



صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية

بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أساسيل - كورك)

الباحث محمد ثابت فرعون أ. د. سعد علي العنزي أ. د. عواد كاظم الخالدي
جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

تمثلت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها (ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء في شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق ؟ وهل يدرك المديريين فيها أهمية بناء على وفق أولوياتها ؟ وما هو الدور التأثيري لها في تطوير إنموذج المنظمات الذكية لها) حيث استهدف من الإجابة عن هذه التساؤلات باستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ،كونها تعد من الموضوعات الحديثة على البيئة العراقية ،ومن ثم تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق ،التي خضعت الدراسة لعينة من هذه الشركات والمتمثلة بـ (زين العراق ، اسياسيل ، وكورك) وقد حددت عينة الدراسة بـ (308) فردا ، وجرى اختبارها بمجموعة من الوسائل الإحصائية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة ،

Abstract

The problem with the search a number of intellectual and practical questions, most notably (what the nature of the relationship between strategic entrepreneurship and building in Iraq's mobile operators? Will realizes managers where the importance of building on according to their priorities? What is the impressionist her role in the development of a model for smart organizations have) where targeted answer these questions are exploring the intellectual implications of these variables, being one of the modern Iraqi environment issues, and then tested the link and effect relationship and can be implemented in the application environment, which underwent the study of a sample of these companies and of (b Zain Iraq, Asiaccell and Korek) has identified The study sample b (308) people, and have been tested for a variety of statistical methods using the questionnaire as a tool to collect data and information from the study sample,

المبحث الأول المنهجية العلمية

أولاً / مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، استمدت مشكلة الدراسة في تحديد دور إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير إنموذج المنظمات الذكية.

والتي يمكن تاطيرها بالتساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى صياغة الشركات عينة الدراسة لإستراتيجية ريادية الأعمال ومساهمتها في بناء من خلال الإطار الفكري والمعرفي لهما؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال والمنظمات الذكية؟ في الشركات عينة الدراسة؟
- 3- هل تتباين اهتمامات الشركات عينة الدراسة في تبني متغيرات الدراسة الحالية ؟

ثانياً/ أهمية الدراسة

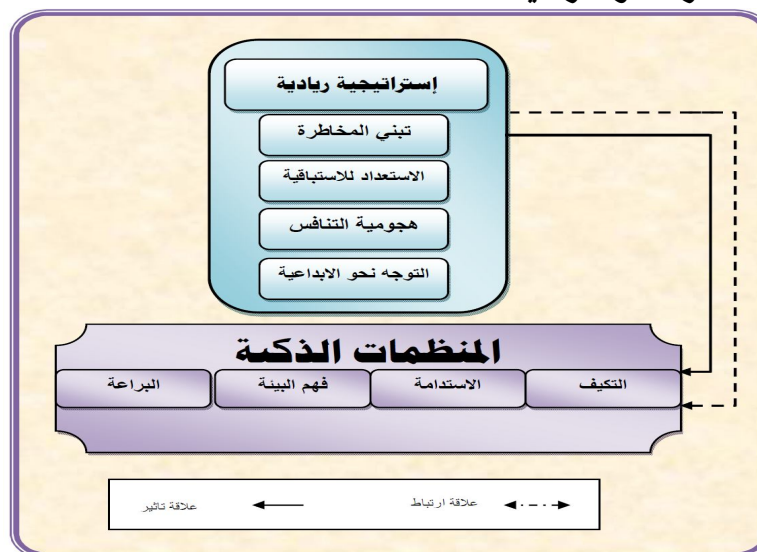
لذا يكمن جوهر أهمية الدراسة في محورين اساسيين هما:

- أ- هنالك ندرة في الدراسات والبحوث (حسب علم الباحث) التي تناولت العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال، بناء ،وتطوير المنظمات الذكية، وبحسب الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث لم يلاحظ اي دراسة تجمع بين هذه المتغيرات سابقا.
- ب-تقديم انموذج واختباره على وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، من خلال الصنق البنائي والتركيبى للمتغيرات، وطبيعة العلاقات التي تربطها. والذي يعد من أهم الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في الاختبار .

ثالثاً / أهداف الدراسة :

ان الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (إستراتيجية ريادية الأعمال، تطوير إنموذج المنظمات الذكية) وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها.

رابعاً/بناء مخطط الدراسة والفرضيات



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



خامسا/فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي وعلى مستوى الإبعاد.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي وعلى مستوى الإبعاد.

الفرضية الرئيسة الثالثة: تؤثر إستراتيجية ريادية الأعمال معنويا في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تبني المخاطرة معنويا في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستعداد للاستباقية معنويا في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر هجومية التنافس معنويا في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر التوجه نحو الإبداع معنويا في تطوير المنظمات الذكية.

سادسا/ حدود الدراسة

تضمنت الدراسة ثلاثة حدود رئيسة، وهي

1. **الحدود المكانية:** تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها الحدود المكانية

للداسة، وقد تم اختيارها لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة.

2. **الحدود البشرية:** وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تم اعتماد الفئات ذات التأثير في كافة المستويات

الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) من (المدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء

مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) العاملين في المنظمة المبحوثة.

الحدود الزمانية: إمتدت الحدود الزمانية للدراسة التطبيقية من /2013 إلى /2014 ، تخللتها فترة

توزيع استمارة الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية، مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز الدراسة.

سابعا / اختبار المقاييس وبناء النماذج

أجرى الباحث العديد من الاختبارات على الاستبانة، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها،

وبناء النماذج للمتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

1) الصدق الظاهري :

تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من

الخبراء المختصين ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات

الدراسة بعد أن زودهم الباحث بأهداف الدراسة، وأعتبر الباحث حصول الفقرة على نسبة (80%) من

الخبراء عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (بلوم وآخرون، 1983: 126) "إذا حصلت نسبة الاتفاق

بين المحكمين 75% أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاختبار". ومن خلال الملاحظات

ثم إجراء التعديلات والإضافات.



(2) ثبات المقياس :

ويتم عن طريق قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات باستخدام معامل الفا كرونباخ وكما موضح في الجدول (1) والذي تشير نتائجه الى إن معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات المقياس كان أكبر من (0.70)، وهذا يدل على توافر الإتساق الداخلي بين الفقرات.

الجدول (1) ثبات المقياس

المتغير	أبعاد أداة القياس	الترميز	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
إستراتيجية ريادية الأعمال	تبني المخاطرة	R	6	0.78
	الاستعداد للاستباقية	P	4	0.81
	هجومية التنافس	C	4	0.78
	التوجه نحو الابداعية	I	5	0.81
تطوير المنظمات الذكية	التكيف	AD	4	0.71
	الاستدامة	SU	4	0.73
	تشكيل وفهم البيئة	SE	5	0.72
	البراعة	AM	4	0.73

ثامنا /بناء نماذج المتغيرات

من اجل بناء نماذج متغيرات البحث فاننا سنقوم باستخدام اسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling)، والتي تعد من افضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لانها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (الكبيسي، 2012: 47) ومن هنا سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من اجل اختبار مدى ملائمة او مطابقة النموذج للبيانات، وذلك عن طريق برنامج (AMOS v.18)، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه.

يتم الحكم على مدى ملائمة النموذج الهيكلية من خلال مؤشرات الملائمة والموضحة في الجدول (1)، حيث تستخرج مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعرف على مدى مقبولية العلاقة المفترضة سابقا، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (3: Byrne، 2010). وبحسب (الحدراوي، وآخرون، 2013: 17) يشير عدد غير قليل من الكتاب والباحثين ومنهم (Bentler, 1990)، (Hewitt, et al., 2004)، (Fong et al., 2007)، (Daire et al., 2008)، (JirawS, 2011)، (Hadrawi, 2011)، (الكبيسي، 2012)، (العباسي، 2012) الى اهمية وضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها اكثر دقة في الاختبار ويوضحون عدد من مؤشرات المهمة وكما في الجدول (2).



الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square/df)	اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع	
جودة المطابقة (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	(GFI = 1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	(AGFI = 1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA) (0.05-0.08)	(RMSEA < 0.05) تطابق افضل
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	(SRMR = 0) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	(NFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	(CFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	(TLI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	(IFI = 1) مطابقة تامة

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على (SEM) من برنامج (AMOS v.18)

ومن اجل التحقق من الصدق البنائي للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي او الاثباتي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA)، عن طريق تحديد النموذج المفترض (المتغيرات الكامنة (Latent Variable) (غير المشاهدة) التي تمثل ابعاد المقياس المفترضة، والنوع الثاني من المتغيرات (المتغيرات التابعة (المشاهدة)) وتمثل فقراتها بالعوامل (Factors)، وعن طريق استخراج مجموعة من المؤشرات التي يطلق عليها (مؤشرات جودة المطابقة)، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (Byrne, 2010: 3) كما وان أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر (محمد، 2009: 94).

(1) / نموذج إستراتيجية ريادية الأعمال (CES)

يقدم الشكل (4) نموذج متغير إستراتيجية ريادية الأعمال والذي يتكون من أربعة إبعاد أساسية، (تبنّي المخاطرة (R)، الاستعداد للاستباقية (P)، هجومية التنافس (C)، التوجه نحو الإبداعية (I)).

MODEL PROPERTIES

Chi-square = 643.765

Ratio=4.409

df=(209 - 63)=146

P-Value=0.0000

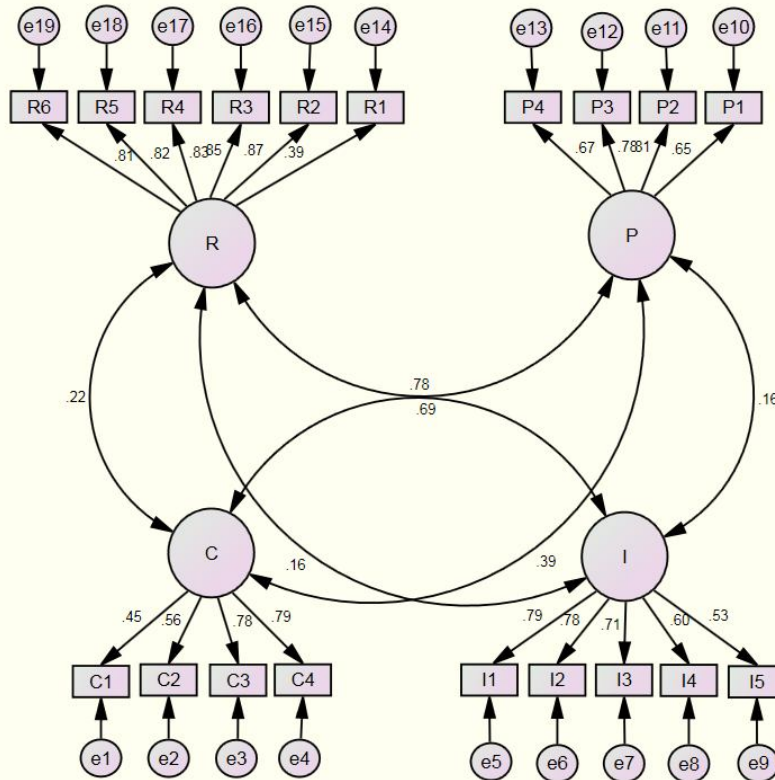
RMSEA=0.053

CFI=0.843

NFI=0.807

GFI=0.912

AGFI=0.893



الشكل (2) نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لإستراتيجية ريادية الأعمال وإبعادها الأساسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

وبعد مراجعة قيم التحليل يمكن مقارنتها مع القيم المطلوبة لجودة او حسن المطابقة وكالاتي :

جدول (3)

جودة المطابقة لنموذج إستراتيجية ريادية الأعمال

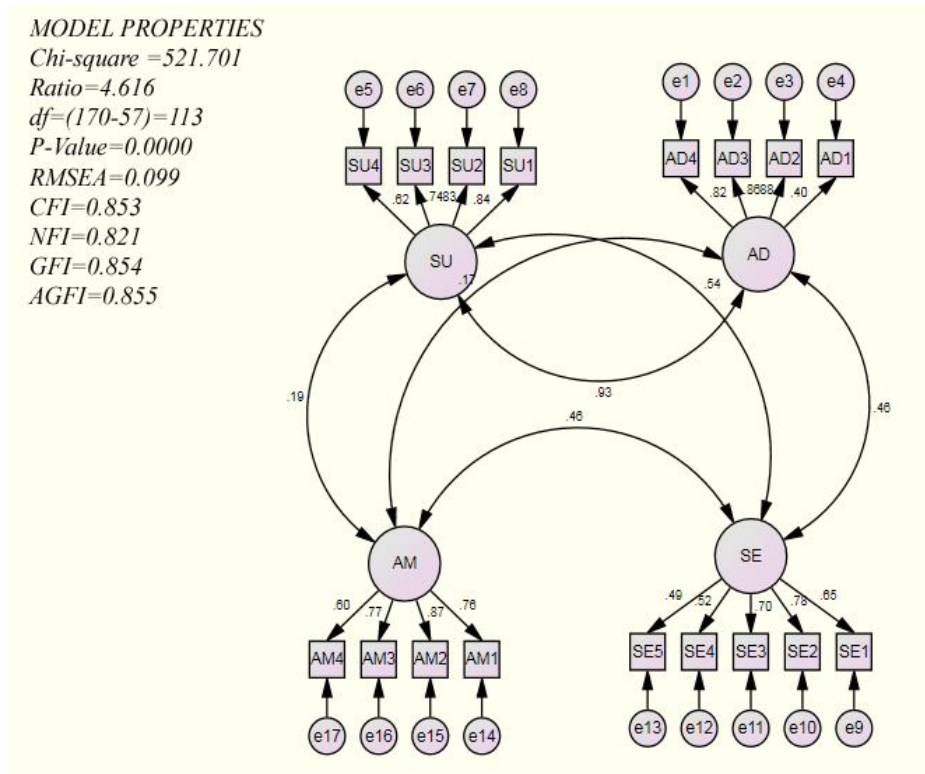
المؤشر	القيمة المسجلة	شرط القبول
نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية	4.409	$\frac{\chi^2}{df}$ (df<5)
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0.912	(GFI >0.90)
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.893	(AGFI >0.90)
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.053	((0.05-0.08))
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري NFI	0.807	(NFI >0.90)
المطابقة المقارن CFI	0.843	(CFI >0.95)

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على (SEM) من برنامج (AMOS v.18)

ويتضح من الجدول أعلاه لمؤشرات جودة او حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) المستخرجة بان النموذج قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (2) ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < .001$ وكذلك قيم *C.R.* هي أكبر من (1.96) . وهذا يشير الى صدق الفرضية بان الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه، وقبول قيم معاملات الصدق او التشبع والتي تحكم بالقبول والصدق للفقرات وانها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40) اي بمحك قبول لا يقل عن (0.40) كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي اليه (*Costello & Osborne, 2005*)

(3) نموذج تطوير المنظمات الذكية (*IOD*)

يتكون هذا المقياس من أربعة إبعاد أساسية هي (التكيف (*AD*))، (الاستدامة (*SU*))، (تشكيل وفهم البيئة (*SE*))، (البراعة (*AM*)) وكل منها تتكون من مجموعة فقرات .



الشكل (6)

نموذج المعادلة الهيكلية (*SEM*) لمتغير تطوير المنظمات الذكية وإبعاده الأساسية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (*AMOS v.18*)

وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) المستخرجة والموضحة في

الشكل (6)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة وكالاتي :



جدول (4) جودة او حسن المطابقة لنموذج تطوير المنظمات الذكية

المؤشر	القيمة المسجلة	شرط القبول
نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية	4.616	$\chi^2_{(df=5)}$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0.854	(GFI > 0.90)
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.855	(AGFI > 0.90)
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.099	((0.05-0.08))
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري NFI	0.821	(NFI > 0.90)
المطابقة المقارن CFI	0.853	(CFI > 0.95)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (4) ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من (1.96) . وهذا يشير الى صدق الفرضية بان الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه، كذلك قبول قيم معاملات الصدق او التشعب، والتي يمكن الحكم بالقبول والصدق للفقرات وانها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40)

تاسعا: ميدان الدراسة ومجتمعها العملي

نظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، فقد تم اختياره مجالاً تطبيقياً للدراسة.

اختيرت عينة المبحوثين من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب وفق معيار الخبرة في مجال الإدارة، والدور المؤثر لكل منهم في رسم إستراتيجية الشركات التي يعملون فيها.

لذا يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، حيث بلغ عدد العاملين (310) فردا في شركة كورك، و (420) فردا في شركة اسيا سيل، و (890) فردا في شركة زين العراق، وقد بلغ حجم المجتمع الإجمالي (1620) فردا، تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، بلغ حجمها (308) فردا، حيث تم حساب حجم العينة المطلوبة بحسب معادلة (Steven K. Thompson, 2012: 10) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 308$)، وبناء عليه تم اختيار العينة قصدية، وهي مناسبة للعدد المطلوب، وحسب الجدول الاتي :

جدول (5) اختبار حجم العينة

زین العراق	آسيا سيل	كورك	حجم المجتمع	حجم العينة المطلوبة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
890	420	310	1520	308	350	308



المبحث الثاني ريادية الأعمال

أولاً: مفهوم ريادية الأعمال

يعود أصل الريادية الى مصطلح (الرائد) أي الشخص الطموح الذي يتبنى المخاطر في إدارة المشروع، واستخدم مفهوم الريادي (Entrepreneur) لأول مرة في اللغة الفرنسية عن بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادية القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الربحية (Hitt et al., 5 : 2005)، وقد بدأ التعامل مع ريادية الأعمال كمجال أكاديمي في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، وحققت انتشاراً في الثمانينيات منه.

تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، حيث تعد ريادية الأعمال إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي. ولقد تعددت المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة ريادية الأعمال في الفترة الأخيرة وبالرغم من وجود الكثير من التقارب، ومن حيث المحتوى، فقد وردت عدة تعريفات لريادية الأعمال إذ يرى (Teny, 2007 : 127) بأنها العملية التي يمكن من خلالها المنظمة أن تبذل وتبتكر أعمالاً جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها. في حين يرى (Carpenter & Sanders, 2009: 405) بأنها مجموعة من النشاطات التي تقود إلى المشاريع الريادية، فهي تعني التكامل المعرفي للفرص والموارد والقدرات الأساسية مع الريادي أو الفريق الريادي لإيجاد مشروع جديد .

قدمت (Jones, 2007: 2) مفهوم ريادية الأعمال بأنها العملية التي من خلالها يدرك الأفراد فرص إرضاء الحاجات، ومن ثم جمع واستخدام الموارد لتحقيق هذه الحاجات. إذ جاءت على شكل فرق جديدة مغامرة أو وحدات يتم تشكيلها، أما على مستوى الوحدات الوظيفية، أو على مستوى المنظمة لقيادة وتطوير المنتج الجديد من خلال عملية الريادة والابتكار (Rensburg, 2013: 17). ومن خلال ذلك تبين بان مفاهيم ريادية الأعمال تعددت في فكر الإداري الاستراتيجي واختلفت فيما بين الباحثين وطبيعة اختلاف دراساتهم، ويتبين من الجدولين () و () بعض إسهامات الكتاب والباحثين في مفاهيم ريادية الأعمال وصولاً إلى تحديد التعريف الأنسب للدراسة الحالية وعلى وفق المراحل التاريخية لتطورهما.

ويعرف (Guth & Ginsberg 1990: 5) ريادية الأعمال تشمل نوعين من الظواهر والعمليات المحيطة بهما؛ (1) ولادة شركات جديدة داخل المنظمات القائمة، أي الابتكارات الداخلية أو التغامر و(2) تحويل المنظمات من خلال تجديد الأفكار الرئيسية التي يتم بناؤها، أي تجديد الإستراتيجية، أما (Griffin, 2005: 305) فيعرفها بأنها القدرة على عملية التنظيم والتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطر الجديدة .

ومن هنا يرى الباحث أن مجال تركيز الباحثين حول المفاهيم يختلف من مفهوم لآخر، إذ يمكن ملاحظة تركيز البعض منها على قدرات العاملين في المنظمة، ومنها ما يركز على مستويات ريادية الأعمال (الفردية، والجماعية، والتنظيمية)، فيما جاء تركيز البعض الآخر منها على الآراء والاتجاهات



التي لها تأثير غير مباشر في أداء عمليات الريادية، وفي حين ركز آخرون على إبعاد ريادية الأعمال " التوجه نحو الإبداعية، بعد تبني المخاطر، بعد الاستعداد للاستباقية، بعد المنافسة الهجومية، بوصفها مؤشرات لقياس واختبار ريادية الأعمال . ومن خلال الاطلاع على المفاهيم أعلاه والجوانب التي تم التركيز عليها لابد، من ذكر مفهوم إجرائي لريادية الأعمال من وجهة نظر الباحث والتي تقي " الطموح والغايات التي تسعى المنظمات الى تحقيقها وذلك من خلال " تجديد الأفكار المبتكرة ،الحصول على الفرص،استخدام القدرات والموارد في تنفيذ الأفكار،وأخيرا المغامرة التنافسية لدخول الأسواق

ثانياً: أهمية ريادية الأعمال

تعد ريادية الأعمال ذات أهمية حقيقية اذ وجدت كضرورة للبحث عن الأساليب الجديدة لتحقيق النجاح والاستقرار لمنظمات الأعمال، وان هذه العملية يعبر عنها بالتحول الأساسي من اجل تحقيق أهداف جديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية (Dokukina & Petrovskaia, 2004:3)، وفي الأعوام الأخيرة، شجعت الشركات على إجراء البحوث المتعلقة بريادية الأعمال لما لها من أهمية، كبيرة حيث صورت أنها تقوم بتنفيذ أفكار جديدة في المنظمات .

ومن بين أهم المجالات التي تظهر أهمية ريادية الأعمال للمنظمات ما يأتي (Shah & Bhutta, 2013:79)

1- تعد عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة حيث تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها، وتقديم الفرصة 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 ريادية الأعمال والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات .

وفي نفس السياق تعد ريادية الأعمال ذات أهمية كبيرة لكثير من المنظمات ،وذلك للدور الذي تلعبه في مجال تشجيع النمو الاقتصادي، إذ تساعدها على ابتكار أعمال تجارية جديدة من خلال امتلاكها العملية الإبداعية، تطوير السوق، وتبني التجديد الاستراتيجي. (Chen et al, 2005 :529)، وبينما أشار (Hisrich&Peters, 2002:46) عن أهم الأسباب التي أدت الى الاهتمام الكبير بريادية أعمال المنظمات في المرحلة الراهنة، وهي :

1- ظهور الثقافة الاجتماعية التي توصي بـ(اعمل لنفسك شيئاً خاصاً بك)

2- قوة المنافسة بين منظمات الأعمال والحاجة الى توظيف التكنولوجيا .

3- المحافظة على العاملين المبدعين في مجال المعرفة والخبرة .

4- المرونة في العمل والأداء العالي.

5- إيجاد أنشطة جديدة يمكن إن تضيف قيمة للمنظمة.



تأسيساً على ذلك تعد ريادية الأعمال من الموضوعات المهمة والرئيسة التي بدأ الاهتمام بها على نحو واضح نتيجة التحديات البيئية والتطورات السريعة، وزيادة عدد المنافسين، والشعور بعدم الثقة من الأساليب الإدارية التقليدية.

ويعتبر الباحث فان ريادية الأعمال تكتسب أهميتها من كونها وسيلة مهمة لتفوق المنظمات، وكذلك المصدر الأهم لبناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الألفية الثالثة، فضلاً عن كونها مصدراً أساسياً للتغيير الإستراتيجي، إذ يمكن من خلاله ضمان استمرارية التفاعل مع البيئة، من أجل تحقيق وتحسين تنافسيتها واستدامتها وبقائها في عالم الأعمال .

ثالثاً: إبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال

ينظر للمفاهيم الإستراتيجية لريادية الأعمال بوصفها حقلاً علمياً وعملياً معاصراً في مجال إدارة الأعمال، ولقد تبين بان العديد من الباحثين تطرقوا إلى الإبعاد الإستراتيجية لريادية الأعمال، ولكن على وفق تقسيمات عدة، ولذلك أشار (Luck, 2009:54) الى ان هذه الإبعاد تتمحور حول المرونة، الفرصة، الإبداع، والنمو) فيما عد (Barringer & Ireland, 2012:8) الإبعاد الإستراتيجية لريادية الأعمال تتركز حول (الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطر، الرؤية وإدراك الفرص، والمرونة).

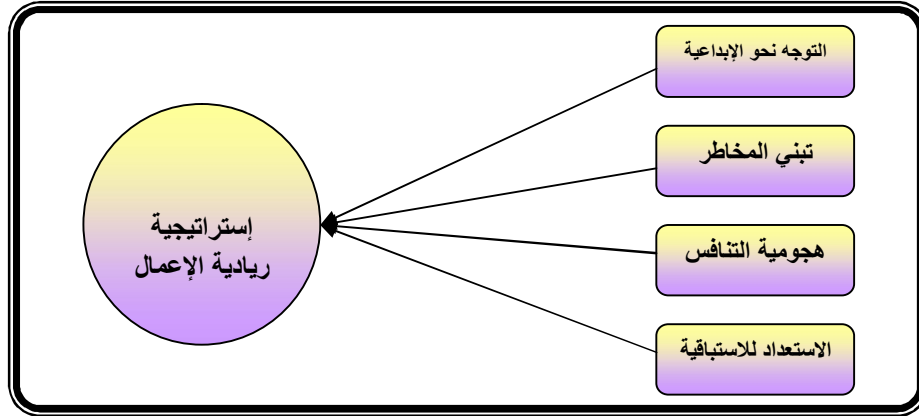
وقد صنفها (Kuratko, 2014:7) الى (الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، المرونة، النمو) وتأسيساً على ذلك فان التعرض لمضمون إستراتيجية ريادية الأعمال عن طريق إبعادها بغية تسليط الضوء على الإبعاد الأربعة التي تحدد وتوضح لنا المفهوم الجوهري لها، ويتفق الباحث في دراسته مع ما ذهب إليه كل من الباحثين (Aktan & Bulut , 2008:69) التي أوضحها في نموذج متكامل لإستراتيجية ريادية الأعمال، وفي تحديد هذه الإبعاد الأربعة المتمثلة بـ (التوجه نحو الإبداعية، تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، وهجومية التنافس) ، وذلك للأسباب الآتية:

1- اتفاق أكثر الباحثين كلا من (Martens, et al., 2010)، (Awang, et al., 2011)، (Lee, et al., 2011)، (Zellweger & Sieger, 2012)، (Li, 2012). على تحديد هذه الإبعاد وتمييزها لكونها تعد جوهر التكامل بين الإدارة الإستراتيجية وريادية الأعمال على وفق منظور معظم الباحثين .

2- تمثل الخصائص الرئيسة لهذا الحقل العلمي والتي أكد عليها الكثير من الباحثين في مجال التطبيق.

3- يمكن عدها أبعاداً ريادية بمنظور إستراتيجية الأعمال تستهدف التغيير والإبداع ومواكبة النجاحات وصولاً الى تحقيق أهداف إستراتيجية ريادية الأعمال المتمثلة بخلق وبناء نموذج المنظمات الذكية من خلال القدرات البشرية التي يمتلكها الأفراد.

4- بعد تبني النموذج (Aktan & Bulut , 2008:69) في الدراسة الحالية لابد من إعطاء عناصر إستراتيجية ريادية الأعمال والموضحة بالشكل (7) وفقاً لأراء العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال (Farahmand et al. 2011:1224).



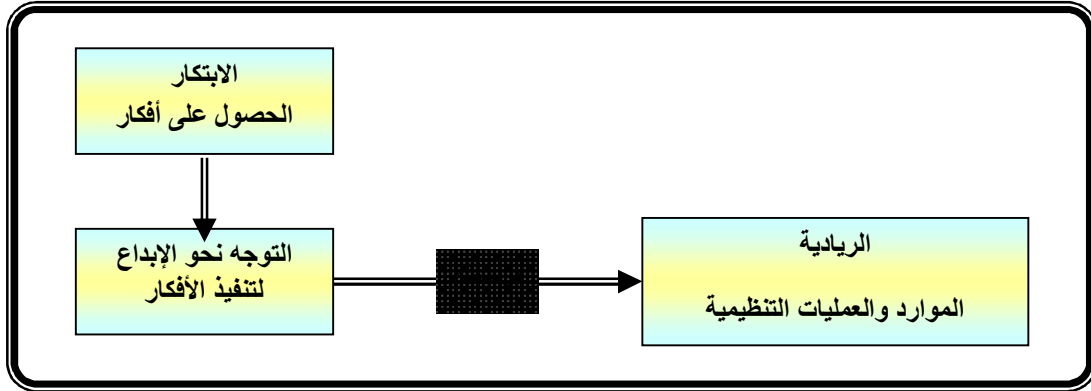
الشكل (7) نموذج إعداد إستراتيجية ريادية الأعمال

ويظهر لنا بان الصفة الأساسية لهذا النموذج تتمثل بالإعداد لإستراتيجية مبنية على الأعمال الريادية. في مجال الإدارة الإستراتيجية. وإيضاحاً للنموذج المعتمد لابد من إيراد إبعاده بشيء من التفصيل .

1- التوجه نحو الإبداعية Innovativeness :

تشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. لذلك تعتبر الإبداعية هي بمثابة اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته فيه، وهي تتضمن الابتكار في المنتجات الجديدة أو تحسين العمليات التكنولوجية. (Dess et al., 2008:465) . لذلك فالريادية والإبداع يمكن ان تقدمه المنظمات الصغيرة والكبيرة وهو المخرجات الرئيسة والتي تبحث عن الريادية وهو أساس النجاح التنافسي، هنالك ثلاث أنواع من الإبداع الذي تمارسه المنظمات الريادية (Hitt, et al , 2008 : 394) وعلى النحو الآتي:

- أ- الابتكار: وهو نشاط لابتكار وتطوير منتج جديد أو عملية جديدة .
 - ب- الإبداع: وهو إيجاد منج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الأشياء الجديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب الأشياء الجديدة للاستعمال.
 - ج- التقليد عملية تبني الإبداعية التي يستخدمها الأفراد فيلا عملهم.
- لذا يصبح الإبداع رياديا 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. بينما إشارة (Struwig, 2003: 352) إلى النموذج الذي يشمل العناصر الثلاثة وكيفية التكامل فيما بينها وهي الابتكار، الإبداع، والريادية كما موضح في الشكل (8) وهو كيفية توليد الفكرة عند المبتكر، بينما يرتبط عنصر الإبداع بالتنفيذ للفكرة من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية. لذا يعد الإبداع من متطلبات الريادية. وبعد عامل مهم لتنافسية المنظمات في مجال عملها، لأنه يسهم في نجاح منتجاتها أو عملياتها، عن المنافسين الآخرين. فالمنظمات التي تمتلك هذه العناصر الثلاثة يمكن ان تصبح ذكية في مجال عملها.



شكل (8) العلاقة بين الابتكار والتوجه نحو الإبداع والريادية

Source: Struwig, M. in Nieman, G. Hough. J & Nieuwenhuizen C.: 2003
"Entrepreneurship: A south African perspective, Pretoria: Van Schaik, p. 352.

وبحسب رأي الباحثين فالريادية، تعد الإبداعية قلب الريادية ويحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم (Dumitru, 2007:74). وتعد عملية التوجه نحو الإبداعية هي الملكية أو الخاصية الأساسية التي تميز الريادي عن غيره من المهنيين.

2- تبني المخاطر Risk Taking :

تعد عملية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لإستراتيجية ريادية الأعمال، إذ لا يمكن الانطلاق بالإعمال والمشاريع من دون أن يتحمل الريادي والمنظمة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية. وأن أفضل الطرق لإدارة المخاطر التي تطرق إليها (Dess, et al., 2008, 28) بوصفها العواقب المحتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها باعتبارها مدخلات لإدارة المخاطر الريادية عند تقييم فرص الأعمال الجديدة.

وقد أشار (Bostjan, 2003:3) أنه لا يمكن تحديد سلوك لعملية تبني المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون العامل شخص عادي، وكلما زادت الخطورة يصبح ريادياً وأن تبني المخاطرة يكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبنياً على مبدأ المغامرة، والمخرجات المتأنتية بالنسبة لتبني المخاطرة والعائد المتوقع.

3- الاستعداد للاستباقية Proactiveness :

تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تتطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد. إذ تسعى المنظمات الريادية إلى إمكانية التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لانجاز المهام. لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد. (Alderman, 2011:559) فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص. (Dess, et al., 2005:430) لذا تعد الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل عليها المنظمات التي



تكون أول الداخلين إلى الأسواق الجديدة. بينما أوضح (Caruana, 2000: 16) إلى أن الاستباقية هي "القدرة على أخذ مخاطر عالية بدرجة أكبر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات

4- هجومية التنافس:

يقصد بهجومية التنافس هو عندما تواجه الشركة تحديات وتتنافس مع منافسيها من أجل أن تكون شركة متصدية والمهيمنة بين المنافسين. استناداً (Lumpkin & Dess, 1996: 148) ويمكن الإشارة إلى هجومية التنافس بأنها "تشير إلى نزوع الشركة لتحدي مباشرة وبشكل مكثف مع المنافسين لتحقيق مدخل أو تحسين الموقف، من أجل، تفوق منافسيه الصناعة في السوق ويرد الوضع بوضوح من خلال الميل الشركة للتنافس بقوة مع منافسيه صناعتها.

ويشير (Antoncic & Hisrich, 2003) بأن هجومية التنافس تحدد مقدار الشركة الهجمات العدوانية على المنافسين. لذا تعتبر المنافسة الهجومية تعكس قوة محاولات للشركة للحصول على المزيد من الإنجازات من منافسيه صناعتها، ويأخذ أيضاً الموقف الهجومي للمنافسة مع الإجراءات التي أدلى بها منافس ريادية الأعمال (Alipour et, al : 2013: 142)

لذلك تعتبر الشركات، التي هي حاسمة لتحقيق حصتها في السوق، واعتماد تقنيات المنافسة الهجومية، من خلال تنفيذ استراتيجيات التسويق مثل التنافس على تقليل الأسعار، والترويج، والمواجهة مع قنوات التوزيع أو محاكاة الأفعال والمنتجات (Aktan & Bulut, 2008) فإن هجومية التنافس تهدف إلى تحسين ظروف السوق، ويظهر الميل المباشر والقوي للمنافسة الشديدة. لذا تعتبر الاستباقية هي استجابة للفرص، في حين المنافسة الهجومية هي رد فعل على التهديدات. إلى التوفير. مثلاً إذا كانت الشركة تسعى لاكتساب مكانة متميزة، وسيتم الوفاء الإنجاز الاستباقية أو إذا كانت الشركة تتولى منصب، سيتم إجراء محاولة للحفاظ على هذا الموقف من المنافسة (Farahmand et, al: 2011: 1226)

المبحث الثالث

المنظمات الذكية ومنهجها المعرفي

أولاً/ مفهوم المنظمة الذكية

يشير مفهوم الذكاء **Intelligence** في المنظمات على أنه المدخل الإداري والتكنولوجي الذي يطبق في مواجهة التحدي لتطوير أداء المنظمة. وبالتالي فإن مفهوم الذكاء يرتبط بشكل واضح بمفهوم إدارة المعرفة. إذ افترض **Quinn** أن الفكر هو المورد الجوهرية في إنتاج وتقديم الخدمات. إذ عرف (Cottrell, 2003: 50) الذكاء بأنه القدرة على نقل المعرفة والمهارات وتحويلها حينما تبرز مهمات جديدة.

وعرف (Steinberg, 2004: 2) الذكاء بأنه عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق نحو الزبائن والمنافسين، ودعم قرارات الأعمال بهدف تحقيق حصة سوقية والفوز بالزبائن الجدد والتفوق على المنافسين الجدد. وبين (Quinn, 2005: 1) بأنه القدرة على عملية تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للتوسع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في إن



واحد. وأخيرا أكد (Burns,et al,2006:6) بان الذكاء يمثل المعرفة المسبقة بالعالم ،وهي الأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة الإستراتيجية.

إن مفهوم المنظمة الذكية الذي قدمه (Quinn) في 1992 لم يكن موفق كما أشارت (McEvily) في تقديم إطار مفاهيمي متكامل ودقيق لفهم الإستراتيجية المعتمدة في المعرفة. لذا تعتبر المفاهيم الرئيسة المرتبطة بالمنظمة الذكية لم تكن واضحة المعالم ،مما أدى إلى صعوبة استخراج الأنماط المشتركة التي قدمها (McEvily, 1996:13) ومن خلال ذلك اقتصر مفهوم المنظمة الذكية في بداياته على إدارات البحث والتطوير في المنظمات. فقد وضع (Williams,1997:147) بان المنظمة الذكية 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. بين كل من (Matheson & Matheson,1998:6) مفهوم المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، وهي تلك القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة، ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء. وفي سياق آخر بين (Teresko,1998:52) ان المنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك تطور مستمر على أساس المنتجات والخدمات المتفوقة عالميا وبأسعار تحقق قيادة القيمة.ومن خلال ذلك تبين بان هنالك اختلاف لدى الباحثين في الأدبيات الإدارية لطبيعة مفهوم المنظمة الذكية.

وعلى وفق ما تقدم من إسهامات الباحثين بخصوص المفاهيم الخاصة بالمنظمة الذكية يعرفها (Marjani & Arabi , 2011:49) عملية اشتراك المعرفة والمهارة في كل الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار داخل المنظمة. اما (Schwaninger , 2009:34) فيعرفها بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتتفادها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والمهيمنة على السوق .

ثانيا: أهمية المنظمات الذكية.

إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها ،وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي ،وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. وبذلك فان 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 الذكية تتفاعل بشكل متبادل من خلال المعرفة في خلق مجموعة من المنظمات الذكية (Kesti et al ,2011:1). وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمة الذكية ،بصيغة معادلة اذ اعتبرت ان المنظمة الذكية عبارة عن مجموع رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم وكما موضحة على النحو الآتي: (العنزي وصالح ،2009:173)

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم



ويستخلص من الطروحات أنفة الذكر ان تطوير المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد. وتستخيرها 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. ونظرا 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 ان تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار وقادرة أيضا على إحداث التغير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها حيث وصفت المنظمات التي تسعى الى عملية التجديد والتكيف مع التغيرات البيئية بأوصاف عبرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعي للبقاء ابتداء من المنظمة ذاتية التقييم وصولا إلى المنظمة الذكية. (Clarke & Clegg, 2000:45) في حين وضع (Hanebeck, 2000:30) العمليات الأساسية لتطوير المنظمة الذكية والتي تعد ذات أهمية كبيرة وذلك لارتباط بعضها مع البعض الآخر في دائرة مستمرة، وهذه العمليات هي (ذاكرة المنظمة، قابلية التعلم، والمعرفة التنظيمية).

ثالثا/ الإبعاد المعرفية للمنظمات الذكية

تهدف المنظمات الذكية لإيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية في مجال الأعمال على مستوى المنظمة ككل بغية تحقيق مستوى الذكاء التنظيمي، ومن هنا ازداد الاهتمام بموضوع المنظمات الذكية بكل ما تحمله من مضامين وإبعاد وصولا إلى إيجاد النماذج التطبيقية لها في منظمات الأعمال ذات التوجهات الذكاء المنظمي المعاصر لتحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية المتوخاة في إيجاد الإبعاد وإدامتها، ونظرا للمفاهيم الفكرية والمعرفية للمنظمة الذكية والتي يمكن وصفها حقلا علميا ومعرفيا معاصرا في مجال الفكر التنظيمي وانسجاما مع أهداف الدراسة الحالية ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع تبين بان العديد من الباحثين تطرقوا إلى الإبعاد الفكرية للمنظمة الذكية ولكن وفق تقسيمات عدة، وبهذا فقد وصف (Ercetin, 2007:150) مجموعة من الإبعاد التي لها أهمية كبيرة في عمل المنظمات من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات الذكية وان هذه الإبعاد هي (السرعة في الاستجابة، التكيف مع التغيرات، المرونة في العمليات، القدرة على اكتشاف الأخطاء، القدرة على الرؤية، الاتصال الفعال مع أصحاب المصلحة) في حين أشار (Filos, 2005:5) إلى خمسة إبعاد والتي عدها إستراتيجية وحساسة للسلوك السريع للمنظمة الذكية وهي (التركيز على الزبائن، والالتزام بالتعاون المنظمي داخليا ومع المنظمات الأخرى، والتنظيم للتحكم في التغيير وحالات عدم التأكد، وتعظيم تأثير الأفراد (الثقافة الريادية)، والمعرفة (رأس المال الفكري). فيما عده (Albrecht, 2003) إبعاد المنظمة الذكية تتمثل (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي) وبهذا فان التعرض لمضمون المنظمة الذكية عن طريق إبعادها بغية تسليط الضوء على الإبعاد الأربعة التي تحدد وتوضح لنا المفهوم المنظمي والجوهري للمنظمة الذكية.



- يتفق الباحث مع ما ذهب إليه (Schwaninger, 2001) والتي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة التي أوضحها في نموذج متكامل للمنظمة الذكية وفي تحديد هذه الأبعاد الأربعة المتمثلة بـ (التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، البراعة) وذلك للعديد من الأسباب، وهي:
- 1- اتفاق أكثر الباحثين على تحديد هذه الأبعاد والتي تعد جوهر المنظمة الذكية وتمييزها عن المنظمات الأخرى.
 - 2- تمثل الخصائص الرئيسية والجوهرية لحقل الفكر التنظيمي للمنظمات الذكية.
 - 3- يمكن عدّها أبعاداً تنظيمية بمنظورها الإستراتيجي تستهدف التجديد والإبداع ومواكبة النجاحات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتمثلة بخلق وبناء نموذج المنظمات الذكية من خلال القدرات الفكرية والمعرفية البشرية التي يمتلكها الأفراد في المنظمة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

تمهيد

تحقيقاً لمتطلبات منهجية الدراسة وبيان مدى سريان أنموذجها واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، يعرض هذا الفصل وصفاً تحليلياً للمتغيرات، وتفسيراً لطبيعة علاقات الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات باعتماد مجموعة من البرامج الإحصائية المناسبة (Data Analysis, SPSS, AMOS)

المبحث الأول

اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط والتأثير

تمهيد

يهدف هذا المبحث الى قياس علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إستراتيجية ريادية الأعمال) والمتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) .

اولاً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية ريادية الأعمال (CES) وتطوير المنظمات الذكية (IOD) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، في الشركات المبحوثة ، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية (0.785) وبدلالة معنوية، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات المنبثقة منها.

الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وتطوير المنظمات الذكية

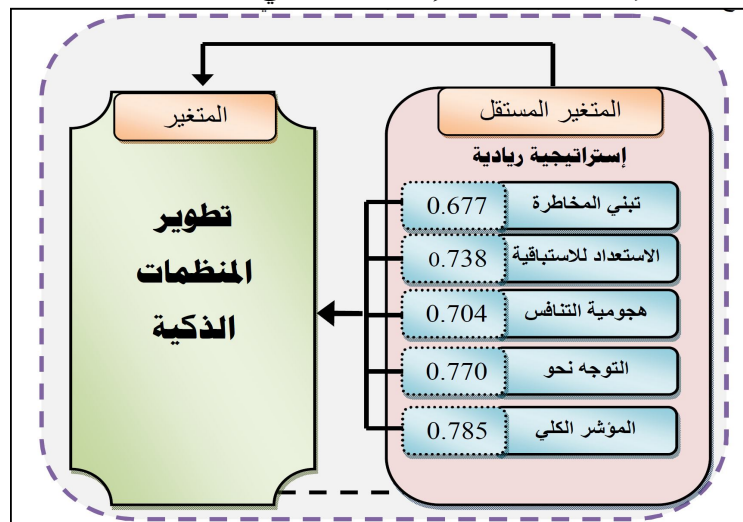
IQD	HRC	PP	A	S	K		
					1		
						Sig. (2-tailed)	R
					308	N	
				1	0.758**		
					0.000	Sig. (2-tailed)	P
				308	308	N	
			1	0.859**	0.731**		
				0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	C
			308	308	308	N	
		1	0.757**	0.844**	0.808**		I



			0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
		308	308	308	308	N	
	1	0.924**	0.917**	0.946**	0.889**		
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	CES
	308	308	308	308	308	N	
1	0.785**	0.770**	0.704**	0.738**	0.677**		
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	IQD
308	308	308	308	308	308	N	

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

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)
وكما يمكن توضيح العلاقات الواردة في الجدول (6) من خلال الشكل (9) الذي يتضمن خلاصة
لنتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء في الشركات المبحوثة .



الشكل (9) خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية
المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً/ اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير
يوضح الجدول (8) نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى معنوية تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في
تطوير المنظمات الذكية في الشركات المبحوثة ، إذ بلغت قيمة (F) (492.723) التي تعد قيمة عالية
المعنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة
(R2) (0.617)، وهذا يشير إلى ان إستراتيجية ريادية الأعمال يفسر ما قيمته (61.7%) من
المتغير المستجيب والمتمثل بتطوير المنظمات الذكية، وقد كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين
المتغيرين كالآتي:

$$IOD = \alpha + \beta_1 CES$$

(إستراتيجية ريادية الأعمال) (0.785) + (0.697) = تطوير المنظمات الذكية

وقد أسفر جدول تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة في الجدول (8)



الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) لأنموذج تأثير إستراتيجيه ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	492.723	45.302	1	45.305	Regression
		0.092	306	28.136	Residual
			307	73.442	Total
		Adjusted R2	R2	R	
		0.616	0.617	0.785	

• المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

ويوضح الجدول (9) معاملات الانحدار، التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري (إستراتيجية ريادية الأعمال) في تطوير المنظمات الذكية لشركات عينة الدراسة، وذلك وفقاً لقيمة (t) تحت مستوى (0.05).

الجدول (8) معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لإستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
(Constant)	1.346	0.129		10.444	0.000
إستراتيجية ريادية الأعمال	0.697	0.031	0.785	22.197	0.000

• المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

ان النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي، اما على مستوى الأبعاد فيلخص الجدول (10) مؤشرات التحليل على مستوى الأبعاد الفرعية وكالاتي :

1- حقق بعد تبني المخاطرة أثراً ذو دلالة معنوية في تطوير المنظمات الذكية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.609)، في حين كانت قيمة (β) (0.677)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{تبني المخاطرة} = (0.609) + (0.677) \text{ تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد تبني المخاطرة في الشركات المبحوثة يحدث تغييراً مقداره (0.677) في تطوير المنظمات الذكية، وإن المتغير المستقل (تبني المخاطرة) يفسر (45.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.458$) وهذا يعني أن (54.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

2- أظهر بعد الاستعداد للاستباقية أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية) في الشركات المبحوثة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقية (α) تعادل (0.565)، في حين كانت قيمة (β) (0.738)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:



(الاستعداد للاستباقية) (0.738) + (0.565) = تطوير المنظمات الذكية

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد الاستعداد للاستباقية يقود إلى تغيير مقداره (0.738) في تطوير المنظمات الذكية، وأن المتغير المستقل (الاستعداد للاستباقية) يفسر (54.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة (R²) وهذا يعني أن (45.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

3- حقق بعد هجومية التنافس أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما تؤثره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة (α) التي بلغت (0.534)، ثم قيمة المعلمة (β) (0.704)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

(هجومية التنافس) (0.704) + (0.534) = تطوير المنظمات الذكية

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد هجومية التنافس يحدث تغييراً مقداره (0.704) في تطوير المنظمات الذكية، وأن المتغير المستقل (هجومية التنافس) يفسر (49.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة (R²) وهذا يعني أن (50.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

4- حقق بعد التوجه نحو الإبداعية أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما تؤثره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة (α) التي بلغت (0.662)، ثم قيمة المعلمة (β) (0.770)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

(التوجه نحو الإبداعية) (0.770) + (0.662) = تطوير المنظمات الذكية

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد هجومية التنافس يحدث تغييراً مقداره (0.770) في تطوير المنظمات الذكية، وأن المتغير المستقل (التوجه نحو الإبداعية) يفسر (59.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة (R²) وهذا يعني أن (40.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

5- حققت أبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذه العوامل مع تطوير المنظمات الذكية (1.323)، وبهذا يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$IQD = \alpha + \beta_1 R + \beta_2 P + \beta_3 C + \beta_4 I$$

$$IOD = 1.323 + 0.060(R) + 0.144(P) + 0.191(C) + 0.455(I)$$

(الاستعداد للاستباقية) + 0.144 (تبني المخاطرة) + 1.323 = تطوير المنظمات الذكية
(التوجه نحو الإبداعية) + 0.455 (هجومية التنافس) + 0.191

وتفسر الإبعاد معاً (62.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.623) وهذا يعني أن (37.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.



الجدول (9) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية

الدلالة		β			α	R2	P	df	F	
دالة على مستوى (0.05)		0.677			0.609	0.458	0.000	1,306	258.929	تبني المخاطرة (R)
دالة على مستوى (0.05)		0.738			0.565	0.545	0.000	1,306	3.65.885	الاستعداد للاستباقية (P)
دالة على مستوى (0.05)		0.704			0.534	0.495	0.000	1,306	299.840	هجومية التنافس (C)
دالة على مستوى (0.05)		0.770			0.662	0.593	0.000	1,306	445.867	التوجه نحو الابداعية (I)
دالة على مستوى (0.01)	0.060	0.144	0.191	0.455	1.323	0.623	0.003	4,303	130.075	الابعاد مجتمعة

• المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية انفة الذكر يتضح أن جميع إبعاد إستراتيجية ريادية الأعمال كان لها أثراً معنوياً جوهرياً في تطوير المنظمات الذكية وهذا يثبت صحة الفرضية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

1. ان مفهوم إستراتيجية ريادية الأعمال يعد من المفاهيم الحديثة كمفهوم والقديمة كتطبيق (جذوره قديمة)، لقلّة ما كتب فيها (على حد علم الباحث) والتي تحتاج الى رعاية خاصة لما لها من اثر كبير ومهم في تنمية القدرات والإمكانيات للموارد البشرية، مما ينعكس بالإيجاب على إمكانيات المنظمة.

2. افصحت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على المستوى الكلي، اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (استراتيجية ريادية الاعمال، تطوير المنظمات الذكية) وهذا يشير الى انه كلما تم تزايد الاهتمام واستخدام استراتيجية ريادية الاعمال كلما ارتفعت القدرة على تطوير المنظمات الذكية .

(1) تولي شركات الاتصالات المتنقلة اهتماما كبيرا باستراتيجية ريادية الاعمال ، بوصفها وسائل مهمة لنقل المهارات والمعرفة التي تعزز من تطوير النموذج المنظمات الذكية.

(2) ان العاملون في شركات الاتصالات المتنقلة يدركون مسؤولياتهم بشكل دقيق ، وهذا ما يعكس ديمومة نشاطات الآخرين، كما انهم يدركون اهمية دورهم في ممارسات العمل، واثّر ذلك على الاداء بشكل عام.

(3) تؤثر استراتيجية ريادية الاعمال وابعادها في تطوير المنظمات الذكية ، بشكل متفاوت بالنسبة للمقاييس (ضمن عينة البحث)، ومن هنا نستنتج بان لدى افراد العينة ثقة مطلقة بان تطبيق استراتيجية ريادية الاعمال وابعادها، سيؤدي الى رفع كفاءاتهم ومهاراتهم وقدرتهم على تطوير .



(4) اجتاز المخطط الفرضي للبحث والذي تم تحويله الى انموذج فرضي وفق اسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، اجتاز مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي وتراوحت قيمة المؤشرات بين (حالات القبول او القبول الجيد) للنموذج ، ومن ذلك نستنتج بان النموذج الفرضي مقبول هيكليا طبقا لهذه المؤشرات ، كذلك فهو مقبول احصائيا طبقا لعلاقات الانحدار، ومن هنا فيمكن اعتماد هذا الانموذج .

ثانيا. التوصيات

- (1) ضرورة تبني أسلوب إستراتيجية ريادية الأعمال بشكل فاعل .
- (2) وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير المنظمات الذكية .
- (3) ضرورة قيام المنظمات باستثمار إستراتيجية ريادية الأعمال استثمارا امثلا في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق التطور لنموذج المنظمات الذكية .
- (4) نظرا لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في منظمات أخرى وعينة أوسع، من اجل الوصول الى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية .
- (5) تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في صياغة استراتيجية ريادية الاعمال وعملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يرفع من روحهم المعنوية، ويعزز أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويحفز قدراتهم البشرية والإبداعية، ويحسن مستويات أدائهم في مجال تطوير منظماتهم الذكية .
- (6) يفرض الواقع النظري والميداني قيام شركات الاتصالات المتنقلة بتبني مفهوم الإستراتيجية الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، المنافسة الهجومية، والتوجه نحو الإبداعية) بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه الشركات في ظل بيئة متزايدة التعقيد، وبما يعزز من قدرتها في التعامل مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيرات الملائمة قبل المنافسين .
- (7) تعزيز منطوق الثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيمية التي تساهم في صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال والتي بدورها ان تساهم في بناء منظمة ذكية .

المصادر والمراجع

أولاً/ المصادر العربية القرآن الكريم

1. جلاب، إحسان دهش (2011) " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
2. الحدراوي ، حامد كريم (2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال للمعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 27 (10).
3. داود، فضيلة سلمان (2011) "تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال " دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ص 158-



4. العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
5. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين، (2010) "تطور إدارة الموارد البشرية" دار اليازوري، عمان: الأردن .
6. العطوي، عامر علي (2009) "نحو منظمات ذكية" دراسة مسحية لأراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية "مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - المجلد (11) العدد (1) لسنة (2009) .
7. العنزي، سعد علي (2015) "نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات)" نشر وتوزيع مكتبة السيسبان، بغداد - الوزيرية .
8. العنزي، سعد علي و احمد علي صالح (2009) " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - الأردن
9. القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون (2014) " الإدارة الإستراتيجية .نظريات . مداخل . أمثلة وقضايا معاصرة " الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان
10. الكبيسي، صلاح الدين عواد، تاثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 67، 2012.
11. اللامي، غسان قاسم، وحسين، يسرى محمد، قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية فلسطين ميريديان وعشتار شيراتون -دراسة مقارنة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، 2009.
12. مبارك، مجدي عوض، 2009 " الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
13. نديم، عدي زهير محمود (2013) " قدرات وأدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحسين منظومة تفكير وتعلم الفريق: بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العراق " أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد .قسم إدارة الأعمال.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. A Kpomi, Margaret Emaleretam ,2008, Entrepreneurship among Graduates -to-be of Business Management Faculties and Economic Development in Nigeria ,European Journal of Economics Finance and administratrative Sciences ,ISSN, Issue, 14.
2. Adegbite, S.A; Ilori, M.O; Irefin, I.A; Abereijo, I.O and Aderemi, H.O.S, (2007), "Evaluation of the impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol.3, No.1: 1-22.
3. Adnisi, Mandla: 2003 "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, market Orientation ,Organisational Flexiblity and Jop Satisfaction", thesis in Universtiy of Pretoria etd-MP. P. 44
4. Agrawal, G.R (2002) Human Resource Development in Nepal, M.K .publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal .



5. Ahmadi, Mohammad and Ranjbari, Meisam" Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement (A case study research)" 2013 TJEAS Journal-2013-3-13/1311-1317
6. Akgun,, Ali E.;; Kecking,, Halite & Byrne,, John,, ((2012)),, Organizational emotional Memory, Management Decision,, Vol.. 50 No.. 1,, pp.. 95--114
7. Albrecht, K. (2002). " Organizational intelligence & Knowledge Management : Thinking Outside the Silos " Executive white paper , Online at :<http://www.KarlAlbrecht.com>
8. Albrecht, K. (2003)." Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at: http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf
9. Albrecht, K. (2003)." Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at: http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf
10. Alderman, Delton, (2011)" Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference
11. Al-Hadrawi ,Hamid kareem , Alsahalany , Abbas , Alshemary ,Mohammed, Influence of Knowledge Cartels in promoting Knowledge Monopoly in Medical Field An empirical study in Baghdad hospital ,Islamic University Journal,Issue27 ,2014.
12. Alipour , Farhad & Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi ,2013" Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors" . Journal of American Science,p 141-150 <http://www.americanscience.org>
13. Antwi. K.B . Analoui. F & UK, Bradford ,(2008)" Challenges in building the capacity of human resource development in decentralized local Governments" Management Research News ,Vol. 31 No. 7, 2008
14. Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London.
15. Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, P. 11.
16. Awad , Elias M. &Ghaziri , Hassan M. , (2004) , " Knowledge Management " , Pearson Education International . Prentice , Hall
17. Awang, Amran et al, " The Effect of Knowledge and Networking on Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Agro-Based Enterprises: Role of Technology , Strategy and Perceived Environment " International Journal of Economics and Business Modeling, Vol.2,Issue2, 2011.
18. Bakhshian, F. Hamidi, M. Ezati " Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers" The Journal of Mathematics and Computer Science Vol.3 No.4 (2011) 413 - 421
19. Bakhshian. A, Hamidi. F, Ezati. M, (2011)," Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science, Vol.3 No.4 .
20. Bakhshian.A,hamidi.F,ezaati.M,(2011) "Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers" ,The Journal of Mathematics and Computer Science Vol.3No.4,p.415-418.
21. Balgobind, Prabeen, (2007), The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria, P. 14.
22. Barleet ,C.and Ghoshal ,S.1989.Managing A cross Borders.



23. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane: 2012 " Entrepreneurship, Successfully launching new ventures" 2ed prentice-Hill
24. Bassellier, Gevevifeve; Reich, B.H and Basat, Izakbenet, (2001), "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model", Journal of Management information System, Vol. 17,
25. Belinda Luke ,2009,"Strategic Entrepreneurship in New Zealand's State-Owned Enterprises : Underling Elements and Financial Implications ,Auckland university of Technology .
26. Belinda Luke,2009,"Strategic Entrepreneurship in New Zealand s State-Owned Enterprises: Underling Elements and Financial Implications Auckland university of Technology.
27. Berghman, Liselore, 2006, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
28. Birkinshaw ,J.,(1997)," Entrepreneurship in Multination Corporations: The Characteristics Of Subsidiary Inttiatives", S. A. Zahra and J. Covin, "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship—Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analy- sis," Journal of Business Venturing, Vol. 10, No. 1, 1995, pp. 43-58.
29. Bleed,, R.. ((2004)),, A Learning Organization,, ((Online)) Available at: <http://www.Dist.Maricpa.ed>
30. Bodwell, Wendy& Chermack, Thomas J.(2010) "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning" Technological Forecasting & Social Change journal.
31. Bodwell, Wendy& Chermack, Thomas J.(2010) "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning" Technological Forecasting & Social Change journal.
32. Bolton ,B. and Thompson ,J.2000"Entepreneurs:Talant,Temperament, Technique .Butter Worth-Heinemann.
33. Borch,odd JarI,2004 , Building Dynamic Capabilities for Strategic Entrepreneurship in SMEs, NCSB 2004 Conference,13the Nordic conference on Small Business Research .
34. Bostjan, Antoncic,(2003)," Risk Tacking In Lntra Preneurship Translating The Individual Leval Risk Aversion In To The Or Ganizational Risk Tacking " , Gournal Of Enter Prising Culture . vo1. No.1.
35. Bouwhuis , Don G,, ((2006)),, Perception and interpretation of internet information : accessibility,, validity and trust,, Information,, Communication & Ethics in Society,, Vol. 4 No.. 1 January,, pp.. 7--16..
36. Bratianu , constantin . Simona ,Vasilache and Ionela , Jianu (2012) " IN SEARCH OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS " Academy