

## المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية

### دراسة ميدانية في معمل سمنت بادوش

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

#### المستخلص

تمثل هذه الدراسة محاولة لتحديد مدى توافر المتطلبات الريادية في معمل سمنت بادوش إذ يعد توافر هذه المتطلبات أحد الأدوات الفاعلة باتجاه تحقيق المنظمات المعاصرة الريادة والتمييز في دنيا الأعمال وتعزيز موقع المنظمة التنافسي في بيئه بات البقاء والاستمرار فيها للأفضل ومن خلال تلبية رغبات الزبائن المتتجدة 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 وان كانت الصفة الغالبة للبيئة التغيير والتعقيد والمخاطر والتهديدات المستمرة، إذ أن الإبداع ينمو ويتعرّع في رحم الصعاب والأزمات وعلى الرغم من أهمية ماسبق الا ان المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية لم تلقى الاهتمام اللازم من قبل منظماتنا وهذا ما حفظ الباحث الى تناولها بالدراسة والتحليل.

تبنت الدراسة اعتماد إطار نظري فكري ليكون أساساً للجانب الميداني وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اعتمدت لاحقاً أساساً لتقديم المقتراحات التي نراها ضرورية للمنظمة المبحوثة والمنظمات المشابهة، تمثل اهمهما باتفاق نتائج الجانب الميداني للدراسة والخاص بالوصف والتشخيص والختبر الاحصائي  $\alpha$  على عدم توفر المتطلبات الريادية كافة في المعمل المبحوث مما يؤشر ضرورة اهتمام الادارة العليا بشكل اكبر 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 competititives 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 recommandations 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 لظهور القدرات الذاتية وبروز العديد من الرياديّين في ميادين مختلفة.

وبذات الاتجاه فان نمو وازدهار مشاريع رياضية في البيئة العراقية مؤشر 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 المثير إذا جاز التغيير، 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 سمنت 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 تحديداً محافظة نينوى، وقبل ذلك عدم تبلور هذا المفهوم لدى المنظمات العراقية كثقافة وفكر، وتعود أحد الأسباب إلى عدم ايلاء الدولة الاهتمام المطلوب للمنظمات الريادية، كما أن التساؤلات التالية ترسخ مسببات الدراسة بشكل أكثر وضوحاً.

- ١- ما المقصود بالريادة وما هي المتطلبات الريادية وسمات المنظمات الريادية؟
- ٢- هل لدى المعمل المبحوث تصوراً واضحاً عن المتطلبات الازمة لاعتماد الريادة؟
- ٣- هل يعتمد المعمل المبحوث المتطلبات الريادية المطلوبة باتجاه تحقيق الريادة والإبداع؟
- ٤- هل تتوفر لدى المعمل المبحوث المتطلبات الازمة لتبني الريادة في أعماله؟
- ٥- ما هي المتطلبات الأكثر تطبيقاً والأقل تطبيقاً في المعمل المبحوث والمتطلبات التي تحتاج إلى اهتمام أكبر لبلوغ الريادة؟

### ثانياً:- أهمية الدراسة: تتبّق 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 الرياديّين القادريّين على تمييز منظماتهم من خلال تقديم الجودة المرغوبة ومن ثم دعم وتعزيز الاقتصاد الوطني.
- ٢- إفتاح المجال للقدرات والطاقات المبعثرة في البيئة العراقية كطاقات غير مستثمرة و منهم المتميزين والمبدعين والمفكرين من أجل أخذ دورهم الإيجابي 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 تمكناها من إبراز قدراتها الذاتية من أجل بلوغ التمييز 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 مسعي 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 المتبناة في المعلم المبحوث.
  - ٣- محاولة التعرف على المتطلبات الريادية الأكثر توافراً والأقل توافراً في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة.
  - ٤- تقديم التوصيات الالزامية من أجل اعتماد المنظمة المتطلبات المطبقة وتعزيزها وتبني المتطلبات التي تحتاج إلى دعم وإسناد وتطوير.

**رابعاً:- فرضية الدراسة:** تعتمد الدراسة فرضية أساسية تتوضح بالاتي.  
 (( لا تتوفر كافة المتطلبات الريادية الالزامية لبلوغ الريادة والتميز في المعلم 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 فانه هو الآخر قد تأثر بهذه الظروف بحيث جعل ابسط 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 استماره الاستبيان أداة وبأضعف الإيمان بشكل يكون مطلق، واستناداً على المصادر (المنصور، ٢٠٠٣)، (Gomez et al,1994) (Schermer & Stevenson, 2005) (Gunpert, 1985) اعتمد الباحث تنظيم استبيان توضح الفقرات ذات الصلة بكل متطلب من المتطلبات الريادية المعتمدة في الدراسة، وتم توزيع الاستماره المتبناة على ٢٥ فرداً من مدراء ورؤساء أقسام وشعب في معمل سمنت بادوش القديم ومعاونيهم للحصول على الإجابات المطلوبة استرجع منها ٢٠ استماره صالحة وبذلك بلغت نسبة الاجابة ٨٠٪ لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

**سادساً:- الاساليب الاحصائية:** اما الاساليب الاحصائية التي استخدمها الباحث فقد تمثلت بالاتي:-

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

٢- المختبر الاحصائي (T-Test) وقد استخدم لاختبار فرضية الدراسة من خلال الوقوف على مدى توافر كل متطلب من المتطلبات الريادية في المعلم المبحوث

### المبحث الثاني: الريادة / إطار مفاهيمي

#### أولاً:- الريادة خلقيه تاريخية.

يتخطى موضوع الريادة والإبداع الحدود التقليدية لإدارة المنظمات المعاصرة وأسبقياتها إذ لم يعد كافياً للمنظمات الناجحة اليوم استمرارها لأداء إعمالها ومهامها وتحقيق أهدافها بذات الأسلوب المعتمد، فما يعد مطلوباً ألاًن قد يصبح تقليدياً بمجرد دخول منافسين جدد يحملون لمحات أحدث أو منتجات ذات إبعاد أفضل من وجهة نظر الزبون أو حتى بمجرد تغيير أنواع 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 ومحفزاً للريادة إذا ما تواصلت هذه الأفكار من خلال التطوير والتحسين المستمرتين.

وحققتا فان الريادة والمتطلبات الريادية ليست بذات الحادثة المشار إليها في الأدبيات الحديثة وان 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 يتوقف عليه الجميع ومنذ الخلقة فلولا ريادية سيدنا آدم والأسلوب الريادي الذي اعتمدته من بعده الأنبياء والرسل لما استمرت الحياة على هذه الوتيرة لحد ألان، 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 بعده 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 ومتغير 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 وان اليابان قد تميزت خلال فترة قصيرة بصناعة الالكترونيات والسيارات والفوارات وغيرها من المجالات وهذا بدوره دفع الدول التي تعد نفسها الأفضل، الأبعد بها من قبلها مع اليابان كبريطانية والولايات المتحدة وإلى ضرورة إعادة النظر بامكانيات 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 اسهامه 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 بالغامرة، وفي حقيقة الأمر فان هذين المصطلحين يختلفان عن بعضهما البعض جوهرياً، إذ أن الريادة تقوم على فكرة رائدة تدعيمها إرادة صلبة ورؤوية ثاقبة تكشف لصاحبتها مستقبل تلك الفكرة إذا ما تحققت، في حين أن المغامرة تمثل إقدام دون وعي نحو المجهول، وهكذا فان الريادة هي إقدام بوعي نحو مستقبل مشرق بطريق

محفوظ بالصعوبات والمخاطر، فضلاً عن الاستعداد العقلاني المسبق لمواجهة تلك الصعوبات والمخاطر وعلى قدر الحدث ونظرية 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 وتلي حاجات اجتماعية جديدة وتشجعها اعتماداً على الأداء المدروس بعيداً عن المغامرة غير المحسوبة وهي ليست حكراً على أحد بل متاحة لكل متميز طموح ذو إصرار على تحقيق غايات وإدارة موارد منظمته المحدودة بطرق متميزة و مختلفة جوهرياً بعيداً عن الإدارات التقليدية المترددة في ركوب المخاطر واللا تأكيد مما جعل البعض يقرن الريادة بالشجاعة والإقدام والتصميم على النجاح في أمر ما يحجم الكثيرين عن الخوض في غماره خوفاً من المخاطرة والصعاب التي تنتظرونهم 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 التمييز. ويوضح (Jones, 2003, 69) بان الريادة عملية يتم من خلالها البحث عن الفرص وتشخيصها واكتشافها وتهيئة الموارد الازمة 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 لتنفيذ وتحمل المخاطر التسويقية وتلقي العوائد المستهدفة. أما (Gomez et al, 2005, 331) فقد أشار إلى الريادة بأنها تعبر عن قابلية خلق أو بناء شيء ما من لا شيء تقريباً، والبراعة في افتتاح الفرص عندما لا يرى الآخرون سوى الفوضى والتناقضات.

ويوضح (Kuratko, 2006, 29) بانها الاستعداد للمخاطرة المدرستة وكل ما هو مستطاع لجعل الاحتمالات ايجابية.

ويوضح (Krajewski & Ritzman, 2005:73) بان الريادة هي السبق والتقدم على الآخرين دون معرفة التراجع والهواة مع الاحتفاظ بهوية المنظمة وتميزها واستمرارها . في حين يؤكد (Leon et al, 2006, 20) بان رياادة الأعمال هي تبني سلوك إداري بمعنمرة 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 المراقبة للحالة القائمة وبشكل أفضل من المنافسين وملبي لرغبات وطموحات الزبائن.

أما بخصوص أهمية الريادة فأنها تمثل أحد الحقوق المعرفية الواعدة في اقتصاديات البلدان الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء والتي تناولتها مدارس الأعمال المعاصرة بالدراسة والتحليل، فمن خلال مساعدة المشاريع الريادية في تطوير التنمية الاقتصادية وتطوير الصناعة تتمكن الدول من بلوغ المعايير المتميزة اقتصادياً، وفي هذا المجال فقد أشار (Porter, 1991) إلى ان الريادة والإبداع هما الأساس المنطقي لترانيم 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 سواءً المنظمة من خلال تحقيق قيمة مضافة سواءً على مستوى الإرباح أو العلامة التجارية أو السمعة والشهرة في الأسواق، والزبائن من خلال توفير مخرجات ملية وتفوق 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 والطبي، ٢٠٠٨، ١٢).

ويوضح (الطائي والخفاجي ٢٠٠٩، ٢٧) بان الريادة الإستراتيجية أصبحت موضوعاً حيوياً يشغل بال العديد من علماء الاقتصاد وتفكيرهم وبشكل أكثر تحديداً 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 والتاثير في إبداع المنظمات وتعلمها وإدارتها للتعامل بلغة التفاؤل مع تحديات العصر واقتراب وبداية الألفية الثالثة.

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

١- الإبداع، باعتباره الركن الأساسي في نجاح أي منظمة وبلغها 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 وتحفيز المسئولية على كاهل الأفراد وأسرهم وانخراطهم في سوق العمل دون معاناة البحث عن فرص جديدة للعمل.

وبنفس السياق فان الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الريادية تتمثل بالاتي:-  
([http://www.idf\\_kwt.org](http://www.idf_kwt.org))

- ١- خلق وتوفير الوظائف الجديدة.
- ٢- التحفيز من كاهل الدولة ممارسة الأنشطة.
- ٣- اتجاه الحكومات إلى تقليل أنشطتها عالمياً.
- ٤- توفير فرصة للمبدعين للتعبير عن قدراتهم. وفور نجاحهم يسعون لفرص جديدة.
- ٥- توفر التكنولوجيا فرصة للمشاريع الجديدة.
- ٦- الاستقلال في العمل بإنشاء المشروعات الحديثة.

### ثالثاً: 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 هيكل تنظيمية مرنّة 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 التجريب والاستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي.
- ٧- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنمذج 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 والتكافف 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 وجاد، ٢٠٠٠، ٢٢) فقد أوضحا بان مقومات نجاح وبلغ 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 المنطقات الهدافة وملحوظة وتوقع بوادر النجاح البعيدة التي لا يراها الآخرون.
- ٤- الريادة صفة تولد مع الأفراد وتنمو بالتفاعل البيئي، ونجاحها هو ركيزة نجاح المنظمات وبلغها الإبداع والريادة.
- وبذات الاتجاه يشير (النجار والعلي، ٢٠٠٨، ٨) إلى صفات ومزايا الريادة من خلال الآتي:-
- ١- تمثل الريادة أحد 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 بالاحتياجات 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 الهدافة 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 التأكيد.
- 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 ول فترة 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 اتخاذه، وقبول قدر معقول من المخاطرة رغم محدودية تشكيلات القرار.

- ٣- تتنفيذ 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 المستمرة، ومن ثم المنافسة الأجنبية والاستجابة بكفاءة لتلك الطلبات.
- ٤- تؤكد الريادة على الربط بين الموارد المطلوبة و مجالات استخدامها الأفضل من خلال زيادة الموارد المستخدمة عبر تخفيض الاستخدام، ومقارنة الموارد المستخدمة مع الحاجة الحقيقة والفعالية 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 للتمنع بالاستقلالية.

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

- هناك طرق عديدة لتطوير الأفكار الجديدة وتمثل أهمها بالاتي(المنصور وجاد، ٢٠٠٠، ٢٧، ٢٧، ٢٠٠٠)
- ١- **الزبون.**  
يمثل الزبون المصدر الأهم لتطوير الأفكار المؤدية إلى الريادة ومحور هذه الأفكار يركز على حاجات ورغبات الزبون سواءً 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 الحقيقة وليس المواقف الشخصية من المنتج وبالتالي تقديم المخرجات الرائدة في سوق المنافسة بهدف الوصول إلى مخرجات جديدة وجذابة.
  - ٢- **قوى 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 مصدرًا مهمًا لتقديم مقتراحات جديدة تساعد الرياديين في تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.

#### ٣- الحكومات.

- من خلال بناء الحكومات قاعدة معرفية متكاملة عن الابتكارات 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 سواءً 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 متطرفة وكادر إداري ريادي قادر على استنباط فرص النجاح.

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

ينظر الكثيرين إلى بداية عملية الابتكار من خلال الإبداع الفردي حيث يتم تبني فكرة ذكية تتسم بالأصلة 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 رياقتها وتميزها عن المنظمات الأخرى (المنصور، ٢٠٠٣، ٢٨).

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

١- المهارة الفنية، من خلال امتلاك المنظمة المعرفة والخبرة الفنية الازمة لأداء أعمالها وأهدافها.

٢- المهارة المالية، أي القدرة على تخطيط التدفق النقدي، وتحديد المكونات الدقيقة لتكاليف المنظمة ومسك الدفاتر والسجلات المالية الازم توافرها في أية منظمة.

٣- مهارات تطوير المنتج، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المنتجات المشابهة 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 الحالين والمحتملين لاحتياجاتها المختلفة. وفي نفس السياق يشير (الصرن، ٢٠٠١، ٣٦١، ٣٦٢) إلى ضرورة تطبيق المتطلبات الآتية: من أجل إيجاد بيئة وعقلية ابتكاريه إبداعية تميزه تسعى للريادة والتميز في بيئة تميز بجميع التحديات والتغييرات 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 وملائم للأسواق والأدوات ورغبات واحتياجات الزبائن.

٢- إقامة إدارة خاصة بالإبداع والابتكار تقوم بجميع الحقائق والبيانات والمعلومات وعملياتها وتزويدها بالمستلزمات من أجهزة وเทคโนโลยية 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 متطرفة ومحذفة.

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 وتحفيز طاقاتها الحقيقة الكامنة.

٦- تنظيم الابتكارات وتوقيتها والبحث عن العوائد التي تجنيها المنظمة منها، والعقبات التي تعرضها والانعكاسات السلبية التي قد تحصل جراء ذلك.

٧- توفير الدعم المالي الازم لإنجاح عمليات الابتكار والإبداع والبحوث والتطوير على أفضل وجه.

٨- إيجاد المناخ والبيئة الابتكاريه 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 راينون يفهمون الإبداع ومميزاته.
  - ١٣- إيجاد ثقافة إبداعية خاصة بالمنظمة وأفرادها وربط هذه الثقافة بالمجتمع والبيئة الخارجية لها.
  - ٤- تدريب العاملين على الحلول الإبداعية للمشكلات وطرائق التفكير الإبداعي والمدخلات الابتكارية والإبداعية.
  - ٥- تعزيز العلاقة بين الابتكار والإبداع والجودة الشاملة وثقافة المنظمة والبيئة.
  - ٦- السعي لتحقيق الابتكار والإبداع في تسليم الخدمات والقضاء على الحاجز التنظيمية التي تعيق بلوغ الريادة.
- في حين يشير (Schermerhorn et al, 1994, 668) إلى أن تحقيق المنظمات للريادة والإبداع يضعها تحت ضغوطات تحديات كبيرة ويجب مدراءها على الاستمرار بالإبداع دون هواة، 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 مدعاه لحصول الأخطار، مما يشير إلى أن المناخ التنظيمي هو أحد 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 تتحقق هذه الخصائص والسمات إذ تجرى التغييرات بشكل كبير في هيكل المنظمات وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة منها، إذ تمثل هذه التغييرات استجابة للضغوط الخارجية أو التوجهات الإدارية التي تحدد الهيكل المعتمد وتمنعه أن يكون مرنا، على العكس من التشجيع والإبداع، وتؤكد الهياكل الجديدة العمل الأفضل لفرق وتكامل الوظيفي الأفضل.
  - ٣- احترام المنظمات ودعمها لعملية الإبداع.
  - ٤- دعم الإدارة العليا لعملية الإبداع.

ويوضح كل من (المنصور، ٢٠٠٣) و(جود، ٢٠٠٣) 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 إرجاء المنظمة اعتماداً على معالجة المعوقات والعقبات التي قد تواجه طريق بعض المدراء الرياديين.

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

١- التزام ودعم الأداة العليا : يعد التزام الإدارة العليا ودعمها للأفكار والمقترنات والأراء الريادية البناءة أداة تحقيق التغيير والنجاح المنشود لأية منظمة تهدف إلى بلوغ الريادة في دنيا الأعمال فتنبئي الإدارة العليا لهذه الأفكار والتوجهات الريادية ودعمها بشكل مطلق وترويج تلك الرؤية الريادية وتطبيقاتها ميدانياً يجعلها قدوة لباقي الإدارات والمستويات الإدارية والعمالين وبالتالي تبني كافة مستويات المنظمة الأفكار والأعمال والتطبيقات الريادية التي تعد البيئة الحقيقة 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 والأراء الريادية، فهذا مدعاه لمحدودية نجاح تلك الأفكار، إذ أن نجاح المنظمة وبلوغها الريادة يتطلب أولاً وقبل كل شيء هيكل تنظيمي

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

٣- استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة: إذا ما تطلب تنفيذ الفكرة الرائدة بنجاح لا بد من تمنع الفريق المكلف بأعمال التنفيذ بحرية واسعة من الحركة والاستقلالية الإدارية في كافة أوجه العمل والتنفيذ، إذ أن الاعتمادية والتقييد واللجوء إلى الغير للحصول على التصاريف تعرقل الأفكار الرائدة أكثر مما تخدمها وأن الانكال على الآخرين وانتظار الموافقات الرسمية من الجهات العليا تؤدي إلى عرقلة وتأخير العمل بشكل أو بأخر 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 محددة تتمرکز حول توفير البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها وتوفيرها بالخصائص الازمة لتمكين المدراء الرواد من التنبؤ العلمي ووضع التصورات الدقيقة بما سيحدث إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة المتبناة.

٦- امتلاك ذوي الأفكار الرائدة والمتميزة : من أجل تقديم الأفكار الرائدة والإيفاء بمتطلبات الريادة لابد من امتلاك المنظمة أصحاب هذه الأفكار من الأذكياء والمقدرين والمبدعين وقد تطورت قدراتهم وتعزز ذكائهم سواءً 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 ولكافحة المستويات لابد أن تؤدي المتطلبات سالفه 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 بالاتي:

أ- مساهمة الإدارة العليا في تبني الموقف الريادي وترويجه إلى الفعاليات الريادية، والتعامل مع الفعاليات الريادية هذه على إنها 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، وان يعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز وملفت للنظر.

د- من أجل ضمان الإدارة العليا بلورة الفعاليات الريادية وجعلها حالة واقعية لابد من الاهتمام باختبار القائد الإداري الملائم لهذه الفعاليات والمهام.  
اعتماداً على ما تقدم فان 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 وبasher بإنتاج 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)					
م.ر.قسم /م.ر. شعبة		رئيس قسم			
%	عدد	%	عدد	%	عدد
٣٥	٧	٢٥	٥	٤٠	٨

#### التحصيل الدراسي

دبلوم					
دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم	
%	عدد	%	عدد	%	عدد
٥	١	٩٠	١٨	٥	١

#### التخصص

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

عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
١٩	٩٥	١	٥	٣	١٥	٣	١٥	١٥	٣	٥	١	٩٥	٦	٣٠

سنوات الخدمة في المعمل															
(٥-١) (١١-١٥) (١٦-٢٠) (٢١-٢٥) (٢٥-٢٥ فاكثر)															
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
٥	٢٥	١	٥	١	٥	١٠	٢	١٥	١٥	٣	١٥	٣	٥	٦	٣٠

سنوات الخدمة بالمنصب الحالي															
(٣-١) (٤-٦) (٦-٧ فاكثر)															
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
١٢	٦٠	٦	٣٠	٢	١٠	٣	٣٠	٦	٦٤	٨	٢٥	٥	٥	٣	٣٠

- 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 المحبوبين، في حين بلغت نسبة معاوني رؤساء الأقسام ومعاوني مسؤولي الشعب (٣٠%) من المحبوبين مما يؤكد بان عينة الدراسة لديها ثقافة وإمكانية توصلها للإجابة عن فقرات استمار الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة.

- ويشير الجدول (١) بان خريجي الكليات والدراسات العليا يمثلون (٩٥%) من المحبوبين وكان نسبة خريجي المعاهد بشهادة الدبلوم التقني (٥%) فقط من المحبوبين، 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 إداراته، وكانت نسبة التقنيين والزراعيين متساوية وبلغت (٥%)، فيما كان التخصص الإداري قد شكل (١٠%) من عينة الدراسة.

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

- وبالنسبة للفئات العمرية لعينة الدراسة فقد تبين بان (٧٠%) من المبحوثين تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة وكانت النسبة المئوية دون هذه الأعمار (٤٠ سنة فاكثر) (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 المحبوبين.

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

ثانيا:- وصف وتشخيص المتطلبات الريادية وخصائص الريادي .

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

#### أ- وصف وتشخيص المتطلبات الريادية.

١- دعم الإدارة العليا والتزامها: يتفق (٨٥%) من الأفراد المبحوثين على أن إدارة المعلم العليا تدعم الآراء والأفكار الريادية، وبلغ الوسط الحسابي للعنصر (X1) (٤,١) والانحراف المعياري (٥٥%) ويتفق (٥٠%) من المبحوثين على أن الإدارة العليا تبني 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 الأجزاء المناسبة لبروز الرياديّين وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X3) (٢,٨) (٠,٨١) على التوالي.

٢- مرونة الهيكل التنظيمي: جاءت إجابات هذا المتغير متساوية ولكافحة فقراته إذ بلغت نسبة الاتفاق (٥٠%) حول كل من توفر مرونة للسلطات والصلاحيات الممنوحة في المعلم، وان المعلم يعتمد الالامركزية في صنع واتخاذ قراراته وان الهيكل التنظيمي للمعلم يستجيب للتغيرات المحققة للريادة، وترواح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر (X4,X5,X6) بين (٢,٣) (٢,٨) وبين (١٠,٦١) على التوالي.

٣- استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة: أشارت إجابات المبحوثين إلى اتفاق (٥٥%) منهم على تتمتع فرق العمل في المعلم باستقلال عملهم، واتفاق (٤٠%) على أن المعلم يشجع الأفكار الريادية لفرق العمل، وبلغت نسبة اتفاق المبحوثين 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 (٩٤,٠) (٠,٦٣) (٠,٨٥) على التوالي.

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

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

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

٧- **تكامل الريادة في المعلم:** جاءت إجابات السادة المبحوثين متفقة حول هذا المتغير ولكافحة عناصره والخاصة بامتلاك المعلم ذوي الأفكار الرائدة إذ بلغت (٤٠%) حول تبني المعلم الأعمال الريادية كأحد الفعاليات اليومية، وتسخير المعلم الإمكانات الريادية لتطوير منتجاته، وان المعلم يختار القادة الرياديين لبلوغ الريادة، وجاءت قيم الوسط الحسابي للعناصر (X19,X20,X21) على التوالي وقيم الانحراف المعياري (٠٠,٨٥) (٠٠,٩٧) على التوالي.

يتضح مما تقدم أن المعلم لا يمتلك المتطلبات الالازمة لاعتماد الريادة وعلى وفق إجابات السادة المبحوثين إذ بلغ أعلى متوسط نسبة اتفاق (٦٠%) حول متطلب التزام ودعم الإدارة العليا للريادة، وبلغ متوسط نسبة الاتفاق حول المتطلبات الأخرى كما يلي (٤٨%) امتلاك المعلم ذوي الأفكار الرائدة، و(٥٥%) المرونة المتوفرة في الهيكل التنظيمي في المعلم، و(٤٥%) اعتماد نظام رقابة صارم، و(٤٣%) استقلال فريق تنفيذ الفكرة الرائدة، و(٤٠%) تكامل الريادة في المعلم، و(٣٥%) فقط التحفيز والاستعداد والميبل لمواجهة المخاطر، مما يتطلب معه ايلاء المعلم المبحوث اهتمام اكبر للمتطلبات الريادية، إذ أن أفضل نسبة اتفاق لم تتجاوز (٦٥%) مما يوضح ضرورة تطوير المعلم 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 المعلم المبحوث لابد من قياس المتطلبات كل على انفراد، ومن خلال الفقرات الخاصة بكل منها على وفق إجابات السادة المبحوثين على استمرارة الاستبيان وباستخدام المختبر الإحصائي  $t$ -test لكل متطلب ومقارنة قيمة  $t$  المحسوبة بقيمتها الجدولية وباللغة (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 استمرارة الاستبيان الخاصة بمتطلب دعم الإدارة العليا (X1,X2,X3) يتبيّن بان قيم  $t$  المحسوبة لها بلغت (2.449) (2.698) (1.00\*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية باللغة (1.667) للفقرات (X1,X2) فيما كانت قيمة (X3) غير معنوية، واعتماداً على ما تقدم من نتائج فان نسبة توافر متطلب دعم الإدارة العليا بلغت (٦٦٧%) وبمتوسط حسابي لقيمة  $t$  للفقرات كافة (2.490).

٢- **مرونة الهيكل التنظيمي:** بمؤشر قيم  $t$ -test المعبرة عن متطلب الهيكل التنظيمي للفقرات (X4,X5,X6) وباللغة (2.364) (1.993) (1.810) بأنها قيم معنوية ومحبطة واكبر من قيمة  $t$  الجدولية باللغة (1.667) عند مستوى معنوية (٥٠) ودرجة حرية (19) وهي مؤشر ايجابي يدل على توافر متطلب مرونة الهيكل التنظيمي في المعلم المبحوث وبنسبة ١٠٠% وبمتوسط حسابي لقيمة  $t$ -test للفقرات كافة (2.055).

٣- **استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة:** تبيّن القيم الظاهرة في الجدول (١ ملحق ١) المعبرة عن المختبر الإحصائي  $t$  بان قيم الفقرات الخاصة بالمتطلب أعلاه (X7,X9) معنوية ومحبطة إذ بلغت (3.290) و(2.065) واكبر من قيمة  $t$  الجدولية باللغة (1.667)، فيما كانت قيمة (X8) (1.277\*) وهي قيمة غير معنوية واصغر من قيمة  $t$  الجدولية مما يؤشر توفر هذا المتطلب بنسبة (٦٦٧%) وبمتوسط حسابي لقيمة  $t$  للفقرات كافة (2.210).

- ٤- التحفيز والاستعداد للمخاطرة: من خلال اطلاعنا على الجدول (١ملحق ١) للتعرف على قيم المختبر الإحصائي  $t$ -test والخاصة بمتطلب التحفيز والاستعداد للمخاطرة وفتراتها (X10,X11,X12) يتبيّن بان قيمة(X12) (1.798) فقط معنوية ومحببة واكبر من قيمة  $t$  الجدولية وبالبالغة (1.667)، فيما كانت قيم (X10,X11) (1.361) و(1.361) وهي قيم غير معنوية واقل من قيمتها الجدولية وبالبالغة (1.667) مما يؤشر توفر هذا المتطلب بنسبة (٣٣٪) 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: يتبيّن 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 ومحببة واكبر من قيمتها الجدولية البالغة(1.667) عند مستوى معنوية (٥٪) ودرجة حرية (١٩)، اذا بلغت قيم الفقرات أعلاه (2.364) (2.015) (1.902) على التوالي وبذلك توفر هذا المتطلب إحصائياً بنسبة ١٠٠٪، وبمتوسط حسابي لقيمة  $t$  للمتطلب أعلاه البالغ (2.093).
- ٦- امتلاك ذوي الأفكار الرائدة: عند مراجعة الجدول(١ملحق ١) ومتابعة قيم  $t$  المحسوبة ومقارنتها بقيميتها الجدولية والخاصة بهذا المتطلب من خلال فتراتها (X16,X17,X18) يتبيّن أن قيمة  $t$  المحسوبة لـ (X16,X17) قد بلغت (2.027) و(1.798) وهي قيم معنوية ومحببة واكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (1.667)، فيما كانت قيمة الفقرة (X18) (1.633) غير معنوية على الرغم من كونها محببة وبذلك بلغت نسبة توافر هذا المتطلب (٦٦٪)، وعند استخراج متوسط قيمة  $t$  للفقرات كافة لهذا المتطلب فقد اشر (1.819) مما يدعم نسبة التحقق المنخفضة لقيمة  $t$  أعلاه.
- ٧- تكامل الريادة في المعمل المبحوث: تشير قيم  $t$  المحسوبة والواردة في الجدول(١ملحق ١) للفقرات (X20) والخاصة بمتطلب تكامل الريادة في المعمل المبحوث قد بلغت(3.559) وهي قيم معنوية ومحببة واكبر من قيمة  $t$  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).
- اعتماداً على نتائج المختبر الإحصائي  $t$ -test وقيمها المحسوبة تبيّن 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 قيمة  $t$  لفقرات كل متطلب لتأشير مدى توفر هذه المتطلبات في المعمل المبحوث، بان متطلب دعم الإدارة العليا كان الأكثر تميزاً وتوافراً إذ بلغ متوسط قيمة  $t$  المحسوبة لهذا المتطلب (2.490) وبذات الاتجاه كان المتطلب الأقل توافراً هو التحفيز والاستعداد للمخاطرة إذ بلغ متوسط قيمة  $t$  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 المتبناة في المعمل المبحوث، إذ حصل المتطلب الخاص بالإدارة العليا على أعلى نسبة اتفاق وبالبالغة (٦٠٪) وكانت النسبة الأقل اتفاقاً هي (٣٥٪) حول متطلب التحفيز والاستعداد للمخاطرة مما يؤشر تجانس نتائج مقاييس الدراسة الميدانية وبذلك تقبل فرضية البحث التي تنص على ما يلي (لا توفر كافة المتطلبات الريادية الازمة 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 المستتبطة والتي عدت أساسا لتقديم التوصيات المناسبة ذات الصلة بالدراسة.

اعتماداً على نتائج البحث توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات إلا أن أهمها ينحصر حول الآتي:-

- ١- تعد الريادة ومن ثم المتطلبات الريادية احد الأدوات الفاعلة والمعاصرة المعتمدة من قبل المنظمات الناجحة لبلوغ التمييز في دنيا الأعمال.
  - ٢- تمثل القدرات الداخلية النادرة للمنظمة والبيئة المناسبة محور نجاح تبني المتطلبات الريادية وتطبيقاتها 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 اولولياتهم لدورها الفاعل في كافة الأعمال والمهام والاستراتيجيات المتبناة في المنظمة ومنها المتطلبات الريادية.
  - ٥- دلت قيم  $\alpha$  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 وبلغ المنظمة الريادة والتميز في دنيا الأعمال.

- ١- ضرورة تبني المنظمة المبحوثة الريادة من خلال امتلاك المتطلبات الريادية المناسبة لقدراتها وإمكاناتها الداخلية.
  - ٢- نظراً 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 فضلاً عن الزبائن والجهزين والأطراف ذوي العلاقة بنشاط المعمل المبحوث، تمكنهم من إبداء الآراء والأفكار الريادية المعززة ل موقف المعمل ونجاحه.
  - ٤- إشراك العاملين بدورات تدريبية داخلية وخارجية تبني قدرتهم الذاتية وتبذر ذوي العقول والأفكار الريادية تعزيزاً لنجاح المنظمة وتفوقها.

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

### المصادر

#### المصادر العربية.

- ١- جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، ادارة الاعمال منظور استراتيжи، دار الحامد للنشر، عمان.
- ٢- جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٤)، استراتجيات الاعمال ، بناءها وإدارتها، مطبعة دار الكتب، بغداد.
- ٣- الشمام، خليل محمد حسن، (١٩٩٩)، مبادئ الادارة مع التركيز على مبادئ إدارة الاعمال ط ٣ بغداد.
- ٤- الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١)، إدارة الابتكار والإبداع ج ٢ ، 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 الاعمال، دار الرضا للنشر ، دمشق.
- ٧- المنصور، كاسر نصر و جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- نايجل، كنج ونيل اندرسون، (٢٠٠٤)، ادارة انشطة الابتكار والتغيير، تعریب محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض.
- ٩- النجار، فائز جمعة و العلي، عبد الستار محمد، (٢٠٠٨)، الريادة وادارة الاعمال، 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 her-court 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://arabic.microfinancegateway.org/redirect.php?mode=link&id=21-(http://www.idf_kwt.org))

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

قيمة T	انحراف معياري	الوسط الحسابي	لاتفاق بشدة	لاتفاق	محابي	اتفاق	اتفاق بشدة	العينات	ت
									دعم الادارة العليا
2.449	٠,٥٥	٤,١	-	%٥	%١٠	%٥٠	%٣٥		١ تدعم إدارتنا العليا الآراء والأفكار الريادية
2.698	٠,٨٥	٢,٩	-	%١٥	%٣٥	%٣٥	%١٥		٢ تتبني إدارتنا العليا إستراتيجية الريادة لبلوغ أهدافها
1.00*	٠,٨١	٢,٨	%١٥	%١٠	%٣٠	%٣٠	%١٥		٣ توفر الادارة العليا الأجواء المناسبة لبروز الرياديين
									مرونة الهيكل التنظيمي
2.364	٠,٥٥	٤,١	-	%١٥	%٣٥	%٣٥	%١٥		٤ هناك مرونة للسلطات والصلاحيات الممنوحة في منظمتنا
1.993	٠,٦١	٢,٨	%٥	%٦٢٠	%٦٢٠	%٦٣٥	%١٥		٥ تعتمد منظمتنا الامرية في صنع واتخاذ القرارات
1.810	٠,١	٢,٧	%١٠	%٥	%٣٥	%٣٠	%٢٠		٦ يسجّب الهيكل التنظيمي لمنظمتنا للتغيرات الريادية
									استقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة
3.290	٠,٩٤	٢,٦	%٥	-	%٤٠	%٣٥	%٢٠		٧ تتمتع فرق العمل في منظمتنا بالاستقلال في عملها
1.277 *	٠,٨٥	٣,١	%١٠	%٦٢٠	%٦٣٥	%١٠	%٢٥		٨ لفرق عملنا صلاحية التغيير دون اخذ مواقف رسمية
2.065	٠,٦٣	٢,٤	%٥	%٦١٠	%٦٤٥	%٦١٠	%٣٠		٩ تشجع منظمتنا الأفكار الريادية لفرق العمل
									التحفيز والاستعداد للمخاطرة
1.361 *	٠,٩٤	٢,٥	%١٠	%٦١٠	%٦٤٥	%٦١٠	%٢٥		١٠ تمنح منظمتنا حواجز كافية لذوي الأفكار الريادية
1.361 *	٠,٩٤	٢,٥	%١٠	%٦١٠	%٦٤٥	%٦١٠	%٢٥		١١ تحفز منظمتنا الأفكار الريادية وتشجع الإقدام على تنفيذها
1.798	٠,٦١	٢,٨	-	%٦١٥	%٦٥٠	%٦١٥	%٢٠		١٢ تشجع منظمتنا الرياديين وتتوفر مستلزمات نجاحهم
									اعتماد نظام رقابة صارم
2.364	٠,٥٥	٢,٩	-	%٦١٠	%٦٥٠	%٦٢٠	%٦٢٠		١٣ تعتمد منظمتنا نظام رقابة مناسب بعيداً عن القيود
2.015	٠,٨٥	٢,٩	-	%٦٢٠	%٦٣٠	%٦٤٠	%٦١٠		١٤ يؤدي عاملونا مهامهم بتجهيزات ودون ضغوط
1.902	٠,٩١	٣	%٥	%٥	%٦٤٥	%٦٣٥	%٦١٠		١٥ تعتمد منظمتنا المرونة في رقابة أعمالها
									امتلاك ذوي الأفكار الرائدة
2.027	٠,٨٥	٢,٩	%٦١٠	%٦١٠	%٦٤٠	%٦٢٠	%٦٢٠		١٦ لدى منظمتنا عاملين ذوي أفكار متميزة
1.798	١,١	٣,٦	%٥	%٥	%٦٣٠	%٦٣٥	%٦٢٥		١٧ تمتلك منظمتنا أفراد مبدعين في أداء المهام المكلفين بها
1.633 *	١,١	٢,٩	%٦١٠	%٦١٠	%٦٣٥	%٦٣٠	%٦١٥		١٨ تشارك منظمتنا المتميزين بدورات خاصة لتطوير قدراتهم
									تكامل الريادة في العمل
1.164 *	٠,٧٧	٣	-	%٦٢٥	%٦٣٥	%٦٣٠	%٦١٠		١٩ تتبني منظمتنا الأعمال الريادية كأحد الفعاليات اليومية
3.559	١	٣,٥	%٥	%٦١٠	%٦٤٠	%٦٢٥	%٦١٥		٢٠ تسخر منظمتنا الإمكانيات الريادية لتطوير منتجاتها
0.748 *	٠,٨٥	٢,٩	%٦١٠	%٦١٠	%٦٤٠	%٦٢٠	%٦٢٠		٢١ تختار منظمتنا القائد الريادي لبلوغ الريادة

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.