

نموذج الإدارة الالكترونية- مدخل إستراتيجي لتعزيز إستراتيجيات الريادة (دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية في مدينة الموصل)

د. سعيد عبد الله محمد^(١)

عبد العزيز طيب فتحي^(٢)

الملخص

تشكل البيئة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قاعدة أساسية لاعتماد نموذج الإدارة الالكترونية وتطبيقها، إذ بدأت في السنوات الأخيرة تأخذ دورها في إطار منظومة ومنهجية إدارية متكاملة تشمل العناصر التنظيمية والمادية والبشرية للمنظمة في إطارها الفلسفي وتوجهاتها وآلياتها الإدارية الجديدة المبنية على أسس ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة. وعندما تكون الريادة في أية منظمة "هدفاً تسعى إليه الإدارة بقصد تحقيق النجاح الإستراتيجي المستدام في سوق يتسم بالمنافسة العالمية" يمكن لنموذج الإدارة الالكترونية أن يعد مدخلاً إستراتيجياً لتعزيز إستراتيجيات الريادة، وضمان ديمومتها، من هنا تبلورت فكرة الدراسة الحالية التي تسعى إلى دراسة حالة "شركة الحكماء للأدوية في مدينة الموصل"، لمعرفة النموذج الإداري السائد ومحاولة مقارنته مع نموذج الإدارة الالكترونية بهدف الوصول إلى الوسائل التي من شأنها تعزيز إستراتيجيات الريادة في المنظمة عينة البحث.

Abstract

The foundation of information and communication technology forms a base to adopt and implant electronic management paradigm. It has taken place as systematical and tidy managerial form, that involves all the organizational and substantial and humanly constituents in philosophy perspective.

In any organization when the entrepreneur became on aim, enquiring by all coeval managers, to achieve sustainable and strategic success in global competition markets. The electronic management paradigm could be a strategic approach to enhance the entrepreneurship strategies, and gage their continence, that based on strategic concept in organization. From this

point, we assume that recent research idea, seeks to study "Al-Hokamaa company for curatives in Mosul city" to search the current management paradigm, and compare it with electronic paradigm, to reach tolls that enhance the entrepreneurship, strategies for organization.

المقدمة

تشهد السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في استخدام الوسائل والأدوات الحديثة من قبل الشركات والأفراد على حدٍ سواء، بهدف تحسين الخدمات أو المنتجات وتطويرها، أو تحقيق منافع تتعلق بالتواصل مع الآخرين والمشاركة بالمعلومات، أو تحقيق المتعة والتسلية، كمشاهدة الصور أو ممارسة ألعاب الفيديو، ومن هذه الأدوات والوسائل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما يرافقها من ملحقات برمجية أو مادية، مكملتها أو ملحقة بها، أو الاثنين معاً.

وعلى مستوى منظمات الأعمال، يسعى المدراء في المنظمات المختلفة إلى الاعتماد على الإدارة الالكترونية، في أداء الوظائف التي يقوم بها العاملون في الأقسام المتنوعة بغرض الوصول إلى تقليل التكاليف الكلية ورفع الإنتاجية وتقليل الوقت اللازم للأداء، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وبالنتيجة تحسين المنتجات، وبما يضمن رفع حجم المبيعات، وتحقيق الأرباح، وغيرها من الأهداف التي تخطط لها أية منظمة.

وفي الوقت الذي تشدد فيه المنافسة بين المنظمات المتخصصة في مجال معين من المنتجات أو الخدمات، تظهر الحاجة الملحة إلى التفوق والتميز والريادة، وبما يساعد على تحقيق أهداف الشركة ونشر رسالتها، وضمان استمرارها.

وغالباً ما تكون للإدارة أو النموذج الإداري الذي تعمل في ظلّه تلك المنظمات، دوراً حاسماً في تحقيق الريادة، والأخيرة، بحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى، إلى نموذج إداري يستطيع مواكبة التغيرات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستوى المحلي أو العالمي، وهو يتجسد عندنا في الإدارة الالكترونية، عبر استخدامها في عمليات التسويق أو الإنتاج أو التصميم أو غيرها من المهام التي تشكل بمجملها وظائف المنظمة، التي تحدد مسارها نحو النجاح أو الفشل.

في ضوء ذلك، تتشكل البحث من المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الإطار الفكري للجانب النظري.

المحور الثالث: الجانب العملي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول

منهجية البحث

١. مشكلة البحث:

تحاول الدراسة تحليل العلاقة بين النموذج الإداري الذي تستخدمه الإدارة في شركة الحكماء للأدوية في مدينة الموصل، والمستند إلى الحواسيب والبرمجيات والانترنت، وبين إستراتيجيات الريادة التي جعلتها تتفوق على كثير من الشركات الحكومية والأهلية العاملة في ذات الميدان، وهل يمكن أن نطلق على النموذج التي تعتمد عليه الإدارة هناك، بنموذج الإدارة الالكترونية، كونه يتفق مع كثير من التعاريف التي يعرضها الكتاب، المشيرة على أن الاستخدام المناسب لتلك الحواسيب والبرمجيات في العمليات الإدارية بشكل مناسب، يمهد الطريق لبناء نموذج للإدارة الالكترونية^(*)، محلياً وعالمياً، وكيف السبيل إلى تعزيز إستراتيجيات الريادة.

في ظل ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بما يأتي:

- ما النموذج الإداري الذي تتبناه شركة الحكماء لصناعة الأدوية؟ وهل يستند إلى استخدام الحاسبات والبرمجيات وبما يتفق مع مفاهيم الإدارة الالكترونية؟.
- هل تعد هذه الشركة ريادية على المستوى المحلي؟.
- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين النموذج الإداري الذي تعتمد عليه الشركة وإبعاد إستراتيجيات الريادة؟.

٢. أهمية البحث:

يتناول هذا البحث الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية - كمفهوم وتطبيق - في تعزيز إستراتيجيات الريادة، وتنبع أهمية البحث، بالنظر إلى الضغوط الكبيرة التي

(*) للمزيد ينظر: (Roger, D., 2004, 14).

تواجهها الشركة، سواءً من العولمة الاقتصادية أو البيئة التنافسية المحلية، كونه يسلط الضوء على الشركة، ويسقط عليها نموذج الإدارة الالكترونية، محاولاً إيجاد مناطق التطابق والتشابه مع النموذج التي تعمل به الشركة، رابطاً ذلك مع أسباب ريادة هذه الشركة على المستوى المحلي على أقل تقدير.

وكما هو ملاحظ، تنشط شركة الحكماء في ميدان صناعة الأدوية في العراق الذي يعد من الدول المستثمرة في هذا النوع من الصناعة على المستوى الإقليمي، وهذا القطاع يشهد تراجعاً كبيراً في السنوات الخمس الماضية، ومن المتوقع أن تزداد وتيرة هذا التراجع في المستقبل المنظور، لأن أغلب منتجات الأدوية المحلية الصنع آخذة في التراجع على الأقل في كم المبيعات.

وعلى ذلك تأتي أهمية البحث، من كونه يسعى إلى دراسة الوضع الإداري القائم في شركة الحكماء، وما له من تأثير في الريادة، عبر ما يأتي:

١- وصف مفاهيم وعناصر نموذج الإدارة الالكترونية على وفق رأي الكُتاب والباحثين، ومقارنته مع النموذج الذي تتبناه شركة الحكماء، مع بيان أبعاد النموذج الالكتروني، وتأثيراته.

٢- عرض أهم إستراتيجيات الريادة، على المستوى النظري، ودراسة الوضع القائم في الشركة عينة البحث، لمعرفة أهم أسباب ريادتها بين مجموعة من الشركات المنافسة^(*).

٣- دراسة العلاقة بين نموذج الإدارة الالكترونية -بعناصرها وأبعادها- ودورها في تعزيز واحدة أو أكثر من إستراتيجيات الريادة، نظرياً وعملياً.

٣. فرضية البحث:

بهدف الوصول إلى حل لمشكلة البحث أعلاه، يضع الباحثان فرضيتان رئيستان، تنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

- الفرضية الأولى: ليس هناك علاقة إحصائية بين نموذج الإدارة الالكترونية الذي تعمل في ظلّه شركة الحكماء لصناعة الأدوية، وبين قدرتها على تعزيز إستراتيجيات الريادة. وتنبثق عن الفرضية الأولى، جملة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

(*) يمكن الرجوع إلى تقارير الشركة الخاصة بالمبيعات والأرباح ونشراتها مقارنةً مع بقية الشركات المحلية العاملة في ذات القطاع.

- ١- ليس هناك علاقة إحصائية بين نموذج الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية الإبداع.
 - ٢- ليس هناك علاقة إحصائية بين نموذج الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية التفرد.
 - ٣- ليس هناك علاقة إحصائية بين نموذج الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية آخذ المخاطرة.
 - ٤- ليس هناك علاقة إحصائية بين نموذج الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية المبادأة.
- الفرضية الثانية: ليس هناك تأثير لنموذج الإدارة الالكترونية، في تعزيز إستراتيجيات الريادة، في شركة الحكماء لصناعة الأدوية.

٤. منهج البحث:

يعتمد البحث على منهج دراسة الحالة (Case Study)، لأنه يجمع أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، فهو يستخدم المعاشية والمقابلة الشخصية مع العاملين، تارة، ويعتمد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والوصول إلى الإجابات، تارة أخرى.

٥. مجتمع البحث وعينته:

وقع اختيار شركة الحكماء لصناعة الأدوية في مدينة الموصل، كميدان لإجراء البحث، كونها تمثل إحدى الشركات الخاصة الناجحة في البلد^(*)، إذ تم اختيار عينة تتكون من (٣٠) فرداً موزعين بين مدراء ووكلاء مدراء ورؤساء أقسام ومدراء وحدات إدارية، وزعت عليهم استمارة استبيان، صُممت لهذا الغرض، وضمت متغيري البحث، وهما: نموذج الإدارة الالكترونية، كمتغير مستقل، وإستراتيجيات الريادة، كمتغير معتمد، وعرض كل متغير عبر مجموعة من العبارات، على وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي بدأ بـ "أتفق بشدة" وانتهى بـ "لا أتفق بشدة".

وأخضعت الاستمارة قبل توزيعها لاختبار الصدق والثبات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وحصلت على درجة وصلت إلى (0.89) حسب معامل "كرومباخ ألفا".

٦. أساليب جمع البيانات وتحليلها:

تم الاستناد على الكتب والمراجع والبحوث محلياً وعالمياً، وباستخدام الشبكة الدولية للمعلومات، بهدف تغطية الجانب النظري للبحث، والذي تكون من مبحثين

(*) حسب تقارير كمية المبيعات والأرباح، الصادرة من الشركة.

رئيسين، ضم الأول، الإدارة الالكترونية، مفهومها وأهميتها وأبعادها، والثاني، عرض مفهوم إستراتيجيات الريادة، وأبعادها.

أما الجانب العملي فقد استخدمت فيه المقابلات الشخصية مع مجموعة من الأفراد عينة البحث، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات حول متغيري البحث. وفيما له علاقة بالتحليل الإحصائي، فقد تم الاعتماد على مجموع من المقاييس الإحصائية كالتوزيع التكراري والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، كما استخدم كل من الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات البحث.

المحور الثاني

الإطار الفكري للجانب النظري

أولاً: الإدارة الالكترونية

١. المفهوم والأهمية: تشغل وظيفة الإدارة اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، المتخصصين بالإدارة ومفاهيمها وتطور نماذجها وأساليبها، وأصبح استيعاب وفهم آليات هذه الوظيفة أمراً ضرورياً اليوم أكثر من أي وقت مضى، كنتيجة طبيعية للتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة، سواءً على النطاق المحلي أو العالمي.

وفي الوقت الذي تسعى فيه المنظمات إلى البقاء في السوق المحلية والعالمية التي تتسم بالمنافسة، تجد نفسها محاطةً بسلسلة من التغيرات، التي تفرض عليها التكيف مع متطلبات العصر، ومواكبته، عبر نموذج إداري جديد، يأخذ من النماذج الإدارية القديمة أساساً له، ومن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هيكلاً مرناً متماسكاً، لإدارة الأفراد والعاملين وتوجيههم للوصول إلى أهداف المنظمة، وضمان استمرارها وقدرتها على المنافسة والريادة.

وتدفع الجهود الإدارية الحديثة باتجاه تبادل المعلومات والبيانات، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، عبر الاعتماد على شبكة من الحاسبات الالكترونية، التي تربط أقسام المنظمة وفروعها بعضها مع البعض الآخر، وهذا ما يصطلح على تسميته بنموذج الإدارة الالكترونية (الحماضي والحيمي، ٢٠٠٤، ٣).

وتعرّف الإدارة الالكترونية على أنها: إدارة معلوماتية تعتمد على الشبكة الدولية للمعلومات، كبنية تحتية للتواصل والمشاركة وتبادل المعلومات بسرعة وسرية وأمان (نجم، ٢٠٠٤، ١٢٦).

ويراها البعض، متجسدةً في استخدام البيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، واكتساب قدرًا وافيًا من المرونة في سبيل الاستجابة السريعة للتغيرات داخلياً وخارجياً (رضوان، ٢٠٠٤، ١٦). وهي كذلك، نظاماً متكاملاً لبنية تقنية ووظيفية متكاملة يهدف إلى إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال والوظائف إلكترونياً، عبر تسخير الحاسبات الالكترونية والشبكات المحلية والعالمية لخدمة أهداف المنظمة (الضافي، ٢٠٠٦، ١٣).

وتنبع أهمية الإدارة الالكترونية من كونها، تعكس أهم وظيفة في أية منظمة، من شأنها المحافظة عليها متوازنةً مستقرة، أمام جملة من التغيرات المتسارعة كل يوم، ألا وهي الإدارة، تلك الوظيفة التي تتميز عن بقية وظائف المنظمة من أنها تخطط وتوجه وتنظم وتحفز وتراقب الوظائف الأخرى جميعها، التي يقوم بها العاملون في أي قسم من أقسام وشعب المنظمة، وكلما كانت تلك الوظيفة (الإدارة) على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة والمرونة، كلما كانت فرص المنظمة في التقدم والتطور والتميز أكثر، والعكس صحيح.

على أن استخدام الحاسبات والبرمجيات والشبكات، أصبحت من الأدوات الضرورية التي لا بد من أن تدخل في عمليات إدارة أية منظمة، لضمان ديمومة تدفق المعلومات بين الأقسام الخدمية والإنتاجية من جهة، وبينها وبين المستويات الإدارية من جهة ثانية، بهدف سرعة إنجاز العمليات واتخاذ القرارات، سواءً على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة (Leonardo, 2005, 14).

وهذا الاستخدام الملائم للتقنيات، يرسم صورة جديدة من النماذج الإدارية في أية منظمة، ذلك النموذج الذي يدعى بنموذج الإدارة الالكترونية، وتكمن أهمية النموذج الالكتروني في الإدارة بمجموعة المزايا التي يقدمها بيد المدراء والعاملين على حدٍ سواء، والتي يمكن تلخيصها بما يأتي: (Daft, 2003, 14)

١. رفع كفاءة القرارات التي يتخذها المدراء، عبر تقديم مجموعة شاملة من البيانات والمعلومات المترابطة حول تلك القرارات، بسرعة وجودة ملائمين.

٢. تصميم المنتجات وتطويرها، باستخدام الحاسبات الالكترونية، وبدعم من الشبكة الالكترونية الداخلية للمنظمة، وكذلك الشبكة العالمية للمعلومات.
٣. تخفيض تكاليف تقديم الخدمات داخل المنظمة ورفع جودتها.
٤. تحسين العلاقات الداخلية بين الأفراد العالمين من جهة، وبينهم وبين الأطراف كافة التي تتعامل معها المنظمة، وبما فيهم الموردون والمجهزون والوكلاء.
٥. تقديم الأدوات المناسبة، للإعلان عن المنظمة، كرسالة وأهداف أو كمنتجات وخدمات، على المستوى المحلي والعالمي.
٦. امتلاك نظام متكامل من الوثائق الالكترونية، التي يمكن الوصول إليها ومعالجتها وتناقلها بسرعة، في أي وقت وفي أي مكان.
٧. تطوير المهارات البشرية، عبر الدعم المتواصل من البرامج التدريبية الجماعية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التصميم والتنفيذ والنشر.
٨. التفاوض والتفاعل السريع مع كافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة عبر المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني.
٩. الإحاطة المستمرة بمتغيرات السوق والمنافسين على المستوى العالمي، كالعرض والطلب.

٢. الأبعاد: لا يعد امتلاك أية منظمة لموقع إلكتروني على شبكة المعلومات الدولية، أو كماً من الحاسبات والبرمجيات والشبكات بحد ذاته، تطبيقاً لنموذج الإدارة الالكترونية في الإدارة، أو أنها تعمل في ظل ذلك النموذج، وإنما هناك مجموعة من الأبعاد التي إذا ما توفرت وتكاملت عبر نظام إداري هادف، هي من تحدد ذلك النموذج الالكتروني، وهذه الأبعاد (Pinder, 2005, 18). ويمارس المدراء في ظل نموذج الإدارة الالكترونية، دوراً مهماً، يعزز أدوارهم السابقة في التفكير والإبداع والإفادة من الطاقات المادية والبشرية، والثقافية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وضمان ريادتها، وهذا بمجمله يشكل أبعاد الإدارة الالكترونية التي يمكن عرضها كما يأتي:

١-٢ دعم الإدارة العليا والتزامها: تصطدم الخطط والمشاريع التطويرية في أية منظمة بمجموع من العقبات، سواءً على المستوى التنظيمي أو المالي أو البشري، أو غيرها من المحددات التي من الممكن أن تُنَجِّح أو تُفشل تلك الخطط والمشاريع.

على أن تجاوز عقبة واحدة هنا أو هناك لا يعني بالضرورة تجاوز العقبات كافة، كما انه لا يضمن ديمومة ونجاح تلك الخطوة التي تلي تلك العقبة، وكلما كانت هناك حاجة إلى اتخاذ القرارات -على اختلاف أنواعها- كانت هناك ضرورة للجوء إلى الإدارة العليا، التي تمثل رأس المنظمة، في التفكير أو التنظير أو اتخاذ القرارات. وفي ظل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانخفاض تكاليف اقتنائها وتشغيلها، في أية منظمة" ليس هناك من سبيل إلى الإفادة من تلك التكنولوجيا، من دون وجود التزام ودعم متواصلين من قبل الإدارة العليا" لأن النتائج المرجوة من ذلك الاستخدام قد لا تتحقق أنياً، أو على المستقبل القريب في أسوأ الأحوال. وتلعب الإدارة العليا دوراً حاسماً في تبني نموذج الإدارة الالكترونية وتطبيقها، من خلال اقتناعها بأن هذا النموذج يعد مدخلاً إستراتيجياً يعزز الفعل والسلوك الريادي الذي يمكن أن يحقق النجاح المستدام، في ظل تحديات وتغيرات تقنية متسارعة.

ومن المعروف أن الإدارة العليا، هي المسؤولة بالدرجة الأساس، عن صياغة الإستراتيجية العاملة لأية منظمة ومتابعة تطبيقها وشموليتها، ونموذجاً إدارياً جديداً كالإدارة الالكترونية، يرقى بأن يكون مشروعاً إستراتيجياً، يستحق الدعم والالتزام، كما أن الفوائد المتحققة من جراء تطبيقه، ليست مهمة على المدى القصير فحسب، وإنما لها أثراً طويلاً المدى، على مستقبل المنظمة وسمعتها وحصصها السوقية، محلياً وعالمياً، إذن الإدارة العليا والتزامها ودعمها، تمثل بعداً جوهراً من أبعاد نموذج الإدارة الالكترونية، إن لم تكن من أهم أبعاد تطبيق ذلك النموذج (Roger, 2004, 76).

٢-٢ المستلزمات المادية والبرمجية: تتضمن المستلزمات المادية والبرمجية، مجموعة من

الأدوات المتصلة بنصب الحاسبات الالكترونية وتشغيلها وربطها مع بعض، بهدف استيعاب كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وإجراء جملة من العمليات عليها، للوصول إلى المفيد منها، مع خزن المتبقي في قواعد وآليات على أمل الإفادة منها في المستقبل أو في قرارات ومهام وظيفية أخرى (White, 2002, 22).

والحاسبات الالكترونية، مجموعة من الأجزاء المادية الملموسة، تستقبل البيانات وتخزنها، وتعالج العمليات المعقدة، الرياضية منها والمنطقية، وتشكيل

نقاط وصل أو محطات للاتصال مع بقية الحاسبات الالكترونية في أي مكان داخل المنظمة وخارجها.

وخلال العقدين الماضيين تضاعفت قدرات وإمكانات الحاسبات الالكترونية مئات المرات، كما ازدادت سرعة معالجتها للمعلومات.

وفي حقيقة الأمر، تظل هذه المكونات المادية -بحد ذاتها- عاجزة تماماً عن تقديم أية خدمة أو الاستجابة لأي أمر، دونما وجود المكمل الثاني لها، ألا وهو البرمجيات، أو المكونات غير الملموسة، والأخيرة تتمثل بمجموعة من التعليمات والأوامر المؤدية لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف، كالتصميم أو الطباعة أو إجراء العمليات الإحصائية والمالية المعقدة أو غيرها الكثير.

وكما هو الحال في تطور المكونات المادية للحاسبات الالكترونية، تطورت أيضاً المكونات البرمجية بشكل سريع، وأصبحت أكثر كفاءة وأسهل في الاستخدام، كما أنها تتعامل مع المستخدم بمجموعة من اللغات، وفي كثير من الأحيان، بذات اللغة التي يتكلم بها المستخدم، وأصبح هناك فرصاً كبيرة للتواصل والمشاركة الفاعلة بالمعلومات والبيانات مع أكثر من طرف داخل المنظمة وخارجها، باستخدام الشبكات الالكترونية، ومن أهمها الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) (Bill, 2008, 6).

٢-٣ المستلزمات البشرية والمهارية: إن توفير الكوادر البشرية في المستويات الإدارية كافة، أو الأقسام الخدمية والإنتاجية، في أية منظمة، يعد أمراً ضرورياً في استقبال أية تغيرات واستخدامها، وكلما كانت تلك الكوادر مستعدة لاستقبال التغير وتقبله واستخدامه، كلما كانت فرص التغيرات في النجاح في تلك المنظمة أكثر، ونموذجاً كالإدارة الالكترونية، بحاجة أكثر من غيره إلى الموارد البشرية المؤهلة، التي تمتلك من المهارات والخبرات ما يجعلها تستخدم الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة بكل موظف أو عامل (Pindar, 2005, 76).

الإدارة الالكترونية، بأبعادها كافة، تدفع باتجاه تعليم وتدريب العاملين ورفع الوعي عبر البرامج التدريبية الجماعية، أو شبكات الاتصال المحلية والعالمية، التي تسمح للعاملين بالوصول والحصول على المعلومات في أي وقت وفي أي مكان وبأي شكل، كما أن المستلزمات البشرية وبما تمتلكه من مهارات، تسهم أيضاً في نشر

المعرفة والمعلومات بين الأقسام كافة، عبر العلاقات غير الرسمية، أكثر مما هي عليها بالعلاقات الرسمية، خاصة إذا كان هناك نظاماً مناسباً من الحوافز المادية أو الاعتبارية التي تدفع العاملين إلى تطوير مهاراتهم وخبراتهم بشكل مستمر ومتواصل، بهدف مواكبة التطورات الحاصلة في أداء وظائفهم اليومية من ناحية، وما يستخدم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من ناحية أخرى (Roger, 2004, 17).

وما من شك، في أن نموذج الإدارة الالكترونية، بحاجة كبيرة إلى المهارات والقدرات البشرية المؤهلة لمواكبة الحركة السريعة في التطور في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أولاً، وتشكيل مراكز داخلية في أية منظمة لنسخ تلك المهارات ونشرها لكل العاملين في المنظمة عبر آليات التدريب والتعليم وباعتماد ذات التكنولوجيا ذاتها، بهدف رفع كفاءة العمليات الوظيفية والإدارية (White, 2002, 32).

٢-٤ الثقافة التنظيمية: تتكون المنظمة، من عناصر عديدة، ومختلفة، متداخلة في بعض الأحيان ومتباعدة في أحيانٍ أخرى، كما يعمل فيها عاملون من ذوي مهارات وخبرات مختلفة، بعضها مكتسب كنتيجة للشهادات العلمية كالكلية والمعاهد العلمية، وبعضها شخصي، مكتسب عبر الدورات التدريبية أو التعلم الذاتي وكثافة الاستخدام لتكنولوجيا ما (Louies, 2003, 42).

وعملية تطبيق الإدارة الالكترونية واستخدامها، عملية صعبة ومعقدة، إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية على مستوى عالٍ من الوعي، بين كل الأفراد العاملين بعضهم مع البعض الآخر من ناحية، ومعهم ومع الإدارات التنفيذية من ناحية أخرى، وبما يساعد على إحداث تغيرات في الثقافة التنظيمية، لاستيعاب مفردات العمل الالكتروني، ولكي تصبح عمليات التعامل مع الإدارة الالكترونية ومعطياتها من مكونات الثقافة التنظيمية، والأخيرة تسمح بتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل بسيط وسهل، يبدأ بالشمولية والتوسع، شيئاً فشيئاً مما يقلل من فرص ظهور القوى المقاومة للتغير، وبالتالي فشل الجهود الرامية لتطبيق الإدارة الالكترونية، بشكل جزئي أو كلي (الضافي، ٢٠٠٦، ١٧).

وتزداد الحاجة إلى الثقافة التنظيمية، إذا ما أخذنا في الحسبان أن نموذج الإدارة الالكترونية، لا يقتصر على حوسبة بعض العمليات أو الإجراءات والمهام، أو تكامل للبيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، بل هو نموذج يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يجمع بين وظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ ورقابة وتقييم وتحفيز، لتحقيق أعلى فائدة مرجوة منها، فإذا كانت هناك ثقافة تنظيمية، تركز على فتح الأبواب المغلقة، وتقلل من البيروقراطية والجمود الذي يرافق عمليات تبادل المعلومات، وتسمح باكتساب المهارات والمعلومات من أي فرد داخل المنظمة، مهما كان مستواه الوظيفي أو العلمي، كل ذلك سيصب في مصلحة المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية والريادية (Pindar, 2006, 56).

ثانياً: إستراتيجيات الريادة

١. الريادة: لقد كانت الريادة ترتبط بالميل نحو المخاطرة والجهود من جانب الفرد الريادي الذي يغامر من أجل النجاح في أي نشاط من أنشطة المنظمة، وتدرجياً أصبحت العمليات الريادية تظهر في المنظمات بكل أحجامها وأنواعها، ومن هنا يمكن تعريف الريادة: على أنها أفعال تميل نحو تشكيل المنظمات الجديدة والتجديد والإبداع داخل المنظمات القائمة وخارجها (Sharma & Chrisman, 1999 , 17).

ويؤكد (Hisrich & peters) على أن الريادة: هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة من خلال تخصيص الجهد والوقت اللازمين ، مع تحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لتلك العملية ، والحصول على المكافآت النقدية والرضا والاستقلالية الشخصية لقاء ذلك (Hisrich & peters, 2002, 10)، ويضيف كل من (Land & storm) بأن الريادة: هي عملية اكتشاف إمكانيات القيام بالأعمال الجديدة وتنظيم الموارد الضرورية واستغلال تلك الإمكانيات في السوق (Mjornvik & Sanfridsson, 2008, 14)، ويشير (Lynch) إلى أن الريادة: هي طريقة للتفكير والتحليل والعمل الذي يركز على تحديد واستغلال فرص الأعمال من وجهة نظر عامة وشاملة تحركها قيادات الأفراد أو المجاميع الصغيرة (Lynch, 2006, 742).

في حين أشار (العامري والغالبى) إلى أن الريادة: هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته (العامري

والغالبى، ٢٠٠٧، ١٦٨)، و أشار (Gradner) إلى العوامل التي تؤثر في الفعل أو العملية الريادية وهي: (Pachulia & Henderson, 2009, 5)

١. خصائص الريادي المنشئ للمنظمة.

٢. نوع المنظمات الناشئة.

٣. بيئة المنظمة.

٤. آلية إنشاء المنظمة.

في ضوء المفاهيم أعلاه يمكن تأشير الآتي لماهية الريادة:

الريادة هي القدرة على إنشاء شيء جديد ذي قيمة شخصية واجتماعية، وهي القدرة على تحمل المخاطر المدروسة إزاء تحقيق الرضا الشخصي والاستقلالية باتجاه تحقيق المنفعة الاجتماعية، والقدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد والبراعة في الانتباه للفرص واكتشاف مصادر الموارد.

٢. الريادي: يمكن تحديد الرياديين بوصفهم أولئك الذين يحددون الفرص لخلق القيمة، ولتحسين الكفاءة الاقتصادية والتي ينجم عنها وعلى نحو حتمي تغييراً اقتصادياً واجتماعياً، ذلك التغيير الذي يتضمن وبشكل جوهري علاقة تأثير متبادلة بين الرياديين والمجتمع، إذ بالإمكان إدراك تلك القيمة بأشكال مختلفة مثل: الرضا الداخلي والمالي والاستقلال ونمو الأعمال (Luke, 2005, 20)، وأشار (Baron) إلى الريادي: بأنه شخص يميز وينقل فرص جديدة للأعمال من خلال تأسيس مشاريع جديدة (Baron, 2008, 328).

في ضوء ذلك، يمكن تعريف الريادي: بأنه الشخص الذي يأخذ من روح المبادرة والمبادأة والمخاطرة، والإبداع والتفرد والاستقلالية كسلوك ريادي يعزز الفعل الريادي ويهدف إلى توفير وتحديد واستغلال الفرص لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة بين المنظمات الريادية القائمة والناشئة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣. المنظمة الريادية: إن المنظمة الريادية كما عرّفها (Zahra) هي التي تقوم بعملية التجديد التنظيمي والتي لها بعدان متميزان هما (الإبداع، والتجديد الاستراتيجي) (Roux & Couppey, 2007, 60)، وتوصف المنظمة الريادية: بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص وبالتالي نقل المنظمة كلياً أو جزئياً إلى حالة كينونة جديدة (Lassen, 2007, 109).

ويقترح كل من (Wolcott & Lippitz) أربعة نماذج للمنظمة الريادية كما هو

موضح في الشكل ذي الرقم (١) والنماذج هي:

١. نموذج مستغل الفرص (Opportunist Model).
٢. نموذج الممكن (Enabler Model).
٣. نموذج المدافع (Model Advocate).
٤. نموذج المنتج (Producer Model).



شكل (١) يوضح النماذج الأربعة للمنظمة الريادية

Source: Wolcott R.C. & Lippitz M.J. (2007), The Four Models of corporate entrepreneurship, MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No. 1, P. 75-82.

٤. التوجه الريادي: يعد التوجه الريادي بشكل عام ظاهرة سلوكية لدى كل المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد ما بين درجة المحافظة العالية إلى الريادة العالية. وتعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة الريادية ذات مخاطرة، وإبداعية، ومبادرة، وعلى عكس ذلك، فإن المنظمات الصغيرة والمتوسطة المحافظة تتجنب المخاطر، وأقل إبداعية، وتتبنى بوضوحاً يقوم على مزيد من الانتظار والملاحظة. (Covin, 1991, 439-462)

ويعدّ التوجه الريادي خاصية المنظمات التي تريد أن تكون إبداعية ومبادرة نحو فرص السوق، وترغب في الميل نحو المخاطرة. (Lumpkin & Dess, 1996, 135-172)

يشمل التوجه الريادي عمليات، طرائق، أساليب، ممارسات تنظيمية، فضلاً عن نشاطات اتخاذ القرار التي يقوم بها الرياديون والتي تقود إلى دخول جديد في الأسواق. (Stevenson & Jarillo, 1990, 17-27) وعليه فإن التوجه الريادي لإدارة المنظمة يعدّ القوة المحركة للانتقال بمنظمتهم إلى الريادية في ظل أجواء السوق التنافسي.

٥. إستراتيجيات الريادة: تشمل الإستراتيجيات الريادية القرارات بخصوص المباشرة بالإبداع، التخطيط والتأسيس، اكتساب موارد ومنتجات وخيارات سوقية (Park & Bae, 2004, 81-105). وتاريخياً، تم صياغة مفهومي الإستراتيجيات والعمليات الريادية على مستوى التحليل المنظمي بوصفها بناء متعدد يتألف من أبعاد ثلاثة: الإبداع، المبادأة، المخاطرة. (Miller & Friesen, 1983, 1-25)

وفي هذا الميدان، يعد بعض الباحثين الأبعاد الريادية على أنها تتمثل مجموعة إستراتيجيات تعمل على التعزيز الكفوء والفعال للريادة (Gocha & Laura, 2009, 6)، (السكرانة، ٢٠٠٨، ٨٨).

وفي الإطار التحليلي لاستراتيجيات الريادة فقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الاستراتيجيات، وفي هذا المجال أشار كل من (Miller) و(Mintzberg) إلى أن أبعاد واستراتيجيات الريادة تشمل: (أخذ المخاطر، والمبادأة، والإبداع). (Covin & Slevin, 1991, 7-25)

بينما قام (Lumpkin and Dess) بتوسيع إطار إستراتيجيات الريادة بإضافة (الاستقلالية، والمغامرة، والتنافسية) إلى الاستراتيجيات الثلاث (المخاطرة، والمبادأة، والإبداع) (Lumpkin & Dess, 1996, 5-172).

وتناولت دراسة (Belinda) ست إستراتيجيات للريادة هي: (إيجاد الفرص، والإبداع، والمخاطرة، والمرونة، والرؤية، والنمو) ممهداً لنشوء مفهوم (الريادة الإستراتيجية) وظهوره. (Luke, 2005, 34)

أما دراسة (Tantay, 2008, 73-80) فقد تناولت الإستراتيجيات الريادية المتمثلة بـ (الفرص، والإبداع، والتقييم، وعدم التأكد، والمخاطرة).

وأشار (السكرانة) في دراسته إلى أن إستراتيجيات الريادة تشمل: (الإبداع، والابتكار، وأخذ المخاطرة، والتفرد، والمبادأة) (السكرانة، ٢٠٠٨، ٨٩-٩٠).

وسنقدم فيما يأتي الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً في الفكر الاستراتيجي، والتي تنسجم مع دراستنا الحالية، وهي:

١. إستراتيجية الإبداع Innovation Strategy: يعني الإبداع كما وصفه (نجم) بأنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد والذي يضيف قيمة أكبر وتقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين (نجم، ٢٠٠٣، ٢٢). وأشار كل من Zhan & Dechoolmeester إلى أن الإبداع يعرف بأنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التمييز بين المنتجات وعمليات جديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية. (Zhan & Deschodmeester, 2006, 10)

وبحسب اتفاق كل باحثي الريادة، يعد الإبداع قلب الريادة ويحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم. وبذلك يمكن القول إن استراتيجية الإبداع تسهم في المحافظة على مكانة المنظمة وتعزيز فعلها وموقعها الريادي في مقدمة المنافسين وبالتالي إمكانية تحقيقها الميزة التنافسية واستدامتها والتي تثمر في النهاية المزيد من العوائد والربحية.

٢. إستراتيجية التفرد Uniqueness Strategy: إن مفهوم التفرد بالنسبة للمنظمة يأتي من خلال تمييزها في المنظمات الأخرى وقدرتها في أن تكون الخيار الأفضل للزبائن والعاملين والمساهمين، والتفرد يمكن أن يكون حقيقياً عندما تتوافر خصائص قابلة للقياس سواء للخدمة أو المنتج، والتفرد يمكن أن يكون قابل للإدراك من خلال الجودة والعلامة التجارية وقيم المنظمة والخبرة التسويقية (Lie, Mouline and Ekeberg, 2004, 60-64)، ويعرّف (السكرانة) التفرد: بأنه إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين. (السكرانة، ٢٠٠٨، ٩٠).

وفي هذا الإطار تعني إستراتيجية التفرد بجموعه الأنشطة والأفعال المتميزة التي تعزز قدرة المنظمة للوصول إلى الريادية من خلال التمييز بالإدراك الفائق لعوامل النجاح الإستراتيجية (الموارد، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والجودة).

٣. إستراتيجيات أخذة المخاطرة Risk-Taking Strategy: تتميز المنظمات الريادية باتخاذها المخاطرة كسلوك ريادي التي تكون فيه النتائج المستقبلية غير مؤكدة أو غير مضمونة بدرجة عالية ويمكن أن تكون المخاطرة نفسها متنوعة بضمنها المخاطرة المالية، والنفسية، والاجتماعية (Pachulia & Henderson, 2009, 17)، فضلاً عن (المخاطر الشخصية ومخاطر الأعمال) (Henet et. al., 2005, 199-212)، ويشار إلى إستراتيجية أخذة المخاطر بأنها الإدراك الشخصي للبيئة، وهذا الإدراك يعتمد على قدرة الريادي في التحليل والحكم والانتباه (McCarthy & Leavy, 1999, 126-146). ويؤكد كل من (Hisrich & Peters, 2002, 18) أن اخذ المخاطر تعني استغلال الفرص المحسوبة عند إنشاء مشروع ما وإدارته.
- وبذلك يمكن القول ضمن إطار التحليل المفاهيمي بأن إستراتيجية أخذة المخاطرة لها دور مهم في تعزيز الموقع الريادي المتقدم للمنظمة وتساهم بدرجة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية ونجاحها الاستراتيجي.
٤. إستراتيجية المبادرة Proactiveness Strategy: تشمل إستراتيجية المبادرة على نحو أساس "اتخاذ المبادرة من خلال توقع واستغلال فرص جديدة والمشاركة في الأسواق الناشئة" (Lumpkin & Dess, 1966, 146). وتساعد إستراتيجية المبادرة في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين (Wiklund, 1994, 4). ويظهر الفعل الريادي للمنظمة من خلال:
- الإدارة العليا: تطوير رؤية المنظمة، اختبار لأفراد ملائمين لها، إقامة البنية التحتية الريادية لها، (الهيكل، والنظم، والثقافة).
 - الإدارة الوسطى: تسمح أو تمنح المبادرات الريادية، تعمل على تكييف هذه المبادرات للحاجات والخصائص التنظيمية، الاهتمام بتطوير هذه المبادرات وتحديد الموارد اللازمة لها وجمعها، الشروع بتنفيذ المشاريع الناجمة عن هذه المبادرات الريادية (Morries et al., 2008, 55).
- ويتضح في ضوء المفاهيم أعلاه أن المبادرة: هي إستراتيجية فعالة تعزز الأنشطة الريادية في المنظمة وتساهم في تدعيم مركزها التنافسي بين المنظمات الريادية، القائمة والناشئة.

المحور الثالث

الجانب الميداني

١. وصف وتشخيص عينة البحث:

جدول (١) وصف عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	٣٠	١٠٠.٠٠
	إناث	٠	٠.٠٠
	المجموع	٢٠	١٠٠.٠٠
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٢٥-٢٠	٩	٣٠.٠٠
	٣٠-٢٦	٧	٣٣.٣٣
	٣٥-٣١	٥	٢٥.٠٠
	٤٠-٣٦	٤	٢٠.٠٠
	٤٥-٤١	٣	١٥.٠٠
	٤٦ وأكثر من	٢	١٠.٠٠
	المجموع	٢٠	١٠٠.٠٠
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
التحصيل العلمي	دكتوراه	٣	١٥.٠٠
	ماجستير	٢	١٠.٠٠
	بكالوريوس	١٥	٧٥.٠٠
	دبلوم	١٠	٥٠.٠٠
	إعدادية	٠	٠.٠٠
	المجموع	٣٠	١٠٠.٠٠
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة في الشركة عينة البحث	أقل من سنة	٦	٣٠.٠٠
	١-٢	١٥	٧٥.٠٠
	أكثر من سنتين	٩	٤٥.٠٠
	المجموع	٢٠	١٠٠.٠٠
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة في شركات أخرى تعمل في التخصص ذاتها	١-٥	١٠	٥٠.٠٠
	٦-١٠	٩	٤٥.٠٠

١٠.٠٠	٣	١٥-١١	
١٦.٦٧	٥	٢٠-١٦	
١٠.٠٠	٣	٢٥-٢١	
١٠٠.٠٠	٢٠	المجموع	
النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
١٠.٠٠	٣	مدير	المنصب الوظيفي
١٠.٠٠	٣	وكيل مدير	
٤٦.٦٧	١٤	رئيس قسم	
٣٣.٣٣	١٠	رئيس وحدة	
١٠٠.٠٠	٢٠	المجموع	

يعطي الجدول ذو الرقم (١) أعلاه، وصفاً دقيقاً لأفراد عينة البحث، ضمن ستة متغيرات، ويلاحظ، من المتغير الأول، وهو الجنس، أن مجمل أفراد العينة كانوا من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (١٠٠٪)، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على أن الذكور من دون غيرهم يأخذون أغلب المناصب الإدارية في الشركة.

وفيما يتعلق بأعمار الأفراد عينة البحث، نلاحظ أن أغلبهم من الفئات العمرية الشابة، وهذا ربما يعود إلى حداثة الشركة، فنجد أن (٢١) فرداً لا تتجاوز أعمارهم (٣٥) عاماً بينما هناك فردان فقط، فوق سن (٤٦) عاماً.

أما التحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث، فنجد أن هناك خمسة أفراد يحملون شهادات عليا، بينهم اثنان حاصلان على شهادة الدكتوراه، والباقي من حملة شهادة الماجستير، بينما كان ما نسبتهم (٦٠٪) من حملة شهادة البكالوريوس، ولا يوجد أي منهم أقل تحصيلاً علمياً من شهادة الدبلوم.

وبالنسبة لعدد سنوات الخدمة الوظيفية في الشركة، نلاحظ أن الفئات توزعت بين أقل من سنة وأكثر من سنتين بقليل، بسبب حداثة الشركة التي بدأت العمل في مطلع عام (٢٠٠٨)، وأن أغلب الأفراد -عينة البحث- لديهم خدمة وظيفية تتراوح من سنة إلى سنتين فقط.

وعند سؤال الأفراد -عينة البحث- عن خدمتهم في شركات أخرى تعمل في ذات المجال، لوحظ أن الكثير منهم كانوا يعملون في شركات مناظرة لشركة الحكماء، بعضها

حكومي وبعضها الآخر أهلي، ونجد أن (١٠٪) من عينة البحث لديهم خدمة وظيفية تصل إلى (٢٥) سنة في شركات مشابه لتخصص شركة الحكماء.

أما المنصب الوظيفي الذي يشغله كل فرد من أفراد العينة، نلاحظ، أن ثلاثة منهم كانوا بدرجة مدير، وثلاثة آخرون كانوا بدرجة وكيل مدير، بينما توزع (٤٦٪) من العينة و(٣٣.٣) منها، بين رئيس قسم ورئيس وحدة على التوالي.

٢. وصف متغيرات البحث وتشخيصها^(*):

يعرض الجدولان (٢) و(٣)، التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل متغير من متغيرات البحث، ويلاحظ من الجدول ذي الرقم (٢)، أن أغلب الأفراد المستطلعة آراؤهم، متفقون على أهمية الإدارة الالكترونية، في تحسين عمليات الأداء اليومي لكل الوظائف التي يؤديها.

ويلاحظ من ذات الجدولين أيضاً، أن الإجابات تميل في مجملها نحو الاتجاه الموافق لكل أسئلة استمارة الاستبيان، وهذا يعود إلى أنهم يرون أن أبعاد الإدارة الالكترونية متوفرة في البيئة التي يعملون بها، وهذا تؤكده أرقام الوسط الحسابي، وأرقام الانحراف المعياري، لكلا المتغيرين.

ويلاحظ من الجدول ذي الرقم (٢) أن الانحراف المعياري مرتفع نسبياً عند الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية، ذلك أن نسبة كبيرة من الأفراد العاملين، متفقين على أن الإدارة تدعم الثقافة التنظيمية، وتشجع عليها، بينما هناك قلة منهم يرون عكس ذلك، والواقع العام يميل نحو كفة المتفقين، ولعل السبب وراء الإجابات السلبية هو أن هناك مجموعة من العاملين، لا تريد الاقتناع بتطور الثقافة التنظيمية، لأنها تخشى من النتائج التي قد تقدم بعض الشباب على موظفين كبير السن.

وينطبق على الجدول ذي الرقم (٣)، ذات الحديث الذي يخص الجدول ذي الرقم (٢)، مع مراعاة أن الانحراف المعياري مرتفع ويصل إلى أكثر من واحد في مجمل الإجابات الخاصة بالتفرد، فبينما، ونحن نعتقد أن السبب، وراء ذلك، هو أن بعض الأفراد عينة البحث، غير مطلعين بشكل واضح على إستراتيجية التفرد التي تسعها شركة الحكماء، أو

(*) نتائج التحليل الإحصائي (الجدولان ٢ و٣)، مرفقة في نهاية البحث كملاحق.

أنهم يمزجون بين مفهوم إستراتيجية التفرد، والتفرد الإداري الذي يعكسه مدير واحد يتخذ القرارات ويعطي التعليمات.

اختبار فرضيات البحث:

تم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية بهدف اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، إذ تم الاعتماد على معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين متغير وآخر، بينما تم استخدام تحليل الانحدار، لقياس قوة التأثير بين مجموعة من المتغيرات، وستمثل قيمة اختبار (F)، المحسوبة والجدولية، فيصلاً في رفض فرضيات العدم، وقبول الفرضيات البديلة، وعند مستوى معنوية (0.05)، وسيتم توضيح التفاصيل بما يأتي:

جدول (٤) تحليل الارتباط والانحدار بين متغيري البحث

المتغير	الارتباط	معامل التحديد (R2)	قيمة (R-2) المعدل	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية
الإدارة الالكترونية مع إستراتيجيات الريادة ككل	0.585	0.587	0.566	7.74	3.96
الإدارة الالكترونية مع إستراتيجية الإبداع.	0.581	0.533	0.514	5.87	4.34
الإدارة الالكترونية مع إستراتيجية أخذ المخاطرة	0.646	0.721	0.638	3.42	2.32
الإدارة الالكترونية مع إستراتيجية التفرد	0.412	0.672	0.501	2.67	2.36
الإدارة الالكترونية مع إستراتيجية المبادأة	0.701	0.522	0.514	5.21	4.51

N=30

P=0.05

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى، على عدم وجود علاقة بين متغير الإدارة الالكترونية، وإستراتيجيات الريادة في شركة الحكماء للأدوية، وستكون الفرضية البديلة، هي وجود تلك العلاقة بين المتغيرين أعلاه، وبعد الوصول إلى النتائج المعروضة في الجدول ذي الرقم (٤) أعلاه، نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الالكترونية، وإستراتيجيات الريادة، عند مستوى معنوية (0.05).

ويظهر من الجدول أعلاه، قيمة معامل التحديد (R^2)، والبالغة (٠.٥٧٨)، وهذا يدل على أن أكثر من نصف العوامل المؤثرة على تحديد إستراتيجيات الريادة، سببها المتغير المستقل، وهو الإدارة الالكترونية.

كما يعكس الجدول (٤)، نسبة التأثير الذي تحدثه الإدارة الالكترونية في إستراتيجيات الريادة، عبر مؤشر تحليل الانحدار البسيط، وطالما كانت قيم (F)، المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية، فهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، وهي وجود علاقة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإستراتيجيات الريادة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أشارت الفرضية الفرعية الأولى، إلى عدم وجود علاقة بين متغير الإدارة الالكترونية، وإستراتيجيات الريادة في مجال الإبداع، في شركة الحكماء للأدوية، وستكون الفرضية البديلة، هي عكس ذلك تماماً، وهو وجود تلك العلاقة، وبالعودة إلى الجدول رقم (٤) أعلاه، نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الالكترونية، وإستراتيجيات الريادة، في مجال الإبداع، تصل إلى (٠.٥٨١)، عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويُظهر الجدول أيضاً، قيمة معامل التحديد (R^2)، والبالغة (٠.٥٣٣)، وهذا يدل على أن نصف العوامل -تقريباً- المؤثرة في تحديد إستراتيجية ريادة الإبداع، سببها المتغير المستقل، وهو الإدارة الالكترونية.

كما يعكس الجدول (٤)، نسبة التأثير الذي تحدثه الإدارة الالكترونية في إستراتيجيات الريادة، عبر مؤشر تحليل الانحدار البسيط، وطالما كانت قيم (F)، المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية، فهو يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، وهي وجود علاقة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإستراتيجية ريادة الإبداع.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أشارت الفرضية الفرعية الثانية، إلى عدم وجود علاقة بين متغير الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية أخذ المخاطرة، في شركة الحكماء للأدوية، وستكون الفرضية البديلة، هي وجود تلك العلاقة، وبالنظر إلى الجدول ذي الرقم (٤) أعلاه، نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية أخذ المخاطرة، تصل إلى (٠.٦٤٦)، عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويُظهر الجدول أيضاً، قيمة معامل التحديد (R^2)، والبالغة (٠.٧٢١)، وهذا يدل على أن (٧٢٪) من العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية أخذة المخاطرة، سببها المتغير المستقل، وهو الإدارة الالكترونية.

ويمكن القول هنا، أن إستراتيجية ريادة أخذة المخاطرة التي تنتهجها الإدارة في شركة الحكماء، تستند إلى كمية من البيانات والمعلومات، التي توفرها الإدارة الالكترونية، سواءً من المصادر الداخلية أو الخارجية، وهذا ما يعطي فرصاً كبيرة للمخاطرة في النجاح. كما يعرض الجدول ذو الرقم (٤)، نسبة التأثير الذي تحدثه الإدارة الالكترونية في إستراتيجية ريادة أخذ المخاطرة، عبر مؤشر تحليل الانحدار البسيط، وطالما كانت قيم (F)، المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية، فهو يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، وهي وجود علاقة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإستراتيجية ريادة أخذ المخاطرة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أشارت الفرضية الفرعية الثالثة، إلى عدم وجود علاقة بين متغير الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية التفرد، في شركة الحكماء للأدوية، وستكون الفرضية البديلة، هي وجود تلك العلاقة، وبالنظر إلى الجدول ذي الرقم (٤) أعلاه، نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية التفرد تصل إلى (٠.٤٢١)، عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويُظهر الجدول أيضاً، قيمة معامل التحديد (R^2)، والبالغة (٠.٦٧٢)، وهذا يدل على أن (٦٧٪) من العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية التفرد، سببها المتغير المستقل، وهو الإدارة الالكترونية. كما يعرض الجدول ذو الرقم (٤)، نسبة التأثير الذي تحدثه الإدارة الالكترونية في إستراتيجية التفرد، عبر مؤشر تحليل الانحدار البسيط، وطالما كانت قيم (F)، المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية، فهو يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، وهي وجود علاقة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإستراتيجية التفرد.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

أشارت الفرضية الفرعية الرابعة، إلى عدم وجود علاقة بين متغير الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية المبادأة، في شركة الحكماء للأدوية، وستكون الفرضية البديلة، هي وجود تلك العلاقة، وبالنظر إلى الجدول ذي الرقم (٤) أعلاه، نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية، وإستراتيجية المبادأة تصل إلى (٠.٧٠١)، عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويُظهر الجدول أيضاً، قيمة معامل التحديد (R^2)، والبالغة (٠.٥٢٢)، وهذا يدل على نصف العوامل المؤثرة على تحديد إستراتيجية التفرد، سببها المتغير المستقل، وهو الإدارة الالكترونية.

كما يعرض الجدول ذو الرقم (٤)، نسبة التأثير الذي تحدثه الإدارة الالكترونية في إستراتيجية المبادأة، عبر مؤشر تحليل الانحدار البسيط، وطالما كانت قيم (F)، المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية، فهو يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، وهي وجود علاقة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وإستراتيجية التفرد.

– اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج، (Stepwise)، لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، والجدول ذو الرقم (٥) أدناه، يصف لنا النتائج، ونلاحظ أن قيمة (F)، المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية)، على المتغير المعتمد وهو (إستراتيجيات الريادة).

جدول (٥) تحليل الانحدار لمتغيرات البحث

المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية Beta	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية
الإدارة الالكترونية	B	Std.E	0.74	3.8	2.8
	0.45	0.23			
إستراتيجيات الريادة	B	Std.E	0.53	3.8	2.8
	0.52	0.34			

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

١. الاستنتاجات:

- توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، وقدم في ضوءها مجموعة أخرى من التوصيات، وكما يأتي:
- على الرغم من شركة الحكماء، شركة خاصة وفتية، إلا أنها استطاعت التفوق على شركات أخرى حكومية وقديمة بدليل حجم المبيعات والإنتاج.
 - هناك وعي لدى المدراء بشركة الحكماء، بأهمية الإدارة الالكترونية، وإن كانوا يعطونها تسميات مغايرة، كحوسبة الوظائف والمهام والاعتماد على الحاسبات والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.
 - يسعى المدراء في شركة الحكماء إلى تحقيق واحدة، أو أكثر من إستراتيجيات الريادة، كالتفرد أو المبادأة أو الإبداع.
 - تمتلك الشركة موقعاً إلكترونياً على الانترنت، تستخدمه لأغراض عديدة، إلا أنها لا تمتلك -أثناء إجراء البحث- موقعاً إلكترونياً داخلياً.
 - أغلب الخبرات الموجودة في شركة الحكماء، سببها، عمل المدراء -ولفترات طويلة- في معامل حكومية.
 - تعد هذه الشركة ريادية بموجب البيانات المتعلقة بالمبيعات والحصة السوقية والإرباح، في ضوء تقارير الشركة المالية للأعوام ٢٠٠٧ - ٢٠٠٩.
 - تستخدم الشركة كل ما تمتلكه من إمكانيات خاصة بالإدارة الالكترونية، بهدف تحقيق ريادة إستراتيجية، ولعل أبرزها، سعيها للحصول على شهادات عالمية من جهات معترف بها دولياً، وهي تفردت بالفعل -من دون غيرها- على مستوى الصناعات الدوائية بالعراق بالحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO)، وهي تحاول الحصول على شهادات جودة عالمية أخرى.

٢. التوصيات:

في ضوء دراسة المتغيرين (الإدارة الالكترونية، وإستراتيجيات الريادة)، في شركة الحكماء لصناعة الأدوية، كحالة دراسية، يقدم الباحثان جملة من التوصيات، النظرية والعملية، وكما يأتي:

- حث العاملين في شركة الحكماء، على الاستفادة من الحاسبات والبرمجيات ومجمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبما يخدم ويعزز كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.
- تصميم موقع إلكتروني داخلي، يتمكن من خلاله العاملون كافة من المشاركة في المعلومات والبيانات، والاطلاع على كل المستجدات الخاصة بتعزيز جودة الأداء للمساهمة في تدعيم إستراتيجيات الريادة.
- تطوير النموذج الإداري الذي تعمل في ظلّه الشركة، بما يعزز في استكمال نموذج الإدارة الالكترونية، عبر إدخال تحسينات مستمرة، سواءً في الجانب المادي والبرمجي، أو في مجال الخبرات والمهارات وما له علاقة بالموارد البشري.
- تأسيس قسم خاص في الشركة، من شأنه إجراء البحوث والدراسات، الخاصة بالاستفادة من الحواسيب والبرمجيات والانترنت، ومحاولة ربطها بالإبداع أو التفرد، أو أخذ المخاطرة والمبادرة.
- وضع برنامج لحضور المؤتمرات واللقاءات العلمية، وبالتنسيق مع مراكز البحوث المحلية والدولية بهدف الاطلاع على المستجدات العلمية لتعزيز المعرفة الالكترونية والريادية وتطويرها لدورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي النمو والثروة.
- تبني منهجاً إستراتيجياً كفوئاً في عمليات التدريب لتعزيز قدرات الكادر الإداري في استخدام نموذج الإدارة الالكترونية بهدف إنجاز إستراتيجيات الريادة بكفاءة وفاعلية.

المصادر

أولاً: العربية

الرسائل والاطاريح:

١. الضافي، محمد بن عبد العزيز (٢٠٠٦)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المجلات والدوريات:

٢. الحمادي، بسام عبد العزيز (٢٠٠٧)، "مفاهيم ومتطلبات الحكومة الالكترونية"، ندوة الحكومة الالكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨)، "إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، بغداد، العراق.

الكتب:

٤. رضوان، ستار علي (٢٠٠٥)، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها في الخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
٥. العامري، صالح مهدي والغالب، طاهر محسن (٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٦. نجم، عيود نجم (٢٠٠٣)، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
٧. نجم، هاني السيد (٢٠٠٤)، الإدارة الحديثة، مؤسسة الفرزدق للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الانكليزية

1. Baron R. A. (2008), The Role of Affect in the Entrepreneurial Process, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, P. 328-340.
2. Bill, S. Donier (2008), Human resource Empowerment, World Bank Press, New York, U.S.A..
3. Covin, J. F. (1991), Entrepreneurial Versus Conservative: A Comparison of Strategies and Performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, P. 439-462.

4. Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship As firms Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, P. 7-25.
5. Lassen, A. H. (2007), Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, *Managing Global Transitions*, Vol. 4, No. 2, P. 109-131.
6. Leonardo (2005), E-Management Revolution: Practical Study, on SME, Cambridge, England.
7. Lie, H.T. & Moulin, A. & Eke, berg T. (2004), Innovation, Uniqueness and IPR strategy, *Telektranikk*, Vol. 2.
8. Luke, B. (2005), Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice, Master Thesis in Business, Auckland University of Technology.
9. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21, P. 135-172.
10. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry lifecycle, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, P. 429-451.
11. McCarthy, B. & Leavy, B. (1999), the Entrepreneur Risk Perception and Change over Time: A Typology Approach, *Irish Business and Administration Research*, Vol. 12/20, No. 1, P. 126-140.
12. Miller, D. & Friesen, P. (1983), Innovation in Conservative and Entrepreneurial firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, p. 1-25.
13. Morris, M. H. & Kuratco, D. F. & Covin, J. G. (2008), Corporate Entrepreneurship and Innovation, *Entrepreneurial Development with Organization*, Thomson South- Western, 2nd Ed., U.S.A..
14. Pachulia, G. & Henderson, L. (2009), The Relationship Between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation, Observed within Owner-Managers who lead Small, High Tech Firms in Sweden: Master Thesis Within Business

- Administration: Entrepreneurship, Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
15. Park, S. & Bae, Z. (2004), New Venture Strategies in a Developing Country: Identifying a Typology and Examining Growth Patterns through case studies, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, P. 81-105.
 16. Pindar, M. & Others (2005), The E-management Tolls in Economy, Royal Publishing, Genève Switzerland.
 17. Roger, D. (2004), "Industrial Policy for the Twenty-First Century", Discussion Paper Series Number 4767, Centre for Economic Policy Research, November 2004.
 18. Roux, Y. & Couppey, M. (2007), Investigating The Relationship Between Entrepreneurial and Market Orientations Within French SMEs and linking it to Performance: Master Thesis in Business and Economics, Umea School of Business and Economics, Umea University.
 19. Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990), A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, P. 17-27.
 20. Tantau, A. D. (2008), Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, *Management and Marketing*, Colon Press, England.
 21. White, S. (2002), Donor Approaches to Improving the Business Administration for Small Enterprises, Working Group on Enabling (www.sedonors.org).
 22. Wolcott, R. C. & Lippitz, M. J. (2007), The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 1, P. 75-82.
 23. Zhan, J. & Deschoolmeester, D. (2006), The Contextual Determinants Behind the Entrepreneurial Behavior Within 3D of Entrepreneurial Orientation: Evidence from the SMEs in China, *International Retail and Marketing Review*. (www.telenor.com/en/resources/images/page_060-064_tem_45377.pdf)

ملحق رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة

جدول (٢) التوزيع التكراري، والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمتغير الإدارة الإلكترونية													الأبعاد
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا التلق بهذه		لا التلق		معايد		التلق		التلق بهذه		المتغير	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.87	3.50	7	2	10	3	33	10	27	8	23	7	X1	تدوير اسيا
0.92	3.73	7	2	13	4	20	6	20	6	40	12	x2	
0.82	3.13	20	6	17	5	10	3	37	11	17	5	x3	
0.82	3.13	10	3	37	11	10	3	17	5	27	8	X4	
0.89	3.60	10	3	3	1	37	11	17	5	33	10	X5	استجابات العينة
0.87	3.50	10	3	13	4	17	5	37	11	23	7	x6	
0.87	3.53	7	2	20	6	20	6	20	6	33	10	x7	
0.84	3.33	13	4	20	6	20	6	13	4	33	10	X8	
0.83	3.30	20	6	10	3	10	3	40	12	20	6	X9	
0.82	3.03	17	5	23	7	17	5	27	8	17	5	X10	
0.96	3.87	7	2	7	2	16	5	33	10	37	11	x9	استجابات الخيرة
0.97	3.90	3	1	10	3	20	6	27	8	40	12	x10	
0.83	3.30	17	5	17	5	13	4	27	8	27	8	x11	
0.92	3.73	3	1	7	2	30	9	33	10	27	8	x12	
1.00	4.00	0	0	10	3	17	5	37	11	37	11	x12	المتغير
1.08	4.23	0	0	13	4	10	3	17	5	60	18	x13	
0.85	3.40	10	3	13	4	23	7	33	10	20	6	x14	
1.15	4.40	0	0	3	1	17	5	17	5	63	19	x15	
1.2	4.6	11.4		17.6		24.2		34		41.2		المؤشر الكلي	

جدول (٣) التوزيع التكراري، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية لمتغير إستراتيجيات الريادة														المتغير السميات	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا التكرار بداية		لا التكرار		معايد		التكرار		التكرار بداية		النسب المئوية			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
0.93	3.77	7	2	10	3	17	5	33	10	33	10	X1	الريادة		
0.99	3.97	3	1	7	2	20	6	30	9	40	12	x2			
0.91	3.70	10	3	7	2	10	3	50	15	23	7	x3			
0.95	3.83	10	3	0	0	13	4	50	15	27	8	X4			
0.87	3.50	17	5	10	3	13	4	27	8	33	10	X5			
0.98	3.93	3	1	13	4	10	3	33	10	40	12	X6			
0.89	3.63	10	3	10	3	23	7	20	6	37	11	X7	كفاءة العاملين		
0.89	3.63	10	3	7	2	20	6	37	11	27	8	X8			
0.94	3.80	7	2	3	1	33	10	17	5	40	12	X9			
1.02	4.07	3	1	3	1	17	5	37	11	40	12	X10			
0.98	3.93	3	1	7	2	20	6	33	10	37	11	X11			
0.83	3.27	17	5	10	3	20	6	37	11	17	5	X12			
0.96	3.87	7	2	10	3	13	4	30	9	40	12	X13	التنظيم		
1.07	4.20	7	2	3	1	10	3	23	7	57	17	X14			
1.05	4.13	3	1	3	1	20	6	23	7	50	15	X15			
1.00	4.00	3	1	7	2	20	6	27	8	43	13	X16			
1.07	4.20	3	1	3	1	13	4	30	9	50	15	X17			
1.03	4.10	0	0	7	2	20	6	30	9	43	13	X18			
1.01	4.03	3	1	7	2	13	4	37	11	40	12	X19	القيادة		
1.12	4.33	3	1	3	1	10	3	23	7	60	18	X20			
0.92	3.73	3	1	10	3	33	10	17	5	37	11	X21			
0.28	4.20	3	1	10	3	10	3	17	5	60	18	X22			
1.5	6.1	6.2		6.8		17.3		30		39.7		المؤشر الكلي			