

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول : ريادة الاعمال

المبحث الثاني : اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث: الاداء

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 2- 0 تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام من قبل الباحثين في مجال الإدارة بمفهوم التوجه الريادي في المنظمات ولاسيما التي تعمل في ظل بيئة ديناميكية شديدة المنافسة ، فبدات المنظمات باستخدام التوجه السوقية والريادية من اجل تحقيق ميزة تنافسية. (السائر، 2016)

تعد الريادة أحد المفاهيم العلمية الحديثة في مؤسسات الأعمال وهي تؤدي دورا حاسماً في تقديم منتجات خدمية جديدة فضلاً عن دورها في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى المؤسسات والشركات مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء، وبالتالي إمكانية تعزيز موقفها الاقتصادي لمواجهة المتغيرات التسويقية والتوافق مع المنافسة التي تواجهها في الأسواق الداخلية ووصولها إلى النجاح والتميز في كافة مجالات الإنتاج والتسويق والاستثمار من خلال المورد البشري المتميز وما يطلق عليه ريادات الأعمال (الإبداع المؤسسي). (قنصوة، 2017)

يتضمن هذا الفصل علي مفهوم ريادة الاعمال والتوجهات الريادية وابعاد التوجه الريادي واستراتيجيات الريادة وعناصرالمنظمة الريادية واهمية وفوائد تبني المؤسسات لمفهوم ريادة الاعمال .

ايضا يتضمن الفصل مفهوم اليقظة الاستراتيجية، حيث تشهد بيئة الأعمال المعاصرة ما يشبه بثورة المعلومات، فالمعلومة دورها استراتيجي في المؤسسة، لتعطي للمؤسسة قيمة ومصدرا حقيقيا لتحقيق الثروة فيها،هذه الثورة ساهمت في انتعاش الاقتصاد وهذا بانفتاحها على الأسواق العالمية، وازدياد المنافسة وتنوع المنتجات، والتطور المستمر للتكنولوجيا ووسائل الإنتاج، أصبح من الضروري إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة، اعتمادا على البحث، المعالجة، التوزيع للمعلومات والتحكم فيها، مما

يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في استحواذ على أكبر حصة سوقية، بهدف استقلالها لتحقيق الأهداف، والتطلعات المرجوة، فلهذا على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية. تناول هذا المبحث المتغير الوسيط للدراسة وهو اليقظة الإستراتيجية .

وتضمن ايضا مفهوم الاداء وعملية تقييم الاداء.

## 1-1 المبحث الأول : ريادة الأعمال Entrepreneurship

### 1-1-2 نشأة ريادة الأعمال:

مصطلح ريادة الأعمال مشتق من الكلمة الفرنسية "Entrepreneur" والتي تعني "التعهد" أو "متابعة الفرص" أو "تلبية الاحتياجات والرغبات من خلال الابتكار والأعمال التجارية المتميزة". وظهرت الكلمة لأول مرة في القاموس الفرنسي عام 1723.

يُعتقد أن المصرفي الأيرلندي الذي يعمل في فرنسا "ريكاردو كانتيلون" كان أول شخص استخدم كلمة "entrepreneur" في الاقتصاد كـ "وكيل يقوم بتجميع المواد/المدخلات لإنتاج السلع بسعر محدد ومن خلال التنسيق من هذه المدخلات تنتج سلعة يكون سعر بيعها غير مؤكد مقارنة بتكلفة الإنتاج". ويُعتقد أيضًا أن الفرنسي جيه باتسيت ساي نفسه، استخدم مصطلح "رائد الأعمال" لأول مرة كعامل اقتصادي يجمع عوامل الإنتاج بطريقة يمكن من خلالها تكوين ثروة جديدة.

(يرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي جوزيف شومبيتر وبعض الاقتصاديين النمساويين مثل Ludwig von Mises و von Hayek، عرف (شومبيتر 1950) رائد الأعمال بأنه هو" ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح". وبالتالي فوجود قوى رواد الأعمال التدمير البناء "في الأسواق والصناعات المختلفة ينشئ منتجات ونماذج عمل جديدة . وبالتالي فإن رواد الأعمال "التدمير البناء" يساعدون المسؤولين وبشدة في التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. وبرغم من إسهامات شومبيتر في بدايات القرن العشرين، فإن نظرية الاقتصاد الجزئي التقليدية في منظومة الاقتصاد قد وضعت حيزا صغيرا لرواد الأعمال في إطارها النظري (بدلا من فرض أن الموارد ستتحدد وفقا لنظام السعر) .

وبغض النظر عما إذا كانت نشأة ريادة الأعمال مرتبطة بجان باتيست ساي أم لا، فإنه لا يسع أحد إنكار أهمية كتابه «أطروحة عن الاقتصاد السياسي: أو إنتاج وتوزيع واستهلاك الثروة» واستحواده على خيال العديد من المفكرين والعوام على حد سواء.

## 2-1-2 مفهوم وتعريف الريادة:

لقد أشارت أدبيات الإدارة إلى العديد من نماذج التعريب لمصطلح ريادة الأعمال ولمصطلح رائد الأعمال حتى إن تفسير هذا المصطلح غير محسوم . ومن الترجمات التي اقترحت لهذا المصطلح المبادرة، الريادة ، المبادرة ، إنشاء المشروع ، العمل الحر وقد وردت عدة تعريفات لهذا المصطلح والتي منها: Burch 1968 فقد عرف مصطلح ريادة الأعمال على أنه مجموعة أنشطة تقدم على الاهتمام، وتوفير الفرص ، وتلبية الحاجات ، والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت

ريادة الأعمال بالإنجليزية (Entrepreneurship) هي الاستعداد لإدارة وتنظيم وتطوير المشروعات بالتزامن مع التأثر بالمخاطر بهدف الوصول إلى الأرباح، وتعتمد ريادة الأعمال على المبادرة بإنشاء عمل جديد؛ عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، والعمل، ورأس المال الذي يُساهم في الحصول على الربح .

أما Dolling فقد عرفه بأنه عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

وأطلق الحسيني في العام(2006) الريادية على مفهوم العمل الحر حيث عرف الريادية بأنها (عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين ،كما يعنى تحقيق سبق في قطاع معين ، وعملية إدارة النشاط أو العمل في ميدان محدد، والريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشك علمي وشمولي).

يعرف Kuratko & Aurdretsch (2009) الريادة بأنها " عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والخلق ( الابتكار) وتقتضى وجود طاقة وعاطفة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة، والمكونات

الأساسية تشمل الاستعداد لمواجهة المخاطر المحسوبة، ووضع فريق ناجح للمشروع، وبناء خطة عمل واضحة. أيضا الريادة الريادة هي انشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة (احمد الشميمري ،وفاء المبيريك)

كما يشير (الشميمري، 2012) إلى الريادة بأنها " جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها، وتحتاج إلى الإبداع في إدارتها . تشير الريادة إلى جملة من الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها وتحتاج إلى إبداع في إدارتها ، ويراها آخرون بأنها الخاصة المغبرة عن مدي تميز فرد ما أو مؤسسة ما فيما لديه مقارنة بإقرانها ،كما إنها تعرف بأنها " عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والابتكار وتقتضي وجود طاقة وقدرة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة "

كما عرفت الريادة علي أنها "عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والابتكار ،وتقتضي وجود طاقة وقدرة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة ، كما عرفت الريادة علي أنها العملية التي تتضمن تحديد واستغلال الفرص التي لم يتم استغلالها قبل ذلك (الباجوري، 2017)

ريادة الاعمال هي عملية بدأ عمل تجاري ، وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به (ريد، 2017)

ونستخلص من هذه التعاريف بان ريادة الأعمال هي : النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما أنها تعنى إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط أقتصادي وأدارى جديد.

## 2-1-3 التوجه الريادي:

يعد التوجه الريادي من أهم المفاهيم الرئيسة في ميدان ريادة الأعمال، والتي حظيت بالأهمية البالغة في الآونة الأخيرة. فقد عرفه تانغ ومارينو وديكسون والآخرين (Tang et al,2009)على أنه رغبة

المؤسسة في تبني سلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية.

وعرف التوجه الريادي على أنه الرغبة والاستعداد للعمل الشخصي المستقل والابتكار، أخذ المخاطرة، إضافة إلى القيام بأنشطة المبادأة عند مواجهة الفرص في السوق (Awad-2010) التوجه الريادي هو الطرق والممارسات وانماط اتخاذ القرار التي يستخدمها المدراء للتصرف بطريقة ريادية (Real, 2014)

كما يعتبره تاج الدين كايان (Tajeddini, 2010) ذلك الميل تجاه الإبداعية وتبني المخاطرة والرغبة في التغيير والاستباقية والذي يتجسد من خلال إيجاد مشروع جديد، بما يكسب المؤسسة الميزة التنافسية وبما يساهم في بقائها وأدائها.

ويؤكد ذلك ميلر وكوفن (Michael et el, 2002) بوصفهما للتوجه الريادي على أنه: " أن تشارك في المنتجات المبتكرة، أن تقوم بالمشاريع المحفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وأن تكون موجه نحو الاستباقية أو المبادأة".

هذا ويعتبر التوجه الريادي المفهوم الأهم في صنع استراتيجية المؤسسة، حيث يشير أساسا إلى أساليب اتخاذ القرار، الممارسات، العمليات، السلوكيات، التي تؤدي (تدفع) إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو قائمة من خلال منتجات جديدة أو قائمة .

التوجه الريادي (EO) هو الاتجاه السلوكي للشركة أو الفلسفة الإدارية أو ممارسة صنع القرار التي تتميز بالابتكار والاستباقية والرغبة لتحمل المخاطر. التركيز ليس على الشخص ولكن على عملية التعهد. غالبًا ما وضعت الدراسات المعاصرة في الأعمال التجارية الصغيرة وريادة الأعمال نمو الشركات في صميم استفساراتهم (Orlando Lima Rua, Alexandra França and Rubén Fernández Ortiz, 2009)

يعد تصميم نموذج الأعمال قضية بارزة لشركات ريادة الأعمال الأقل تقييدًا بتبعية المسار

والقصور الذاتي من الشركات الأكثر رسوخًا بعد (Bhide 2000) ، نحدد الشركات الريادية على أنها

منظمات شابة نسبيًا تتمتع بإمكانية تحقيق حجم كبير وربحية (Amit، 2007)

كما يعرف يو ( Yu, 2012 ) التوجه الريادي على أنه ذلك التوجه الاستراتيجي للمنظمة

المتضمن لأنماط اتخاذ القرار والطرائق والممارسات المتسمة بأنها مبدعة، وهجومية، واستباقية، ومحبذة

للمخاطرة، والاستقلالية والرغبة في الإنجاز .

ومن خلال كل سبق يمكن أن نعرف التوجه الريادي على أنه رغبة وإرادة الفرد واتجاهه نحو

العمل الخاص الحر والمبادرة الفردية، والذي يتجسد أساسا في عملية إنشاء مؤسسة خاصة وذلك في ظل

جملة من الظروف المحيطة انطلاقا من تبني سلوكيات المبادرة والإبداعية وتبني المخاطرة والاستقلالية

والرغبة في الإنجاز .

فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة و ينظم الآليات و المتطلبات الاقتصادية

والاجتماعية و كذلك القبول بالفشل و المخاطرة .ولديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و

باقي الأصول و يجعل منها شيئا ذا قيمة، و يقدم شيئا مبدعا و جديدا ، و كذلك يتمتع بالمهارات

والخصائص سواء الإدارية و الاجتماعية و النفسية التي تمكنه من ذلك .

القدرات التي تحد من قدرات رواد الاعمال هي ناتجة من التمسك بالروتين والحرص علي النظم

البيروقراطية وترسيخ المركزية ، وغيرها من العقبات التي تحد من الابتكار والابداع (الباجوري، 2017)



## 4-1-2 ابعاد التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation:

### 1- 4-1-2 التوجه الريادي التدريجي Incremental Entrepreneurial Orientation

توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات وذلك من خلال القيام بتحسين تدريجي للمنتجات أو الخدمات ولا يشترط أفكار جديدة، ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للخدمات أو أساليب تقديمها، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتنوع.

#### • التوجه الريادي الإبداعي :

مجموعة الوسائل التي تبتكرها المنظمة أو مديروها وذلك بهدف تقديم خدمات ذات قيمة أو منح الموارد الحالية إمكانية تعزيزه لتوليد القيمة. (Bojica, 2011)

#### • التوجه الريادي الاستباقي :

وهي السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، والميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد. الاستباقية

أكد علماء الاقتصاد منذ شومبيتر على أهمية المبادرة في عملية زيادة الأعمال. جادل بنروز (1959) بأن مديري المشاريع مهمين لنمو الشركات لأنهم يوفرّون الرؤية والخيال اللّازمين للانخراط في التوسع الانتهازي. أكد ليبرمان ومونتغمري (1988) على أهمية ميزة المحرك الأول كأفضل استراتيجية للاستفادة من فرصة السوق. من خلال استغلال عدم التماثل في السوق ، يمكن للمحرك الأول الحصول على أرباح عالية بشكل غير عادي والحصول على السبق في تأسيس التعرف على العلامة التجارية. وبالتالي ، فإن اتخاذ المبادرة من خلال مكافحة الملكية الفكرية والسعي وراء فرص جديدة والمشاركة في الأسواق الناشئة أصبح أيضًا مرتبطًا بريادة الأعمال. غالبًا ما يشار إلى هذه الخاصية الرابعة لريادة الأعمال على أنها استباقية (Dess, 2019)

• التوجه الريادي يتحمل المخاطر :

مدى رغبة المنظمة في الانخراط في مشاريع مغامرة والسعي في تبني المديرون القيام بأفعال شديدة المخاطرة بدلاً من أفعال حذرة، وهي بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها أو قيام مديرها بسلوك معين.

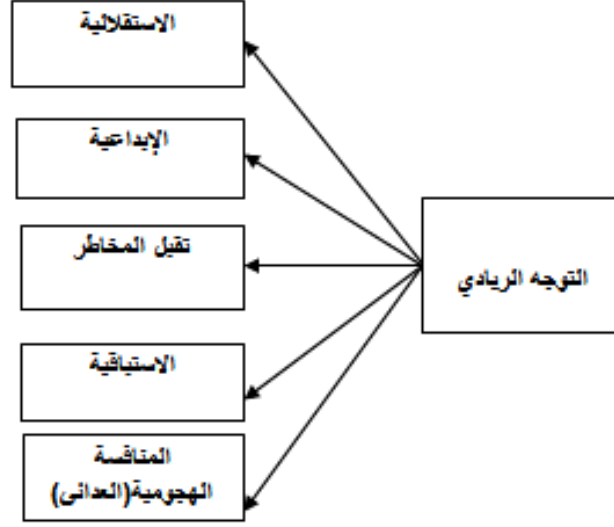
**2-4-1-2 التوجه الريادي الجذري Radical Entrepreneurial Orientation:**

توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات والذي يشير إلى العملية المتكاملة بكافة الوظائف الإدارية بحيث يتم تقديم خدمات جديدة أو خدمات مختلفة جذرياً عن خدمات المنظمات الأخرى المتماثلة بعمل المنظمة.

**التوجه الريادي العدائي:** وهو التوجه الذي تتبناه المنظمات والمرتبط بتباطئها التكيف مع البيئة المحيطة بها. (Bojica, 2011)

**التوجه الريادي الاستقلالي:** درجة توفر الحرية للمديرين في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل (محمد عبدالعال النعيمي، هنادة ماجد المؤمني، رضوان الشغري، 2016)

## شكل يوضح أبعاد التوجه الريادي في منظمات الأعمال



الشكل 1-1 الأبعاد الرئيسية للتوجه الريادي من وجهة نظر (Dess: 2007).

أهمية ابعاد التوجه الريادي تتمثل من خلال ابعاده الرئيسية الهادفة الى الارتقاء بمكانة المنظمة

وتحقيق الاداءات المتميزة لها وصولا لتحقيق بناء ر؟أس المال البشري (Al-Mukhtar، 2018)

### 2-1-4-3 ايضا من ابعاد التوجه الريادي:

#### الإبداع (Innovation):

الإبداع هو القدرة علي تصميم امرا ما أو إعطائه شكلا أو انجازه بطريقة جديدة أو مختلفة.

أن ما يتميز به الإبداع والريادة هو أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض بحيث كل منهما

يكمل الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم وجلب إليها ما

يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على السواء والتي من

خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج

سلعي أو خدماتي أو معلوماتي. (عاكف لطفى: 2010:139).

قد يكون الابداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات او في ادارة التنظيم وهيكلته وكذلك تعتمد الريادة علي التنوع والتمايز وادخال الطرق الجديدة وليس الاعتماد علي النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها (الديراوي، 2017)

### **المبادأة Proactiveness:**

وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية .

كما أشار ( Caruang, Al, 2000, P16 ) هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية :

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع .
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية هي النمو والإبداع والتطوير .
- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

### **2-1-5 مميزات ريادة الأعمال :**

إنّ وجود ريادة الأعمال في القطاعات الاقتصادية المتنوعة يُشكّل أهمية كبيرة؛ حيث تُساهم بالتأثير على الاقتصاد والفكر الإداري الاستراتيجي؛ لذلك تتميز ريادة الأعمال بمجموعة من المميزات وهي: تُعدّ ريادة الأعمال من آليات التطوير الاستراتيجي . تُشكّل ريادة الأعمال جزءاً من مُدخلات اتّخاذ القرارات المرتبطة باستخدام الموارد بشكل أفضل؛ من أجل الوصول إلى توفير خدمة أو منتج جديد . تعتمد ريادة الأعمال على استخدام أساسيات الإدارة عند اختيار النمط الخاص بالسلوك الريادي . تساهم ريادة الأعمال بتحفيز دور الإبداع في المنشآت؛ عن طريق البحث عن الفرص الجديدة، والحرص على تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد . تعتمد ريادة الأعمال على تنفيذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز تحملها للمخاطر . تساعد ريادة الأعمال على تحقيق الأرباح، والمشاركة في المجتمع من خلال دورها

المهم للمنشآت .تحتوي ريادة الأعمال على مهارات إدارية تعتمد على المبادرات الفردية؛ من أجل استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل .تهتم ريادة الأعمال بتعزيز التنسيق بين العملية الإنتاجية والجهد المبذول في العمل .أهداف ريادة الأعمال تسعى ريادة الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في بيئة العمل، ومنها: تعزيز استعداد مناخ

## 2-1-6 أهمية الريادة:

إن الريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية، نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات والخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها، ويمتلكون روح الابتكار والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو . (Wiklund, J. & Sheperd, D. 2005)

يوضح كل من ( شيبستر وآخرون، 1996:5)، (Bolton, B. & Thompson, J., (2000)، Luke, 2009، بأن الريادة تتطلب العمل بشكل كبير إذ لا يكتفى على حسن الحظ والتكنولوجيا المتقدمة وإنما يجب أمتلاك قوة عمل ماهرة قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وقوة العمل يجب تعليمها وتدريبها للتفوق على المنافسين ويمكن تحديد أهمية الريادة بالآتي:

- إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة
- إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، تحسين الوضع المالي .
- توفير المزيد من فرص العمل التي ترضى وتناسب القوة العاملة .
- توظيف الآخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم .
- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية .
- التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية .
- إحصائية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل .

- التشجيع على بناء وتقديم منتجات بجودة أعلى .
- ايجاد أسواق جديدة .
- التشجيع على استخدام التقنيات الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.
- تطوير صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التقدم.
- تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ جديد لريادة الأعمال.

## 2-1-7 أهداف ريادة الاعمال :

ريادة الاعمال تهتم بتنمية القدرة على توفير وظيفة للذات وللآخرين من خلال إقامة مشروعات ريادية جديدة تتسم بالابداع والابتكار، فقد يكون من الهام أن يتم تفعيلها تحت مظلة مؤسسات التعليم العالى ليتمكنوا من استحداث الأفكار الريادية وتبنى هذه الأفكار من خلال التعليم الريادى لتصبح مشاريع ريادية منتجة. ( Rieva Lesonsky :2008 , Steve Mariotti :2007 )

وفى ضوء ما تقدم يمكن عرض أهم الأهداف التى تسعى ريادة الاعمال إلى تحقيقها وهى توفير المعارف المتعلقة بريادة الاعمال .

- بناء المهارات اللازمة لإدارة المشروعات الريادية وإعداد خطط الاعمال .
- تحديد الدوافع وإثارتها وتنمية المواهب الريادية .
- العمل على تغيير اتجاهات جميع فئات المجتمع .
- غرس ثقافة العمل الحر فى مختلف المجالات .
- إعطاء توجيه عام يتم فى إطاره وضع اهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً .
- المساعدة فى تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية لتحقيق الأهداف ذات الأولوية .
- تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة فى تقييم الاداء الكلى .

## 2-1-8 فوائد الريادة **Benefits of Entrepreneurship**:

أوجز كل من ( Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. 2003 ) مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الريادة وهي:

1. الربح (Profit): عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي .
2. الاستقلالية (Independence): من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية
3. الأمان مدى الحياة (Satisfying way of life): عن طريق التحرر من الروتين، التعب، الملل،

ضغوط الحياة (د. هيام مصطفى عبدالله سالم ، د. منال فتحي محمد 2017) الاستقلالية

4. فرص للتميز

5. فرص لتحقيق اقصى الطموحات

6. فرص للمساهمة في المجتمع

7. خلق فرص عمل اخرى للآخرين

يرتبط مصطلح ريادة الأعمال بعناصر أساسية وهي :

المبادرة ← الجرأة

الإبداع ← الأسبقية

الابتكار ← الجديد

المخاطرة ← المجازفة

القيادة ← التأثير

العمل الحر ← الاستقلالية

## 9-1-2 المهارات المطلوبة للريادة :

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع رئيسية (احمد الشميمري و وفاء المبييرك)

وهذه المهارات هي :

- المهارات التكنولوجية

- مهارات إدارة الأعمال

- المهارات الريادية الشخصية

## 10-1-2 عناصر المنظمة الريادية:

المنظمة الريادية لابد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- الأفراد الرياديين الذي لن يكون هنالك إبداع من دونهم.
  - البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية ، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل ، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.
  - البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.
- و بناء على ما تقدم ، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية في الريادة كما يلي:
- هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة
  - تخصيص الوقت و الجهد و المال
  - تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة
  - الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة



## 2-1-11 استراتيجيات الريادة في الأعمال:

قبل تحديد استراتيجيات الريادة في الأعمال اود تعريف إستراتيجية الأعمال بانها الإستراتيجية التي تقوم من خلالها المنظمات بتطوير واستغلال مزاياها التنافسية الحالية ودعم الأعمال الريادية باستغلال الفرص التي تساعد على خلق الميزة التنافسية للمنظمة في المستقبل.والأعمال الريادية هي الأعمال التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد الفرص الريادية واستغلالها ولاسيما تلك الفرص التي لم ينتبه اليها المنافسون او يفشلون في استغلالها ومفهوم الرؤية ضمن إستراتيجية الريادة بالتركيز على الرؤية الحالية للمنظمة نحو المستقبل. ومن ناحية اخرى أشار ( Eisenhardt et al,2000) إلى مفهوم المرونة ضمن فكرة إدارة التغيير واقترح ست عمليات اساسية لتصبح الريادة ممارسة إستراتيجية قياسية ، وهذه العمليات تشمل (التحسين ، والتكيف ، والاصلاح ، والتجديد ، والتجريب ، وتخطي الوقت).ويرى (Hitt et al,2009:479) بأن إستراتيجية الريادة هي التكامل بين الريادة (اعمال السعي إلى الفرصة) والإستراتيجية (اعمال السعي للميزة) ووجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادية التي تخلق الثروة.وكذلك ذكر ( Ireland et al,2003) ان إستراتيجية الريادية تشير إلى سعي المنظمات للاداء المتفوق من خلال الاستعمال الأنى للريادية (السعي إلى الفرصة) والنشاطات الإستراتيجية (السعي إلى الميزة) ، أي استعمال كل من الريادة والنشاطات الإستراتيجية بشكل متوافق. فهي اذن الموازنة المستمرة بين الفرص وسلوك السعي إلى الميزة.فتكامل الأعمال الريادية مع الإستراتيجية ضروري للمنظمات لخلق الحد الاعلى للثروة إذا فالجزء الريادي من الإستراتيجية الريادية يتمثل في عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الإبداع ، في حين يتمثل الجزء الاستراتيجي بعملية تحديد الطريقة الافضل لإدارة جهود الإبداع في المنظمة. ويربط (Kuratko et al. 2001:5) استراتيجيات الريادية بعدد من أبعاد الريادية مثل (استغلال توفر الفرص ، الابتكار والإبداع والتحديث ، والقدرة على اجراء التغييرات السريعة ، والالتزام ، والتطوير والتوسع في الميزة التنافسية القدرة على النمو والاستمرارية).

يرى (Feldman,2005:71) في هذا المجال بان الاستراتيجيات الريادية هي تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص. وعناصر استراتيجيات الريادة هي (التحالفات الإستراتيجية ، والقدرات الإستراتيجية ، والمخاطرة الإستراتيجية ، والمرونة الإستراتيجية ، والفرص الإستراتيجية ، ورأس المال الاستراتيجي).

وطبقاً لما ورد آنفاً يمكن تعريف إستراتيجية الريادة بانها تلك الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة او التي تشجع على بعد واحد او مجموعة من أبعاد لإستراتيجية الريادة (كالإبداع، والابتكار، والتميز، وتقبل المخاطر، والمبادأة) بقصد المنافسة والتكيف مع البيئة واستراتيجية الريادة التي توضع من قبل فرد قوي التفكير بالتركيز على الفرص والمشكلات الثانوية والقرارات الكبيرة والجزئية بهدف نمو المنظمة ومن استراتيجيات الريادة وابعادها الآتي (خربوطي، 2018):

#### (1) الابداع :

- قيادة البحث والتطوير .
- طرق الانتاج الجديدة .
- تغييرات الانتاج .
- تقديم منتجات وخدمات جديدة .

#### (2) الابتكار :

- افكار جديدة .
- تطوير السلع والخدمات .
- الثقافة والهيكل التنظيمي .
- ادارة ورقابة الاعمال والموارد البشرية .

#### (3) التفرد أو التميز :

- طرق ومنتجات وخدمات جديدة .
- موارد بشرية وماليه وتكنولوجيا .
- وسائل واساليب ايصال الخدمة للزبائن .

4) أخذ المخاطر :

- نزعة أخذ الخاطرة .
- الجرأة البيئية.

5) المبادرة :

- اعمال تنافسية .
- طرق جديدة .
- وضع تنافس

## 2-1-1-2 دور الريادي :

رواد الاعمال هم أشخاص تتطلق عليهم في البداية صفة (المبادرة) ومن ثم (المغامرة) وحب التعدي، ولذا كان من الاولى تعريب كلمة (Entrepreneur) الي (مبادرين)، إذ ان أصحاب الاعمال الصغيرة وريادي الاعمال الجدد اختلفوا عن غيرهم بالمبادرة والعمل بقوله (قنصوة، 2017).

الرياديون يلعبون دورا هاما في تطوير الاقتصاد في الدولة، تطور الاقتصاد يعتمد بصورة اساسية علي رواد الاعمال والاعمال الريادية، الريادي يصف دائما بانه الشخص الذي ينهض بصناعة او عمل معين. يقوم بالابتكار ويبدع في العمل رغم المخاطر لتحقيق الاهداف بدرجة عالية

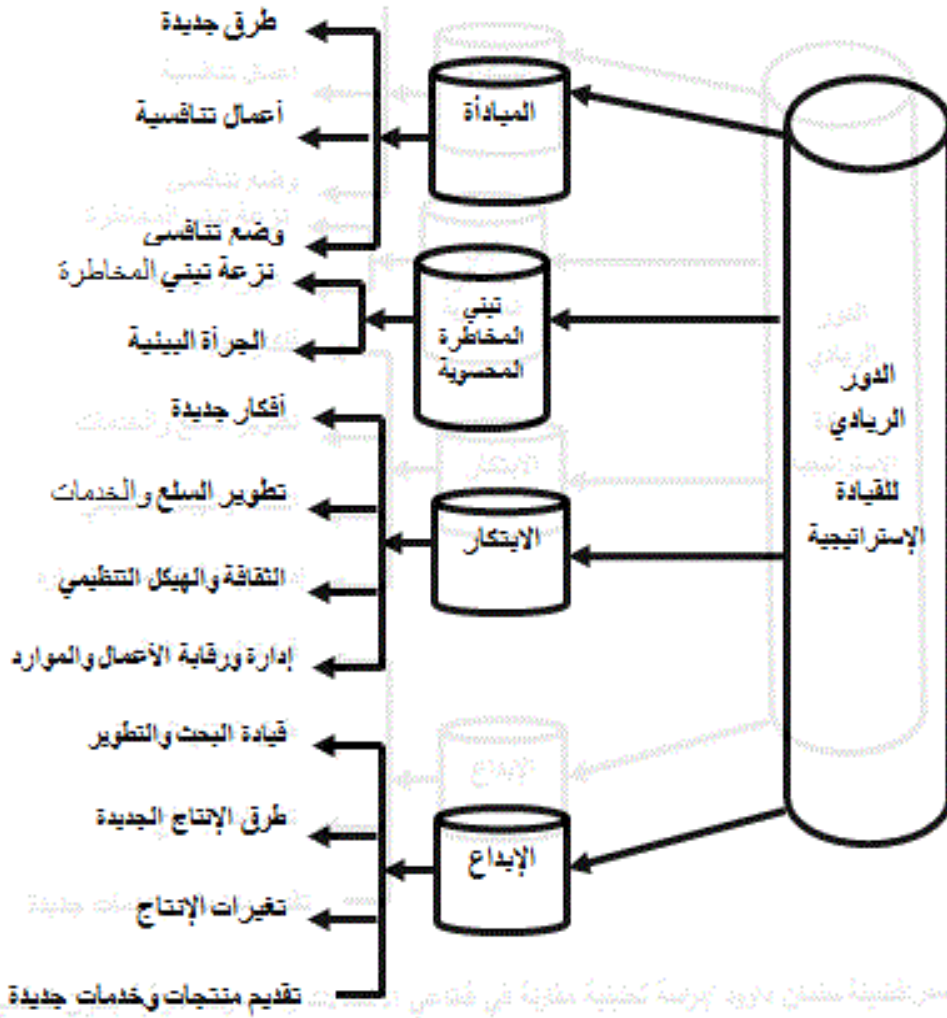
(ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT & NEW ENTERPRISE MANAGEMENT)

أوضح ( Bolton & Thompson, 2000 ) أن هناك أدوار رئيسية يقوم بها الرياديون من أجل

تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وهي :

- يؤدون أعمالاً تختلف اختلافاً جوهرياً عما يقوم به الآخرون .
- يتمتعون بالخلق والابتكار .
- يدركون الفرص ويستثمرونها .
- يوفرون الموارد اللازمة لاستثمار الفرص.

- بارعون فى تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين .
- قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة .
- يستطيعون إدارة المخاطر.
- يضعون زبائنهم فى مقدمة أولوياتهم . يخلقون رؤوس الأموال التى يحتاجون إليها.
- تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة. بعيدة عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسئولية.
- إنشاء أسواق جديدة
- يحركون الموارد الرأس مالية



المصدر: فضيلة سلمان داوود / دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الأعمال والتجارة الإلكترونية في العراق والولايات المتحدة الأمريكية / مجلة دراسات في الاقتصاد والادارة / جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة المنظمات بين الحكاميه وريادية الاعمال / أطروحة دكتوراه / جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال / 2011: ص 150.

الشكل 1-2 يوضح الأبعاد للدور الريادي

## 2-1-13 السلبيات والمخاطر المحتملة للريادة :

1. عدم استقرار الدخل
2. الاحباط
3. ساعات العمل الطويلة
4. مستوى معيشي اقل

5. المعاناة من

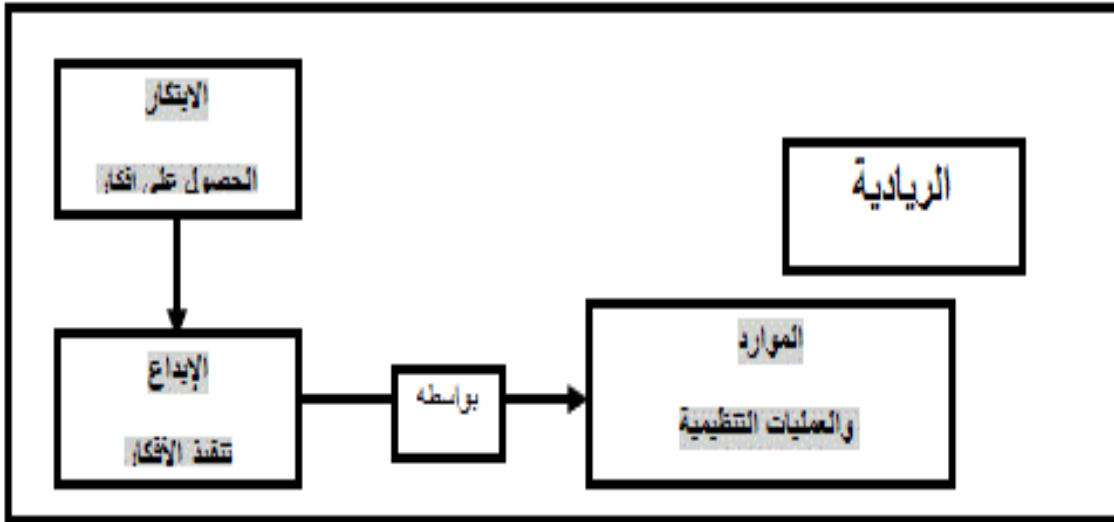
6. ضغوط العمل

7. المسؤولية الكاملة

8. المخاطره

## 14-1-2 الأنشطة الريادية:

الأنشطة الريادية لها تأثير قوي في النتائج المتأتية من الجهود الفردية والجماعية، وعلى أداء المنظمة بالمحصلة والريادية كما موضح في شكل (.....) هي كيفية توليد الفكرة عند المبتكر، بينما يرتبط الإبداع بالتنفيذ للفكرة من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية لذلك. لذا يعد الإبداع من متطلبات الريادة. ويعد عامل مهم للتنافسية المنظمات في مجال عملها، لأنه يسهم في التفرد بمنتجاتها او عملياتها او أسواقها، عن المنافسين الآخرين ويحقق الميزة التنافسية المستدامة ضمن محيطها الأزرق.



الشكل 1-3 الأنشطة الريادية

## 1-2-1 المبحث الثاني : اليقظة الإستراتيجية

### 1-2-2 مفهوم تعريف اليقظة الإستراتيجية : Vigilance Concept

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة ، وتطورت هذه المفاهيم بمرور الزمن، مع تطور ممارستها من قبل المؤسسات. إن مصطلح اليقظة حديث النشأة ظهر في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتستخدمها، وتعرف اليقظة على أنها " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نعمل به وهي عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة واليقظة تعني " أن يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي والإحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات و أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث (حميد، 2019)

تُعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: "جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة".

"Lesca et Caron" يعتبران اليقظة الإستراتيجية، عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث والكشف عن الإشارات المعلنة "signaux annonceurs" عن أحداث حساسة من شأنها التأثير على ديمومة المؤسسة.

اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الإستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام المعلومات واختيارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة (سهام درقالي، نسيمة عيايشية، 2016)

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: " عملية الاستعلام التي تمكن المنظمة من الاطلاع على بيئتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، اليقظة الاستراتيجية هي العملية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة لها وتقليص الاخطار ،اليقظة الاستراتيجية هي مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية ،لاستنتاج التهديدات وفرص التطوير (حنان، 2018)

### 2-2-2 أهمية اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها في :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج جودته والتخفيض من تكلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح أيضا لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي تواجهها المؤسسة.
- تعد وسيلة استراتيجية للتعبير حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ والتهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق

### 2-2-3 أهداف اليقظة الإستراتيجية:

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى التحكم في المعلومة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، إذ تعتبر وظيفة، وأداة ومؤشر في الوقت نفسه . وظيفة بحث عن معلومات والنقاط إشارات دالة منبهة عن



تغيرات ستحدث في محيط المؤسسة، وأداة جيدة للقيادة للتسيير في ظل ظروف اشتداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لليقظة الإستراتيجية تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، إذ أثبتت الدراسات أن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الإستراتيجية، يفوق بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي لا تقوم بوظيفة اليقظة.

اليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية. ففي هذا السياق نجد لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين : هدف دفاعي وهدف هجومي، هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الإستراتيجية.

#### 1- الغاية أو الهدف الدفاعي:

في المجال الدفاعي، اليقظة الإستراتيجية موجهة إلى التوقع بأحداث تدل وتعلم المؤسسة عن تهديدات يجب أن تنتبه إليها، لأن احتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير. وإلى تقليص مدة ردة فعل المؤسسة اتجاه الأحداث المتوقع بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة بعد حدوثها.

ففي الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية الأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان، بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية، وتتجه دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

#### 2- الغاية أو الهدف الهجومي:

في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكن أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون .

هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

بغض النظر عن الهدف الهجومي أو الدفاعي لليقظة الإستراتيجية، فهي تمكن في الحالتين من اتخاذ قرارات إستراتيجية، ومن بناء استراتيجيات جيدة، هذه القرارات تسمح بضمان استمرارية المؤسسة. أي أن الهدف الأول والأساسي لها هو توفير آلية داعمة ومساعدة لاتخاذ أفضل القرارات، ولصياغة أفضل (زاواو ، 2013)

الاستراتيجيات، وهذا طبعاً من خلال تتبع ورصد محيط المؤسسة، وجمع معلومات عنه ثم تنظيمها، تفسيرها ونقلها بسرعة إلى المختصين وذلك لاستباق الأحداث المستقبلية.

## 2-2-4 مميزات اليقظة الاستراتيجية :

تتميز اليقظة الاستراتيجية بالمميزات التالية (خديجة)

- الاستراتيجية : تساعد على اتخاذ القرارات وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها تفسير من النماذج المفسرة سابقا.
- التطوعية: اليقظة الاستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.
- الذكاء الجماعي: اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي حيث يكون العمل الجماعي بوجود جماعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معني محدد.
- يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية لا سيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

■ إنشاء الإبداع: اليقظة الاستراتيجية تشمل تغيرات علامات الإنذار المبكر والتي ترتبط بالإبداع في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ول تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير فرضيات وخلق رؤية استباقية.

■ التنبؤ: وهو تقدير النشاط في المستقبل واضعين في الاعتبار العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط ومستقبله أي أن التنبؤ هو بناء تصور لما ستكون عليه الظاهرة في المستقبل.

## 2-2-5 وظائف اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية مجموعة وظائف، أو مهام تسعى إلى تأديتها، من بين هذه الوظائف نجد :  
الوظيفة التنبؤية والتي تشكل سبب وجودها، الوظيفة الإعلامية، الوظيفة التحليلية والتركيبية، وظيفة التشكيل، وظيفة التحريك والاتصال، وأخيرا وظيفة الكشف عن الاحتياجات من المعلومات. (زاواو ، 2013)

## 1- الوظيفة التنبؤية "Function anticipative":

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... وتعرف الفرص بأنها: "عوامل وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيراً في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها " بينما التهديدات هي: "أي موقف، فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى ونظرا لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات لا بد من وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت. فالتهديدات لا يمكن أن تأتي فقط من المنافسين، بل أيضا من قوانين أو تشريعات جديدة، ومن تقادم الرصيد العلمي والتقني للمؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون من خلال اندماج أو تحالف محتمل، تصميم منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد... فاليقظة الإستراتيجية

هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل المصادر الممكنة التي تخلق فرص أو تهديدات، ومن خلالها فقط تتمكن المؤسسة من توقع التهديدات والفرص الجديدة المحتملة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة اتجاهه.

## 2- الوظيفة الإعلامية "Function informative":

هي وظيفة قاعدية أساسية ضمن نشاط اليقظة، إذ توفر المعلومة للمستخدمين الذي يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة. ولابد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل. ، "la pertinence بالمواءمة"

## 3- وظيفة التحليل والتركيب "Function informative":

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، وبالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة مهمة. تحليل المعلومات المجمععة يعني تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمععة هو: تجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، المتقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة.

## 4- وظيفة التشكيل "Function de mise en forme":

مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحليلها وتركبها، جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمععة وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحني، بيان ...) يسهل الوصول إليها عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

## 5- وظيفة الاتصال والإعلام "Function deamination et DE communication":

اليقظة لابد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها، معالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة وتحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة

لأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات . هذه الوظيفة لليقظة تعمل علي إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

## **6-وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات Function identification des basins information**

تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الإستراتيجية وظيفتها أيضاً القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

### **2-2-6 اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات:**

اليقظة الإستراتيجية في حد ذاتها هي نظام معلومات :مجموعة منظمة من الموارد معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات. تُمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات تحت شكل (أرقام، نصوص، صور، أصوات،...) لكن هي نظام معلومات من نوع خاص، فهي نظام معلومات استراتيجي . والذي يعرف بأنه:مجموعة من الطرق والوسائل المستخدمة في الجمع، الربط، التحويل وتحليل المعطيات (المعلومات) الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايته الأساسية هي :متابعة المحيط الكلي للمؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات وتوقع الفرص . (زاو ، 2013)

### **2-2-7 أنواع اليقظة الإستراتيجية:**

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية منسقة و مستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية و معالجتها و استغلالها ، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات و الأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من

أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية،...الخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات أنواع اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gerard Verna قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده و بين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي:

- **اليقظة البيئية:**

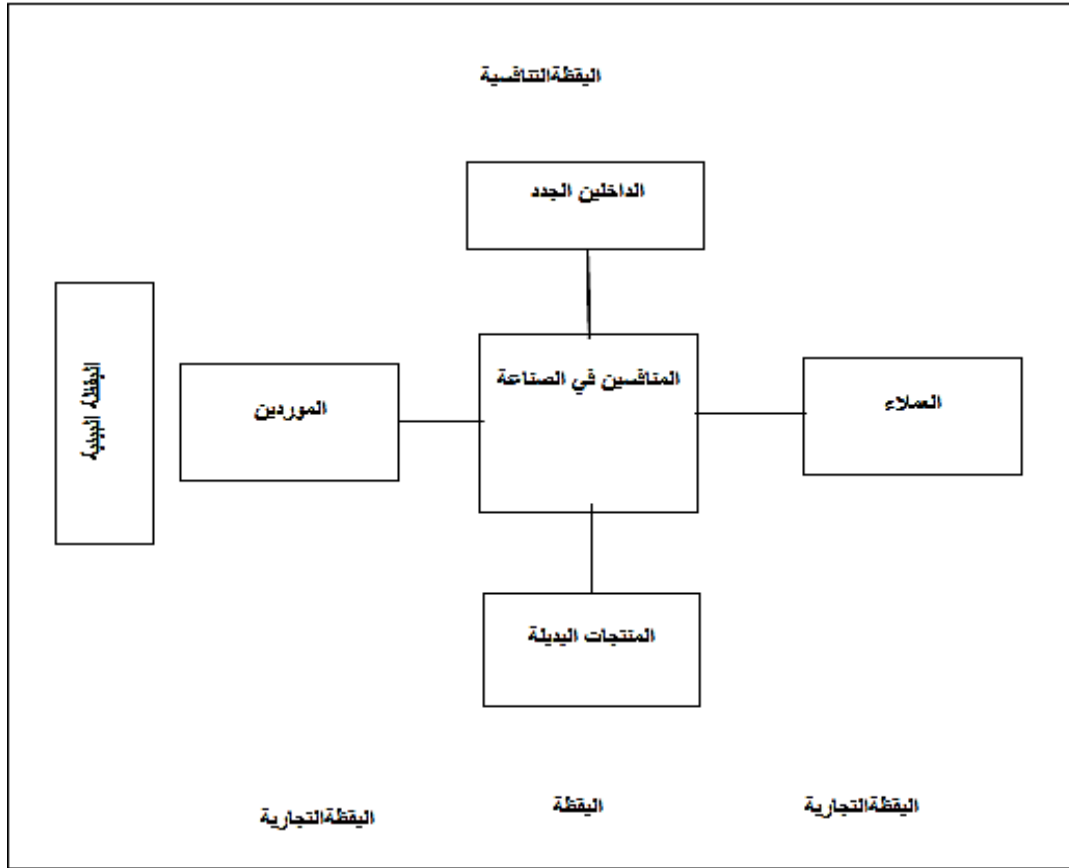
تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية و التشريعية

- **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي يوجه لرصد ومتابعة المحيط التنافسي للمؤسسة، وبالخصوص متابعة ورصد المنافسين.

- **اليقظة التكنولوجية:** هي النشاط الذي يوجه لرصد وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية عليه.

ايضا تعرف اليقظة التكنولوجية بانها طريقة منظمة لرصد المعلومات وتحليلها وتلقيها ونشرها واسترجاعها حول القدرة التنافسية واسترجاعها في الوقت المناسب ،وتعني الرصد ومواكبة التطورات، وهي طريقة انتقائية ومنظمة لجمع المعلومات من خارج المنظمة وتحليلها و تحويلها الي معرفة من اجل اتخاذ القرارات مع المخاطر والتغيرات التي تلوح في الافق (ابراهيم، 2017)

- **اليقظة التجارية:** هي النشاط الذي يوجه إلى تحليل المحيط التنافسي وبالخصوص المنتجات، الأسواق، الموردين والعملاء. (زاواو ، 2013)



Hassen, Veille Source: BeKaddour  
statiguir & intelligence économique, these  
de magister, Tlemcen, 2013-2014, p51

الشكل 1-4 أنواع اليقظة الإستراتيجية

## 2-2-8 مصادر اليقظة الإستراتيجية:

إن التطور الحاصل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزيادة المنافسة في المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل المنظمة لتفعيل أداء اليقظة بل يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل الناجحة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء دورها في أحسن وجه، وهذا عرض لأهم مصادر اليقظة.



## أولاً: المصادر الإلكترونية (الإنترنت)

وهي شبكة المعلومات الإلكترونية، تحمل اسم مجموعة عالمية من جمع مصادر المعلومات بينها أنظمة اتصالات الكترونية تستخدم لنقل البيانات، تتمثل خدمات البريد الإلكتروني التي يمكن أن تشغلها المؤسسة في:

### 1. البريد الإلكتروني: Email

يستخدم في إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية مع إمكانية إرسال رسائل الي أعداد كبيرة من العناوين بمنتهى السهولة، فهو اقل كلفة.

### 2. الشبكة العنكبوتية العالمية:

يطلق عليها خدمة الوب وهي من أهم خدمات الإنترنت حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

### 3.التحاوور الآني: Chat

وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين المجموعات من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط.

### 4.بروتوكول: FTP

وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الإنترنت، ويوفر طريقة للولوج إلي حاسوب في شبكة الإنترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه.

### 5.شبكة Gopher:

توفر طريقة فعالة للإرشاد إلي المعلومات المتوفرة في الإنترنت، بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب استخدامها برامج ملائمة في كل من طرفي الكمبيوتر والزبون و الكمبيوتر المزود.

## ثانياً: البرمجيات

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة و المصممة وفقاً لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.

## ثالثاً: بنوك المعلومات

هذا النوع ظهر حديثاً والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها، كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

## رابعاً: الأجهزة والمعدات

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها

## خامساً: الوثائق

وتدعى اليقظة الوثائقية، تتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، التقارير، الكتب، المعلومات القانونية والدراسات العامة.

## 2-2-9 اليقظة والأداء:

إن المؤسسة باختيار أهدافها و محاور عملها و وسائلها تبحث دائماً عن تحقيق الأداء الذي يعرف بأنه التفاعل بين الكفاءة (تحقيق الأهداف مقارنة بالبيئة) و الفاعلية (الاستغلال الأمثل للموارد) و تعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق أداء المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية، و تتضح الأدوار التي تلعبها المعلومات في ما يلي:

■ **المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرارات:** تلعب المعلومة دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المناسبة ذات

الصفة الجيدة و في الوقت المناسب، فاليقظة تعمل على خفض عدم التأكد من القرارات.

- **المعلومة كعامل للإنتاج :** المعلومة مهمة للتعرف على عرض منتج أو خدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة، و بفضل اليقظة التي تُوفّر المعلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح عرض المنتج في السوق، و يمكن ملاحظة أن وحدات المؤسسة التي تحقق أكبر قيمة مضافة هي الوحدات المجهزة و المعدة بوسائل انتقاء المعلومة و معالجتها.
- **المعلومة كعامل تكامل وتعاون :** يركز التكامل على الاختلاف بين مردودية الوحدة منفردة ومردودية مجموع وحدات المؤسسة، حيث يتوقف تكامل و تعاون وحدات المؤسسة و تحقيق الأداء على فعالية المعلومة التي تقدمها اليقظة.
- **المعلومة كعامل مؤثر في السلوكيات :** بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكيات الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و خارجه، و بذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكيات الأفراد بما يتماشى و أهدافها باستعمال المعلومة، كما يمكنها من التأثير في الزبائن و الموردين والمنافسين،... الخ، بالمعلومات التي تنشرها (العابدين، 2012)

## 2-2-10 دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة :

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة والتغير السريع لذا فانه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتطور أن تبقى متيقظة وحذرة لمحيطها الداخلي والخارجي وهذا من خلال تبنيتها لنظام متكامل، وآلية نشطة تساهم في تحسين أدائها من خلال الرصد والتنبؤ لاقتناص الفرص وبذنب التهديدات، وتعد اليقظة الإستراتيجية من أحد الآليات الأنسب لذلك، وهذا لكون اليقظة الإستراتيجية لها أربعة آليات من اليقظة لكل منها دور في يؤثر في أداء المؤسسة الاقتصادية.

وحسب Ribault Martinet فإن اليقظة التجارية تتعلق بكل من الموردين والعملاء أما اليقظة التكنولوجية فتهم بالابداع والتطوير والمنتجات البديلة بينما اليقظة التنافسية فتخص الداخليين والمحتملين والمنافسين، واليقظة البيئية تتعلق بما تبقي من محيط المؤسسة.

## 1-3-3 المبحث الثالث : الاداء

### 1-3-3-1 تعريف الاداء :

يعرف على انه قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها وفق المعايير المحددة ، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كف فعال ( اونيسس 2016) .

كما يعرف بأنه قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية اى قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة ( قيلو 2015) .

### 1-3-3-2 مستويات الاداء :

يوجد العديد من مستويات الاداء تفيد بالتعريف على مستوى الاداء الذى تم تحقيقه وهى على النحو التالي ( بنى حمدان ، ادريس 2000) :

1- الاداء الاستثنائي ، وهو الاداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المريحه

والالتزام الواضح من قبل الكارج الرئيسى ووفره النقد وازدهار الوضع المالى للمؤسسة .

2- الاداء البارز : وهو الاداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عده عقود عمل كبير

وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال ، ووضع نقدى متميز .

3- الاداء الجيد جداً : والذي يبين مدى صلابة الاداء ، وتوفر الدلائل المستقبلية ، والكادر الكفوء

بالاضافة الى الوضع المالى الجيد .

4- الاداء الجيد : وهو الاداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف

فى المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاك الوضع المالى الجيد.

5- الاداء المعتدل : وهو الاداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة

### 3-3-3 تقييم الاداء :

هناك تعاريف عديدة لعملية تقييم الاداء منها :

عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوه في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً.

ايضاً هي نظام رسمي لقياس وتقييم اداء العاملين والتأثير في خصائصهم الادائية والسلوكية ومحاولة الترف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لافادة الفرد والنظمة والمجتمع (مجد، 2012) هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميه وتطويره في المستقبل (بربر، 1997)

### 3-3-4 أهداف تقييم الاداء :

1- هدف إداري

ذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .

2- هدف تطويري:

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للغلب عليها بالأضافة الى زيادة

حافز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

### 3-3-5 فوائد تقييم الاداء :

1- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين .

2- اشعار الموظفين بمسئولياتهم .

3- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في اداء العمل .

- 4- تحديد الافراد المستحقين للترقية .
- 5- تحديد نقاط الضعف في اداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية .
- 6- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد امكانية نقله الى وظيفة أخرى .
- 7- الرقابة على الرؤوسا ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الاشرافية.

### 3-3-6 عملية التقييم : تتضمن عملة التقييم المراحل التالية :

- 1- تحديد معايير الانجاز :  
ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل ففهمها وقياسها .
- 2- ابلاغ هذه المعايير والتوقعات الى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه انجازه في عمله ، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليقات المتعلقة بالانجاز وفهما بشكل صحيح .
- 3- قياس الانجاز الفعلي: للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز ، ويتم الحصول على هذه المعلومات اما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس او من خلال التقارير الاحصائية المكتوبة والشفهية عن انجازه .
- 4- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعل والمتوقع .
- 5- مناقشة نتائج عملية التقسيم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمة قد تم بطريقة موضوعية والبحث في امكانية وضع الحلول لأي مشكلة ناتجة عن عملية التقييم .

6- المرحلة الاخيرة في علمية التقييم هي القيام باتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا كان هنالك ضرورة الى ذلك .

### 3-3-7 الاداء التشغيلي :

هو أحد مستويات الاداء الاستراتيجي الذي يهدف الى تعظيم الكفاءة الانتاجية ، كما يعرف ايضاً انه مجموعة النشاطات الداخلية للشركة التي تسعى الى تحقيقها وخفض الهدر في العمليات امن أجل تقديم منتجات تكفي احتياجات الزبون وتعود على الشركة بالمنفعة ، اذ تعمل الشركات على تحسين عملياتها الداخلية لفرض خفض التكاليف وازافة قيمة للمنتجات المقدمة للزبون وقدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في البيئة وملائمتها مع قدراتها وامكانياتها المتوافرة لديها (الطويل)

### 3-3-8 مؤشرات الاداء التشغيلي :

وهي من اربعة معايير كالاتي :

- 1) المعايير التاريخية : وتعني عمل مقارنه بين النتائج التي يتم التوصل اليها عن الفترة الحالية وبين النتائج التي تم التوصل اليها عن الفترة السابقة .
- 2) المعايير المستهدفة : هي تلك المعايير التي تضمها الشركة وتخطط للوصول اليها وتعد الموازنات التخطيطية أمثله لها .
- 3) معايير اداء المنافسين : وهي تلك المعايير التي تعتمد في علمية المقارنة على النتائج التي تيم التوصل اليها للشركة مع النتائج التي حققتها شركة منافسة .
- 4) معايير الاداء المطلق وهي تلك المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على اداء الشركة وتحدد على اساس نظري ، مثال ذلك في مجالات الجودة وتقارب العيوب الصفرية او معيار الخزين الصفري وهذه معيار تسعى الى تحقيقها الشركة لتسحين العمليات .



### 3-3-9 مقياس الاداء التشغيلي:

- أ- الطاقة الانتاجية ( شبة الانتفاع ، نسبة التشغيل ، نسبة التنفيذ ) .
- ب-مقياس الكفاءة : اذا رغبت الشركة ان تصبح ذات كفاءة عالية وتحقيق اهدافها بفاعلية يجب أن نحقق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه . ( اعلى نمو ، موظف اعلى رضا ، اعلى جودة للمنتج وغيرها ) .

### 3-3-10 الاداء المالي:

يعرف الاداء المالي بتسلط الضوء على العوامل التالية :

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرق المسيرين .
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في انجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وارباح مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة (عبدالغني، 2006).

## 2-4 الدراسات السابقة

### 2-4-1 الدراسات التي تناولت التوجه الريادي:

#### (1)دراسة عبير أحمد إبراهيم قنصوة 2016 :

بعنوان دور ريادة الأعمال في كفاءة أداء المؤسسات في شركة كونكريت الهندسية المحدودة في السودان ، وقد كان هدفها الأساسي هو التعرف على علم ريادة الأعمال باعتباره عنصر هام في بناء شخصية الريادي ودور الريادي في إنتاجية وربحية المؤسسة. عية فهي معرفة دور ريادة الأعمال في كفاءة الأداء وتوضيح الفرق بين الريادة أما الأهداف الفر والعبرية والبتكار ووصف وتحليل ريادة الأعمال من خلال دراسة تطبيقية (شركة كونكريت). وقد أفترض البحث وجود دور لريادة الأعمال في كفاءة الأداء وأن هنالك علاقة بين ريادة الأعمال في المؤسسات الخاصة والإبداع المؤسسي لديها ،توصلت الدراسة إلى أن الزيادة المتواصلة لعدد وقيمة المشروعات التي قامت الشركة بتنفيذها حتى بلغ عد53 مشروعا، وقد نالت رضا العملاء من خلال جودة منتجاتها والشهادات التي حازت عليها ، ومن خلال مقابلة المسؤولين في الشركة اتضح انهم راضون تماما عن ما تم تنفيذه من أعمال في المشروعات المختلفة بالرقم من الظروف الصعبة والمشاكل التي يمر بها قطاع الانشاءات في السودان وبناء علي تلك النتائج تم تقديم توصيات أساسية ممثلة في:الاهتمام بالريادة كعلم وعمل وادخالها في المناهج التعليمية وانشاء حاضنات الاعمال ، وكذلك وضع اولوية لتقلبات سعر الصرف في كل الاعمال الخاصة.

#### (2)دراسة صباح حسين شناوة الزياي 2013:( بعنوان دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء

الجامعي المتميز)

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز ،وقد تم التعبير عن التوجه الريادي بوصفه متغيرا مستقلا من خلال ابعاده الثلاثة (الابداعية ، وتقبل المخاطرة

والاستباقية ) فيما تم التعبير عن الاداء الجامعي متغيرا معتمدا من خلال مؤشرات خمسة تضمنها نظام Baldrige للاداء التعليمي المتميز اصدار 2011-2012 المتمثلة بنتائج (تعلم الطلبة والحاكمية ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية ). كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد التوجه الريادي والاداء الجامعي المتميز، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة قيام الجامعات بخلق البيئة العلمية التي تشجع علي الابتكار وسلوكيات تقبل المخاطرة والاستباقية .

### (3) دراسة لينا موسى سلامة السويطي 2019:

بعنوان الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد الريادة المؤسسية المتمثلة في الإبداع والاستباقية والميل للمخاطرة والمنافسة الهجومية والاستقلالية في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، والذي تتمثل في الإبتكار ورضاء الزبائن والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية، وتحديد ما إذا كانت العوامل التنظيمية المتمثلة في الإدارة الداعمة والهيكل التنظيمي ونظام المكافآت وتوفر الموارد والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، يمكن أن يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية من خلال عينة مكونة من (344

مفردة ) من مسؤولي وموظفي المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وعبر استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار، وتحليل التباين الأحادي ، توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة تأثير في عناصر الأداء المنظمي مجتمعة ، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية. من خلال

استنتاجات ونتائج الدراسة توصي الباحثة بالحفاظ على السمات الريادية من خلال استقطاب الكوادر المؤهلة والمحافظة عليها وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق التميز وجودة الأداء وإرضاء الزبائن.

(4)دراسة الاستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي - الدكتورة هنادة ماجد المومني- الدكتور رضوان الشغري-جامعة الجنان اللبنانية : بعنوان أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان 2016:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي بمتغيراته (التوجه الريادي الإبداعي؛ التوجه الريادي الاستباقي؛ التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بمتغيراته (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية بأبعادها (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي التدريجي والجذري بأبعادهما على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده والمتغير التابع الفعالية التنظيمية بأبعادها في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة

(  $\alpha \leq 0.05$  ) ، ووجود أثر ذي دلالة احصائية للعلاقة التشابكية ما بين للتوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) . وكان من أبرز استنتاجات الدراسة أن الريادة مفهوم اساسى فى أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى

المؤسسة، كما أن الريادة تتضمن الأنشطة التي تعتمدها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات محل الدراسة سلوكيات التوجه الريادي ومحاولة الإفادة من مخرجاته في رفع فاعلية قراراتها والذي يتحقق من خلال التفكير الريادي المبدع وادراك بيئتها الخاصة ، وقيام الجامعات بدعم أنشطة البحث والتطوير ماديا ومعنويا ويؤهلها لتكون جامعة المستقبل والتوجه الريادي .

**(5)دراسة سلمى زغمار 2017 : أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية ، في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية :**

و الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده الخمسة وعلى رأسها الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية واقتناص الفرص، الهجومية التنافسية، والمرونة في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية الجزائرية، حيث أظهرت النتائج وجود دور إيجابي للتوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية، وتم استنتاج أن المؤسسات الغذائية في الجزائر لازلت بعيدة عن تبني كل أبعاد التوجه الريادي خاصة المرونة. وتتلخص النتائج الدراسة في ان التوجه الريادي هو إحتلال موقع قيادة السوق و احتلال المراتب الأولى، وباستراتيجيات محكمة تساعد منظمات الأعمال التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة؛يعتبر التوجه الريادي إحدى أهم مدخلات العملية لإتخاذ القرار الإستراتيجي للوصول إلى إطلاق منتجات جديدة؛، وتوصي الدراسة بإستحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية ، ليتمكن الطالب من خلاله من استيعاب التوجه الريادي وفوائده وأهميته ونشر روح الريادية لدى طلبة الجامعات مما يعزز القيام بمبادرات ريادية عند الإلتحاق لسوق العمل

## 2-4-2 الدراسات التي تناولت اليقظة الإستراتيجية:

### (1) دراسة لى ماجد حميد 2019:

الهدف من هذه الدراسة التعرف علي أهمية الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية غي العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي لعينة من الكليات الاهلية والعراقية ، تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام عدد من الادوات الاحصائية الملائمة مثل أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد فضلا من تحليل المسار ، واطهرت نتائج التحليل الاحصائي صحة أغلب فرضيات الدراسة وأوصت الدراسة بضرورة توفير الوسائط المالية والمادية والبشرية لبناء الذكاء التنافسي، وضرورة التزام الإدارة العليا باليقظة وتفعيل نشاطها والقيام بدورات تدريبية للمدراء تتضمن بدورها طرق وأساليب اليقظة .

### (2) دراسة راضية سويد ،زغدي فونية ،2017

بعنوان : دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبانة، حيث تم توزيع نظرا لإلغاء البعض منها، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة وبطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين التابع اليقظة الإستراتيجية والمستقل الأداء ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والارتباط لبرنامج spss، وهذا للوصول الي نتائج اهمها تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة يؤدي الي تحقيق ارباح، كما يكسبها علاقة جيدة والاعتماد علي المعلومات كمورد اساسي لتحسين الاء داخل المؤسسة وتحسين سمعتها والوصول الي مكانة داخل السوق.

### (3) دراسة (زواو ضياء الدين 2012-2013) دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة:

تناولت اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل، الهدف الأساسي من الدراسة التطبيقية هو إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، وكهدف ثانوي الوقوف على مستوى ممارسة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية. وأوصت الدراسة بان على المؤسسات أن تتأكد انه لا يمكن تحقيق التفوق على المنافسين والانفراد بالسوق إلا إذ تم تكوين تراكم معرفة حقيقي ومتجدد عن إمكانيات مواردهم، عملائهم، خططهم الحالية والمستقبلية، طرق تفكيرهم وهو دور اليقظة التنافسية ، وتهدف هذه الدراسة الي إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات، من خلال إبراز دور كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة، بالتأثير على أحد عوامل التنافسية :التفوق على المنافسين، الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء، من خلال ملاحظة نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان وكما بينته مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج المعالجة الإحصائية لأسئلة الاستبيان توصلت الي ان لليقظة الإستراتيجية دور وأهمية بالغة في دفع المؤسسات لتحسين فإن ليد تنافسياتها ومن ثم تحسين موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين.

### (4) دراسة محاط أميرة 2014 بعنوان أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي :هدفت

الدراسة الي التعرف علي مدي تأثير اليقظة الاستراتيجية ، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج اهمها أن الاداء التسويقي الجيد هو الاثر الذي ينجر عن تبني المؤسسة لنظام يقظة فعال ، وكانت اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أن من الضرورة تبني المؤسسات الجزائرية تبني اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الاسواق الجزائرية امام المنافسة الدولية وايضا ضرورة التزام الادارة العليا بتطبيق اليقظة وتفعيل نشاطها بصفة دائمة والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق واساليب اليقظة.

(5) دراسة زيد خوام محمود دراسة بعنوان اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي :هدفت الدراسة الي معرفة ما انواع اليقظة الاستراتيجية المتوفرة في شركة الفارس العامة ومعرفة العلاقة والتأثير بين اليقظة الإستراتيجية و النجاح التنظيمي ، وتوصلت نتائج اختبار فرضيات البحث الي أن افضل بعد من ابعاد اليقظة الإستراتيجية هو اليقظة التكنولوجية ، كما اوصي الباحث بعدم التركيز علي نوع واحد بل التنوع في استخدام نوع من انواع اليقظة (البيئية ، والتكنولوجية، والتجارية، والتنافسية) في كافة المستويات الادارية .

#### 2-4-2-3 الدراسات التي تناولت الاداء :

(1)دراسة بسام فتحي الزيايات 2017 بعنوان : أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي، وتحديد أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في تبني التوجه الريادي واختبار الدور الوسيط لتبني التوجه الريادي في أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي في مجموعة من المنظمات الصناعية الأردنية. ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: ان المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات ادارة المعرفة والريادة عالية، وان المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي متوسط، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في الشركات الصناعية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة المعرفة في تبني التوجه الريادي عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في الشركات الصناعية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الريادي في الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة



( $\alpha \leq 0.05$ ) في الشركات الصناعية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الريادي كوسيط في أثر استراتيجية ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام المنظمات الصناعية لاستراتيجيات ادارة المعرفة بفاعلية، لكي تتمكن من زيادة انتاجها وقدرتها التنافسية، وضرورة ان تتوافق استراتيجيتها المعرفية مع استراتيجياتها الريادية لضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي، وضرورة التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة لاغتنام الفرص في الأسواق والتوسع فيها.