	.614**	.608**	.617**	.317**	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إن نتائج الجدول (16)، تعطي مؤشراً على صحة فرضيات علاقات الإرتباط، في هذا البحث وكالاتي:

- **الفرضية الأولى الرئيسية:** توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي. وبما إن معامل الإرتباط بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي قد بلغ (0.675)، وبمستوى معنوية 0.01، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية. أما إختبار الفرضيات المنقرعة منها فهو كالاتي:
- أ- **الفرضية الأولى الفرعية:** توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين تحمل المخاطر والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي. وبما إن معامل الإرتباط بين تحمل المخاطر والتطوير التنظيمي قد بلغ (0.614)، وبمستوى معنوية 0.01، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.



ب- الفرضية الثانية الفرعية: توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين إغتمام الفرص والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي. وبما إن معامل الإرتباط بين إغتمام الفرص والتطوير التنظيمي قد بلغ (0.608)، وبمستوى معنوية 0.01، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ج- الفرضية الثالثة الفرعية: توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين الإبداع والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي. وبما إن معامل الإرتباط بين الإبداع والتطوير التنظيمي قد بلغ (0.617)، وبمستوى معنوية 0.01، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

د- الفرضية الرابعة الفرعية: توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية بين الثقافة الريادية والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي. وبما إن معامل الإرتباط بين الثقافة الريادية والتطوير التنظيمي قد بلغ (0.317)، وبمستوى معنوية 0.01، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ثانياً: اختبار فرضية علاقات التأثير:

فيما يتعلق بإثبات صحة فرضية علاقات التأثير، تشير النتائج الخاصة بأنموذج الإنحدار، الى وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة للريادة الإستراتيجية وأبعادها في التطوير التنظيمي، كما يأتي:

- الفرضية الثانية الرئيسة: توجد علاقة تأثير موجبة ومعنوية للريادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي، كما يتضح من الجدول (17).

الجدول (17) علاقة تأثير الريادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	.675 ^a	.456	.449	.33317

a. Predictors: (Constant), ES

إن الجدول (17)، يشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة للريادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي فلقد بلغت قيمة (B) (0.675) وهي عند مستوى معنوية (0.01) ، ولقد جاءت القدرة التفسيرية مرتفعة نسبياً على وفق قيمة (R²) البالغة (0.675)، وهذا يدل على إن الريادة الإستراتيجية تفسر ما قيمته (67%) من التطوير التنظيمي، وهذا ما يدعم ثبوت صحة هذه الفرضية، وهي قيمة معنوية كما يتضح من الجدول (18)، إذ إن قيمة t المحسوبة بلغت (7.118) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على معنوية هذا الأنموذج.

الجدول (18) قيمة t لعلاقة تأثير الريادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.195	.168		7.118	.000
	ES	.602	.076	.675	7.878	.000

a. Dependent Variable: OD

أما الفرضيات الفرعية المتفرعة عن هذه الفرضية فكانت نتائجها موضحة في الجدول (19).



الجدول (19) علاقات تأثير أبعاد الريادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.378	.201		6.860	.000
R	.242	.073	.365	3.313	.001
1 O	.148	.139	.180	4.065	.000
E	.153	.097	.262	3.579	.001
C	.240	.099	.130	2.503	.011

a. Dependent Variable: OD

وهي بذلك يمكن قبولها كما يأتي:

أ. **الفرضية الأولى الفرعية:** توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لتحمل المخاطر في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.

من الجدول (19) يتضح إن علاقة التأثير بين تحمل المخاطر والتطوير التنظيمي هي معنوية وذلك على وفق قيمة (t) والبالغة (3.313) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل **B** قد بلغت (0.365) وهي تبين مقدار الزيادة في التطوير التنظيمي عندما تزداد قيمة تحمل المخاطر بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ب. **الفرضية الثانية الفرعية:** توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لإغتمام الفرص في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.

من الجدول (19) يتضح إن علاقة التأثير بين إغتمام الفرص والتطوير التنظيمي هي معنوية وذلك على وفق قيمة (t) والبالغة (4.065) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل **B** قد بلغت (0.180) وهي تبين مقدار الزيادة في التطوير التنظيمي عندما تزداد قيمة إغتمام الفرص بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ج. **الفرضية الثالثة الفرعية:** توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للإبداع في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.

من الجدول (19) يتضح إن علاقة التأثير بين الإبداع والتطوير التنظيمي هي معنوية وذلك على وفق قيمة (t) والبالغة (3.579) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل **B** قد بلغت (0.262) وهي تبين مقدار الزيادة في التطوير التنظيمي عندما تزداد قيمة الإبداع بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

د. **الفرضية الرابعة الفرعية:** توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للثقافة الريادية في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي.

من الجدول (19) يتضح إن علاقة التأثير بين الثقافة الريادية والتطوير التنظيمي هي معنوية وذلك على وفق قيمة (t) والبالغة (2.503) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل **B** قد بلغت (0.130) وهي تبين مقدار الزيادة في التطوير التنظيمي عندما تزداد قيمة الثقافة الريادية بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.



المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات المعرفية:

1. أن الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في التطوير التنظيمي ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات .
2. إن استراتيجيات ريادية الأعمال هي وسائل جوهرية لتطوير الموارد البشرية التي تمتلك كل القدرات التي تسعى لإيجاد طرائق جديدة لتحقيق الأداء المتميز في العمل وبشكل فاعل وكفوء .
3. أن نجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على تبني وجهة نظر الإدارة العليا فيجب أن تكون الريادة الاستراتيجية جزءاً من الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة.
4. لريادية الأعمال الاثر الايجابي على المجتمع من خلال تقديم خدمات جديدة مما يسهم باستقرار المنظمة وزيادة نموها وبإمكان المنظمات من خلال الريادة ان تحقق النجاح ليس على المستوى المحلي فقط وانما على المستوى العالمي كذلك مقارنة بنظيراتها .
5. اصبحت الريادة الإستراتيجية سمة إستراتيجية للنمو وتحقيق الميزة التنافسية، لأنها تستعمل أدوات تشجع وتعزز الابداع والتطوير التنظيمي.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الريادة الإستراتيجية بأبعاده إن مستوى توافر هذا المتغير في مكتب إنتخابات النجف الأشرف يعد ضعيفاً. وهذا مايشير إلى عدم تمكن هذا المكتب من الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها.
2. إن متغير التطوير التنظيمي بأبعاده وعلى وفق نتائج التحليل الوصفي ضعيف التوافر في مكتب إنتخابات النجف الأشرف. وهذا مايشير إلى عدم تمكن هذا المكتب من مواكبة التطورات في المجال الإداري بشكل عام والإستراتيجي بشكل خاص.
3. إن معامل الارتباط بين المتغيرين قدم دليلاً على وجود علاقة إرتباط معنوية وطردية بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي. وهذا مايشير إلى إن تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية في مكتب أنتخابات النجف الأشرف سيؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي له.
4. أظهرت نتائج تحليل الإنحدار إن الريادة الإستراتيجية لها تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي. وهذا مايشير إلى إن مكتب أنتخابات النجف الأشرف من الممكن أن يحقق التطوير التنظيمي عبر الريادة الإستراتيجية.

ثالثاً: التوصيات:

تتمثل التوصيات لمكتب إنتخابات النجف الأشرف بما يأتي:

1. ضرورة توجيه اهتمامه لتنمية كل من الخطوط الإدارية العليا والدنيا من خلال تقسيم الواجبات ومنح الصلاحيات. إذ أن العديد من الجهود التي تهدف إلى التطوير تتم من خلال تحسين خطي القمة و القاعدة



2. إستمراره بالتحسين المستمر لأداء موظفيه من خلال بناء قدراتهم وفسح المجال لخلق الابداع، مع مواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين طرائق الإتصالات المستعملة فيه بما يتوافق مع أهدافه.
3. زيادة دافعية موظفيه عبر دعمهم بتقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال.
4. العمل على تكريس اسلوب العمل الجماعي وروح الفريق الواحد لدى العاملين وذلك لما يترتب عليه من منافع تتجسد في رفع مستوى الاداء الكلي للمكتب.
5. الإستمرار في تحديث البنية التحتية الخاصة بالتكنولوجيا الانتخابية، من خلال الاستمرار برفدها بالمعدات والبرمجيات الحديثة، بما يتوافق مع اهداف المفوضية المستقلة للانتخابات.
6. تدريب موظفيه على طرائق استعمال التقنيات الحديثة، التي تتناسب مع طبيعة عمله.
7. قيامه برصد الظواهر والمؤشرات، التي تدل على وجود حاجة حقيقية لوضع إستراتيجيات خاصة بالتطوير التنظيمي على وفق أولويات محددة.
8. العمل على نشر ثقافة الريادة الإستراتيجية عبر العمل على تنمية المهارات أو الخصائص السلوكية لدى موظفيه مع ضرورة تحفيزهم على المبادرة وتقديم أفكار جديدة لعملهم للمساهمة في تقديم خدمات جديدة للناخبين.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1. ال فيحان، إيثار عبد الهادي ، و ألبز ، كلثوم،(2011)، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية . <http://www.hrtwaw.org/index.php?option=com>
2. ابو عمرة ، عبد ربه اسماعيل ، (2012) ، تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية في غزة .
3. إسماعيل ، عمر علي ، (2010) خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010 .
4. الحبيطي ، ياسين صالح حسن ، (2011) ، واقع ابعاد التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل بحث دبلوم عالي ادارة الاعمال ، كلية الادارة واقتصاد ، جامعة الموصل .
5. حسين ، ميسون علي ، (2013) ، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة العلوم الانسانية ، مجلد 21 ، العدد 2 ، جامعة بابل .



6. الحليم ، لطيسة عبد ، (2015) ، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد بن خيضر بسكرة ، الجزائر .
7. الحنيطي ، احمد يوسف ، (2014) ، أثر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في توجيه المؤسسات الأردنية المشاركة بالجائزة نحو التطوير التنظيمي، مجلة دراسات للعلوم الادارية ، مجلد 21 ، العدد 2 ، الاردن .
8. الراجحي ، هاني بن ناصر بن حمد ، (2003) ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي - في ادارة جوازات منطقة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية .
9. الرشدي ، نورة محمد ، (2010) ، التغيير و التطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم ، دراسة مقدمة الى مجلس ابو ظبي للتعليم ، الامارات العربية .
10. سموعي ، رفاة فرج ، (2006) ، التركيب العضوي والمعتقدات واثرها في التطوير التنظيمي اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
11. طارق ، بوريب ، (2015) ، الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بن خيضر بسكرة ، الجزائر .
12. عبدالحسين ، عادل عباس (2015) ، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
13. علما ، اسامة محمد ، (2004) ، اساليب ومناهج التطوير التنظيمي دراسة في ادارة الاعمال .
14. العمري ، هاني عبدالرحمن ، (2007) ، التطوير التنظيمي واعادة التنظيم مذكرات في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والادارة .
15. عوض ، عاطف محمود ، (2012) ، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الاول ، جامعة دمشق .
16. الغالبي طاهر محسن، أحمد علي صالح، (2010) ، التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن .
17. فتح الله ، خالصة ، (2012) ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الجزائر .



18. الفضلية، محمد بن عبدالله، (2008)، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
19. القاسم ، فيصل بن عبدالله بن محمد ، (2015) ، التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي - من وجهة نظر موظفي امانة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
20. القحطاني ، سالم بن سعيد ال ناصر ، (2012) ، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، دراسة في ادارة الاعمال ، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي .
21. كتانة ، خيرى مصطفى و احمد اغا ، احمد عوني ، (2012) ، عناصر استراتيجيات الريادة واثراها في ابعاد ابداع المنتج - دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الاطراف الصناعية في الموصل، مجلة اباحات ادارية واقتصادية ، العدد الحادي عشر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
22. الكرعوي ، محمد ثابت ، (2015) ، استراتيجية ريادية الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
23. كشكول، قاسم عبد علاج، (2014) ، حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات - دراسة استطلاعية لعدد من مدراء معامل السمنت العراقية ، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
24. مبارك، مجدي عوض، 2009 الريادة في الاعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
25. محمد علي ، عالية جواد و احمد ، سيف الدين عماد ، (2013) ، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد بحث مقدم الى مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد السادس والثلاثون .
26. النجار ، فايز جمعة صالح ، العلي ، عبدالستار محمد العلي ، (2008) ، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Alas, Tiit Elenurm Ruth, (2009), "Features of successful entrepreneurs in Estonia and changing organisational development challenges", Baltic Journal of Management, Vol. 4 Iss 3 pp. 318 – 330 .
2. Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin (April 2013) , A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship , The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4 .
3. Droege, Scott B. & Dong , Lily C. (summer 2008), Strategic Entrepreneurship: Imitation Versus Substitution , Strategy Journal Of Small Business Volume 19, Number .



4. Ferreira, Joao,(2002) , Corporate Entrepreneurship a Strategic and Structural Perspective, International Council for Small Business, 47th World Conference SAN JUAN. PUERTO RICO.
5. Florian , Philippi ,(2003) " Corporate Entrepreneurship " eine strategit Betrachtung , P : 4 .
6. Harrison, Juliet, (2011),"Interview with Linda Holbeche and Mee-Yan Cheung Judge, authors of Organizational Development", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 25 Iss 5 pp. 39 – 42 .
7. Hitt , ET AL , (2007) "strategic management" ,the 7th edition by Thomson Learning, Inc , P : 406 – 410 – 422 .
8. Hitt, Michael A. & Ireland, , R. Duane & Sirmon, , David G. & Trahms, Cheryl A. ,(May 2011) , Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society , the Academy of Management Perspectives , pp: 57 – 75 .
9. Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane & Camp, S. Michael & Sexton , Donald L. (2001) , Guest Editors' Introduction To The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation , Strategic Management Journal J. 22 ,pp : 479–491 .
10. Kansikas, Juha & Laakkonen, Anne & Sarpo, Ville & Kontinen, Tanja , (2011) , Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship , Emerald insight International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 18 Iss 2 pp. 141 – 158 .
11. Kyrgidou, Lida P. & Hughes, Mathew (2010) , Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions , Emerald insight International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research , Vol. 22 No. 1, pp. 43-63 .
12. Luke, Belinda & Kearins, Kate & Verreynne, Martie-Louise (2010) , Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship , Emerald insight International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research , Vol. 17 No. 3 .
13. Luke, Belinda, (2005), uncovering strategic entrepreneurship, Thesis Submitted to Auckland University of Technology in Partial fulfillment of a Masters of Business degree.
14. McFadzean, Elspeth , (2005) , Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link , European Journal of Innovation Management Vol. 8 No. 3 pp. 350-372 .
15. Mwanzia , Benjamin ; Wong, Mulili Peter (2011) "Continuous organizational development (COD)", Emerald insight International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 43 Iss 6 pp. 377 – 384 .
16. Rensburg, Deryck J van , (2013) , " Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? " Journal of Management and Strategy Vol. 4, No.