

## المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية دراسة ميدانية في معمل سميت بادوش

أ.م.د. ماجد محمد صالح  
المعهد التقني الموصل

### المستخلص

تمثل هذه الدراسة محاولة لتحديد مدى توافر المتطلبات الريادية في معمل سميت بادوش إذ يعد توافر هذه المتطلبات أحد الأدوات الفاعلة باتجاه تحقيق المنظمات المعاصرة الريادة والتميز في دنيا الأعمال وتعزيز موقع المنظمة التنافسي في بيئة بات البقاء والاستمرار فيها للأفضل ومن خلال تلبية رغبات الزبائن المتجددة بل وتقديم ما هو غير مألوف في كثير من الأحيان وعلى النحو الذي يفضي على أداء المنظمة طابع التجديد والإبداع والابتكار بما يجعلها بحق رائدة في مجال عملها وبنجاح مستمر، حتى وإن كانت الصفة الغالبة للبيئة التغير والتعقيد والمخاطر والتهديدات المستمرة، إذ أن الإبداع ينمو ويتزعرع في رحم الصعاب والأزمات وعلى الرغم من أهمية ماسبق إلا أن المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية لم تلقى الاهتمام اللازم من قبل منظماتنا وهذا ما حفز الباحث إلى تناولها بالدراسة والتحليل. تبنت الدراسة اعتماد إطار نظري فكري ليكون أساساً للجانب الميداني وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اعتمدت لاحقاً أساساً لتقديم المقترحات التي نراها ضرورية للمنظمة المبحوثة والمنظمات المشابهة، تمثل أهمها باتفاق نتائج الجانب الميداني للدراسة والخاص بالوصف والتشخيص والمختبر الاحصائي t على عدم توفر المتطلبات الريادية كافة في المعمل المبحوث مما يؤشر ضرورة اهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر بالمتطلبات الريادية.

### **The Entrepreneurship Requirement & its Application in Productivities Organizations A field study in Al- Sement Badoosh Factory**

#### **Abstract**

This study is an attempt to determined availability of entrepreneurship Requirement a field study in Al- Sement Badoosh Factory as effective & important tools to achieve the Organizations successful in Global business. Throw providing high quality products beater than competitives which show others that this company used the Innovation & creativity in its jobs. By doing uniqueness jobs altho there are maney changes and unsertenty in its external environment, in despite of this important but the entrepreneurship Requirement & its applications has not paid inough attention has istimulated as cover this areas .

Finaly according to result and conculusion which we reached we provid recommondations that important for the company studied & the seame companies.

#### **المقدمة**

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين بروز العديد من المشروعات الصغيرة التي عدت أداة تقدم الاقتصاد في العديد من دول العالم مما حفز لنمو واتساع المشروعات الريادية في

مجال إدارة الأعمال على الرغم من بروزها في مجال الخدمات والتجارة بشكل أوسع من مجالات أخرى، وقد عدت المشاريع الريادية أداة مهمة في معالجة الكثير من مشكلات البلدان ومنها البطالة وتوفير فرص مناسبة لا تظهر القدرات الذاتية وبروز العديد من الرياديين في ميادين مختلفة.

وبذات الاتجاه فان نمو وازدهار مشاريع ريادية في البيئة العراقية مؤثر على دعم الاقتصاد الوطني بشكل سليم، خاصة وان الظروف التي يمر بها القطر بحاجة إلى مثل هذه المشاريع كأداة لتحقيق التنمية ومعالجة العديد من المشكلات ومنها القدرات المبعثرة في البيئة العراقية، مما يتطلب معه دعم وإسناد وتعزيز المشاريع باتجاه الريادة لتكون أداة لاستيعاب متطلبات البيئة العراقية ذات الوضع المحير إذا جاز التعبير، وتحقيقاً لهذا المسعى لابد من بروز دور للباحثين وذوي الاختصاص في هذا المجال من خلال تسليط الضوء على الجوانب العلمية والميدانية المطلوبة لتعزيز قدرات المنظمات القائمة أو المزمع إقامتها.

واعتماداً على ما تقدم يرمي هذا البحث إلى عرض المتطلبات الريادية بالدراسة والتحليل وبناء إطار نظري يمكن أن يكون القاعدة العلمية لدراسة مدى تطبيق هذه المتطلبات في معمل سميت بادوش، ومن ثم إمكانية تقديم دراسة نظرية وميدانية هادفة للمنظمة المبحوثة والمنظمات المشابهة الساعية إلى تبني الريادة في أداءها لأعمالها.

## المبحث الأول:- منهجية الدراسة

### أولاً:- مسببات الدراسة :

على الرغم من الدور الفاعل للريادة والمنظمات الريادية في بناء اقتصاد الدول الصناعية المتقدمة من خلال دورها البارز في تطوير البنية التحتية للاقتصاد وتطويرها العديد من الصناعات، إلا أن هذه المنظمات الريادية لم تأخذ دورها المطلوب في مجتمعاتنا العربية ومنها العراق وبشكل أكثر تحديدا محافظة نينوى، وقبل ذلك عدم تبلور هذا المفهوم لدى المنظمات العراقية كثقافة وفكر، وتعود احد الأسباب إلى عدم ايلاء الدولة الاهتمام المطلوب للمنظمات الريادية، كما أن التساؤلات التالية ترسخ مسببات الدراسة بشكل أكثر وضوحاً.

- ١- ما المقصود بالريادة وماهي المتطلبات الريادية وسمات المنظمات الريادية؟
- ٢- هل لدى المعمل البحوث تصورا واضحا عن المتطلبات اللازمة لاعتماد الريادة؟
- ٣- هل يعتمد المعمل المبحوث المتطلبات الريادية المطلوبة باتجاه تحقيق الريادة والإبداع؟
- ٤- هل تتوفر لدى المعمل المبحوث المتطلبات اللازمة لتبني الريادة في أعماله؟
- ٥- ماهي المتطلبات الأكثر تطبيقاً والأقل تطبيقاً في المعمل المبحوث والمتطلبات التي تحتاج إلى اهتمام اكبر لبلوغ الريادة؟

### ثانياً:- أهمية الدراسة:تنبثق أهمية الدراسة من المحاور التالية:-

- ١- أهمية موضوع الريادة والمتطلبات الريادية للمنظمات العراقية لدورها الفاعل في تطوير الاقتصاد من خلال توفير فرص للعاطلين عن العمل باعتبارهم القوى الدافعة للاقتصاد من خلال المساهمة في تحسين الإنتاج وبروز الرياديين القادرين على تمييز منظماتهم من خلال تقديم الجودة المرغوبة ومن ثم دعم وتعزيز الاقتصاد الوطني.
- ٢- إفراح المجال للقدرات والطاقات المبعثرة في البيئة العراقية كطاقات غير مستثمرة ومنهم المتميزين والمبدعين والمفكرين من اجل اخذ دورهم الايجابي في بناء المجتمع من خلال بناء قاعدة علمية رصينة لإقامة المنظمات الريادية.

- ٣- يمثل البحث محاولة لجذب انتباه اصحاب المشاريع القائمة والمزمع إقامتها اعتماد المتطلبات الريادية التي تمكنها من إبراز قدراتها الذاتية من أجل بلوغ التميز والإبداع.
- ٤- تقديم دراسة نظرية وميدانية تدعم المكتبة العربية في مجال الريادة والمتطلبات الريادية التي باتت مثار اهتمام العديد من المنظمات المعاصرة.

**ثالثاً:- أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تناول موضوع بات مسعى العديد من المنظمات إلا وهو الريادة والمتطلبات الريادية من خلال ما يلي:-

- ١- عرض ما متاح من طروحات ذوي الاختصاص في مجال الريادة والمتطلبات الريادية تاريخياً مفهوماً وأهمية وسمات وأفكار وقوى دافعة لبلوغ الريادة.
- ٢- وصف وتشخيص المتطلبات الريادية من وجهة نظر المبحوثين بهدف تحديد المتطلبات المتنبئة في المعمل المبحوث.
- ٣- محاولة التعرف على المتطلبات الريادية الأكثر توافراً والأقل توافراً في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٤- تقديم التوصيات اللازمة من أجل اعتماد المنظمة المتطلبات المطبقة وتعزيزها وتبني المتطلبات التي تحتاج إلى دعم وإسناد وتطوير.

**رابعاً :- فرضية الدراسة:** تعتمد الدراسة فرضية أساسية تتوضح بالآتي.  
( لا تتوفر كافة المتطلبات الريادية اللازمة لبلوغ الريادة والتميز في المعمل المبحوث))

#### **خامساً:- أساليب جمع البيانات والمعلومات.**

على الرغم من سعي الباحثين للوصول إلى أفضل بناء نظري للبحوث والدراسات المنجزة اعتماداً على ما متاح من مصادر وأدبيات مختلفة فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية الانترنت ، إلا أن الظروف التي يمر بها القطر العراقي، يجعل العديد من المصادر غير متاحة كما هو الحال في الدول الأخرى، فضلاً عن عدم التعويل بشكل كبير على المعلومات المتاحة عبر شبكة المعلومات الدولية الانترنت، وهذا يدفع الباحث للجوء إلى مصادر من خلال جهوده الذاتية،

أما الجانب الميداني فإنه هو الآخر قد تأثر بهذه الظروف بحيث جعل أبسط البيانات التي يمكن الحصول عليها من النشرات الدولية في بعض التخصصات أصبحت غير متاحة وصعوبة الاطلاع عليها بذرائع مختلفة، مما دفع العديد من الباحثين اعتماد استمارة الاستبيان أداة و بأضعف الإيمان بشكل يكاد يكون مطلق، واستناداً على المصادر (المنصور، ٢٠٠٣) (Gomez et al, 2005) (Schermer Horn et al, 1994) (Stevenson & Gunpert, 1985) اعتمد الباحث تنظيم استمارة استبيان توضح الفقرات ذات الصلة بكل مطلب من المتطلبات الريادية المعتمدة في الدراسة، وتم توزيع الاستمارة المتنبئة على ٢٥ فرداً من مدراء ورؤساء أقسام وشعب في معمل سمنت بادوش القديم ومعاونيهم للحصول على الإجابات المطلوبة استرجع منها ٢٠ استمارة صالحة وبذلك بلغت نسبة الإجابة ٨٠% لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

**سادساً:- الأساليب الإحصائية:** أما الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث فقد تمثلت بالآتي:-

- ١- التكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقد استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وعرض ومناقشة النتائج الأولية.

٢- المخبتر الاحصائي (T-Test) وقد استخدم لاختبار فرضية الدراسة من خلال الوقوف على مدى توافر كل مطلب من المتطلبات الريادية في المعمل المبحوث

### المبحث الثاني: الريادة / إطار مفاهيمي

#### أولاً:- الريادة خلفية تاريخية.

يتخطى موضوع الريادة والإبداع الحدود التقليدية لإدارة المنظمات المعاصرة وأسبقياتها إذ لم يعد كافياً للمنظمات الناجحة اليوم استمرارها لأداء أعمالها ومهامها وتحقيق أهدافها بذات الأسلوب المعتمد، فما يعد مطلوباً الآن قد يصبح تقليدياً بمجرد دخول منافسين جدد يحملون لمحات أحدث أو منتجات ذات إبعاد أفضل من وجهة نظر الزبون أو حتى بمجرد تغيير أذواق واتجاهات واحتياجات الزبون تجاه ذات المنتج.

وهكذا يتوجب على المنظمات الساعية إلى التفرد والنجاح إيلاء الإبداع الاهتمام اللازم كأداة لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين وباستمرار، إذ أن تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من قبل صانعي القرارات تعد في كثير من الأحيان مدخلاً إلى الإبداع ومحققاً للريادة إذا ما تواصلت هذه الأفكار من خلال التطوير والتحسين المستمرين.

وحقيقاً فإن الريادة والمتطلبات الريادية ليست بذات الحداثة المشار إليها في الأدبيات الحديثة وإن أشير في بعضها إلى ظهورها في القرن الثامن عشر واستخدمت كمصطلح اقتصادي لم يتبلور مفهومه في حينه كعملية تحمل المخاطر، ومن ثم اتسع المفهوم ليشمل الجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة بهدف تقديم ما هو متميز وأفضل من الآخرين (Druid, 2001, 10)، فهي قديمة قدم التاريخ وتمتد جذورها إلى أكثر مما يتوقعه الجميع ومنذ الخليفة فلولا ريادية سيدنا آدم والأسلوب الريادي الذي اعتمده من بعده الأنبياء والرسل لما استمرت الحياة على هذه الوتيرة لحد الآن، إلا أن ما يهمنا في بحثنا هذا المتطلبات الريادية التي أخذت الاهتمام الواسع في العصر الحديث استجابةً للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية والتطورات التكنولوجية في كافة المجالات ومنها المعلومات والاتصالات التي مثلت العالم بالقرية الصغيرة حيث أصبح كل ما يعرض في أبعد بقاع العالم متاح بمجرد الإعلان عنه، وهذا ما حفز العديد من المنظمات لتولي ناصية السبق والتفرد والريادة، وإذا كانت اليابان قد سبقت العديد من البلدان في هذا المجال بعد الحرب العالمية الثانية كرد فعل طبيعي و متميز على الاحتلال الأمريكي لأراضيها وتدميرها بواسطة القنابل الذرية، فإن العديد من الدول أخذت تضع هذه الدولة الفتية صناعياً في حينه كأعجوبة للعالم ومنارة يهتدى بها من أجل بلوغ الريادة والإبداع خاصة وأن اليابان قد تميزت خلال فترة قصيرة بصناعة الإلكترونيات والسيارات والفولاذ وغيرها من المجالات وهذا بدوره دفع الدول التي تعد نفسها الأفضل، الأبعد بهذا السبق مع اليابان كبريطانية والولايات المتحدة وإلى ضرورة إعادة النظر بإمكانات وقدرات منظماتها المختلفة لملاحقة اليابان وتطورها وتفوقها المستمر كما حفز بذات الاتجاه ذوي الاختصاص من باحثين وكتاب إلى تناول موضوع الريادة بشكل أعمق لاقتناعهم بأهميته في الدراسات الحديثة ومساهمته في تطور العلوم المختلفة، وكان لنا اسهامة متواضعة في هذا المضمار من خلال تناول المتطلبات الريادية ومدى توافرها في الشركات الصناعية بالدراسة والتحليل (Kuratko, 2006, 488) (نجم، ٢٠٠٣، ٢٧).

وفي سياق آخر عد البعض الريادة بالمغامرة، وفي حقيقة الأمر فإن هذين المصطلحين يختلفان عن بعضهما البعض جوهرياً، إذ أن الريادة تقوم على فكرة رائدة تدعمها إرادة صلبة ورؤية ثابتة تكشف لصاحبها مستقبل تلك الفكرة إذا ما تحققت، في حين أن المغامرة تمثل إقدام دون وعي نحو المجهول، وهكذا فإن الريادة هي إقدام بوعي نحو مستقبل مشرق بطريق

محذوف بالصعوبات والمخاطر، فضلا عن الاستعداد العقلاني المسبق لمواجهة تلك الصعوبات والمخاطر وعلى قدر الحدث ونظرة الرجل الريادي (المنصور، ٢٠٠٣، ٢١)

ونلخص من العرض السابق بان الريادة في الأعمال تعد اجتيازاً بلغة من التقدم ما لم يمكن الآخرين من بلوغه سواء إنشاء الجديد المختلف بشكل مبدع وتحقيق أهداف استثنائية وابتكارات تفجر وتلبي حاجات اجتماعية جديدة وتشجعها اعتماداً على الأداء المدروس بعيداً عن المغامرة غير المحسوبة وهي ليست حكراً على احد بل متاحة لكل متميز طموح ذو إصرار على تحقيق غايات وإدارة موارد منظّمته المحدودة بطرق متميزة ومختلفة جوهرياً بعيداً عن الإدارات التقليدية المترددة في ركوب المخاطر واللا تأكد مما جعل البعض يقرن الريادة بالشجاعة والإقدام والتصميم على النجاح في أمر ما يحجم الكثيرون عن الخوض في غماره خوفاً من المخاطرة والصعاب التي تنتظرهم عند الولوج إلى أعماقه.

### ثانياً: مفهوم وأهمية الريادة

تناول العديد من الباحثين ذوي الاختصاص مفهوم الريادة بالدراسة والتحليل، إذ يعرف (النجار والعلي، ٢٠٠٨، ٥) الريادة بأنها القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها من خلال الابتكار وتحمل المخاطر وتخصيص الوقت والمال والجهد بهدف جني الأرباح. ويشير (Robert & Michael, 2002, 10) إلى الريادة بأنها السبق في مجال ما من خلال الشجاعة والتصميم والإصرار على النجاح وتحمل المخاطر من أجل بلوغ التميز.

ويوضح (Jones, 2003, 69) بان الريادة عملية يتم من خلالها البحث عن الفرص وتشخيصها واكتشافها وتهيئة الموارد اللازمة لاستثمارها بشكل متميز وملبي لرغبات الزبائن وتوقعاتهم.

ويؤكد (Rachman, et al, 2001, 145) بان الريادة هي عملية إقامة شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والمال والجهد لتنفيذه وتحمل المخاطر التسويقية وتلقي العوائد المستهدفة.

أما (Gomez et al, 2005, 331) فقد أشار إلى الريادة بأنها تعبير عن قابلية خلق أو بناء شيء ما من لا شيء تقريباً، والبراعة في اقتناص الفرص عندما لا يرى الآخرون سوى الفوضى والتناقضات.

وبين (Kuratko, 2006, 29) بأنها الاستعداد للمخاطرة المدروسة وكل ما هو مستطاع لجعل الاحتمالات ايجابية.

ويوضح (Krajewski & Ritzman, 2005: 73) بان الريادة هي السبق والتقدم على الآخرين دون معرفة التراجع والهوادة مع الاحتفاظ بهوية المنظمة وتميزها واستمرارها.

في حين يؤكد (Leon et al, 2006, 20) بان ريادة الأعمال هي تبني سلوك إداري بمغامرة محسوبة من أجل استثمار الفرص وتحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات الأفراد العاديين عبر مغامرين يؤمنون بالتغيير ويعملون على تحقيقه.

وبموجب ما تقدم نؤكد بان الريادة هي السبق والتقدم في مجال ما بالتصميم والشجاعة والإرادة لتحقيق الأهداف المرسومة رغم المخاطر المرافقة للحالة القائمة وبشكل أفضل من المنافسين وملبي لرغبات وطموحات الزبائن.

أما بخصوص أهمية الريادة فأنها تمثل احد الحقول المعرفية الواعدة في اقتصاديات البلدان الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء والتي تناولتها مدارس الأعمال المعاصرة بالدراسة والتحليل، فمن خلال مساهمة المشاريع الريادية في تطوير التنمية الاقتصادية وتطوير الصناعة تتمكن الدول من بلوغ المصافي المتميزة اقتصادياً، وفي هذا المجال فقد اشار (Porter, 1991) الى ان الريادة والابداع هما الاساس المنطقي لتراكم ثروة الامم فضلاً عن تراكم العوائد

واستمرار دورة حياة الاعمال وبالتالي المساهمة في تحريك وتحفيز اقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.(Daft,2003,121)

كما أن المشروع الريادي يحقق الرضى لكافة الأطراف سواء المنظمة من خلال تحقيق قيمة مضافة سواء على مستوى الإرباح أو العلامة التجارية أو السمعة والشهرة في الأسواق، والزبائن من خلال توفير مخرجات ملبية وتنفوق في بعض الأحيان توقعاتهم، أو العاملين من خلال توفير الدخل المناسب والرضى الشخصي والافتخار بنجاح المنظمة وتميزها، وتحقيق الذات بالنسبة للفرد الريادي وعائلته، مع إمكانية توفير المشروع الريادي وظائف جديدة وتطوير الوظائف الحالية ( النجار والعلي، ٢٠٠٨، ١٢).

ويوضع (الطائي والخفاجي ٢٠٠٩، ٢٧) بان الريادة الإستراتيجية أصبحت موضوعا حيويا يشغل بال العديد من علماء الاقتصاد وتفكيرهم وبشكل أكثر تحديدا اقتصاد الصناعة والأعمال والمشاريع الخاصة مما حفز العديد من الباحثين وذوي الاختصاص في مجال الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة هذا الموضوع كأداة ووسيلة لتحقيق التفوق على المنافسين من خلال التأثير والتأثر في إبداع المنظمات وتعلمها وإدارتها للتعامل بلغة التفاوض مع تحديات العصر واقترب وبداية الألفية الثالثة.

ويؤكد (Gomez et al,2005,342) بان أهمية الريادة تتمحور حول ثلاثة مرتكزات أساسية:

- ١- الإبداع، باعتباره الركن الأساسي في نجاح أي منظمة وبلوغها الريادة، ومن خلال ما تحققه الريادة من تميز للمنظمة وتوفير سبل النجاح إذ أن الإبداع عملية قائمة بحد ذاتها للخلق والتغيير.
- ٢- المشاريع الجديدة، إذ تنصب معظم توجهات الريادة على اعتماد وتبني المشاريع الجديدة في مجال تطوير وتنمية الاقتصاد وبلوغ النجاح والمكاسب لصاحب المشروع والاقتصاد المحلي بشكل عام.
- ٣- توفير فرص عمل، من خلال إقامة مشاريع جديدة يمكنها توفير فرص عمل وتخفيف المسؤولية على كاهل الأفراد وأسرها وانخراطهم في سوح العمل دون معاناة البحث عن فرص جديدة للعمل.
- وبنفس السياق فان الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الريادية تتمثل بالاتي:-  
(http://www.idf\_kwt.org)

- ١- خلق وتوفير الوظائف الجديدة.
- ٢- توفير التكنولوجيا فرصة للمشاريع الجديدة.
- ٣- التخفيف من كاهل الدولة ممارسة الأنشطة
- ٤- الاستقلال في العمل بإنشاء المشروعات الحديثة.
- ٥- اتجاه الحكومات إلى تقليص أنشطتها عالميا.
- ٦- سعي بعض الأفراد للقيادة وريادة الأعمال،
- ٧- توفير فرصة للمبدعين للتعبير عن قدراتهم. وفور نجاحهم يسعون لفرص جديدة.

### ثالثا: سمات المنظمات الريادية.

يؤكد (الصرن، ٢٠٠١، ١٩٨) بان المنظمات الريادية والإبداعية لها سمات وخصائص ضرورية يتمثل أهمها بالاتي:-

- ١- عدم الاقتناع بالوضع الحالي وأساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف.
- ٢- تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة.
- ٣- كأداة خيالية والانفتاح على الأفكار الغربية.
- ٤- اختبار تكامل وقبول أفكار وطرائق العمل.
- ٥- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.
- ٦- التأكيد على التدريب والاستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي.
- ٧- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.

في حين يشير (Peter Senge, 1990, 97) إلى خصائص وسمات منظمات التعلم الريادي والإبداعي بالاتي:-

- ١- اعتماد المداخل الحيوية في حل المشكلات، اعتمادا على الإبداعات وأساليب فرق العمل.
- ٢- القدرة والاستعداد على تطوير المهارات الشخصية للأفراد العاملين والتأكيد على القيم والمعارف الأساسية للمنتج الإبداعي.
- ٣- تطبيق النماذج الفعلية الحديثة للمداخل الموجهة بشكل ذاتي وحل النزاعات والصدامات داخل العمل بالتعاون والتكاتف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- النظر للمستقبل بتوجهات جادة في القيادة والبحث عن الأفضل.
- ٥- اعتماد أسلوب القيادة المعاصرة الواضحة للعاملين بأسلوب الفريق المتكامل بدلا من هدم السلطة الرسمية .

أما (المنصور وجواد، ٢٠٠٠، ٢٢) فقد أوضحا بان مقومات نجاح وبلوغ الريادة يمكن أن تبرز من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل بالإبداع والمخاطر والنجاح أو النمو، وعد هذه المحاور ركائز خصائص الريادة المتمثلة بالاتي:-

- ١- تعني الريادة ذات القيم الإبداعية والمستقلة، النجاح لامتلاكها القدرة على امتصاص وانتقاء الفرصة أو الفرص المتاحة في السوق قبل الآخرين الذين غالبا ما أغفلوها ولم يدركوها.
- ٢- للريادة الناجحة القدرة على العبور إلى الشواطئ الثانية دون مشكلات من خلال العبور الواثق دون تردد.
- ٣- للريادة بعد نظر ورؤية ثابتة يمكن تبنيها من كشف المنطلقات الهادفة وملاحظة وتوقع بوادر النجاح البعيدة التي لا يراها الآخرون.
- ٤- الريادة صفة تولد مع الأفراد وتنمو بالتفاعل البيئي، ونجاحها هو ركيزة نجاح المنظمات وبلوغها الإبداع والريادة.

- وبذات الاتجاه يشير (النجار والعلي، ٢٠٠٨، ٨) إلى صفات ومزايا الريادة من خلال الأتي:-
- ١- تمثل الريادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار الخاص بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لتحقيق تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات وتقديم مخرجات جديدة للزبائن.
  - ٢- الريادة هي الجهد الموجه نحو تنسيق التكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
  - ٣- تعني الريادة الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد باتجاه تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

- ٤- تعد الريادة محور إنتاج السلع والخدمات ذات الصلة بالقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم.
  - ٥- يقصد بالريادة العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.
- وبذات الاتجاه يبين (Stevenson & Jarillo, 1989) عددا من الخصائص الريادية كجزء أساسي من ثقافتها المعتمدة والواجب مراعاتها عند تبني الريادة وأهمها يتمثل بالاتي:-

- ١- الريادة مشتقة من الفرص، إذ تكون هذه الفرص قليلة ونادرة، ولهذا يجب سرعة تغير التكنولوجيا إلى المناسب منها واعتماد المستهلك في تحديد الخيارات مع اخذ القيم الاجتماعية والسياسية بنظر الاعتبار.

- ٢- الريادة مستحدثة ولفترة قريبة، أي تكون أثناء فترة قريبة مع اقتناص الفرص واستباق الآخرين والتميز عنهم من خلال التوجه إلى الفرصة المستحدثة بسرعة رغم محدودية نوافذ القرار الواجب اتخاذها، وقبول قدر معقول من المخاطرة رغم محدودية تشكيلات القرار.

٣- تنفيذ مهام الريادة بمراحل عدة، مع استكشافات محددة لكل مرحلة، ويكون التركيز هنا على نقص القدرة على التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد ونقص الرقابة على البيئة، وضرورة ملائمة الطلبات الاجتماعية للموارد المستثمرة، ومن ثم المنافسة الأجنبية والاستجابة بكفاءة لتلك الطلبات.

٤- تؤكد الريادة على الربط بين الموارد المطلوبة ومجالات استخدامها الأفضل من خلال زيادة الموارد المستخدمة عبر تخفيض الاستخدام، ومقارنة الموارد المستخدمة مع الحاجة الحقيقية والفعلية لها والالتزام بالموارد والانتباه إلى مخاطر التقادم ومخاطر الاتزان بتحديد الفرصة.

٥- تتميز المنظمات الريادية باعتمادها هيكل مسطح مع تعدد الشبكات الغير رسمية، أي تحدي الهرمية، وفي مثل هذه الحالة لابد من تنسيق الموارد الرئيسية والتي لا يمكن السيطرة عليها فضلا عن رغبة العاملين للتمتع بالاستقلالية.

#### رابعاً: مصادر تطوير الأفكار الجديدة للمنظمة الريادية.

هناك طرق عديدة لتطوير الأفكار الجديدة وتمثل أهمها بالآتي (المنصور وجواد، ٢٠٠٠، ٢٧)

##### ١- الزبون.

يمثل الزبون المصدر الأهم لتطوير الأفكار المؤدية إلى الريادة ومحور هذه الأفكار يركز على حاجات ورغبات الزبون سواء عبر عنها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتعكس هذه الأفكار مقداراً جيداً من حاجة السوق لضمان نجاح المشروع الريادي الجديد.

ويفترض حسن التعامل مع هذا العامل ومراقبة الأسواق والاطلاع على احتياجات الزبائن المتزايدة والمستمرة وانتظار رد الفعل نحو منتجات الشركة وإجراء المسوحات اللازمة للتعرف على الآراء الحقيقية وليس المواقف الشخصية من المنتج وبالتالي تقديم المخرجات الرائدة في سوق المنافسة بهدف الوصول إلى مخرجات جديدة وجذابة.

##### ٢- قنوات التوزيع.

من المصادر المهمة لتطوير الأفكار الجديدة قنوات التوزيع لمعرفة الموزعين بأحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته مما يؤكد الدور الفاعل لقنوات التوزيع في دعم وإنجاح المشروع الريادي وهنا يمثل الموزعون مصدراً مهماً لتقديم مقترحات جديدة تساعد الرياديين في تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.

##### ٣- الحكومات.

من خلال بناء الحكومات قاعدة معرفية متكاملة عن الاختراعات والابتكارات الجديدة ووضع التشريعات والمتطلبات الحكومية ذات الصلة بفتح المجال أمام الإبداعات الريادية في تطوير الأعمال الجديدة من سلع وخدمات، تساهم الحكومات في توجيه الرياديين وتقديم المشورة لهم نحو الأفكار الريادية الجديدة.

##### ٤- مراكز البحث والتطوير.

لمراكز البحث والتطوير دور بارز في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي عبر البحوث المختلفة التي يمكن أن تقدمها سواء عن المنتجات أو الأسواق أو الحاجات المختلفة للزبون.

وبالرغم من تعدد واختلاف مصادر تطوير الأفكار الريادية الجديدة، فإن جميع طرق تطوير هذه الأفكار يلزمها اختيار الفكرة الأفضل كمحور يمكن من نجاح الاختيار.



ونضيف إلى ما ذكر أعلاه الرؤية الثاقبة للإدارة وامتلاك المنظمة قيادة ريادية متطورة وكادر إداري ريادي قادر على استنباط فرص النجاح.

#### خامساً: متطلبات تبني المنظمة الريادة والإبداع.

ينظر الكثيرون إلى بداية عملية الابتكار من خلال الإبداع الفردي حيث يتم تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من جانب صانعي القرارات في المنظمات المعاصرة، ويعدون الابتكار الشيء المجهول الذي تسعى المنظمات للبحث عنه وتطويعه وإدارته بفاعلية ونجاح، وبموجب ذلك يتطلب من هذه المنظمات البحث باستمرار عما يقف حائلاً في وجه ريادتها وتمييزها عن المنظمات الأخرى (المنصور، ٢٠٠٣، ٢٨).

ويؤكد (Gomez et al, 2005, 340) بأن المتطلبات الريادية الواجب توافرها في المنظمات المعاصرة تتمثل بالآتي:-

- ١- المهارة الفنية، من خلال امتلاك المنظمة المعرفة والخبرة الفنية اللازمة لأداء أعمالها وأهدافها.
- ٢- المهارة المالية، أي القدرة على تخطيط التدفق النقدي، وتحديد المكونات الدقيقة لتكاليف المنظمة ومسك الدفاتر والسجلات المالية اللازم توافرها في أية منظمة.
- ٣- مهارات تطوير المنتج، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المنتجات المتشابهة والتخطيط لتطوير منتجات أفضل من المنافسين.
- ٤- مهارات التسويق والبيع، عبر التعرف على زبائن المنظمة واحتياجاتهم ومعرفة منافسي المنظمة ومستوى ما يقدمونه.
- ٥- مهارات الشراء، من خلال تحديد موردي المنظمة الحاليين والمحتملين لاحتياجاتها المختلفة. وفي نفس السياق يشير (الصرن، ٢٠٠١، ٣٦١، ٣٦٢) إلى ضرورة تطبيق المتطلبات الآتية: من أجل إيجاد بيئة وعقلية ابتكارية إبداعية متميزة تسعى للريادة والتميز في بيئة تتميز بجميع التحديات والتغيرات التي لا يقوى على الصمود فيها، إلا تلك المنظمات التي تتبع منهج الابتكار والإبداع بشكل واقعي وميداني.
- ١- تحفيز الرغبة لدى العاملين بالعمل والبحث الدؤوب عما هو جديد ومبتكر وملئم للأسواق والأذواق ورغبات واحتياجات الزبائن.
- ٢- إقامة إدارة خاصة بالإبداع والابتكار تقوم بجميع الحقائق والبيانات والمعلومات وعملياتها وتزويدها بالمستلزمات من أجهزة وتكنولوجية ملائمة لطبيعة عمل وحجم المنظمة.
- ٣- اعتماد نظام التعليم والتدريب الابتكاري يتجاوز الطرائق التقليدية، ويبحث عن الطرائق الفعالة للتعليم والتدريب التي تزود الفرد بمعارف ومهارات وقدرات متطورة ومحدثة.
- ٤- إقامة العلاقة وإدارتها مع مراكز البحث والجامعات والصناعات والمنظمات العاملة في ذات مجال العمل.
- ٥- تحفيز القدرات الإبداعية الفردية والجماعية المتوفرة، وإيجاد المناخ المناسب لتطويرها وتوفير الظروف الملائمة لها وتفجير طاقاتها الحقيقية الكامنة.
- ٦- تنظيم الابتكارات وتوقيتها والبحث عن العوائد التي تجنيها المنظمة منها، والعقبات التي تعترضها والانعكاسات السلبية التي قد تحصل جراء ذلك.
- ٧- توفير الدعم المالي اللازم لإنجاح عمليات الابتكار والإبداع والبحوث والتطوير على أفضل وجه.
- ٨- إيجاد المناخ والبيئة الابتكارية والإبداعية في المنظمات وسبل نجاحها والقضاء على المقاومة التي قد تواجهها.
- ٩- دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تمنع المنظمات من الوصول إلى مستوى الريادة.

- ١٠- التخطيط العلمي المدروس للابتكارات والإبداعات ووضع أهدافها واستراتيجياتها الريادية.
- ١١- دراسة اثر الإبداعات والابتكارات على البيئة والأخطار التي يمكن أن تتركها عليها.
- ١٢- العمل على توفير قيادة ابتكاريه ومديرون رائدون يفهمون الإبداع ومميزاته.
- ١٣- إيجاد ثقافة إبداعية خاصة بالمنظمة وأفرادها وربط هذه الثقافة بالمجتمع والبيئة الخارجية لها.
- ١٤- تدريب العاملين على الحلول الإبداعية للمشكلات وطرائق التفكير الإبداعي والمداخل الابتكارية والإبداعية.
- ١٥- تعزيز العلاقة بين الابتكار والإبداع والجودة الشاملة وثقافة المنظمة والبيئة.
- ١٦- السعي لتحقيق الابتكار والإبداع في تسليم الخدمات والقضاء على الحواجز التنظيمية التي تعيق بلوغ الريادة.

في حين يشير (Schermerhorn et al,1994,668) إلى أن تحقيق المنظمات للريادة والإبداع يضعها تحت ضغوطات وتحديات كبيرة ويجبر مدراءها على الاستمرار بالإبداع دون هواده، أما متطلبات المنظمات المبدعة فقد أوجزها بالاتي:

١- دعم الثقافة التنظيمية والإستراتيجية الملائمة لعملية الإبداع من خلال الالتزام بالإبداع وامتلاكه مكانة أساسية في المنظمة، إلا أن ذلك قد يكون مدعاة لحصول الأخطار، مما يشير إلى أن المناخ التنظيمي هو احد هذه الأخطار التي تسمح بالأخطاء أو الأفكار المستخدمة بشكل جيد لكنها لا تعمل كما هو متوقع.

٢- دعم الهياكل التنظيمية داخل المنظمة كافة لعملية الإبداع وأن الممارسة الميدانية يمكنها أن تحقق هذه الخصائص والسمات إذ تجرى التغييرات بشكل كبير في هياكل المنظمات وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة منها، إذ تمثل هذه التغييرات استجابة للضغوط الخارجية أو التوجهات الإدارية التي تحدد الهيكل المعتمد وتمنعه أن يكون مرناً، على العكس من التشجيع والإبداع، وتؤكد الهياكل الجديدة العمل الأفضل للفرق والتكامل الوظيفي الأفضل.

٣- احترام المنظمات ودعمها لعملية الإبداع.

٤- دعم الإدارة العليا لعملية الإبداع.

ويوضح كل من (المنصور، ٢٠٠٣، ٢٣) و(جواد، ٢٠٠٠، ٤٧٦) و(Gomez et al, 2005, 341) في معرض الحديث عن متطلبات الريادة إلى ضرورة توافر بيئة مناسبة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذه البيئة تقوم على مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تتبنى مسؤوليتها الإدارة العليا في المشروعات والشركات والمنظمات المختلفة، وللإدارة العليا دور حيوي وأساسي في تنشيط المناخ الريادي في كافة أرجاء المنظمة اعتماداً على معالجة المعوقات والعقبات التي قد تواجه طريق بعض المدراء الرياديين.

واتساقاً مع ما تقدم فإن نجاح الريادة الإدارية على مستوى المنظمة يعتمد إلى حد بعيد على المتطلبات التالية:- (المنصور، ٢٠٠٣) (المنصور وجواد، ٢٠٠٠) (Gomez et al, 2005)

١- **التزام ودعم الأداة العليا** : يعد التزام الإدارة العليا ودعمها للأفكار والمقترحات والآراء الريادية البناء أداة تحقيق التغيير والنجاح المنشود لأية منظمة تهدف إلى بلوغ الريادة في دنيا الأعمال فتبني الإدارة العليا لهذه الأفكار والتوجهات الريادية ودعمها بشكل مطلق وترويج تلك الرؤية الريادية وتطبيقها ميدانياً يجعلها قدوة لباقي الإدارات والمستويات الإدارية والعاملين وبالتالي تبني كافة مستويات المنظمة الأفكار والأعمال والتطبيقات الريادية التي تعد البيئة الحقيقية لنجاح المنظمة وبلوغها الريادة.

٢- **مرونة الهيكل التنظيمي** : يمثل الهيكل التنظيمي بنية المنظمة الريادية وإذا ما كانت هذه البنية غير قادرة على التجاوب مع مرونة الأفكار والآراء الريادية، فهذا مدعاة لمحدودية نجاح تلك الأفكار، إذ أن نجاح المنظمة وبلوغها الريادة يتطلب أولاً وقبل كل شيء هيكل تنظيمي

مرن قادر على التجاوب والتكيف بسرعة كبيرة مع الأفكار والطروحات الريادية، وخاصة فيما يتعلق بالصلاحيات والسلطات الممنوحة للوحدات التنظيمية في المنظمة، إذ أن اتساع صلاحيات مدراء المنظمات الريادية تعد من أهم شروط نجاح المنظمة، فمن خلال هذه السلطات يتمكن المدراء من إحداث التغيير المطلوب وبسرعة، وبذات الاتجاه، فإن الصلاحيات الواسعة تتطلب درجة أكبر من اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات وإدارة العمليات اللازمة والضرورية لدفع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية في الصفوف التالية للمساهمة في تطوير منظماتهم.

**٣- استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة:** إذا ما تطلب تنفيذ الفكرة الرائدة بنجاح لا بد من تمتع الفريق المكلف بأعمال التنفيذ بحرية واسعة من الحركة والاستقلالية الإدارية في كافة أوجه العمل والتنفيذ، إذ أن الاعتمادية والتقييد واللجوء إلى الغير للحصول على التصاريح تعرقل الأفكار الرائدة أكثر مما تخدمها وأن الاتكال على الآخرين وانتظار الموافقات الرسمية من الجهات العليا تؤدي إلى عرقلة وتأخير العمل بشكل أو بآخر وبالتالي إبطاء تنفيذ الفكرة الرائدة وبالتالي امتصاص زخم الإبداع والمبادرة.

**٤- التحفيز (الاستعداد) للمخاطرة:** من أساسيات عمل المنظمات الريادية توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة والكافية والمحفزة والمشجعة لأصحاب الأفكار والمشروعات الريادية لتنشيط وتحفيز أفكار ذوي العلاقة للأقدام بشجاعة على وضعها موضع التنفيذ دون خوف أو تردد من عواقب الفشل، وهذا أمر ذو أهمية بالغة في نجاح الريادة، وهكذا يتطلب من الإدارة العليا دعم ذوي الأفكار الرائدة الناجحة مادياً ومعنوياً كأداة واقعية لتحقيق إبداعاتهم وفي خدمة بلوغ المنظمة مصافي الريادة.

**٥- اعتماد نظام رقابة مناسب:** في حقيقة الأمر فإن اعتماد نظام رقابي متشدد لمتابعة التوجهات الريادية، يعرقل ويعوق الكثير من الفعاليات والمهام ذات العلاقة، وفي نفس الوقت يخمد الروح الريادية عند المبدعين والرياديين، مما يتطلب معه اعتماد نظام رقابي في المشروعات والمنظمات الريادية مناسب ذو مهمة محدودة تتمركز حول توفير البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها وتوفيرها بالخصائص اللازمة لتمكين المدراء الرواد من التنبؤ العلمي ووضع التصورات الدقيقة عما سيحدث إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة المتبناة.

**٦- امتلاك ذوي الأفكار الرائدة والتميزة:** من أجل تقديم الأفكار الرائدة والإيفاء بمتطلبات الريادة لا بد من امتلاك المنظمة أصحاب هذه الأفكار من الأذكياء والمقتدرين والمبدعين وقد تطورت قدراتهم وتعزز ذكائهم سواء من خلال الخبرة والممارسة الميدانية للمواقف الصعبة أو الاشتراك بدورات تطويرية متقدمة مما يمكنهم من تقديم الآراء والأفكار الخلاقة المبدعة أثناء المواقف الصعبة.

**٧- تكامل الريادة في المنظمة:** من أجل تكامل الريادة على مستوى المنظمة ولكافة المستويات لا بد أن تؤدي المتطلبات سائلة الذكر دوراً كافياً في نجاح المشروع الريادي وتشير الدراسات المرجعية إلى ضرورة إحداث التكامل والاندماج الريادي في المنظمة على الرغم من أن هذا العمل يشوبه الكثير من التعقيد ويحتاج الكثير من الفحص الدقيق والتمعن في تداخلات العمل التكاملية، إلا أن هناك أربعة مداخل أساسية تساعد في إحداث التكامل المنشود تتمثل بالآتي:

أ- مساهمة الإدارة العليا في تبني الموقف الريادي وتوجيهه إلى الفعاليات الريادية، والتعامل مع الفعاليات الريادية هذه على أنها واحدة من الفعاليات اليومية.

ب- يتوجب أن تولد الأفكار الرائدة إسهامات عملية لتطوير المخرج الذي تسعى المنظمة باتجاه بلوغه.

ج- يتوجب ربط الأداء الريادي بنظام التكريم، وأن يعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز وملفت للنظر.

د- من أجل ضمان الإدارة العليا بلورة الفعاليات الريادية وجعلها حالة واقعية لا بد من الاهتمام باختبار القائد الإداري الملائم لهذه الفعاليات والمهام.  
اعتمادا على ما تقدم فإن الباحث يتبنى المتطلبات أعلاه لتوافقها مع طبيعة البيئة العراقية وأهداف الدراسة وتوجهاتها.

### المبحث الثالث:- وصف وتحليل متغيرات الدراسة

أولاً:- وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين.

#### ١- وصف مجتمع الدراسة.

يعد معمل سمنت بادوش القديم واحد من ثلاث معامل تابعة للشركة العامة للسمنت الشمالية وضع حجره الأساس عام ١٩٥٦ وباشر بالإنتاج الفعلي عام ١٩٦٣، بالإضافة إلى معمل سمنت حمام العليل ومعمل سمنت سنجار .  
تمثل أهم منتجات الشركة بالاسمنت العادي والاسمنت المقاوم والاسمنت الأبيض والاسمنت المخصص لتحشية السدود \*.

#### ٢- وصف الأفراد عينة الدراسة.

يبين الجدول (١) مميزات وخصائص مجتمع الدراسة من حيث المنصب والتحصيل الدراسي والشهادة والجنس والتخصص والخدمة في المنصب الحالي.

جدول (١) وصف الأفراد المبحوثين

| المنصب(المركز الوظيفي) |    |           |    |                    |    |  |  |  |  |
|------------------------|----|-----------|----|--------------------|----|--|--|--|--|
| رئيس قسم               |    | رئيس شعبة |    | م.ر.قسم /م.ر. شعبة |    |  |  |  |  |
| عدد                    | %  | عدد       | %  | عدد                | %  |  |  |  |  |
| ٨                      | ٤٠ | ٥         | ٢٥ | ٧                  | ٣٥ |  |  |  |  |

| التحصيل الدراسي |   |           |    |             |   |  |  |  |  |
|-----------------|---|-----------|----|-------------|---|--|--|--|--|
| دبلوم           |   | بكالوريوس |    | دراسات عليا |   |  |  |  |  |
| عدد             | % | عدد       | %  | عدد         | % |  |  |  |  |
| ١               | ٥ | ١٨        | ٩٠ | ١           | ٥ |  |  |  |  |

| التخصص |    |      |    |       |       |                |       |            |    |
|--------|----|------|----|-------|-------|----------------|-------|------------|----|
| هندسة  |    | علوم |    | زراعي |       | إداري          |       | تقني       |    |
| عدد    | %  | عدد  | %  | عدد   | %     | عدد            | %     | عدد        | %  |
| ١١     | ٥٥ | ٥    | ٢٥ | ١     | ٥     | ٢              | ١٠    | ١          | ٥  |
| الجنس  |    |      |    |       |       | الفئات العمرية |       |            |    |
| ذكر    |    | أنثى |    | ٣١-٣٥ | ٣٦-٤٠ | ٤١-٤٥          | ٤٦-٥٠ | ٥٠ - فأكثر |    |
| ٣١     | ٣٥ | ٤٠   | ٣٦ | ٤٠    | ٤٥    | ٤١             | ٥٠    | ٤٦         | ٥٠ |

|     |    |     |   |     |    |     |    |     |    |     |    |     |    |
|-----|----|-----|---|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|
| عدد | %  | عدد | % | عدد | %  | عدد | %  | عدد | %  | عدد | %  | عدد | %  |
| ١٩  | ٩٥ | ١   | ٥ | ٣   | ١٥ | ٣   | ١٥ | ٢   | ١٠ | ٦   | ٣٠ | ٦   | ٣٠ |

| سنوات الخدمة في المعمل |    |        |    |         |    |         |   |         |   |            |    |
|------------------------|----|--------|----|---------|----|---------|---|---------|---|------------|----|
| (٥-١)                  |    | (١٠-٦) |    | (١٥-١١) |    | (٢٠-١٦) |   | (٢٥-٢١) |   | (٢٥ فأكثر) |    |
| عدد                    | %  | عدد    | %  | عدد     | %  | عدد     | % | عدد     | % | عدد        | %  |
| ٥                      | ٢٥ | ٨      | ٤٠ | ٢       | ١٠ | ١       | ٥ | ١       | ٥ | ٣          | ١٥ |

| سنوات الخدمة بالمنصب الحالي |    |       |    |           |    |
|-----------------------------|----|-------|----|-----------|----|
| (٣-١)                       |    | (٦-٤) |    | (٧ فأكثر) |    |
| عدد                         | %  | عدد   | %  | عدد       | %  |
| ١٢                          | ٦٠ | ٦     | ٣٠ | ٢         | ١٠ |

- يلاحظ من الجدول أعلاه بان رؤساء الأقسام والشعب يمثلون (٦٥%) من عينة الدراسة إذ بلغت نسبة رؤساء الأقسام (٤٠%) كما كانت نسبة مسؤولي الشعب (٢٥%) من المجيبين، في حين بلغت نسبة معاوني رؤساء الأقسام ومعاوني مسؤولي الشعب (٣٠%) من المجيبين مما يؤكد بان عينة الدراسة لديها ثقافة وإمكانية تؤهلها للإجابة عن فقرات استمارة الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة.

- ويشير الجدول (١) بان خريجي الكليات والدراسات العليا يمثلون (٩٥%) من المجيبين وكان نسبة خريجي المعاهد بشهادة الدبلوم التقني (٥%) فقط من المجيبين، ويوضح ذلك أن عينة الدراسة من المسؤولين ذوي شهادات أكاديمية جيدة .

- وفيما يخص تخصصات الأفراد المبحوثين فقد اشر بان حاملي شهادة الهندسة والعلوم يمثلون (٨٠%) من المبحوثين وهي نسبة مهمة ومؤثرة بالنسبة إلى معمل يحتاج هذين التخصصين في إدارته، وكانت نسبة التقنيين والزراعيين متساوية وبلغت (٥%)، فيما كان التخصص الإداري قد شكل (١٠%) من عينة الدراسة.

- و مثل الذكور (٩٥%) من المجيبين وهي نسبة منطقية في معمل يقع خارج مركز المحافظة ويحتاج إلى العنصر الرجالي أكثر من النسوي، فيما مثلت الإناث (٥%) فقط من عينة الدراسة، مما يوضح أن العنصر النسوي قد أتاحت له فرصة شغل مناصب في إدارة المعمل بشكل محدود.

- وبالنسبة للفئات العمرية لعينة الدراسة فقد تبين بان (٧٠%) من المبحوثين تزيد أعمارهم عن ٤١ سنة وكانت النسبة المئوية دون هذه الأعمار (٤٠ سنة فأكثر) (٣٠%) وهذا يدل على أن إدارة المعمل تعتمد الخبرة وهي ضرورية في مجال الإدارة.

- وأشارت إجابات المبحوثين الخاصة بسنوات الخدمة لعينة الدراسة في المعمل، بان (٧٥%) من المبحوثين لديهم خدمة ١٥ سنة فأقل في المعمل، في حين جاءت نسبة من لديهم خدمة أكثر من ١٥ سنة (٢٥%) من المجيبين.

- كما يبين الجدول ذاته بان (٦٠%) من المجيبين لديهم خدمة ٣ سنوات فأقل في المنصب الحالي وان (٣٠%) منهم لديهم خدمة ما بين ٤-٦ سنوات في المنصب الحالي، وهذا يوضح بان الإدارة العليا للمعمل قد أجرت تغيرات واسعة على توزيع المناصب.

ثانياً:- وصف وتشخيص المتطلبات الريادية وخصائص الريادي .

يبين الجدول (١- ملحق ١) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات الريادية في المعمل المبحوث اعتماداً على آراء واجبات المبحوثين وكما يلي:-

#### أ- وصف وتشخيص المتطلبات الريادية.

١- دعم الإدارة العليا والتزامها": يتفق (٨٥%) من الأفراد المبحوثين على أن إدارة المعمل العليا تدعم الآراء والأفكار الريادية، وبلغ الوسط الحسابي للعنصر (X1) (٤,١) والانحراف المعياري (٠,٥٥) ويتفق (٥٠%) من المجيبين على أن الإدارة العليا تتبنى إستراتيجية الريادة لبلوغ أهدافها وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X2) (٢,٩) (٠,٨٥) على التوالي، فيما اتفق (٤٥%) من المبحوثين على أن الإدارة العليا توفر الأجواء المناسبة لبروز الرياديين وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X3) (٢,٨) و(٠,٨١) على التوالي.

٢- مرونة الهيكل التنظيمي: جاءت إجابات هذا المتغير متساوية ولكافة فقراته إذ بلغت نسبة الاتفاق (٥٠%) حول كل من توفر مرونة للسلطات والصلاحيات الممنوحة في المعمل، وان المعمل يعتمد اللامركزية في صنع واتخاذ قراراته وان الهيكل التنظيمي للمعمل يستجيب للتغيرات المحققة للريادة، وتراوح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر (X4, X5, X6) بين (٢,٣ - ٢,٨) وبين (٠,٦١ - ١) على التوالي.

٣- استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة: أشارت إجابات المبحوثين إلى اتفاق (٥٥%) منهم على تمتع فرق العمل في المعمل باستقلال عملهم، واتفاق (٤٠%) على أن المعمل يشجع الأفكار الريادية لفرق العمل، وبلغت نسبة اتفاق المجيبين حول منح فرق العمل صلاحيات إجراء التغييرات دون اخذ الموافقات الرسمية (٣٥%) فقط ، مما يؤكد الطابع الرسمي للعمل، وبلغ الوسط الحسابي للعناصر (X7, X8, X9) (٢,٢) (٢,٩) (٣,١) والانحراف المعياري لذات العناصر (٠,٩٤)، (٠,٦٣)، (٠,٨٥) على التوالي.

٤- التحفيز والاستعداد للمخاطرة: يتفق (٣٥%) من الأفراد المبحوثين فقط على أن المعمل يمنح حوافز كافية لذوي الأفكار الريادية، وان إدارة المعمل تحفز الأفكار الريادية وتشجع الإقدام على تنفيذها، وان المعمل يشجع الرياديين ويوفر مستلزمات نجاحهم، وبلغ الوسط الحسابي للعناصر (X10, X11, X12) (٢,٧) (٢,٥) (٢,٨) والانحراف المعياري لذات العناصر (٠,٨) (٠,٩٤) (٠,٦١) على التوالي.

٥- اعتماد نظام رقابة صارم: يتفق ما بين (٤٠%-٥٠%) من المبحوثين على إن المعمل يعتمد نظام رقابة مناسب بعيد عن القيود، وان المعمل يعتمد المرونة في رقابة أعماله، وان العاملين يؤدون أعماله بتوجيهات ودون ضغوط ، وتراوح الوسط الحسابي للعناصر (X13, X14, X15) بين (٢,٩ - ٣) والانحراف المعياري لذات العناصر بين (٠,٥٥) (٠,٩١) على التوالي.

٦- امتلاك ذوي الأفكار الرائدة: يتفق (٤٠%) من المجيبين حول امتلاك المعمل عاملين ذوي أفكار متميزة وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X16) (٣,٦) (٧,١)، ويتفق (٦٠%) من المبحوثين حول امتلاك المعمل أفراد مبدعين في أداء المهام المكلفين بها وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X17) (٣,٦) و(١,١)، فيما أشرت نسبة الاتفاق حول إشراك المعمل عاملية المتميزين بدورات تطويرية (٤٥%) فقط مما يوضح عدم إيلاء المعمل الاهتمام الكافي بالمتميزين والدورات التدريبية الخاصة بهم، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X18) (٢,٩) و(١,١) على التوالي.

٧- **تكامل الريادة في المعمل:** جاءت إجابات السادة المبحوثين متفقة حول هذا المتغير ولكافة عناصره والخاصة بامتلاك المعمل ذوي الأفكار الرائدة إذ بلغت (٤٠%) حول تبني المعمل الأعمال الريادية كأحد الفعاليات اليومية، وتسخير المعمل الإمكانيات الريادية لتطوير منتجاته، وان المعمل يختار القادة الرياديين لبلوغ الريادة، وجاءت قيم الوسط الحسابي للعناصر (X21,X20,X19) (٣) (٢,٩) (٣) على التوالي وقيم الانحراف المعياري (٠,٩٧) (٠,٨٥) (١,٠١) على التوالي.

يتضح مما تقدم أن المعمل لا يمتلك المتطلبات اللازمة لاعتماد الريادة وعلى وفق إجابات السادة المبحوثين إذ بلغ أعلى متوسط نسبة اتفاق (٦٠%) حول متطلب التزام ودعم الإدارة العليا للريادة، و بلغ متوسط نسبة الاتفاق حول المتطلبات الأخرى كما يلي (٤٨%) امتلاك المعمل ذوي الأفكار الرائدة، و (٥٠%) المرونة المتوفرة في الهيكل التنظيمي في المعمل، و (٤٥%) اعتماد نظام رقابة صارم، و (٤٣%) استقلال فريق تنفيذ الفكرة الرائدة، و (٤٠%) تكامل الريادة في المعمل، و (٣٥%) فقط التحفيز والاستعداد والميل لمواجهة المخاطر، مما يتطلب معه إيلاء المعمل المبحوث اهتمام أكبر للمتطلبات الريادية، إذ أن أفضل نسبة اتفاق لم تتجاوز (٦٥%) مما يوضح ضرورة تطوير المعمل وتوفير كافة المتطلبات والمستلزمات والأرضية المناسبة للتطبيق للبلوغ الريادة والتميز.

### ثالثاً:- اختبار فرضية الدراسة باستخدام t-test

من أجل الوقوف على مدى توافر كل متطلب من المتطلبات الريادية في المعمل المبحوث لابد من قياس المتطلبات كل على انفراد، ومن خلال الفقرات الخاصة بكل منها على وفق إجابات السادة المبحوثين على استمارة الاستبيان وباستخدام المختبر الإحصائي t-test لكل متطلب ومقارنة قيمة t المحسوبة بقيمتها الجدولية والبالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (19) (N-1) وكما مؤشر في الجدول (١ ملحق ١).

١- **دعم الإدارة العليا:** من خلال عرض فقرات استمارة الاستبيان الخاصة بمتطلب دعم الإدارة العليا (X1,X2,X3) يتبين بان قيم t المحسوبة لها بلغت (2.449) (2.698) (1.00\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.667) للفقرات (X2,X1) فيما كانت قيمة (X3) غير معنوية، واعتماداً على ما تقدم من نتائج فان نسبة توافر متطلب دعم الإدارة العليا بلغت (667%) وبوسط حسابي لقيمة (t) للفقرات كافة (2.490).

٢- **مرونة الهيكل التنظيمي:** تؤثر قيم t-test المعبرة عن متطلب الهيكل التنظيمي للفقرات (X4,X5,X6) والبالغة (2.364) (1.993) (1.810) بأنها قيم معنوية وموجبة وأكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (19) وهي مؤشر ايجابي يدل على توفر متطلب مرونة الهيكل التنظيمي في المعمل المبحوث وبنسبة ١٠٠% وبمتوسط حسابي لقيمة t-test للفقرات كافة (2.055).

٣- **استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة:** تبين القيم الظاهرة في الجدول (١ ملحق ١) المعبرة عن المختبر الإحصائي t بان قيم الفقرات الخاصة بالمتطلب أعلاه (X7,X9) معنوية وموجبة إذ بلغت (3.290) و (2.065) وأكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.667)، فيما كانت قيمة (X8) (1.277\*) وهي قيمة غير معنوية وأصغر من قيمة t الجدولية مما يؤثر توفر هذا المتطلب بنسبة (667%) وبمتوسط حسابي لقيمة t للفقرات كافة (2.210).

٤- التحفيز والاستعداد للمخاطرة.: من خلال اطلاعنا على الجدول (١ ملحق ١) للتعرف على قيم المختبر الإحصائي t-test والخاصة بمتطلب التحفيز والاستعداد للمخاطرة وفقراتها (X10,X11,X12) يتبين بان قيمة (X12) (1.798) فقط معنوية وموجبة واكبر من قيمة t الجدولية والبالغة (1.667)، فيما كانت قيم (X10,X11) (1.361\*) و (1.361\*) وهي قيم غير معنوية واقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.667) مما يؤشر توفر هذا المتطلب بنسبة (33%) فقط وهي نسبة قبول متدنية وبمتوسط حسابي لقيمة t لهذا المتطلب (1.506) مما يشير إلى عدم معنوية قيم t المحسوبة للمتطلب أعلاه.

٥- اعتماد نظام رقابة مناسب.: يتبين من قيم t المحسوبة لفقرات متطلب اعتماد نظام رقابة صارم الواجب توافرها في المعمل عينة الدراسة لبلوغ الريادة، بان قيم الفقرات (X13,X14,X15) كافة معنوية وموجبة واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.5%) ودرجة حرية (19)، اذا بلغت قيم الفقرات أعلاه (2.364) (2.015) (1.902) على التوالي وبذلك توفر هذا المتطلب إحصائيا بنسبة ١٠٠%، وبمتوسط حسابي لقيم t للمتطلب اعلاه البالغ (2.093).

٦- امتلاك ذوي الأفكار الرائدة.: عند مراجعة الجدول (١ ملحق ١) ومتابعة قيم t المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية والخاصة بهذا المتطلب من خلال فقراته (X16,X17,X18) يتبين أن قيمة t المحسوبة لـ (X16,X17) قد بلغت (2.027) و (1.798) وهي قيم معنوية وموجبة واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.667)، فيما كانت قيمة الفقرة (X18) (1.633\*) غير معنوية على الرغم من كونها موجبة وبذلك بلغت نسبة توافر هذا المتطلب 667%، وعند استخراج متوسط قيمة t للفقرات كافة لهذا المتطلب فقد اشر (1.819) مما يدعم نسبة التحقق المنخفضة لقيم t أعلاه.

٧- تكامل الريادة في المعمل المبحوث: تشير قيم t المحسوبة والواردة في الجدول (١ ملحق ١) لفقرات (X20) والخاصة بمتطلب تكامل الريادة في المعمل المبحوث قد بلغت (3.559) وهي قيم معنوية وموجبة واكبر من قيم t الجدولية البالغة (1.667)، أما بالنسبة إلى قيم (X19) و (X21) فقد بلغت (1.164) و (0.748\*) على التوالي وهي قيمة غير معنوية واقل من قيمة t الجدولية، مما يؤشر توافر هذا المتطلب بنسبة (٣٣%) وبمتوسط حسابي لقيمة t لهذا المتطلب (1.823).

اعتمادا على نتائج المختبر الإحصائي t-test وقيمتها المحسوبة تبين بان القيم أعلاه رغم معنوية معظمها إلا أنها بدرجة منخفضة، مما يؤشر الحاجة إلى زيادة الاهتمام بهذه المتطلبات وتعزيزها من اجل بلوغ المعمل المبحوث الريادة في دنيا الأعمال.

نلخص مما تقدم ومن خلال الاسترشاد بمتوسط قيم t لفقرات كل متطلب لتأشير مدى توفر هذه المتطلبات في المعمل المبحوث، بان متطلب دعم الإدارة العليا كان الأكثر تميزا وتوافرا إذ بلغ متوسط قيمة t المحسوبة لهذا المتطلب (2.490) وبذات الاتجاه كان المتطلب الأقل توافرا هو التحفيز والاستعداد للمخاطرة إذ بلغ متوسط قيم t المحسوبة لفقراته (1.506) وهي قيمة غير معنوية واقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.667)، مما يعزز نتائج الوصف والتشخيص لإجابات السادة المبحوثين حول مدى توافر المتطلبات المتنبأة في المعمل المبحوث، إذ حصل المتطلب الخاص بالإدارة العليا على أعلى نسبة اتفاق والبالغة (٦٠%) وكانت النسبة الأقل اتفاقا هي (٣٥%) حول متطلب التحفيز والاستعداد للمخاطرة مما يؤشر تجانس نتائج مقاييس الدراسة الميدانية وبذلك تقبل فرضية البحث التي تنص على ما يلي (لا تتوفر كافة المتطلبات الريادية اللازمة لبلوغ المعمل المبحوث الريادة).



### الاستنتاجات والتوصيات

بموجب العرض النظري والتحليل الميداني وصفا وتشخيصا واختبارا باستخدام المختبر الإحصائي t-test لابد من الإشارة إلى أهم الاستنتاجات المستنبطة والتي عدت أساسا لتقديم التوصيات المناسبة ذات الصلة بالدراسة.

#### أولاً:- الاستنتاجات.

- اعتمادا على نتائج البحث توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات إلا أن أهمها يتمحور حول الآتي:-
- ١- تعد الريادة ومن ثم المتطلبات الريادية احد الأدوات الفاعلة والمعاصرة المعتمدة من قبل المنظمات الناجحة لبلوغ التميز في دنيا الأعمال.
- ٢- تمثل القدرات الداخلية النادرة للمنظمة والبيئة المناسبة محور نجاح تبني المتطلبات الريادية وتطبيقها بشكل سليم .
- ٣- يعد الدعم المتواصل من قبل كافة الاطراف كالإدارة والعاملين والمجهزين والزبائن واصحاب المصالح احد الركائز الاساسية لنجاح إستراتيجية الريادة والإبداع في المعمل المبحوث.
- ٤- أشرت إجابات السادة المبحوثين بان متطلب الإدارة العليا يقع ضمن اولوياتهم لدورها الفاعل في كافة الأعمال والمهام والاستراتيجيات المتبناة في المنظمة ومنها المتطلبات الريادية.
- ٥- دلت قيم t المحسوبة بان النتائج أشرت معنوية العديد من المتطلبات ولكن بدرجة منخفضة وقد عززت هذه النتائج نسبة اتفاق السادة المبحوثين حول مدى توافر المتطلبات المبحوثة إذ أشرت نسبة الاتفاق هذه أيضا انخفاضها على وجه العموم.
- ٦- أوضحت نتائج الجانب الميداني اتفاق الوصف والتشخيص والمختبر الإحصائي على عدم توفر المتطلبات كافة.

#### ثانياً:- التوصيات.

- بالاعتماد على نتائج البحث والاستنتاجات سابقة الذكر نرى ضرورة اخذ المنظمة المبحوثة والمنظمات ذات الصلة التوصيات التالية بنظر الاعتبار من اجل تعزيز الموقف التنافسي وبلوغ المنظمة الريادة والتميز في دنيا الأعمال.
- ١- ضرورة تبني المنظمة المبحوثة الريادة من خلال امتلاك المتطلبات الريادية المناسبة لقدراتها وإمكاناتها الداخلية.
  - ٢- نظرا للظروف التي تمر بها الشركات العراقية يجب أن يكون للمنظمات الريادية دور في تحسين الوضع الاقتصادي من خلال استثمار الفرص المتاحة رغم الصعوبات المرافقة.
  - ٣- توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين كافة فضلا عن الزبائن والمجهزين والأطراف ذوي العلاقة بنشاط المعمل المبحوث، تمكنهم من إبداء الآراء والأفكار الريادية المعززة لموقف المعمل ونجاحه.
  - ٤- إشراك العاملين بدورات تدريبية داخلية وخارجية تنمي قدرتهم الذاتية وتبرز ذوي العقول والأفكار الريادية تعزيزا لنجاح المنظمة وتفوقها.

- ٥- بهدف غرز فكرة الريادة في المعمل المبحوث نرى ضرورة تشكيل وحدة فرعية تختص بهذا المجال وتعمل على احتضان المتميزين والمبدعين.
- ٦- وضع نظام حوافز مجزي وعلى وفق أسس علمية يكرم بموجبه المتفوقون لكي يكونوا قدوة لزملائهم الآخرين على الاندفاع والتميز.
- ٧- ضرورة زيادة الاهتمام المعمل المبحوث بالمتطلبات الريادية بشكل عام وعلى وجه الخصوص بمتطلب التحفيز والاستعداد للمخاطرة لما لهذا المتطلب من اثر في إبراز الرياديين وإظهار القدرات الريادية الحقيقية للمنظمة.

### المصادر

#### المصادر العربية.

- ١- جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر، عمان.
- ٢- جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٤)، استراتيجيات الأعمال ، بناءها وإدارتها، مطبعة دار الكتب، بغداد.
- ٣- الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة مع التركيز على مبادئ إدارة الأعمال ط٣ بغداد.
- ٤- الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١)، إدارة الابتكار و الإبداع ج٢، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٥- الطائي، محمد عبد، الخفاجي ، نعمة عباس، (٢٠٠٩)، نظام المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- المنصور، كاسر نصر، (٢٠٠٣)، الريادة في الأعمال، دار الرضا للنشر ، دمشق.
- ٧- المنصور، كاسر نصر و جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- نايجل، كنج ونيل اندرسون، (٢٠٠٤)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض.
- ٩- النجار، فائز جمعة و العلي، عبد الستار محمد، (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٠- نجم، نجم عبود، (٢٠٠٣)، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان.

#### المصادر الأجنبية

- 1-Daft, R,(2003), Organizational Behavior, dyden press standiego hercourt college publisher USA.
- 2-Druid, Nelson,(2001),An inter Frace Between Entrepreneurship & Innovation, SMES perspective, New Zaland.
- 3-Histrich, Robert & Michael Peters,(2005), Entrepreneurship,6<sup>th</sup> ed Mc Graw –hill Higher Education N.Y.
- 4-Http/www.gdrc.org/incm/micro/dofne\_micro.html.
- 5-Jones, G,(1995),Organizational theory, Text & Eases, Addison Wesley.

- 6-Kuratko,D(2006),A Tribute to 50 years of Excellence in Entrepreneurship small Business, Journal of small Business Vol.44 N.3 P488.
- 7-Krajewski, L & Ritzman, L,(2005),Operations Management Strategy & Analysis, 6<sup>th</sup> ed, Wesley Publishing Inc, N.Y.
- 8-Gomez Luis & David Palkin & Robert Cardy,(2005), Management 2<sup>nd</sup> Mc Graw-Hill, N,Y.
- 9-Leon C & Mary G & Willian L,(2006), Small Business Management 5<sup>th</sup> ed Mc Graw-Hill, N,Y.
- 10- Peter sing, (1990), the corners ones stoune in competitive advantage: resource passed view, strategic management journal wl.14.
- 11- Robert, H, & Michal,P.(2002), Entrepreneurship, 5<sup>th</sup> , ed, Mc Graw – Hill Co. Irwin, N.Y.
- 12- Rachman, D, et al,(2001), Business Today, Mc Graw-Hill Co, . Irwin N.Y.
- 13- Schermerborn john,1993, management for productivity john wiley & son Inc N.Y.
- 14- Singh R ,(2003), Learning to Lead: the Leadership, Journal of Middle Management , Wheeler Publishing. New Delhi.
- 15- Stevenson & Jarillo ,(1989), New Business ventures & Entrepreneurs, Boston Mass/ Irwn.
- 16- [www.lugst.com](http://www.lugst.com) - Http://aece.yu.edy.go.
- 18-http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html
- 19- <http://www.derbymanagement.com/knowledge/pages/success/serial.html>
- 20- arabic.microfinancegateway.org/redirect.php?mode=link&id
- 21-([http://www.idf\\_kwt.org](http://www.idf_kwt.org))

جدول (١ ملحق ١)  
التكرار والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| ت  | العبارة  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي | انحراف معياري | قيم T  |
|----|--|-----------|------|-------|---------|--------------|---------------|---------------|--------|
|    | دعم الإدارة العليا                                     |           |      |       |         |              |               |               |        |
| ١  | تدعم إدارتنا العليا الآراء والأفكار الريادية           | ٣٥%       | ٥٠%  | ١٠%   | ٥%      | -            | ٤,١           | ٠,٥٥          | 2.449  |
| ٢  | تتبنى إدارتنا العليا إستراتيجية الريادة لبلوغ أهدافها  | ١٥%       | ٣٥%  | ٣٥%   | ١٥%     | -            | ٢,٩           | ٠,٨٥          | 2.698  |
| ٣  | توفر الإدارة العليا الأجواء المناسبة لبروز الرياديين   | ١٥%       | ٣٠%  | ٣٠%   | ١٠%     | ١٥%          | ٢,٨           | ٠,٨١          | 1.00*  |
|    | مرونة الهيكل التنظيمي                                  |           |      |       |         |              |               |               |        |
| ٤  | هناك مرونة للسلطات والصلاحيات الممنوحة في منظمنا       | ١٥%       | ٣٥%  | ٣٥%   | ١٥%     | -            | ٤,١           | ٠,٥٥          | 2.364  |
| ٥  | تعتمد منظمنا اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات         | ١٥%       | ٣٥%  | ٢٥%   | ٢٠%     | ٥%           | ٢,٨           | ٠,٦١          | 1.993  |
| ٦  | يستجيب الهيكل التنظيمي لمنظمنا للتغيرات الريادية       | ٢٠%       | ٣٠%  | ٣٥%   | ٥%      | ١٠%          | ٢,٧           | ٠,١           | 1.810  |
|    | استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة                    |           |      |       |         |              |               |               |        |
| ٧  | تتمتع فرق العمل في منظمنا بالاستقلال في عملها          | ٢٠%       | ٣٥%  | ٤٠%   | -       | ٥%           | ٢,٦           | ٠,٩٤          | 3.290  |
| ٨  | لفرق عملنا صلاحية التغير دون اخذ موافقات رسمية         | ٢٥%       | ١٠%  | ٣٥%   | ٢٠%     | ١٠%          | ٣,١           | ٠,٨٥          | 1.277* |
| ٩  | تشجع منظمنا الأفكار الريادية لفرق العمل                | ٣٠%       | ١٠%  | ٤٥%   | ١٠%     | ٥%           | ٢,٤           | ٠,٦٣          | 2.065  |
|    | التحفيز والاستعداد للمخاطرة                            |           |      |       |         |              |               |               |        |
| ١٠ | تمنح منظمنا حوافز كافية لذوي الأفكار الريادية          | ٢٥%       | ١٠%  | ٤٥%   | ١٠%     | ١٠%          | ٢,٥           | ٠,٩٤          | 1.361* |
| ١١ | تحفز منظمنا الأفكار الريادية وتشجع الإقدام على تنفيذها | ٢٥%       | ١٠%  | ٤٥%   | ١٠%     | ١٠%          | ٢,٥           | ٠,٩٤          | 1.361* |
| ١٢ | تشجع منظمنا الرياديين وتوفر مستلزمات نجاحهم            | ٢٠%       | ١٥%  | ٥٠%   | ١٥%     | -            | ٢,٨           | ٠,٦١          | 1.798  |
|    | اعتماد نظام رقابة صارم                                 |           |      |       |         |              |               |               |        |
| ١٣ | تعتمد منظمنا نظام رقابة مناسب بعيدا عن القيود          | ٢٠%       | ٢٠%  | ٥٠%   | ١٠%     | -            | ٢,٩           | ٠,٥٥          | 2.364  |
| ١٤ | يؤدي عاملونا مهامهم بتوجيهات ودون ضغوط                 | ١٠%       | ٤٠%  | ٣٠%   | ٢٠%     | -            | ٢,٩           | ٠,٨٥          | 2.015  |
| ١٥ | تعتمد منظمنا المرونة في رقابة أعمالها                  | ١٠%       | ٣٥%  | ٤٥%   | ٥%      | ٥%           | ٣             | ٠,٩١          | 1.902  |
|    | امتلاك ذوي الأفكار الرائدة                             |           |      |       |         |              |               |               |        |
| ١٦ | لدى منظمنا عاملين ذوي أفكار متميزة                     | ٢٠%       | ٢٠%  | ٤٠%   | ١٠%     | ١٠%          | ٢,٩           | ٠,٨٥          | 2.027  |
| ١٧ | تمتلك منظمنا أفراد مبدعين في أداء المهام المكلفين بها  | ٢٥%       | ٣٥%  | ٣٠%   | ٥%      | ٥%           | ٣,٦           | ١,١           | 1.798  |
| ١٨ | تشترك منظمنا المتميزين بدورات خاصة لتطوير قدراتهم      | ١٥%       | ٣٠%  | ٣٥%   | ١٠%     | ١٠%          | ٢,٩           | ١,١           | 1.633* |
|    | تكاملاً الريادة في المعمل                              |           |      |       |         |              |               |               |        |
| ١٩ | تتبنى منظمنا الأعمال الريادية كأحد الفعاليات اليومية   | ١٠%       | ٣٠%  | ٣٥%   | ٢٥%     | -            | ٣             | ٠,٧٧          | 1.164* |
| ٢٠ | تسخر منظمنا الإمكانيات الريادية لتطوير منتجاتها        | ١٥%       | ٢٥%  | ٤٥%   | ١٠%     | ٥%           | ٣,٥           | ١             | 3.559  |
| ٢١ | تختار منظمنا القائد الريادي لبلوغ الريادة              | ٢٠%       | ٢٠%  | ٤٠%   | ١٠%     | ١٠%          | ٢,٩           | ٠,٨٥          | 0.748* |

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.