

إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع
الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم
**Operations Strategy and its role on enhancing Dynamic Capabilities In
Jordanian Small And Medium Sized Enterprises (JSMEs)**

- مروان النصور: أستاذ التعليم العالي، جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن ، alnsourmarwan2020@gmail.com ،
- روان عكور : طالبة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن ، taamenarosana2020@gmail.com ،
- عمر بلجازية: أستاذ محاضر- قسم أ - ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - ، beldjazia.omar18@gmail.com ،

تاريخ النشر: 2021/01/20

تاريخ القبول: 2020/11/06

تاريخ الإرسال: 2020/07/09

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد كل من إستراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية وواقعها في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. لتحقيق أهداف الدراسة إتمدت الدراسة المنهج (الكمي) الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف الإشرافية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، و إتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة (350) فرداً، واعتمد الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تتوافر أبعاد كل من إستراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل مرتفع.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية العمليات، القدرات الديناميكية، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

التصنيف JEL: L23، D29، L26.

Abstract:

The aim of this study is to identify the dimensions of the operations strategy and dynamic capabilities and their reality in Jordanian small and medium sized enterprises. The study adopted the descriptive analytical (quantitative) approach. The study population consisted of supervisory functions in Jordanian small and medium sized enterprises. The study was based on a simple random sample where the sample size was (350) individuals. The study reached a set of results, the most important of which is the presence of operations strategy and dynamic capabilities in Jordanian small and medium sized enterprises to a high degree.

Key words : Operations Strategy, Dynamic Capabilities, Small and Medium Sized Enterprises.

Jel Classification Codes : L23, D29, L26.

- المقدمة :

أثبتت تجارب الإقتصاديات العالمية أنه ليس بالضرورة تحقيق تسريع عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية أو حل مشكلة التحول الإقتصادي من خلال المشاريع الكبيرة الحجم وذات رأس المال المرتفع، والسبب أن آثار المشاريع الكبيرة لا تنعكس إلا على فئة قليلة من المجتمع و قدرتها الإستيعابية للأيدي العاملة محدود، وبالتالي تواضع دورها في حل مشاكل الفقر و دعم عملية النمو. ومن هنا بدأت المؤسسات الدولية والاقليمية بتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية وذلك لدورها الواضح في تنمية القطاعات الإنتاجية المتنوعة، وتميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بكثافة العمالة و إنخفاض تكاليف رأس المال النسبي، بالإضافة لمساهمة المرأة البارز فيها، و إنتشارها الواسع حيث تتواجد الأيدي العاملة.

في بداية السبعينات أكد علماء الإقتصاد والعاملين في القطاع الصناعي أهمية دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة لما تحققه من مزايا في حل مشكلة البطالة وإبتكار منتجات جديدة وتقليل كلف الإنتاج، بالإضافة لقدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة العالية للتأقلم مع إحتياجات السوق المتغيرة بشكل مستمر، بحيث أن معظم الإبداعات التكنولوجية بدأت من سوق متغيرة بإستمرار ومنظمات صغيرة تتجاوب بسرعة مع المتغيرات بعيداً عن روتين المؤسسات الكبيرة.

تتضح أهمية المشاريع الصغيرة في إقتصاديات الدول من خلال الإحصائيات، بحيث تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة 90% من إجمالي شركات إقتصاديات العالم، وتوفر من 40% - 80% من إجمالي فرص العمل وتعمل على توظيف 50% - 60% من الأيدي العاملة في العالم وتساهم بما يقدر بـ 46% من الناتج المحلي العالمي (سلمان و العبادي، 2015)، (Mashal, 2018)

ونظراً لأهمية دور وتأثير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوضع الإقتصادي والإجتماعي والسياسي، وما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة في مختلف المجالات، وعودة النشاطات الإقتصادية، وأهمية زيادة الأعمال في مواكبة المستجندات العالمية و أثرها في خلق قيمة وميزة تنافسية للمنظمات، ظهرت أهمية إستثمار كافة القدرات التنظيمية التقنية والفكرية، من خلال إدارة خطط إستراتيجية فعالة، تؤدي إلى إيجاد منظمات متميزة قادرة على الريادة ومواكبة كافة التغيرات في بيئة الأعمال لإستمرار بقائها ونموها.

تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في أثر إستراتيجية العمليات على القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، نجد الأهمية العلمية والعملية لكل متغير في أداء المشاريع الإقتصادية الريادية ودورها في المحافظة على المستوى التنافسي وخلق قيمة للمشروع في ظل الوضع الإقتصادي والسياسي الراهن.

مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة من خلال التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال وبيئاتها، ومدى سرعة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال من ظهور تحديات وفرص جديدة بإستمرار. وإعتماد الأردن بالكامل تقريباً على المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن لتعزيز إقتصادها، بحيث يتم تصنيف حوالي 98% من جميع المشاريع في الأردن على أنها مشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم، بحيث يمتلك ثلثها أقل من 19 موظف، وما تواجهه هذه المشاريع من ضرورة مواكبة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال (Mashal, 2018). والذي يتطلب أن تتبع

المنظمات العديد من الإستراتيجيات المرنة والديناميكية والريادية لتتناسب وطبيعة البيئة الديناميكية الحالية، لتضمن بقائها ونموها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما أثر إستراتيجية العمليات على القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم ؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على متغيرات الدراسة (إستراتيجية العمليات ، القدرات الديناميكية)، و واقعها في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال تقديم إطار نظري معرفي.
- تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج التحليل التي توصلت إليها الدراسة لمتخذي القرار في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، بالإضافة للباحثين والمهتمين في قطاع التنمية الإقتصادية.
- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم الخبرات السابقة التي قدمها الباحثون في مجال متغيرات الدراسة، وصولاً إلى منظور نظري للمفاهيم المعاصرة، ومدى تأثيرها وإمكانية نقلها إلى بيئة المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم .

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة من خلال الأهمية العلمية والعملية والتطبيقية للدراسة والموضحة كما يلي :

-الأهمية العلمية : تمثل أهمية الدراسة العلمية بعنصر الحدثة في الطروحات المتعلقة بإستراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية.

-الأهمية العملية : تكمن الأهمية العملية بأهمية المتغيرات المبحوثة للمنظمات الحالية وذلك للتعامل مع البيئة الديناميكية الحالية لتحقيق النجاح المنشود، فمن المتوقع أن تساهم الدراسة الحالية في توجيه المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى إيجاد طريق إرشادي وأكثر فاعلية لتحقيق ريادة الأعمال وإستدامتها ونموها، من خلال بيان مستوى إستراتيجية العمليات في المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى تأثيرها في تحقيق القدرات الديناميكية .

فرضيات الدراسة: تم صياغتها كالتالي:

● الفرضية الأولى:

HO1 : تتوافر أبعاد إستراتيجية العمليات في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل متوسط.

● الفرضية الثانية:

HO2 : تتوافر أبعاد القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل متوسط.

I. الاطار النظري للدراسة:

I-1- إستراتيجية العمليات (Operations Strategy) :

تميزت الإدارة العلمية في الثمانينات من القرن الماضي بإتجاهات أساسية جديدة، تمثلت أنه يجب أن تكون العمليات جزء أساسي في إستراتيجية المنظمة، لتكون لديها القدرة على الإستجابة بسرعة وبدقة لإحتياجات وطلبات العملاء المتغيرة بإستمرار (Glukhov & Balashova, 2015). يؤسس مفهوم إستراتيجيات العمليات صلة بين

العمليات و إستراتيجيات المنظمة (Hitt , Kai , & Christina , 2016). ويندرج مفهوم إستراتيجية العمليات ضمن تعريف إستراتيجية المنظمة العامة، ولتحقيق القوة التنافسية المستدامة للمنظمة والأداء العالي تقوم المنظمة بتحديد المواقع الإستراتيجية المناسبة أو الموازنة بين قدرات العمليات (طاحون، 2010)، (Hitt , Kai , & Christina , 2016)

لذلك يجب التطرق من خلال الدراسة لمفهوم إستراتيجية المنظمة العامة وما يندرج تحتها من توضيح لمفهوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي وتعريف إدارة العمليات، ليتضح لنا في النهاية مفهوم إستراتيجية العمليات بشكل أوسع ومفصل، وتوضيح الية الربط بين متغيرات الدراسة.

• التخطيط الإستراتيجي (Strategic planning) :

الإستراتيجية مصطلح يوناني الأصل مشتق من كلمة Strategos، أستخدم في الحرب بين الفرس والإغريق عام 506 قبل الميلاد، ويرى Sharplin أن مصطلح الإستراتيجية مشتق من الكلمة الإغريقية Stategic وتعني فن القيادة العامة، أو كيف يمكن للفرد أن يكون قائداً Leadership General. إنتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في القرن العشرين خلال الثلاثون سنة الأخير، ويُعد Child من الرواد الأوائل الذي أكد على ضرورة ملائمة الإستراتيجية للبيئة، وأثر البيئة على إختيار الإستراتيجية كعامل موقفي، ويكون ذلك بالتمعن برسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية (جبرين، 2006)، (Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2015) (السكرانة ب.، 2015)، (اللامي و محمد، 2017).

عُرفت الإستراتيجيات Strategies أنها خطط المنظمة التي تضعها بناء على خطط المنظمات المنافسة والمماثلة والفرص المتاحة في السوق لتحقيق الأهداف المطلوبة (جوا د، 2010)، (Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2015). كما عرفت الإستراتيجية كذلك بأنها تمثل صورة المنظمة عن الرؤية الخاصة بها في المستقبل من خلال توقع وإستشراف المستقبل وكيف سيكون الإستعداد لها، وتعني أنها الأهداف الواضحة المحددة بالإضافة إلى الأهداف البديلة ودراسة الفوائد والتكاليف المرتبطة وتقييمها لأختيار البديل الإستراتيجي الأفضل وتحديد تنفيذها ضمن برنامج زمني (السكرانة ب.، 2015).

لا يوجد إستراتيجية واحدة معتمدة لكل المنظمات بحيث تحتاج المنظمة الواحدة إلى إستراتيجيات مختلفة، وتصنف الإستراتيجيات إلى ثلاثة مستويات وفقاً لمستوى الأعمال (المنظمة، الأعمال، الوظيفة)، وذلك لتخصص كل مستوى مع مجموعة مختلفة من القرارات والموضحة كما يلي (قداش، 2018)، (عابر، 2013)، (جبرين، 2006)، (جوا د، 2010)، (Hitt, Jones, & Schilling, 2014)، (Steiss, 2019)، (Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2015) :

- إستراتيجيات المنظمة (Corporate Strategies) : هي الإستراتيجيات التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وتوضح من خلالها أنشطة المنظمة وطرق تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة وتتسم بأنها بعيدة المدى وعمومية الصياغة وتشمل كافة وحدات المنظمة و أعمالها، بصفتها إطار عام وشامل ومرجعي للعمل.

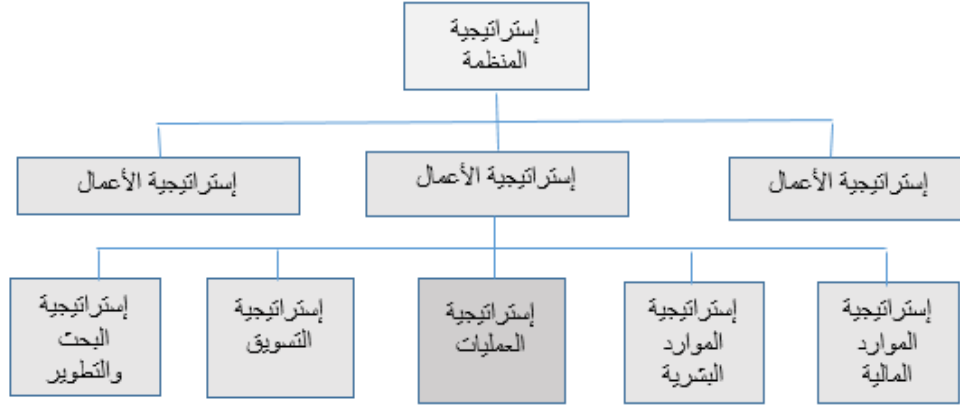
عملية تطوير إستراتيجية المنظمة تدرج في عدد من الخطوات، تبدأ من وضع الأهداف التنظيمية للمنظمة، ثم تحليل خصائص السوق و درجة المنافسة ونقاط القوة التنافسية ونقاط ضعفها، ثم إختيار وتحديد الأسواق والمنتجات و طلبات الشراء، وأخيراً تحديد الخطوط العريضة للقيود والسياسات المفروضة على المنظمة، ومن هنا يتضح أن إستراتيجية المنظمة تحدد الأعمال والأنشطة التي يجب وما لا يجب على المنظمة القيام بها وتحدد درجة أهمية الأعمال و الأنشطة المختلفة للمنظمة (Hitt, Jones, & Schilling, 2014)، (Steiss, 2019).

يصنف نموذج الإستراتيجيات العامة (Generics Strategies Model) إلى ثلاثة مستويات من الإستراتيجيات، أولها إستراتيجية التمايز والتي تؤكد على تقديم السلع أو الخدمات المتميزة والتي تنافس الموجودة في السوق. إستراتيجية قيادة الكلفة والمتمثلة بتقديم السلع والخدمات بأقل الأسعار مقارنة بالمنظمات المنافسة وذلك لتعظيم المردود وتقليل التكاليف. وثالثاً إستراتيجية التركيز التي تتوجه إلى إحداث منافسة بصناعة معينة بسعر منخفض، وذلك للوصول إلى الزبون المحتمل (Potential) من خلال السلع ذات الخصائص والمواصفات المحققة لرضا العملاء (Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2015).

- إستراتيجيات الأعمال (**Business Strategies**): يكون التركيز في هذه الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Unit) والذي يمثل المصنع أو فرع المنظمة أو قد يمثل أحد خطوط الإنتاج، ويهتم هذا المستوى بالكيفية للوصول إلى منافسة فاعلة، من خلال تحديد الفرص والمخاطر، وتحديد عوامل نجاح الأسواق، و الدراسة والتقييم لإستراتيجيات المنظمات المنافسة و تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، والمزايا التنافسية للأعمال والعمل على الربط بين الفرص السوقية وما تمتلكه المنظمة من إمكانيات (قداش، 2018)، (Hitt, Jones, & Schilling, 2014)، (جبرين، 2006)، (Steiss, 2019).
- إستراتيجيات الوظيفة (**Functional Strategies**): ويمثل مستوى الوظائف أو الأقسام الرئيسية وهي الموارد المالية و الموارد البشرية و العمليات أو الإنتاج و التسويق و البحث والتطوير، بحيث يتم تطوير إستراتيجية المستوى الوظيفي من خلال إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية الأعمال، و تحدد الإختيارات الرئيسية التي تعمل على نجاح أو فشل الوظيفة المعنية، أخذين بعين الإعتبار أهداف القسم و الوظيفة والإمكانيات المتوفرة في القسم الوظيفي والفرص والمخاطر التي تواجه القسم (Hitt, Jones, & Schilling, 2014)، (جبرين، 2006)، (Steiss, 2019).

يوضح الشكل رقم (1) العلاقة العضوية بين المستويات الإستراتيجية الثلاث، وموقع إستراتيجية العمليات ضمن الإستراتيجيات الوظيفية .

الشكل رقم (1): العلاقة العضوية بين المستويات الإستراتيجية الثلاث، وموقع إستراتيجية العمليات ضمن الإستراتيجيات الوظيفية.



المصدر: إعداد الباحثين بالرجوع إلى (حبرين، 2006)، (عابر، 2013)، (Hitt, Jones, & Schilling, 2014)، (Steiss, 2019).

إستراتيجية العمليات هي الإستخدام الفعال للمدخلات وقدرات العمليات لإنتاج مخرجات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ضمن هذه الأهداف الإبتكار، والمنتجات المتخصصة، وموثوقية الإنتاج، ومرونة المنتج، والجودة، والإستجابة، وخدمة ما بعد البيع والبيع (Hitt, Kai, & Christina, 2016). إستراتيجية العمليات تعني وضع سياسة وخطط مشتركة لإستخدام موارد المنظمة، بهدف تقديم دعم أكثر كفاءة للإستراتيجيات التنافسية للمنظمة طويل الأجل (Glukhov & Balashova, 2015). وهي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال وضع سياسات وخطط محددة في إستخدام الموارد التنظيمية (Jeihony, Jabarzadeh, Kumar, & Garza, 2019).

في السنوات الأخيرة كان هناك تركيز على إستخدام النظرية القائمة على الموارد RBT في أبحاث إدارة العمليات بسبب قابليتها للتطبيق والتكامل في مجال إدارة العمليات، ويمكن تطبيق النظرية القائمة على الموارد RBT على إستراتيجية العمليات لتضيف قيمة لدراسات إستراتيجية العمليات OM بطريقتين على الأقل، أولاً تعتبر إستراتيجية العمليات أن العمليات تعتمد على تحديد الموارد والقدرات التنافسية وتجميعها، لإنشاء قدرات يتم الإستفادة منها بما يحقق الميزة التنافسية، وثانياً إستراتيجية العمليات هي عملية دمج وموائمة الأعمال والموارد والعمليات، بحيث تؤكد أيضاً النظرية القائمة على الموارد على التنسيق والتزامن بين الموارد والعمليات التي تعتمد عليها (Hitt, Kai, & Christina, 2016).

الإدارة الإستراتيجية هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الشاملة التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل (Steiss, 2019):
أولاً: صياغة الإستراتيجية: تطوير بيان المهمة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وضع أهداف طويلة الأجل، وصياغة إستراتيجيات بديلة، و إختيار إستراتيجيات للتقييم.

ثانياً: تنفيذ الإستراتيجية : وهي عملية تحديد أهداف البرامج السنوية ووضع السياسات وتحفيز الموظفين وتخصيص الموارد اللازمة، لضمان تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية بنجاح، وتطوير ثقافة تدعم الإستراتيجية، وخلق هيكل تنظيمي فعال، وإعداد الميزانيات، وتطوير و استخدام نظم إدارة المعلومات.

ثالثاً: تقييم الإستراتيجية : مراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي تشكل أساس الإستراتيجيات الحالية، وقياس أداء العمليات، و إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

لنجاح إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية يجب أن تدرك الإدارة العليا والمدراء كيفية عمل وظائف المنظمة وأهمها إدارة العمليات، ومعرفة دور العمليات في إستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها، تحدد إستراتيجية عمليات المنظمة أعمال ووظيفة العمليات لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويجب أن تضع المنظمة لأهدافها مؤشرات قياس ومعايير طويلة المدى للكلفة والإنتاجية للحصول على طلبات شراء تحقق المبيعات والإيرادات المطلوبة مثل تنوع المنتجات والجودة والتسليم والمرونة (Dombrowskil, Intra, & Krenke, 2016).

تعتبر المقاييس الموضوعية المباشرة مثل المرونة والكلفة والنوعية والتسليم ذات أهمية في التقييم، والمقاييس الذاتية الغير موضوعية والغير مباشرة مثل عدد الموظفين والتقنية والسلامة، رغم عدم القدرة على قياسها بشكل دقيق، أيضاً لها قيمة في التقييم، ولها تأثير واضح على التنافسية والأهداف طويلة المدى، بحيث تساهم هذه المقاييس في تفعيل أهداف العمليات الإستراتيجية وتشكل أبعاد مهمة لصناعة قرارات العمليات (Dombrowskil, Intra, & Krenke, 2016)، (جبرين، 2006).

لضمان فاعلية أنظمة تقويم إستراتيجيات العمليات يجب أن ترتبط بأهداف إستراتيجية العمليات، و أن تكون جزءاً مهم في إستراتيجيات المنظمة العامة ، بحيث يوجد مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإستراتيجية العمليات وهي كالتالي (جبرين، 2006)، (Hitt, Jones, & Schilling, 2014) :

- **مقياس الإنتاجية (Productivity) :** وهي نسبة المخرجات الناتجة إلى كمية مدخلات الإنتاج المستخدمة، ومن المقاييس المستخدمة لتقييم إنتاجية المنظمات نسبة المخرجات إلى العمل وهي تقييم الأداء الفردي للأفراد الذين يقومون بنفس المهام، أو لتقييم الأداء الفردي للالات أو الإدارات ضمن فترة زمنية محددة، و قياس الإنتاجية بناءً على القيمة وهي نسبة قيمة المخرجات إلى العمل و تمثل القيمة النقدية للمخرجات بالنسبة لتكلفة المدخلات بإستثناء العمل .

- **مقياس الكلفة :** مقياس يعتمد على معلومات التكلفة والربحية للعمليات والمنتجات .

- **قياس الأداء بناءً على الأهداف :** إدارة العمليات هي عملية متواصلة في إحداث التوازن بين الأهداف العامة للمنظمة وأدائها، بحيث توضع عدد من المبادئ والمعايير لمقاييس توافق الأهداف والأداء، مثلاً مقاييس أداء بعيدة المدى للأهداف بعيدة المدى، ومقاييس التأثير على التكاليف والإيرادات، بالإضافة لتقييم التأثيرات المختلفة على كافة وحدات المنظمة، وإستخدام مقاييس متنوعة لمستويات المنظمة المختلفة.

وعليه تكمن زيادة فاعلية إستراتيجية العمليات في ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم بالأردن.

I-1-1- أبعاد إستراتيجية العمليات:

• الجودة (Quality) :

ويقصد بالجودة معيار و درجة الإتقان الواجب الإلتزام بها عند أداء أي نشاط، وتعتبر الجودة عملية روتينية مستمرة، يجب توظيفها في أي عمل، وتمثل الإلتزام بالمتطلبات والمواصفات المتفق مع العميل عليها (خليل، 2010).

و يمكن تحقيق الجودة في التصنيع من خلال العمليات الهادفة لتقليل نسبة المعيب في المنتجات، وتحسين جودة العاملين وخاصة البائعين، وتحسين أداء وموثوقية المنتجات، أو الأنشطة ذات العلاقة بتحقيق معيار الجودة الدولي ISO-9000 (Ward, Duray, Keong Leong, & Sum, , 1995).

ويقصد بالجودة وتحسين عمليات التشغيل Quality And Process Improvement بأنها السعي إلى تحقيق جودة الإنتاج للوصول إلى الأسواق الداخلية والخارجية بسهولة، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لإشباع حاجات العمل و مجموعات العمل. وعرف الإنتاج الرشيد Lean Production بأنه إستخدام الحد الأدنى من الموارد مثل المخزون والمساحة والعمالة مقارنة بمنظمات الإنتاج الكبيرة، للحصول على حجم إنتاج أكبر ومتنوع وذو جودة عالية (طاحون، 2010)، (Ross, 2017).

ومن المؤثرات الخارجية التي تؤثر على مستوى جودة الإنتاج، تقلب أذواق العملاء من حيث نوع المنتجات والسلع، أو تباين آرائهم حول درجة جودة السلع والخدمات، بالإضافة لتنامي المستوى التنافسي مقارنة مع المنظمات المماثلة (طاحون، 2010). ويمكن تحقيق الجودة العالية من خلال توفير منتجات عالية الأداء، وتقديم جودة ثابتة وموثوقة، بالإضافة لتحسين المطابقة لمواصفات التصميم (Boyer & Lewis, 2002).

• الكلفة (Cost) :

إستراتيجية الكلفة هي إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل نفقات وموارد مهدرة للحصول على ميزة التكلفة في السوق (Badri, Davis, & Davis, 2000). كما تعني عملية تقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة وتشمل كلفة المواد والعمل و المصاريف الغير مباشرة (داود، 2007).

ويُعد السعي للوصول إلى الكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، البعد التنافسي الأول لأي منظمة لتتمكن من السيطرة على السوق بشكل متميز مع ردع المنافسين الجدد، ومن هنا يتضح دور إدارة العمليات في خفض كلف الإنتاج، والذي يمثل غاية أغلبية الشركات في خفض تكاليف الإنتاج للحفاظ على حصتها السوقية والحصول على مزايا إقتصاديات الحجم من خلال تحسين الجودة الذي يزيد الإنتاج وبالتالي خفض الكلف.

• التسليم (Delivery) :

ويقصد بإستراتيجية التسليم أنها الموثوقية في تلبية جداول التسليم المطلوبة أو السرعة في تلبية طلبات العملاء (Badri, Davis, & Davis, 2000). ويمكن تحقيق إستراتيجية التسليم من خلال توفير تسليم سريع، وتلبية وعود التسليم، والتقليل من مدة الإنتاج (Boyer & Lewis, 2002, pp. 9,20).

يشير بعد التسليم إلى قدرة العمليات الإلتزام بمواعيد التسليم، بحيث تعد سرعة الإستجابة لتلبية طلبات العميل في الوقت الذي حدده هو ما يعرف بالتسليم السريع، وترتبط أهمية بُعد التسليم بمقدار التغيرات السريعة في بيئة العمل والأسواق (عباس، 2012).

تم تطوير مفهوم نظام الإنتاج "فقط في الوقت المحدد" Just In Time-JIT في اليابان وهو عملية تقدم الخدمات والمنتجات المناسبة من النوعية والكمية المناسبة في الوقت المناسب، و JIT هو نظام الطلب والسحب الذي يجعل كل مكون في خط الإنتاج فقط عند الحاجة قبل الخطوة الثانية من مرحلة الإنتاج لتلبية طلب العميل في الوقت المحدد، والذي يقلل من تكلفة المخزون، ووقت الخمول لموارد الإنتاج و إيجاد مشروعاً إقتصادياً حسب الطلب، ويعمل نهج JIT أيضاً على تقليل وقت الإعداد والتصنيع الذي سيؤدي إلى الإستجابة لتغيرات بيئة الأعمال وطلبات العملاء، وتوفير طلبات العملاء بسرعة وفي الوقت المحدد وبجودة عالية (Hertati & Sumantri, 2016).

• المرونة (Flexibility) :

المرونة هي نوع التفكير الإبداعي، بمعنى تنوع الأفكار الصادرة عن الشخص المبدع، وهي درجة سهولة تغيير الموقف أو وجهة نظر عقلية، وتعني الكفاءة في الانتقال من موقف إلى موقف آخر أو تغيير وجهة النظر عند الحاجة والتنوع وعدم الإصرار والتجمد (البداري، 2014).

وتمثل المرونة القدرة على التكيف مع التغيرات، بحيث يجب أن تكون الخطط قادرة على التبديل بسرعة من إنتاج منتج إلى منتج آخر، أو من عملية إلى عملية بديلة بشكل سريع وهي وسيلة للتفوق على المنافسين، ومن هنا تخصص بعض المنظمات وحدات خاصة لتلبية الطلبات الفردية، كما تعني مرونة الحجم هو القدرة على تسريع أو تبطيء معدلات الإنتاج للتوافق مع التغيرات الكبيرة في الطلب (Badri, Davis, & Davis, 2000).

وتعني المرونة تقديم خيارات واسعة من المنتجات للعملاء، بحيث أصبحت إستراتيجية المرونة من المزايا التنافسية الضرورية للمنظمات في الوقت الحالي (حامد، 2019).

• الإبداع (Creativity) :

يُعد الإبداع و الابتكار جزء لا يتجزء من ريادة الأعمال، لأن ريادة الأعمال هي الخروج عن الأفكار السابقة والذي يتطلب الإبداع والابتكار من رواد الأعمال وموظفيهم وبشكل مستمر. تم إقتراح مجموعة من التعاريف المختلفة للمقارنة بين الإبداع Creativity والابتكار Innovation ولكن لا يزال هناك عدم إتفاق بين الباحثين حول مفهوم واضح يحدد الإختلاف بين المصطلحين الإبداع والابتكار (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). إضافة لإرتباط مفهوم الإبداع بشكل أو بآخر بمفهوم الابتكار لذلك سنتناول الحديث عن المفهومين لتمكين من التمييز والربط بينهما. الإبداع في أبسط تعريف و الأكثر شيوعاً هو نشاط ذهني إنساني متميز ناتج عن تفاعل العناصر والعوامل العقلية والإجتماعية والشخصية للفرد بشكل يؤدي إلى حلول ونتائج مبتكرة جديدة، ومساهمة الثقافة

التنظيمية التي تعمل على تشجيع تقديم منتجات وأفكار جديدة ومتميزة توافق حاجة العملاء، و رؤية الشيء المألوف بطريقة غير مألوفة، بمعنى أداء الأعمال الروتينية بطريقة جديدة (عنة، 2017).

تعزز سمة الإبداع التفكير الإبداعي المبني على تحليل المواقف والمشكلات، وهي أحد الخصائص المهمة للريادي، و يتم التوصل من خلالها لحلول للمشاكل وتؤدي أيضاً لتبني أفكار أو تغيرات أو أعمال أو مفاهيم تكون فريدة وجديدة، لتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومفيدة وذات قيمة للعملاء.

I -2- القدرات الديناميكية:

I -2-1- مفهوم القدرات الديناميكية:

• القدرات:

يؤكد مصطلح القدرات على الدور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية للمنظمة في تكامل وتكييف و إعادة تكوين المهارات والكفاءات الوظيفية الخارجية والداخلية والموارد الداخلية نحو البيئة المتغيرة (Teece & Pisano, 2003). ويمثل التحدي الرئيسي للمدراء في ظل البيئات المضطربة هو الية إتخاذ القرارات السليمة وبشكل سريع من خلال توسيع القدرات التشغيلية الحالية للمنظمة، وتعديلها، و إعادة تكوينها إلى قدرات جديدة، قادرة على العمل في البيئات الجديدة (Pavlou & El Sawy, 2011).

وتتمثل القدرات التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية في قدرات البحث والتطوير والإبتكار والتسويق والتعلم، والذي يؤدي إلى تحسين أدائها المالي وقدرتها على التداول والذي يعتبر مفتاح نجاح المنظمات لتحقيق أداء متفوق. وتمييز المنظمة في ادائها لا يعود فقط إمتلاكها لمواردها الإستراتيجية، بل لقدرتها على تكوين وتنظيم مواردها ودمجها لتحقيق الأهداف المرجوة (Pucci, Nosi, & Zanni, 2017).

• الديناميكية:

يشير مصطلح ديناميكي إلى الطابع المتغير للبيئة، والذي يوضح أهمية وقت الإستجابة لمتطلبات السوق وتسارع وتيرة الإبتكار، بالإضافة لصعوبة معرفة طبيعة الأسواق و نوع المنافسة المستقبلية (Teece & Pisano, 2003).

• القدرات الديناميكية:

يأتي الإهتمام بمفهوم القدرات الديناميكية ليس فقط في المجال الأساسي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، بل في العديد من مجالات إدارة الأعمال لمعالجتها أسس عمل المنظمات، وفقاً للبيئات المتغيرة والغير مستقرة، في ظل بيئات شديدة التنافسية وذات تغيرات واسعة في المجالات التكنولوجية والتنظيمية والإجتماعية، والذي أدى إلى إنخفاض متوسط الفترة الزمنية لقدرة حفظ المنظمات على مزاياها التنافسية (Barreto, 2010)، (حامد، 2019).

تعد القدرات الديناميكية أساس نظري هام لفهم المنافسة، وتختلف القدرات الديناميكية عن القدرات التشغيلية أنها تركز على عمليات إعادة التغيير (Cyfert, 2016). وتعرف القدرات الديناميكية أنها نظم معقدة من الإجراءات والموارد الموجهة نحو تجديد أو تحديث أو إستبدال أو تعديل موارد أو قدرات المنظمة الحالية " الكفاءات" والتي يمكن أن تُستخدم لتنفيذ إستراتيجيات خلق القيمة، وذلك إستجابة للبيئة المتغيرة بشكل عام (Tallman, 2015).

زادت أهمية القدرات الديناميكية مع زيادة إنفتاح الإقتصاد العالمي، بحيث أصبحت مصادر الابتكار والإختراع والتصنيع أكثر تنوعاً تنظيمياً وجغرافياً. ولتحقيق نجاح أكبر في السوق يجب دمج الإختراعات المتعددة (Teece, 2007). تنقسم القدرات الديناميكية لطريقتين رئيسيتين للتنمية والتطور بشكل منطقي، الأول تغيير الكفاءات أوالموارد أوالروتين، ثانياً تغيير أنظمة المعرفة الأساسية و التكاملية والتي توفر للشركة طرق منظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة فريدة (Tallman, 2015).

الخطوة الرئيسية لبناء إطار مفاهيمي للقدرات الديناميكية هي تحديد الأسس لبناء مزاي تنافسية مميزة يصعب تكرارها، ويكون ذلك من خلال تحديد العملاء وحاجاتهم، والتركيز على تقديم منتجات فريدة يصعب تكرارها (Teece & Pisano, 2003). يحلل إطار القدرات الديناميكية المصادر والطرق التي تؤدي إلى تكوين أرباح، والتي تحدث في المنظمات العاملة في بيئات ذات تغير تكنولوجي سريع (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

مفهوم القدرات الديناميكية متأصل في النظرة القائمة على الموارد التي لديها القدرة على منح المنظمة ميزة تنافسية (Helfat & Peteraf, 2009). وتعتمد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الموارد لما تحققه من ميزة تنافسية مستدامة، وإستناداً على النظرية المستندة على الموارد RBV، يكون أداء المنظمات عالي وتخلق قيمة للمنظمة عند تطبيق الإستراتيجيات التي تستثمر مواردها وقدراتها الداخلية بكفاءة عالية (Zwain, 2014).

تمثل القدرات الديناميكية قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات في الأسواق بإعتبارها إجراءات إستراتيجية وتنظيمية تحقق للمنظمة موارد جديدة (حامد، 2019). ولنموذج Kanter تطبيق محدود في بيئة الأعمال السريعة والغير مستقرة، بحيث يولد وحدات أعمال فعالة، ولكن ليست بالضرورة أن تكون مبتكرة، بحيث تركز الإدارة إهتمامها على الإستجابة للعملاء والكفاءة والجودة على حساب الابتكار، وتعد طريقة Kanter مميزة لإدارة توترات عدم الإستقرار وتغيير الابتكار الأساسي إلا أنها لا تراعي أهمية دمج قدرات المنظمة جميعها في عملية الابتكار (Lawson & Samson, 2001).

I-2-2- أبعاد القدرات الديناميكية: تتمثل فيما يلي:

• قدرات إستشعار الفرص المتاحة (Sensing opportunities capabilities):

قدرة إستشعار الفرص المتاحة هي قدرة تعرف المنظمة على التغيرات في البيئة من خلال معرفة الفرص والتحديات والتغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر على عمل المنظمة (Chukwuemeka & Onuoha, 2018). وتؤدي عمليات إستشعار الفرص إلى الحصول على قاعدة معرفية تؤثر إيجاباً على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة و تعزيز الابتكار (Alshanty, Emeagwali, Ibrahim, & Alrw, 2019). بحيث يقوم الريادي بالملاحظة و الإستنتاج من بيئة الأعمال وتحديد المشكلة، ثم يبدع ويبتكر بمعنى إضافة شيء جديد (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2018).

وتمثل قدرات إستشعار الفرص المتاحة إلى قدرة المنظمة للتعرف على المدى الذي يمكن أن تستجيب له للتغيرات في بيئة الأعمال في ظل قدراتها الحالية، أو هل تحتاج إلى تطوير قدرات جديدة (حامد، 2019). بحيث يعتمد نجاح

المنظمات اليوم على أسس اكتشاف وتطوير الفرص، والمزيج الفعال للإختراعات الداخلية والخارجية، وإستخدام أفضل الممارسات لرفع مستوى العمليات التجارية، وحماية الملكية الفكرية، وإختراع نماذج تجارية جديدة، والحفاظ على حقوق الحماية ضد التقليد والتكرار من قبل المنافسين، وإتباع إستراتيجيات جديدة في الأسواق العالمية (Teece, 2007).

قدرات إستشعار الفرص هي القدرة على تحديد وتفسير ومتابعة الفرص في البيئة (Pavlou & El Sawy, 2011) وأهم النقاط الضرورية لمواجهة أي مشكلة في المنظمة هي الأعتراف بوجودها قبل تحولها إلى مشكلة أكبر يصعب حلها، ثم التعامل مع المشكلة للوصول إلى حل، و أن يتناسب حجم الإجراء مع حجم المشكلة دون مبالغة (عو ض، 2015).

• قدرات التعلم (Learning capabilities) :

تسعى المنظمات إلى ملائمة معدلات التغير في بيئة الأعمال مع معدلات التغير والتعلم في المنظمة لأنها تمثل نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة، ويتم الحفاظ على بقائها وتوازنها من خلال مساواة معرفة المنظمة مع التغير الحاصل في البيئة (المواضية، 2016). ويعتمد تحقيق المنظمة لإستراتيجياتها إعتداداً كبيراً على قدرات المعرفة التنظيمية (Jeihoon, Jabarzadeh, Kumar, & Garza, 2019).

للتعلم التنظيمي العديد من الفوائد منها تعزيز معرفة ومهارات وكفاءة العاملين في أداء أعمالهم، وإستجابة المنظمة للتغيرات البيئية، والتقليل من أخطاء العمل الذي يؤدي إلى خفض التكاليف، وتحسين إنتاجية العاملين، بالإضافة لتعزيز مكانة الأفراد الإجتماعية عملياً وعلمياً (مسعودة، 2018).

قدرات التعلم هي القدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية من خلال المعرفة الجديدة (Pavlou & El Sawy, 2011). بحيث يُعد التخطيط الإستراتيجي أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية الضرورية للمنظمة لوضع أهدافها وتحديددها، و تركز على مهام المنظمة وسياساتها وفلسفتها والطرق المتبعة لتحقيق الأهداف، وما يتطلب من الإدارة العليا وكافة المدراء من إمتلاك المعرفة والمعلومات المتعلقة بأعمالهم، وتوفير المعرفة والمعلومات الشاملة والخبرات والمهارات وقدرة التعرف على الفرص والتحديات في بيئة المنظمة، وذلك لإحداث التغير النوعي وتعزيز الإبداع والأفكار الريادية والتوجه نحو مشاريع ريادية جديدة أو تقديم منتجات جديدة أو دخول سوق جديد (جبرين، 2006).

• قدرات التكامل (Integration capabilities) :

قدرات التكامل هي القدرة على تضمين معارف جديدة في القدرات التشغيلية الجديدة من خلال خلق فهم مشترك وإدارك وحس مسؤولية جماعي (Pavlou & El Sawy, 2011). تعرف قدرة التكامل بأنها قدرة وكفاءة المنظمة في الحصول ودمج ونشر الموارد المتاحة لها لتحقيق الرؤية الإدارية للمنظمة، كما تشير إلى إدراج قدرات جديدة ودمجها مع موارد وقدرات المنظمة القائمة (حامد، 2019).

ويمكن تحقيق قدرات التكامل من خلال عدد من الإجراءات منها جمع المعلومات عن العملاء المحتملين، وإستكشاف السوق، و دمج المهارات والطرق والخبرات للتعامل مع قضايا ومشاكل المنظمة، وإيجاد وحدات متخصصة

لجمع وربط الصناعات، و تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لصناعة القرارات، ودمج التقنيات المتعلقة بالصناعات والإنتاج لتطوير منتجات جديدة (Lin & Wu, 2014).

• قدرات التنسيق (Coordination capabilities) :

تظهر الحاجة إلى التنسيق Coordinating من تعدد وجهات نظر الأفراد حول طرق تنفيذ وتحقيق الأهداف أو طريقة عمل المجموعات بتوافق و إنسجام، والذي يتطلب من المدير تنظيم و توفيق الآراء المختلفة، ووضع دليل واضح حول طريقة أداء الأعمال مع تحديد التوقيت و الأهداف و الإهتمامات الفردية والجماعية، ومراقبة أداء الأفراد والجماعات بفاعلية بشكل إقتصادي لتحقيق الأهداف الرئيسية (العلاق، 2008).

تُعرف قدرات التنسيق بأنها القدرة على تنظيم وتوزيع المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة (Pavlou & El Sawy, 2011). والقدرات الديناميكية هي مجموعة فرعية من القدرات والكفاءات التي تستثمرها الشركة للإستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة و إيجاد عمليات ومنتجات جديدة، بحيث أن طريقة تنظيم العمليات من قبل الإدارة داخل المنظمة هو مصدر الإختلافات في كفاءة المنظمات في المجالات المختلفة، ونلاحظ أن جودة الأداء غير مرتبطة بإستثمار رأس المال أو درجة الأتمتة للمنشآت، بل في الأداء الجيد المعزز بإجراءات تنظيمية خاصة، لذلك تسعى المنظمات بتنسيق الأنشطة المختلفة لإنشاء نموذج جديد في الأسواق (Teece & Pisano, 2003).

I-3-المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم:

I-3-1-المشاريع الريادية (Entrepreneurial Ventures):

المنظمات الريادية هو مفهوم معاصر يطلق على المنظمات التي تعتمد إستراتيجية ريادة الأعمال في ظل المنافسة من خلال تشجيع الإبداع و الريادة في الأسواق لتحقيق نمو المنظمة وتفوقها (السكارنة ب.، 2010). بحيث تتميز منظمات الأعمال التي تتبنى مفهوم الريادة بسعيها لتحقيق مزايا تنافسية والوصول إلى حلول للمشاكل الإجتماعية والإقتصادية بشكل مبتكر، بتشجيع الأفراد ليكون لهم نظرة عالمية شاملة وحثهم على الإبداع والمخاطرة (عنبه، 2017).

لضمان نجاح المنظمات الريادية منذ بداية تكوينها يجب أن تكون قادرة على المحافظة على هوامش ربح عالية، والبيع بما يضمن لها الدخل اللازم لبقائها ونموها، والمحافظة على إستمرارية الإنتاج بشكل منافس للأخرين، وأن يرافق سعي المنظمة للأرباح وجود الرغبة في إنجاز الأعمال، و العمل على الحفاظ على إستمرارية التدفقات النقدية للحفاظ على ديمومة المنظمة (السكارنة ب.، 2010).

الجدول التالي يبين بعض التعريفات المتعلقة بالمنظمات الريادية.

الجدول رقم (1) : عدد من تعريفات بعض الأدبيات السابقة للمنظمات الريادية.

الكاتب	التعريف
Lumpkin & Dess,2000	هي المنظمات التي تنشئ شيء ذو قيمة من لا شيء تقريباً وتقوم بإستثمار الفرص من خلال الموارد المتاحة بوجود رؤية واضحة ومخاطرة محسوبة
Davidsson&Richard,2001	هي المنظمات التي تواجه المخاطر الجديدة وتعمل على تنظيم تقنيات جديدة ويمكن تصنيفها إلى نوعين الأول منظمات تهتم بالنمو والإبتكار والثاني منظمات تهتم بالمخرجات من ربح وقيمة مضافة
Kurtako&Richard, 2001	هي المنظمة التي تتجاوز الإبتكار في الأعمال ومواجهة المخاطرة وتحفيز الأفراد لديها إلى الإبتكار والإبداع
داوده، 2011	هي المنظمات التي لديها قدرة أكثر على الإبداع في الأعمال ومواجهة المخاطرة و العمل على تحفيز الأفراد للإبداع والإبتكار والقيام بعمليات تحجيم المنظمة من تحديث وبناء وتغيير
العيساوي واخرون، 2012	هي المنظمات التي تسعى لإنتاج منتجات جديدة والمساهمة في الإبتكارات ومواجهة مخاطر دخول سوق جديد
الطويل & الصباغ، 2017	هي المنظمات التي تمتلك القدرة على تحقيق القيمة للمنظمة بإستمرار بالإبتكار والابداع والسعي للإستقلالية من خلال فرق العمل المدارة بشكل ذاتي لمواجهة المنافسين في توليد الفرص و توظيفها بأسلوب تنافسي من خلال فلسفة أخلاقية

المصدر: إعداد الباحثين بالرجوع إلى (السكرانة ب.، 2010).

I-3-2- المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (Small And Medium Sized Enterprises):

تختلف ريادة الأعمال عن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المفهوم، بحيث يتم إستخدام ريادة الأعمال لوصف العمليات والوظائف التنظيمية والإبداعية وتحمل المخاطرة من قبل الأفراد الذين يشرون لإدارة مشاريع تجارية، تنطوي على تحديد الفرص، أو إنشاء وتطوير التكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات القائمة أو الجديدة، مقابل الأرباح المتوقعة (Etuk, 2014)..

تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للإقتصاد لما توفره من فرص عمل وتعزيز الإقتصاد وخاصة في الدول النامية (Mashal, 2018)، (Wang, 2016). وتتميز المنظمات الصغيرة والمتوسطة أنها تغطي مجموعة واسعة من الحرف والصناعات والخدمات، القديمة والجديدة، بحيث تتمتع هذه المنظمات بمهارات وقدرة على العمل في

بيئات إجتماعية وسوقية متنوعة، يمكن أن تكون ديناميكية ومبتكرة وموجهة نحو النمو، إلى جانب الأعمال التقليدية البسيطة (Alshanty, Emeagwali, Ibrahim, & Alrw, 2019).

يتراوح تعريف المشاريع الصغيرة بين الأنشطة التي يعمل بها الفرد لحسابه الشخصي أو المنشأة الصغيرة التي يعمل بها عدد معين من الأيادي العاملة، ويتجاوز مصطلح المشاريع الصغيرة القطاع الخاص و أصحاب العمل ليشمل التعاونيات و المشاريع المنزلية والأسرية، ويعرف بشكل بسيط أنه كل نشاط يهدف لإنتاج سلع أو تقديم خدمات من خلال استخدام تقنية غير معقدة و يمتاز الأستثمار برأس مال قليل و تشغيل العمالة بشكل أكبر (سلمان و العبادي، 2015)، (عنية، 2017). وعند مراجعة تعريف المشاريع الصغيرة في الأدبيات السابقة نلاحظ إختلافها كما في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) : عدد من تعريفات المشاريع الصغيرة

الكاتب	التعريف
طشوش، 2012	وحدات صغيرة الحجم تهدف لممارسة عملية الإنتاج والتوزيع، وتتكون من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، بعضها يعتمد على العمل العائلي أو إستئجار عماله وحرفيين، ويكون ذلك من خلال العمل برأس مال صغير ثابت أو بدونه.
السكرانه، 2010	تمثل المنظمات الإنتاجية و الحرفية ويديرها مالكةا، وعدد العاملين 50 عامل و أكثر
النجار والعلي، 2006	منظمة عدد عمالها يتراوح من (5-200) عامل
الجبوري، 2005	وحدة مستقلة إستثمارية مداره من قبل مالكةا وعدد العمال فيها لا يزيد عن 100 عامل
Tarka, 2004	منظمة مدارة من قبل مالكةا بصفة شخصية مستقلة قانونياً
Busler, 2002	منظمة ذات عدد منخفض من العمال لا يقل عن 100 عامل وتستههدف قطاع محدد من السوق
حسن، 2002	منظمة إقتصادية عدد العاملين فيها أقل من 200 عامل
عنيزة، 2001	منظمة تم تأسيسها من قبل فرد أو عدد من الأفراد لا يتجاوز 200 عامل، تكون إدارتها و أعمالها في مكان واحد
الطويل & الصباغ، 2017، 24	منظمة شخصية ذات إستقلالية في الملكية و الإدارة وعدد العمال فيها يتراوح بين(5-200) عامل مقارنة بالمنظمات الصناعية المماثلة لها

المصدر: إعداد الباحثين بالرجوع إلى (الطويل و الصباغ، 2017).

II - منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):

II - 1- نوع وطبيعة الدراسة: تعتبر هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض لمحاولتها الوصول الى معرفة أثر المتغير المستقل (إستراتيجية العمليات) في المتغير التابع (القدرات الديناميكية). أما من حيث

تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة، لأنها تجرى في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحثين. كما تعتبر دراسة مقطعية، من حيث الأفق الزمني، لأنها تجرى على عينة في وقت واحد.

II- 2- منهج الدراسة: على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي، إلا أن الباحثين اعتمدوا في دراستهم الحالية على المنهج الكمي (الوصفي - التحليلي)، من خلال التعرف على أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، اعتماداً على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة، و المعدّة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

II- 3- مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من الوظائف الإشرافية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، والبالغ عددها (165879) مشروع، وعدد العاملين في المشاريع (631744) عاملاً، بناءً على آخر تعداد لدائرة الإحصاءات العامة الأردنية لغاية إعداد الدراسة الحالية، ولأغراض أخذ العينة الإحصائية، بالاعتماد على أسلوب المسح بالعينة عشوائية البسيطة عند مستوى خطأ للتقدير يعادل (5%)، ومستوى ثقة (95%)، يتكون حجم المجتمع (384) شركة، وبذلك يتكون حجم المجتمع (384) فرداً (Sekaran & Bougie, 2016).

ولضمان الوصول الى حجم العينة المحدد تم توزيع (384) إستبانة، وكان توزيع كل إستبانة بشكل مباشر على المشاريع أو إلكترونياً وتم إسترجاع (370)، و أستبعد (20) منها بسبب عدم اكتمال المعلومات. وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (350) استبانات، بنسبة (91.2%) من اجمالي الاستبانات الموزعة.

II- 4- وحدة المعاينة: تم توزيع الاستبانات على الوظائف الاشرافية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم (اصحاب المشاريع، والمدراء، والمشرفين)، حيث تعتبر مسؤولية تنفيذ وتقييم عملية دور إستراتيجية العمليات، الخصائص الريادية، القدرات الديناميكية، وهي من المهام لتلك الوظائف في هذه المشاريع والمرتبطة بها، إعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لغايات تمثيل المجتمع، وبحسب جدول العينات اعتماداً على حجم المجتمع الكلي إذا كان هامش الخطأ المسموح به (5%).

II- 5- اختبار ثبات أداة الدراسة: يشير معامل الثبات الى مدى جودة فقرات الإستبانة وإتساقها الداخلي، ومدى ثباتها في قياس الأبعاد، ولقد تم التوصل إليه من خلال معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ الفا) (Sekaran & Bougie, 2016) حيث كانت النتائج : دور إستراتيجية العمليات على القدرات الديناميكية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

جدول رقم (3): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات إستراتيجية العمليات في القدرات الديناميكية

ت	محاور الاستبانة	معامل الفا كرونباخ
1.	إستراتيجية العمليات	.902
2.	الجودة	.755
3.	الكلفة	.799
4.	التسليم	.783
5.	المرونة	.768

.815	الإبداع	.6
.932	القدرات الديناميكية	.11
.795	قدرات إستشعار الفرص المتاحة	.12
.857	قدرات التعلم	.7
.870	قدرات التكامل	.12
.810	قدرات التنسيق	.13

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات.

يبين الجدول رقم (3) أن قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات الفرعية للدراسة قد تراوحت بين (0.686 - 0.870)، كما تبين أن كرونباخ الفا لإستراتيجية العمليات (0.902)، والقدرات الديناميكية (0.932)، وهذا يدل على وجود الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة وذلك إستناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2016) حيث أنه يعتبر الحد الأدنى المقبول للموثوقية (0.60).

II-5- وصف خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي وصف للبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وهي: (موقع المشروع/المحافظة، طبيعة عمل المشروع، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، حجم الإستثمار بالدينار، عدد العاملين)، وفيما يلي جداول توضح الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (4): الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

البعد	الخاصية	العدد	(النسبة المئوية)
موقع المشروع " المحافظة	العاصمة	126	36.1%
	(اربد، عجلون، جرش، المفرق)	108	30.7%
	(البلقاء، الزرقاء)	63	18.0%
	(مادبا، الكرك، الطفيلة، معان، العقبة)	53	15.1%
	المجموع	350	100%
طبيعة عمل المشروع	صناعي	65	18.5%
	تجاري	131	37.6%
	خدمي	82	23.4%
	سياحي	14	3.9%
	زراعي	19	5.4%
	حرفي	39	11.2%
	المجموع	350	100%
الجنس	ذكر	203	58.0%

42.0%	147	انثى	
100%	350	المجموع	
8.8%	31	18- اقل من 25	العمر
34.6%	120	25- اقل من 35	
35.6%	125	35- اقل من 45	
21.0%	74	45 فأكثر	
100%	350	المجموع	
43.4%	152	دبلوم فأقل	
39.0%	136	بكالوريوس	
12.2%	43	ماجستير	
5.4%	19	دكتوراه	
100%	350	المجموع	
39.5%	138	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
27.3%	96	6- 10	
24.9%	87	11- 20	
8.3%	29	21 فأكثر	
100%	350	المجموع	
23.9%	84	اقل من 4,000	حجم الإستثمار بالدينار
39.0%	136	4,000 - اقل من 20,000	
23.4%	82	20,000 - اقل من 100,000	
13.7%	48	100,000 فأكثر	
100%	350	المجموع	
67.8%	237	1 - 4	عدد العاملين
24.9%	87	5 - 19	
6.3%	22	20 - 99	
1.0%	4	100 فأكثر	
100%	350	المجموع	

المصدر : اعداد الباحثين بالرجوع للبيانات المحصلة من أداة الدراسة.

كما هو موضح بالجدول رقم (4) كانت نسبة المستجوبين متقاربة فيما يتعلق بموقع المشروع/المحافظة"، ونلاحظ من الجدول أن موقع العاصمة، هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (36.1%)، بينما كانت موقع (مادبا، الكرك، الطفيلة، معان، العقبة) الأقل حيث بلغت نسبتها (15.1%) ونلاحظ من ان اقليم الجنوب الاقل حظاً وهذا عائد لان طبيعة الاقليم يحتاج الى تأهيل للموارد البشرية واعطاء المحفزات لاصحاب المشاريع المتمثلة بمزيد من التسهيلات في الاجراءات واعفاء من الضريبة.

- **طبيعة عمل المشروع**، ونلاحظ من الجدول أن فئة المهن موزعة بين (تجاري) الأكبر حيث بلغت نسبتها (37.6%)، بينما كانت المهنة التي تليها (خدمي) الأكبر وبنسبة (23.4%)، ونلاحظ أيضا أن أفراد العينة الأقل فكانت (سياحي)، حيث بلغت نسبتها (3.9%)، حيث كانت الفئة الأقل وهذا عائد الى الثقافة لدى افراد العينة.
- **الجنس**، يلاحظ من الجدول بأن الذكور يشكلون ما نسبته (58.0%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الاناث ما نسبته (42.0%) من العينة وقد يعود ذلك الى طبيعة العمل في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- **العمر**، نلاحظ من الجدول أن الفئة (35-اقل من 45)، قد شكلت النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (35.6%)، وتليها فئة (25-اقل من 35) حيث شكلوا نسبة (34.6%) من أفراد العينة، حيث جاءت في المرتبة الثالثة فئة (45 فأكثر) بنسبة بلغت (21.0%)، بينما احتلت فئة (18-اقل من 25) قبل المرتبة الأخيرة ضمن عينة الدراسة بنسبة بلغت (8.8%)، وهذا عائد لريادة المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم من قبل الفئات العمرية التي تتراوح 25-45.
- **المستوى التعليمي**، نلاحظ من الجدول أن حملة مؤهل (الدبلوم فأقل) قد شكلوا ، النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (43.4%)، تبعمهم فئة (البكالوريوس) حيث شكلوا نسبة (39.0%) من أفراد العينة، و جاءت في المرتبة الثالثة فئة (الماجستير) بنسبة بلغت (12.2%) بينما احتلت فئة (الدكتوراه) المرتبة الأخيرة ضمن عينة الدراسة بنسبة بلغت (5.4%)، وهذا يتفق مع توجه إنشاء المشاريع بعيداً عن السعي للوظيفة وخاصة الأفراد ذوي التحصيل العلمي الأقل.
- **سنوات الخبرة** ، نلاحظ من الجدول بأن أفراد العينة يتميزون بخبرة عملية متوسطة نسبياً، حيث شكلت فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) النسبة الأعلى من بين جميع أفراد العينة والبالغة (39.5%)، وتليها فئة الخبرة (من 6 - 10 سنوات) بنسبة بلغت (27.3%)، ونلاحظ أيضا أن الفئة الأخيرة (21 سنة فأكثر) جاءت في المرتبة الدنيا بنسبة بلغت (13.7%)، و اجمالاً فاننا نلاحظ أن هذا يدل على الانسجام في مواصفات وخصائص العينة وصلاحياتها لأجراء الدراسة عليها.
- **حجم الإستثمار بالدينار**، نلاحظ من الجدول بأن حجم الإستثمار في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث شكلت حجم الإستثمار بالدينار (4,000 - اقل من 20,000) النسبة الأعلى من بين جميع أفراد العينة والبالغة (39.0%) وتليها حجم الاستثمار (اقل من 4,000 بنسبة بلغت (23.9%) ونلاحظ أيضا أن الفئة الأخيرة (100,000 فأكثر) جاءت في المرتبة الدنيا بنسبة بلغت (13.7%).

○ عدد العاملين، نلاحظ من الجدول بأن عدد العاملين في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث شكل عدد العاملين (1- 4) النسبة الأعلى من بين جميع أفراد العينة والبالغة (67.8%) وتليها (5 - 19) بنسبة بلغت (24.9%) ونلاحظ أيضا أن الفئة الأخيرة (100 فاكتر) جاءت في المرتبة الدنيا بنسبة بلغت (1.0%) وتم إعتماؤها لأنها جاءت ضمن تصنيف المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم.

II-7- اختبار فرضيات الدراسة:

• الفرضية الأولى:

HO1 : تتوافر أبعاد استراتيجية العمليات في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل متوسط.

فيما يلي عرض نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات ومتغيرات الدراسة:

❖ الجودة:

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجودة

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X50	توفر إدارة المشروع الموارد اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة	4.30	.710	1	مرتفعة
X51	تستفيد إدارة المشروع من خبرات العاملين للمساهمة في عملية صنع القرار	4.30	.730	1	مرتفعة
X52	تحرص إدارة المشروع على تفعيل دور فرق العمل في أنشطتها	4.26	.760	2	مرتفعة
X53	تتميز إدارة المشروع بربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء	4.25	.825	3	مرتفعة
	المتوسط العام	4.28	.643		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات.

يشير الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الجودة من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) وانحراف معياري (4.30). وقد حلت الفقرة " تحرص إدارة المشروع على مطابقتها لإحتياجات العملاء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.62) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تضمن إدارة المشروع منتجاتها ما بعد البيع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.33) وبأهمية نسبية مرتفعة.

❖ الكلفة:

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الكلفة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلفة

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X8	تحرص إدارة المشروع على إدارة الوقت اللازم لعملياتها بفاعلية باستمرار	4.43	.635	2	مرتفعة
X9	تعمل إدارة المشروع على خفض تكاليف أنشطتها باستمرار	4.12	.861	4	مرتفعة

X10	تلتزم إدارة المشروع بالعدد المطلوب من العاملين لتنفيذ عملياتها	4.21	.863	3	مرتفعة
X11	تحرص إدارة المشروع على الإستغلال الأمثل لمواردها	4.48	.725	1	مرتفعة
X12	تعمل إدارة المشروع على تقليل نسبة التالف بالإنتاج	4.48	.690	1	مرتفعة
	المتوسط العام	4.34	.566		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الكلفة من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34) وبانحراف معياري (.566). وقد حلت الفقرة تحرص إدارة المشروع على الإستغلال الأمثل لمواردها، تعمل إدارة المشروع على تقليل نسبة التالف بالإنتاج " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تعمل إدارة المشروع على خفض تكاليف أنشطتها بإستمرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وبأهمية نسبية مرتفعة.

❖ التسليم:

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التسليم.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التسليم

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X13	تستجيب إدارة المشروع لإحتياجات زبائنهم بسرعة	4.58	.627	1	مرتفعة
X14	تلتزم إدارة المشروع بالموعد المحدد لتسلم منتجاتها	4.51	.631	3	مرتفعة
X15	تعمل إدارة المشروع على توفير منتجاتها بإستمرار	4.54	.573	2	مرتفعة
X16	تحرص إدارة المشروع على توفير نظام إتصالات فعال	4.47	.607	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.52	.474		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات التسليم من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52) وبانحراف معياري (.474). وقد حلت الفقرة " تستجيب إدارة المشروع لإحتياجات زبائنهم بسرعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تحرص إدارة المشروع على توفير نظام إتصالات فعال " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.47) وبأهمية نسبية مرتفعة.

❖ المرونة:

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرونة

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X17	تحرص إدارة المشروع على تنوع منتجاتها	4.51	.683	1	مرتفعة
X18	تعمل إدارة المشروع على إدخال منتجات جديدة	4.45	.795	2	مرتفعة
X19	تعكس إدارة المشروع طلبات الزبائن في منتجاتها	4.51	.607	1	مرتفعة

X20	تلي إدارة المشروع طلبات الزبائن الخاصة	4.37	.779	4	مرتفعة
X21	توازن إدارة المشروع بين طلبات الزبائن وخططها الإنتاجية	4.40	.624	3	مرتفعة
	المتوسط العام	4.45	.506		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المرونة من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.45) وبانحراف معياري (.506). وقد حلت الفقرتان " تحرص إدارة المشروع على تنويع منتجاتها، تعكس إدارة المشروع طلبات الزبائن في منتجاتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تلي إدارة المشروع طلبات الزبائن الخاصة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.37) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وإتماداً على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الاحصاء الوصفي الإختبار الإندثار البسيط فلا يمكن القبول بالفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ".

❖ الإبداع:

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X22	تهتم إدارة المشروع بالبحث والتطوير باستمرار	4.40	.724	1	مرتفعة
X23	تدعم إدارة المشروع الأفكار الإبداعية للعاملين	4.27	.807	3	مرتفعة
X24	تحرص إدارة المشروع على مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل	4.15	.923	4	مرتفعة
X25	تحفز إدارة المشروع العاملين المبدعين باستمرار	4.38	.707	2	مرتفعة
	المتوسط العام	4.30	.637		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الإبداع من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30) وبانحراف معياري (.637). وقد حلت الفقرة " تهتم إدارة المشروع بالبحث والتطوير باستمرار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تحرص إدارة المشروع على مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وإتماداً على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الاحصاء الوصفي فلا يمكن القبول بالفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على " تتوافر أبعاد استراتيجية العمليات في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل مرتفع " .

● الفرضية الثانية:

HO2 : تتوافر أبعاد القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل متوسط.

فيما يلي عرض نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات ومتغيرات الدراسة:

❖ قدرات إستشعار الفرص المتاحة:

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قدرات إستشعار الفرص المتاحة.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قدرات إستشعار الفرص المتاحة

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X41	تتعرف إدارة المشروع على الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية	4.20	.708	3	مرتفعة
X42	تعمل إدارة المشروع على إستهداف زبائن جدد باستمرار	4.58	.594	1	مرتفعة
X43	تحرص إدارة المشروع على إيجاد أسواق جديدة	4.43	.761	2	مرتفعة
X44	تحرص إدارة المشروع على عقد لقاءات مع زبائنها باستمرار	4.17	.932	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.34	.597		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات قدرات إستشعار الفرص المتاحة من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34) وانحراف معياري (0.597). وقد حلت الفقرة " تعمل إدارة المشروع على إستهداف زبائن جدد باستمرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تحرص إدارة المشروع على عقد لقاءات مع زبائنها باستمرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17) وبأهمية نسبية مرتفعة.

❖ قدرات التعلم:

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قدرات التعلم.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قدرات التعلم

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X45	تتميز إدارة المشروع بقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة	4.29	.709	3	مرتفعة
X46	تحرص إدارة المشروع الى الحصول على الجديد من المعرفة تخدم أهدافها المستقبلية	4.40	.704	1	مرتفعة
X47	تعمل إدارة المشروع على توظيف المعرفة الجديدة في تطوير عملياتها	4.35	.736	2	مرتفعة
X48	تتوافق المهارات التكنولوجية لإدارة المشروع مع الخطط المستقبلية	4.23	.769	4	مرتفعة
X49	تعتمد إدارة المشروع على البحوث التسويقية بناء على خططها التسويقية	4.16	.883	5	مرتفعة
	المتوسط العام	4.28	.609		مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات قدرات التعلم من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28) وبانحراف معياري (609). وقد حلت الفقرة " تخرص إدارة المشروع الى الحصول على الجديد من المعرفة تخدم أهدافها المستقبلية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تعتمد إدارة المشروع على البحوث التسويقية بناءً على خططها التسويقية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وبأهمية نسبية مرتفعة.

❖ قدرات التكامل:

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قدرات التكامل.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قدرات التكامل

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X50	توفر إدارة المشروع الموارد اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة	4.30	.710	1	مرتفعة
X51	تستفيد إدارة المشروع من خبرات العاملين للمساهمة في عملية صنع القرار	4.30	.730	1	مرتفعة
X52	تخرص إدارة المشروع على تفعيل دور فرق العمل في أنشطتها	4.26	.760	2	مرتفعة
X53	تتميز إدارة المشروع بربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء	4.25	.825	3	مرتفعة
	المتوسط العام	4.28	.643	مرتفعة	

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات قدرات التكامل من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28) وبانحراف معياري (643). وقد حلت الفقرة " توفر إدارة المشروع الموارد اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة، تستفيد إدارة المشروع من خبرات العاملين للمساهمة في عملية صنع القرار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " تتميز إدارة المشروع بربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.25) وبأهمية نسبية مرتفعة.

❖ قدرات التنسيق:

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قدرات التنسيق.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قدرات التنسيق

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
X54	توائم إدارة المشروع قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم	4.26	.685	3	مرتفعة
X55	تعمل إدارة المشروع على تأكيد أهمية التنسيق الفعال بين مجموعات العمل	4.32	.660	1	مرتفعة
X56	تعمل إدارة المشروع على دمج مواردها للحصول على منتجات جديدة	4.30	.725	2	مرتفعة

مرتفعة	588.	4.30	المتوسط العام
--------	------	------	---------------

المصدر : إعداد الباحثين إستناداً لعملية تحليل البيانات

يشير الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات قدرات التنسيق من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.588). وقد حلت الفقرة " تعمل إدارة المشروع على تأكيد أهمية التنسيق الفعال بين مجموعات العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " توائم إدارة المشروع قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.26) وبأهمية أولاً: أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لإستراتيجية العمليات في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41)، وبانحراف معياري بلغ (0.292)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وإعتماداً على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الاحصاء الوصفي فلا يمكن القبول بالفرضية البديلة والتي تنص على " تتوافر أبعاد القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل مرتفع".

الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لإستراتيجية العمليات في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41)، وبانحراف معياري بلغ (0.292)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وفيما يلي ترتيب أبعاد متغير إستراتيجية العمليات بناءً على المتوسط الحسابي :

- احتل بعد (الجودة)، المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- احتل بعد (التسليم) المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- احتل بعد (المرونة) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.45)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- احتل بعد (الكلفة) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34)، وبأهمية نسبية مرتفعة.
- وجاء بعد (الإبداع) في المرتبة الخامسة والآخر حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يشير الى تبني المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم للأساليب والممارسات التي تساعدها في الحصول على إستراتيجية العمليات ذات كفاءة عالية، وتمثل القدرة على أداء واجباتها ومسؤولياتها بالشكل المرغوب والمطلوب.

ويرى الباحثون أن احتلال بعد (الجودة) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة دليل على اهتمام المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بالإرتقاء بمستوى جودة أداء المنظمة و التخطيط لكفاءة أداء العاملين من خلال تحسين وتطوير مهاراتهم الفنية والإدارية، كما يرى الباحثون أن احتلال بعد (الإبداع) المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة دليل على أن المستجيبين بشكل عام جاءت اجاباتهم بدرجة مرتفعة وهذا يعني أن المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تولي بعد الإبداع الأهمية التي يستحقها.

- أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية للقدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.267)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وفيما يلي ترتيب أبعاد متغير القدرات الديناميكية بناءً على المتوسط الحسابي :

➤ احتل بعد (قدرات إستشعار الفرص المتاحة)، المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

➤ احتل بعد (قدرات التنسيق) المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

➤ احتل بعد (قدرات التعلم) المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

➤ وجاء بعد (قدرات التكامل) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.285)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يشير الى تبني المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم للأساليب والممارسات التي تساعدها في الحصول على القدرات الديناميكية اللازمة للمنظمة وتطويرها، وتمتلك القدرة على أداء واجباتها ومسؤولياتها بالشكل المرغوب والمطلوب.

ويرى الباحثون أن احتلال بعد (قدرات إستشعار الفرص المتاحة) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة دليل على اهتمام المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم بالإرتقاء في مستوى كفاءة أداء العاملين من خلال تحسين وتطوير مهاراتهم الفنية، والعمل على التعرف وتحديد الفرص المتاحة وإستغلالها. كما يرى الباحثون أن احتلال بعد (قدرات التكامل) المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة دليل على أن المستجيبين بشكل عام جئنا اجاباتهم بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تولي بعد قدرات التكامل الأهمية التي يستحقها.

● **الاقتراحات:** تم إستخلاصها بناءً على نتائج الدراسة :

❖ العمل على تطوير إستراتيجية عمليات فاعلة في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، بسبب أثرها الإيجابي على رفع كفاءة الموارد البشرية ، والذي ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع و إستدامتها .

❖ تضمين إستراتيجية العمليات في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، بالليات والخطط للمحافظة على القدرات النادرة في المشاريع، وتطويرها، وإستقطاب قدرات فاعلة جديدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

❖ لا يقتصر إستدامة المشاريع ونموها على إمتلاكها الموارد المالية والمادية والبشرية، و إنما على فاعلية إدارتها، لذلك يتوجب على المنظمات وضع خطط إستراتيجية فاعلة مبنية على المعلومات والمعرفة والخبرة والقدرات، لتواكب ديناميكية بيئة الأعمال والقطاعات المتغيرة بشكل مستمر.

❖ تعزيز التحالفات بين المشاريع الريادية والرياديين من أجل تقديم افكار جديدة لإضافة قيمة للمشاريع القائمة بأقل الموارد وبأسرع فترة زمنية.

❖ الالتزام في تطوير وتحفيز القدرات الكفؤة على إدارة المشاريع الريادية للتفوق والتميز في كافة المجالات.

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أكرم احمد الطويل، و ريمان سهيل الصباغ. (2017). استراتيجيات الريادة و الإبداع التقني. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
2. إيمان عبد محمد احمد البدائي. (2014). تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الإبداعي والسلوك الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد، (98)، 147-165.

3. بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. بلال السكارنة. (2010). التخطيط الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. بلال خلف السكارنة. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. بلخضر مسعودة. (2018). استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 41 (2)، 175-170.
7. جهاد قداش. (2018). استراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري لدى الأستاذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
8. زكرياء محمد عبد الوهاب طاحون. (2010). إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
9. سعد عبد عابر. (2013). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية في قطاع الصناعات النسيجية/بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 157-134.
10. سمير خليل. (2010). إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. سهير عادل وحنان، صفاء كامل حامد. (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 (111)، 138.
12. شوقي ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. طارق عمران عباس. (2012). استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية. واسط للعلوم الإنسانية، 19 (1)، 78-46.
14. علي هادي جبرين. (2006). إدارة العمليات. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
15. غانم محمود أحمد الكيكي. (2010). العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى. تنمية الرفاهين، 32 (99)، 54-31.
16. غسان قاسم داود اللامي، و فرهاد ستار محمد. (2017). تأثير تصميم الخدمة الصحية بصياغة إستراتيجية العمليات -دراسة استطلاعية في دائرة صحة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7 (1)، 89-65.
17. غسان قاسم داود. (2007). استراتيجية العمليات والتغيير التكنولوجي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد، 13 (47)، 96-86.
18. مروان محمود عو ض. (2015). نظرة من الداخل في إدارة المال والأعمال. عمان، الأردن: مطبعة فارس،.
19. ميساء حبيب سلمان، و سمير العبادي. (2015). المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
20. هالة محمد لي عنبه. (2017). المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال. المملكة العربية السعودية: الناشر مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
21. يوسف عطوي المواضية. (2016). التعلم الإستراتيجي ودور في تحقيق الرضاقة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

References in english :

1. Hitt , M., Kai , X., & Christina , M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management* ; 41, 77-94.
2. Alshanty, A., Emeagwali, O., Ibrahim, B., & Alrw, H. (2019). The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and innovation Evidence from SMEs in Jordan. *Management Science Letters*, 9(5), 727-736.

3. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
4. Badri, M., Davis, D., & Davis, D. (2000). Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. *Omega*, 28(2), 155-173.
5. Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 53-61.
6. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
7. Block, J., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*(44), 37-54.
8. Boyer, K., & Lewis, M. (2002). Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and operations management*, 11(1), 9-20.
9. Chukwuemeka, O., & Onuoha, B. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(3), 7-14.
10. Cyfert, S. a. (2016). The role of opportunity-sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises. *Management*, 20(1), 277-291.
11. Dombrowski, U., Intra, C., & Krenke, Z. (2016). Manufacturing strategy—a neglected success factor for improving competitiveness. *Procedia CIRP*, 41, 9-14.
12. Etuk, R. U. (2014). Small and medium scale enterprises (SMEs) and Nigeria's economic development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 656.
13. Glukhov, V., & Balashova, E. (2015). *Operations strategies in info-communication companies. In Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems.* Springer, Cham.
14. Helfat, C., & Peteraf, M. (2009). *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path.*
15. Hertati, L., & Sumantri, R. (2016). Just In Time, Value Chain, Total Quality Management, Part Of Technical Strategic Management Accounting. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(4), 180-191.
16. Hitt, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach.* Cengage Learning.
17. Jeihoon, P., Jabarzadeh, Y., Kumar, V., & Garza, I. (2019). *The impact of learning orientation on innovation performance: Mediating role of operations strategy and moderating role of environmental uncertainty.*
18. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
19. Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
20. Mashal, A. (2018). Do Non-Financial Factors Matter for SME's Performance? "Case from Jordan". *International Journal of Business and Social Science*, 9.
21. Ward, P. T., Duray, R., Keong Leong, G., and Sum, C. C. (1995). " Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers". *Journal of operations management*, 13(2), 99-115.

22. Pavlou, P., & El Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
23. Pucci, T., Nosi, C., & Zanni, L. (2017). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222-241.
24. Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge.
25. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
26. Steiss, A. W. (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
27. Tallman, S. (2015). Dynamic capabilities. *Wiley Encyclopedia of Management*.
28. Teece. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
29. Teece, D., & Pisano, G. (2003). *The dynamic capabilities of firms*. In *Handbook on knowledge management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
30. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
31. Y Wang .(2016) .What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries–?An empirical evidence from an enterprise survey .*Borsa Istanbul Review*.176-167
32. Zwain, A. A. (2014). TQM practices and organisational knowledge creation: An empirical study of Iraqi higher education institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 7(1).