

المنظمات الريادية الناجحة وأثرها في تعزيز استراتيجية التمايز

دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء والعاملين في ديوان محافظة "النجف الأشرف"

م. ميادة حياوي مهدي

المقدمة:

تنتم البيئة المحيطة بالمنظمات بالتغير الدائم، وعدم الاستقرار، واشتداد حدة المنافسة، لذلك من الضروري قيام المنظمات بتطوير هياكلها وانظمتها، وأساليب إدارتها وأنشطتها، وتحسينها من ناحية، وفيما يتعلق بجداراتها الجوهرية من ناحية أخرى.

وتمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا يطلق عليه بالريادة الخارجية، وإن التغييرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية على مستوى العالم قد زادت درجة المخاطرة والغموض بالنسبة للمنظمات الريادية في ظل ما أحدثته العولمة والانفتاح الاقتصادي من منافسة شديدة بين منظمات الأعمال اليوم من خلال التنبؤ بكيفية تحقيق النمو في الأسواق وتطوير المنتجات، فيأتي هنا دور استراتيجية التمايز في تحقيق ذلك، من خلال الجدارة الجوهرية الذي يؤدي إلى تحسين كبير في أداء المنظمات الريادية ويعزز من مقدرات ومهارات العاملين والرياديين فيها فضلاً عن قيم العمل التي تكون ذات أهمية كبيرة في المنظمات الريادية وتشجيع وتحفيز العاملين فيها من أجل تقديم أفضل المنتجات إلى الزبائن، فضلاً عن المسؤولية الاجتماعية التي تعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.

وجرى تقسيم البحث إلى ثلاث مباحث، تناول الأول منهجية البحث والدراسات السابقة في حين تناول الثاني الجانب النظري للبحث، وأما المبحث الثالث فاختص بالجانب العملي للبحث، وختم البحث بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث:

- منهجية البحث: Methodology

١-١: مشكلة البحث: Research Problem

رغم التطورات والتعقيدات في المنظمات المحيطة وتسارع التغييرات فيها، فلا يزال التفكير في مواجهتها وما ينشأ عنها من فرص وتهديدات، كما هو الحال في تعزيز موقفها التنافسي وزيادة قدراتها على اكتشاف فرص أعمال سوقية جديدة ومجدية بقصد استثمارها هو اهم ما يسيطر على تفكير المدراء وقراراتهم في معظم المنظمات . وهذا الأمر ادى الى ضرورة قيام المنظمات بتعزيز الريادة في اعمالها وتحسين ما تمتلكه التمايز في منتجاتها لتحقيق النمو والازدهار في اعمالها. وهذا الأمر يؤدي الى مشكلة واضحة يجب دراستها وبحثها ويمكن صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما درجة توفر استخدام ابعاد المنظمات الريادية في المراكز البحثية؟
- ٢- ما مدى امتلاك المنظمات لاستراتيجية التمايز من وجهة نظر افراد العينة ؟
- ٣- هل توجد هناك علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المنظمات الريادية وابعاد التمايز ؟

١-٢: أهمية البحث: Research Importance

ان تعزيز الريادة في المنظمات يبين على انها منظمات ذات طابع ابداعي وتكنولوجي متميز لتقديم افضل المنتجات والخدمات للمدى البعيد وكذلك تعزيز استراتيجية التمايز، وتأتي أهمية البحث من خلال التركيز على الريادة هو احد المواضيع الإدارية المعاصرة التي يجب على المنظمات القائمة ان تأخذها بعين الاعتبار، وكذلك الأمر بالنسبة لموضوع التمايز اللازمة للمنظمات لتساعدها على البقاء والتطور والازدهار.

١-٣: أهداف البحث : Research Objective

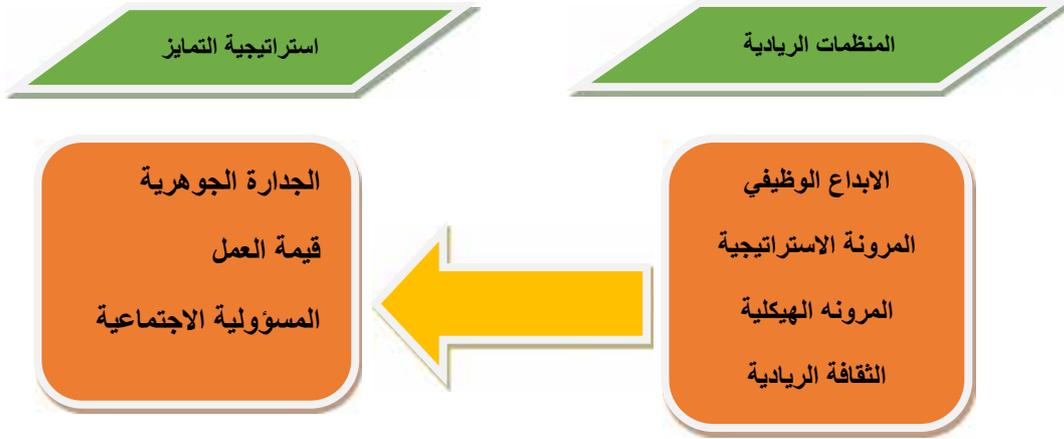
تناول البحث في جانبية النظري والميداني الى دراسة المتغيرين (المنظمات الريادية، استراتيجية التمايز) والعلاقة والاثر بينهما لتحقيق الأهداف الآتية :

١- التعرف على مدى الاتفاق بين الآراء في المراكز البحثية حول تأثير المنظمات الريادية في تعزيز استراتيجية التمايز .

٢- التعرف على دور التأثير المعنوي لأبعاد المنظمات الريادية في تبني التمايز .

١-٤: أنموذج البحث الفرضي Hypothetical Research Model:

في ضوء مشكلة البحث بنيت فكرة أنموذج البحث على متغيرين هما المتغير الأول هو المنظمات الريادية وتعد متغيرا مستقلا، والمتغير الثاني هو عوامل التمايز وتعد متغيرا تابعا، وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) أنموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة

٥-١: فرضيات البحث: Research Hypothesis

في إطار مشكلة ونموذج وحدود البحث تم تطوير الفرضيات الآتية:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المنظمات الريادية وابعاد عوامل التميز (الجدارة الجوهرية، قيمة

العمل، المسؤولية الاجتماعية)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H11: توجد علاقة ارتباط معنوية بين " المنظمات الريادية" وعوامل التميز (الجدارة الجوهرية)

H12: توجد علاقة ارتباط معنوية بين " المنظمات الريادية" وعوامل التميز (قيمة العمل)

H13: توجد علاقة ارتباط معنوية بين " المنظمات الريادية" وعوامل التميز (مسؤولية الاجتماعية)

H2: توجد علاقة اثر معنوية بين المنظمات الريادية وابعاد عوامل التميز (الجدارة الجوهرية، قيمة العمل،

المسؤولية الاجتماعية) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H21: توجد علاقة اثر معنوية بين " المنظمات الريادية" وعوامل التميز (الجدارة الجوهرية)

H22: توجد علاقة اثر معنوية بين " المنظمات الريادية" وعوامل التميز (قيمة العمل)

H23: توجد علاقة اثر معنوية بين " المنظمات الريادية" وعوامل التميز (مسؤولية الاجتماعية)

٦-١: حدود البحث:

١- الحدود العلمية: تركزت الحدود العلمية لدراسة المنظمات الريادية وابعادها ودراسة استراتيجية التمايز وابعادها.

٢- الحدود الزمانية: وتتمثل بفترة الدراسة البحثية التي احتاجتها الباحثة للتوصل الى النتائج والتي امتدت من (٢٠١٨/٤/٢) لغاية (٢٠١٨/٥/٣).

٣- الحدود المكانية: وقع اختيار الباحثة على ديوان محافظة النجف كمجتمع للبحث وتمثلت عينة البحث بالمدراء والموظفين وتم توزيع (٣٠) على نموذج العينة
٧-١: مقاييس البحث:

نظرا لقلة البحوث التطبيقية في جانب العلاقة بين المنظمات الريادية واستراتيجية التمايز فقد حاولت الباحثة بذل جهد كبير في تطوير اداة القياس وفق المعطيات النظرية والإجرائية، وبما يتيح من بحوث واستخدمت اداة القياس وفق مقياس (Likert) .اتفق تماما= ٥،،اتفق = ٤، محايد = ٣، لا اتفق = ٢، لا اتفق تماما= ١، ويبين الجدول (١) اداة القياس والمصادر المعتمدة.

جدول (١) المقاييس المعتمدة في البحث

ت	المتغيرات	الفقرات	الاساس المعتمد في صياغة الفقرات
١-	المنظمات الريادية	١٦	Kuratko and Hisrich، ٢٠١٥، ، others
٢-	استراتيجية التمايز	١٢	(Lockwood,2004) (Bribi,2008)

المصدر: إعداد الباحثة

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث Research Framework

خصص المبحث الثاني من البحث لعرض ومناقشة الأطر النظرية لموضوع المنظمات الريادية واستراتيجية التمايز لمنظمات الأعمال وذلك في إطار الفقرات الآتية:

٢-١ المنظمات الريادية: النشأة والمفهوم (Entrepreneurial corporation)

ان المنظمات الريادية في يومنا هذا لا تنمو ولا تتطور من خلال تزايد عدد العاملين فيها، بقدر ما يتأثر نموها وتطورها من خلال بحثها المستمر عن مواردها محليا ودوليا بشكل يخفض من تكلفة السلع والخدمات التي تنتجها تلك المنظمات.

وان عبارة المنظمات الريادية تشمل مبدأي (الشروع، النمو)، ومن جانب اخر فان المورد الاساسي الخاص بهذه المنظمات هو ما تراكم من معرفة عبر حياتها في سوق العمل .

وتشعر المنظمات الريادية بالقلق نتيجة مجموعة من العوامل البيئية التي تعيشها كتقلبات الأعمال، والمرور بالدورة الاقتصادية (الازدهار والانكماش) والتي تتعكس اثارها على سعي المنظمات الريادية في التقرب من اسوق المستهدف. (Dettwiler et.al,2006:33)

وكما اوضح (Lumpkin & Dess ,1995:135) ان توجه المنظمات الريادية الى الارتباط بالإبداعية وتقبل الخطر والممارسات والاستراتيجيات. والريادة بشكل عام ظاهرة سلوكية لدى كل المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد ما بين درجة المحافظة العالية الى الريادة. وتعد المنظمات الريادية الصغيرة والمتوسطة ذات مخاطرة وابداعية ومبادأة وعلى العكس المنظمات الصغيرة والمتوسطة تتجنب المخاطرة وتكون اقل ابداعية. ولقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم المنظمات الريادية حيث قدم ميلر مفهوما للمنظمة الريادية يحوي توجهها تسويقيا ورياديا على انها "تلك المنظمة التي تتعهد بابتكار منتج تسويقي جديد، وتبادر الى مشروعات فيها روح المخاطرة، وتأتي دائما بالمبتكر والمفيد وتطرح بمنافسيها . (Miller,1983) ويعرفها الباحثان (kuratko and Richard,2001:14) "بأنها المنظمة التي يتولد لديها اكثر من ابتكار في الاعمال والقدرة على اخذ المخاطرة ، ودفع الافراد لديها للإبداع والابتكار " وكذلك عرفها الباحثان (Robert and Juan,2001) "هي المنظمة التي تنتج عن الابتكار

سواء أكان لمنتجات جديدة ام طرق انتاج جديدة ام اسواق جديدة ام نماذج جديدة من الاعمال والمداخل ، وان الابتكار يأتي من الحاجات الجديدة للزبائن ، والذي ينتج عن قيمة مضافة للزبائن تساعد في تحقيق واشباع حاجاتهم. أما (Carpenter Sander,2009: 405) فعرّفها "بأنها المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة". في حين عرفها (Griffin,2005:305) "بأنها القدرة على عملية تنظيم وتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطرة الجديدة" وأشار الى الدور الاقتصادي الذي تلعبه المنظمات الريادية في الاقتصاد القومي وان احتمالية الفشل والنجاح في هذه المنظمات متساوية. وأوضحا (Harvey & Donalde, 2000:9) تهدف منظمات القرن الحادي والعشرين، لأن تكون منظمات ريادية في تقويم الأعمال، وتحديد مواصفاتها بالسرعة، وإدراك الجودة، وولاء العاملين والاتجاه نحو الزبون والاستقلالية، ويمكن توضيحها بشكل مختصر:

١-السرعة: أي أن المنظمة تستجيب بشكل سريع لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات والظروف التي تجري عليها الداخلية والخارجية في سرعة الإبداع والابتكار.

٢-إدراك الجودة: وتعني أن على المنظمة الالتزام التام بالجودة سواء كانت منتجات أم خدمات.

٣-مثابرة العاملين: وتشير إلى إضافة قيمة ايجابية للمنظمة الريادية من خلال الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة والقدرات الإدارية والفنية والولاء للمنظمة.

٤-الاتجاه للزبائن: من خلال تلبية حاجات الزبائن الحاليين ورغباتهم والمحافظة على ولائهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، والبحث عن زبائن جدد للحصول على أسواق جديدة لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة.

٥-الاستقلالية: تعني إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات لتكون أكثر حرية في العمل.

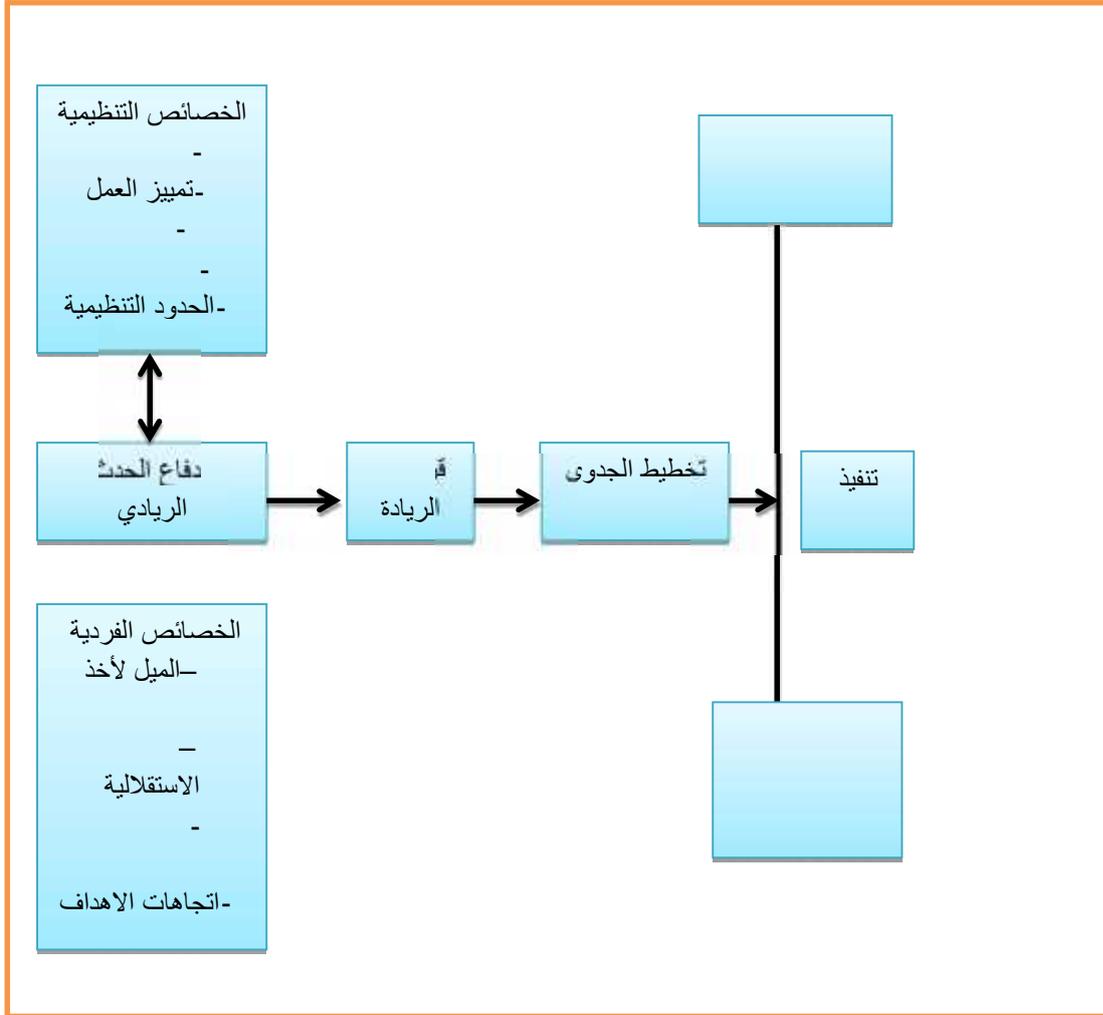
وكذلك اشار (Davidson,2000:15) الى انها" المنظمات التي تعمل على ايجاد مخاطرة جديدة وتنفيذ تكنولوجيا جديدة" وقسمها الى نوعين:

- منظمات ترتبط بالابتكار والنمو.

- منظمات ترتبط بالمنتجات وهي الربحية والقيمة المضافة.

٢-٢ المنظمات الريادية والحدث الريادي:

يشير جيفري وزملائه (Jeffery,s.&Hornsby,D.,D.k.R.M.,1993:25-41) الى طبيعة النموذج الذي تتبلور من خلاله المنظمة الريادية بالإضافة الى الخصائص والسمات التي يتمتع بها المديرون والعاملون في مثل هذه المنظمات وان الاندفاع للحدث الريادي يتأثر بعوامل عديدة مرتبطة بالبيئة التنافسية المحيطة وذلك وفق متطلبات السوق وحاجات ورغبات الزبائن لمثل هذا المنتج الجديد.



الشكل (٢) العلاقة بين المنظمات الريادية والحدث الريادي

Source: Jeffery, S. and Hornsby ,D., D. k .,R,M. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship process. Entrepreneurship: theory & practice ,vol.10 (1): 25-41, p.31.

ويظهر في الشكل ان عناصر المناخ والتغيير التنظيمي يؤثران ويدفعان نحو الريادة الداخلية للمنظمة من خلال ابراز الخصائص الفردية والمحتوى الريادي وبالتالي انعكاسها على اندفاع الحدث الريادي.
٢-٣ ابعاد المنظمات الريادية:

أولاً : الإبداع الوظيفي:

الابداع الوظيفي من الامور الهامه بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة واصبح تشجيع الابداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الاهداف التي تسعى اليها العديد من المنظمات،وقد ازدادت اهمية الابداع الوظيفي في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة الى الابداع تجنباً لخطر الزوال. (العميان ,2005:389) ويعرف الابداع الوظيفي بأنه" تبني افكار جديدة او سلوك جديد ،بالنسبة لمجال صناعة المنظمة ، وسوقها وبيئتها العامة" (Daft,1992) .

ثانياً: المرونة الاستراتيجية:

تعرف المرونة الاستراتيجية على انها تحديد امكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطط اللعبة، او الغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم (Harrigan, ١٩٨٥:٦٠) غير جذاب كما هو الحال في الماضي. وتعرف المرونة الاستراتيجية بانها ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها (Hurry,1992:212) وهناك اهمية للمرونة الاستراتيجية وهي:

أ- المساهمة في زيادة امكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية (Ussahawanitchakit & Sriboonlue,2011:162-165)

ب-توليد الامكانات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الازمات .

ت-تساعد المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او الاداء، والالتزام بعيد الامد بالموارد وخطة العمل .

ث-تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل (Hitt et al,1998 : 22-42) & (Zhang,2006:85-87).

ثالثاً: المرونة الهيكلية:

تعني قدرة نظام العمل المؤسسي على التغيير مع التطورات العصرية المصاحبة، والذي يمكن ايضا تحقيقه من خلال دمج اقسام داخلية للعمل بشكل فرق قد تؤدي جلسات للعمل على وضع خطط عمل جماعية جديدة، ان المنظمات اللامركزية تظهر تطورات السوق من (Kirikova,2006:121). خلال عملية عقلانية قانونية التي تتداخل على جميع مستويات المؤسسة ومختلف الاقسام والوظائف فيها ، لذا فإن التوسع باللامركزية اعطى سلطة اتخاذ القرار وانواع مختلفة من اليات الرقابة لتظهر بشكل تفاعلي والميل الى اعطاء الاشراف المباشر وزيادة الديمقراطية في العملية الهيكلية لاتخاذ القرارات في المنظمة مما يزيد من ابداع وابتكار الموظفين في التعبير عن افكارهم وتطبيقها، وليشهد المدراء والموظفين على افكارهم دون المرور من خلال المستويات الهرمية وبالتالي خلق (Al tinay, 2004) الشعور بالانتماء للمنظمة.

رابعاً: الثقافة الريادية:

ان وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً اساسياً ضمن اطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على ان لا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في ايجاد منتجات وخدمات جديدة او عمليات وانشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عال من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة (Hitt and others,2001:50). وأشار (Darity,2007) الى ان مفهوم الثقافة يختلف من بلد الى آخر حسب التعليم، وهناك دور للمرأة في

تحقيق الثقافة وكذلك التطور الاقتصادي وتقليل الهجرة الى الخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي لم تلقى اهتماماً في الشركة لذا على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الافراد والتي بالتالي تعزز اداءها مع المنافسين .

٤: استراتيجيات التميز : difference Strategic

تستند استراتيجية التميز إلى قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة منها الجودة المتميزة ، خدمة الزبون ، التصميم ، العلاقات الوطيدة مع الموردين ، الإعلان المؤثر... الخ، وأوضح (Porter) إن استراتيجية التميز لا تعني إن المنظمة لا تعير الاهتمام لتخفيض الكلفة إذ إن ذلك ليس هو الغرض الرئيس م هذه الاستراتيجية وان العلاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز هي علاقة تبادلية ذلك إن النشاطات المطلوبة لبلوغ التمايز (لاسيما البحث والتطوير وتصميم المنتج) تستدعي الإنفاق ويتوجب على المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية إن تحاول تخفيض التكاليف في الجوانب غير ذات الصلة المباشرة بمصدر التمايز إن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف بشكل رئيسي على تقييم الزبون لخصائص الخدمة المقدمة له والتي تجعل منه متميزا (Porter,1980:306) وتؤسس استراتيجية التميز على تميز المشتريين بشي ما يكون مختلفا أو متفردا والذي يجعل خدمة المنظمة متميزة عن تلك الخاصة بالمنافسين (ديفيد و روبرت، ٢٠٠٨: ٣٢٢) ،حيث تبني هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجاتها أو خدمات المنظمة عن باقي المنتجات والخدمات المعروضة في السوق ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر وحسب (Levitt) كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد ، كما يجب أن يكون الزبون مقدر لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه ، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز (Levitt,1986:49) ، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك ، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول

الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الاستراتيجية وجود بعض الشروط منها: - أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات ووجود عدد كبير من المنافسين. وبهذا الصدد فقد عرفت استراتيجية التميز بأنها "استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه (Porter,1990:39)، إما (القحطاني، ٢٠١٠:١٤٤) فقد عرفها على أنها " ويقصد بها قدرة قيادات المصارف المبحوثة وقابليتها على استثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها وقدراتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها ، والمحافظة على ديمومتها من خلال بناء الجدارة الأساسية ، وتطوير علاقتها مع الأطراف التي تتعامل معها ، لإضافة قيمة للخدمات المقدمة من قبلها " حيث يعتبر التميز بمثابة الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج مرضية مختلف الأطراف من زبائن، عمال ، مساهمين...الخ، وتنسحب الممارسة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها(Iriparne,2005:4) إن هذه العوامل تقع تحت طائلة إدارة التميز التي يقصد بها " هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة لان السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المعلومات الذكية (Smart Orgs) ، انظر الشكل (٢) النموذج التحليلي لإدارة التميز

٥- نظام متطور للجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفاتها.

٦- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.

٧- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم عوامل التميز ونتائجها

٢-٥: عوامل التميز : Factors Strategic

من أبرز العوامل التي اعتمدت في هذا البحث هي:
أولاً: الجدارة الجوهرية:

تشير الجدارة الجوهرية أو كما يسميها (Wheelen& Hunger,2004: ١٤٣) القابلية الجوهرية أو قابلية المنظمة إلى التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة لاسيما ما يتصل منها بالتنسيق بين مهارات الإنتاج وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة ، ويقصد بها (Ana&Guan,2002:3) " هي مزيج من الإمكانيات والقدرات التي يصعب أحيانا تقليدها أو كشفها والتي تدفع المنظمات التي تتميز عن مثيلاتها وتنقسم الجدارات إلى نوعين:

١- جدارات فردية: وهي المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي تجعلهم يشاركون في الرؤى، والأهداف، والتوجهات المستقلة، وتولد لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار .

٢- جدارات تنظيمية: هي تلك الجدارات التي تشتمل على مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود إلى المنظمة نفسها (Ana&Guan,2002:4) ، وتأتي هذه الجدارات مضمنة في العمليات وأنظمة المنظمة المنغمسة في كل أعضائها وتراكيبيها ، وهي تميل إلى البقاء في المنظمة حتى عندما يترك الأفراد منظماتهم وتعد الجدارات المتعلقة بالمنظمة مجموعة المصادر والمهارات والقدرات التي تدفعها إلى الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي .

ثانياً: قيمة العمل:

تعتبر العامل المهم والنسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد الى حد بعيد السلوك الإداري في مجالات اتخاذ القرار وأساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم (Harvey,1992:44) وهي تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها وعلى وضع أهداف واضحة ومفهومة ،وتقديم ما لا تستطيع المنظمات المماثلة الأخرى تقديمه من السلع والخدمات، والقدرة على توفير مستلزمات العمل كافة، والتي يتم العمل من خلالها بسلاسة وبشكل منتظم، كل ذلك يحمل المخرجات التي تقدمها المنظمة، قيمة يقدرها الزبون المنتفع بها، ويندفع للحصول على ذلك المخرج أو

اقتنائه (Bresnahan,2004:3)

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية:

في السنوات الأخيرة أكدت الأطروحات الفكرية في مجال الأعمال بشكل كبير على المسؤولية الاجتماعية ، فإلى جانب الربح ينبغي على المنظمات أن تكون مسؤولة عن نشاطاتها في المجتمع ، واصل نجاحها يعتمد على مدى التزامها بالتوقعات الاجتماعية ، ومن ثم كسب دعم المجتمع بشكل دائم ، ويقصد بها " التزام طوعي لمنظمات الأعمال للإسهام في الأهداف البيئية والاجتماعية (Davis,1975:28) أما (Lockwood,2004,:1) فقد عرفها بأنها "الالتزام والتعهد الذي تقطعه المنظمة على نفسها تجاه المجتمع المخدوم من خلال الحفاظ على جودة العمل وحيياة العاملين، وعوائلهم . والانفتاح وتطبيق سياسة الشفافية والإفصاح والالتزام بضوابط إدارية متميزة، ينتج عنها تأثير إيجابياً على المجتمع بشكل عام، كذلك تعني الاستمرار في تطوير العلاقات مع ذوي العلاقة بالشركة داخلياً، وخارجياً، بناءً على أسس أخلاقية وبشكل مسئول كما تعني الاهتمام بالموظفين وتقديرهم وتحفيزهم، هذا إلى جانب الاهتمام بإيجاد تناسق وترابط بين القيم الأخلاقية والممارسات المهنية للمنظمة. في حين عبر عنها (Bribi,2008:٢٨) هي جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تأخذها الشركة بنظر العناية عند إدارة عملياتها وأنشطتها ذات العلاقة بأصحاب المصالح.

المبحث الثالث: نتائج التحليل والمناقشة:

يتضمن المبحث الثالث تحليل بيانات إجابات أفراد عينة البحث وعرض نتائج التحليل المتعلقة بالإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها، والتي تم التوصل إليها من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS)، من خلال إجابات أفراد عينة البحث البالغ عددهم (٣٠) موظفاً، تم اختيارهم من مجتمع البحث في ديوان محافظة النجف، حول متغيرات البحث الموسوم (المنظمات الريادية الناجحة واثرها بتعزيز استراتيجية التمايز لمنظمات الاعمال).

وصف وتحليل متغيرات البحث:

من أجل تسهيل عرض نتائج البحث، فقد تم تصنيفها تبعاً لتسلسل الأسئلة والفرضيات الواردة فيها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

- ما درجة توفر استخدام ابعاد المنظمات الريادية في المراكز البحثية؟

اذ يشير الجدول (٣) إلى نتائج تقديرات أفراد عينة البحث، حول درجة تطبيق أبعاد المنظمات الريادية المتمثلة ب(الابداع الوظيفي، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية) في ديوان محافظة النجف.

١-الابداع الوظيفي:

اشرت النتائج قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول لفقرات بعد الابداع الوظيفي انها تراوحت ما بين (١,٧٠-١,٦٠) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغيرالابداع الوظيفي بلغ (1.65) وانحراف معياري (٠,٦١) .

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لبعء الابداع الوظيفي (N=30)

الابداع الوظيفي	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعزز ادارة المنظمة الافكار المطروحة من قبل موظفيها لأثراء كافة المهام المناطة بهم	1	1.70	.596
تشجع ادارة المنظمة الآراء المقدمة من موظفيها لتحسين اساليب العمل الجيد	2	1.67	.606
تسعى ادارة المنظمة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير منتجاتها	3	1.60	.621
تسعى ادارة المنظمة لحل كافة المشاكل بطرق ابداعية	4	1.63	.615

متنوعة			
متوسط الابداع الوظيفي		1.65	0.61

٢- المرونة الاستراتيجية:

أشرت النتائج قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول لفقرات بعد المرونة الاستراتيجية انها تراوحت ما بين (٢,٠٠-١,٥٧) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغيرالمرونة الاستراتيجية بلغ (1.77) وانحراف معياري (٠,٦٣٨)

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لبعء المرونة الاستراتيجية (N=30)

المرونة الاستراتيجية	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرونة الاستراتيجية المتميزة	1	1.57	.504
تهتم المنظمة بتحديد الفرص في البيئة الخارجية واستثمارها لصالحها	2	1.83	.648
لدى المنظمة من الموارد المالية والبشرية في بيئتها الداخلية والتي تساهم في اغتنام الفرص الخارجية	3	2.00	.643
تتوفر المرونة اللازمة في خطط عملنا لمواجهة التغيرات المستقبلية	4	1.67	.758
متوسط المرونة الاستراتيجية		1.77	0.638

٣- المرونة الهيكلية:

أشرت النتائج قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول لفقرات بعد المرونة الهيكلية انها تراوحت بين (٢,٣٧-١,٨٠) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغيرالمرونة الهيكلية بلغ (٢,١٣) وانحراف

معياري (٠,٨٥٥) .

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لبعده المرونة الهيكلية (N=30)

المرونة الهيكلية	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسمح ادارة المنظمة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الطبيعة الريادية	1	1.80	.761
تركز ادارة المنظمة على تصميم العمل ليتوافق مع مبدا الدعم بين الاقسام المختلفة	2	2.00	.695
تدعم ادارة المنظمة ايجاد سيناريوهات تعزز من مرونة الانتقال حسب متغيرات البيئة في الصناعة	3	1.97	.850
تسمح ادارة المنظمة باشتراك كافة المستويات فب اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4	2.73	1.112
متوسط المرونة الهيكلية		2.13	0.855

٤- الثقافة الريادية:

اشرت النتائج قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول لفقرات بعد الثقافة الريادية انها تراوحت بين (١,٥٣-٢,٠٣) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغيرالثقافة الريادية بلغ (١,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٠١) .

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لبعده الثقافة الريادية (N=30)

الثقافة الريادية	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

ترسخ ادارة المنظمة القيم والعادات الثقافية الداعمة للوصول الى الاداء الريادي في انجاز المهام	1	1.57	.568
تحشد ادارة المنظمة الموظفين الرياديين لديها مع موظفين اخرين لا يحدث التعلم بالقدوة	2	1.90	.712
تمنح ادارة المنظمة حوافز مجزية للموظفين ذات السمعة المتفوقة في الاداء	3	1.53	.507
تحاول ادارة المنظمة ان تطابق بين الثقافات الريادية على مستوى الاقسام بينها	4	2.03	.615
متوسط الثقافة الريادية		1.76	0.601

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

- ما مدى امتلاك المنظمات لعوامل التمييز من وجهة نظر افراد العينة؟
اذ يشير الجدول، إلى نتائج تقديرات أفراد عينة البحث، حول درجة تطبيق أبعاد عوامل التمييز المتمثلة (الجدارة الجوهرية، قيمة العمل 'المسؤولية الاجتماعية) في ديوان محافظة النجف.

١-الجدارة الجوهرية:

اشرت النتائج قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول لفقرات بعد الجدارة الجوهرية انها تراوحت بين (١,٩٠-١,٤٠) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغيرالجدارة الجوهرية بلغ (١,٦٧) وانحراف معياري (٠,٥١٤) .

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لبعده الجدارة (N=30)

الجدارة الجوهرية	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطوير خدمات وعمليات جديدة.	1	1.40	.498
تحسين مركزنا التنافسي في سوق عملنا	2	1.90	.548

تحسين حصتنا السوقية مقارنة المنافسين	3	1.63	.490
تدعيم قدراتنا لتكون الرواد في سوق التجارة	4	1.73	.521
متوسط الجدارة الجوهرية		1.67	0.514

٢- قيمة العمل:

أشرت النتائج قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول لفقرات بعد قيمة العمل انها تراوحت بين (١,٧٣ - ١,٥٠) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير قيمة العمل بلغ (١,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٤٢) .

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لبعدها قيمة العمل (N=30)

قيمة العمل	رقم الفقرة	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قدرة ديوان المحافظة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها	1	1.52	.630
إن يمتلك الديوان القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة	2	1.50	.572
تقديم مالا تستطيع المنظمات الأخرى تقديمه من الخدمات	3	1.60	.675
القدرة على توفير مستلزمات العمل الفعالة	4	1.73	.691
متوسط قيمة العمل		1.58	0.642

٣- المسؤولية الاجتماعية:

أشرت النتائج قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول لفقرات بعد المسؤولية الاجتماعية انها تراوحت بين (١,٨٧ - ١,٥٧) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير المسؤولية الاجتماعية بلغ (١,٧٥)

وانحراف معياري (٠,٦٥٦) .

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لبعده المسؤولية الاجتماعية (N=30)

المسؤولية الاجتماعية	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحرص على متابعة مسؤولياتها عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة	1	1.57	.568
الحفاظ على الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة	2	1.77	.504
ما درجة تحمل الموظف لمسؤولياته خاصة في الحالات غير الروتينية؟	3	1.77	.774
تلتزم منظمنا بتنفيذ القوانين والأنظمة حرفياً لأنها ترى فيها تجسيدا للمسؤولية الاجتماعية	4	1.87	.776
المتوسط المسؤولية الاجتماعية		1.75	0.656

اختبار فرضيات متغيرات البحث:

يهدف هذا إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة والتي شخصت بفرضيتين رئيسيتين، وقد تم استخراج معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان) (Spearman's Correlation Coefficient) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية وفرضياتها الفرعية وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وجرى بحث تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث للفرضيتين الرئيسيتين التي صممتا لهذ البحث وهما :-

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل المنظمات الريادية والمتغير التابع استراتيجية التمايز .

جدول (١٠): جدول تحليل التباين للانحدار، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتعلق بالفرضية الرئيسة الاولى

		المنظمات الريادية	استراتيجية التمايز
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.523
	Sig. (2-tailed)	.00	.003
	N	30	30

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

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط بين المنظمات الريادية (المتغير المستقل) وبين استراتيجية التمايز (المتغير التابع) بمستوى دلالة $\alpha=0,01$ حيث يبلغ معامل الارتباط للمنظمات الريادية (١,٠٠٠) لاستراتيجية التمايز (٠,٥٢٣) اما الدلالة الاحصائية (sig) تبلغ للمنظمات الريادية (٠,٠٠) وللتمايز (٠,٠٣) والجدول التالي يبين اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى:

جدول (١١): معاملات الارتباط بين متغيرات المنظمات الريادية ومتغيرات عوامل التميز

		متغيرات المنظمات الريادية	الجدارة الجوهرية	قيمة العمل	المسؤولية الاجتماعية
Spearman's rho	الابداع الوظيفي	Correlation Coefficient	.025	.206	.498
		Sig. (2-tailed)	.896	.275	.005
		N	30	30	30
	الاستراتيجية المرونة	Correlation Coefficient	.104	.292	.555
		Sig. (2-tailed)	.586	.117	.001
		N	30	30	30
	الهيكليّة المرونة	Correlation Coefficient	.195	.031	.270
		Sig. (2-tailed)	.302	.871	.150
		N	30	30	30
	الثقافة الريادية	Correlation Coefficient	.103	.340	.577
		Sig. (2-tailed)	.589	.066	.001
		N	30	30	30

- ١-الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين متغيرات المنظمات الريادية مجتمعة مع متغير الجدارة الجوهرية
- ان الجدول (١١) اعلاه يبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين الابداع الوظيفي ، والجدارة الجوهرية كأحد ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (٠,٢٥) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (٠,٨٩٦).
- ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين المرونة الاستراتيجية، والجدارة الجوهرية كأحد ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (٠,١٠٤) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (٠.٥٨٦)
- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين المرونة الهيكلية، والجدارة الجوهرية كأحد ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (٠,١٩٥) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (٠,٣٠٢).
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين الثقافة الريادية، والجدارة الجوهرية كأحد ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (٠,١٠٣) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (٠.٥٨٩)
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين متغيرات المنظمات الريادية مجتمعة مع قيمة العمل - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين الابداع وقيمة العمل كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (٠,٢٠٦) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (٠,٢٧٥).
- ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين المرونة الاستراتيجية وقيمة العمل كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (٠,٢٩٢) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (٠,١١٧)

-وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين المرونة الهيكلية وقيمة العمل كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (0,031) ودلالة إحصائية (sig.) مقدارها (0,871).

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين الثقافة الريادية وقيمة العمل كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (0,340) ودلالة إحصائية (sig.) مقدارها (0,066).

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين متغيرات المنظمات الريادية مجتمعة مع المسؤولية الاجتماعية.

-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين الابداع الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (0,498) ودلالة إحصائية (sig.) مقدارها (0,005).

-ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين المرونة الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (0,555) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (0,001).

-وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين المرونة الهيكلية والمسؤولية الاجتماعية كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (0,270) ودلالة إحصائية (sig.) مقدارها (0,150).

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha=0,01$ بين الثقافة الريادية والمسؤولية الاجتماعية كبعد من ابعاد التمايز في ديوان محافظة النجف، وكانت علاقة ارتباط موجبة اذ سجل معامل ارتباط مقداره (0,577) ودلالة احصائية (sig.) مقدارها (0,001).

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل المنظمات الريادية والمتغير التابع استراتيجية التمايز.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis)، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما هو موضح في الجدول (١٢) الآتي:

الجدول (١٢): جدول تحليل التباين للانحدار، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتعلق بالفرضية الرئيسة الثانية

Model		(Sum of Squares)	(d.f) درجة الحرية	(Mean Square) متوسطات المربعات	(F) المحسوبة	Sig.
1	Regression الانحدار	.632	1	.632	9.224	.005 ^b
	Residual المتبقي	1.917	28	.068		
	Total الكلي	2.548	29			

a. Dependent Variable: استراتيجية التمايز

b. Predictors: (Constant), المنظمات الريادية

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (1,28) عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يتضح من النتائج المبينة في الجدول، أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٩,٢٢٤) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (١,٤٠)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (٠,٠٠٥) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، عليه تم وقبول الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى

($\alpha=0,05$)، للمنظمات الريادية بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(الابداع الوظيفي، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية)، في استراتيجية في التمايز ديوان محافظة النجف وهذا ما يؤكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد. ولمعرفة تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بالفرضية الثانية والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول (١٣): معاملات العلاقة بين المنظمات الريادية وعوامل التميز

Model		(Unstandardized Coefficients المعاملات غير المعيارية)		Std. Error الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة t	Sig.
		المعامل بيتا B	المعاملات المعيارية				
1	(Constant الثابت)	.848	.273			3.108	.004
	المنظمات الريادية	.447	.147		.498	3.037	.005

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($\alpha = 0,848$) وهذا يعني ان هناك وجود للتمايز مقداره ($0,848$) عندما تكون قيمة المنظمات الريادية تساوي صفراً.

ام قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta=0,498$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (١) في المنظمات الريادية سيؤدي الى تغير مقداره (٠,٤٩٨) في ابعاد استراتيجية التمايز. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة أثر بين متغيرات المنظمات الريادية مجتمعة مع متغير الجدارة الجوهرية . ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج. كما هو موضح في الجدول (١٤) الآتي:

الجدول (١٤) جدول تحليل التباين للانحدار، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى

Model		(Sum of Squares)	(d.f درجة الحرية)	(Mean Square) متوسطات المربعات	(F) المحسوبة	Sig.
1	Regression الانحدار	.521	0.8	.521	7.204	.003 ^b
	Residual المتبقي	1.231	26	.031		
	Total الكلي	1.752	26.8			

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (٠,٨,٢٦)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) = ١,٠٣، يتضح من النتائج المبينة في الجدول (١٤)، إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧,٢٠٤) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (١,٠٣)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (٠,٠٣) هي أقل من

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وعلية تم قبول الفرضية الفرعية الاولى: يوجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للمنظمات الريادية بدلالة أبعادها المتمثلة ب(الابداع الوظيفي، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية)، في بعد الجدارة الجوهرية، وهذا ما يؤكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد. وتأسيسا على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر المنظمات الريادية بأبعادها في بعد الجدارة كما هو موضح في الجدول (١٥) الآتي:

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر المنظمات الريادية في بعد الجدارة الجوهرية

Model		(Unstandardized Coefficients المعاملات غير المعيارية)		Standardized Coefficients المعاملات المعيارية	Sig.	المحسوبة t
		معامل بيتا B	Std. Error الخطأ المعياري			
1	(Constant الثابت)	.628	.173		.003	2.108
	ابعاد المنظمات الريادية	.317	.107	.401	.004	1.937

R	R Square
.498 ^a	.248

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٥)، ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لأبعاد المنظمات الريادية، عليه يوجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأبعاد المنظمات الريادية في بعد الجدارة. وتشير قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) البالغة (٠,٢٤٨)، إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة تفسر ما نسبته (٢٤,٨%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الجدارة. وتشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة للأبعاد الداخلة في النموذج والبالغة (٠,٤٠١) إلى إن زيادة اهتمام المدراء والموظفين بأبعاد المنظمات الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي ذلك إلى تحسين الجدارة الجوهرية .

٢- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة أثر بين متغيرات المنظمات الريادية مجتمعة مع قيمة العمل. ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج. كما هو موضح في الجدول (١٦) الآتي:

الجدول (١٦) جدول تحليل التباين للانحدار، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية

Model	(Sum of Squares)	(d.f of degree of freedom)	(Mean Square)	(F)	Sig.
	مجموع المربعات	الحرية	متوسطات المربعات	المحسوبة	

2	Regressio n الانحدار	.501	0.8	.501	6.267	.002 ^b
	Residual المتبقي	1.189	26	.025		
	Total الكلي	1.69	26.8			

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (٠,٨,٢٦)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) = ١,٠٣، يتضح من النتائج المبينة في الجدول (١٧)، إن قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (٦,٢٦٧) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (١,٠٣)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (٠,٠٢) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للمنظمات الريادية بدلالة أبعادها المتمثلة ب(الابداع الوظيفي، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية)، في بعد قيمة العمل، وهذا ما يؤكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد. وتأسيسا على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر المنظمات الريادية بأبعادها في بعد قيمة العمل كما هو موضح في الجدول (١٧) الآتي:

الجدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر المنظمات الريادية في بعد قيمة العمل

Model	(Unstandardized Coefficients المعاملات غير المعيارية)	Standardized Coefficients المعاملات المعيارية	Sig. المحسوبة
-------	---	--	------------------

		معامل بيتاB	Std. Error الخطأ المعياري	بيتاBeta		
2	(Constant الثابت)	.608	.163		2.005	.002
	ابعاد المنظمات الريادية	.312	.101	.395	1.817	.003
R						
R Square						
.470 ^a		.233				

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٨)، ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لأبعاد المنظمات الريادية، عليه يوجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأبعاد المنظمات الريادية في بعد قيمة العمل. وتشير قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) البالغة (٠,٢٣٣)، إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة تفسر ما نسبته (٢٣%) من التغيرات التي تطرأ على بعد قيمة العمل. وتشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة للأبعاد الداخلة في النموذج والبالغة (٠,٣٩٥) إلى إن زيادة اهتمام المدراء والموظفين بأبعاد المنظمات الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي ذلك إلى الاهتمام بقيمة العمل.

٣: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة أثر بين متغيرات المنظمات الريادية مجتمعة مع المسؤولية الاجتماعية. ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد

التدرجي (Stepwise)، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج. كما هو موضح في الجدول (١٨) الآتي:

الجدول (١٨): جدول تحليل التباين للانحدار، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد

Model		(Sum of Squares)	(d.f) درجة الحرية	(Mean Square) متوسطات المربعات	(F) المحسوبة	Sig.
3	Regression الانحدار	.421	0.8	.520	5.284	.003 ^b
	Residual المتبقي	1.205	26	.033		
	Total الكلي	1.626	26.8			

قيمة (f) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (٠,٨,٢٦)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) = ١,٠٣، يتضح من النتائج المبينة في الجدول (١٨)، إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥,٢٨٤) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (١,٠٣)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (٠,٠٣) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للمنظمات الريادية بدلالة أبعادها المتمثلة ب(الابداع الوظيفي، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية)، في بعد المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يؤكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد. وتأسيساً على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدرجي، لقياس أثر المنظمات الريادية بأبعادها في بعد المسؤولية الاجتماعية، كما هو موضح في الجدول (١٩) الآتي:

الجدول (١٩): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر المنظمات الريادية في بعد المسؤولية الاجتماعية

Model		(Unstandardized Coefficients المعاملات غير المعيارية)		Standardized Coefficients المعاملات المعيارية	المحسوبة t	Sig.
		معامل بيتا B	Std. Error الخطأ المعياري	بيتا B		
1	(Constant الثابت)	.620	.170		1.128	.002
	ابعاد المنظمات الريادية	.309	.100	.344	1.567	.002
R	R Square					
.500 ^a	.240					

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٩)، ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لأبعاد المنظمات الريادية، عليه يوجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأبعاد المنظمات الريادية في بعد المسؤولية الاجتماعية وتشير قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) البالغة (٠,٢٤٠)، إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة تفسر ما نسبته (٢٤ %) من التغيرات التي تطرأ على بعد

المسؤولية الاجتماعية وتشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة للأبعاد الداخلة في النموذج والبالغة (٠,٣٤٤) إلى إن زيادة اهتمام المدراء والموظفين بأبعاد المنظمات الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي ذلك إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

الاستنتاجات والتوصيات:

- الاستنتاجات:

توصل البحث إلى استنتاجات عدة أهمها:

١- أكدت نتائج التحليل الاحصائي ان متغيرات المنظمات الريادية استطاعت ان تحقق اهدافها عن طريق متغيرات عوامل التمايز.

٢- أشار البحث ان المنظمات الريادية هي احد العوامل التي تؤثر على الاداء التنظيمي وهذا الاثر يمكن ملاحظته من خلال اداء العاملين.

٣- لازالت الادارات تفنقر الى المقومات التقنية والادارية والمعرفية الطردية لتطوير المنظمات الريادية

٤- اظهرت نتائج البحث ان لمتغير (المنظمات الريادية واستراتيجية التمايز) اثر مهم في تميز المنظمة واستيعاب التطورات في السوق ورصد حركات المنافسين.

٥- وجود علاقة ارتباط واثر بين ابعاد المنظمات الريادية المتمثلة ب(الإبداع الوظيفي ،المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية ، الثقافة الريادية) وابعاد استراتيجية التمايز المتمثلة ب(الجدارة الجوهرية ، قيمة العمل ' المسؤولية الاجتماعية)

- التوصيات:

١- ضرورة امتلاك ديوان المحافظة الموارد المعرفية والريادية لتمكنها من اداء عملها وتحقيق التميز واستغلال الفرص عن طريق الموارد التي تمتلكها.

٢- تطوير ثقافة ريادية في المنظمة المبحوثة من خلال توفير مناخ ملائم لبيئة العمل والتأكيد على القيم والمعتقدات والأعراف بما يضمن الإدارة الريادية.

٣- تهيئة المناخ التنظيمي ليوفر مجالاً خصباً لزيادة تعلم العاملين وتطوير قدراتهم.

- ٤- جعل المكافأة والقدرة العنوان الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمة في عمليات اختيار العاملين وفي الترقيات وتوزيع المكافآت في باقي نشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى.
- ٥- ان تضع الشركات خطوات لقيم العمل مواءمة مع امكانياتها والاستفادة قدر الامكان من تجارب الشركات الماضية وتجار الشركات المنافسة.
- ٦- على الرياديون دور واهمية للتدريب وتحمل المسؤوليات ورفع قدراتهم لما له دور في دعم وتعزيز أنشطة المنظمة الريادية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

- ١- العامري ، صالح مهدي والغالي ، طاهر محسن ، (٢٠٠٧) ، "الادارة والاعمال " ، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢- السكارنة ،بلال خلف ،(٢٠١٠)، "الريادة وادارة منظمات الاعمال"، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن.
- ٣- السكارنة ،بلال خلف ،(٢٠٠٨)،"الريادة وادارة منظمات الاعمال" ،ط١،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الاردن.
- ٤- الزبيدي ،غني دحام وعباس ،حسين وليد ،(٢٠١٤)، "المقدرات الجوهريه للمورد البشري"،ط١، دار غيداء للنشر والتوزيع،عمان.
- ٥- العنزري ،سعد علي وصالح، احمد علي ،(٢٠٠٩)، "ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، الطبعة العربية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن.
- ٦- العميان، محمود، (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- ٧- النجار ،فايز جمعة والعلي ، عبد الستار محمد، (٢٠١٠)، " الريادة وادارة الاعمال الصغيرة " ، ط٢ ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن.
- ٨- برنوطي، سعاد، (٢٠٠٨)، "ادارة الاعمال الصغيرة" ، جامعة كاليفورنيا -لوس انجلوس ، ط٢ ، دار وائل للنشر.
- ٩- حجازي، هيثم علي، (٢٠٠٥)، "ادارة المعرفة مدخل نظري" ، ط١، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن.
- ١٠- دهام، عبد الستار ابراهيم، (٢٠٠٥)، "التعلم التنظيمي واثرة في نجاح المنظمات"، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.

١١-دراكر ،بيتر ،(١٩٩٨)، "التجديد والريادة :ممارسات ومبادئ"، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الاردني ،عمان الاردن.

١٢-رشيد ،صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش،(٢٠٠٨)، "الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن.

١٣- مبارك ،مجدي عوض، (٢٠٠٩)، "الريادة في الاعمال"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن.

١٤- نجم ،نجم عبود، (٢٠٠٥)، "ادارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع. ثانيا: المصادر الإنكليزية:

1-Bolton ,B.& Thompson ,J.(2000), entrepreneurship :talent, temperament ,Technique .Butter worth Heinemann.

2-Booguslauskas ,knedaravicene, (2009),"difficulties in dentifying company core competencies and core processes ", journal of incinerate economic –engineering economic .

3-Carpenter. Mason A. ,sunder .Gerard .wm,(2009),"strategic management ,dynamic perspective concepts" 2ed prentice– hill.

4-Caruang. Albert ,(2000), "Effect of centralization & formalization on entrepreneurship in export firm ", vol.36 .issue.1. journal of small business management.

5-Darity , w. , (2007) , culture &entrepreneurship : Journal of socio–economics ,P 1999–2019 .

-Davidsson ,(2000). Entrepreneurship strategy . management review ,Issue.1.www.ebsco.com .2014/5/10 , vol40.

6-Dett wiler, p., & lindel of ,p.& lofsten ,H.(2006), Business environment & property management issues: a study of growth firms in Sweden, journal of corporate real estate, vol.8, (30)pp.33–120.

7-griffin,(2005), management.6edition .hought on Mifflin company, u.s.a.

- 8-Hani ,Jehads ,bani ,(2009) the impact of core competencies on competitive advantage: strategic challenge international bulletin of business administration :p1451-2430 issue 6 euro journals, inc.
- 9-Harvey. Don ,&Donald R .Brown,(2000), "An experiential Approach to organization Development", 6ed, Edition prentice Hall New jersey ,u.s.a .
- 10-Hayton , J. , George , G. , zahraa , S , (2002) , national culture & entrepreneurship are view of behavioral research :ET & P Journal , Baylor university , p33-52 .
- ١١-Hisrich,R.D.,Peters,M.p.,& shepherd ,D.A.(٢٠١٠) ,Entrepreneurship (٨th ed.). Mcgraw Hill.
- 12-Hitt, m.a. &Ireland ,R.D. & hoskisson .R.E. (2001), strategic edition. Mcg raw -hill higher education.
- 13-Jeffery ,s.& Hornsby .D.,k.R.M.(1993) an interactive model of the corporate entrepreneurship : theory & practice ,vol.10(1):25-41.
- 14-Jimmy, huang &su,newell, &brad, poulson, & Robert, D., galliers, (2003),"deriving value from acommodity process :A case study of the strategic planning & management of A call center " , Nottingham university business school , jubilee campus , wollaton Road , Nottingham , vk.
- 15-Kemelgor ,Bruce H. (2002). A comparative Analysis of corporate Entreneurial Orientation between selected firms in the nether lands & the usa .entrepreneurship & Regional development ,vol.14.no.1,pp.68.
- 16-Kirikova. M. , (2010) , flexibility of organizational structures for flexible business process , (unpublished theses) , riga technical university , Latvia.
- 17-Kuratko ,D.& Richard ,H.j.(2001).improving firm performance through entrepreneurship strategy .a cade my of management executive .nov. vol.15,issue(4) :5:21.
- 18-Miller, D.(1983), the correlates of entrepreneurship in three types of firms ,management science ,vol.29,(7)pp91-770.

- 19-Mintzberg ,H.& Ah strand .B.,L.J. 1998. Strategy safari. Prentice Hall ,usa.
- 20-Rebert ,p. & juan. (2001).A comment on development the field of entrepreneurship through the study of opportunity Recognition & exploitation .a cade my of management journal. Jan.26(1);10-23.
- 21-sveiby k.e.(2004),aknowledge management and competition in consulting in dustry management review, vol.41, no2.
- 22-White ,colin, (2004) ,"strategic management" ,published by.
- 23-william D. bygrave ."the entrepreneurship baradog : A philosophical look at it Re – search method " entrepreneurship: theory & practice. 1993.13 edition.
- 24-wright, Patrick M. & Mc mahan , garyc ,& Mc cormick, blaine shermene 1 w., scott ,(1998), strategy ,core competence, & hr ,involvement as determinants of effectiveness & Refinery performance Journal of human Resource management ,vol.37 ,no.1.
- 25-Zhang , M. J . , (2006) , " is support for strategic flexibility , environment Dynamism and firm performance " , Journal of managerial Issues , vol.18 , no.1 .

الانترنت:

- 1-Davidsson ,(2000). Entrepreneurship strategy . management review ,Issue.1.www.ebsco.com .2014/5/10 , vol40.
- 2-<https://vb.ckfu.org/attachment.php>
- 3-<http://www.iasj.net/iasj>

م/ استمارة استبيان

السلام عليكم...

الاستمارة التي بين يديكم مخصصة لأغراض انجاز بحثنا الموسوم " المنظمات الريادية الناجحة واثرها بتعزيز استراتيجية التمايز " ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء والعاملين في ديوان محافظة (النجف الاشرف)، نأمل من جنابكم الكريم قراءتها والإجابة على فقراتها بدقة وعناية، شاكرين دعمكم وحرصكم الأكبر على تشجيع حركة البحث العلمي... مع فائق التقدير والاحترام

الباحثة

الجزء الأول: متغيرات المنظمات الريادية

المنظمات الريادية: هي المنظمة التي تنتج عن الابتكار سواء أكان لمنتجات جديدة ام طرق انتاج جديدة ام اسواق جديدة ام نماذج جديدة من الاعمال والمداخل، وان الابتكار يأتي من الحاجات الجديدة للزبائن ، والذي ينتج عن قيمة مضافة للزبائن تساعد في تحقيق واشباع حاجاتهم. وفقاً لهذا البحث فقد حددت ابعاد المنظمات الريادية بما يلي (الإبداع الوظيفي، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية).

١-الأبداع الوظيفي

رقم الفقرة	المقياس	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا
------------	---------	------	------	-------	---------	----

اتفق تماما				تماما	الفقرات	
					1 تعزز ادارة المنظمة الأفكار المطروحة من قبل موظفيها لأثراء كافة المهام المناطة بهم.	
					2 تشجع ادارة المنظمة الآراء المقدمة من موظفيها لتحسين اساليب العمل الجديد .	
					3 تسعى ادارة المنظمة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير منتجاتها.	
					4 تسعى ادارة المنظمة لحل كافة المشاكل بطرق ابداعية متنوعة.	

٢-المرونة الاستراتيجية:

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	المقياس الفقرات	رقم الفقرة
---------------------	---------	-------	------	---------------	--------------------	------------

					1	لدى المنظمة خطة لزيادة عدد العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة .
					2	تهتم المنظمة بتحديد الفرص في البيئة الخارجية واستثمارها لصالحها.
					3	لدى المنظمة من الموارد المادية والبشرية في بيئتها الداخلية والتي تساهم في اغتنام الفرص الخارجية .
					4	تتوفر المرونة اللازمة في خطط عملنا لمواجهة التغيرات المستقبلية .

٣- المرونة الهيكلية :

رقم الفقرة	المقياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	الفرقات					
	تسمح ادارة المنظمة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الطبيعة					

					الريادية في التنظيم .	
					تركز ادارة المنظمة على تصميم العمل ليتوافق مع مبدأ الدعم بين الاقسام المختلفة.	2
					تدعم ادارة المنظمة ايجاد سيناريوهات تعزز من مرونة الانتقال حسب متغيرات البيئة في الصناعة.	3
					تسمح ادارة المنظمة بأشراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4

٤- الثقافة الريادية :

رقم الفقرة	المقياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	الفقرات					
	ترسخ ادارة المنظمة القيم والعادات الثقافية الداعمة للوصول الى الاداء الريادي في انجاز المهام .					

					2	تحشد ادارة المنظمة الموظفين الرياديين لديها مع موظفين آخرين لأحداث التعلم بالقدوة.
					3	تمنح ادارة المنظمة حوافز مجزية للموظفين ذات السمعة المتفوقة في الاداء .
					4	تحاول ادارة المنظمة ان تطابق بين الثقافات الريادية على مستوى الاقسام بينها .

الجزء الثاني : متغيرات استراتيجية التمايز

: متغيرات استراتيجية التميز

تشير استراتيجية التميز إلى قدرة قيادات المنظمات المبحوثة وقابليتها على استثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها وقدراتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها

• المؤشرات الآتية مخصصة لاختبار استراتيجية التميز في ديوان محافظة النجف، راجين التأشير بعلامة () أمام كل فقرة وتحت الدرجة التي تعكس وجهة نظرك فيها، ومن دافع خبرتك القيمة في العمل المصرفي.

أولاً: الجدارة الجوهرية:

رقم الفقرة	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق

الفقرات					تماما
1	تطوير خدمات وعمليات جديدة.				
2	تحسين مركزنا التنافسي في سوق عملنا.				
3	تحسين حصتنا السوقية مقارنة المنافسين				
4	تدعيم قدراتنا لتكون الرواد في سوق التجارة.				

ثانياً: قيمة العمل

رقم الفقرة	المقياس الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	قدرة ديوان المحافظة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها					
2	إن يمتلك الديوان القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة					
3	تقديم مالا تستطيع المنظمات الأخرى تقديمه من الخدمات					

					القدرة على توفير مستلزمات العمل الفعالة	4
--	--	--	--	--	--	---

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية

رقم الفقرة	المقياس الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	الحرص على متابعة مسؤولياتها عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة					
2	الحفاظ على الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة					
3	ما درجة تحمل الموظف لمسؤولياته خاصة في الحالات غير الروتينية؟					
4	تلتزم منظمنا بتنفيذ القوانين والأنظمة حرفياً لأنها ترى فيها تجسيدا للمسؤولية الاجتماعية					