

قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة بدراسة تحليلية للمشاريع التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

أ.د. ايثار عبد الهادي ال فيحان*
صادق أمحان راضي**

المستخلص

يعد مفهوم التوجه الريادي أحد مفاهيم بحوث الإدارة الاستراتيجية. على الرغم من هذا ، لا يوجد إجماع حول تعريفه، وأبعاده ومقاييسه ، ما يحد من التقدم في مجال البحث وفهم هذا المفهوم. يهدف هذا البحث إلى قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة في العراق . ويتمثل مجتمع البحث بأصحاب الأعمال الصغيرة التي مولت من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في العراق. اعتمد البحث على عينة عشوائية طبقية وباستخدام بيانات المسح جمعت من 120 العراق للأعمال الصغيرة. ويبين التحليل الوصفي أن التوجه الريادية الأبعاد المختلفة لتحقيق في اتجاه الأعمال الصغيرة بحثها وأوصى بضرورة إدراج أبعاد التوجه الريادية كمعايير لقبول الأعمال الصغيرة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

الكلمات الدالة : التوجه الريادي ، ابعاد التوجه الريادي .

Abstract

Entrepreneurial Orientation is a relevant construct in strategic management research.

Despite this relevance, there is hardly a consensus about its definition, dimensions and measurement, what limits advances in research and understanding of the concept . This research aims at measuring the entrepreneurial Orientation of industrial small business . The population of the research is the owners of small business that founded from Ministry of Labour and Social Affairs in Iraq . The research adopted the stratified random sampling technique and using survey data gathered from 120 small business . Descriptive analysis shows that Entrepreneurial Orientation dimensions Different to achieve in the direction of small business researched and recommended the need to include the dimensions of Entrepreneurial orientation as criteria for acceptance of small business in the Ministry of Labour and Social Affairs.

Key Word : Entrepreneurial Orientation , Entrepreneurial Orientation dimensions .

* جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

** باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/8/14

مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

يحظى موضوع التوجه الريادي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية ، لما له من ارتباط وتأثير معنوي في أداء المشاريع الصغيرة ، لاسيما في بيئة تتسم بالتغير المستمر وقصر دورة حياة المنتج مما جعل التوجه الريادي ركيزه اساسيه للمشاريع الصغيرة التي تريد البقاء والنمو والنجاح . وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم التوجه الريادي ومقاييسه وابعاده ، بين وجهتي نظر اساسيتين ، ترى وجهة النظر الاولى ان التوجه الريادي بنية واحدة تتحقق بتزامن تحقق ابعاد التوجه الريادي ، اي ان المشروع يحقق الإبداع من خلال استباق المنافسين واتخاذ المخاطرة في بيئة تتسم بلاتأكد عالي ، مما نتج عنه اعتماد ثلاثة ابعاد للتوجه الريادي هي الإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة وقيس التوجه الريادي بمقياس (Miller,1983) الذي تتضمن كل فقرة منه الابعاد الثلاثة سوية حتى يكون المشروع ذو توجه ريادي ، فيما ترى وجهة النظر الثانية تباين تحقق ابعاد التوجه الريادي في المشروع ، اذ لا يمثل التوجه الريادي للمشروع ناتج الجمع الخطي لابعاد التوجه الريادي ، وانما يمكن تحقيق مستويات عاليه في احد الابعاد ومستويات متوسطة او منخفضة في الابعاد الاخرى ، وقد اضافت وجهة النظر هذه بعدين آخرين للتوجه الريادي هما الاستقلالية والمغامرة التنافسية ونتاج عنها مقياس (Dess & Lumpkin , 1996) الذي يقيس الابعاد الخمسة للتوجه الريادي (الإبداع الاستباقية واتخاذ المخاطرة والاستقلالية والمغامرة التنافسية) بشكل مستقل عن بعضها البعض .

يقدم البحث الحالي بعدا نظريا لمفهوم التوجه الريادي ومقاييسه وابعاده اضافة لقياس هذه الابعاد في عينه من المشاريع الصناعيه تبلغ (120) مشروع صناعي صغير من المشاريع التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، وقد قسم البحث إلى أربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث فيما قدم المبحث الثاني الاطار النظري للبحث ، في حين عرض المبحث الثالث نتائج واختبار فرضيات البحث ، وجاء المبحث الرابع باستنتاجات البحث وتوصياته .

المبحث الاول

الدراسات السابقة ومنهجية البحث

1. الدراسات السابقة

أ- دراسة (Kroeger, 2007)

العنوان	Firm Performance as A Function of Entrepreneurial orientation and Planning Practices Strategic أداء المنظمة كدالة لممارسات التخطيط الاستراتيجي والتوجه الريادي (أطروحة دكتوراه).
الهدف	الاختبار التجريبي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي متمثل بكثافة التحليل البيئي ومركزية التخطيط ومرونة التخطيط وأبعاد التوجه الريادي متمثلة بالإبداع والمخاطرة والاستباقية وتأثيرها في أداء المنظمات و تأثير البيئة الخارجية متمثلة بالبيئة المضطربة والحركية والهجومية في أداء المنظمات الصغيرة.
المنهج	استخدام نهج الجمع بين التوجه الريادي مع الممارسات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات التي تسعى لتحسين أداها والحصول على ميزة تنافسية باختيار عينة شملت (160) من أصحاب ومديري المنظمات الصغيرة في شمال شرق أوهايو .
أهم الاستنتاجات	تواجه المنظمات الصغيرة تحديات تنافسية متزايدة في البيئة الخارجية الحركية والمضطربة بسبب التغير التقني السريع والمنافسة العالمية والمحلية وقصر دورة حياة المنتج والصناعة لذلك فان معظم المشاريع الجديدة تفشل في الأربع سنوات الأولى أو أقل . يؤثر التوجه الريادي المتمثل بأبعاده الإبداع والمخاطرة والاستباقية إيجابيا في أداء المنظمة وينبغي على مديري الأعمال النظر بجدية لتنفيذ السياسات والإجراءات لتشجيع وتعزيز التوجه الريادي.

ب- دراسة (Fairoz et al., 2010)

العنوان	Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka
الهدف	التوجه الريادي وأداء الأعمال الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا
المنهج	قياس مستويات التوجه الريادي لـ 25 مشروع صناعي صغير ومتوسط في سيرلانكا وتأثير أبعاد التوجه الريادي في أداء الأعمال .
أهم الاستنتاجات	استخدام مقياس (Miller, 1983) لقياس التوجه الريادي بأبعاد الاستباقية والإبداع واتخاذ المخاطرة فيما قيس أداء الأعمال باستخدام مقاييس نمو المبيعات ونمو العاملين . تحقق 52% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة مستويات متوسطة من التوجه الريادي ، كما توجد علاقة ايجابية بين التوجه الريادي وأداء الأعمال.

ج- دراسة (Yoon, 2012)

العنوان	The Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: Evidence from South Korean Start-ups
الهدف	تأثيرات الأداء المستمدة من التوجه الريادي: أدلة من الأعمال الجديدة في كوريا الجنوبية.
المنهج	معرفة هل إن تأثيرات الأداء المستمدة من التوجه الريادي شاملة ؟ والبحث عن تأثير أبعاد التوجه الريادي في مرحلتي البدء والنمو من عمر المشروع .
أهم الاستنتاجات	استخدم طريقة المسح الميداني واختبر عينة قوامها (1499) شركة في كوريا الجنوبية معدل حجم المنظمة 27 عامل كما استخدم مقياس (Covin & Slevin) لعام 1989 والذي يأخذ ثلاثة أبعاد من أبعاد التوجه الريادي هي الإبداع والاستباقية والمخاطرة واعتبرها متغير مستقل أول والمتغير المستقل الثاني هو مراحل نمو المشروع واخذ مرحلتين مرحلة البدء ومرحلة النمو للمشروع والمتغير المعتمد تمثل بزيادة المبيعات والتي تم قياسها باستخدام نمو المبيعات لعامي 2009، 2010 . يوجد تأثير أداء ايجابي لبعدي الإبداع والاستقلالية بدلالة معنوية في مرحلة النمو من عمر المشروع وكان التأثير غير معنوي لبعد المخاطرة في مرحلة نمو المشروع، وقد أثبت البحث بأن تأثيرات الأداء المستمدة من التوجه الريادي تكون اكبر في مرحلة البدء بالمشروع من مرحلة النمو وان الاستباقية تؤثر في مرحلتي عمر المشروع لكن الإبداع يؤثر جدا في مرحلة النمو بينما لا تؤثر اتخاذ المخاطرة على مرحلة النمو . وخلص البحث إلى ان تأثيرات الأداء المستمدة من التوجه الريادي ليست شاملة لكل مراحل عمر المشروع بل متفاوتة .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- يمكن تلخيص المجالات التي استفاد منها هذا البحث من الجهود البحثية السابقة في جوانب عدة وكالاتي :
- أ- الاطلاع على بعض المصادر، والدوريات والبحوث النظرية، والتطبيقية التي تسهل الطريق نحو ترصين الجانب النظري للبحث الحالي.
 - ب- الإسهام في صياغة منهجية البحث وبعض فقراته، بالاستفادة من جميع البحوث السابقة في التأطير النظري للبحث الحالي.
 - ج- الإسهام في توليف وموائمة مجموعة من المقاييس المنفردة لمختلف البحوث، وذلك في اختيار أبعاد ومقياسها وفقرات الاستبانة الخاصة بمتغير أبعاد التوجه الريادي .
 - د- معرفة الأسلوب المستخدم من قبل الباحثين في كيفية إجراء التحليل، والتوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها .

2- منهجية البحث :

أ- مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث بازدياد معدلات فشل المشاريع الصغيره الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، مما يتطلب وضع مقاييس للمشاريع التي يتم قبولها من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والتحقق من مدى تحقيق اصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في العراق للتوجه الريادي .

ب- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى

أولاً : قياس ابعاد التوجه الريادي للمشاريع الصناعية التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .
ثانياً : الاحاطة النظرية بمفهوم وابعاد ومقاييس التوجه الريادي التي لم تحظى بالاهتمام النظري اللازم في البحوث العربية .

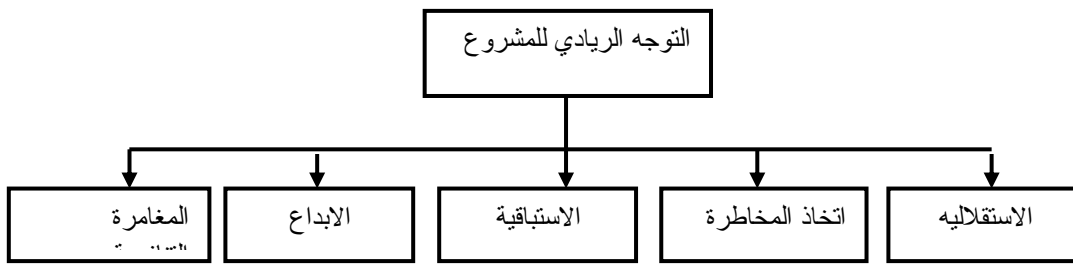
ج- أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من أهمية التوجه الريادي للمشاريع الصغيرة ، لأن التوجه الريادي يحافظ على بقاء ونمو ونجاح المشروع الصغير ، لاسيما في بيئة اعمال كبيئة الأعمال العراقية التي تتسم بالمخاطرة وقصر حياة المنتج .

د- المخطط الفرضي للبحث

يصور الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث :

تمثل الاستقلالية واتخاذ المخاطرة والاستباقية والابداع والمغامرة التنافسية الابعاد التي يتم قياسها لمعرفة مستويات تحقق التوجه الريادي في المشاريع الصناعية عينة البحث .



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثين

هـ- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية :

تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مستويات عالية من التوجه الريادي؟ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مستويات عالية من الإبداع.

ثانياً: تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مستويات عالية من الاستباقية .

ثالثاً: تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مستويات عالية من اتخاذ المخاطرة.

رابعاً: تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مستويات عالية من الاستقلالية .

خامساً: تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مستويات عالية من المغامرة التنافسية .

و- منهج البحث :

أستعمل البحث منهج الاحصاء الوصفي في عرض وتحليل نتائج البحث وأختبار فرضياته .

ز- حدود البحث :

اولاً : الحدود المكانية : شمل البحث عينة من اصحاب المشاريع في محافظة بغداد .

ثانياً : الحدود الزمانية : وتتمثل بالمدة الزمنية لقياس أداء اصحاب المشاريع والتي امتدت من

2013/5/1 إلى 2013/10/1 .

ي. مجتمع وعينة البحث :

اولاً : مجتمع البحث :

تم اختيار مشاريع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لتمثل ميدان البحث لعدة أسباب منها، وجود قاعدة بيانات أولية في الوزارة عن هذه المشاريع وكون الوزارة تمثل المسؤول التنفيذي لدعم تجربة المشاريع الريادية تدريباً وتمويلًا وفق قانون دعم المشاريع الصغيرة المدرة للدخل رقم (10) لسنة 2012، ويتألف مجتمع البحث من أصحاب المشاريع الصناعية الريادية الصغيرة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والممولة بقروض تمنحها الوزارة لأصحاب هذه المشاريع في محافظة بغداد حصراً لكونها تشكل أكبر عدد من المشاريع قياساً بالمحافظات الأخرى . إذ تبلغ نسبة المشاريع فيها (17%) من مجموع مشاريع الوزارة في عموم العراق ، الجدول (1).

جدول (1)

مجتمع البحث

عدد المشاريع الصغيرة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	في عموم العراق	في بغداد	النسبة	عدد المشاريع الصناعية الصغيرة في بغداد	النسبة
92443	15972	17	% 11	1725	% 11

المصدر: استناداً إلى بيانات قسم دعم المشاريع الصغيرة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

ثانياً : عينة البحث :

أ- اختيرت عينة طبقية متساوية من مجتمع البحث ، تضم عينة اصحاب المشاريع ويبلغ عددها (120) صاحب مشروع صناعي وتشكل نسبة (10%) من مجموع المشاريع الصناعية المستمرة في عموم محافظة بغداد التي يبلغ عددها (1210) صاحب مشروع صناعي مستمر وكما يأتي:

أولاً: توزيع بيانات عينة المشاريع حسب الجنس :

أظهرت نتائج الاستبيان الجدول (2) ، ان العينة كانت ذكورية إذ شكلت نسبة الذكور (76%) من العينة بينما شكلت نسبة الإناث (24%) من العينة ، مما يعني اقبال الذكور على البدء بأعمال جديدة بشكل أكبر من الإناث ويؤشر استعدادهم للمجازفة والاقتراض .

جدول (2)

عينة أصحاب المشاريع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	91	% 76
انثى	29	% 24
المجموع	120	% 100

ثانياً- توزيع بيانات العينة حسب العمر:

أظهرت نتائج الاستبيان، جدول (3) ان اغلبيية الذين شملهم الاستبيان كانوا ضمن الفئة العمرية من 21 إلى 30 ثم يليه الفئة العمرية من 31 إلى 40 ثم من 41 إلى 50 واخيراً من اقل من 20 سنة ، وهذا يعني ان الفئة الشابة التي تبحث عن العمل والاقتراض تنحصر بين اعمار 21-30 و31-40 سنة .

جدول (3)

عينة اصحاب المشاريع حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20	4	% 3.3
من 21 إلى 30 سنة	65	% 54.2
من 31 إلى 40 سنة	39	% 32.5
من 41 إلى 50 سنة	12	% 10
من 51 إلى 60 سنة	0	0
أكثر من 61 سنة	0	0
المجموع	120	% 100

ثالثاً : توزيع بيانات عينة المشاريع حسب التحصيل الدراسي:
أظهرت نتائج الاستبيان، جدول (4) ان أغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا من حملة الدبلوم ثم يليه حملة الاعدادية ثم البكالوريوس واخيرا الدبلوم العالي ، وهذا يعني ان حملة الدبلوم بعد الاعدادية تحديدا خريجوا المعاهد هم اكثر الفئات الذين يسعون للاقتراض والبدء بأعمال جديدة .

جدول (4)

عينة أصحاب المشاريع حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
أعدادية	39	32.5 %
دبلوم	50	41.7 %
بكالوريوس	30	25 %
دبلوم عالي	1	0.8 %
ماجستير	0	0
دكتوراه	0	0
المجموع	120	100 %

رابعاً : توزيع بيانات أفراد عينة المشاريع حسب سنوات الخبرة :
أظهرت نتائج الاستبيان ، جدول (5) ان اكثر الفئات التي تبدأ بأعمال جديدة هي التي تمتلك خبرة من 10-5 سنوات فيما تساوت نسبة ذوي الخبرة للفئتين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات في الاقتراض والبدء بالأعمال الجديدة .

جدول (5)

عينة أصحاب المشاريع حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	35	29.4
10-5 سنوات	49	41.2
10 سنوات فأكثر	35	29.4
المجموع	120	100 %

خ. أدوات التحليل الإحصائي :

- تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية لتحليل واختبار فرضيات البحث الحالي وكالاتي:
- الوسط الحسابي : لمعرفة الاوساط الحسابية لدرجة ريادية الافراد المبحوثين .
 - الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم درجة ريادية الفرد عن أوساطها الحسابية.
 - اختبار النسبة التائية .
 - استخدام برنامج (SPSS) .

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

1. مفهوم التوجه الريادي Orientation Entrepreneurial

تمتد جذور مفهوم التوجه الريادي إلى أعمال (Mintzberg, 1973) و (Khandwalla, 1977) اللذان وجدا بأن المنظمات الريادية تتجه لاتخاذ المخاطرة بشكل أكبر من الأنواع الأخرى للمنظمات وتكون سباقة في البحث عن الفرص للأعمال الجديدة (George, 2011: 1293) ويكرر (Drucker, 1985) القول دائما بأن منظمات اليوم لن تكون قادرة على البقاء في هذه الحقبة من التدمير الخلاق (Creative Destruction) كما لا يمكن للاقتصاد المدفوع بتقانة المعلومات والاتصالات السير بدون محركات ريادية (Entrepreneurship Drivers)، إذ ينبغي أن يتأكد أصحاب المشاريع الرياديين من أنهم يتصرفون كقادة استراتيجيين كفويين، لذلك سيقود تبني التوجه الريادي في المنظمات إلى البقاء والاستدامة. وينبغي أن تكون الريادية خيارا إلزاميا للمنظمات التي تريد الاعتماد على ذاتها، وفريقها ومنظمتها ككل (Awang, 2010: 131). لذا أصبح التوجه الريادي موضع التركيز الرئيس لأدبيات الريادية لأكثر من (30) عاما من البحث (Covin & Wales, 2012: 678).

وقد تلقى قدرا كبيرا من الاهتمام النظري والتجريبي وأجري أكثر من (100) بحث بشأن الموضوع، مما أدى إلى قبول واسع للمعنى المفاهيمي وأهميته (Rauch et al., 2009: 762). كما يعد التوجه الريادي عامل حاسم لاسيما للمشاريع الجديدة ذات النمو السريع (Yoon, 2012: 248). يمثل التوجه الريادي المفهوم الأساسي في معرفة كيف المنظمة للانشطة الريادية أو عدم تكييفها (Franco & Heiko, 2013: 683). ويشير التوجه الريادي إلى السلوك الذي يؤثر في عملية وأنماط صنع القرار وممارسات إدارة المشروع والأفراد التي تقود لأداء متفوق للمنظمة (Awang et al., 2010: 131)، وإلى ممارسات اتخاذ الإستراتيجية التي تستخدمها الأعمال في معرفة الفرص وانطلاق مشاريع جديدة، كما أنه يمثل صيغة فكرية ووجهة نظر باتجاه الريادية ينعكس على عملية استمرار المشروع وثقافته (Dess et al., 2007: 445).

ويمثل التوجه الريادي السياسات والممارسات التي توفر قواعد للأنشطة والقرارات الريادية ويمكن النظر إليه على أنه عملية صنع القرار الاستراتيجي التي يستخدمها صانعوا القرار الرئيسيين بهدف سن الغرض التنظيمي للمنظمة والحفاظ على رؤيتها وخلق ميزة تنافسية (Rauch et al., 2009: 793)، يقدم جدول (6) عرضا لبعض اسهامات الباحثين في هذا المفهوم.

جدول (6)

مفهوم التوجه الريادي

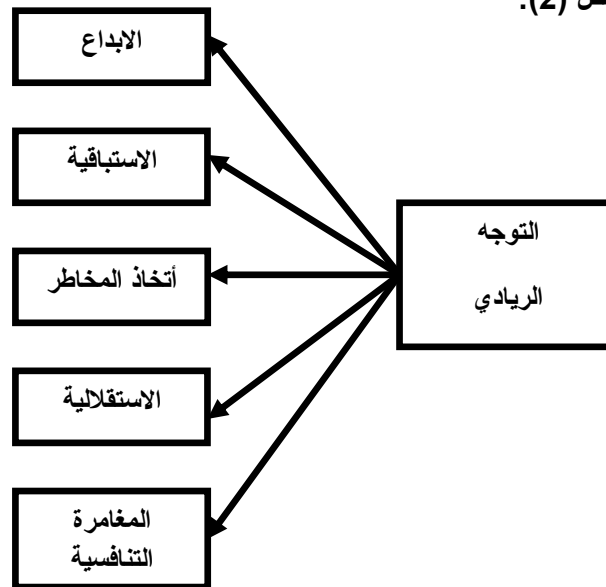
ت	الباحث	المفهوم
1	(Mintzberg, 1973: 45)	طريقة في الأداء الريادي واتخاذ إستراتيجية فاعلة من خلال البحث النشط عن الجديد والاندفاع الدراماتيكي نحو مواجهة التاكيد.
2	(Kandwalla, 1977: 25)	نمط إدارة يتصف بالمجازفة والمخاطرة واتخاذ القرار الهجومي
3	(Miller & Friesen, 1982: 5)	نموذج ريادي يطبق الإبداع بشكل مجازف ومنهجي بينما يتخذ المخاطر الجديدة بالاهتمام في استراتيجيات السوق والمنتج
4	(Merz & Sauber, 1995: 554)	درجة المشروع من الاستباقية في اختيار وحدة المنتج – السوق ورغبتها في الإبداع وخلق عروض جديدة.
5	(Zahra & Neubaum, 1998: 124)	المجموع الكلي من الإبداع الجذري للمنظمة والنشاط الاستباقي وأنشطة اتخاذ المخاطر التي تظهر في دعم المشاريع ذات النتائج غير المؤكدة.
6	(Voss & Moorman, 2005: 1134)	ميل على مستوى المنظمة للعمل في سلوكيات تعكس اتخاذ المخاطرة والإبداع والاستباقية والاستقلالية والمغامرة التنافسية التي تؤدي إلى تغير في المنظمة أو سوقها.
7	(Covin et al., 2006: 57)	مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة ويشجع الاندفاع نحو تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية، وهو مرتبط لنجاح الريادية.
8	(Avlontitis & Salavou, 2007: 57 6)	يشكل ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية من خلال الشروع بمبادرات استباقية وهجومية لتغيير مشهد الميزة التنافسية.
9	(Cools & Broeck, 2007: 27)	إستراتيجية الإدارة العليا فيما يتعلق بالإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطر.
10	(Pearce et al., 2010: 219)	يؤلف من مجموعة من السلوكيات المختلفة والمرتبطة والتي لها سمات من الإبداع والاستباقية والمغامرة التنافسية واتخاذ المخاطر والاستقلالية.

المصدر: اعتمادا على المصادر الواردة في الجدول.

يتضح من الجدول (6) تناول التوجه الريادي في الأبحاث السابقة بمجموعة متنوعة من التعاريف مثل تعريف التوجه الريادي كطريقة في الاداء الريادي ونمط ادارة ونموذج ريادي وميل على مستوى المنظمة واستراتيجية للادارة العليا وتذكر بعض التعاريف ثلاثة ابعاد للتوجه الريادي (الابداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة) فيما تضيف تعاريف اخرى بعدين آخرين للابعاد الثلاثة المذكورة هما (الاستقلالية والمغامرة التنافسية).

يتفق البحث الحالي مع تعريف (Voss & Moorman, 2005: 1134) بأن التوجه الريادي (ميل على مستوى المنظمة للعمل في سلوكيات تعكس اتخاذ المخاطرة والابداع والاستباقية والاستقلالية والمغامرة التنافسية التي تؤدي إلى تغير في المنظمة أو سوقها) لأنه شامل لجميع ابعاد التوجه الريادي الخمسة (الاستقلالية والابداع واتخاذ المخاطرة والاستباقية والمغامرة التنافسية) .

2. أبعاد التوجه الريادي The Dimensions Of Entrepreneurial Orientation
يمكن للمشروع الاستفادة من اعتماد التوجه الريادي في بيئة تتسم بالتغير السريع وقصر دورة حياة المنتج ونماذج الأعمال، وأرباح مستقبلية غير مؤكدة والحاجة للبحث عن فرص جديدة باستمرار (Rauch et al;2009: 764) وتخترق أنماط اتخاذ القرار وممارسات أفراد المشروع خمسة أبعاد للتوجه الريادي، تتمثل بالاستقلالية والابداع والاستباقية واتخاذ المخاطر والمغامرة التنافسية وتعمل تلك العوامل سوية على تقرير الأداء الريادي (Dess et al.,2007:454).
الآتي إيجازا لكل منها، الشكل (2):



شكل (2)

أبعاد التوجه الريادي

Source: Lumpkin, G.T. and Dess, Gregory.G., 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, Academy of Management Review, No. 1. 135-172.

أ- الإبداع : يطلق على جهد ادارة المشروع للحصول على فرص وإدخال الحداثة والتقانة في عمليات صنع القرار في مجال البحث والتطوير لمنتج جديد والدخول في سوق جديد، لذا تشدد المنظمات الريادية على الأساليب الجديدة وتوظف الأفراد الماهرين . ويقصد بالإبداع كيفية استثمار الابتكارات في التقنية والهندسة (البحث في المنتجات الجديدة والعمليات) ومنتجات السوق (أبحاث السوق، وتصميم المنتجات، والابتكار في الإعلان والترويج) والإدارة (النظم الإدارية الجديدة، وتقانات التحكم والهيكل التنظيمي الجديد) لتحقيق الميزة التنافسية (Awang,2010:138). كما يعني انفتاح المشروع على الأفكار الجديدة والتجريب، فضلا عن العمليات الإبداعية التي تهدف إلى تطوير المنتجات الجديدة أو تقانة العمليات (Gawel,2012 :7) .

ب- الاستباقية: يستند بقاء المنظمات على حقيقة اعتمادها أو عدم اعتمادها على توظيف الاستباقية بدلا من الداروينية (التكيف مع ما هو موجود) لمعالجة الاضطرابات في بيئات التشغيل الخاصة بها. فالتكنولوجيا المتغيرة بسرعة، وطلبات المستهلكين، والقيم المجتمعية تجبر المنظمات أن تكون مركزة

على أستغلال الفرص بدلا من أعتماها على الموارد وتحركها وفقا لذلك (Elizabeth & Tomislav, 2004: 12).

تشير الاستباقية إلى جهد إدارة المشروع في استخدام التقنية الجديدة، وبيع السلع أو تقديم خدمة جديدة في السوق قبل الآخرين، وتشمل استثمار الفرص غير المطروحة والتركيز على منتج جديد أو تطويره، وتتنافس المنظمات الاستباقية في استثمار امكاناتها لتتناسب مع الاحتياجات المستقبلية للزبائن والتغيرات المتوقعة في الطلب أو المشاكل الناشئة التي تؤدي إلى فرص في المشاريع الجديدة . كما يعد التهافت على دخول سوق جديد وإنشاء هوية للعلامة التجارية وتنفيذ تقانات إدارية جديدة أو اعتماد التقنية الحديثة لتشغيلها في الصناعة أول ميزة محركة في تفسير الاستباقية عند المنظمات (Awang, 2010: 131) . كما تمثل الاستباقية الرغبة باغتنام الفرص من خلال البحث والتحليل والتنبؤ باتجاهات السوق ومحاولة القيادة أكثر من المنافسين (Franco & Heiko, 2013: 683).

ج- اتخاذ المخاطرة : تدير المنظمات الريادية المخاطر بنجاح من خلال تخصيص كميات صغيرة من الموارد لمشاريع جديدة بطريقة تدريجية، وهذا يكفل لها قدرا أكبر من المرونة للاستجابة للتحديات والفرص غير المتوقعة . ويتخصص الموارد على مراحل بدلا من تخصيصها جميعها مرة واحدة، يمكن إدارة وتقييم إمكانية نجاح المشروع في الخطوات الرئيسية في عملية التنمية، وجذب الموارد من مصادر أخرى لتوزيع المخاطر، لتحقيق أقصى قدر من العائدات وكذلك تقليل المخاطر. ويدعم هذا النهج النمو السريع في بيئة تتسم بالتغير. كما انه يقدم أيضا إمكانية علاج المشاريع المتوقفة ، والبدائيات الخاطئة، والأهداف غير المتحققة وفرص التعلم بدلا من الفشل التام، وهو أمر ضروري للحفاظ على الإبداع والابتكار، والسلامة المالية (Elizabeth & Tomislav, 2004: 13).

يطلق اتخاذ المخاطر على التزام إدارة المشروع في الدخول في أعمال ذات كلفة مرتفعة واتخاذ الإجراءات الجريئة والفورية للحد من الخسائر. كما أنها تنطوي أيضا على كمية كبيرة من الاستثمار في التقنية الجديدة وبيع المنتجات الجديدة أو تسويقها في سوق جديد. يمثل التوجه نحو المخاطرة في أن المنظمات تتركب زمام المخاطر للحصول على عوائد مالية عالية من خلال دخولها في مستويات عالية من الديون، والالتزام بكمية كبيرة من موارد المنظمات ، وإدخال منتج جديد إلى أسواق جديدة ، والاستثمار في التقانات والفرص غير المستكشفة (Awang, 2010: 131) ويمكن التمييز بين السلوكيات الريادية وغير الريادية من خلال خصائص اتخاذ المخاطرة من قبل الأفراد والمنظمات (Aktan & Bulut, 2008: 72).

د- الاستقلالية: تطلق على جهد إدارة المشروع في تشجيع الأفراد للمشاركة في تخطيط المشروع، إذ يكون لهم مطلق الحرية في اتخاذ القرارات بشأن فكرة جديدة دون الرجوع إلى السلطات الأعلى . كما تعني أيضا تشجيع الأفراد على تنفيذ الأفكار الجديدة وإن تطلب ذلك كسرا لقواعد أو لوائح المشروع . إذ يشكل توليد فكرة جديدة أهمية قصوى في المشروع ، لذا يحظى الجميع بموضع ترحيب للمساهمة في ذلك ، أي إن إدارة المشروع يتسامح بقواعد العمل والإجراءات لإشراك الأفراد في تطوير الأفكار الجديدة (Awang, 2010: 131) .

هـ- المغامرة التنافسية: تطلق على جهد إدارة المشروع في التفوق على المنافسين من خلال الاستفادة من الاستراتيجيات غير الاعتيادية. كما تشمل قدرا كبيرا من الاستثمار في استراتيجيات التسويق للتعامل مع ميول واتجاهات الصناعة التي تهدد بقاءها أو موقف السوق منها. وتشير أيضا بأن يكون المشروع الرائد في السوق باعتماد مبدأ إستراتيجية (الأول في السوق). وتكون المنظمات ذات التوجه الهجومي على استعداد لمواجهة المنافسين من خلال تخفيض الأسعار والتضحية بالأرباح من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق ويمكنها الاستفادة من بعدي الإبداع والاستباقية في هذا المجال.

3. مقاييس التوجه الريادي

تستند مساهمات الباحثين في ما يخص قياس مستوى التوجه الريادي على مقياس Miller, 1983، الذي حدد بنية التوجه الريادي بالأرتباط المتزامن للإبداع، واتخاذ المخاطرة، والاستباقية (Covin & Wales, 2011: 681). وقد طور مقياس (Miller, 1983) فيما بعد من الباحثين (Covin & Slevin, 1989)، وقد أدى تطوير مقياس التوجه الريادي إلى فك العلاقة السببية المعقدة بين التوجه الريادي والأداء (Andersen, 2010: 309) . وقد عرف كل من (Covin & Slevin, 1989) بنية التوجه الريادي (توجه ريادي أساسي ذات بعد واحد استراتيجي)، ويتفق مقياسهم مع هذا التعريف . وفي وقت لاحق اقترح (Dess & Lumpkin, 1996) توجهها ريادية بخمسة أبعاد تشمل المغامرة التنافسية والاستقلالية إضافة للأبعاد السابقة (Awang, 2010: 131) . وأشار كلا من (Dess & Lumpkin, 1996) إلى أن التوجه الريادي لا يتطلب تركيز المنظمة الريادية

على بعدا معيناً أو مجموعة من الأبعاد الخمسة التي يفترض أنها تمثل جوهر التوجه الريادي (Covin & Wales, 2011: 681).

ويرى (Dess & Lumpkin, 1996) أن أبعاد التوجه الريادي قد تختلف بشكل مستقل عن بعضها البعض في سياق معين فالتوجه الريادي لم يعرف أبداً على أنه ناتج الجمع الخطي لقياس الأفرع التابعة له من الأبعاد الخمسة أو أنه يحدد من المزيج الناتج من قياسات هذه الأبعاد الخطية الفرعية. ويمكن توضيح مقاييس التوجه الريادي وكما يأتي (Covin & Wales, 2011: 683):

(1) مقياس (Miller, 1983) لقياس التوجه الريادي مصمم على شكل استبانة وفق مقياس ليكرت السباعي، (1) يمثل غير موافق بشدة و (7) يمثل موافق بشدة، وتشمل كل فقرة من فقرات الاستبانة على سؤال يشمل جميع الأبعاد الثلاثة للإبداع واتخاذ المخاطرة والاستباقية.

(2) مقياس (Covin & Slevin, 1989) لقياس التوجه الريادي، مصمم أيضاً على شكل استبانة وفق مقياس ليكرت السباعي، إلا أنه يتناول كل بعد من الأبعاد الثلاثة للإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة بمجموعة من الأسئلة الفرعية المتقابلة وتحدد درجة كل سؤال من (1-7) درجة.

(3) يشتمل مقياس (Dess & Lumpkin, 1996) على خمسة أبعاد للتوجه الريادي هي الإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة والمغامرة التنافسية والاستقلالية، مصمم على شكل استبانة بواقع (18) فقرة موزعة على (3) فقرات لكل بعد من الأبعاد الخمسة باستثناء بعد الاستقلالية (6) فقرات.

4. علاقة أبعاد التوجه الريادي بأداء المنظمة الريادية

The relationship Between Entrepreneurial Orientation with Entrepreneurial Organization Performance

يمكن أن يسهم مستوى عال من التوجه الريادي في بيئة تتسم بلا تأكد عالي في رفع مستويات أداء المنظمات، إذ تؤثر العوامل الخارجية في أداء المنظمات وبقائها ونموها. فالمنظمات ليس لديها متسع من الوقت، لإتباع إستراتيجية المحافظة على الموقف أو إستراتيجية ننتظر ونرى، وعلى المنظمات التغيير والتكيف، لذا يكون التوجه الريادي جزءاً لا يتجزأ من أجل النمو الناجح للمنظمات وأحد المقومات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية (Kroeger, 2007: 108).

وقد اختلفت آراء الباحثين بشأن تحديد العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وأداء المنظمة إذ وجد (Fairoz et al, 2010: 40) أن للتوجه الريادي تأثير إيجابي في أداء المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة متمثلاً بنمو الأفراد والمبيعات والربحية والحصة السوقية ورضا مالك المنظمة ويختلف هذا التأثير من بعد لآخر من أبعاد التوجه الريادي، إذ يؤثر بعد الإبداع بشكل أكبر من بعدي المخاطرة والاستباقية، فيما أثبت (Hameed & Ali, 2011: 112) وجود تأثير إيجابي لبعدين من أبعاد التوجه الريادي في الأداء المالي للمنظمة هما الإبداع والمخاطرة. بينما وجد (Kreiser et al, 2013: 286) اختلاف في علاقة أبعاد التوجه الريادي الثلاث للإبداع والاستباقية والمخاطرة مع الأداء إذ إن العلاقة إيجابية بين بعدي الإبداع والاستباقية والأداء لكنها سلبية بين اتخاذ المخاطرة والأداء. وفي بحث أجري على المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن مستويات عالية من الاستقلالية والاستباقية فيما مستويات متوسطة للإبداع والمخاطرة وانخفاض بمستوى المغامرة التنافسية في أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية (Vora & Polley, 2012: 352).

يعتمد تفسير العلاقة بين التوجه الريادي والأداء على المقاييس المستعملة في قياس الأداء، فهناك تنوع عالي في مقاييس الأداء التي تقسم إلى مقاييس مالية ومقاييس غير مالية. تشمل المقاييس المالية نمو المبيعات والعائد على الاستثمار وتصنف إلى مقاييس النمو ومقاييس الربحية، إذ تقيس الأولى الأداء طويل الأجل فيما تقيس الثانية الأداء قصير الأجل، في حين تقيس المقاييس غير المالية الرضا وتقييمات نجاح مالكي/ مديري الأعمال وقد أظهرت البحوث تأثيراً مباشراً منخفضاً للتوجه الريادي في المؤشرات غير المالية (Rauch et al, 2009: 765). كما يمكن تفسير العلاقات المختلفة بين أبعاد التوجه الريادي والأداء بتطبيق هذه البحوث في دول مختلفة، إضافة لاستعمال الباحثين مقاييس أداء متنوعة فانعكاس أبعاد التوجه الريادي في مقاييس أداء محددة بشكل أكبر، يجعل من تلك المقاييس أكثر دلالة على الأداء الريادي من غيرها لذلك يؤثر اختيار مقاييس الأداء في تفسير العلاقة بين التوجه الريادي والأداء. وقد تم حصر العديد من المقاييس المستعملة لقياس أداء المنظمات الريادية الصغيرة و أبعاد التوجه الريادي لعدد من الباحثين، الجدول (7).

جدول (7)
أبعاد التوجه الريادي على وفق مجموعة من الباحثين

ت	اسماء الباحثين	الإبداع	الاستباقية	اتخاذ المخاطرة	الاستقلالية	المغامرة التنافسية
1	(Miller,1983)	✓	✓	✓		
2	(Covin & Slevin ,1989)	✓	✓	✓		
3	(Dess et al,1996)	✓	✓	✓	✓	✓
4	(Kroeger, 2007)	✓	✓	✓		
5	(Sharma,2008)	✓	✓	✓		
6	(Andersen,2010)	✓	✓	✓		
7	(Yoon,2012)	✓	✓	✓	✓	✓
8	(Vora & Polley,2012)	✓	✓	✓	✓	✓
9	(Kreiser et al, 2013)	✓	✓	✓	✓	✓
التكرار		9	9	9	4	4

المصدر: اعتمادا على المصادر الواردة فيه .

يتبين من الجدول (7) إجماع الباحثين على ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي هي الإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة، فيما يضيف آخرون بعدي الاستقلالية والمغامرة التنافسية وقد تم اعتماد أبعاد التوجه الريادي الخمسة في البحث الحالي متمثلة بالإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة والاستقلالية والمغامرة التنافسية . ويمكن بيان العلاقة لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي الخمسة (الإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة والاستقلالية والمغامرة التنافسية) مع أداء المنظمة الريادية وكما يأتي:

أ- الإبداع وأداء المنظمة:

توضحت العلاقة بين الإبداع أداء المنظمة الريادية من العمل الذي قام به (Schumpeter ,1939) الذي حدد خمسة مصادر أساسية للتدمير الخلاق وكما يأتي (Deankins&Freel,2012:190):

- تقديم سلع جديدة أو تحسين جودة السلع الموجودة .
- تقديم طرائق إنتاج جديدة .
- فتح سوق جديد .
- الحصول على مصدر تجهيز جديد للمواد الأولية أو النصف مصنعة .
- تكوين نوع جديد من المنظمات .

يعد دور الإبداع مهم في المنظمات الريادية ، إذ يظهر هذا الدور في تسهيل النمو وعرض المنتجات الجديدة وإمكانية تعزيز الأرباح وتعزيز قيمة المنظمة في السوق ، ويسهل الإبداع كذلك قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة للتكيف مع التغير في ظروف السوق من خلال تقديم منتجات جديدة (Kreiser et al.,2012:276).

يمكن أن يحقق الإبداع العديد من المزايا للأعمال الصغيرة وكما يأتي

(Deankins&Freel,2012:2002):

- الإدارة: التخلي عن البيروقراطية وقبول المخاطرة وإدارة ريادية وسرعة في اتخاذ القرارات.
- التسويق: القرب من الأسواق وضمان ردة فعل سريعة لاحتياجات السوق .
- الاتصالات: اتصالات داخلية كفوءة وغير رسمية تسهل حل المشاكل .
- التمويل: تهتم المنظمات الصغيرة بكفاءة البحث والتطوير بشكل كبير لأنه يجعلها تعتمد على إمكانياتها ويقلل الكلف.
- النمو: إمكانية النمو من خلال إتباع إستراتيجيات مختلفة أو التركيز على جزء محدد من السوق.
- التشريعات: تطبيق بعض التشريعات بشكل أقل على الأعمال الصغيرة .
- التعاون: تجذب المرونة والسرعة باتخاذ القرارات شركاء أكثر .
- التنظيم: إجراءات أقل روتينية .
- الموارد البشرية: هيكل إداري منبسط ومالك المنظمة فرد محلي .

- ب- الاستباقية وأداء المنظمة: تتبع المنظمات الصغيرة والمتوسطة السلوكيات الاستباقية للموضوع في موقف أفضل ضمن صناعتها، من خلال تحديد ظروف السوق المتغيرة والتي لا يستطيع المنافسون معرفتها أو استثمارها، لذلك تكون المنظمات التي تقدم مستويات عالية من الاستباقية ذات موقف أفضل وتمسك بقواعد اللعبة باضفاء ميزة تنافسية على صناعتها. وقادرة كذلك على خلق فرص جديدة من خلال البحث الفاعل لإعادة تحديد أسواقها بالاستفادة من زيادة مستويات الطلب وولاء الزبون لتحقيق ربحية كبيرة (Kreiser et al.,2012:277).
- وتوجد طريقتان من أجل تعزيز المنظمة لموقفها التنافسي باتباع مستويات عالية من الاستباقية (Dess et al.,2007: 459):
- تقديم منتجات جديدة أو قدرات تقانية في طليعة المنافسين .
 - السعي باستمرار للحصول على عروض منتجات جديدة من المجهزين .
- ج- اتخاذ المخاطرة وأداء المنظمة: يؤثر ادراك المخاطر تأثيراً معنوياً في عملية البدء بمشروع جديد (Hormiga & Cruz , 2012: 1) . وتواجه المنظمات ورياديتها ثلاث أنواع من المخاطر (Dess et al.,2007: 462):
- اولاً: مخاطرة الأعمال: تتطلب الدخول بأعمال غير مالوفة بدون معرفة احتمالية النجاح . يرتبط هذا النوع من المخاطرة بالدخول لاسواق جديدة أو الالتزام بتقانات غير مجربة سابقاً .
- ثانياً: المخاطرة المالية: تتطلب اقتراض المنظمة لأموال كبيرة أو الالتزام بجزء كبير من مواردها في سبيل النمو . وتستعمل المخاطرة في هذا السياق لتشير أيضاً إلى المبادلة بين العائد والمخاطرة المعروفة في التحليل المالي .
- ثالثاً: المخاطرة الشخصية: تشير إلى المخاطرة التي يتحملها التنفيذيون عند قيامهم بتفضيل المسار الاستراتيجي للنشاط ، فيؤثرون في المسار الكلي للمنظمة وفي مساراتهم الوظيفية أيضاً .
- د- المغامرة التنافسية وأداء المنظمة: غالباً ما تحقق جهود الموقف الهجومي عند عرض المنتجات الجديدة أداء قوي للمنظمات (Rauch et al;2009: 764) ويمكن ان تعزز المنظمة موقفها التنافسي من خلال المغامرة التنافسية باتباع طريقتين (Dess et al.,2007:460):
- الدخول إلى الاسواق بأسعار منخفضة .
 - تقليد ممارسات وتقانات الأعمال للمنافسين الناجحين .
- هـ- الاستقلالية وأداء المنظمة: تمكن الاستقلالية الأفراد العاملين من الوصول إلى الرؤية الريادية وتمنحهم القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها، بسبب امكانية خروجهم عن قواعد المنظمة واستراتيجياته (Dess et al.,2007:454) .

المبحث الثالث

عرض وتحليل النتائج وإخبار الفرضيات

عرض النتائج وتحليلها :

يتناول هذا المحور تحليل وتفسير نتائج استمارة الاستبانة، والنتيجة من استعمال مقياس (ليكرت الخماسي)، الذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة. وتحليل الاستجابات باستخدام التحليلات الاحصائية لفقرات المحاور الرئيسية والمتمثلة بأبعاد التوجه الريادي الإبداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة والاستقلالية والمغامرة التنافسية باستخدام برنامج (SPSS). ومن خلال مقارنة نسب توزيع اجابات أفراد العينة البالغة 120 صاحب مشروع لكل فقرة من فقرات الجدول وكما يأتي:

أ.الإبداع :

تدور فقرات هذا المتغير (والمعبر عنها بالاسئلة من (1-7) عن جهود ادارة المشروع للحصول على فرص وإدخال الحداثة والتقانة في العمليات وتطوير منتجات جديدة والدخول في سوق جديد . وقد سجلت الفقرة (3) والمتمثلة بـ (تقدم ادارة المشروع حلولاً خلاقة للمشاكل التي تواجهه) أعلى متوسطاً حسابياً مقداره (3.66) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، ويؤكد صدق العبارة بان ادارة المشروع اجتازت المشاكل التي تواجه المشروع التي تؤثر في استمرار المشروع بالعمل، وقد كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بمقدار (0.9) (24.6) وعلى التوالي مما يعكس تجانس لابس به في الاجابات، بينما سجلت الفقرة (1) والتي تتمثل بـ ((تبذل إدارة المشروع جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة)) أقل وسط حسابي مقداره (3.28) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وباتسجام لابس به في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.81) (24.7) على التوالي . مما يؤكد ان ادارة المشروع

تهتم بخلق الفرص الجديدة بشكل أقل من اهتمامها باكتشاف الفرص الموجودة وهذا ما تؤكد إجابة الفقرة (2) التي تنص على (تبذل إدارة المشروع جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة) التي حققت وسط حسابي مقداره (3.63) وبانسجام لا بأس به في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.85) (23.4) على التوالي ، الجدول (8) .

الجدول (8)

المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات أصحاب المشاريع (متغير الإبداع)

ادوات إحصائية			مقياس										الفقرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24.7	0.81	3.28	1	1	15	18	4	53	35	42	5	6	س1: تبذل إدارة المشروع جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة .
23.4	0.85	3.63	2	2	6	7	34	41	45	54	13	16	س2: تبذل إدارة المشروع جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة.
24.6	0.90	3.66	0	0	11	13	31	37	40	48	18	22	س3: تقدم ادارة المشروع حلولاً خلاقة للمشاكل التي تواجهه.
23.5	0.83	3.53	0	0	10	12	38	46	40	48	12	14	س4: تستخدم ادارة المشروع طريقه جديدة بالإنتاج .
24	0.86	3.58	1	1	11	13	29	35	48	58	11	13	س5: تركز ادارة المشروع على العمليات والسلع الجديدة .
27.7	1.00	3.61	2	2	17	20	25	31	35	42	21	25	س6: ازدادت انواع المنتجات المعروضة خلال السنتين الماضيتين .
29	0.99	3.41	3	4	15	19	30	35	41	50	10	13	س7: هناك علاقة قوية بين عدد الافكار الجديدة المتولدة في المشروع مع عدد الافكار المنفذه بشكل ناجح .
25.3	0.89	3.52											الإجمالي للمتغير الإبداع

أظهرت نتائج الفقرات السابقة وسطاً حسابياً عاماً بمقدار (3.52) للمتغير الفرعي وهو أعلى من الوسط المعياري، وانحرافاً معيارياً ومعامل الاختلاف بمقدار (0.89) (25.3) على التوالي وهذا ما يشير إلى ميل إدارات المشاريع إلى تحقيق بعد الإبداع في مشاريعهم .

ب. الاستباقية:

تدور فقرات هذا المتغير (والمعبر عنها بالاسئلة من (8-12) على الرغبة باغتنام الفرص من خلال البحث والتحليل والتنبؤ باتجاهات السوق ومحاولة القيادة أكثر من المنافسين. ويوضح الجدول (9) نتائج فقرات هذا المتغير، إذ سجلت الفقرة (9) والمتمثلة بـ ((تعمل إدارة المشروع على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية)) أعلى متوسطاً حسابياً مقداره (3.68)، وبانحراف معياري ومعامل الاختلاف بمقدار (0.92) (25) على التوالي مما يعكس تشتت في إجابات الأفراد المبحوثين، بينما سجلت الفقرة (8) والمتمثلة بـ ((يتم العمل على الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها)) أقل وسطاً حسابياً مقداره (3.57) وهو يؤكد ثبات وصدق العبارة، وكانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.94) (26.33) على التوالي ويعكس تشتت في إجابات الأفراد المبحوثين. مما يدل على توجه إدارات المشاريع عينة البحث للميل نحو الاهتمام برغبات واحتياجات الزبائن بشكل أكبر من ميلها نحو الدخول إلى أسواق جديدة واستباق المنافسين فيها.

الجدول (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات أصحاب المشاريع (متغير الاستباقية)

أدوات إحصائية			مقياس										الفقرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26.3	0.94	3.57	1	1	14	17	28	33	42	51	15	18	8: يتم العمل على الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها.
25	0.92	3.68	0	0	13	15	26	31	43	52	18	22	9: تعمل إدارة المشروع على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .
22.9	0.84	3.66	1	1	6	7	35	42	43	52	15	18	10: تسعى إدارة المشروع باستمرار لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها .
27.14	0.98	3.61	3	3	12	14	25	30	44	53	17	20	11: تراقب إدارة المشروع باستمرار اتجاهات السوق .
28.14	1.03	3.66	2	2	14	17	23	29	38	46	23	27	12: تقدم إدارة المشروع المنتجات الجديدة قبل المنافسين
25.9	0.94	3.63											الإجمالي للمتغير الاستباقية

وقد أفرزت اجابات الأفراد على فقرات متغير الاستباقية وسطا حسابيا عاما بمقدار (3.63) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري، بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.94) (25.9) على التوالي، والتي تشير إلى ان الأفراد يميلون لأغتنام الفرص والتنبؤ باحتياجات الزبائن قبل المنافسين.

ج- اتخاذ المخاطرة:

تدور فقرات هذا المتغير (والمعبر عنها بالأسئلة من (13-17) بشأن التزام إدارة المشروع في الدخول في أعمال ذات كلفة مرتفعة واتخاذ الإجراءات الجريئة والفورية للحد من الخسائر. تظهر نتائج فقرات هذا المتغير في الجدول (10)، إذ سجلت الفقرة (13) المتمثلة بـ ((تراعي ادارة المشروع وضع احتمالات الفشل بدرجة متساوية مع احتمالات النجاح عند إقامة المشروع)) اعلى متوسط حسابي مقداره (3.77) وهو يؤكد صدق وثبات الفقرة بشأن إقامة المشروع في بيئة الأعمال العراقية التي تتسم بالمخاطرة، وبانحراف ومعامل اختلاف مقداره (0.86)(22.8) على التوالي ويشير إلى تجانس لاياس به في إجابات الأفراد المبحوثين، إذ اجاب (23) فردا بـ (اتفق بشدة) بنسبة (19%) و (56) فردا بـ (اتفق) بنسبة (47%)، فيما سجلت الفقرة (16) المتمثل بـ ((يقوم أصحاب المشروع بتحمل المخاطرة غالبا لعمل مايروونه جيدا بحسب توقعاتهم)) اقل وسطا حسابيا بمقدار (3.26) الا انه اعلى من المتوسط الحسابي المعياري البالغ (3)، بانحراف معياري ومعامل اختلاف مقداره (1.15) (35.27) على التوالي ويعكس تشتت كبير في الاجابات، وتؤشر الاجابات بأن هناك رغبة باتخاذ المخاطرة عند اقامة المشروع حتى عند تساوي احتمالات النجاح والفشل، فيما يكون تحمل المخاطرة اقل حين يتعلق الامر بأجراءات العمل بعد بدء المشروع .

الجدول (10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات أصحاب المشاريع (متغير اتخاذ المخاطرة)

ادوات احصائية			مقياس										الفقرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22.8	0.86	3.77	0.00	0.00	8	10	26	31	47	56	19	23	س13: تراعي ادارة المشروع وضع احتمالات الفشل بدرجة متساوية مع احتمالات النجاح عند اقامة المشروع.
30.4	1.04	3.42	3	4	17	21	28	33	38	45	14	17	س14: تتبع ادارة المشروع سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين .
26.7	0.96	3.59	3	3	12	14	29	35	40	48	17	20	س15: تفضل ادارة المشروع العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح .
35.2	1.15	3.26	8	10	20	24	24	28	35	43	13	15	س16: يقوم أصحاب المشروع بتحمل المخاطرة غالبا لعمل مايروونه جيدا بحسب توقعاتهم
30.6	1.06	3.46	8	9	9	11	33	40	34	41	16	19	س17: يعمل ادارة المشروع على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .
28.9	1.01	3.5	الإجمالي للمتغير اتخاذ المخاطرة										

تعكس اجابات الأفراد على فقرات المتغير (اتخاذ المخاطرة) وسطا حسابيا عاما بمقدار (3.5) وهو اعلى من الوسط المعياري وبانحراف معياري ومعامل الاختلاف (1.014) (28.97) على التوالي دالاً على ان البعد السائد في الأفراد المبحوثين هو اتخاذ المخاطرة .

د. الاستقلالية:

تدور فقرات هذا المتغير (والمعبر عنها بالاسئلة من (18-23) بشأن جهد إدارة المشروع في تشجيع الأفراد للمشاركة في تخطيط المشروع، ليكون لهم مطلق الحرية في اتخاذ القرارات بشأن فكرة جديدة دون الرجوع إلى السلطات الأعلى) . وتظهر نتائج فقرات هذا المتغير في الجدول (12)، اعلى متوسطاً حسابياً للفقرة (23) والمتمثلة بـ ((يتم إعطاء العاملين حرية التواصل دون تدخل)) وبمقداره (3.60) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري (3) مشيراً إلى ثبات وصدق الفقرة، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (1.02) (28.3) على التوالي وعاكسا تشتتاً كبيراً في اجابات المبحوثين، إذ اجاب (22) فردا بـ (اتفق بشدة) بنسبة (18%) ، بينما كان اقل متوسط حسابي للفقرة (20) والمتمثل بـ ((يتم إعطاء العاملين الحرية والاستقلال لاتخاذ قرار من تلقاء أنفسهم في كيفية التوجه نحو القيام بعملهم)) بمقدار (3.46) مؤكداً صلاحية الفقرة ، مما يعني ميل أصحاب المشاريع إلى منح الأفراد العاملين في مشاريعهم الاستقلالية، لكن يتفاوت الميل نحو الاستقلالية، إذ يتم اعطائهم الحرية بالتواصل دون تدخل فيما تكون الاستقلالية أقل عندما يتعلق الامر باتخاذ قرارات من تلقاء أنفسهم .

الجدول (11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات أصحاب المشاريع (متغير الإستقلالية)

ادوات احصائية			مقياس										الفقرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27.7	0.99	3.59	2	2	12	14	33	39	34	41	20	24	س18: يسمح للعاملين العمل دون أي تدخل.
25.4	0.89	3.50	1	1	15	18	30	37	41	50	12	14	س19: يقوم العاملون بإداء وظائف تسمح لهم بتقديم تغييرات في الطريقة التي تؤدي مهام عملهم.
29.8	1.03	3.46	4	5	14	17	31	37	35	42	16	19	س20: يتم إعطاء العاملين الحرية والاستقلال لاتخاذ قرار من تلقاء أنفسهم في كيفية التوجه نحو القيام بعملهم.
27	0.96	3.56	3	4	11	13	29	35	42	50	15	18	س21: يتم إعطاء العاملين السلطة بما يتناسب ومسؤولياتهم للتصرف عندما يحقق ذلك مصالح صاحب المشروع.
28.2	0.99	3.50	2	2	17	21	28	34	37	44	16	19	س22: يسمح للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات الحيوية للمشروع .
28.3	1.02	3.60	4	5	11	13	27	32	40	48	18	22	س23: يتم إعطاء العاملين حرية التواصل دون تدخل .
27.7	0.98	3.53											الإجمالي للمتغير الاستقلالية

وعموما سجل اجمالي متغير الاستقلالية، وسطا حسابيا عاما بمقدار (3.53) اعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري ومعامل الاختلاف (0.98) (27.76) ميل المشاريع عينة البحث نحو الاستقلالية.

هـ. المغامرة التنافسية:

تدور فقرات هذا المتغير (والمعبر عنها في الاسئلة من (24-28) على جهد إدارة المشروع في التفوق على المنافسين من خلال الاستفادة من الاستراتيجيات غير الاعتيادية، كما وتشمل قدرا كبيرا من الاستثمار في استراتيجيات التسويق لمواجهة ميول واتجاهات الصناعة التي تهدد بقاها أو موقف السوق منها، وتظهر نتائج فقرات هذا المتغير في الجدول (43) للأفراد المبحوثين، إذ حقق اعلى وسط حسابي للفقرة (24) والمتمثلة بـ ((تسعى ادارة المشروع لكسب زبائن جدد أكثر في قياسات الأمد البعيد)) بمقدار (3.65) وهذا يؤكد ثبات وصدق الفقرة وانسجامها مع الفقرة (9) من بعد الاستباقية والمتمثلة بـ ((تعمل ادارة المشروع على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية))، وقد سجلت الفقرة انحرافا معياريا ومعامل اختلاف بمقدار (0.95) (26.1) على التوالي، مشيراً إلى تجانس في اجابات الأفراد المبحوثين، بينما سجلت الفقرة (27) والمتمثلة بـ ((تتابع ادارة المشروع أنشطة المشاريع المنافسة الأخرى فيما يتعلق بتسويق المنتجات)) اقل وسط حسابي بمقدار (3.50) مؤكدا صدق الفقرة وانسجامها مع الفقرة (8) من بعد الاستباقية والمتمثلة بـ ((يتم العمل على الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها)) .

الجدول (12)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات أصحاب المشاريع (متغير المغامرة التنافسية)

ادوات احصائية			مقياس										الفقرات	
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
C.V	Std.	Mean	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
26.1	0.95	3.65	2	2	11	12	31	37	37	44	20	24	س24: تسعى ادارة المشروع لكسب زبائن جدد أكثر في قياسات الأمد البعيد .	
27.6	0.97	3.52	3	4	11	13	33	40	37	44	15	18	س25: تعتمد ادارة المشروع سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لاختراق الأسواق .	
29.4	1.06	3.61	3	3	14	17	25	30	37	44	21	26	س26: يقوم الادارة المشروع بتحديث اساليب العمل بشكل أفضل من تلك التي تستخدمها المشاريع الناجحة الأخرى .	
28.3	0.99	3.50	5	6	11	13	32	39	37	44	15	18	س27: تتابع ادارة المشروع أنشطة المشاريع المنافسة الأخرى فيما يتعلق بتسويق المنتجات .	
24.8	0.88	3.55	2	2	10	12	35	42	40	48	13	16	س28: يخصص ادارة المشروع الأموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق أهدافه .	
27.1	0.97	3.57	الإجمالي للمتغير المغامرة التنافسية											

وتعكس النتائج اعلاه وسطا حسابيا عاما بمقدار (3.57) لمتغير المغامرة التنافسية وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري ومعامل الاختلاف (0.97) (27.17) على التوالي، مما يعكس تشتت عالي في الاجابات، وتقدم النتائج تفسيراً بشأن طبيعة وجهات نظر الأفراد تجاه المغامرة التنافسية.

أفرزت نتائج المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس (التوجه الريادي) متوسط حسابيا عام بمقدار (3.55) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري، وكذلك بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بمقدار (0.95) (26.67)، الجدول (13).

جدول (13)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجمالي المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي

أبعاد التوجه الريادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الابداع	3.52	0.89	25.3
الاستباقية	3.63	0.94	25.9
اتخاذ المخاطرة	3.5	1.01	28.9
الاستقلالية	3.53	0.98	27.67
المغامرة التنافسية	3.57	0.97	27.1
اجمالي التوجه الريادي	3.55	0.95	26.76

1. سجل المتغير الفرعي الاستباقية اعلى متوسط حسابي بمقدار (3.63) بينما سجل المتغير الفرعي اتخاذ المخاطرة اقل متوسط حسابيا بمقدار (3.5)، واكثر الاجابات تشتتا تعكسها قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغة (1.014) (28.9) على التوالي. توشر هذه النتيجة أن اغلب المشاريع التي مولتها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية تميل باتباع مستويات متوسطة من التوجه الريادي ولجميع الأبعاد. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أجريت على المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية وجدت تباين في تحقيق مستويات التوجه الريادي لدى هذه المنظمات إذ حققت مستويات عالية من الاستقلالية والاستباقية فيما حققت مستويات متوسطة لمتغيري الإبداع واتخاذ المخاطرة وانخفاض بمستوى المغامرة التنافسية في أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية (Vora & Polley, 2012: 352).

2. اختبار فرضيات البحث

يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضيات البحث للوقوف على مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة وعلى النحو الآتي:

أختبار الفرضية الرئيسية: أختبار مستويات تحقق أبعاد التوجه الريادي في المشاريع: انطلقت هذه الفرضية من الاسس النظرية لمقياس (Dess et al., 1996) التي تؤكد تباين تحقق أبعاد التوجه الريادي في المنظمات لذلك سنستخدم في اختبار الفرضية القائلة (تحقق المشاريع الصناعية الممولة من قبل الوزارة المبحوثة مستويات عالية من التوجه الريادي) الاختبار التائي لعينة واحدة ومن ثم نقارن الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي، إذ نفترض في اختبار (t) لعينة واحدة حجمها (120) الفرضية ($H_0 = \mu = 3$) عند درجة حرية (119)، أي ان اختبار متوسط المجتمع يساوي (3)، لذا استعملنا اختبار (t) لعينة واحدة، وقد أظهرت نتائج الاختبار وجود فرق معنوي عن متوسط المجتمع والبالغ (3) الجدول (14)، وطالما ان قيمة اختبار (t) موجبة فهذا يدل على ان متوسطات العينة اكبر من (3).

جدول (14)

اختبار (t) لعينة واحدة لمستوى تحقق أبعاد التوجه الريادي

أبعاد التوجه الريادي	اختبار (t) للعينة الواحدة			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t)	درجة الحرية
الابداع	3.52	0.89	14.66	119
الاستباقية	3.63	0.94	15.89	119
اتخاذ المخاطرة	3.5	1.01	12.43	119
الاستقلالية	3.53	0.98	11.4	119
المغامرة التنافسية	3.57	0.97	11.74	119

بلغت القيمة التائية المحسوبة لأبعاد التوجه الريادي (11.74) (11.4) (12.43) (14.66) (15.89) (11.4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (119) وبمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة والوسط الفرضي عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي (3.52) (3.63) (3.5) (3.53) (3.57) على التوالي وهي اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان الدلالة لصالح أفراد العينة في المشاريع. ومن أجل تحديد مستويات أبعاد التوجه الريادي المتحققة للمشاريع الجدول (53)، تم احتساب متوسط أداة القياس على النحو الآتي:

$$3 = 5 / (1+2+3+4+5)$$

اذ نقوم بمقارنة متوسط الاجابة مع متوسط اداة القياس وكما يأتي:

المستوى متوسط: الاجابة التي تحقق متوسط يساوي متوسط أداة القياس.

المستوى منخفض: الاجابة التي تحقق متوسط اقل من متوسط أداة القياس.

المستوى عالي: الاجابة التي تحقق متوسط اعلى من متوسط أداة القياس.

جدول (15)

مستويات أبعاد التوجه الريادي للمشاريع عينة المشاريع المستمرة

الأبعاد	منخفض	متوسط	مرتفع	المجموع
الابداع	16	40	64	120
الاستباقية	15	33	72	120
اتخاذ المخاطرة	21	34	65	120
الاستقلالية	19	36	65	120
المغامرة التنافسية	17	38	65	120

وان استخراج قيمة مستويات الأبعاد موضحة بالمثل الاتي لبعد الابداع ، الجدول (16) :

جدول (16)

استخراج قيمة مستويات الابداع في عينة اصحاب المشاريع المستمرة

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
س1	19	53	48
س2	9	41	60
س3	13	37	70
س4	12	46	72
س5	14	35	71
س6	22	31	77
س7	23	35	63
المجموع	112	278	451

المستوى منخفض: حاصل جمع لا اتفق ولا اتفق بشدة (أقل من 3) لكل سؤال .

المستوى متوسط : يمثل محايد (يساوي 3) لكل سؤال .

المستوى مرتفع: حاصل جمع اتفق واتفق بشدة لكل سؤال .

16 = 7/112 صاحب مشروع حققوا مستوى منخفض .

40 = 7/278 صاحب مشروع حققوا مستوى متوسط .

64 = 7/451 صاحب مشروع حققوا مستوى مرتفع .

حققت المشاريع مستويات متباينة في أبعاد التوجه الريادي، إذ بلغ عدد المشاريع التي حققت مستوى (منخفض، متوسط، مرتفع) في بعد الابداع (16) (40) (64) على التوالي، وبلغ عدد المشاريع التي حققت مستوى (منخفض، متوسط، مرتفع) في بعد الاستباقية (15) (33) (72) على التوالي، وبلغ عدد المشاريع التي حققت مستوى (منخفض، متوسط، مرتفع) في بعد اتخاذ المخاطرة (21) (34) (65) على التوالي، وبلغ عدد المشاريع التي حققت مستوى (منخفض، متوسط، مرتفع) في بعد الاستقلالية (19) (36) (65) على التوالي، وبلغ عدد المشاريع التي حققت مستوى (منخفض، متوسط، مرتفع) في بعد المغامرة التنافسية (17) (38) (65) على التوالي . وكان اكبر عدد للمشاريع التي حققت مستوى منخفض (21) مشروع في بعد اتخاذ المخاطرة، أما اكبر عدد للمشاريع التي حققت مستوى متوسط (38) مشروع في بعد الاستقلالية ، في حين بلغ اكبر عدد للمشاريع التي حققت مستوى مرتفع (72) مشروع في بعد الاستباقية مما يعكس تباين في تحقيق ابعاد التوجه الريادي عند ادارة المشاريع الريادية الصغيرة لذلك قد تتقدم المشاريع الريادية الصغيرة في عدد من الأبعاد وتراجع في ابعاد اخرى وهذا لايؤثر في اجمالي التوجه الريادي للمشروع .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

أ - الاستنتاجات

- 1- عدم استخدام الوزارة للمقاييس السليمة في تحديد المشاريع ذات التوجه الريادي وعدم تضمين تلك الأبعاد في استثمار منح القروض .
- 2- يميل صاحب المشروع إلى اكتشاف الفرص الموجودة بشكل اكبر من الميل نحو خلق الفرص الجديدة ، مما يعكس طريقة التفكير السائدة لدى المتقدمين على اقامة مشاريع .
- 3- رغبة اصحاب المشاريع باتخاذ المخاطرة عند اقامة المشروع حتى عند تساوي احتمالات النجاح والفشل، فيما يكون تحمل المخاطرة أقل حين يتعلق الامر بأجراءات العمل بعد بدء المشروع .
- 4- ميل اصحاب المشاريع نحو الاهتمام برغبات واحتياجات الزبائن بشكل اكبر من ميلهم نحو الدخول إلى أسواق جديدة واستباق المنافسين فيها، يتضح ذلك من اجابات اصحاب المشاريع في بعد الاستباقية .
- 5- ميل اصحاب المشاريع إلى منح الأفراد العاملين في مشاريعهم الاستقلالية، لكن يتفاوت الميل نحو الاستقلالية، إذ يتم اعطاء الأفراد العاملين بالمشروع الحرية بالتواصل دون تدخل فيما تكون الاستقلالية أقل عندما يتعلق الامر باتخاذ قرارات من تلقاء انفسهم .

ب- التوصيات

- 1- ضرورة استخدام مقاييس ابعاد التوجه الريادي (الابداع والاستباقية واتخاذ المخاطرة والاستقلالية والمغامرة التنافسية) وتضمينها في استمارة المتقدمين على القروض لانشاء المشاريع الصغيرة.
- 2- ينبغي على مديري الأعمال النظر بجدية لتنفيذ السياسات والإجراءات لتشجيع وتعزيز التوجه الريادي.
- 3- ضرورة اعتماد ابعاد التوجه الريادي في برامج التدريب على انشاء المشاريع الصغيرة .

مصادر البحث

A/ Books

1. Deakins, David. & Freel, Mark.,(2012) *Entrepreneurship & Small Firms* (7th ed). Boston : McGraw-Hill, Inc .
Dess Gregory G., Lumpkin, G.T., & Eisner, Alan B.(2007) *Strategic management creating competitive advantage*; (3rd ed) Boston : McGraw-Hill, Inc.
2. Mcbeth, Elizabeth W. & Rimac ,Tomislav. (2004). *The Age of Entrepreneurial Turbulence Creating Sustainable Advantage*. In Eugenia Bieto (Eds.), *Corporate Entrepreneurship* (2nd ed., pp.17-23) . ESADE MBA Business Review.
3. Sharma, Mamoni (2013). *Entrepreneurship Development Issues & Challenges* (1st ed) New Delhi : Tilak Wasan.

B/ Journals

1. Aktan, Bora. & Bulut, Cagri.,(2008). Financial performance in Emerging Market : A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance, Administrative Sciences*, Issue 12 , Issn 1450-2275.
2. Andersen, Jim.,(2010), "A critical examination of the EO-performance relationship" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(4), 309-328.
3. Avlonitis, G.J. and Salavou, H.E., (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, & performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.
4. Awang, Amran., Zainal, Ariffin Ahmad., Abdul Rashid, Said Asghar., & Khairul, Anwar Subari., (2012). Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small & Medium Agro-Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia. *International Journal of Business & Management* , 5 (5) , 130-144 .
5. Cools, E. & Van den Broeck, H., (2007). The hunt for the Heffalump continues: Can trait & cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 23-41.
6. Covin, J.G., Green, K.M. & Slevin, D.P., (1989) strategic Management of small firm in hostile & environment, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
7. Covin, J.G., Green, K.M. & Slevin, D.P., (2006), "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 30 No. 1., 57-81.
8. Fairoz, Fauzul Mafasiya & Tanaka, Yukiko (2010) Entrepreneurial Orientation & Business Performance of Small & Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science Journal*, 6 (3) , 34-45.
9. Franco, Mario., & Heiko, Haase and Jena., (2013), Firm resources & entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship" *Management Decision*, 51(3), 680-696.
10. Gawel, Aleksandra., (2012) "Entrepreneurship & sustainability: do they have anything in common? " *Poznan University of Economics Review*, 12 (1), 5-16.
11. George, Bradley. A., (2011), "Entrepreneurial Orientation: A Theoretical & Empirical Examination of the Consequences of Differing Construct Representations" *Journal of Management Studies*, 48(6) , 1291-1313.
12. Hameed, Imran, & Ali, Bakhtiar. (2011). Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management &
13. Hormiga, Esther & Cruz, Alicia Bolivar., (2012), "The relationship between the migration experience & risk perception: A factor in the decision to become an entrepreneur" *International Entrepreneurship & Management Journal*, Springer Science Business Media, online Issn 1555-1938.

14. Jeffrey G. Covin. & William J. Wales.,(2012)"The Measurement of Entrepreneurial Orientation" ETP.issue 1042-2587.677-702.
15. Khandwalla, P.N. (1977), Some top management styles, their context & performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21–51.
16. Kreiser,Patrick M., Louis D. Marino ., Donald F. Kuratko & K. Mark Weaver(2013), "Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness & risk-taking on SME performance" *Small Business Economics*, 40:273–291.
17. Kroeger, James W. (2007). *Firm Performance as A Function Of Entrepreneurial Orientation & Strategic Planning Practices* . Unpublished Doctoral Dissertation, Cleveland State University, Nance College of Business Administration.
18. Lumpkin, G.T. and Dess, Gregory.G.,(1996).Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, No. 1. 135-172.
19. Merz, G. Russell & Sauber, Matthew H.(1995)"Profiles of managerial activities in small firms" *Strategic Management Journal* , 16 (7), pages 551–564.
20. Miller, D. & Friesen, P.H. ,(1982)," Innovation in conservative & entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3, 1–25.
21. Miller, D. (1983) "The Correlates of Entrepreneurship in Three
22. Mintzberg, H. (1973)"Strategy-making in three modes. *California" Management Review*, 16(2), 44–53.
23. Pearce, J.A., II, Fritz., P., & Davis, P.S,(2010)," Entrepreneurial orientation & the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(1), 219–248.
24. Rauch, Andreas., Johan, Wiklund., Lumpkin, G.T., & Michael Frese.(2009). *Entrepreneurial Orientation & Business Performance: An Assessment of Past Research & Suggestions for the Future*. *Entrepreneurship Theory & Practice* 33(3):761–787.
- Types of Firms." *Management Science*. 29,770-791.
25. Vora, Jay., & Polley, Douglas.,(2012).Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (3), 352-379.
26. Voss, Z.G., Voss, G.B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation & stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9),1132–1150.
27. Yoon, Hyunjoong.,(2011).The Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: Evidence from South Korean Start-ups. *International Journal of Arts & Commerce*, 1 (4),248-254.
28. Zahra, S.A. & Neubaum, D.O. (1998)"Environmental diversity & the entrepreneurial activities of new ventures"*Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123–140.
29. Yoon, Hyunjoong.,(2011).The Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: Evidence from South Korean Start-ups. *International Journal of Arts & Commerce*, 1 (4),248-254.

.....

