

Empowerment and its role in promoting entrepreneur behavior Analytical study of the opinions of the respondents in Iraqi company Ab for milk

التمكين ودوره في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء المبحوثين في شركة أب للألبان العراقية

أسامة ليث محمد فائق / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل / الكلية التقنية الادارية / الجامعة التقنية الشمالية
جلال سعد الملوك عبدالرحمن / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل / الكلية التقنية الادارية / الجامعة التقنية الشمالية
بحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الاول

المستخلص

إن محور الدراسة الحالية هو محاولة لبيان العلاقة والأثر بين التمكين وانعكاسه على السلوك الريادي في الشركة قيد الدراسة بوصفها ميداناً، إذ تبنت الدراسة في اطارها النظري التمكين بوصفه متغيراً (مستقل)، والسلوك الريادي بوصفه متغيراً (معتمداً)، في حين تضمن اطارها الميداني اختبار علاقات الارتباط وتأثير التمكين متمثلة بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، وامتلاك المعرفة، والحرية والاستقلالية) في السلوك الريادي، وعلى أساس ما تقدم تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات البحثية الآتية التي تمثل مشكلتها:

1. ما مستوى التمكين وأبعاده في الشركة الصناعية المبحوثة ؟
2. ما مستوى السلوك الريادي وأبعاده في الشركة الصناعية المبحوثة ؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين التمكين بدلالة أبعاده في السلوك الريادي في الشركة الصناعية المبحوثة ؟

الكلمات الدالة : التمكين ، السلوك الريادي ، المشاركة بالمعلومات ، امتلاك المعرفة ، الحرية والاستقلالية .

Abstract

The focus of the present study is an attempt to demonstrate the relationship and impact between empowerment and its impact on the entrepreneur behavior of the companies under study as its field. The study adopted the theory of empowerment as an independent variable and entrepreneur behavior as a variable. (Knowledge sharing, knowledge acquisition, freedom and independence) in entrepreneur behavior. Based on the above, the study seeks to answer the following research questions that represent its problem:

1. What is the level of empowerment and its dimensions in the industrial companies surveyed ?
2. What is the level of entrepreneur behavior and its dimensions in the industrial companies surveyed ?
3. What is the nature of the correlation and impact relationship between empowerment in terms of its dimensions in the entrepreneur behavior in the industrial companies surveyed ?

Key words : Empowerment ,behavior Analytical ,Sharing Information ,Possession Of Knowledge , Freedom And Independence .

المقدمة Introduction

في ظل التطورات والمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطور العلمي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم والضغط المرافق للمنافسة العالمية وما يتطلبه التنافس من قدرة المنظمات على تحقيق التفوق والأرجحية والأفضلية على المنافسة في السوق توجب على منظمات الأعمال والإدارات تبني استراتيجيات لا تبقىها في دائرة المنافسة فحسب، بل تتعداها إلى الريادة وما يمكن أن يدعما في تسخير حجم الموارد المتاحة لخلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين بطريقة كفوءة ومستدامة، ولعل من نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة هي تمكين الموارد البشرية التي يمكن من خلال الاهتمام المدروس بها وتوجيهها وتحفيزها وتطويرها الحصول على أقصى طاقة فاعلة منها مما يدفعها إلى سلوك متميز أملين إلى الوصول إلى السلوك الريادي والذي سينعكس حتما على أداء المنظمة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ومن هذا المنطلق فقد تم تناول الدراسة في شركة اب للألبان العراقية من خلال المحورين الآتيين :

المحور الاول : منهجية البحث والجانب النظر

المحور الثاني : الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول : منهجية البحث والجانب النظري

أولاً. منهجية الدراسة

أ. مشكلة الدراسة

تتبنى الدراسة الحالية منطقاً افتراضياً مفاده أن السلوك الريادي يمكن تعزيزه في الشركة الصناعية المبحوثة باستخدام التمكين وتحديدًا عند إتاحة المعلومات ونشرها بين جميع العاملين مع منحهم الحرية اللازمة لأداء العمل وفق الطريقة التي تنسجم مع خبراتهم ومهاراتهم. على وفق ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي هل الأفراد المبحوثين والعاملين في الشركة الصناعية يمتلكون تصورات متكاملة عن الأبعاد الخاصة بالسلوك الريادي ومنها تحمل المخاطرة وتقديم شيء غير مسبوق بهدف التوسع والنمو وخلق القيمة وتقديم إبداعات تتماشى مع طبيعة المنظمة الصناعية وتوجهاتها في تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم. وانسجاماً مع ما تقدم يمكن تأطير مشكلة الدراسة بأثارة التساؤلات المحددة ادناه:

1. هل يمتلك أصحاب المشاريع الصناعية والأفراد العاملين فيها تصورات عن التمكين والسلوك الريادي ؟
2. هل هناك علاقة ارتباط معنوية وذات دلالات إحصائية بين التمكين والسلوك الريادي؟
3. هل هناك علاقة تأثير معنوية وذات دلالات إحصائية بين التمكين والسلوك الريادي؟
4. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالات إحصائية معنوية بين التمكين بأبعاده مجتمعة مع السلوك الريادي؟

ب. أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في عدة محاور هي:

1. الأهمية الأكاديمية:

تتبع أهمية الدراسة الحالية في جانبها الأكاديمي النظري من كونها تتناول مواضيع معاصرة لها الحضور البارز في بيئة الأعمال تحديداً ولاسيما في بيئة الدول المتقدمة كأوروبا والولايات المتحدة ودول جنوب شرق آسيا حيث تناولت المنظمات الناجحة في هذه الدول بالدراسة والتحليل موضوعي التمكين والسلوك الريادي ببالغ الأهمية وتناولوا هذه المواضيع بالدراسة والتحليل وعلى وفق ذلك نحاول بالدراسة الحالية تقديم خلاصة هذه الجهود وعرضها على القارئ العربي.

2. الأهمية الميدانية:

تتبع أهمية الدراسة الحالية وفي إطارها الميداني في تناولها لمواضيع على قدر كبير من الأهمية ولاسيما التمكين والريادة والسلوك الريادي وما تحمله هذه المواضيع من أهمية في جوانبها الاقتصادية والاجتماعية لأن الريادة أضحت محل اهتمام جميع البلدان لما لها من دور في التحول نحو الاهتمام بالمشاريع الريادية الخاصة بعد ان شحت فرص الوظائف الحكومية فضلاً عن تأثيرات هذه المشاريع على الجانب الاقتصادي في رفع قيمة الدخل الوطني والتنوع الاقتصادي إلى جانب أهمية هذه المشاريع في البنية الاجتماعية، لذلك فإن أية نتائج سوف يتوصل إليها البحث الحالي يحتمل ان يكون لها تأثيرات واضحة على بنية المجتمع اقتصادياً وتربوياً وتقنياً.

3. الأهمية الخاصة:

تتوضح الأهمية الخاصة للدراسة الحالية في اختبار فرضياتها في شركة من شركات القطاع الخاص والتي تحمل بعضها توجهات ريادية وتشكل هذه المشاريع قاعدة مهمة لتعزيز التوجهات الاقتصادية لهذه المشاريع مع إدامة الدعم لتوسعها ونموها مستقبلاً.

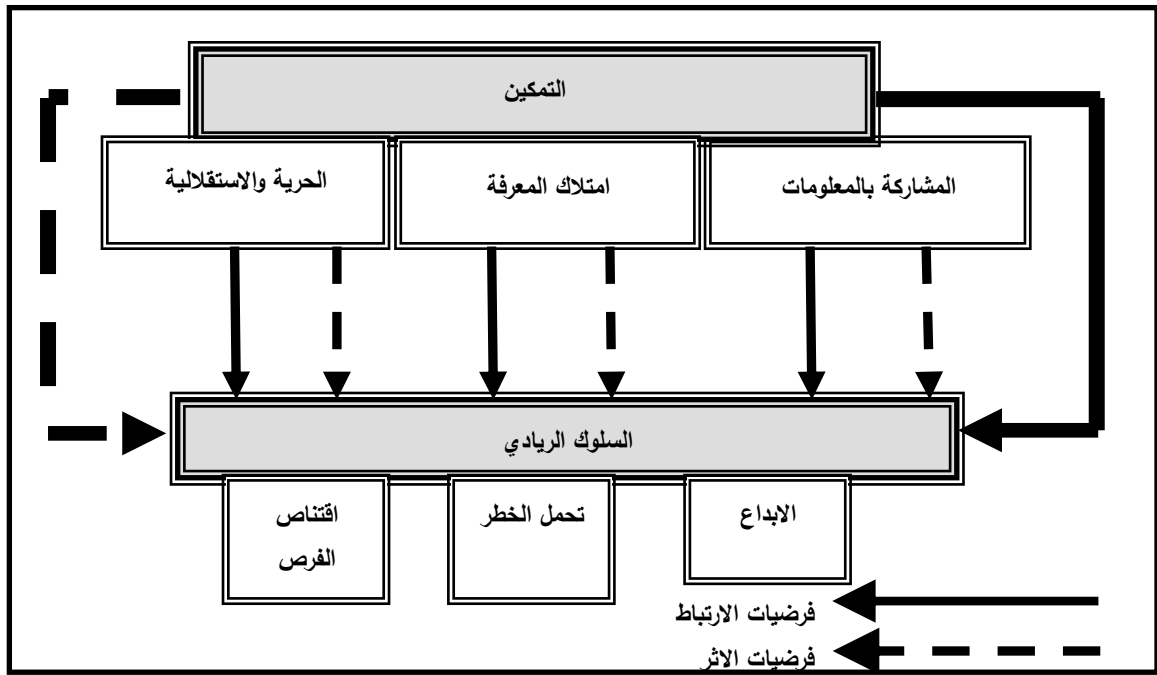
ت. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية قياس مجموعة مؤشرات عن متغيري الدراسة (التمكين، السلوك الريادي) وباستخدام المختبر الاحصائي وعلى وفق مجموعة تقنيات تستخدم لهذه الاغراض ويمكن ايجاز الاهداف كما يأتي:

1. اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة (التمكين والسلوك الريادي).
2. اختبار علاقة التأثير بين متغيري الدراسة (التمكين والسلوك الريادي).
3. التوصل إلى مجموعة استنتاجات منبثقة من الاختبارات الإحصائية كتفسيرات لها.
4. ترجمة هذه التفسيرات على هيئة توصيات يتم تقديمها إلى الميدان المبحوث.

ث. انموذج وفرضيات الدراسة:

1. انموذج الدراسة لتحديد مسارات الدراسة الحالية لا بد من صياغة نموذج يحدد العلاقات الاحصائية بين متغيرات الدراسة وابعادها على النحو الآتي:



الشكل (1-1) : نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فرضيات الدراسة

ج. فرضيات رئيسية:

تتوضح من انموذج الدراسة مؤشرات احتمالية لوجهات البحث وما ينشده من اهداف في الجانب الميداني وقد جرى اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) وكما يأتي:

الفرضية الاولى : تحليل علاقة الارتباط

لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التمكين والسلوك الريادي، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي.
2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي.
3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي.

الفرضية الثانية : تحليل علاقة التأثير

لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين التمكين والسلوك الريادي، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي.
2. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي.
3. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي.

ح. منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانبين النظري والميداني وتحليل البيانات والمعلومات وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات.

خ. حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا في الشركة موضوع البحث.
2. الحدود الزمانية: الحدود الزمانية للدراسة هي الفترة الواقعة بين تشرين الأول/ 2016 ولغاية تشرين الثاني/ 2017، أما الجانب التطبيقي في شركة (اب للألبن) فقد حدد بالمدة الزمنية الواقعة بين آب/ 2017 ولغاية تشرين الأول/ 2017.
3. الحدود المكانية: تجسدت في شركة صناعية ضمن القطاع الخاص وهي شركة (اب) للألبن .

ثانيا : الجانب النظري

أ. مفهوم واهداف واهمية التمكين

1. التمكين لغة:

ترجع مفردة التمكين في المعاجم العربية إلى الفعل (مَكَّنَ) ومصدره (تمكيناً) ومكنه من الشيء جعل له سلطاناً ومقدرة، وأمكن فلاناً أي سهل له أو يسر له فعله [1]، وبين الرازي [2] أن الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعود إلى الفعل (مَكَّنَ) ومصدره تمكيناً، فيقال (مكنه الله) من الشيء (تمكيناً)، وأستمكن الرجل من الشيء بمعنى تمكن منه وتمكن من الشيء واستمكن منه أي ظفر به. فقد وردت مفردة التمكين وتصريفاتها في القرآن الكريم لأكثر من مرة بدلالات متعددة، تشير إلى تعدد غاياته ومجالاته كما في قوله تعالى {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ} [3] وكما في قوله تعالى {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} [4]. وعند البحث عن كلمة التمكين (Empower) في معجم اكسفورد فإنها تشير إلى الاستثمار الرسمي أو القانوني من خلال السلطة والتحويل والترخيص والسماح [5]، وإن أقدم منظور في تمكين الأشخاص مشتق من التعريف المعجمي لمنح السلطة للآخرين إلا انه تغير بمرور الزمن فأصبح يدل على كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين. [6]

2. التمكين اصطلاحاً :

للإدارة المعاصرة أساليب وأوجه متعددة، ركزت في مجملها على عرض مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين "Empowerment" فقد تعددت آراء الباحثين حول مفهوم التمكين وتبسيط الضوء على هذا الجانب نورد ما جاء من آراء الباحثين حول مفهوم التمكين:

فالتمكين في دراسة حمود واللوزي [7] يعني منح الأفراد العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات مع مسؤوليتهم عن النتائج، وهو بهذا يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة فريق العمل، بينما يرى Blanchard [8] أن التمكين "ليس مجرد امتلاك حرية التصرف وإنما امتلاك درجة أعلى من المسؤولية والمساءلة" وهذا يشير إلى أن على الإدارة منح السلطة للعاملين لديها بحيث يكون بالإمكان تحفيزهم ويصبحون ملتزمين وراضين وداعمين للمنظمة في تحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت يجب على العاملين الذين نقلت إليهم السلطة تحمل عبء المساءلة عن تصرفاتهم.

ب. أهداف التمكين

من المعروف أن لكل عمل لابد من هدف يرجى تحقيقه، وفي مجال الاعمال فأن الهدف هو نجاح المنظمة والذي يعني بالمفهوم العام تحقيق إيرادات عالية والوصول إلى الصدارة في المحيط التنافسي وعادة ما يرتفع مستوى الاهداف وسقف الطموح لدى الرياديين مما يتطلب تهيئة المستلزمات التي تتناسب مع هذا المستوى، وفي هذا السياق يرى عبد الحسين [9] أن أهداف التمكين تتمثل بما يأتي:

أ. تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أطول للتركيز في الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم خطط طويلة الأمد.

ب. يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين خدماتها.

ج. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.

د. تحقيق مكانة متميزة.

فيما يخص الأفراد: يحقق التمكين فوائد عديدة للأفراد وكما يأتي:

أ. إشباع حاجات الفرد من تقدير وثبات الذات.

ب. زيادة ولاء الفرد للمنظمة ومقاومته لضغوط العمل.

ج. شعور الفرد العامل بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

د. تنمية الشعور بالمسؤولية وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.

هـ. يساهم في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

ج. أهمية التمكين

أوضح الكثير من الباحثين أهمية التمكين للمنظمات والأفراد لما يمنحه من المرونة في العمل والقدرة على التعلم وسرعة التكيف لمواكبة المنافسة وتلبية توقعات الزبائن والتفوق عليها وتلبية حاجات وتطلعات الأفراد العاملين وزيادة قدراتهم وإبراز مواهبهم، وتكمن أهمية التمكين بشكل عام في استخراج وتفعيل أقصى الطاقات والحصول على أفضل الإبداعات من الموارد البشرية المتاحة وتحقيق أهداف المنظمة والتي يفترض أن تفضي إلى تلبية حاجات الزبون، وفي هذا السياق أشار الدوري وصالح [10] إلى أن

التمكين يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين

كما يؤكد Schermerhorn [11] إلى أن أهمية التمكين تظهر في الحالات الآتية:

1. ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم السلطة في المنظمة: بلجوء الادارة إلى نقل السلطة إلى أسفل الهرم التنظيمي، وتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة اي نقل القوة من الاعلى إلى الأسفل.
2. ممارسة لتوسيع دائرة الايفاء بالتزامات الادوار: تسعى الادارة من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، ولا بد أن يتعزز ذلك بقدرة الادارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازمة لدعم تلك الممارسات التنظيمية.
3. ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: إذ لا بد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الاوامر في الحدود المسموح بها وهو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون.

د. أبعاد التمكين

يمكن ايجاز بعض أبعاد التمكين بالجدول (1) أدناه حسب بعض الباحثين والكتاب:

جدول (1) : أبعاد التمكين

ت	الباحث والسنة ورقم الصفحة	الأبعاد
1	[Daft, 2001, 504]	توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، القوة، المكافأة.
2	[الملوك، 2002، 63]	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.
3	[Melhem, 2006, 588]	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة بالمعلومات
4	[جواد وحسين، 2007، 17]	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، المعرفة.
5	[لطيف، 2010، 62]	القوة، امتلاك المعلومات وتوافرها، المعرفة واستثمارها، المكافآت.
6	[عبد الحسين، 2012، 264-267]	المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، فرق العمل الذاتية.
7	[جلاب والحسيني، 1013، 73]	التركيز على الزبون، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل.

الجدول من اعداد الباحث استنادا إلى اراء الباحثين والعلماء.

ومن الاطلاع على معطيات الجدول (1) لأبعاد التمكين يُلاحظ وجود تباين في وجهات نظر الباحثين إزاءها، الا انه يوجد اتفاق بينهم على بعض الابعاد ومنها (المشاركة بالمعلومات، امتلاك المعرفة، الاستقلالية وحرية التصرف)، وهي الابعاد التي ستعتمدها الدراسة الحالية ونقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً لتفاصيلها وبما يخدم أهداف الدراسة الحالية:

1. المشاركة بالمعلومات Sharing Information

تعد المعلومات العنصر الأساسي في التمكين وبخاصة توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل [12]، والسبب على حد وصف Collins [13] هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة، لقد توصل Appelbaum [14] إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم، كما ان مشاركة العاملين بالمعلومات تجعلهم أمام مسؤولية أكبر، إذ ان المسؤولية تعد بُعداً مهماً في نجاح التمكين وذلك لأن الإدارة غير قادرة على اجبار العاملين على تحمل المسؤولية من دون توافر المعلومات الكاملة عن مضمون ومحتوى تلك المسؤولية [15].

2. الحرية والاستقلالية Freedom and Autonomy

إن الاستقلالية تعد بعداً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن البعد الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، ولا يقصد بالاستقلالية التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي لأن الاستقلالية في تمكين العاملين تعني ان الأشخاص هم الذين يقررون تفاصيل العمليات وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو واسع بما يجري في طرف إعادة هيكلية الوظيفة وذلك ان الأشخاص الممكّنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهام ووضع الاهداف للتحسين وقد تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب للملاك المؤقت والسيطرة على ساعات العمل الإضافي [16]، ويرى الدوري [17] انه يفترض بالعامل الممكن أن يشعر بسيطرة وسلطة شخصية أكبر والحرية في استعمالها في النشاطات الخاصة وأن يشعر بامتلاك السلطة والخيار في تغيير الأمور، فضلاً عن القدرة وحرية الاختيار في اتخاذ القرار .

3. امتلاك المعرفة

لم تعد الموارد الرئيسية في منظمات اليوم تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المادية، بل أصبح الرأسمال الفكري المعرفي هي الأساس في انطلاقة هذه المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثم النجاح والاستمرار [18]، يعرف جواد وحسين [19] المعرفة بأنها "النشاط المرتبط باستمرارية وتكتيك إدارة الموجودات، وهي تعد المصدر الأكد للميزة التنافسية وخاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المساهمين وتتقدم المنتجات بسرعة"، ويعرف Maier [20] المعرفة على أنها "كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد انتاجات وسلوك وحلول".

ثانيا : مفهوم واهمية واهداف السلوك الريادي

أ. مفهوم السلوك الريادي

تطرق العالم Dess [21] إلى مفهوم السلوك الريادي على أنه الاستخدام المبدع للموارد بهدف إستغلال الفرص، كما يمثل السلوك الريادي القدرة على تتبع وضع الافكار والابداعات الجديدة من افكار مجردة وتفكير نظير إلى واقع التنفيذ والوجود الحقيقي [22]، في حين أشار محمد، والسالم [23] إلى السلوك الريادي من حيث المضمون بأنه إيجاد أو تشكيل أو استخدام أفكار فريدة (إبداعية)، ومعالجة المخاطر والتعامل مع حالات عدم التأكد. وتتفق دراسة الحسيني [24] مع هذا التعريف حيث أشار إلى انه دالة للموارد الريادية المتكاملة فهو ممارسة الفكر الريادي والذي يحتمل من خلاله الافراد المخاطرة ويندمجون في الاعمال الابداعية والافعال الاستباقية، ويرى الرفاعي [25] ان السلوك الريادي هو مجموعة من النشاطات والممارسات التي عن طريقها يقدم الافراد في المستويات المتعددة توليفة من الموارد المبتكرة لتحديد واستغلال الفرص الجديدة ، اما العنزي [26] فيرى انه مجموعة من النشاطات والمهام والاعمال المشتركة في ادراك فرص جديدة للمنظمات الجديدة، في حين يرى كل من Duygulu وKurgu [27] في السلوك الريادي بانه تفاعل يتكون من كشف الفرص ودافعية الفرد في استخدامها وهذا التفاعل مستند إلى معطيات تنظيمية وخصائص فردية.

ب. أهمية السلوك الريادي

إن السلوك الريادي هو الذي يوجه المنظمة بشكل هادف ومستمر ويوجه عملياتها لتمييز واستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم استراتيجية الريادة والتي تطور وتحسن منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات البيئية التنافسية [28] وتؤكد ذات الدراسة ان اية منظمة تطمح في الوصول إلى الريادية في مجال أعمالها بحيث تكون قادرة على الوقوف أمام المنظمات دون منافس لأنها فريدة بمنتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق، فهي غاية مهمة لمنظمات الأعمال لتلبية طموحها في الحصول على التمايز في مجال عملها لجذب اكبر حصة سوقية، اما الأغا [29] فيرى ان اهمية السلوك الريادي يكمن في توليد فرص عمل جديدة وزيادة القدرة على المنافسة والتجديد واعادة الهيكلة وتطوير القيادات القادرة على تحمل المسؤولية واستمرارية البقاء فضلاً عن ان السلوك الريادي يؤدي إلى التفكير السليم ودعم الافكار الابداعية.

ج. أهداف السلوك الريادي

لقد أوجز كل من الدوري وصالح [10] مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال السلوك الريادي وهي:

1. الارباح: عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي.
 2. الاستقلالية: عن طريق التحرر من الأشراف وقواعد التنظيمات.
 3. الامان مدى الحياة: عبر التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل التقليدي.
- ويصف Zimmerer [30] اهداف السلوك الريادي من ناحية المنافع الاجتماعية بالآتي:
- 1، فرصة لتحقيق الذات: إن امتلاك الريادي للعمل يعطيه الاستقلالية والفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف.
 2. عنصر فعال في المجتمع وأن يدرك المجتمع جهودهم: إن مالكي المنظمات الصغيرة من بين أكثر الناس احتراماً وثقة لدى المجتمعات ويتمتع مالكو هذه المنظمات بثقة وتقدير من قبل الزبائن الذين قدموا لهم خدمات ممتازة لسنوات طويلة.

د. ابعاد السلوك الريادي

بعد اطلاع الباحث على أدبيات الموضوع تبين بأن العديد من الباحثين تطرقوا إلى أبعاد السلوك الريادي ولكن على توجهات مختلفة ندرج البعض منها في الجدول الآتي:

جدول (2) : أبعاد السلوك الريادي

ت	الباحث والسنة ورقم الصفحة	الابعاد
1	[Eisenhardt, et al, 2000, 23]	المرونة والفرصة والإبداع والنمو
2	[Hitt, et al., 2008, 32]	الفرص الجديدة والإبداع والرؤية
3	[Mair, 2002]	الابداع والاستباقية وتحمل الخطر واستغلال الفرص والايمان بالكفاءة الذاتية والادراك
4	[Ireland, et al, 2001, 42]	النمو والفرص والاستباقية
5	[Ireland, et al, 2003, 19]	الابتكار والإبداع وتحمل المخاطر والرؤية والمرونة
6	[Tantua, 2008, 4]	الفرصة، الإبداع، وعدم التأكد وتحمل المخاطرة
7	[Belinda & Verreynne, 2005, 14-15]	تحديد الفرصة، الإبداع، قبول الخطر، المرونة، الرؤية، والنمو، الاستباقية
8	[Luke, 2009, 54-57]	بتحديد الفرصة، الإبداع، قبول الخطر، الاستباقية، المرونة، الرؤية، والنمو
9	[Kyrgidou & Haghes, 2010, 48]	(الرؤيا، والمرونة، وتقبل المخاطرة، والإبداع، وتحديد الفرص، والنمو، والقابليات الدينامية، وإدارة الموارد)

الجدول من اعداد الباحث استنادا إلى اراء الباحثين والعلماء.

وبهذا يرى الباحثان التعرض لمضمون السلوك الريادي عن طريق أبعاده بغية تسليط الضوء على العوامل التي تحدد وتوضح لنا المفهوم الجوهرى للريادة، إذ يتفق الباحث مع ما ذهب إليه كل من الباحثين اعلاه في تحديد هذه الأبعاد التي تتمثل بـ (اقتناص الفرصة، الإبداع، تحمل الخطر) وذلك للعديد من الأسباب، وهي:

1. اتفاق أغلب الباحثين على تحديدها.
 2. يمكن اعتبارها الأساس المفاهيمي للريادة وللسلوك الريادي
 3. لأنها تمثل الخصائص الرئيسية لهذا الحقل العلمي.
- وفيما يأتي وصف لهذه الابعاد بحسب اتجاهات الباحثين ورؤاهم:

1. اقتناص الفرص Identifying Opportunity

إن بعد تحديد الفرصة يعدّ عاملاً أساسياً في السلوك الريادي حيث تتمحور حوله بقية الابعاد وصولاً لاستغلال الفرص بأنواعها في بيئة لأعمال المعاصرة، وعليه فقد تطرق إلى هذا البعد [31] وأشار إلى بعد تحديد الفرص واستغلالها بوصفه عاملاً ريادياً متميزاً مع تركيزهم على الجانب السلوكي، إن الفرص الجديدة واسعة ومتنوعة ولكنها بحاجة إلى الريادي (Entrepreneur) الذي يبادر بالأعمال الجديدة لاستخدام تلك الفرص [32]، وقد أشار Trott [33] إلى كيفية اختيار الطرق المناسبة لتوليد الفرص، إذ يكون التركيز على إدراك أهمية الارتباطات التنظيمية الخارجية والتي تُسمى غالباً بالشبكات كمصدر للمعرفة الخارجية، وعملية الربط مع قاعدة المعرفة الداخلية للمنظمة، وذلك يساعد على معرفة الأساليب المختلفة وكيفية توليد الفرص الجديدة للمنظمات.

2- الإبداع Innovation

يشكل الإبداع نتيجة منطقية للتفاعل بين افكار الريادي وسلوكياته مع المنظمة التي يعمل بها ولاسيما في تعامله من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وعلى وفق مرتكزات أساسية أولها تحديد الفرص وتمييزها وصولاً لاستغلالها على نحو إبداعي قادر على تخطي الصعاب والمشكلات والقيود وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للريادة في الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتشير ليلي [34] أن العمل الريادي يتميز بالإبداع سواءً كان هذا الأخير منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو أبداعاً تكنولوجياً أو إبداعاً تسويقياً.

أما Hunger و Wheelen [35] فقد تناولوا الموضوع من خلال التركيز لإيجاد منظمة أكثر إبداعاً، وعلى الإدارة العليا أن تطور ثقافتها الريادية، وعليها أن تفتح لنقل التكنولوجيا الجديدة إلى نشاط ومنتجات وخدمات المنظمة، ويجب أن تكون المنظمة مرنة لتقبل التغيير وكذلك أن تتعامل وتقبل نسبة معينة من الفشل، ويجب أن تكون قادرة على إدارة الابتكارات الصغيرة والمتوسطة في المنتجات الموجودة، وعملية الإبداع غالباً ما يشترك فيها الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية والذين ينجزون ثلاثة أدوار ريادية هي:

- أ. بطل المنتج: وهو شخص يولد فكرة جديدة ويدعمها لتتجاوز العديد من العقبات التنظيمية.
- ب. الراعي: وهو عادة مدير قسم يدرك الفكرة ويساعد على الحصول على التمويل اللازم لتطوير الإبداع وتسهيل عملية التنفيذ.

ج. المنظم: وهو شخص في الإدارة العليا يبين الحاجة إلى الإبداع ويعطي التمويل للنشاطات الإبداعية ويوجد محفزات لمديري المستوى الأوسط لرعاية الأفكار الجديدة ويقوم برعاية أبطال الفكرة / المنتج وما لم تكن هذه الأدوار الريادية موجودة فمن غير المحتمل حدوث أي إبداعات في المنظمة.

3. تحمل الخطر Risk-Taking:

يعد الخطر أحد العناصر الجوهرية للريادة الاستراتيجية، إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع الحرة بدون أن يتحمل الريادي وصاحب المشروع الصغير والمنظمة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية، فقد أشار إلى هذا العامل Luke [36] إذ عدّ أن قبول الخطر يُعدّ خاصية من خصائص الرياديين وهو أساسي للريادة الاستراتيجية ولاسيما عندما يوازن الريادي بين الرأي والحدس وعدّه مصدراً أساسياً للمنافسة والميزة التنافسية. وأن قبول الخطر والعناصر المساعدة له أساسياً للريادة الاستراتيجية مع وصفه لأبعاد الخطر بالتأني في قبول الخطر والدعم المباشر للمهارات الجوهرية مع ضرورة الإدارة المستمرة للخطر بهدف تصغير حجم الخطر وأثره المرافق لنشاطات الأعمال هذا إضافة إلى تصغير الكلفة وتدنيها. وقد بين كل من Meier و Robert [37] المخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع، وفي الاتجاه ذاته أشار إلى هذا العامل Dess و Lampkin [38] في دراستهما واتجهتا إلى توضيح هذا العامل بشكل أوسع وربطاه مع مفهوم البيئة المدركة وتعني تداخل البيئة مع الخطر على أساس مدركات الفرد، فضلاً عن إنهما جادلا على هذا المفهوم باعتبار أن الخطر كونه عنصراً يعد ضرورياً وأساسياً للريادة، كما ان هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات وهي (مخاطرة العمل، المخاطرة المالية، والمخاطرة الشخصية).

المحور الثاني : الجانب العملي

تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تم تخصيص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للدراسة واختبار فروضها وكما ورد في منهجيتها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التحليلية نذكرها تباعاً بحسب موقع استخدامها، وكما يأتي:

أولاً. تحليل نتائج (علاقات الارتباط) بين التمكين بدلالة أبعاده والسلوك الريادي في شركة الألبان ومناقشتها

بهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط واتجاهها بين التمكين والسلوك الريادي على مستوى شركة الألبان، فإن الجدول (3) يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.708) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا سيتم رفض (الفرضية الرئيسية الثانية) التي تنص على "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين بدلالة أبعاده والسلوك الريادي" والقبول بالفرضية البديلة.

الجدول (3) : تحليل نتائج (علاقات الارتباط) بين التمكين بدلالة أبعاده والسلوك الريادي في شركة الألبان

السلوك الريادي		التمكين
0.708	r	
6.946	t	

$$P \leq 0.05, N = 50, df = 48, (t = 1.987)$$

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

ومن أجل توضيح طبيعة علاقات الارتباط وأبعادها بين كل بعد من ابعاد التمكين والسلوك الريادي وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية فإن المحاور الآتية سنتناول تحليل ومناقشة تلك النتائج على هذا الأساس والجدول رقم (4) وكما يأتي:

جدول (4) : تحليل نتائج (علاقات الارتباط) بين كل بعد من أبعاد التمكين والسلوك الريادي

السلوك الريادي	التمكين	الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	امتلاك المعرفة
r	0.579	0.567	0.622	
t	4.920	4.769	5.504	

$$P \leq 0.05, N = 50, df = 48, (t = 1.987)$$

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

1. علاقة الارتباط بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي، بلغت قيمتها (0.579^*) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام الشركة بالحرية والاستقلالية ادى الى رفع مستوى السلوك الريادي في الشركة. وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي" ورفض فرضية العدم الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي".

2. علاقة الارتباط بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي، بلغت قيمتها (0.567^*) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يدل على ان التركيز على المشاركة بالمعلومات يؤدي الى رفع السلوك الريادي في الشركة. وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي" ورفض فرضية العدم الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي".

3. علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي، بلغت قيمتها (0.622^*) عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى انه كلما ازدادت المعرفة لدى العاملين يؤدي الى رفع السلوك الريادي في الشركة. وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي" ورفض فرضية العدم الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي".

ثانياً: تحليل نتائج (علاقات التأثير) بين التمكين بدلالة ابعاده والسلوك الريادي في الشركة الأولى شركة الابان (أب) ومناقشتها

بهدف الاستمرار في تحليل مخطط الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية كما وردت في منهجية الدراسة، فقد تم تخصيص هذا المبحث لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين التمكين والسلوك الريادي) والفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يؤثر بعد الحرية والاستقلالية على السلوك الريادي في الشركة قيد الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يؤثر بعد امتلاك المشاركة بالمعلومات على السلوك الريادي في الشركة قيد الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يؤثر بعد امتلاك المعرفة على السلوك الريادي في الشركة قيد الدراسة.

لقد تم تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة على مستوى المنظمة قيد الدراسة كما يأتي:

أولاً. تأثير التمكين في السلوك الريادي في المنظمة قيد الدراسة :

يتضح من الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمة قيد الدراسة والتي تشير الى وجود تأثير معنوي للتمكين على السلوك الريادي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.115^*) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.949) عند درجتي حرية (1,48) ومستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.501) وهذا يشير الى أن (50.1%) من الاختلافات المفسرة في المتغير المعتمد (السلوك الريادي) تعود الى تأثير ابعاد التمكين مجتمعة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، او أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار اصلاً، ومن متابعة قيمة (B1) البالغة (0.954) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (6.936^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.987) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.48). تأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه ((لا توجد علاقة تأثير بين التمكين والسلوك الريادي)) على مستوى الشركة قيد الدراسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه ((توجد علاقة تأثير بين التمكين والسلوك الريادي)).

الجدول (5) : نتائج تأثير أبعاد التمكين مجتمعة في السلوك الريادي في المنظمة قيد الدراسة

مستوى المعنوية	F		R ²	التمكين		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.000	3.949	48.115*	0.501	0.954 (6.936)*	31.305 (4.499)*	السلوك الريادي

P ≤ 0.05 , N =50, df = (1,48)

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية

اما عن علاقات التأثير التفصيلية والتي تبين تأثير ابعاد التمكين في كل السلوك الريادي فكانت كما يأتي:

1. تأثير الحرية والاستقلالية بالسلوك الريادي في الشركة قيد الدراسة:

يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لبعدها الحرية والاستقلالية على السلوك الريادي كمتغير معتمد ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (17.696*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.949) عند درجتى حرية (1.48) وضمن مستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.335) هذا يعني ان الحرية والاستقلالية أسهم وفسر (33.5%) من التباين الموجود في السلوك الريادي ويعود الباقي (66.5%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها ابعاد أخرى قد تكون خارج نطاق الدراسة، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.207) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.987) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتى حرية (1.48). تأسيساً على ما تقدم نرفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على انه ((لا توجد علاقة تأثير بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي)) المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى الشركة قيد الدراسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه ((توجد علاقة تأثير بين الحرية والاستقلالية والسلوك الريادي)).

جدول (6) : تأثير الحرية والاستقلالية بالسلوك الريادي

مستوى المعنوية	F		R ²	الحرية والاستقلالية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.000	3.949	17.696*	0.335	1.393 (4.207)*	55.653 (9.774)*	السلوك الريادي

P ≤ 0.05 , N =50, df = (1, 48)

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

2. تأثير المشاركة بالمعلومات على السلوك الريادي في الشركة قيد الدراسة:

يتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوي لبعدها المشاركة بالمعلومات على السلوك الريادي كمتغير معتمد ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (24.196*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.949) عند درجتى حرية (1.48) وضمن مستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.321) هذا يعني ان التمكين أسهم وفسر (32.1%) من التباين الموجود في السلوك الريادي ويعود الباقي (67.9%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها ابعاد أخرى قد تكون خارج نطاق الدراسة، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.919) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.987) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتى حرية (1.48). تأسيساً على ما تقدم نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه ((لا توجد علاقة تأثير بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي)) المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى الشركة قيد الدراسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه ((توجد علاقة تأثير بين المشاركة بالمعلومات والسلوك الريادي)).

جدول (7) : تأثير المشاركة بالمعلومات على السلوك الريادي

مستوى المعنوية	F		R ²	المشاركة بالمعلومات		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	المتغير المعتمد
0.000	3.949	24.196*	0.321	1.478 (4.919)*	54.436 (10.608)*	السلوك الريادي

P ≤ 0.05 , N =50, df = (1, 48)

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

3. تأثير امتلاك المعرفة على السلوك الريادي في الشركة قيد الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (8) وجود تأثير معنوي لبعده امتلاك المعرفة على السلوك الريادي كمتغير معتمد ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (9.375*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.949) عند درجتي حرية (1.48) وضمن مستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.387) هذا يعني إن الحرية والاستقلالية أسهم وفسر (38.7%) من التباين الموجود في السلوك الريادي ويعود الباقي (61.3%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها ابعاد أخرى قد تكون خارج نطاق الدراسة، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.062) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.987) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.48). تأسيساً على ما تقدم نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه ((لا توجد علاقة تأثير بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي)) المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى الشركة قيد الدراسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه ((توجد علاقة تأثير بين امتلاك المعرفة والسلوك الريادي)).

جدول (8) : تأثير امتلاك المعرفة على السلوك الريادي

مستوى المعنوية	F		R ²	امتلاك المعرفة		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	المتغير المعتمد
0.004	3.949	9.375*	0.387	1.563 (3.062)*	53.351 (6.265)*	السلوك الريادي

P ≤ 0.05 , N =50, df = (1, 48)

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

الاستنتاجات والتوصيات :

أ. الاستنتاجات

- 1- تتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع التمكين أن منح الافراد العاملين الحرية والاستقلالية في اداء العمل يعزز من مستويات هذا الاداء شريطة ان يمتلك هؤلاء الافراد المعلومات الكافية عن النشاطات والمهام التي يمارسونها، فضلاً عن امتلاك المعرفة التي تتضمن الخبرة والمهارة ودافعية العمل.
- 2- توصلت الكثير من الدراسات إلى أن التمكين مفهوم تحفيزي ودافعي ينبع من الفرد ذاته ولاسيما إذا امتلك حرية اختيار طريقة أداء العمل، مع ممارسة عمل ذات معنى ويمتلك قرارات التأثير في بيئة العمل.
- 3- تناولت العديد من الدراسات النظرية والميدانية التمكين بانه مغادرة للأطر التقليدية في الإدارة إلى اعتماد مداخل جديدة ومعاصرة تركز على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة واطلاق طاقاتها باتجاه السلوك الريادي.
- 4- يعد التمكين اسلوباً جديداً في تنمية طرائق التفكير لدى المدراء وتطوير قدراتهم الابداعية والريادية والتفكير المستمر في استراتيجيات الشركة وكيفية تحديد الرؤية والرسالة والاهداف القادرة على الوصول للشركة إلى مستويات متقدمة من السلوك الريادي.
- 5- يفسر العديد من الكتاب والباحثين التمكين بكونه منح الافراد العاملين القوة اللازمة للتصرف ازاء المواقف الانية التي تواجههم في بيئة العمل، اي ان القوة لا يرتكز وجودها في اعلى السلم الهرمي للشركة انما توجد في جميع المواقع التي لها صلة مباشرة مع البيئة الخارجية للشركة والزبائن الذين تتعامل معهم الاقسام الحدودية.
- 6- ينظر إلى التمكين بوصفه اسلوباً جديداً تمارسه مختلف الشركات وذلك للبحث عن طرق جديدة لتشجيع طاقات الافراد العاملين وتحفيزهم باستمرار على ممارسة السلوك الريادي لغرض ادامة نجاح المنظمة واستمرارية وجودها.

- 7- توصلت الدراسة الحالية الى وجود نوع من التداخل بين الريادة والسلوك الريادي من حيث المفهوم والابعاد فضلا عن الأهمية والأهداف، وهذا يعود وفق تصورات الدراسة الى طبيعة تخصص الباحثين الذين تناولوا الموضوعين بالدراسة والتحليل فضلا عن البيئة التي اختبروا فيها فرضياتهم والنتائج والاستنتاجات التي قدمت من قبلهم.
- 8- هناك تشابه بين مراحل التفكير الريادي والابداعي والابتكاري مع مراحل السلوك الريادي مع وجود غزارة في الدراسات التي تناولت الريادة والرياديين مع قلة دراسات في السلوك الريادي.

ب. التوصيات

- استكمالاً لمنهجية الدراسة لابد من عرض بعض التوصيات والتي تعتمد على الاستنتاجات التي تم تفسيرها بناء على نتائجها التي تم التوصل اليها وعلى النحو الآتي:
- 1- على ادارة الشركة واللذين تم فيهما اختبار فرضيات الدراسة تعزيز توجهاتهما نحو تكريس فلسفة السلوك الريادي في جميع الاقسام وجعل ذلك جزءاً لا يتجزأ من الثقافة الخاصة بالشركة.
 - 2- زيادة الاهتمام بأبعاد التمكين واتاحتها للأفراد العاملين لأن ذلك يعزز من توجهات الافراد نحو ممارسة المزيد من نشاطات السلوك الريادي.
 - 3- تعزيز اهتمام الشركة بالتمكين لتوافر البيئة الملائمة لتطبيق هذه الاستراتيجية المعاصرة وذلك لما لها من تأثير منطقي في تعزيز السلوك الريادي ومن ثم الحصول على ميزات تنافسية مستدامة.
 - 4- على ادارة الشركة البحث واكتشاف العناصر الموهوبة من الافراد العاملين والذين يمتلكون قدرات السلوك الريادي وخصائصها والاهتمام بهم وتأسيس نظام متطور لمكافأة الافراد العاملين الذين يمتلكون ايجابية نحو ممارسة السلوك الريادي.
 - 5- عقد الدورات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين والخاصة بنشر ثقافتهم التمكين والسلوك الريادي في الشركة .
 - 6- ضرورة قيام الشركة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية الخاصة بموضوعي التمكين والسلوك الريادي لتعزيز وترسيخ دراسة هذه المواضيع الحيوية في الشركة.
 - 7- نقترح على منظمات الأعمال ولاسيما في القطاع الخاص الاستفادة من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية التي تقدمها المنظمات الاكاديمية بخصوص التمكين والسلوك الريادي لما لهذين الموضوعين من تأثير واضح على نجاح المنظمات في هذا الاتجاه.
 - 8- ضرورة زيادة اهتمام الشركة بأبعاد التمكين لما لهذه الابعاد من تأثير واضح في تعزيز السلوك الريادي لأن المعطيات الميدانية افرزت وجود هذه التوجهات في الشركة المبحوثة.

المصادر References

- 1- المنجد (1973)، اللغة والإعلام، الطبعة الثالثة والعشرون، دار الشروق، بيروت، لبنان ص 771 .
- 2- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (1981)، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، منظمات اعمال الالفية الثالثة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 630.
- 3- القرآن الكريم ، سورة يوسف ، الآية : 21 .
- 4- القرآن الكريم ، سورة الكهف ، الآية : 84 .
- 5- Lashley, Conrad, (2001), Empowerment, First Published, Butterworth-Heinemann Co., London.
- 6- Honold, Linda (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 4.
- 7- حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان ، الأردن
- 8- Blanchard, Ken; Carlos, John P, & Randolph, Alan, (1996), Empowerment: Takes More Than A Minnte, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- 9- عبد الحسين، باسم (2012)، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والحزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد(1)، العدد(31)، جامعة بغداد ص 264-266.
- 10- الدوري، زكريا صالح وصالح، احمد علي، (2009)، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال_ قراءات وبحوث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 28.

- 11- Schermerhorn, Jr., John R., Hunt, Jams G. & Osborn, Richard,(1999), Organizational Behavior, 7th Ed, John Wiley & Sons, Inc, New York.201
- 12- Lashely, Conrad, (2000), Empowerment through Involvement: A Case Study of TGI Friday Restaurants, Personal Review, Vol.(29), No.(5).26
- 13- Collins, David,(1995), Rooting for Empowerment? Empowerment in Organizations, Vol.3; No.2.,
- 14- Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle & Leroux, Syvie, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy or Fad for The Millennium? Journal of Work
- 15- لطيف، بصير خلف خزعل (2010)، "تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 16- الملوك، جلال سعد، (2002)، "أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 17- الدوري، ياسمين خضير عباس (2010)، "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 18- Daft, Richard L, (1992), Organization Theory and Design, 4th ed., West Publishing Co., Minnesota.
- 19- جواد، عباس حسين، حسين، عبد السلام علي (2007)، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (4) العدد (16).
- 20- Maier, R., (2000), Knowledge Management Systems, Berlin
- 21- Dess, G., Lumpkin, G.T., Mcgee, J.E., (1999), Linking Corporate Entrepreneurship To Strategy: Structure & Process: Suggested Research Directions, Journal Of Entrepreneurship Theory And Practice, Vol.23, No.3.
- 22- الغالبي، طاهر محسن منصور، 2009، " إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 23- محمد، سعيد عبد الله، والسالم، قصي إبراهيم، (2010)، التحالفات الاستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية: دراسة استطلاعية على الشركة العامة لكبريت المشراق، المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- 24- الحسيني، كاظم طاهر، (2015)، التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي/ دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسيي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق.
- 25- الرفاعي، سعد، وعد الله قاسم (2012) "أثر أبعاد الريادة في تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة الموصل
- 26- العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسن، (2010)، الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 58.
- 27- Duygulu, Ethem & Kurgun, Osman Avsar, (2009), The Effect Of Managerial Entrepreneurship Behavior On Employee Satisfaction: Hospitality Managers Dilemma, ISSN, African Journal of Business Management, Vol.3 NO.11.
- 28- Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, (2009), Entrepreneurial firms'acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 3, pp. 242-261.
- 29- الاغا، وفيق حلمي، ٢٠٠٩، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الازهر، سلسلة العلوم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، المجلد (١١)، العدد (1) جامعة الازهر.

- 30- Zimmerer .Thomas.W., (2008), Scarborough.Norman. M,Wilson Doug, "Essentials of Entrepreneurship &small Business management" 5ed prentice-Hall.
- 31- Casson, M. (1982), The Entrepreneur. Totawa. NJ: Barnes & Nobel Books.
- 32- نجم، عبود نجم، (2008) إدارة المعرفة، المفاهيم- الاستراتيجيات- المعلومات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33- Trott.Paul,(2005)," Innovation Management and New Product Development",3ed,Prentice-Hall.198
- 34- ليلي، خواني، ورشيد، مولاي، (2010) الريادة في مجال السلوكية واللاسلكية تجربة بعض الدول العربية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: ريادة الاعمال في المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية.
- 35- Wheelen, T. and Hunger, J.,(2008),Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall,usa.
- 36- Luke, Belinda, (2005), Uncovering Strategic Entrepreneurship: An examination of Theory & Practice, the degree Masters of Business, Auckland University of Technology, New Zealand.
- 37- Robert,M. And Meier,R. (2001), "Sex Differences and Risk Taking Propensity of Entrepreneurs". Journal of Small Business Management.
- 38- Dess.Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L,(2005) "Strategic Management, creating competitive advantages",2ed McGraw-Hill,
- 39- جلاب، احسان دهش، الحسيني، كمال كاظم طاهر (2013)، ادارة التمكين والاندماج، الطبعة الاولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 40- Belinda., & Verreynne, M., 2005, New Zealand Post: Banking on Growth.in M. Wilson (Ed.), Case in Point.
- 41- Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing Ohio.
- 42- Eisenhardt, K. M. Brown, S. L, and Neck. H. M,(2000), Competing and the Entrepreneurial edge. In.G. Meyer, & Heppard. K. (Ed), Entrepreneurship as Strategy. California: Sage.
- 43- Hitt .Micheel.A & Robert.Hoskisson. Duane,R,(2008),"management of strategy, Concepts and Cses", International student Edition,, USA.
- 44- Kyrgidow L.P & Hughes M. (2010) " Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions" European Business Review,Vol. 22 No. 1,pp. 43-63.
- 45- Luke, Belinda,(2009)," Strategic Entrepreneurship In New Zealand's State- owned enterprises: Underlying elements and financial implications" phd thesis, Faculty of Business and law, Auckhand University of technology.
- 46- Melhem, Yahya S.(2006), Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.2, No.4.
- 47- Ireland, R. D. Hitt, M. A, & Sirmon, D. G. (2003), A model of Strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions, Journal of anagement.29 (6).
- 48- Ireland. R.D, Hill M. A., Camp. S. A. & Sexton, D. L., (2001), Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth, Academy of Management Executive, Vol. 15(1).
- 49- Meyer. G. D. Neck, H. M., & Meeks M. D., (2002), The Entrepreneurship Strategic management interface. In M.A. Hill, Ireland, R. D. Camp. S.M. and Sexton. Dl. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, 19-44, Oxford Blackwell Publishers.
- 50- Tantua A D (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: The need for strategic entrepreneurship. Management and Marketing. www. Management marketing. ro/pdf/articole/94.pdf