

## دور حاضنات الأعمال في تحقيق أبعاد التميز المنظمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من منظمات الأعمال في مدينة دهوك

يوسف مجيد ياسين\*، دلشاد طه ميرو\*\*، شيرزاد طه ميرو\*\*\*

\*قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق

\*\*رئاسة جامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق

\*\*\*كلية التمريض، جامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 17 تشرين الثاني، 2020، تاريخ القبول بالنشر: 22 كانون الاول، 2020)

### الخلاصة

تواجه المنظمات العديد من التطورات والمستجدات في بيئة الأعمال، وذلك نتيجة للتغيرات التقنية وبروز الأفكار الابتكارية والإبداعية وبراءات الاختراع والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في التميز المنظمي لها، وحيث أن تحقيق التميز المنظمي أصبح مطلباً ضرورياً تسعى كافة منظمات الأعمال لتحقيقه لذلك كان التنافس فيما بينها على تبني واستكشاف واحتضان المبدعين والمخترعين وما يقدمونه من اختراعات من المجالات التي تتصدى لها تلك المنظمات، ولكي تكون قادرة على بناء الخطط والاستراتيجيات والمتصلة بتبني المعارف الذهنية للأفراد وبالتالي تكوين بيئة ملائمة لتحقيق الابداع في كافة نشاطاتها.

ويهدف البحث إلى استطلاع آراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في عدد من منظمات الأعمال في مدينة دهوك والبالغ عددهم (49) فرداً وعن طريق استمارة الاستبيان والتي تم تحليل بياناتها باعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V25). وقد بينت استنتاجات البحث وجود ارتباط وتأثير لمتغير حاضنات الأعمال مع التميز المنظمي. كما قدم البحث عدداً من المقترحات والتي كان من أهمها أنه يجب على المنظمات المبحوثة إذا أرادت أن ترتقي بمستويات التميز التنظيمي لها فإن عليها أن تلجأ إلى تبني الأعمال التي تحقق لها ذلك وان تسعى لاحتضان وتبني الأفكار المبتكرة والأعمال الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال، التميز المنظمي، منظمات الأعمال.

### المقدمة

ربط هذين المفهومين باعتبارهما من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات بشكل عام ومنظمات الصغيرة الناشئة في محافظة دهوك بشكل خاص.

ويتكون البحث من ثلاثة محاور، تناولنا في محوره الأول فقرات المنهجية العلمية، أما المحور الثاني فقد تعرضنا فيه لمواضيع الجانب النظري وما يتصل بها من مساقات فكرية، بينما تضمن المحور الأخير عرض نتائج الجانب الميداني ومناقشتها، واختتم البحث بعرض عدد من الاستنتاجات التي توصلنا لها بجانب وضع عدد من المقترحات ذات صلة بمتغيرات البحث.

تولي الاقتصادات والمجتمعات الى الاهتمام بنمو وتطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتسعى إلى تنمية دور حاضنات الأعمال وإن أغلب المنظمات تعاني من مشكلات والمعوقات البيئية التي تقلل من قدرتها على المنافسة والبقاء في البيئة والارتقاء بخدماها المقدمة إلى العملاء والمجتمعات التي تعمل فيها، مما يجعلها بحاجة ملحة إلى حاضنات الأعمال باعتبارها الجهة الداعمة لهذا المنظمات لكي تصل إلى التميز المنظمي ويتميز في مواجهة أوضاعها وإتباع سياسات جديدة تؤهلها إلى خوض منافسة مع باقي المنظمات. لذا فإن الباحث حاول

## المحور الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف إدراك أصحاب منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبران من الركائز الأساسية لتنمية الاقتصاد وبقاءها في السوق والمنافسة فيها على ماهية دور حاضنات الأعمال والدعم التي يمكن أن يحصلون عليها في تحقيق والوصول إلى التميز لمنظمتهم، والذي يعتبر من أكثر الموضوعات أهمية حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز في أداؤها، وفي هذا الصدد سعت البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم الحاضنات الأعمال وأهميتها؟ وهل تعد حاضنات الأعمال من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات؟  
- هل توجد حاضنات الأعمال في محافظة دهوك؟ وهل لدى أصحاب ومديري المنظمات العاملة في دهوك إلمام بهذه الحاضنات؟

- ما المقصود بالتميز المنظمي وما هي أهم أبعاده؟

- ما هو دور حاضنات الأعمال في تحقيق التميز المنظمي لدى المنظمات المبحوثة في محافظة دهوك؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

شهد العصر الحالي تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الاستراتيجية والتنظيمية المعاصرة والتي أثرت على مختلف جوانب حياة المنظمة ابتداءً من مرحلة النمو إلى المراحل النهائية من حياتها، لذا فإن أهمية هذا البحث تتمحور في كونه محاولة لتأطير الاسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع حاضنات الأعمال بوصفها آليات فاعلة لمساعدة الأعمال في

الحصول على المساعدة والدعم من كافة الجوانب سواءً مادية أو معنوية وذلك لإستغلال الأمثل لمواردها، وكذلك تحقيق التميز والنجاح المنظمي.

### ثالثاً: أهداف البحث

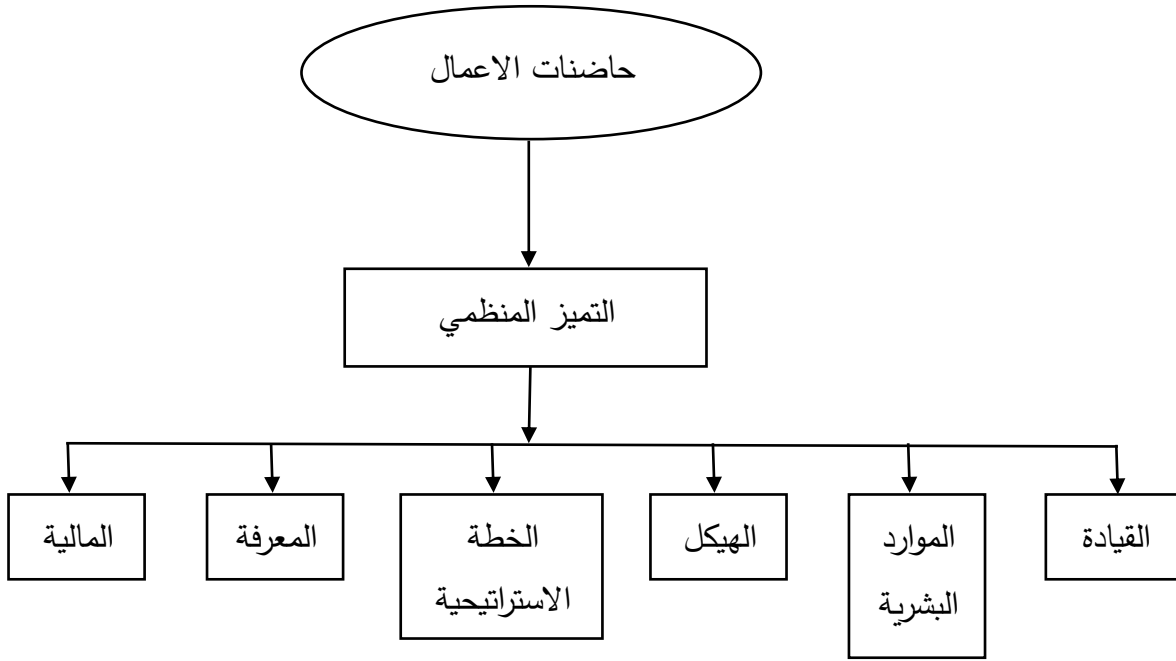
يسعى البحث الحالي إلى معرفة دور حاضنات الأعمال في تحقيق التميز المنظمي، ولتحقيق ذلك فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف التي تسعى البحث إلى تحقيقها وعلى النحو الآتي:

1. التعرف على مفهوم حاضنات الأعمال وخصائصها وأهم المقومات الأساسية لنجاح حاضنات الأعمال.
2. التعرف على مفهوم التميز المنظمي وأهم أبعاده.
3. معرفة دور حاضنات الأعمال في تحقيق التميز المنظمي من منظور آراء أفراد عينة البحث.
4. تقديم مقترحات للمنظمات المبحوثة بخصوص حاضنات الأعمال والتميز المنظمي.

### رابعاً: نموذج البحث وفرضياته

اعتمد البحث على دراسة العلاقة والتأثير بين متغيري حاضنات الأعمال والتميز المنظمي لذلك فإن نموذج البحث والموضح في الشكل (1) تضمن الآتي:

1. المتغير المستقل: والذي تمثل بحاضنات الأعمال وعدد من المقومات الاساسية لنجاحها.
2. المتغير التابع: والمتمثل بالتميز المنظمي والذي تكون من أبعاد والتي هي (التميز القيادة، التميز الموارد البشرية، التميز الهيكل، التميز الخطة الاستراتيجية، التميز المعرفة، التميز المالية).



الشكل (1): أنموذج البحث

إلى اختبار قياس الصدق الظاهري والشمولي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي:

● النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.

● معامل ارتباط (بيرسون Pearson correlation) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

● الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بكافة منظمات الأعمال العاملة في مدينة دهوك حيث تم انتخاب (13) منظمة وبشكل عشوائي لتكون ميداناً للبحث، وتم اختيار تلك المنظمات بناءً على إلمامهم بدور حاضنات الأعمال والدعم والمساعدة المقدمة من خلالها، وقام الباحثون بتوزيع الاستبانة على من يشغل منصباً إدارياً في تلك المنظمات حيث تم توزيع (53) استبانة، أعيد منها (49) استبانة وبنسبة استرداد

كما تبنى البحث عدد من الفرضيات والتي سيتم اختبارها من عند مستوى معنوية 0.05 والتي تمثل بالآتي:

1. يوجد ارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في التميز المنظمي لدى المنظمات المبحوثة.

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في التميز المنظمي لدى المنظمات المبحوثة.

خامساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث وفق الآتي:

أ- الحدود الموضوعية: وتشمل حاضنات الأعمال مفهومها وأهميتها وأهم المقومات الأساسية لنجاحها. وكذلك التميز المنظمي يتمثل في مفهومها وخصائصها وأهم أبعادها.

ب- الحدود الزمانية: الحدود الزمانية: بدأت مدة الدراسة من (كانون الأول/ 2020) ولغاية (كانون تشرين الأول/ 2020)، أي عشرة أشهر.

ت- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بعدد من منظمات الأعمال العاملة في محافظة دهوك.

سادساً: أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي

استخدم البحث استمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني، وتم إخضاع هذه الإستبانة

بلغت (92.4%) من الاستثمارات الموزعة، وبعد تدقيقها (49) فرداً. ويوضح الجدول (1) حجم العينة وعدد تبين انما جميعاً صالحة للتحليل وبذلك بلغت عينة البحث الاستثمارات الموزعة والمعاداة والصالحة.

جدول (1): توزيع عينة البحث

ت	اسم المنظمة	تاريخ التأسيس	الاستثمارات الموزعة		
			الموزعة	المعاداة	الصالحة
1	RT بانك	2011	5	5	5
2	جيهان بانك	2008	5	5	5
3	مازى	2000	6	5	5
4	نشوان CO	2004	3	2	2
5	دوكتاش	2010	4	4	4
6	جورينجو	2007	4	4	4
7	خازر	2011	3	3	3
8	لالاف	2013	7	6	6
9	رودان	2009	5	5	5
10	دهوك الحديثة	2016	3	3	3
11	بامقري	2013	2	2	2
12	جنار	2010	2	2	2
13	بلان بازار	2007	4	3	3
	المجموع		53	49	49

(Industrial Center)، لتتبعها العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوربي التي استفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام (1986) (التميمي، 2007: 55).

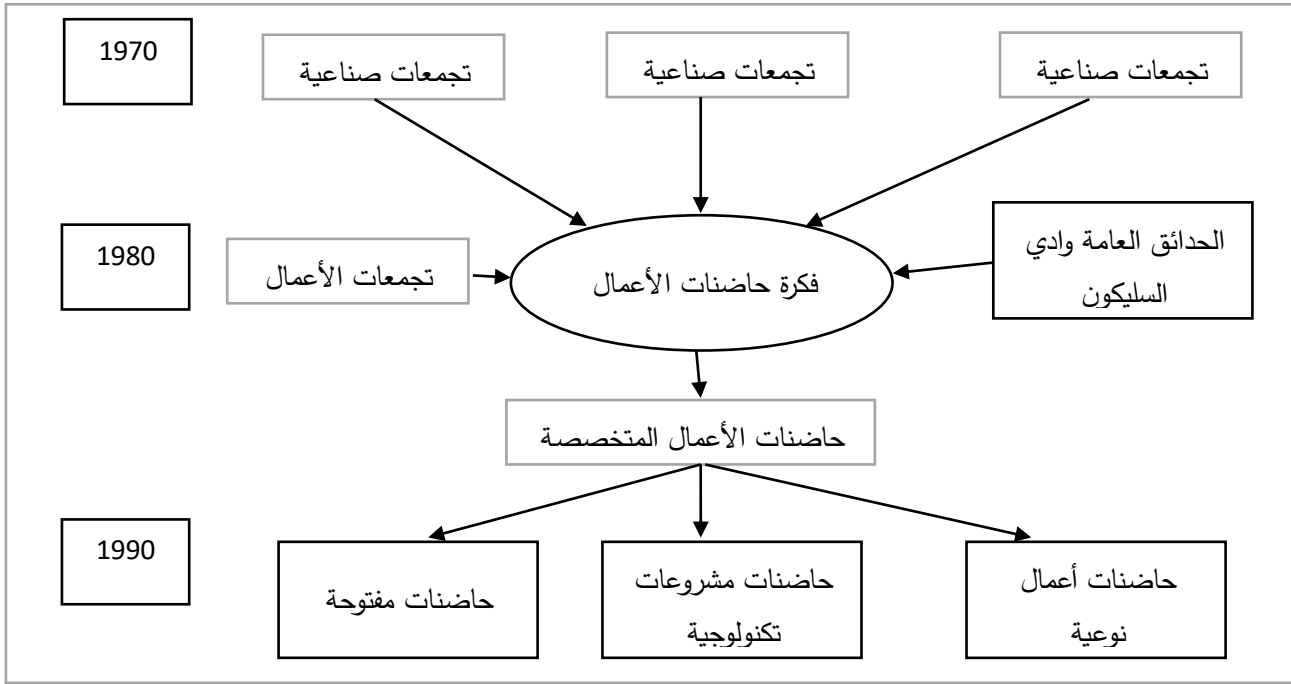
وهناك من يرى أن فكرة إنشاء الحاضنات يعود إلى بداية الخمسينات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية وبالتالي ظهرت الحاضنة الأولى سنة 1956 (القواسمة، 2010: 37)، ويوضح الشكل (2) مراحل تطور حاضنات الأعمال.

## الخور الثاني: الجانب النظري

### أولاً: حاضنات الأعمال

#### 1- نشأة وتطور حاضنات الأعمال

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال، حيث تم إقامة أول مشروع في مركز التصنيع (Batavia) في نيويورك بأمريكا في عام (1959) وذلك عندما حولت إحدى العائلات مقر شركاتها الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه أو ما توفر لديهم من مواد وأثاث للأفراد الراغبين في إنشاء أعمالهم الخاصة وتقديم خدمات استشارية لهم (عودة، 2017: 35) والذي ما يزال قائماً حتى الآن وتحت نفس المسمى ( Batavia



الشكل (2): مراحل تطور حاضنات الأعمال

المصدر: الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي، 2009، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ص 410.

سواؤ في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنظمات المختلفة (السنوسي والدوبيي، 2003: 15).

كما وينظر الى حاضنات الأعمال على أنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والريادية التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء، حتى تضمن بقاءها ونموها خاصة في مرحلة بداية المشروع، وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات (عيتابي، 2004: 55). وأيضاً تعرف الحاضنات الأعمال بأنها "حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة توفرها ومرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها للمبادرين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الإنطلاق (الحناوي، 2006: 26).

كما وعرفت جمعية اتحاد الحاضنات الوطنية الأمريكية (National Business Incubators Association) حاضنات الأعمال بأنها مجموعة من الدعم لأصحاب مشاريع الصغيرة الوليدة من أجل العمل على تعجيل النمو والتطور في

وعلى الرغم من أن التطور في حاضنات الأعمال كان بطيئاً إلا أنه نتيجة لزيادة الرعاية من خلال الحكومات في مواجهة البطالة فقد أظهرت السنوات العشرين الأخيرة زيادة عدد الحاضنات وانتشارها في العالم، وفي السنوات الأخيرة اتجهت معظم دول العالم إلى فكرة الحاضنات الجامعية لتنشيط الصناعة القائمة على اقتصاد المعرفة، ولهذا تشير التقديرات إلى تزايد في أعداد الحاضنات في جميع أنحاء العالم، حيث بلغت (7500) حاضنة بمعدل نمو (33%) سنوياً، ترتبط منها بالجامعات (2500) حاضنة (عيداروس وأحمد، 2013: 229).

## 2- مفهوم وأهمية حاضنات الأعمال

إن كلمة الحاضنة مستمدة من كلمة الحضن والذي يعني تقديم الرعاية والدعم لمن يحتاجها، حيث يعرف بأنها عبارة عن بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنظمات الأعمال والصناعات الصغيرة

خ. توصل جيل من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.

د. تساعد المشروعات الصغيرة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.

ذ. تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.

ر. تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة وحاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها.

ز. تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والإستشاري وربط المشروعات بالسوق.

### 3- أهداف حاضنات الأعمال

هناك أهداف كثيرة وراء إنشاء حاضنات أعمال من شأنها إنجاح فكرة الحاضنات والمتمثلة في دعم وحماية المشاريع الريادية، وكذلك تنمية الاقتصاد المحلي والعالمي وتطوير القدرات البشرية، و أهم هذه الأهداف (عبدالرحمان، 2015: 7) و (الزيدانين، 2009: 20) و (النخالة، 2012: 17):

أ. تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداعي جديد أو تطوير المشروع القائم.

ب. تمكين المبتكرين والمخترعين من تجسيد أفكارهم في منتجات أو عمليات قابلة للتسويق.

ت. توفير الدعم والتمويل، الخدمات الإرشادية والتسهيلات.

ث. المساعدة في التوفيق والتنسيق بين المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار الرائدة للمنتسبين للحاضنة.

ج. تقديم الأبحاث، المعرفة، التدريب.

فترة الإنطلاق، من خلال تقديم حزمة من الخدمات والموارد (القواسمة، 2010: 35).

ويعرف الباحث حاضنات الأعمال بأنها منظمات أهلية أو حكومية تعمل على تقديم المساعدة لأصحاب الأفكار الإبداعية وتعمل على تطوير وتنمية مهاراتهم الإبداعية وقدراتهم الشخصية سواءً من خلال تقديم الدعم المعنوي لهم أو تقديم مساعدات مالية أو فنية لهم لتحويل منظماتهم الصغيرة إلى منظمات متميزة قادرة على العمل في الأسواق الديناميكية والمنافسة فيها.

للحاضنات أهمية كبيرة حيث تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق ويمكن إيجاز تلك الأهمية في العناصر التالية (الهاجري، 2017: 7)، ويمكن تلخيص أهمية حاضنات الأعمال بالآتي (الشراوي، 2010: 87) و(السنوسي، 2003: 22):

أ. تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات صغيرة تجعلها قابلة للتحويل إلى إنتاج.

ب. إنها تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة العاطلين عن العمل والباحثين عن أعمال مناسبة.

ت. توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة.

ث. تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية تعتمد على تطبيق تقنية مناسبة وابتكارات حديثة.

ج. تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة.

ح. تربط المشروعات الصغيرة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.

على ما يتطلبه العمل، شيء أساسي لنجاح عمل الحاضنة لتحديد وتسهيل التمويل المطلوب والربط والتسويق والاتصالات المناسبة، والاستشارة الفنية والتجارية المحددة والمهارات التي يتطلبها رواد الأعمال، وكذلك تطوير خطة عمل جيدة وغيرها من الاحتياجات اللازمة التي يحتاجها المستفيد من الحاضنة (مهدي، 2015: 154).

ث. **خلق فرص النجاح:** يمكن تحسين صورة الحاضنة، من خلال وجود مبنى جديد أو مجدد، وجود صلات بالمؤسسات المحلية الرئيسية، وجود صلات جيدة بالصحافة، وعلاقات عامة محلية (خليل وهناء، 2006: 613).

ج. **الفريق الماهر:** لنجاح بيئة حاضنات المشروعات وتوفير أعمالها واستراتيجيتها ووضع خطة عمل مدروسة، لابد من نظرة واضحة ومرنة لتوفير الموارد البشرية ذات الخبرات والمؤهلات المناسبة، التي تستطيع تقديم خدمة احترافية تساعد إدارة الحاضنة بشكل فعال، مع تمتعها بصلاحيات الاستقلالية في الميزانية والتشغيل لاتخاذ القرارات المناسبة.

ح. **دعم المجتمع:** من المهم أن تكتسب الحاضنات الدعم المعنوي والعلاقات التجارية للسكان المحليين القاطنين بمكان تواجد الحاضنة (أبو سلطان، 2015: 26).

### ثانياً: التميز المنظمي

#### 1- مفهوم التميز المنظمي

تناول الفكر الإداري والمنظمي مفهوم التميز المنظمي في العديد من الدراسات والبحوث وبتنوع مفاهيم واسع، حيث نجد أن هناك اختلافاً كبيراً بينهم في التوصل إلى تحديد مفهوم موحد للتميز المنظمي، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المنظمي، حيث يرى ( Martensen et al., 2007: 51) أن التميز المنظمي هو التنظيم الرائع القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتوفرة في المنظمة لضمان إنجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية. ويبين ( Pinar & Girard, 2008: 31) بأن التميز المنظمي هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها

ح. المراجعة الدورية لعمليات التشغيل والرامية لتحقيق الأهداف المنظمة.

خ. العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً.

د. تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.

ذ. تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى.

ر. توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرار المشروع أو حتى تأسيسه.

ز. تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل (قياس وضبط الجودة، المواصفات، قاعدة بيانات إدارية وفنية وتجارية).

س. توفير قنوات اتصال بين أصحاب المشروعات الملتحقة بالحاضنة والمجتمعات الصناعية والاقتصادية المحيطة.

#### 4- المقومات الأساسية لنجاح حاضنات الأعمال

تتفق الدراسات التي أجريت لتقييم عدد من برامج الحاضنات في مختلف دول العالم على تحديد عوامل نجاح الحاضنات في العوامل التالية (أبو سلطان، 2019: 25):

أ. **مدير الحاضنة:** يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات بمجال تخطيط الأعمال، الإدارة، التسويق، المالية، حيث إن مدير الحاضنة له الأثر المباشر على نجاح الحاضنة والمشروعات الملتحقة بها، فعليه العمل والتفاهم مع أصحاب المشروعات وعلى مساعدتهم على تطوير مشروعاتهم ( Krzysztof, 2010: 19).

ب. **انتقاء مشروعات الحاضنة:** كلما كانت معايير الاختيار واضحة ومحددة، زادت فرص اجتذاب أفكار امتلاك القدرة على النجاح، وتتباين هذه المعايير فيمكن أن تتضمن امتلاك القدرة على النمو السريع وأن تكون متعلقة بتقنيات متقدمة، تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة، أن تكون لدى صاحب المشروع المتقدم فكرة مبتكرة أو مخترع، الخ.

ت. **تناسب وجود الخدمة المقدمة من الحاضنة:** تصميم وتحديد الخدمات المناسبة والدعم المطلوب للمحتضنين بناءً

أ. يمكن للمنظمة من تحقيق نتائج إيجابية عن المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ب. يمكن للمنظمة من الإحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب زبائن محتملين كما يقودها نحو فهم وإدراك أكبر للإحتياجات المتوقعة للزبائن.

ت. يدعم ويقوي ترابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ث. يحقق تكامل بين الأنظمة والعمليات وبالتالي إنعكاس نتائج إيجابية وفقاً للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ج. يزود العاملين في المنظمة بإمكانات كبيرة لتحقيق أهدافهم بالإضافة الى أهداف المنظمة على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.

ح. يزيد من قدرة المنظمة على التكيف من خلال أنظمة التعلم والأبداع لأجل تحقيق القيمة المضافة للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

خ. يدعم قاعدة العمل المشترك للمنظمة مع كل أصحاب المصالح المرتبطين بها بهدف تحقيق نتائج إيجابية لكل الأطراف (الرفيعي وعبد، 2013 : 73).

د. إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة (النسور، 2010: 32).

### 3- خصائص التميز المنظمي

تمتلك المنظمات التي تحقق التميز مجموعة من الخصائص المهمة والتي يمكن أن نعبر عنها كالاتي ( Grote, 2002: 55) و(النور، 2010):

أ. قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المنظمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

ب. توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

ت. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في تحقيق قدرات المنظمة وتميزها.

وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. وأشار (Nohria, 2003: 43) إليه بأنه " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة". وهناك من يبين التميز المنظمي على أنه " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة (TQM) والعاملون ذوي القدرة على الإبداع (John & Daniel, 2004: 24). كما ويعرف (Arussy, 2008: 4) التميز المنظمي بوصفه البعد النادر والقليل في القمة، أو هو الممارسات الخاصة في مجال إدارة المنظمات الحديثة الذي يشير إلى طاقة المنظمة وقدرتها على تطبيق سلسلة من المفاهيم بغية الحصول على نتائج استثنائية. كذلك فإن (Attafar et al., 2012:) يبين التميز المنظمي بأنه مستوى النمو والتحسينات المتحققة في كل الجوانب التنظيمية والتي تزيد من احتمالية النجاح طويل المدى وذلك على أساس تحقيق رضا المستفيدين المرتبطين بالمنظمة وبشكل متوازن. ويعبر عنه Ajaif على أنه "عبارة عن أسلوب جيد للحياة وهو يكون في جميع المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة أو حكومية أو غير حكومية وسواءً تقدم خدمات أو تقوم بصناعة السلع والمنتجات (Ajaif, 2010: 227).

من خلال استعراض التعاريف والمفاهيم السابقة للتميز المنظمي يرى الباحث بأنه قدرة المنظمات على دراسة والتنبؤ بالبيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي وتحديد النقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية بما يجعلها مهيبة على التفوق في أداؤها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وبفاعلية بما يتميز بها على باقي المنظمات العاملة في نفس البيئة أو المجتمع.

### 2- أهمية التميز المنظمي

لقد أكد (Marrewijk, et al., 2004: 92) أهمية وصول المنظمة لمستوى التميز وذلك لأنه من خلال التميز المنظمي يمكن تحقيق الآتي:



وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (الرفيعي وعبد، 2018: 306).

ب. **الموارد البشرية:** المنظمة في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة (Daft, 2001: 22) ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية فمن المنطقي أن يكون الأفراد العاملون أحد المحاور الأساسية للتميز المنظمي (Eggert, 2007: 91)، وكذلك إن مفتاح التميز المنظمي هو المورد البشري بإعتبارهم مصدر القوة والثروة في المنظمة وأهم أصول المنظمة وعلى المنظمة الحفاظ على هذا المورد الذي يعبر محور أساسي لثبات المنظمة في البيئة والمنافسة فيها (النسور، 2010: 34). إذ يعتمد التفوق والتميز على إسهامات الأفراد (Schanie & Kemper, 2008: 16) ولا يمكن للمنظمات تحقيق التميز دون أفرادها، ولا يمكن تحقيق الأهداف والغايات وتحقيق النتائج إلا عن طريق التزام الأفراد وتحفيزهم وتأتي قوة المنظمة على نحو مباشر من موظفيها الذين تم اختيارهم لتقديم أداء متفوق (Abdein, 2010: 2).

ت. **تميز الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها وعموديا وهو الوسيطة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة للمنظمة (الشماع وحمود، 2014: 163)، ويرى (بوسالم، 2015: 75) بأن تميز الهيكل يتمثل في القدرة على التعاون والتوافق والانسجام بين جميع وحدات المنظمة، وإتاحة الفرص للنمو والتطور هو وجود هيكل تنظيمي من قادر على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحقيق درجة عالية من المواثمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها.

ث. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لإكتساب التميز في الأداء.

ج. برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات. ح. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

#### 4- أبعاد التميز المنظمي

هناك اختلاف بين الباحثين في مجال الإدارة حول تحديد أبعاد معينة للتميز المنظمي كل حسب نظريته وتوجهاته للتميز، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات والبحوث المختصة بالتميز المنظمي وبما يتماشى مع غايات وأهداف البحث الحالي، وكذلك الأبعاد التي حصلت على أعلى نسبة التكرارات هي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل، تميز الخطة الاستراتيجية، تميز المعرفة، والمالية)، بالإضافة الى الكثير من الأبعاد التي حصلت على تكرارات أقل و كذلك يمكن أن لا تتماشى مع البحث الحالي مثل (تميز الثقافة، تميز الخدمة المقدمة، الابداع، الإلتزام الشخصي، التركيز على الزبون، وغيرها من الأبعاد). (النعمي، وآخرون، 2008: 43) و (Borghini, 2005: 148)، و (Cristina & Colurcio, 2006: 128)، و (حسوني، 2010: 214)، و (النسور، 2010: 34)، و (السعودي، 2008: 80-73).

أ. **القيادة:** تعد القيادة الكفوءة أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات عموماً فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة فالقيادة هي التأثير هي القدرة الفرد على التأثير في شخص أو المجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة (العبدلي، 2010: 90)، وحسب (Johanson & Hessebin, 2002) يمثل القيادة درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية

جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الإهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابق لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها (حجازي، 2016: ). من هنا جاءت نظم التكاليف ومخرجات المحاسبة الإدارية لتخدم أغراض عديدة منها، أهمها (2: Horngren, et.al, 2000):

- المساهمة في تطوير قدرة المنظمة على وضع خطط بعيدة الأمد واستراتيجيات فعالة.
- مساعدة الإدارة بشأن تخصيص الموارد على نشاطاتها.
- تخطيط ورقابة التكاليف المرتبطة بأوجه الأنشطة المختلفة.
- قياس الأداء والحكم الموضوعي بمؤشرات مقبولة.
- تلبية متطلبات إعداد تقارير مالية بمؤشرات متنوعة تلي حاجات ورغبات مختلفة الجهات الخارجية بالمنظمة.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: اختبارات الاستبانة والبيانات: للتأكد من قدرة الاستبيان على قياس متغيرات الدراسة، تم قياس موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، وكانت قيم هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول (2) تشير إلى أن الثبات على المستوى الكلي للاستبانة كان (0.93)، وكذلك (0.83) لمتغير حاضنات الأعمال، و (0.86) لمتغير التميز المنظمي، وبالتالي فإن أداة جمع البيانات في البحث الحالي تتمتع بمستوى مقبول من الموثوقية والثبات وذلك على وفق القيمة المعيارية والبالغة (0.70) للثبات (Hair et al., 2010:124).

كما تم فحص التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov ، وقد لوحظ من النتائج الواردة في الجدول (؟) ، حيث أن المستويات المهمة لقيم التوزيع الطبيعي لكل من حاضنات الاعمال والتميز المنظمي قد بلغت (0.381) ، (0.277) والتي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05) ، وبالتالي فإن

ث. **الخطوة الاستراتيجية:** تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على استراتيجية كفوءة (شوقي وآخرون، 2014: 786)، وهناك ضرورة لمراجعة الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها لتحقيق التميز، ومشاركة العاملين فيها، ومراجعة السياسات التي تقرها المنظمة دورياً، ومعرفة درجة توافقها مع الخطط الاستراتيجية العامة، والتركيز على إرضاء المستفيدين من المنظمة (سليمان، 2017: 368).

ج. **المعرفة:** إن اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة وبرامجها يمثل دوراً محورياً في القدرة على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة مجموعات وفرق العمل من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة وتلاقح الأفكار فيما بينهم من ذوي المهارات والخبرات المختلفة التي تسهم في نجاح العمليات التنظيمية (العبادي وآخرون، 2016: 222). وقد ميز (Daft, 2001: 259) بين نوعين من المعرفة والتي هي المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية وأعطى كلاص منهما مفهوماص مختلفاً، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات.

ح. **المالية:** يبين (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء والشفافية 2008) بأن الجانب المالي يمثل محور اهتمام المنظمات، حيث الإهتمام بالكلف وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال، وعرضت مؤشرات وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد

البيانات التي تم جمعها للبحث الحالي تفي بهذا الشرط وأن الاختبارات المعلمية في التحقق من فرضيات البحث. البيانات ذات اعتدالية في توزيعها مما يسمح لنا بتطبيق

جدول (2): اختبار الثبات والاعتدالية لبيانات البحث

ت	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	التوزيع الطبيعي K - S
1.	حاضنات الأعمال	20	0.83	0.361
2.	التميز المنظمي	20	0.86	0.277
3.	فقرات الاستبانة كافة	40	0.93	-

ثانياً: وصف أفراد العينة  
تم استخدام عينة عشوائية لاختبار المشاركين في هذا البحث، وشملت عينة البحث (49) ممن يعمل بصفة مدير أو رئيس قسم فقط في عدد من منظمات الأعمال في مدينة دهوك، فقد كانت (42) منها ذات ملكية خاصة وبنسبة (85.7%) بينما (7) شركات منها كانت ذات ملكية مختلطة وبنسبة (14.3%). وتوزعت العينة حسب عدد من الخصائص الديموغرافية، إذ أن نسبة الذكور كانت أعلى من الإناث والتي بلغت (71.4%) من حجم العينة، في حين شكلت الفئة العمرية (30-39 سنة) غالبية المشاركين في العينة وبنسبة (55.1%)، بينما بلغت نسبة (59.2%) من المشاركين في العينة. ممن لديهم خدمة في الشركة تقع بين (1-10 سنوات)، وأن أعلى نسبة من أفراد العينة وبالغاة (65.3%) ممن يحملون شهادة البكالوريوس. ويوضح الجدول (3) التفاصيل الخاصة بوصف العينة.

جدول (3): وصف سمات أفراد العينة

النسبة %	التكرار	الفئات	السمات الشخصية
85.7	42	خاصة	نوع الملكية
14.3	7	مختلطة	
71.4	35	ذكر	الجنس
28.6	14	أنثى	
12.2	6	20 - 29 سنة	العمر
55.1	27	30 - 39 سنة	
30.6	15	40 - 49 سنة	
2.0	1	50 سنة فأكثر	
59.2	29	1 - 10 سنة	مدة الخدمة بالمنظمة
34.7	17	11 - 20 سنة	
6.1	3	21 سنة فأكثر	
2.0	1	اعدادية فأقل	التحصيل الدراسي
20.4	10	دبلوم معهد	
65.3	32	بكالوريوس	
12.2	6	شهادة عليا	

ثالثاً: وصف متغيرات البحث  
1. وصف حاضنات الأعمال: يتضح من النتائج في الجدول الآتي:  
(4) والخاص بوصف آراء أفراد العينة تجاه فقرات قياس هذا أ. أن نسبة الاتفاق الكلية على عبارات متغير حاضنات الأعمال جاءت بنسبة (53.1%) في مقابل نسبة عدم

جزء من البطالة، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من الوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.641)، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف مساوية إلى (17%).

ت. تبين أن أقل العبارات إسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي وعلى مستوى عبارات متغير حاضنات الأعمال كانت العبارة (X11) والتي جاءت بنسبة اتفاق (32.6%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (26.5%) والتي تشير إلى أن حاضنات الأعمال تساهم في إعداد برامج التقييم والرقابة الملائمين للمنظمات الريادية، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من الوسط الحسابي (3.06) والانحراف المعياري (0.852)، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف مساوية إلى (28%).

اتفاق (15.5%) وبوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.899)، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (26%) والتي تشير إلى وجود اتفاق جيد بين أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة لقياس هذا المتغير إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من الصفر دل ذلك على شدة الاتفاق والعكس صحيح.

ب. تبين أن أكثر العبارات التي ساهمت في تعزيز المؤشر الكلي وعلى مستوى عبارات متغير حاضنات الأعمال كانت العبارة (X10) والتي جاءت بنسبة اتفاق (69.4%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (10.2%) والتي تشير إلى أن حاضنات الأعمال تساهم في خلق وظائف جديدة ومعالجة

جدول (4): وصف متغير حاضنات الأعمال

العبارة	اتفاق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف %
X1	2	4.1	25	8	16.3	3.43	.816	0.24
X2	2	4.1	20	13	26.5	3.14	1.000	0.32
X3	2	4.1	24	5	10.2	3.47	.739	0.21
X4	5	10.2	22	3	6.1	3.55	.843	0.24
X5	4	8.2	14	9	18.4	3.27	.861	0.26
X6	2	4.1	29	6	12.2	3.55	.765	0.22
X7	28	57.1	9	1	2.0	3.55	.914	0.26
X8	2	4.1	19	10	20.4	3.27	.836	0.26
X9	3	6.1	18	6	12.2	3.37	.782	0.23
X10	10	20.4	24	4	8.2	3.78	.641	0.17
X11	1	2.0	15	12	24.5	3.06	.852	0.28
X12	7	14.3	21	6	12.2	3.59	.888	0.25
X13	3	6.1	23	5	10.2	3.45	.843	0.24
X14	6	12.2	23	11	22.4	3.45	1.042	0.30
X15	6	12.2	25	6	12.2	3.63	.859	0.24
X16	16	32.7	12	8	16.3	3.73	1.095	0.29
X17	7	14.3	25	6	12.2	3.67	.875	0.24
X18	8	16.3	17	5	10.2	3.45	1.081	0.31
X19	5	10.2	18	6	12.2	3.37	.972	0.29
X20	5	10.2	13	8	16.3	3.22	.985	0.31
المدل	12.7	40.4	31.0	8	14.1	3.45	0.899	0.26
المؤشر الكلي	53.1	31.0	15.5					

(0.899)، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (23%) مما يدل على وجود اتفاق جيد بين أفراد العينة على مضامين العبارات المستخدمة لقياس هذا المتغير إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من الصفر دل ذلك على شدة الاتفاق والعكس صحيح.

ب. تبين أن أكثر العبارات التي ساهمت في تعزيز المؤشر الكلي وعلى مستوى عبارات متغير حاضنات الأعمال كانت

2. وصف التميز المنظمي: يتضح من النتائج في الجدول (5) والخاص بوصف آراء أفراد العينة تجاه فقرات قياس هذا المتغير والتي تمثلها العبارات (Y20 - Y1)، حيث تبين الآتي:

أ. أن نسبة الاتفاق الكلية على عبارات متغير حاضنات الأعمال جاءت بنسبة (70.3%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (9.8%) وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري

(Y18) والتي جاءت بنسبة اتفاق (38.8%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (24.5%) والتي تشير إلى أن المنظمات المبحوثة تهتم ببناء وتطوير شركات خارجية تعود بالنفع على المنظمة وخدماتها، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من الوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (0.947)، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف مساوية إلى (29%).

العبارة (Y15) والتي جاءت بنسبة اتفاق (83.7%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (4%) والتي تشير إلى أن المنظمات المبحوثة تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من الوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.689)، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف مساوية إلى (16%).

ت. تبين أن أقل العبارات إسهاماً في تعزيز المؤشر الكلي وعلى مستوى عبارات متغير حاضنات الأعمال كانت العبارة

جدول (5): وصف متغير التميز المنظمي

العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف %
Y1	13	26.5	29	59.2	4	8.2	3	6.1
Y2	17	34.7	24	49.0	5	10.2	2	4.1
Y3	8	16.3	16	32.7	19	38.8	6	12.2
Y4	15	30.6	27	55.1	5	10.2	1	2.0
Y5	13	26.5	21	42.9	10	20.4	4	8.2
Y6	14	28.6	19	38.8	10	20.4	6	12.2
Y7	14	28.6	17	34.7	12	24.5	5	10.2
Y8	9	18.4	24	49.0	11	22.4	3	6.1
Y9	5	10.2	25	51.0	16	32.7	2	4.1
Y10	14	28.6	26	53.1	6	12.2	3	6.1
Y11	17	34.7	18	36.7	8	16.3	5	10.2
Y12	11	22.4	17	34.7	11	22.4	9	18.4
Y13	12	24.5	24	49.0	8	16.3	4	8.2
Y14	20	40.8	21	42.9	4	8.2	4	8.2
Y15	21	42.9	20	40.8	6	12.2	1	2.0
Y16	6	12.2	21	42.9	16	32.7	5	10.2
Y17	8	16.3	26	53.1	10	20.4	5	10.2
Y18	5	10.2	14	28.6	18	36.7	12	24.5
Y19	17	34.7	25	51.0	5	10.2	2	4.1
Y20	10	20.4	26	53.1	11	22.4	2	4.1
المعدل		25.4	44.9	19.9		8.6		
		70.3		19.9		9.8		

المؤشر الكلي

## رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

(يوجد ارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في التميز المنظمي لدى المنظمات المبحوثة).  
2. يتضح من نتائج تحليل الانحدار في الجدول (6) أن لحاضنات الأعمال تأثيراً في التميز المنظمي وذلك على ضوء مؤشرات هذا التحليل، إذ بلغت قيم (F) المحسوبة (3.444) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.104) وبدرجات حرية (1، 47)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، كما تشير قيمة المعامل التفسيري ( $R^2$ ) والبالغة (0.437) إلى ان متغير حاضنات

يتم من نتائج تحليل الارتباط والانحدار النتائج الآتية:  
1. تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وعند مستوى (0.01) بين متغير حاضنات الأعمال ومتغير التميز المنظمي والتي بلغت (0.000)، مما يدل على أن هناك تلازم إيجابي بين متغيري البحث وأن المنظمات المبحوثة إذا أرادت أن ترتقي بمستويات التميز التنظيمي لها فإن عليها أن تلجأ إلى تبني الأعمال التي تحقق لها ذلك. وبذلك يتم قبول فرضية الارتباط والتي تنص على أنه

حاضنة للأعمال والابتكارات المستجدة في بيئتها وذلك لكي تحقق التميز المنظمي لها. ومن نتائج الإنحدار يمكن قبول فرضية التأثير الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال في التميز المنظمي لدى المنظمات المبحوثة).

الأعمال يفسر ما نسبته (43.7%) من التغير الذي يحصل في التميز المنظمي وأن ما نسبته (56.3%) يعود لعوامل تأثيرية أخرى تؤثر في التميز المنظمي غير حاضنات الأعمال، وبذلك يمكن الاستنتاج أنه على المنظمات المبحوثة أن تكون

جدول (6): مؤشرات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

النموذج	معامل الارتباط	R <sup>2</sup>	قيمة بيتا	F المحسوبة	F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	-	0.222	-	-	1	-
حاضنات الأعمال	0.661	0.437	0.661	11.065	4.047	47	0.002

المتغير المعتمد: التميز المنظمي

## 2. المقترحات

أ. يجب على المنظمات المبحوثة إذا أرادت أن ترتقي بمستويات التميز التنظيمي لها فإن عليها أن تلجأ إلى تبني الأعمال التي تحقق لها ذلك وان تسعى لاحتضان وتبني الأفكار المبتكرة والأعمال الابداعية.

ب. ضرورة أن تهتم المنظمات المبحوثة ببناء وتطوير شراكات خارجية سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي وبما يحقق لها المنافع الإيجابية والتي تنعكس على تطوير خدماتها ومنتجاتها.

ت. ضرورة أن يكون هناك توافق بين سعي المنظمات لتبني الأعمال الجديدة وتحقيق التميز المنظمي لها وبما يحقق التوازن بين هذين المتغيرين وألا تميل اهتمامات المنظمات المبحوثة لصالح أحد المتغيرين على حساب الآخر.

ث. ان تقوم المنظمات المبحوثة بالتواصل مع الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية في الإقليم وبما يمكنها من استكشاف واستغلال الطاقات وبراءات الاختراع التي يمكن أن تحقق لها السبق ولتميز.

ج. نقترح ان تتم دراسة عوامل أخرى يمكن ان تؤثر على التميز المنظمي بجانب حاضنات الأعمال كالأداء المتميز والتميز في توظيف الموارد وغيرها.

## خامساً: الاستنتاجات والمقترحات

### 1. الاستنتاجات

أ. تؤكد المنظمات المبحوثة على أن حاضنات الأعمال تساهم في خلق وظائف جديدة مما يساهم في معالجة جزء من البطالة التي يعاني منها الإقليم.

ب. تعتقد المنظمات المبحوثة أن حاضنات الأعمال تساهم بمستويات ضعيفة في إعداد برامج التقييم والرقابة الملائمين للمنظمات الريادية.

ت. يمكن الاستنتاج بأن المنظمات المبحوثة تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد وذلك باستنادها على متغير التميز المنظمي.

ث. يلاحظ أن المنظمات المبحوثة تهتم ببناء وتطوير شراكات خارجية وبمستويات ضعيفة ودون الطموح والتي يمكن تعود بالنفع على المنظمة وخدماتها.

ج. تبين أن المنظمات المبحوثة تركز في عملياتها وما تقدمه من خدمات على التميز المنظمي أكثر من تركيزها على حاضنات الأعمال.

ح. ظهر وجود تلازم طردي ومعنوي بين متغير حاضنات الأعمال وبين التميز المنظمي في المنظمات المبحوثة. كما تبين ان هناك تأثير لمتغير حاضنات الأعمال في التميز المنظمي.

## المصادر

### 1- المصادر العربية

- السعودي، موسى أحمد، 2008، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (3).
- سليمان، حنان حسن، 2017، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث - ج1، جامعة قناة السويس، مصر.
- السنوسي، رمضان، الدويبي، عبدالسلام بشير، 2003، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي - ليبيا.
- الشراوي، محمد عاطف، 2010، حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم، 2014، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للطباعة، عمان، الأردن.
- العبادي، هاشم فوزي، ماجد جبار غزاي، عامر عبد كريم الذجاوي، 2016، الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي/ بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق.
- عبدالرحمان، لعور، 2015، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة حاضنة ورقلة، غرادية، بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر.
- العبدلي، ضرغام حسن، 2010، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- عودة، مرام، 2017، دور ريادة الأعمال في خلق فرص عمل " دراسة تطبيقية على حاضنات الأعمال في قطاع غزة". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- عيتابي، رنا أحمد ديب، 2005، حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصغيرة في عصر العولمة، مجلة روسيكادا، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر: 68-54.
- عيداروس، أحمد وأحمد، أشرف، 2013، تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد 24، العدد 95.
- القواسمة، ميسون محمد، 2010، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو سلطان، أحمد مجدي، 2019، أثر خدمات حاضنات الأعمال التكنولوجية على الإبداع في المشاريع الريادية الناشئة، دراسة ميدانية (الحاضنات التكنولوجية في قطاع غزة- فلسطين)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين.
- بوسالم، أبو بكر، 2015، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، الجزائر.
- التميمي، موسى، 2007، تأثير التغيير الاستراتيجي في عملية الاحتضان التقني باعتماد الإبداع التقني، دراسة استطلاعية لعينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الحجازي، نihal موسى شحده، 2016، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين.
- حسوني، أثير عبدالأمير، 2010، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية- بغداد، كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق.
- الحنواي، حمدي، 2006، تنظيم المشاريع الصغيرة، مركز الإسكندرية للمكتبات، الاسكندرية، مصر.
- خليل، عبدالرزاق، هناء، نورالدين، 2006، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية.
- الرفيعي، علي عبود، عبد، ضرغام حسن، 2018، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي/دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الكوفة.
- الزيدانين، رغدة، 2009، دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من جهة نظر مديري الحاضنات والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة والتربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.
- Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5: 464-489.
- DAFT , RICHARD,2001 , ORGANIZATION THEORY & DESIGN , U.S.A. , SOUTH WESTERN COLLEGE PUBLISHING.
- Eggert,claessen,(2007), "A Resource Based View on the Relationship between Organizational Learning and Excellence in Business in SMEs in IT",PHD thesis, Brunel University,UK.
- Grote,D.(2002)"The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers", United States Of America.
- Marrewijk, marcelvan & wuisman, Iris & cleyn , wimde & timmers , Joanne , panapanaan , Virgilio , linnanen , lassi , (2004) , "Aphase – wise development approach to business excellence".
- Martensen A.; J, Jens and S. Dahlgard, 2007, Measuring and Diagnosing Innovation Excellence: Simple Contact Advanced Approached: A Danish Study, "Measuring Business Excellence", 11 (4): 51-65.
- Nohria, 2003, "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", The Learning Organization, Vol. 10 No.5: 272-282.
- Pinar, T. M and Girard, A.m 2008, "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future," The Learning Organization, Vol. 15 No. 4:294-308.
- Schanie, Charles F.; Kemper, James E., 2008, Total Performance Development Systems: Blueprints for Building and Sustaining Organizational Excellence, CUPA-HR Journal, v(59) n1, p8-16.
- مهدي، جابر، 2015، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز زيادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، العدد 16(2).
- النخالة، منى رضوان، 2012، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة، دراسة مقدمة في مؤتمر: الشباب والتنمية في فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- النسور، أسماء. 2010، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النعمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، 2008، " تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات"، دارالبيزوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الهاجري، عبدالله سعد، 2017، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، تونس.

## 2- المصادر الانكليزية

- Ajaif ,Mona ،2008، "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
- Arussy, Lior, 2008, Excellence Every Day: Make the Daily Choice-Inspire Your Employees and Amaze Your Customers, First Printing, U.S.A.
- Attafar, A. Forouzan, B. & Shojaei, M., 2012 'Evaluation of Organizational Excellence Based on Peters and Waterman's Model in Tuka Steel Investment holding' American journal of Scientific Research, Vol. 50, PP:120-121-122
- Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between





**THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS IN ACHIEVING THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE**  
AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF ORGANIZATION MANAGERS IN DOHUK GOVERNORATE

**YOUSIF MAJEED YASEEN<sup>\*</sup> , DILSHAD TAHA MEERO<sup>\*\*</sup> and SHERZAD TAHA MEERO<sup>\*\*\*</sup>**

<sup>\*</sup>Dept. of Business Administration, College of administrayion and Economics, University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

<sup>\*\*</sup>Duhok University, Kurdistan Rejoin-Iraq

<sup>\*\*\*</sup>College Of Nursing , University Of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

**ABSTRACT**

**Organizations are facing many developments and developments in the business environment, because of technical changes and the emergence of innovative and creative ideas and patents that directly or indirectly affect their organizational excellence, and since achieving**

**organizational excellence has become a necessary requirement that all business organizations seek to achieve so the competition between them was To adopt, explore and embrace creators and inventors and the inventions they present from the fields that these organizations address, and to be able to build plans and strategies related to adopting the mental knowledge of individuals and thus create an appropriate environment to achieve creativity in all their activities.**

**The research aims to survey the opinions of a sample of managers and heads of departments in a number of business organizations in the city of Dohuk, whose number is (49) individuals, and through a questionnaire, whose data were analyzed by adopting the Statistical Package for Social Sciences (SPSS-V25). The findings of the research showed the existence of a correlation and influence of the business incubation variable with organizational excellence. The research also presented a number of proposals, the most important of which was that the researched organizations must, if they want to raise their levels of organizational excellence, they must resort to adopting actions that achieve this and seek to embrace and adopt innovative ideas and creative actions.**

**KEY WORDS:** business incubators, organizational excellence, business organizations.