

## خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة... والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

أ.م. د علي حسون الطائي /جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد/ رئيس قسم الإدارة العامة

### المستخلص

دأبت المنظمات على اختلاف أنواعها، إلى توظيف الأفكار الإدارية الحديثة في نشاطاتها المختلفة وذلك بغية تحسين فاعليتها وكفاءتها. وقد برز منذ بداية تسعينيات القرن الماضي مصطلحين تزداد أهميتهما بمرور الوقت وهما المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة. لذلك يهدف البحث إلى دراستهما وإمكانية توظيفهما في المنظمات العامة العراقية وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعها على عينة تتكون من (٤٠) شخصا من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

وقد أمكن الوصول إلى نتائج البحث المتمثلة بوجود ضعف في مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة في الشركة موضوع البحث كما يتسم مناخ التعليم بالسلبية مع ضعف في متطلبات الريادة ووجود فروق معنوية بين إجابات الإدارة العليا والعاملين في كل من أبعاد المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة.

### Abstract

The aim of the research is to explore and analysis the level of Learning organization and the Entrepreneur ship, The Sample contains from (40) employees in the state company for electrics industries, The questionnaire was the instrumentd the data gathering. The research divided to four parties, The firist to the theortical review of the research variables, The second to the research methodology, The third to analysis and dis cuss the empiric results, the last to the conclusions and recommendations.

#### المقدمة:

أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر على اختلاف أنواعها ميداناً لبناء وتطوير وتركيب المعرفة فيها بغية استجابتها للتغيرات البيئية المتسارعة مثل العولمة والمعلوماتية والتطور التقني وغيرها وتبعاً لذلك ظهرت أفكار ورؤى جديدة غيرت من فلسفة وطبيعة أعمال المنظمات وأصبحت المنظمات تحلق عالياً في دنيا التنافس بجناحين أحدهما التعلم وثنائيهما الريادة.

يهتم هذا البحث بدراسة هذين المصطلحين "المنظمة المتعلمة وإدارة الريادية" باعتبارهما ميدانين مازالت دراستهما في البيئة العراقية قليلة وعلى وجه التحديد في منظمتنا الحكومية، حيث يمثلان الطريق الأنسب للتفوق المنظمي الذي أصبح دالة لكل نشاطات المنظمة فكل المنظمات تسعى لبناء أنظمة تعليمية متبادلة التنافذ مع البيئة المحيطة أن تبادر لتتعلم وتطور قدراتها وبلوغها الريادية كسبيل وحيد لبقائها في دنيا التنافس وأما أن تبقى دون ذلك فتتوقع في مكانها وتبقى أسيرة لواقعها.

ان المنظمات العامة في العراق مطالبة أكثر من غيرها بان توظف هذه الأفكار في عملياتها وهي مطالبة بتحقيق الرفاهية لإفراد المجتمع الذي وجدت من اجله وان النجاح ودخول الأفاق الجديدة وتحقيق التميز يكمن في اهتمامها للمتغيرات البيئية والتعلم منها والبحث عن الأفكار المبدعة، وان المستقبل هو للمنظمات التي تتعلم أكثر وأفضل وتترجم ذلك الى ابداع وتطور وريادية وهذا ما يحاول البحث استكشافه في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد كإحدى المنظمات العامة في العراق.

#### أولاً (الجانب النظري)

##### أ- المنظمة المتعلمة (Learning organization):

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات المعاصرة والتي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي، وتمثل ناتجاً لتفاعلات علوم عدة وأصبح الآن ينال اهتماماً واسعاً في حقل السلوك التنظيمي، وان العطاء النظري لهذا المصطلح يعتمد على تشخيص محدد وتقييم لأدوات المنهجية المستمدة من مصطلح اوسع هو مجتمع التعلم، ولم

يكن ظهور هذا المصطلح الا نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات وان مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدراتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم.

وتبعاً لذلك فقد عرفت تعريفات عديدة منها:

- أنها المنظمة التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجريب قدراتهم ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها. (الكبيس، ٢٠٠٥، ص ١١٣)
  - اما (Finger & Brand. 999. P137) فيأخذان منحاً استراتيجياً فيعرفانها بأنها هدف استراتيجي مثل الربحية او رضا الزبون.
  - هي المنظمة التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجه نحو قيم ومبادئ مشتركة. (Watkins & Marsick, 1992, P118)
  - إنها المنظمة التي يقوم أفرادها بتوسع مستمر لقابلياتهم لتحقيق النتائج المرغوبة بالاستناد إلى أنماط جديدة من التفكير والروح الجماعية التي تعتبر الفرد في حالة تعلم مستمر (Sangre. 990, P49).
  - كما عرفت بأنها المنظمة المدارة من خلال التعلم كعنصر حيوي في قيمتها ورؤيتها وأهدافها بالإضافة الى أنها تدخل تعلمها في عملياتها كل يوم (Moilanen, 1999, P5)
  - ويرى (Ortenblad, 2004, P141) ان مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم ديناميكي ومستمر وانه في حالة عدم إمكانية الوصول إلى تحقيق المنظمة المتعلمة بصورة كاملة يمكن أن تكون (المنظمة المتعلمة الجزئية) عندما تتوفر بعض وليس جميع خصائصها على ان يتم العمل على تنفيذ باقي الخصائص.
- يستخلص من هذه التعريفات:

١. أن المنظمة المتعلمة مفهوم متكامل يضم أبعاداً نفسية وتنظيمية متعددة تنتمي إلى فضاءات علمية واسعة تشمل علوماً إنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي بالإضافة إلى العلوم الطبيعية وان نوافذ هذا المفهوم مفتوحة للمزيد.

٢. استمد مفهوم المنظمة المتعلمة من التعلم المنظمي بإشكاله الثلاثة حيث يفترض التفاعل بين هذه الإشكال الثلاثة من التعلم ضمن شأن هذا ان يحقق دالة المنظمة المتعلمة.
  ٣. يقترب مفهوم المنظمة المتعلمة من النموذج الحيوي حيث تتناغم مع سعي الإنسان ونهمه الكبير نحو المعرفة ووفقا لخط طموحة المتصاعد.
  ٤. أن المنظمة المتعلمة تمثل حاصل تفاعل ونقاش ومعايشة واستعمال معلوماتي للعاملين فيها ينتج عنه مزيج يعود بالنفع على المنظمة والعاملين ويتقارب مع علة وجودها في البيئة.
  ٥. أنها دالة طموح الإنسان وسعيه المتواصل للراقي في الخدمات والمنتجات التي ينبغي تقديمها للعالم.
  ٦. أنها تمثل اقترابا نحو الصورة الأمثل للمنظمة وبما يحقق إنسانياتها كونها جزءاً فاعلاً في هذا الكوكب وبما يعود على الإنسانية بالخير.
  ٧. انها نموذج طموح يفتح افاقاً جديدة إمام الإنسان ليكون أكثر تكاملاً بالرغم من كون الكمال لله وحده.
  ٨. عندما تصبح منظمتنا العامة أنظمة تعلم يكون ذلك أساسيا لتكوين مجتمع التعلم وفي هذا انسنتها لذات المجتمع وتطويراً لقدراته وتأسيساً لكيان اجتماعي سليم.
  ٩. يعتبر البعد الثقافي أهم سمات المنظمة المتعلمة وذلك لانه ترسيخ لقيم الثقافة السليمة وتنشئة العاملين على احتواء التطوير والتجريب وعدم الخوف من الفشل هو الأساس لتطوير المجتمع وما التقنية المتسارعة الانتاج لحالات كثيرة مجهولة من الفشل الذي يسبق النجاح.
- وباختصار إنها أنموذج يقود الإنسانية إلى الخير اذا أحسن استخدامه بالرغم من الوقائع التي قد تشير إلى غير ذلك، الا اننا لا ننسى ان نكون متفائلين وفي حالة صدق هذا التفاؤل فان انموذج المنظمة المتعلمة يمثل خلاص الإنسانية من الجوع والجهل والقهر.

#### ب- أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة:

يرى (Kleiner, 2007, p1) ان أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد على:

- الوصول الى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
- تطوير العلاقات مع الزبون.
- لتجنب الانحدار التنظيمي
- تحسين جودة المنتجات والخدمات و لفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقاً
- لتطوير وتعزيز الإبداع - لتعزيز ولتطوير الروح الإنسانية
- لتعزيز القدرات إدارة التغيير و لتوسيع فهمنا أكثر نحو البيئة
- النظر الى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال
- اما الكبيسي (٢٠٠٥، ص ١٢٠) فيرى ان هناك مبررات أخرى هي:
- التسارع المعرفي الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف وتحديثها وفتح أفاق معرفية جديدة.
- التنافس الدولي والإقليمي بين الدول والمنظمات المختلفة سواء كان تنافساً على الأسواق او على الموارد الأولية والقضايا الجوهرية خاصة في ظل ظهور العولمة بإشكالها المختلفة.

#### ج-خصائص المنظمة المتعلمة:

- حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة التعلم عن غيرها من المنظمات بعدة خصائص منها (Philips,2003,99):
- وضع شعار التحسين المستمر موضوع التطبيق مع ضمان الولاء له من قبل العاملين.
  - ان النموذج القيادي لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة هي القيادة بالرؤية Leadership by vision حيث تبين رؤية التعلم ونشرها بين العاملين في ظل المستويات وتسهيل الدعم وتطوير الاجزاء وتشجيع التفكير التنظيمي.
  - التفكير الاستراتيجي: تهتم المنظمة بالتفكير الاستراتيجي وتوظفه في نشاطاتها المختلفة.
  - الاتصالات المفتوحة الحرة بين العاملين

- تبني فلسفة التعليم المستمرة للأفراد والمجموعات العمل واكتساب الأفكار من جميع مصادرها وتنظيم التغذية الكلية لها.
- توفر الامكانية التوظيفية الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة.
- تدريب العاملين على مفهوم الابداع وآلياته وعملياته والتعلم من التجارب غير الناجحة.
- تشجيع العاملين ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وباستخدام آليات تفكيرهم النظامية.
- تبني التغير منهجاً منتظماً مقالاً وإيجاد أفق تغييري متصاعد والتكيف المستمر لمعلومات البيئة الخارجية عبر التواصل المستمر معها.

اما (الصقر ، ٢٠٠٥ ، ١٢٢) فيؤكد على الخصائص الآتية لمنظمة التعلم

- توفير فرص تعلم مستمرة
- استخدام التعليم للوصول إلى أهدافها.
- ربط أداء الفرد بأداء المنظمة
- تسريع التفرد وجعل الحوار مفتاح الأفراد المشتركة.
- التعامل الايجابي مع الخطر.
- الاهتمام بالتفاعل المستمر مع بيئتها

ومن دراسات (Argyrrs, Schon, Senge) تم استخلاص الخصائص التالية لمنظمات التعلم

(Home, 2007, pp1-2)

- البراعة الذاتية للأفراد.
- نماذج الفراسة الذهنية
- الرؤية المشتركة
- فرق العمل
- تفكير النظم.

اما (Dymock & Mc Garthy, 2006, p5) فيحدد أربعة ابعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

أ. التعلم المنظمي ويشمل التعليم الفردي والتعليم المزدوج والتعليم حول كيفية التعليم

#### Deutero leering

ب. التعلم في العمل

ج. المناخ التعليمي

د. هيكل التعلم.

#### د- امكانية تطبيق المنظمة المتعلمة في منظمات الادارة العامة

بالرغم من ان المدلول العلمي والفلسفي لمنظمة التعلم لا يميز بين المنظمات حيث يمكن ان تكون جميع المنظمات مجالا للتطبيق ولكن هناك من يرى صعوبة تطبيق هذا النوع من المنظمات في القطاع العام فيرى (Wallace 97,p128) مثلا أن هناك معوقات تجعل من الصعوبة تطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في المنظمات العامة مثل:

- صعوبة التوفيق بين الأهداف السياسية التي تسعى لها المنظمات العامة التي تسعى لها المنظمات العامة وقيادة السوق والمناورات السياسية.

- عدم مشاركة العاملين في صنع السياسات.

- الهياكل والتنظيمات الحكومية المرتكزة على الهرمية.

- تركيز العاملين على التنفيذ أكثر من التعليم (Franklin, 1997,p

وفي نفس الاتجاه يذكر (Edmonstone, 1990, p218) ان مفهوم منظمة التعلم في القطاع العام تكتنفه معوقات منها:

- المحاسبة عن الأخطاء

- الابتعاد عن عدم التأكد.

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتشظية والهرمية.

- غياب المكافآت المرتبطة بالمظاهر والمجازفة.

- استحواد مهمات وارتباطها بالتهابات الصغيرة.

- القيود على الأهداف الفردية.

- الرشد المقيد .

-المستوى العالي من المعولية.

ويرى الباحث أن هناك اسباباً ومعوقات أخرى منها:

- التعلق بالتطبيق الزائد للبيروقراطية مما يزيد من آثارها السلبية.

- عدم التوظيف الفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية.

- غياب البعد الاستراتيجي في نشاطاتها المختلفة خصوصاً في الدول النامية.

وبالرغم من جميع المعوقات أعلاه الا أن الباحث يعتقد انه بالإمكان معالجة هذه الصعوبات وتطبيق المنظمة المتعلمة في المنظمات العامة لأن هذه المنظمات تقوم بالدور الأكبر في تقديم المنتجات والخدمات إلى الجمهور في الدول النامية من يجعل حاجة التطوير حاجة ملحة.

- أن هذه المعوقات يمكن أن تكون بعضها عوامل سائدة مثل الدعم السياسي

- أنها تمتلك الإمكانيات المادية بالإضافة إلى أنها موقع استقطاب الكفايات البشرية في الدول النامية.

- أن مطالعة خصائص المنظمة المتعلمة تؤكد وجود إمكانية لتطبيقها.

#### هـ- إدارة الريادية:

المفهوم :

يعد مفهوم الريادية وإدارتها من الموضوعات المعاصرة التي أصبحت تمثل تحدياً أمام المنظمات المختلفة، وانه مفهوم متعدد الأبعاد يتناغم مع علوم مختلفة إنسانية وعلمية لانه نشاط أنساني يتأثر بالعوامل الفسيولوجية والنفسية والديمقراطية، فعلم الاجتماع يرى انه فعل اجتماعي هادف يتركز على عوامل اجتماعية سائدة أما علم النفس فينظر إليه على انه سلوك أنساني يتأثر حاجات الفرد وتستقطبه مجموعة حوافز، اما العلوم الديمغرافية فتؤكد على ان بعض المجتمعات لديها استعداد للوصول الى الريادية أكثر من المجتمعات الأخرى. وقد عرفت الريادية تعريفات كثيرة منها:



إنها طريقة للتفكير والتسبب وبما يساعد على اقتناص الفرص ويحول الرؤية الريادية إلى فعل (Morrisette & Schraedes, 2007, 15)

وعرفت كذلك بأنها الاستفادة الفعالة من الموارد وتحفيز التقدم الاقتصادي من خلال خلق قيمة جديدة (Yamada, 2004, p290) كما عرفت بأنها رسملة الأفكار التي تم الاهتمام إليها وجعلها على صورة منتجات وخدمات وفقاً لطلبات السوق (Johnson, 2001, p135).

وتبعاً لذلك فإن الريادي هو الشخص الذي يأخذ على عاتقه المبادرة وتحمل المسؤولية ولعمل أشياء تفتح له القدرة لخلق شيء جديد ويزيد المخاطرة ضمن إطار عمليات المثابرة المستدامة ليرى الأشياء في نقاطها النهائية.

يستنتج من هذه التعريفات:

١. أن الريادة ظهرت في البداية في علم الاقتصاد لرسملة الأفكار وخلق القيمة.
٢. أن النتيجة النهائية للريادة هي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة.
٣. أن الريادية تحتاج إلى رعاية وتترجم هذه الرعاية من خلال مجموعة نشاطات سائدة لها في المنظمة مثل أنظمة الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وغيرها.
٤. أن هذه الرؤية ليس بالضرورة أن تؤدي إلى الريادية إذا لم تحول إلى فعل.
٥. أن هذا الفعل مشروع وإيجابي ويعزز المصلحة العامة ومصلحة المنظمة ويصب إيجابياً لصالح المجتمع.
٦. أن الريادية هي عملية مستمرة ولا تتوقف عند مرحلة وليس لها حدود.
٧. أن الريادية تتبلور من خلال عمل جماعي تعاوني.

ويعرف الباحث إدارة الريادية بأنها:

"مجموعة النشاطات الفردية والمنظمية التي يتم من خلالها بلورة الرؤية الريادية ضمن إطار المنظمة وتهيئة البنى التحتية لتحويل هذه الرؤية إلى فعل يتمخض عنه تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة الحصة السوقية لها كماً ونوعاً".

النماذج الفلسفية في تفسير الريادة

ظهرت نماذج مختلفة في تفسير الريادية تنتمي الى فضاءات فلسفية متباينة لكل منها تفسيره الذي يوضح ابعادها ومبرراتها وعللها ونتائجها وقد حدد ل من (Grant & Perren, 2002,p188 و (Moworth & Coupland,2005, p25) النماذج التالية:

#### ١. النموذج الوظيفي

يركز هذا النموذج على الأدوار التي تقوم بها الريادية كفعل اجتماعي هادف ويستند هذا النموذج إلى حقيقة أن المهم هو الفعل الريادي وليس الشخص الذي يقوم به انه لا يمكن فصل الريادي عن فعله (Schan2002 p219) التركيز هنا على العمليات الريادية ولذلك يمتاز هذا الأنموذج بالموضوعية من خلال التركيز على النتائج وبالتكاملية كونه يهتم بالعمليات الريادية بمجملها (Yamada, 2004,p.293).

#### ٢. النموذج التفسيري

يتم من خلال هذا الأنموذج تفسير عمليات الريادية من خلال الإجابة على التساؤل الذي يبدأ بـ لماذا؟ تكون الإجابة من خلال التكامل بين الذات الريادية والفعل الريادي والظروف المحيطة (البيئة) بما فيها من مكونات ومحددات لذلك يهتم هذا الأنموذج بالعوامل الآتية:

- التحري عن البيئة المحيطة
- اعتماد التجربة الذاتية
- الاتجاه نحو الخطر
- تعظيم القيمة الموجودة
- الرغبة في اقتناص الفرص وتنفيذ الأفكار (Alvesson & Deetz, 2000, p28)

#### ٣. النموذج القياسي

يؤكد هذا النموذج على ان كل فرد لديه الاستعداد لان يكون ريادياً ولكن ليس بالضرورة أن يصبح ريادياً، ويتطلب الأمر التغيير الاجتماعي وتشجيع تحمل المسؤولية وان الريادي يمتاز بالغموض وان التفكير الريادي منتشر به وان الحاجة الحقيقية هو الدعم ولتوفير أدوات قياس لتشخيص الفعل الريادي عن غيره وضرورة تحقيق الموازنة بين الإبعاد الآتية (Johannisson & Huse, 2000, p356):

-الموهبة مقابل الثقافة

- العمل الفردي مقابل شبكة العمل الجماعي
- مساعدة الذات مقابل مساعدة الآخرين.

#### البنى الفلسفية للريادة

أورد (Pittaway, 2005. p2, Mccourt.1999, p1013) الافتراضات التالية في تفسير

ظاهرة الريادة:

#### أ. افتراضات حول التطبيق الإنسانية:

وتتعلق هذه الافتراضات بسلوك الإنسان ومحاولة وضعه في إطار نظري يتناغم مع متطلبات الريادية، فالريادي هنا يتمتع بدرجة عالية من الحرية وخاصة في تشكيل بيئته والظروف المحيطة به ووسائل ضبط سلوكه، فالافتراض هنا هو في قدرة الفرد على ترجمة ما يتمتع به من حرية وأفكار ورؤى جديدة وبما يهدف إلى صنع أشياء جديدة.

#### ب. الافتراضات الخاصة بالعوامل المحيطة:

وتتعلق هذه الافتراضات بطبيعة المعرفة وإشكالاتها وكيف يفهم الأفراد العالم ويضعونه في إطار مفاهيمي، فافتراض هنا أن الريادية تعني السعي لإعادة هيكلة المعرفة الموجودة لدى الفرد والتجميع الملائم لها بما ينبثق عنه معرفة جديدة قابلة للتطبيق والتوظيف الايجابي في المجتمع.

#### ج. الافتراضات الخاصة بتطبيق المجتمع:

تعكس هذه الافتراضات فلسفة حركة المجتمع وسيكولوجية الصراع فيه واتجاهات ووسائل حل هذه الصراعات والافتراض هنا أن الريادية تمثل نوع من الفعل الاجتماعي الذي يمثل نتيجة هذا الصراع وما ينبثق عنها من قدرات وإمكانيات ايجابية فقد يتم الوصول إلى تقنية او خدمة جديدة تساهم في حل إحدى أزمات المجتمع - وتأسيساً على تلك الافتراضات يمكن تعريف الريادية.

#### خصائص الشخصية الريادية

١. تتميز الشخصية الريادية من الخصائص يمكن إيجازها بما يأتي (Littunen, 97, p41)

و (Das and Teng, 1997, p74) و (Littunen, 2000, p.297).

٢. الشعور بالانتماء للمنظمة وكأنه احد مالكيها.
  ٣. قدرة غير اعتيادية وعالية للأداة.
  ٤. الانفتاح على الأفكار والمعلومات والأشخاص الجيدين.
  ٥. التحلي بدرجة عالية من الاستقلالية والقرارات الموجهة ذاتياً.
  ٦. حب الغموض وعدم التأكد والرغبة في مواجهة الصعوبات.
  ٧. مرونة التفكير وبما يفضي الى تعدد الاحتمالات ووجهات النظر تجاه الموضوع الواحد القابلية على رؤية الفرص ورسملتها .
  ٨. الرغبة في التعامل مع الخطر والى ما لا نهاية ويواجه التحديات.
  ٩. امتلاك الطاقة النفسية والمادية لعمل أشياء وتطبيق أفكار ورؤى جديدة.
  ١٠. الإلمام بالعلوم المختلفة خاصة التي لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة.
- (Johannisson, 98,301).

١١. القابلية للتعلم من الفشل وجعله مباحاً كونه الطريق الامثل للنجاح مستقبلاً.

اما wang & zang, 2005p547 فيحددان الخصائص التالية:

- القدرة على توظيف التكنولوجيا واعادة تركيبها بما يساعد على تشكيل الرؤية التنافسية.
  - الاستجابة للفرص ومواجهة التهديدات (الاهتمام بالخطر)
  - الاضافة المستمرة للقيمة في المنظمة.
- وتبعاً لذلك يمكن للباحث القول:
- أي فرد يمكن ان يكون ريادياً اذا توفرت لديه مستلزمات وخصائص معينة مثل القابلية للتعلم وامتلاك الطاقة والالمام بالعلوم المختلفة.
  - أي منظمة يمكن ان تكون ريادية اذا وفرت للعاملين فيها الأرضية المناسبة لذلك.
  - يمكن الوصول للريادة من خلال التعليم والانغماس في البيئة ضمن إطار موقفي.
  - يمكن ان تكون الريادية في أي مكان بالمنظمة.

#### متطلبات بيئة الريادة

##### ١. نشر الرؤية

يقع على عاتق المنظمة هنا بلورة رؤية تبني الريادية منهجاً ونشر هذه الرؤية بطريقة تصبح متاحة لجميع العاملين في المنظمة.

## ٢. تشجيع المشاركة

تتضمن تشجيع مشاركة العاملين في تحويل هذه الرؤية الى واقع جديد في المنظمة وكلما كانت المشاركة كبيرة كلما انتقلت الريادية من الفردية الى الجماعية (Bossak & Nagashima 97, p28)

## ٣. تطوير المعرفة

يقع على المنظمة تطوير البنى والهياكل المعرفية فيها وتطوير انظمتها بما ينسجم ويشجع الفكر الريادي ويشمل ذلك: (Chen2005, p532)

- تحديد الفرص واختيارها بصورة علمية.
- مشاركة العاملين في بلورة نظم معرفية متطورة
- الدعم المتواصل للدراسات والبحوث التطويرية منها.
- تعزيز وتطوير ثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة الريادية
- الهيكل التنظيمي الافقي flat.

## ٤. المكافآت

تعد المكافآت احد العوامل المهمة في نجاح الأعمال الريادية وكلما تعددت وتنوعت هذه المكافآت وبما يتلاءم مع طبيعة العمل الريادي وخصائص الأفراد الريادين كلما كان لها تأثيراً أكبر وخاصة دعم اصحاب المصالح.

وتختلف الريادية في القطاع العام عنها في القطاع الخاص، حيث أن مكافآت القطاع العام معنوية في حين تكون مكافآت الريادية في القطاع الخاص مادية كزيادة الدخل وسندات الأسهم والعضوية في مجلس الإدارة وغيرها (Spear,2006, p404) كما تلعب العدالة في توزيع المكافآت الدور الأهم في زيادة دافعية السلوك الريادي.

كما أضاف Thonberry, 2003, 339 عوامل أخرى لتطوير الريادية في المنظمة منها الدعم بأشكاله المختلفة وتعزيز التعليم المنظمي والتدريب الذي هو مكمل لعملية التعلم. اما Yamada, 2004,p313 فيشدد على ان السلوك الريادي يشمل الجوانب التالية:

- اكتساب معرفة جديدة
  - الحصول على ميزة راس المال الاجتماعي
  - المعرفة الجيدة لميدان المنظمة
  - تكوين شبكات معرفية في المنظمة لنشر المعرفة الجديدة.
- اما ( Hofstede, 994, p4 ) فقد ربط الريادية بالنسيج الثقافي للمنظمة وحدد الابعاد الاتية:

- التوجه نحو اللاتأكد
  - التوجه نحو العمل الجماعي
  - التوجه نحو الأمد البعيد
  - التوجه نحو التطابق أو الاختلاف مع الآخرين
  - مسافة السلطة
  - التوجه نحو العدالة او النخبة
  - التوجه نحو النموذج الفكري او التحليلي
  - التوجه نحو التعليم الأحادي ام المتعدد.
- ثانياً... (منهجية البحث)

#### ١. مشكلة البحث:

يسلط البحث الضوء على مصطلحين جديدين ويبرز مفهومهما وأهميتهما على الصعيد النظري بالإضافة الى محاولة توظيفهما في إحدى المنظمات العامة العراقية، خاصة وان هذه المنظمة تعاني من المنافسة الشديدة في السوق العراقية حالياً، ولابد من التأكيد على ان منظماتنا العامة بحاجة الى الانتهاال من الافكار الجديدة وذلك بغية زيادة قابليتها وكفاءتها وصولاً الى خدمة المجتمع الذي وجدت لاجله وعلى اكمل صورة.

## ٢. أهمية البحث:

يكتنف البيئة الدولية التنافس الشديد بين المنظمات على اختلاف أنواعها على الموارد والأسواق ، كما أصبح لمفهوم التميز والتفوق التنظيمي أبعاده المختلفة ومصادره المتعددة وزيادة أهمية المورد البشري كدالة للحصول على الميزة التنافسية، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات ان تستفيد من هذا المورد البشري وتوظفه في عملياتها المختلفة وهي تحرص عليه وتمنحه الامتيازات الكبيرة على أمل ان يمدّها بأفكار ومفاهيم جديدة تنعكس إيجابياً على أدائها. ومن أبعاد المشكلة الأخرى.

- ان مصطلحي المنظمة المتعلمة وأداة الريادة أصبحا عنواناً للتطوير والتميز ولهما مكانتهما في الفكر التنظيمي وبالرغم من ذلك ما زال في دور البلوره خصوصاً في الدول النامية التي ما برحت تحتاج لهما بصورة متزايدة.
- قلة الدراسات التي تناولتها خصوصاً في البيئة العراقية التي تعاني من الاضطراب البيئي بكافة أنواعه.
- ان المنظمة موضوع البحث بحاجة الى توظيف هذين المصطلحين في نشاطاتها كونها إنشأت لخدمة المجتمع وتعاني الان من المنافسة.
- تعاني المكتبة العراقية من النقص للأبحاث والدراسات التي تتناول هذين المصطلحين.

## ٣. أهداف لبحث:

يهدف البحث الى دراسة وتحليل العلاقة والاثّر بين المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية من خلال تقديمه الاسهام النظري والفلسفي والتطبيقي لهذين المصطلحين

## ٤. فرضيات البحث:

يهدف البحث الى اثبات صحة او نفي الفرضية الآتية:  
هناك اثر ذو دلالة معنوية للمنظمة المتعلمة في تكوين الريادة ببعديها (الشخصية الريادية والبيئة الريادية) في المنظمة موضوع البحث.

٥. أداة البحث واختبار نتائجها:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لتحديد أبعاد المنظمة المتعلمة والريادية وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة بالاعتماد على المراجع الآتية:

١. خصائص المنظمة المتعلمة: Smith & Taylor, 2000.

٢. خصائص الشخصية الريادية 2000 .Littunen.

٣. القوة الذاتية للريادي 2005 .Chen, Zhu& Anquan.

٤. البيئة الريادية 2003 .Amistrong & Foley.

وليس هناك حاجة لعرض الاستبانة على الخبراء نظراً لكونها محكمة وجاءت من بحوث علمية منشورة في المجالات العالمية المتخصصة.

ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد قام الباحث بتوزيعها على عينة تجريبية تتكون من (١٨) مستجيباً بعد فترة (٢٠) يوماً من التوزيع الأول ثم استخدم معامل كرونباخ كمعامل لثبات الاستبانة ويوضح الجدول التالي نتائج هذا المعامل.

جدول رقم (١)

معامل ثبات الاستبانة

الاختبار	المنظمة المتعلمة	الشخصية الريادية	إدارة الريادة	الاستمارة ككل
كرونباخ	٧٢,٤٠	٨٣,٢٤	٦٩,٧١	٨١,٠٣

٦. عينة البحث:

اختار الباحث عينة من العاملين في شركة للصناعات الكهربائية تضم مجموعة من الادارة العليا ومجموعة من العاملين وقد حرص الباحث على تساوي العدد بين المجموعتين



حيث بلغ عدد كل منهما (٢٠) شخص مبلغ مجموع العينة ٤٠ وتشكل نسبة ٥% وتشكل العينة نسبة ٥% من مجموع البحث ويوضح الجدول التالي المعلومات العامة لافراد العينة.

## جدول (٢)

معلومات عامة عن افراد العينة

العنوان الوظيفي		المؤهل الدراسي			العمر			التخصص	
إدارة عليا	عاملين	إعدادية	بكالوريوس	أعلى	٣٠,٢٠	٤٠,٣٠	أكثر من ٤٠	فني	إداري
٢٠	٢٠	١٧	٢٣	/	٠٨	١٤	١٨	٣٢	٨

## ٧. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- الوسط الحسابي لاستخراج متوسط الإجابة.
- الانحراف المعياري لحساب تشتت الإجابات عن أوساطها.
- الوزن المئوي تحديد لنسبة المئوية للأوساط الحسابية.
- اختبار t لتحديد القياس تأثير المتغيرات التأشيرية في المستجيبة.
- م. بارتباط كندال لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- معامل التحديد لقياس النسبة المئوية لتأثير المتغيرات التأشيرية في المتغيرات المستجيبة.
- المعنوية لقياس أهمية م. الارتباط.

## دراسات سابقة:

أ- دراسات خاصة بالمنظمة المتعلمة:

أولاً. دراسة Smith & Taylor, 2000:

هدفت الدراسة الموسومة (أنموذج منظمة التعلم في المنظمات الخدمية المدنية) إلى إيجاد مقياس نموذجي لمنظمات التعلم في الخدمة المدنية وكانت الاستبانة أداة لجمع

المعلومات وتكونت العينة من ١٣٢ مستجيباً يعملون في أربع منظمات عامة مختلفة ومن نتائج البحث الوصول إلى ثمانية إبعاد لمنظمات التعلم في الخدمة المدنية هي سلوك مدراء القيمة ،العلاقة مع البيئة الخارجية ، نمط الاتصالات ، ضبط العمليات، دور الإدارة العليا، توفر المعلومات واستخدامها مناخ التعلم، والمحاسبية.

ثانياً. دراسة Armstrong & foley, 2003:

هدفت الدراسة الموسومة (اساسيات منظمة التعلم: آليات التعلم المنظمي) الى الوصول إلى آليات تساعد في تكوين منظمة التعلم نفذت الدراسة في جامعة فكتوريا باستراليا ركزت الدراسة على طبيعة منظمة التعلم وكيف تتعلم المنظمات وكيف تتطور كمنظمة تعلم وتوصلت الدراسة إلى أربع اليات مساعدة للتعلم هي (بيئة التعلم، تحديد التعلم والتطوير ، التقاء التعلم مع هذه الحاجات، تطبيق التعلم في العمل).

ثالثاً. دراسة Moilanen, 2005:

هدفت الدراسة المعنونة (تشخيص وقياس منظمة التعلم) إلى تحليل منظمات التعلم ومحاولة وضع تاريخ لها وفق أبعاد منظمة التعلم التي هي (القوة الدافعة، تحديد الأهداف، الاستفسار، التمكين) وتم تحديد مستويين لها هما المستوى الفردي، والمستوى المنظمي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ووزعت على (٦٨٦) مستجيب يعملون في ٢٥ منظمة من قطاعات مختلفة ومن ابرز النتائج وجود تأثير لنوع القطاع الذي تعمل فيه المنظمة على تعلمها وان الاختلاف في التعلم على مستوى المنظمة الواحدة أكثر وضوحاً في المستوى الفردي في التعلم.

ب- دراسة خاصة بالمنظمة الريادية:

أولاً. Littunen, 2000:

هدفت الدراسة الموسومة (الريادة وخصائص الشخصية الريادية) الى اختبار خصائص الشخصية الريادية تكونت العينة من (١٣٨) من العاملين في ثلاثة منشآت خدمة وتم استخدام

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم التوصل إلى مجموعة من الخصائص تم توظيفها في هذا البحث ومن النتائج الأخرى هو وجود تأثير متبادل لهذه الخصائص فيما بينها فمثلاً (البراعة) تؤدي إلى زيادة السيطرة على الآخرين وزيادة البراعة بزيادة العلاقات الشخصية للريادي.

ثانياً. دراسة Chen, Zhu & Anqnan, 2005:

هدفت الدراسة الموسومة (النموذج النظري لريادة المنشأة) إلى قياس العوامل التي تساهم في بلورة ريادة المنشأة واختبار العلاقة بينها وبين أداء الإبداع وتجمع المعلومات من خلال المقابلات واستمارات الاستبيان التي وزعت على عينة من العاملين في ٥٨ شركة متوسطة وكبيرة ومن أبرز نتائج الدراسة وجود أربعة عوامل تساهم في ريادة المنشأة هي (نظام عمل مجلس الإدارة، قابلية الريادي، الشخصية الريادية، إدارة الريادة الإستراتيجية للمنشأة).

#### ج- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اثرء الجانب النظري من البحث:
- الاستفادة منهما في تحديد منهجية البحث وخطواته.
- الاستفادة منها في تصميم الاستبانة وقياس المتغيرات.
- ه- مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- محدودية بل وندرة عدد الدراسات السابقة في البيئة العربية عموماً والعراقية خصوصاً.
- يمكن اعتبار هذه الدراسة الأولى في تجمع المتغيرين في البيئة العراقية والعربية وفقاً لاطلاع الباحث.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تم فيها توظيف المتغيرين تطبيقياً في المنظمات العامة العراقية وخصوصاً في المنظمة المبحوثة.

#### ثالثاً تحليل البيانات وتفسير النتائج

سنحاول هنا إجراء التحليلات للمعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبانة ووفقاً للمحاور الآتية:

#### ١. مستوى متغيرات الدراسة:

أ. المنظمة المتعلمة: يوضح الجدول التالي إجابة العينة حول مستوى المنظمة المتعلمة

#### جدول (٣)

خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة

ت	المتغيرات الفرعية	الإدارة العليا			العاملين			الوسط العام
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	
١	سلوك مدراء القيمة	٤,١٤	٠,٩٨	٨٢,٨	٣,٧٥	٠,٩٣	٧٥	٣,٩٥
٢	العلاقة مع البيئة الخارجية	٣,٨٩	١,٠٤	٧٧,٨	٣,٢٨	١,١١١	٦٥,٦	٣,٥٨
٣	نمط الاتصالات	٣,٢٧	٠,٨١	٦٥,٤	٣,٣٦	١,٠٩	٦٧,٢	٣,٣٢
٤	ضبط العمليات	٣,٧٨	٠,٧١	٧٥,٦	٣,٤٤	١,١٧	٦٨,٨	٣,٦١
٥	دور الإدارة العليا	٤,٠٥	١,٠٢	٨١	٣,٢٧	٠,٨٦	٦٥,٤	٣,٦٦
٦	توفر المعلومات واستخدامها	٢,٦٦	٠,٨١	٥٣,٢	٢,٣٥	٠,٨٧	٤,٧	٢,٥١
٧	مناخ التعلم	٢,٨٧	٠,٨٤	٥٧,٤	٢,٤٥	٠,٩١	٤٩	٢,٦٦
٨	المحاسبية	٢,٩٦	١,١١	٥٩,٢	٢,٧٤	٠,٩٣	٥٤,٨	٢,٨٥
	وسط الأوساط	٣,٤٦		٦٩,٢	٣,٠٨		٦١,٦	٣,٢٧

يتضح من الجدول أعلاه ان الوسط الحسابي بلغ (٣,٤٦) و(٣,٠٨) للإدارة العليا وللعاملين على التوالي مما يشير الى وجود هذا المفهوم ولكن بدرجة محدودة اما على مستوى الخصوص فهناك تباين في مستوى المنظمة المتعلمة وفقاً لاجابتي الإدارة العليا والعاملين، فعلى وفق إجابة الإدارة العليا وعلى مستوى المتغيرات الفرعية فان سلوك مديري القمة قد حصل على أعلى وسط حسابي وبلغ (٤,١٤) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد أهمية دور هؤلاء في تعميق مفهوم المنظمة المتعلمة يليه بالمرتبة الثانية دور الإدارة العليا وبلغ الوسط الحسابي (٤,٠٥) وبانحراف معياري قدره (١,٠٢) مما

يعكس قلة تشتت الاجابات اما اقل متغير على وفق إجابة الإدارة العليا فهو لتوفر المعلومات حيث اشترت القيادات الإدارية قلة توفر المعلومات بالإضافة الى ضعف استخدامها في العمل حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٦٦) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠,٨) ووزن مئوي (٥٣,٢) مما يؤكد الحاجة إلى التركيز على المعلومات من حيث توفرها واستخدامها.

أما إجابة العاملين في قياس متغيرات المنظمة المتعلمة فان أعلى وسط حسابي هو كذلك للفقرة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٩٣) وهو أعلى من الوسط الحسابي أما اقل وسط حسابي فهو لمناخ التعلم حيث بلغ (٢,٤٥) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠,٩١). هكذا يتفق جانبي الإدارة العليا والعاملين على أهمية دور المدراء في المستوى التنظيمي الأعلى في توفر متطلبات المنظمة المتعلمة. وعلى الأعمام فان الوسط الحسابي العام للمنظمة المتعلمة (٣,٤٦) و (٣,٠٨) للإدارة العليا والعاملين على التوالي وكلاهما أعلى من الوسط الفرضي مما يؤشر وجود هذا المفهوم ولكن بدرجة قليلة.

ب. الشخصية الريادية: يتم هنا تحليل إجابة العينة حول أبعاد الشخصية الريادية.

#### جدول رقم (٤)

أبعاد الشخصية الريادية في المنظمة المدروسة

المتغيرات الفرعية	الإدارة العليا			العاملين			الوسط العام
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	
١ اخلاق العمل	٣,٢٠	٠,٧٨	٦٤,٠	٣,٣٤	١,١٢	٦٦,٨	٣,٢٧
٢ متابعة التمييز	٢,٢١	٠,٧٤	٤٤,٢	٢,١٤	١,٠٩	٤٢,٨	٢,١٨
٣ البراعة	٢,٧٢	١,٠٨	٥٤,٤	٤,١٠	١,٠١	٨٢,٠	٣,٤١
٤ الهيمنة على الآخرين	٣,٠٦	١,٠٣	٦١,٢	٢,٣٣	١,٠٥	٤٦,٦	٢,٦٩
٥ الحظ	٢,١٠	١,٠٣	٤٢,٠	٢,٢٧	١,٠٠	٤٥,٤	٢,١٨

٦	الضبط الذاتي	٢,٢٠	٠,٨٢	٤٤,٠	٣,٣٠	٠,٧٣	٦٦,٠	٢,٧٥
٧	سيطرة الآخرين	٣,٤٢	٠,٨٤	٦٨,٤	١,٣٧	٠,٩٧	٢٧,٤	٢,٤٠
٨	القوة الذاتية	٢,١٦	١,٠٩	٤٣,٢	٣,٦٨	١,١١	٧٣,٦	٢,٩٢
	وسط الأوساط	٢,٦١		٥٢,٢	٢,٨٣		٥٦,٦	٢,٧٣

يمكن استخلاص النتائج التالية من الجدول أعلاه:

- انخفاض مستوى متغيرات الريادية وإيعادها حيث كانت النتائج دون الوسط الفرضي مما يعكس ضعف التوجه الريادي في المنظمة وعلى وفق إجابة العينة (الإدارة العليا والعاملين) حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات (٢,٦١) و (٢,٨٣) على التوالي.
- أن أغلب المتغيرات الفرعية لم تحصل على الوسط الفرضي أو أعلى منه وإن أعلى وسط حسابي في إجابة الإدارة العليا هو للفقرة رقم (٧) التي تعكس السيطرة على الآخرين حيث بلغ (٣,٤٢) وبانحراف معياري (٠,٨٤) ووزن مؤوي (٦٨,٤) مما يعكس وجود سيطرة على الآخرين قد تكون مقيدة لنشاطاتهم وتحدهم عن الريادية.
- أما أقل وسط حسابي وفق إجابة الإدارة العليا فهو لمتغير مطاردة التمييز حيث بلغ (٢,٢١) وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠,٧٤) مما يعكس اتفاق الإدارة العليا على وجود خلل في متابعة التمييز أو الاهتمام به.
- أما على وفق إجابة العاملين فإن أعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (٣) وهي البراعة حيث بلغ (٤,١٠) وبانحراف معياري (١,٠١) مما يعكس قناعة العاملين بأن أهم ما موجود في الجانب الريادي هو البراعة (الاستاذية) وفعلاً أن لهذا العامل دوراً كبيراً في تحقيق الريادية.
- أشر العاملون على أن أهم معوقات الريادية في المنظمة هو هيمنة الآخرين عليهم مما يؤدي إلى ضعف مبادراتهم الريادية وتحديد سلوكهم من قبل هؤلاء المهيمنين وبوسط حسابي (١,٣٧) وانحراف معياري (٠,٩٧).

- وقد بلغ الوسط العام لإجابة العينة بنوعيتها (الإدارة العليا والعاملين) (٢,٧٣) وهو اقل من الوسط الفرضي مما يؤشر الحاجة إلى إعادة النظر في الأسباب التي أدت إلى ضعف الريادية في المنظمة.

٣. البيئة الريادية: يوضح الجدول التالي إجابات العينة حول البيئة الريادية.

جـ. البيئة الريادية: ويوضح الجدول التالي إجابة العينة حول البيئة الريادية:

جدول رقم (٥).

متغيرات بيئة الريادة في المنظمة المدروسة

الوسط العام	العاملين			الإدارة العليا			المتغيرات الفرعية	ت
	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٣,٢٩	٤٩,٠	٠,٦١	٢,٤٥	٨٢,٤	١,٠٦	٤,١٢	المكافآت	١
٣,٥١	٥٤,٠	١,٠٩	٢,٧٠	٨٦,٤	١,٠٣	٤,٣٢	المشاركة في المناقشات	٢
٤,٤٤	٨٤,٢	٠,٧٤	٤,٢١	٩٣,٤	٠,٩٧	٤,٦٧	دور الإدارة العليا	٣
٢,٩٧	٦١,٤	١,٠٢	٣,٠٧	٥٧,٤	٠,٩٢	٢,٨٧	الثقافة الموجهة نحو الريادية	٤
٢,٧٠	٥٧,٤	٠,٧٤	٢,٨٧	٥٠,٤	١,٠٨	٢,٥٢	الهيكل التنظيمي	٥
٢,٩٩	٦١,٦	٠,٦٢	٣,٠٨	٥٨,٢	٠,٩١	٢,٩٠	المشاركة	٦
٣,٤٠	٥٧,٨		٢,٨٩	٧٨,٢		٣,٩١	وسط الأوساط	

يتضح من الجدول أعلاه تباين إجابات العينة حول البيئة بالريادية ووفق النقاط الآتية:

- ارتفاع مستوى إجابات الإدارة العليا حول هذه البيئة حيث بلغ (٣,٩١) على وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي أعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد وجود هذه العوامل ولكن ليس بدرجة كبيرة.

- أكدت الإدارة العليا أن دورها هو أهم أبعاد هذه البيئة بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير الفرعي (٤,٦٧) وهو قريب من الحد الأعلى للإجابات البالغ (٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٧) وبوزن مئوي (٩٣,٤).
- حددت الإدارة العليا أن الهيكل التنظيمي هو أقل أبعاد البيئة إسهاماً في تغذية الريادة حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٥٢) وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (١,٠٨) ووزن مئوي (٥٠,٤) مما يؤثر وجود خلل في الهيكل يعيق الريادي، ومعلوم أن الهيكل يتضمن تقسيم العمل والواجبات والصلاحيات الأمر الذي يجعل من إعادة النظر فيه من ضرورات العمل اللازم لتشجيع الريادة.

من إجابات العاملين يمكن تاشير النقاط التالية:

- انخفاض مستوى هذه الأبعاد في إجابات العاملين مقارنة بإجابات الإدارة العليا حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذه العوامل (٢,٨٩) وهو أقل من الوسط الفرضي والوزن المئوي (٥٧,٨) مما يؤكد أن العوامل التنظيمية المشجعة للريادية أقل توفراً في المنظمة مقارنة بإجابات الإدارة العليا ويمكن تعبير هذه النتيجة أن الإدارة العليا يحكم كونها مسؤولة في المنظمة مهمة بإجراء الجوانب الإيجابية في العوامل أما بقية العاملين يركزون على الجانب السلبي لها.
- أكد العاملون أن دور الإدارة العليا هو أهم الأبعاد حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا الدور (٤,٢١) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤) ووزن مئوي (٨٤,٢).
- أكد العاملون على قلة المكافآت الممنوحة لهم كعامل تشجيع للريادية وتعد المكافآت من أهم الأسس المشجعة للريادية فلا يمكن أن تتشأ وتتبع الريادية بدون نظام مكافآت فعال يهيئ المجال أمام العاملين لطرح الأفكار الجديدة وتطبيقها حيث بلغ الوسط الحسابي للمكافآت (٢,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٦١) مما يعكس اتفاق العينة في الإجابة.



- بلغ الوسط العام للإجابات على مستوى مجموع العينة (٣,٤٠) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويعود هذا الارتفاع الى التباين الكبير بين إجابات الدارة العليا والعاملين ويظهر اختلاف نظرة كل منهم تجاه هذه البيئة ولتباين ادوارهم فيها.

## ٢- علاقات الارتباط

### جدول (٦)

م. ارتباط كندال بين المنظمة المتعلمة وكل من بيئة الريادة والريادة

P	F المحسوبة	R <sub>2</sub>	م. الارتباط	
٠,٠٠٠	١٤,٣	٣٦,٢	٠,٨٩٣	الشخصية الريادية
N.	٧,٩	١٧,١	٠,٣٨١	البيئة الريادية
٠,٠٠٠	١٠,٦	٤٨	٠,٧١٨	الريادة

يتضح من الجدول أعلاه أن علاقة الارتباط بين المنظمة المتعلمة هي علاقة معنوية وعالية فكلما ازدادت المنظمة في تعلمها واقتربت من أنموذج المنظمة المتعلمة كلما تعمقت وزادت وتبلورت الشخصية الريادية لمنتسبيها ولذلك فلا يمكن الوصول إلى ملامح الشخصية الريادية، الا من خلال زيادة التعلم وهذا يتطابق مع العديد من لدراسات الأجنبية في هذا المجال وتعزز هذه النتيجة قيمة f المحسوبة والبالغة ١٤,٣ وهي أعلى من الجدولية ومعامل التحديد ٣٦,٢ مما يفسر ان هذه النسبة تتمثل مساهمة المنظمة المتعلمة في تشكيل الشخصية الريادية. اما علاقة المنظمة المتعلمة مع البيئة الريادية فقد بلغ م. الارتباط ٠,٣١ وهي قيمة ضعيفة وغير معنوية تؤكد ضعف العلاقة بينهما وتفسر هذه النتيجة على ان إدارة الريادة بالمنظمة مرتبطة بالإجراءات الرسمية أكثر من ارتباطها بعملية التعلم المنظمي.

وعلى الاعمام فان معامل الارتباط بين المنظمة المتعلمة والريادية بشكلها العام فقد بلغ ٠,٧١٨ ومعامل تحديد ٤٨ وقيمة f المحسوبة ١٠,٦ وهي أعلى من الجدولية، مما يؤكد طبيعة العلاقة الجدلية والعلمية والفلسفية بين المنظمة المتعلمة والريادية فلا ريادية بدون تعلم على المستوى المنظمة ككل. على هذا الأساس تم قبول الفرضية الثانية التي تؤكد وجود تلك العلاقة وذلك التأثير.

### ٣-الاختبار الإحصائي:

#### جدول رقم (٧)

الأوساط الحسابية وقيمة t لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي لإجابة الإدارة العليا	الوسط الحسابي لإجابة العاملين	قيمة t	المعنوية (٠,٠١)
١	سلوك مدراء القيمة	٤,١٤	٣,٧٦	٥,٠٧	معنوي
٢	العلاقات مع البيئة الخارجية	٣,٨٩	٣,٢٨	٤,١٨	معنوي
٣	نمط الاتصالات	٣,٢٧	٣,٣٦	١,٢٥	غير معنوي
٤	ضبط العمليات	٣,٧٨	٣,٤٤	١,٥٣	غير معنوي
٥	دور الإدارة العليا	٤,٠٥	٣,٢٧	٦-١٢	معنوي
٦	توفر المعلومات واستخدامها	٢,٦٦	٢,٣٥	١,٢٤	غير معنوي
٧	مناخ التعلم	٢,٨٧	٢,٤٥	٣,٠٥	معنوي
٨	المحاسبية	٢,٩٦	٢,٧٤	١,١٨	غير معنوي
	الوسط العام للمنظمة المتعلمة	٣,٤٦	٣,٠٨	٤,٠٩	معنوي
٩	اخلاف العمل	٣,٢٠	٣,٣٤	١,٨٧	غير معنوي
١٠	مطاردة التمييز	٢,٢١	٢,١٤	١,٨٤	غير معنوي
١١	البراعة	٢,٧٢	٤,١٠	٦,١١	معنوي
١٢	الهيمنة على الآخرين	٣,٠٦	٢,٣٣	٤,٣٦	غير معنوي
١٣	الحظ	٢,١٠	٢,٢٧	١,٩٣	غير معنوي
١٤	الضبط الذاتي	٢,٢٠	٣,٣٠	٢,٥١	معنوي
١٥	سلوك الآخرين	٣,٤٢	١,٣٧	٦,٣١	معنوي
١٦	القوة الذاتية	٢,١٦	٣,٦٨	٧,٣٦	معنوي
	الوسط العام للشخصية الريادية	٢,٦١	٢,٨٣		غير معنوي
١٧	المكافآت	٤,١٢	٢,٤٥	٥,٥	معنوي
١٨	المشاركة في المناقشات	٤,٣٢	٢,٧٠	٦,٠٢	معنوي
١٩	دور الإدارة العليا	٤,٦٧	٤,٢١	١,٧٣	غير معنوي
٢٠	الثقافة الموجهة نحو الريادية	٢,٨٧	٣,٠٧	٦,٨٣	معنوي
٢١	الهيكل التنظيمي	٢,٥٢	٢,٨٧	١,٤٢	غير معنوي
٢٢	المشاركة	٢,٩٠	٣,٠٨	٧,١٧	معنوي

الوسط العام لبيئة الريادية	٣,٩١	٢,٨٩	معنوي
-------------------------------	------	------	-------

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

١. قبول فرضية البحث الأولى فيما يتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة (سلوك مدراء القمة، العلاقة مع البيئة الخارجية، دور الإدارة العليا، مناخ التعلم حيث بلغت قيم  $t$  (٥,٠٧، ٤,١٨، ٦,١٢، ٣,٠٥) على التوالي وهي قيم أعلى من الجدولة مما يؤشر وجود فروق معنوية في اجابة الادارة العليا عن اجابة باقي العاملين ويعود الاختلاف بين اجابتهما الى نظرة الادارة العليا لهذه المتغيرات من خلال موقعها الوظيفي وتحاول ابراز الايجابيات اما العاملون الاخرون فيرون الجانب الاقل ايجابية وخاصة الواقع الذي ربما يختلف عن المخطط
- اما باقي ابعاد المنظمة المتعلمة فلا توجد فروق معنوية في اجابات العينيتين وتقبل الفرضية على مستوى متغير المنظمة المتعلمة ككل.
- رفض فرضية البحث الأولى فيما يخص أبعاد الشخصية الريادية (أخلاق العمل، مطاردة التميز، الحظ، الهيمنة على الآخرين) حيث بلغت قيم  $t$  (1.93, 1.364, 1.87) وهي قيم غير معنوية تحت درجة (0.01) مما يعكس تشابه إجابة العينتين وعدم اختلافهما وذلك بسبب أن الشخصية الريادية، ترتبط بأبعاد نفسية واجتماعية متفق او متعارف عليها بين الافراد ويتشابهون في الاستجابة لها.

اما باقي الشخصية الريادية فهناك فروق معنوية بين اجابة العينتين.

وعلى مستوى متغير الشخصية الريادية فلا توجد فروق معنوية

٢. قبول فرضية البحث الاولى فيما يخص ابعاد البيئة الريادية (المكافأة، المناقشات، الثقافات الموجهة نحو الريادية، المشاركة) حيث كانت قيم  $t$  (7.17, 6.83, 6.02, 5.5) وجميع هذه القيم أعلى من الجدولية من يؤشر وجود فروق معنوية بين اجاني مثل الادارة العليا والعاملين ويعود سبب هذا التفاوت الى ان العاملين غير مقتنعين بان الاعمال الادارية التي تمارسها الادارة العليا ستؤدي الى الوصول الريادية على عكس الادارة العليا المقتنعة

بذلك خاصة وهي الاعمال التي تقوم بها ولا يمكن أن تقيّمها سلبياً لأن ذلك يعود بالنقد عليها.

#### رابعا : الاستنتاجات والتوصيات

١. الاستنتاجات: في الختام خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات هي  
أ. ان مصطلحي المنظمة المتعلمة والمنظمة الريادية مصطلحان معاصران ما زالت البحوث والدراسات فيهما قليلة خصوصا في البيئة العراقية.  
ب. ضعف مستوى وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركة موضوعة البحث مما يشير الى ضعف عمليات التعلم فيها.  
ج. هناك ضعف واضح في توفر المعلومات ذات العلاقة بنشاطات الشركة بالإضافة الى قلة توظيفها في العمل.  
د. يتسم مناخ التعلم في الشركة المبحوثة بالسلبية حيث يعود ذلك يشكل أساس إلى الخوف من الفشل وعدم سماح الإدارة العليا للعاملين بالتجريب. مع وجود درجة عالية من المحاسبية  
هـ. عدم وجود أبعاد الشخصية الريادية وخصائصها في المنظمة المبحوثة وذلك باتفاق العينة (الإدارة العليا والعاملين) حيث سجلت أوساطاً حسابية دون الوسط الفرضي  
و. أظهرت النتائج وجود أوساط حسابية تقترب من الوسط الحسابي الفرضي في إجابات العينة حول ( البيئة الريادية) فكانت إجابة الإدارة العليا فوق الوسط الفرضي بقليل في حين إجابة العاملين دون الوسط الفرضي  
ز. أظهرت النتائج وجود تأثير قوي للمنظمة المتعلمة في تحقيق الريادية على صعيد الشركة بالإضافة قوة الارتباط بينهما وحسب التفسير الوارد في التحليل الإحصائي.  
ح. وجود فروق معنوية بين إجابات الإدارة العليا والعاملين في أبعاد المنظمة المتعلمة مما يدل على وجود وجهات نظر مختلفة بينهم تجاه هذه الأبعاد.

ط. أظهرت النتائج عدم وجود فروق فردية معنوية بين إجابات الإدارة العليا والعاملين بخصوص أبعاد الشخصية الريادية ومدى توفرها في الشركة إذ اجمع الطرفان على قلة وجودها في الشركة.

ي. وجود فروق معنوية بين إجابات الإدارة العليا والعاملين حول أبعاد البيئة الريادية في الشركة حيث أكدت الإدارة العليا بوجودها هذه الأبعاد في حين أكد العاملون انخفاض وجودها ويعود سبب الاختلاف إلى أن الإدارة العليا هي التي تضع أساسيات هذه الإدارة ولذلك جاءت إجاباتهم كمدافعين عنها في حين أن العاملين ينظرون للجانب السلبي من هذه البيئة.

## ٢. التوصيات:

أ. نظرا لكون مصطلحي المنظمة المتعلمة والريادية حديثين لذلك تبرز الحاجة إلى تعميق وزيادة معرفة العاملين بهما كسبيل لتطوير قدرة الشركة على الاستفادة منهما لتحسين كفاءتها.  
ب. تطوير العلاقة بين الشركة والجامعات والمنظمات الأكاديمية الأخرى وذلك لتعميق وزيادة معرفة العاملين في الشركة بهذه المصطلحات المعاصرة كسبيل لزيادة قدرة الشركة على التنافس ويتم ذلك من خلال.

(أولاً): أعداد الدراسات والبحوث المشتركة لتطوير قدرات العاملين التعليمية والريادية

(ثانياً): تنفيذ الدورات التطويرية للعاملين في الشركة وربط نتائج عملهم بهذه الدورات.

ج-تنقية مناخ التعلم في الشركة من الجوانب السلبية وذلك من خلال اعتبار العاملين في حالة تعلم مستمر وتشجيع التجريب وعدم معاقبة أصحاب التجارب غير الناجحة.

د- تهيئة نظام مكافآت فعال يساهم في تعزيز الحالات التطويرية في الشركة.

هـ- فسح المجال امام العاملين للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات في الشركة موضوع البحث خصوصا المهمة منها.

و- دعم الإبداعات والمهارات الموجودة لدى العاملين ومحاولة تطوير هذه الأفكار واحتضانها

ز- إعادة النظر بالصلاحيات والمسؤوليات وبما يشجع على تكوين فرق العمل الجماعية ورعايتها

ح- توفير نظام معلومات متكامل مع تكنولوجيا متطورة وذلك لمتابعة الأسواق، والمنتجات والمنظمات التي تقدم منتجات شبيهة أو بديلة وإطلاع فرق العمل الجماعي عليها بصورة مستمرة.

#### المصادر

١. الكبيسي، عامر، ٢٠٠٥، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، جدة.

2. Alvess on, m & Deetz, S, : (2000), Doing critical management research, Sage London.
3. Armstrong, A & Foley, P (2003), foundation for a leering organization, organization learning mechanisms, Learning organization, vol: 10, No:2.
4. Bossak, J Nagashima, S: (1997), Corporate strategies for border less world, sharpening your competitive Edge, Asion productivity organization, Tokyo.
5. Chen, Zhun, Z. & Anquan, W: (2005), A system model for corporate entrepreneurship, international journal of man power vol: 25, No:6.
6. Dasgt & Teng, B: (1997), Time and entrepreneurial risk behavior, Entrepreneur ship, theory and practice, vol: 22, No:2.
7. Dymok, D & McGrath, C: (2006), Towards a learning organization, Employee perception, the ;earning organization, vol: 13, No: 5.
8. Edmontone., J: (1996), what price the learning organization in the public sector.
9. Finger, M and Brand, S: (1999), The concept of the learning organization, applied to the transformation of the public sector, in Armstrong & Foley (2003) learning organization vol: 10, No:2.

10. Franklin, K, : (1997) investors in people and the Learning organization, in cook, J, staniforth and Stewart (Eds).
11. Grant, & perren, L:, (2002), Small business and entrepreneurial research: meta theories paradigms and prejudices, international small business Journal vol: 25, No:2.
12. Home, (2007), what is a learning organization file: 1/1: New folder/ Learning organization- htm.
13. Hofse, G: (1994), Defining culture and it's four dimensions, European forum, for management development, vol?: 94, No:1.
14. Howrth, C, Coup land, C and Tempest, S (2005) Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of entrepreneur, Journal of small Business and enterprise development, vol: 12 No:1.
15. Joannisson, B & huse, M: (2000), Recruiting out side board members in the small family business, An ideological challenger, Entrepreneurship and regional development, vol: 2, No:4.
16. Joannisson,B: (1998), personal network in emerging knowledge- based firms: spatial and foundational patterns, Entrepreneurship and regional development, vol: 10, No: 4.
17. Johnson, D (2001): what is innovation and entrepreneurship? Lessons for Larger organizations, industrial and commercial training, vol: 33 No: 4.
18. Kerka, S : (1995), the Learning organizations myths and realities, Eric clearing house [http:// www cete. Org/ acvedocgen- sap](http://www.cete.Org/acvedocgen-sap)
19. Kleiner, P: (2007), why Learning organizations [file://1](#): New folder/ why. L.o htm.

20. Littunen, H: (1997), the critical first years of firms, international Journal of entrepreneurship vol: 1, No:1.
21. Littunen, H: (2000), Entrepreneurship and he characteristics of the entrepreneurial personality, behavior and research, vol: 6, No:6.
22. Moilanen, R(1999) a: finish Learning organizations,: structures and styles, the entrepreneurial, Executive, No:4.
23. Moilanen, R: (2005) Diagnosing and measuring Learning organizations, vol: 12, No:3.
24. Morrisette, S and Schroeder, m (2007) Affirming Entrepreneurship: The best hope for organizations, vol: 21, No:1.
25. Orterblad, A: (2004), the Learning organizations toward an integrated model. The Learning organization vol: 11, No: 2.
26. Pedler & Bordet, T: (1997), the Learning company znded, Astrategy for sustainable development, McGraw. Hill, London.
27. Pittaway, L: (2005) philosophies in entrepreneurship: A focus on economic theories, international Journal of entrepreneurial behavior and research vol:11, No:3.
28. Philips, B, (2003): A four Level Learning organization, benchmark implementation model, the learning organization vol: 10, No:2.
29. Seng, P: (1990), the leader's new York: building a Learning organizations: Sloan management Review vol: 16, No: 3.
30. Spear, R: (2006), social entrepreneurship A different model?, international Journal of social economics, vol: 33, No: 596.
31. Smith, K & Taylor, G: (2000), the learning organization in the civil services organizations: the learning organization, vol: 7, No:4.



32. Thom berry, E,: (2002), corporate entrepreneur- eurship: teaching managers to be entrepreneurs, Journal of management development, vol: 22, No:4.
33. Wang, Z & Zang, Z: (2005), Strategic human resources and entrepreneurship fit: Across regional, comparative model, international Journal of manpower, vol: 25 No:6.
34. Wallace, L: (1997) Learning of the whole organization Level, in cook, J, staniforth and Stewart (Eds) The Learning organization in the public sector. Gower.
35. Watkins, K & mar sick, V (1992), Building the Learning organization, Anew role for human resources developers, studies in continuing education vol: 14, No: 2.
36. Yamada, J: (2004), Amuits dimensional view of entrepreneurship, Journal of management development, vol: 23, No:4.

#### الملحق استبانة

اخي المدير ، اخي الموظف

نرجو مساعدتنا في ملأ استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث الموسوم ((ادارة الريادة والمنظمة المتعلمة/ العلاقة والاثار)) نرجو ملأها بكل دقة وموضوعية، علما اننا لانحتاج الى ذكر الاسم.

المعلومات العامة

/ العمر

/ الجنس

/ التخصص العلمي

/ التحصيل العلمي

المحور الإداري ——— خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة...والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	اولاً: المنظمة المتعلمة					
	أ-سلوك مدراء القيمة					
١	لدى الادارة العليا معرفة بحاجات تدريب مرؤوسيهـم توفيرها لهم.					
٢	تقدر الادارة العليا اهمية التدريب ودوره في نجاح المنظمة.					
٣	لدى الادارة العليا قنوات مفتوحة لاستلام افكار المرؤوسين حول اهداف واساليب العمل.					
	ب-العلاقة مع البيئة الخارجية.					
٤	ان منظمتي متيقضة لما يحدث في البيئة الخارجية وتحاول التأثير فيها.					
٥	تكافح منظمتي للموازنة بين طلبات الجمهور المختلفة.					
٦	لدى منظمتي القدرة على التعلم من المنظمات الاخرى لتحسين طرق عمل الاشياء.					
	ت- الهيكل التواصلي (الاتصالي).					
٧	يجتمع العاملون في اقسام مختلفة بصورة دورية لمناقشة تجاربهم الناجحة.					
٨	يعتبر كل قسم من اقسام المنظمة بمثابة زبون داخلي للاقسام الاخرى.					
٩	يتم وبشفافية تحديد طرق اكتساب المهارات للعاملين.					

ث-ضبط العمليات					
					١٠ تشجع منظمتي العاملين على التفكير في تطوير اساليب العمل.
					١١ تهيئ المنظمة المجال امام العاملين للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط.
					١٢ تعتمد المنظمة اسلوب التجريب وتحملنا الاخطاء اثناء العمل.
					ج- دور الادارة العليا.
					١٣ يلعب المدراء دورا في تعلم العاملين اثناء العمل.
					١٤ ان دور المدراء هو تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين.
					١٥ تهتم الادارة العليا بالنتائج فقط واستغلال افضل ماعندنا.
					ح- وجود المعلومات واستخدامها.
					١٦ يتم تبادل المعلومات بين العاملين بصورة مستمرة لغرض تحسين الاداء.
					١٧ تهتم الادارة العليا بجميع المعلومات التي يقدمها العاملون.
					١٨ تتم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في حل مشاكل العمل.
					خ- مناخ التعلم.
					١٩ يكلف العاملون بمهام جديدة لتطويرهم وبصورة مستمرة.

٢٠	تتم معاقبة العاملين عند ارتكابهم الأخطاء في العمل.				
٢١	تحاول الإدارة منح المجال للعاملين لإنجاز الأعمال بطرق جديدة.				
	د-المحاسبية.				
٢٢	تركز الإدارة العليا بصورة كلية على محاسبة العاملين.				
٢٣	لاتسمح لنا الإدارة العليا بارتكاب الأخطاء.				
٢٤	يتابع المدراء كافة تفاصيل العمل لمروؤوسيههم.				
	ثانيا:خصائص الشخصية الريادية				
	أ- اخلاق العمل				
٢٥	احاول تجنب الاعمال الصعبة.				
٢٦	من الطبيعي ان اجلس وقتا طويلا بدون عمل.				
٢٧	مستعد اتحمل مسؤولية انجاز اي عمل.				
	ج- الابداعية				
٢٨	لدي الرغبة لكون مشغولا كل الوقت.				
٢٩	احاول وبسرعة اصلاح الاشياء التي اعملها بطريقة خطأ.				
٣٠	انهمك في العمل المواقف التي تتطلب درجة عالية من المهارة واحاول ان اتعلم من المواقف الصعبة في عملي.				
	ت- الهيمنة				

٣١	ياخذ العاملون الملاحظات التي ابدوها لهم.				
٣٢	اشعر اني اعامل كقائد في عملي				
٣٣	اذا سنحت لي فرصة يمكن ان اكون قائدا جيدا.				
	ح- الحظ				
٣٤	عندما اتوقع اشياء فانها تحدث.				
٣٥	الى حد بعيد ان حياتي مسيطر عليها بالاحداث الطارئة.				
٣٦	ليس دائما لدي الفرصة للتخطيط لعملي بسبب ان اشياء غير متوقعة تحدث لي.				
	خ- الضبط الذاتي				
٣٧	ان حياتي محددة بنشاطاتي الشخصية فقط.				
٣٨	استطيع السيطرة على الاحداث التي يجري في حياتي.				
٣٩	عندما اخطط فاني متأكد من تطبيقها.				
	د-سيطرة الاخرين				
٤٠	ان تحقيق اهدافي مرتبط برضا العاملين الاخرين.				
٤١	عندما اريد تنفيذ خططي فانها بحيث ان تتطابق مع الافراد الذين هم اعلى مني.				
٤٢	اشعر ان ما يحدث في حياتي هو غالبا مرتبط بالآخرين.				
	ذ- القوة الذاتية				

٤٣	لدي التصميم على عمل اشياء جديدة.				
٤٤	اشعر بلذة كبيرة في معالجة الحالات الصعبة.				
٤٥	لدي الثقة الكافية بنفسي وبمنظمتي في التقدم بالاسواق.				
٤٦	احاول استغلال فرص التقدم في عمل.				
٤٧	استفيد من حالات الفشل واعتبرها اساس النجاح.				
٤٨	لدي الاصرار على اكتشاف اشياء جديدة ومتميزة.				
	ثالثا:بيئة الريادة				
	أ-المكافآت				
٤٩	لدينا في المنظمة نظام مكافآت فعال.				
٥٠	يعتمد نظام المكافآت على الحوافز المعنوية فقط.				
٥١	يتم توزيع المكافآت في المنظمة بصورة غير فاعلة.				
	ب- المناقشات				
٥٢	تسمح انظمة العمل العمل في منظمتي بالمناقشة بين الادارة العليا والعاملين.				
٥٣	تترد كثيرا في عرض افكارنا امام الادارة العليا.				
٥٤	تعقد جلسات حوار بين الادارة والعاملين لمناقشة مشاكل العمل.				
	ج- دور الادارة العليا				
٥٥	تتفهم الادارة حاجات ودوافع العاملين.				
٥٦	تساند الادارة العليا افكار التطوير التي يتقدم بها				

					العاملون.	
					٥٧ تتشدد الادارة العليا تجاه حالات الفشل في العمل وتمنع تكرارها.	
					د-الثقافة الموجهة نحو الريادة	
					٥٨ يتميز جو العمل بالانفتاح على الافكار الجديدة.	
					٥٩ هناك درجة عالية من الحرية في عرض الافكار الجديدة.	
					٦٠ يرتبط العاملون مع بعضهم البعض بشبكة من التفاعلات الايجابية.	
					ذ- الهيكل التنظيمي	
					٦١ يتم انجاز الاعمال من خلال فرق عمل كثيرة.	
					٦٢ عند تحديد المهمات يتم جمع فريق العمل من اكثر من .	
					٦٣ بإمكان العاملين الاتصال مع زملائهم في الاقسام الاخرى.	
					٦٤ هناك درجة عالية من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	
					٦٥ يشارك العاملون في الاجتماعات ولكن لا يوجد من يسمع الكلام.	
					٦٦ تمنح الادارة العليا الثقة الكاملة بآراء العاملين حول مشاكل العمل ومقترحات التطوير.	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.