

## تشخيص مستويات توفر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية /دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاداريه في عدد من الشركات الصناعيه لمجموعه UB GROUP في قضاء زاخو

م. م. عمر حكمت مجيد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق  
م. م. سنان قاسم حسين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق  
م. أحمد محمد اسماعيل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق

### مخلص

أصبحت الريادة محورا لاهتمام الباحثين في الفكر الإداري كونها من المتطلبات الضرورية للتميز والمنافسة في المنظمات المعاصرة وذلك بجانب ما تمتلكه من قدرات إبداعية تساعدها في تحسين أدائها ،  
إذ أن امتلاك الخصائص الريادية من قبل المديرين يسهم في إدخال الأفكار الجديدة من مختلف مصادرها إلى التنظيم، كما أنها تمكن المديرين من أداء الأعمال بطرائق مميزة ومبتكرة مما يساعدهم  
على فهم محيطهم والتعامل بإيجابية عالية مع متغيراته وصولاً إلى الأهداف التي تبغها المنظمة. ويجاول البحث التعرف على دور الخصائص الريادية للمديرين في مجموعة الشركات الصناعية " المتواجدة في  
قضاء زاخو والتي تؤسس بموجبها العلاقات التنظيمية وصولاً إلى التفوق والتميز على الشركات المنافسة.  
و يتناول هذا البحث موضوعه في ثلاث جوانب : الاول الجانب المنهجي ، والثاني الجانب النظري، والثالث : الجانب التطبيقي اذ نستعرض في المنهجية مشكله البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته بينما  
في الجانب الثاني النظري يتناول طبيعة الريادة، مفهوم الريادة ، أهمية الريادة، خصائص الريادة ، متطلبات الريادة ومعوقاتهما. في حين ركز الجانب الثالث التطبيقي على تشخيص مستويات توافر  
الخصائص الريادية في مجموعة الشركات في قضاء زاخو ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد المبحوثين، بلغ عدد أفراد العينة (34) مديراً في الشركات المبحوثة، وباستخدام  
العديد من الأساليب الإحصائية جرى اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية. وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي يراها الباحثين مناسبة لتطوير الخصائص الريادية  
لدى المديرين في مجموعة الشركات المبحوثة في قضاء زاخو.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة ، الخصائص الريادية ، القيادة ، الادارة ، الشركات الصناعية ، الخصائص السلوكية.

### 1. مقدمة

إلى حالة جديدة من الحياة ، لا سيما وأن المنظمات بحاجة إلى أن تكون أكثر إبداعاً  
من أجل الحفاظ على التجديد و دفع النمو والتغيير الديناميكي وزيادة التعقيد في  
مناخ عالمي شديد التنافسية. من ناحية أخرى، يمثل العنصر البشري أهم .  
مدخلات النظام الإنتاجي وأهم المؤثرات في تحديد هوية المنظمة الحديثة  
وتشكيل مستقبلها.  
كما انه يعتبر عاملاً لإيقاع حركة المجتمع وتحديد مكانته بين الدول. إذ ان الموارد  
البشرية هي الغرض والأداة الحاسمة للتنمية. في اقتصادات البلدان المتقدمة والنامية  
على حد سواء، كما اختلف الباحثون في تعريفهم لريادة الأعمال ومفهومها باتها  
ريادة الأعمال والسلوك في المجالات المعرفية المتعددة الخاصة بهم. هنا يجب  
التوضيح والإشارة إلى أن موضوع الخصائص ليس مستقلاً بحد ذاته ، بل هو  
تمثيل للتكوين الشخصي للفرد بشكل عام ، وخصائص تنظيم المشاريع هي القدرات  
والخصائص الشخصية التي يمتلكها رائد الأعمال ، و يحتاج إلى إدارة منشأته وهذا  
يعني تحديد كيفية تصرفه في المواقف أو الأدوار المختلفة بنجاح .

أصبحت الريادة محوراً لاهتمام الباحثين في الفكر الإداري كونها من المتطلبات  
الضرورية للتميز والمنافسة في المنظمات المعاصرة وذلك بجانب ما تمتلكه من  
قدرات إبداعية تساعدها في تحسين أدائها ، إذ أن امتلاك تلك الخصائص يسهم  
في إدخال الأفكار الجديدة من مختلف مصادرها إلى التنظيم، كما أنها تمكن العاملين  
من أداء الأعمال بطرائق مميزة ومبتكرة مما يساعدهم على فهم محيطهم والتعامل  
إيجابية عالية مع متغيراته وصولاً إلى الأهداف التي تبغها المنظمة. ويجاول  
البحث التعرف على دور الخصائص الريادية للمديرين في الشركات الصناعية "  
المتواجدة في قضاء زاخو والتي تؤسس بموجبها العلاقات التنظيمية وصولاً إلى  
التفوق والتميز على الشركات المنافسة.  
وتمثل ريادة الأعمال النشاط الذي يطور ويدير مشروعاً جديداً للاستثمار في  
فرصة إبداعية وفريدة من نوعها. وهذا ما يسمى ريادة الأعمال الخارجية إما ريادة  
الأعمال داخل المنظمة فتمثل بمغامرة جديدة داخل المنظمة ثم مغامرة جديدة من  
خلال إنشاء عمل تجاري جديد أو تجديد استراتيجي وهو ما يعرف بالريادة و  
أصبحت ريادة الأعمال في الشركات طريقة حيوية بالنسبة للمنظمات الحالية التي  
يجب أن تستمر في استكشاف الفرص والاستفادة منها لنقل المنظمات والأفراد

## 2. منهجية البحث

### 1.2 مشكلة البحث

تعاني العديد من المنظمات العاملة في إقليم كردستان من النقص الواضح في الخصائص الريادية لمديريها وقياداتها الادارية مما يولد العديد من المشاكل في تطورها ونموها وهذا يجد ذاته يساهم في بقائها ضمن الحدود المحلية وعدم تمكنها من منافسة الشركات والمنظمات الاقليمية والعالمية ، إذ أن توافر الخصائص الريادية لدى أولئك المديرين يسهم أيضاً في تحسين مستويات قدراتها التنافسية وحصصها السوقية .

ومن هنا يحاول هذا البحث الوصول إلى نتائج معينة عن الخصائص الريادية داخل المنظمات أو الشركات المبحوثة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تعتبر مشكلة هذا البحث:

- ما المقصود بالخصائص الريادية وما أهميتها للشركات الصناعية المبحوثة في قضاء زاخو؟
- مدى تبني الخصائص الريادية في الشركات " الصناعية في قضاء زاخو؟
- هل تهتم الشركات المبحوثة بالخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية فيها؟

### 2.2 أهمية البحث

تكن أهمية البحث الحالي في طبيعة المفاهيم التي يتناولها البحث، والتي تعد محط أنظار واهتمام المنظمات المعاصرة لتناوله موضوع الخصائص الريادية، وكما أصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية حيث أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعياً ومنهجاً منظمًا من طرف الإدارات والمنظمات، وهو موضوع مهم يحتاج إلى الكثير من البحث، والدراسة على وجهه الخصوص في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم. وتبرز أهميته من الضرورة الملحة للخصائص الريادية، بوصفه السبيل الذي يعزز مكانة المنظمة في البيئة المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي من خلال تحطيم قواعدها، وبناء الميزة التنافسية المستدامة التي لا يمكن محاكاتها أو استنساخ منافعها، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير أداء المنظمات المبحوثة في مجموعة الشركات في قضاء زاخو فضلاً عن ان البحث يكتسب أهميته من كونه يوفر قاعدة بيانات للشركة المبحوثة يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاط الشركة.

### 3.2 أهداف البحث

استناداً إلى مشكلة وأهمية البحث، يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وكالاتي:

- تقديم الإطار النظري لمفهوم الريادة واهم الخصائص الريادية وما يتصل بهذا الموضوع من مفاهيم ومصطلحات علمية .
- تشخيص مستويات الخصائص الريادية لدى العينة المبحوثة من القيادات الإدارية في الشركات في قضاء زاخو .
- تشخيص قدرة الشركات قيد البحث في تحقيق الخصائص الريادية .
- السعي إلى تحقيق الترابط بين الجانب النظري والتطبيقي الذي جاء به البحث بغية التوصل إلى الاجرات التي من شأنها تحقيق تغذية عكسية فاعلة وبما يساهم في رفع قابليات الشركات المبحوثة في تطوير منتجاتها وخدماتها .
- الخروج بجملة من الاستنتاجات بواقع عمل الشركات عينة البحث في مجال الخصائص الريادية، فضلاً عن مقترحات تساهم في أغناء هذا المجال، بهدف تحديد طبيعة التعامل المستقبلي مع هذا المتغير.

### 4.2 فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث وبلوغ أهدافه فقدت دعت الحاجة إلى صياغة الفرضيات الآتية:

- هناك أدراك لعينة البحث حول مفهوم ومستويات الخصائص الريادية في الشركات الصناعية .
- هناك إدراك لعينة البحث لانواع الخصائص الريادية ضمن الشركات الصناعية .
- تختلف الأهمية الترتيبية لمستوى الخصائص الريادية لدى أفراد عينة البحث في الشركات المبحوثة باختلاف الخصائص الشخصية للفرد الموظف .

### 5.2 أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثين في بناء الجانب النظري على ما أورده أدبيات الموضوع الحديثة، والاطلاع على المواقع الالكترونية وذلك انسجاماً مع حداثة تناول الموضوع من قبل الكتاب والباحثان ، التغيرات السريعة التي تحدث في الآراء والأفكار التي تقدمها أدبيات العلوم الإدارية العامة. أما في الجانب التطبيقي فقد

القيادات الإدارية في شركات " UB Group " والذين يمتلكون المهارات والخبرات في مجال عملهم كهيئة للبحث، حيث وزعت الاستشارة على (40) فرد من العينة المختارة وتم استرجاع (34) استشارة، وكما مشار إليها ضمن الجدول (1) ، وبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب البيانات العامة (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الشهادة، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي).

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين في مجموعة شركات الصناعية بقضاء زاخو			
ت	الشركة	العدد	%
1.	إدارة الشركة UB Group في زاخو	3	8.9
2.	إدارة إنتاج المعمل ماءLife	8	23.5
3.	أدارة إنتاج العبوات البلاستيكية PET	8	23.5
4.	إدارة مبيعات موبيليات حياة	8	23.5
5.	إدارة محطات Iraq Oil في زاخو	7	20.6
	المجموع	34	%

المصدر : اعداد الباحثان

## 8.2 وصف سمات العينة

ونجد من الجدول (2) ان سمات العينة توزعت كالاتي :

- **الجنس :** يتبين من الجدول (2) أن جميع مدراء العينة المبحوثة من مجموعة شركات " UB Group " كانوا ذكراً وبنسبة (100% ) ، حيث تشير هذه النسبة إلى عدم وجود الإناث في المستويات الإدارية في العينة المبحوثة.
- **العمر :** حيث يتبين من الجدول (2) أن نصف الأفراد المبحوثين في العينة المبحوثة من مجموعة شركات " UB Group " كانوا ضمن الفئة-45 (35) سنة وبالباغلة نسبتهم ( 47.1% )، ثم تليها الفئة ما بين ( أكثر من 45 ) سنة بلغت نسبتهم ( 32.4 % ) ، أما الفئة الأقل تكراراً كانت فئة (أقل من 35 ) سنة بلغت نسبتها ( 20.6 % ) مما يعني أن غالبية أفراد العينة هم من متوسطى العمر
- **الحالة الاجتماعية :** يتضح أيضاً من الجدول أن أغلب المبحوثين هم من فئة المتزوجين، إذ بلغت نسبتهم ( 76.5 % ) من مجموع المبحوثين والبقية غير متزوجين ( 23.5 . % )
- **المؤهل العلمي :** يتبين من الجدول أن حملة شهادة الدبلوم هي سنتان بعد الإعدادية قد مثلوا الغالبية من العينة وبنسبة ( 47.1 % )، ثم تليها فئة الذين لديهم شهادة البكالوريوس بلغت نسبتهم ( 32.4% )، أما حملة

اعتمدت الباحثان على الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، تم اعتماد استبانة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أجل أتمام الجانب الميداني، حيث جرى قياس متغير قيد الدراسة المتمثل بالخصائص الريادية من خلال ( 21 ) فقرة تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة (الأنوفل وآخرون، 2010 ) .

## 6.2 حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث على وفق ما يأتي:

- **الحدود الزمنية :** تم أعداد البحث بجانبه النظري والتطبيقي خلال المدة الواقعة بين ( 2020/9/1 – 2021/4/1 )
- **الحدود المكانية :** وتمثلت بمجتمع البحث وعينته والذي تمثل بعينة من الإداريين في الشركات الصناعية في قضاء زاخو.
- **الحدود الموضوعية :** وشملت موضوع خصائص الريادية وما يتعلق به من المفاهيم وأبعاده.
- **الحدود البشرية :** وتمثلت بالمديرين الذين يمثلون القيادات الادارية في الشركات الصناعية المبحوثة .

## 7.2 وصف البحث وعينته

يعد مجتمع البحث المتمثل بكافة القيادات الادارية في الشركات التجارية والصناعية التابعة لمجموعة UB GROUP المهمة في قضاء زاخو لما له من تأريخ حافل فهي من الشركات الكبيرة فيها، حيث بدأت نشأتها في عام (1992) ، "UB Group" من اسم العائلة التي امتلكت مجموعة الشركات التي بدأت بالعمل الزراعي وتطورت في قطاع الغذاء، ومنذ ذلك الحين وهي تحقق إنجازات كبيرة في وأصبحت واحدة من الشركات المهمة القطاع الإنتاجي في العراق بشكل عام، بالرغم من أن النشاط الرئيسي لها في كان تجارة النفط، وقامت بتوسيع موقعها بشكل سريع في الإنتاج، وتوزيع الصادرات والاستيراد والتمويل كوظيفة تجارية لتطور الشركة عملت وتنوعت في قطاع السياحة والبناء في ( ) 2010 ومؤخراً قامت بالعمل في قطاع المياه المعدنية، وقطاع الموبيليات والأثاث المنزلي، حيث تمتلك قوة عاملة حوالي 1500 مستخدم في العراق وتركيا. ويمكن تقسيم مجموعة شركات " UB Group " في قضاء زاخو الى القطاعات(الشركات)

الآتية ( أ . البترول والطاقة ، ب . الإنتاج الصناعي ، ت . المأكولات والمشروبات، والزراعة ، ث . السياحة ، ج . التسويق ، ح . البناء ) ، وجرى اختيار عدد من

شهادة الإعدادية فما دون بلغت نسبتهم ( 17.6 % ) ، وأخيرا تأتي فئة حملة الشهادة العليا بأقل نسبة. ( 2.9% )

- مدة الخدمة في المنصب الحالي : يتضح من الجدول أن الأفراد الذين خدمتهم في المنصب الحالي ضمن الفئة (من 15-5 سنوات ) مثلوا نصف العينة المبحوثة ( 50% ) والنصف الآخر كانت للفئة (اقل من 5 سنة ) وفئة (أكثر من 15 سنة ) بنسبة (35.3 % ) و ( 14.7 % ) على التوالي.

الجدول (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص الأفراد المبحوثين

الجنس	ذكر		أنثى		
	ت	%	ت	%	
	34	100%	-	-	
العمر	اقل من سنة 35	35-45	45 فأكثر		
	ت	%	ت	%	
	7	520.	11	32.4	
الحالة الاجتماعية	متزوج		أعزب		
	ت	%	ت	%	
	26	76.5	8	23.5	
المؤهل العلمي	إعدادية فما دون		بكالوريوس		عليا
	ت	%	ت	%	ت
	6	17.6	16	47.1	1
مدة الخدمة في المنصب الحالي	5أقل من		15-5 سنة		15 سنة فأكثر
	ت	%	ت	%	ت
	12	35.3	17	50	5

الجدول من إعداد الباحثين .

## 9.2 الاساليب الاحصائية المتبعة

- تم اتباع النسب المؤية لعينه الدراسه لمعرفة مدى الاتفاق من عدمه مع متغيرات البحث .
- تم اعتماد التوزيعات التكرارية والاحترافات المعيارية لكل بعد من ابعاد البحث .
- تم اختبار عينه الدراسه من خلال استخدام اختبار ( t ) باتجاه واحد من خلال البرنامج الجاهز ( spss ).

## 3. الجانب النظري: الريادة إطار عام

### 1.3 طبيعة الريادة

تعتبر الريادة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان. كما تعتبر مثل هذه المشروعات النواة

الأولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة و الكبيرة. فعلى الصعيد الفردي يؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي، والرضا الشخصي، وتحقيق الذات بالنسبة للشخص الريادي وعائلته، كما يساهم المشروع الريادي في تطوير وظائف جديدة و تقليل مستويات البطالة في المجتمع. بالإضافة إلى إطلاق أنماط جديدة من السلع والمنتجات وكذلك الخدمات مما يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة ويساهم في تقليل الفجوات الموجودة في اقتصاديات البلدان، ويعتبر أيضا المشروع الريادي اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها مما يجعل مثل هذه المنظمات قادرة على الدخول إلى أسواق العالم الأخرى ( النجار و العلي، 2006 : 5 ) .

### 1.1.3 مفهوم الريادة

مع التطور والتغير الذي يشهده عالم الإدارة اليوم، أخذت كلمة الريادة "Entrepreneurship" تحمل في طياتها الكثير من المعاني، وباتت العديد من الكلمات تستخدم كمرادفات لهذا المفهوم . وتشير المعاجم والتواميس إلى أن أصل كلمة الريادة فرنسي مشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الإنكليزية " Takes Under " وفي اللغة العربية تعهد الشيء أو ارده وطلبه. وقد أدى هذا الأمر إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف محدد للريادة، فبات لهذه الكلمة العديد من المعاني ، مما نجم عنه حدوث تشوش لدى البعض من الكتاب والباحثين فيما يتعلق بمفهوم الريادة، حتى أنه تم توليد العديد من المفاهيم المتعلقة بمصطلح الريادة، واستخدامها لتعني الإبداع والابتكار "Innovation " والاختراع "Invention " والاكتشاف "Discovery" " أو الشيء الجديد "New" أو الشيء غير المألوف " Novelty " أ و المرونة "Flexibility" أو الشيء الملى بالقوة والنشاط "Dynamic" أو التنظيم "Organizing" أو العمل الخلاق " " Creative" أو تحمل المخاطرة "Risk Taking" ) (العاني والآخرون، 2010 : 23 ) . ، إذ ينظر كل من ( Al-Douri, 2010,4 ) إلى الريادة على أنها "أفعال تميل نحو تشكيل المنظمات الجديدة والتجديد والإبداع داخل وخارج المنظمات القائمة"، ويعرفها ( Kuckertz, 2007,58 ) على أن الريادة عبارة عن "تبني ابتكار كل شيء جديد، أو أنها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، والقدرة على المنافسة، وتحقيق الميزة التنافسية، ولهذا فإن على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة في الأسواق وكذلك الموارد الملائمة لهذه الفرص". ويوضحها كل من ( Zimmerer. Thomas.W., 12 : 2008 ) بأنها "عملية مستمرة في داخل المنظمة وبغض النظر عن حجمها

### 2.1.3 أهمية الريادة

يتصف عالمنا اليوم بحدوث التغير السريع في مجالات الحياة كافة، وبخاصة السياسة منها والاقتصادية والتكنولوجية، مما يؤكد أهمية وجود أشخاص رياديين قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات، وبحيث تكون استجاباتهم على شكل إيجاد مشاريع جديدة، وفرص عمل جديدة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي وقد أخذت أهمية الريادة تزداد اليوم لأنه أصبح يوم بعد يوم ينظر الى المشروع الريادي على انه وسيلة رئيسة لبناء أسواق حرة مفتوحة، ولان المستقبل واعد ، لا بل أصبح من الممكن اعتبار عصرنا الراهن هو عصر الريادة، سيما وان الريادة ليست فقط المفتاح لتطوير منتج جديد او تقديم خدمة جديدة للسوق، بل ان الأمر يتعدى ذلك الى الإسهام في زيادة الدخل الفردي، او زيادة حجم المخرجات، والى البدء بالتغير في هيكل العمل والمجتمع مما قد يسمح بتكوين المزيد من الثروة (العاني، 2010: 28)، يشير (Bell, 2012: 803) الى زيادة الاهتمام في السنوات الأخيرة بالريادة المنظمة، وإدراك العديد من المنظمات لمزاياها المتعددة، والمتمثلة في المرونة، والنمو، والابتكار، مما جذب انتباه المديرين والاكاديميين لهذه الموضوع، واحتل أهمية واسعة في الفكر الإداري وفي ميدان العمل كأداة أساسية للإبداع والابتكار في ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال السريع التغير، وأصبح احتضان الريادة المنظمة ورعايتها من الوسائل الهامة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، كما أصبح احتضانها أداة للمبادرة والتجديد المنظمي (البروشكي، 2013: 8).

### 3.1.3 الخصائص الريادية

إن من يريد أن يكون رياديا أو يمتلك عملا صغيرا لا بد من أن تتوافر فيه العديد من الخصائص الشخصية، والتي تميزه عن غيره من الأفراد، ولابد أن يمتلك الشجاعة والرغبة في أن يبدأ ذلك العمل، ويكون لديه الاندفاع والثقة في الاستقرار فيه متفائلا بالنجاح على الرغم من الصعوبات التي يمكن أن تواجهه مستقبلا (الصليبي وعاصي، 8 : 2010)، كما اختلف الباحثون في تعريفهم الريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه، فمنهم "دركر" الذي ركز على أن الريادي هو الذي ينضم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل (ناصر والعمرى، 147 : 2011)، بضوء ما تقدم وما تتطلبه الضرورة النظرية نعرض لبعض آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالسمات أو الخصائص الريادية وكما هو معروض بالجدول (3) لآني (حسين، 76 : 2013).

وتمتد إلى البحث عن الأنشطة الإبداعية وتطوير المنتجات الجديدة، وخدمات التكنولوجيا، والتقنيات الإدارية" (البروشكي، 2013 : 6). وبين (Daft, 170: 2003) أن الريادة تعبر عن "عملية البدء أو المبادرة للقيام بالأعمال الجديدة وتنظيم الموارد الأساسية ومواجهة حالة النجاح أو الفشل المصاحبة لها"، ويرى (Fayez, Abdul 2006, p.5) الريادة بأنها "عملية الاستحداث او البدء في نشاط معين، كما تعني تحقيق السبق في قطاع معين، وعملية ادارة النشاط او العمل الجديد في ميدان محدد، والريادي هو الذي يتكسر شيئا جديدا بشكل كلي وشمولي". بينما يبين (Sakarneh, 2010, 28) بأنها "نوع مميز من العقول أو طريقة فريدة في النظر إلى العالم، كنوع إبداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تبني الذات" (القاسم، 2013 : 18)، يشير (Al-Ta'ee, 2006) الريادة أنها "وضع رؤية ثم تعينه كل الجهود من أجل تطوير وتجسيد تلك الرؤية، إذ أن وظيفة الريادة لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها" (علي، 2011 : 5 - 6)، ويشير كل من (النجار والعلبي، 2006 : 5 - 6) فالريادة "هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة"، ويوضح (Bhardwaj et al., 2011:194) بأنها "العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تبعد وتكون أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها" (القاسم، 2013 : 19). كما يشير (Ivancevich, 2005: 344) الى انها "يمكن تأمين قيمة جديدة عن طريق بناء هياكل مناسبة تؤدي إلى تعاون الأنشطة مع المنظمات الأخرى" (خضير، 2010 : 5)، ويعرفها كل من (العامري والغالي، 2008: 172) الريادة" بأنها خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطرة والإبداع في (Bhardwaj et al., 2011:198) وإدارته. "وأخيرا يؤكد (أساعيل) على أنها "أسلوبا لقيادة العمل مبني على عملية تمييز الإمكانيات العالية وهي تقنية لإيجاد فرص العمل ومصادر الموهبة والمال والنمو السريع وإيجاد منتجات مبتكرة وامتلاك ميزة تنافسية قوية ومستقرة ومركز تنافسي قوي وهي مبنية على إحداث اختراقاً ثوري في التقنية والتطور" (إساعيل، 2010 : 70 - 71)، وحسب وجهة الباحثان تعتبر هي كل شيء جديد لم يكن له وجود أصلا ضمن النطاق الميداني او العلمي من ابتكار طرق جديده في القيادة والادارة أو ابتكار نظريات حديثه في مجال علم الادارة.

الجدول (3) الخصائص الريادية من وجهة نظر عدد من الباحثين في الفكر الإداري

ت	اسم الباحث والسنة	الخصائص الريادية
1	Hockerts, 2010	- العمل (تهيئة خطة للعمل ، فهم إدارة العمل واقتصادياته). - الانجاز ( حل المشكلات، وضع الأهداف، تصميم القرار ، إدارة الوقت، الاحتفاظ بالمركز). - الأفراد (تنوع الفهم، الاتصالات، الدوافع، التعويض، الحساب بالبيع). - الجماعات (بناء لفريق، التسهيلات، حلحلة الصرع، التحكم). - الابتكار ( التفكير الإيجابي، بناء احترام الذات، تداعي الأفكار). - التجربة ( تناوب الوظيفة، لعب الأدوار، الإرشاد بالريادة).
2	Zakar, 2012	- القدرة على التحكم الذاتي في إدارة مصيرهم وأنفسهم. - الثقة العالية والاستعداد الفعال لاتخاذ القرار. - مرونة التفكير والاستعداد لقبول حالات الفشل. - الصبر والاهتمام بالأفعال، أكثر من الأقوال. - الخبرة في مجال العمل.
3	Ismail, 2011	- الاجتماعية (ربط القيم والاتجاهات والمعتقدات بالاستراتيجيات ) - صنع القرار في ظل توافر المعلومات. - تعميق السلوك الريادي (مجموعة الممارسات كالاستقلالية، الإبداع، والأخذ بالمخاطرة، التفوق التنافسي). - نمط التعلم
4	Zimmerer, Thomas, 2008	- الأبداع. - الفعالية. - الأخذ بالمخاطر. - القدرة الذاتية على التحكم بقراراته ، مستوى الطاقة العالي، السباح بالغموض، الثقة بالنفس، الرغبة في الاستقلال الحاجة للانجاز.
5	حسين، 2013 .	- مفردات شخصيه (تحقيق الأهداف، الرغبة في الاستقلالية، الثقة بالنفس، النظرة المستقبلية، الصبر، التحمل، الإيثار). - مفردات سلوكية (مهارات تقنية، العمل الدؤوب، المبادرة الثقة بالنفس، صاحب قرار ومنهجية، صاحب ملكة محاسبية، قدرة الذات على الابتكار والتجديد، الاستعداد للتعامل مع الآخرين بروح الفريق).
6	gjordan.or-www.ujrcg	- الرغبة في التغيير، عدم الرضا عن الأنماط السائدة للعمل، الاستعداد للمخاطرة، الثقة بالنفس، قدرة الذات على الابتكار والتجديد، الاستعداد للتعامل مع الآخرين بروح الفريق.

المصدر : من أعداد الباحثين

وبناء على ما تقدم من البحوث بشأن الخصائص الريادية جاءت ضمن توجهات عدة فالبعض انفرادي في معالجة الخصائص ضمن توجهات تخص العمل وأخرى تخص الأفراد والجماعات وثالثة تعني بالابتكار في حين نجد آخرون أكدوا على المفردات الشخصية والسلوكية بينما ذهب فريق آخر الى التأكيد على القدرة الذاتية والتعليم وصناعة القرار، وعليه فقد اهدى البحث الحالي الى تبني الخصائص الريادية الآتية (النوفل وآخرون ، 2010 : 10 ) .

1.3.1.3 الخصائص الشخصية

وتمثل مجموعة السمات التي يتصف بها الفرد، حيث تمثل دالة لتفاعل جملة من الظروف والمتغيرات البيئية والعائلية والنفسية والاجتماعية والشخصية، وهذه تتجسد من خلال السلوك لاشباع دوافع معينة، وتمثل هذه الخصائص على الصفات الآتية (الباشقالي ، 2010: 48 ) ، (الصليبي وعاصي، 2010 : 8 )، (خصير، - ) 7 : 2010 النجار والعلي، 10 : 2006 ) .

أ. الحاجة إلى الانجاز: "Need for achievement" : أي تقديم أفضل أداء والسعي الى انجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطور المستمر والتميز، ولذلك فالريادي دائماً يسعى لان يقيم أداءه وانجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية، وتراه لايشعر بالراحة والاستقرار طالما كان ادائه غير مميّزا.

ب. الرغبة في الاستقلالية "Desire for Independence" : ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشركة خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يتعدد الرياديون للعمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم ولديهم مبرراتهم الذاتية للبحث عن الفرص التي يتمكنون من خلالها التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وأرائهم وطموحاتهم وهذا ينطلق أساساً من ثقهم غير المحدودة بقدراتهم على العمل بشكل منفرد ومستقل.

ج. الثقة بالنفس: " Self Confidence" حيث يمتلك الريادي المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانية الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان الى قدراتهم وثقته بها.

د. الرؤيا المستقبلية: "Future oriented" أي التطلع الى المستقبل بنظرة تفاؤلية، وإمكانية تحقيق مركز مميّز ومستويات ربحية متزايدة ، كما أن

والفعاليات بين الوحدات والأقسام وهذا ما يحقق العملية الاعتمادية بين هذه الوحدات، والمهارات التكاملية تنطلق أساسا من فكرة التخصص في الأعمال حيث لا يمكن العامل الواحد ان ينجز كافة الأعمال والمهام، بالرغم من ضرورة امتلاك الرؤيا التكاملية والشمولية للكيفية التي يتم فيها ومن خلالها إنجاز الأعمال، وهذه المهارات تزيد من فاعلية الاتصالات وتنمية العلاقات الاجتماعية والرسمية بين العاملين بوصفهم المكون الحيوي للنظام في المشروع (كورتل ، 2010 : 210).

### 3.3.1.3 الخصائص الإدارية "Managerial Characters":

وتمثل مجموعة المهارات التي يمتلكها او يكتسبها الريادي والتي تضمن قدرته على اتخاذ القرارات وممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتخطيط وتنظيم والرقابة والتوجيه والتحفيز وهذه الفعاليات الجوهرية تكون ضرورية وحاسمة لنجاح مشروعات الأعمال، وهذه المهارات الإدارية أما تشتمل على تشكيلة او توليفة متنوعة من المهارات ومن أبرزها ما يلي (السكرارة ، 2010 : 30):

أ. **المهارات الإنسانية: "Human Skills"** وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ودراسة ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهئية الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات الإنسانية، فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية، والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات البشرية من خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على تعميق الولاء التنظيمي وتحسين الأداء والتميز (المنصور، 2003 : 28).

ب. **المهارات الفكرية "Intellectual skills"**: وتتطلب عملية إدارة المشروعات الصغيرة في ان يمتلك الريادي مجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والخاصة بامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا المستقبلية لإدارة مشروعه وكيفية استناده او ارتكازه الى الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية، وان يمتلك القدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشيد والعقلانية (القاسم، 2013 : 25).

ج. **المهارات التحليلية "Analytical skills"**: وترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية والنظرية، وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع، وتهتم هذه المهارات في تحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، وكذلك تحليل عناصر الفرص والتهديدات

الاعتقاد بان المشروع يتصف بالديمومة والاستقرار ، أما تشجع الريادي على الأيمان بالمستقبل وتعزيز نظريته الإستراتيجية له. كما يسعى الريادي الى صياغة الخطط التطويرية والأهداف الاستراتيجية والتي تحقق النمو لهذا المشروع وتعمق من دوره الريادي على صعيد المجتمع والبيئة الاستثمارية الدولية.

هـ. **التضحية والمثابرة "Self Sacrificing"** يعتقد الرياديون بأن تحقيق النجاحات وضمان الاستمرارية في المحافظة عليها، أما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والمطاوله والتضحية برغبات حالية من اجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأييدة لهذه المشروعات انما تنبع من خلال الجد والاجتهاد والعطاء الدائم وتحمل الصعاب وهذه سيتمخض عنها نجاحات ومزايا فريدة على المستوى الاستراتيجي.

### 2.3.1.3 الخصائص السلوكية: "Behavioral Characters"

تشتمل الخصائص السلوكية على مجموعة من المهارات والتي تتضح من خلال التعرف على السلوك اليومي الاستراتيجي وإدارة طبيعة العلاقات مع الافراد العاملين معه او مع المجموعات الإستراتيجية والتنافسية في البيئة، ولذلك فالريادي أما يوظف هذه الخصائص السلوكية لصالح تطوير الأعمال وتعزيز إنتاجيتها وقدرتها على تحسن دورها بشكل متميز، وعليه ضمن هذا الإطار فان الريادي أما يمتلك نوعين من المهارات وهذه تتجسد سلوكيا بتصرفاته ومواقفه ومن ابرز هذه المهارات (القاسم، 25 - 24 : 2013 )، (المنصور، 2003 : 27 - 28)

أ. **المهارات التفاعلية: "Interactional Skill"** وتمثل مجموعة المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعمليات الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند الى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية او تنمية الابتكارات ، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع لأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروحية الفريق الواحد وهذه توفر المهارات الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل (السكرارة، 2008 : 25)

ب. **المهارات التكاملية: "Skill Integration"** والرياديون يسعون باستمرار الى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، والمدراء والمشرفين، بحيث تصبح المنظمة او المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن انسيابية الأعمال

الهيكل التنظيمي هو بيئة المشروع الريادي وإذا كانت هذه البيئة غير قادرة على التجاوب مع مرونة الأفكار الريادية فهذا يعني محدودية النجاح لتلك الأفكار فنجاح الريادة الإدارية يتطلب منها هيكلًا تنظيميًا مرنا قادرًا على التجاوب والتكيف بسرعة كبيرة مع الأفكار والطروحات الريادية، وبخاصة فيما يتعلق بالصلاحيات والسلطات الممنوحة للوحدات التنظيمية في المنظمة، لأن من أهم شروط نجاح المشروع الريادي هو اتساع الصلاحية لمدراء المشروع الريادي حتى يستطيعوا أحداث التغيير المطلوب بسرعة، في نفس الوقت فإن الصلاحية الواسعة تتطلب درجة أكبر من اللامركزية في اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الضرورية لدفع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية في الصفوف التالية للمساهمة في تطوير منظماتهم.

#### 3.4.1.3 استقلالية الفريق : "Team Work Independence"

من الطبيعي إذا ما أريد للفكرة الرائدة أن تنفذ فلا بد أن يتمتع الفريق المكلف بأعمال التنفيذ بحرية واسعة من الحركة واستقلالية إدارية كافية في العمل والتنفيذ. فالاعتماد على الغير واللجوء إلى الجهات الأعلى للحصول على تصريح للعمل أمور تؤدي جزئيًا أو كليًا إلى عرقلة عملية نشر وتنفيذ الفكرة الرائدة وتخفيف الإبداع والمبادرة.

#### 4.4.1.3 التحفيز للمخاطرة "Risk Taking":

من الضروري أن توفر المشروع وبخاصة إدارة القمة حوافز مادية ومعنوية كافية ومشجعة لأصحاب الأفكار ومشروعات الريادة حتى يستطيعوا تنشيط أفكارهم، والأقدام بشجاعة على وضعها موضع التنفيذ دون خوف من عواقب الفشل، وهذا أمر بغاية الأهمية في نجاح الريادة الإدارية. وعلى المنظمة أن تغدق بكرمها على أصحاب الأفكار الرائدة الناجحة حتى يندفعوا نحو تحقيق مسيرة حياتهم الإبداعية.

#### 5.4.1.3 نظام رقابي ملائم "Control system":

نعرف عمليًا أن النظام الرقابي المتشدد يحد من التوجهات الرائدة، ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد المبدع، لذلك يجب أن تكون مهمة النظام الرقابي في المشروعات الرائدة محددة في توفير البيانات والمعلومات وتحليلها ليتمكن المديرون الرواد من التنبؤ وضع التصورات الدقيقة عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم الفكرة الرائدة.

#### 5.1.3 معوقات الريادة

تواجه المنظمات تحديات علمية كبيرة من الصعوبة إبقاؤها في المقدمة دائمًا، لذا تحتاج هذه المنظمات إلى اعتماد مفاهيم جديدة قادرة على التكيف مع تلك

المحيطة بالمشروع في بيئة الخارجية، وتحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمشروع، كما تركز هذه المهارات التحليلية على تحليل العديد من السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصورتهم ودراسة وتحليل سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع، وغير ذلك من المجالات التحليلية الخاصة بالجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والعملياتية والتسويقية وغير ذلك.

د. المهارات الفنية التقنية : "Technical Skills" : وتتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات المكنن، والمكونات الأساسية للمكنن والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة، أو شركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى، حيث ينظر العاملون إلى الرياديين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط.

#### 4.1.3 متطلبات الريادة

في ظل العولمة الاقتصادية المستمرة والمتزايدة، أصبحت فكرة الريادة المتعلقة بالمنظمات موضوع اهتمام القادة والمدراء ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع بل القدرة على وضع والاستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار الميزة التنافسية لها، إذ تمثلت الريادة أحد الميزات التنافسية لمنظمات اليوم ولكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية (إساعيل، 66 : 2010)، أن نجاح الريادة الإدارية على مستوى المنظمات المشروع يتطلب توافر فيه (المنصور، 25 - 23 : 2003).

#### 1.4.1.3 التزام الإدارة العليا: "Top Management Commitment" :

لا يمكن توقع أي تغيير أو تحقيق أي نجاح مما كانت الأفكار الريادية بناءة ما لم تلتزم الإدارة العليا في المشروع من دعم تلك الأفكار والتوجهات الريادية وتبنيها بالمطلق، وترويج تلك الرؤية الريادية وبحيث تكون الإدارة العليا قدوة في ذلك تجاه باقي الإدارات والعاملين في المستويات الإدارية الأخرى. وهكذا تبدأ الريادة من القمة وهذا حقًا بداية نجاح المشروع الريادي.

#### 2.4.1.3 مرونة الهيكل التنظيمي : "structure Flexibility" :

التحديات، وتعد الريادة من المفاهيم الحديثة، وعنصر أساسي في إيجاد الحلول للعديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمة من خلال ترجمة الأفكار المبتكرة الى الواقع التطبيقي، فالإدارة الناجحة هي التي تبادر الى الكشف عن المتغيرات السلبية والايجابية في بيئة العمل، وتبني سياسات تعزز الجوانب الايجابية ويجاد الحلول للجوانب السلبية (أوسو، 2010 : 2 )، كما ويؤكد : (Dean, 2007 ) 18 على أن تعزيز الخصائص الريادية في الأفراد يؤدي الى بناء منظمة داعمة للريادة Entrepreneur هي المنظمة التي تعمل على تنمية المهارات، والقدرات الريادية في أفرادها وتركز على استثمار هذه المهارات و القدرات التي تحافظ على المزايا التنافسية لهذه المنظمة وتحسنها تميّتها ( ابو فاره ، 25 : 2010 ) يرى (Zimmerer. Thomas.W., 2008 : 12) أن من أسباب فشل منظمات الأعمال الصغيرة يعود إلى معوقات ريادية من أبرزها الآتي (البروشركي، 2013: 10).

- أ. عدم كفاية رأس المال : يعد النقص في رؤوس الأموال المتاحة من المعوقات التي تواجه عمل الريادي في المنظمات الصغيرة، حيث أن الريادي لا يمتلك غالباً رأس المال اللازم لبدء أعماله كما هو الحال مع المنظمات الكبيرة الحجم.
- ب. النقص في التدفقات النقدية : أن أي نقص في السيولة النقدية بسبب النقص في التدفقات النقدية يؤدي إلى عجز خطير للوفاء بالتزامات المنظمة الصغيرة لدفع مستحقات الدائنين وتوريد السلع والخدمات للزبائن.
- ج. الفشل في تفويض السلطة : إذ يشير مصطلح التفويض إلى نقل بعض من السلطات أو الاختصاصات المؤكدة إلى المدير إلى أفراد آخرين، وهو ما يعني أن يكون بمقدورهم التصرف واتخاذ المبادرة على نحو مستقل ، وأهم يتحملون المسؤولية مع المدير عما يتخذونه من قرارات أو يقومون به من أعمال، نظراً لعدم قدرة المدير في الإشراف على جميع أنشطة المنظمة.
- د. الافتقار إلى المشورة الموضوعية في المنظمات الصغيرة والتي تحتاج إليها في كافة مراحل حياتها.

#### 4. الجانب الميداني

##### 1.4 وصف آراء المبحوثين تجاه الخصائص الريادية.

تشير نتائج تحليل بيانات استمارة الاستبانة والموضحة في الجدول ( 4 ) إلى أن إجابات عينه الدراسة حول متغير الخصائص الريادية كانت كالآتي :

الجدول ( 4 ) وصف الخصائص الريادية حسب آراء العينه

ت	الخصائص الريادية	معدل الانطلاق	الانحدار	الوسط الحسابي	معدل عدم الانطلاق	الوسط الحسابي المعياري	نسبة الانطلاق الى مساحة العينة	معامل الاختلاف	الترتيب
1	الخصائص الشخصية	57.99	33.21	8.8	3.637	0.874	77.42	24.03	الثاني
2	الخصائص السلوكية	64.057	20.31	15.63	3.871	0.985	72.74	25.44	الثالث
3	الخصائص الادارية	73.573	19.314	7.113	4.058	0.971	81.16	23.928	الأول

الجدول من أعداد الباحثين

من خلال تحليل معطيات الجدول ( 4 ) يمكن استخلاص ما يأتي :

- أ. الخصائص الشخصية: حققت استجابات المبحوثين عن أسئلة الخصائص الشخصية وسطا حسابيا مقداره (3.637) متجاوزا الوسط الفرضي للدراسة البالغ ( 3 ) ، وهذا يدل على ارتفاع الخصائص الشخصية في المنظمة المبحوثة ، وانحراف معياري قدرة ( 0.874) مما يعكس تركز الاستجابات حول بعد الخصائص الشخصية حول أوساطها الحسابية وبالتالي يعكس هذا المؤشر توافر الخصائص الشخصية الريادية لدى أفراد عينه بمستويات متوسطة ، وان هذه المؤشرات تعكس توجه المنظمة الى اعتماد هيكل تنظيمي ميكانيكي يعتمد على التفاعلات التنظيمية من خلال معدل الاتفاق العام حول هذا البعد من قبل عينه الدراسة والبالغ ( 57% ) مقابل نسبة عدم الاتفاق البالغة ( 8% ).
- ب. الخصائص السلوكية : يظهر من خلال تحليل معطيات الجدول ( 4 ) ان بعد الخصائص السلوكية حقق معدل اتفاق بين عينه الدراسة بلغ ( 64% ) مقابل عد اتفاق بلغ ( 15.63% ) و وسطاً حسابياً قدره ( 3.871) وهو أعلى من الوسط الفرضي للدراسة وانحراف معياري مقداره ( 0.985 ) مما يعكس توافر الخصائص السلوكية الريادية لدى أفراد عينه العينه وبمستوى جيد .
- ج. الخصائص الإدارية : أشارت معطيات الجدول ( 4 ) ان معدل الاتفاق حول بعد الخصائص الإدارية بلغ ( 73% ) بوسط الحسابي ( 4.0587) مقابل نسبة عدم الاتفاق ( 7% ) ، ونجد ان الوسط الحسابي وهو أيضا كان أعلى من الافتراضي وكان ذلك بانحراف معياري قدرة ( 0.971 ) ، إذ نجد هنا ان الخصائص الإدارية كانت متوافره لدى عينه الدراسة وبشكل

جيد جدا مقارنة مع باقي الخصائص ، أذ نجد ان نسبه اتفاقها أعلى من الباقي وبوسط حسابي اعلى من الاوساط الحسابية الاخرى .

كما تشير نتائج الاختلاف للابعاد في تحديد الترتيب الاساسي لكل بعد من الابعاد ، اذ جاءت ( الخصائص السلوكية بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (25.44) ، وجاء بالمرتبة الثانية الخصائص الشخصية وكان ذلك بمعامل اختلاف (24.03) ، وجاء في المرتبة الاولى الخصائص الادارية وكان ذلك بمعامل اختلاف (23.928) ، ومن هنا يمكن القول ان الفرضية الاولى والثانية التي تم صياغتها من قبل الباحثان قد تحققت بالكامل .

#### 2.4 الأهمية النسبية لمستويات الخصائص الريادية

لأجل معرفه مدى اهمية كل بعد من الابعاد المختاره للخصائص الريادية ضمن أسئلة البحث اقتضى البحث إجراء اختبار ( t ) لتحديد مدى تلك الأهمية ضمن الدراسة الحالية وكما مشار إليه في الجدول ( 6 ).

تشير نتائج الجدول ( 6 ) الى مدى اهمية الابعاد المختاره تجاه الخصائص الريادية لدى عينه الدراسه من المدراء إذ نجد ان اعلى اهمية كانت لبعده ( الخصائص الادارية ) والذي تكون فيه قيمة ( t ) أكبر من باقي قيمها للابعاد الاخرى المحسوبة ( 74.115 ) وكان ذلك بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية ( 33 ) وعند درجه اختبار ( 3 ) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 1.655 ) والدلالة على اهمية ذلك البعد في امتلاك الخصائص الادارية ، في حين جاء اهمية البعد ( الخصائص السلوكية ) بالدرجة الثانية من الاهمية حسب قيمة ( t ) البالغة (73.337) ضمن نموذج الاختبار والتي تعد أكبر من قيمتها الجدولية المشار اليها ضمن الجدول ( 6 ) في حين بلغت قيمة ( t ) لبعده (الخصائص السلوكية ) اقل من مثيلاتها ضمن نموذج اختبار ( t ) والتي بلغت ( 70.338 ) والتي تعتبر محمه ايضا ضمن النموذج ولكن بنسبه اقل من مثيلاتها عند مقارنتها بغيره ( t ) الجدولية (1.665) .

وبناءً على نتائج اختبار ( t ) وتحديد مستويات الأهمية والترتيب للخصائص الريادية يمكن القول ان الفرضيات التي تم صياغتها من قبل الباحثان قد تحققت من خلال تحديد مستويات وأهمية كل بعد من الابعاد ومدى اهمية ذلك البعد في امتلاك الخصائص الريادية والذي يدفعنا الى قبول الفرضية الثالثة ( تختلف الأهمية الترتيبية لمستويات الخصائص الريادية لدى أفراد عينه البحث في الشركات المحوثة .

الجدول ( 6 ) يوضح اختبار ( t ) لعينة الدراسة باتجاه واحد				
الأبعاد	قيمة ( t ) المحسوبة	D.F	قيمة ( t ) الجدولية	sig
الخصائص الشخصية	73.337			
الخصائص السلوكية	70.338	33	1.655	0.000
الخصائص الإدارية	74.115			

الجدول من أعداد الباحثان في ضوء نتائج spss N=34, \*p≤0.05

#### 5. الاستنتاجات والمقترحات

بعد هذا بمثابة خلاصة لما توصل إليه الباحثان من استنتاجات اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية، إذ تمثل الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع المقترحات وصياغتها، والتي يراها الباحثان ضرورية للعينة المبحوثة، واستكمالاً للنموذج المقترح حول مدى توافر الخصائص الريادية ، سيتم عرض الاستنتاجات المبينة على نتائج الجانب النظري والميداني للدراسة، ومن ثمّ عرض المقترحات والرؤى المستقبلية المقدمة للقيادات الإدارية للمنظمات المبحوثة ، فضلاً عن تقديم اقتراحات للباحثان حول بعض الدراسات المستقبلية المكتملة للموضوع، وعلى النحو الآتي:

#### 1.5 الاستنتاجات.

- بناء على تحليل النتائج وبعد فحص ومناقشة فرضيات البحث تبين تتمتع العينة المبحوثة من القادة الإداريين بالخصائص الريادية بمستويات عالية نوعاً ما.
- نجد أن الخصائص الريادية لدى المبحوثين تتجه نحو الاتفاق مما يشير إلى التطورات الإيجابية لهم فضلاً عن تجسيد الرؤية المستقبلية التي يحملونها تجاه التحديات التي تعترض خلال عملهم.
- تبين ان الخصائص الريادية تعد من المتغيرات التي أبرزت أهمية الأدوار القيادية للمنظمات عينه البحث خاصة في مجال جمع طاقات المنظمة باتجاه الأعمال ذات القيمة.
- اشارت نتائج التحليل الاحصائي ان الخصائص الريادية تعد من الامور المهمة التي يجب توافرها ضمن الاساليب القيادية المتبعة من قبل المديرين والتي تعد هي اساس النجاح ضمن العمل الاداري

- تتفق معظم الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية على أن الأفراد الذين يمتلكون تلك الخصائص يتأيزون عن أقرانهم من حيث مستويات الانجاز والقدرة على اكتشاف الفرص واقتناصها لصالح المنظمة، مما يعني أنهم يمثلون مورداً فكرياً ذا قيمة عالية بالنسبة للمنظمة.
- تبين من مراجعة الإجابات القادة الإداريين لا يمتلكون الخصائص الريادية كافة بل تتوافر لديهم نسب متباينة من تلك المهارات وتختلف تبعاً للمجالات العمل المختلفة، كما أن تزايد التراكم المعرفي للأفراد يسهم في توسيع نطاق تلك الخصائص لديهم.

## 6. المصادر

### 1.6 المصادر العربية

#### 1.1.6 الرسائل والاطارح

1. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، ( 2010 ) الأثر ألتتابعي لمطلبات الريادة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الإستراتيجية / دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة كليات جامعة دهوك، رسائل ماجستير غير منشورة، سكول الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك العراق - .
2. البروشكي، هيفي حمدي سعيد، ( 2013 ) تأثير عدد من معوقات الريادة المنظمة في تطبيق أتموج الإدارة الريادية / دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المنظمات الإنشائية الصغيرة في مدينة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، سكول الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك العراق - .
3. علي، دلشاد طه ميرو، ( 2011 ) دور المهارات الريادية للمديرين في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية / دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصارف محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، سكول الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك العراق - .
4. القاسم، مي منذر موسى، ( 2013 ) "أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان الأردن - .

#### 2.1.6 الدوريات

1. إساعيل، عمر علي ( 2010 ) خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني / دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المتزلي نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 12 ، العدد. 4
2. العربي، بن داود وعز زلي، عادل، ( 2012 ) معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها، مجلة العلوم الانسانية والصناعية، العدد. 8
3. ناصر، محمد جودت والعربي، غسان، ( 2011 ) قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد الرابع.

#### 3.1.6 المؤتمرات

1. أبو فارة، الدكتور يوسف، ( 2010 ) التسويق الريادي في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادية في مجتمع المعرفة ) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان /الأردن.
2. أوسو، خيري علي ( 2010 ) متغيرات بيئة الريادة وتأثيراتها على رضا الزبون الداخلي، دراسة تطبيقية في جامعة دهوك، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادية في مجتمع المعرفة ) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان /الأردن.

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليه البحث من نتائج، وما طرحته من استنتاجات، يمكن إيجاز أهم المقترحات التي ستسهم في إفادة القيادات الإدارية المبحوثة من عينة البحث ، فضلاً عن إعطاء بعض الدراسات المستقبلية مشاريع بحثية مقترحة، وهذه المقترحات هي :
- بناء الخصائص الريادية وعلى النحو الذي يسهم في بلوره بل ولادة خصائص أخرى ذات منحى ريادي يؤمن مسار القيادات الإدارية مثلاً بقرر نزوع وطبيعة فعلها ويفصح عن المعضلات بقدر سعيه لمعالجتها.
- للتأكيد على الخصائص الريادية في العينة المبحوثة يجب توعية المديرين ورؤساء الأقسام الى أهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل وتدريب الآخرين مستقبلاً وذلك من خلال زيادة الاهتمام بمشاركة المديرين في الشركات عينة البحث في المؤتمرات والندوات التي تقام سواء في داخل البلد أو خارجه، وذلك لكسب خصائص جديدة واكتساب تصورات واضحة عن كيفية التعامل مع الأفراد العاملين.
- يقترح البحث على المديرين كافة الاهتمام بتطوير مهارات استكشاف الفرص واقتناصها من اجل تحقيق الميزة التنافسية لشركاتهم واستقطاب الزبائن وذلك من خلال المعايشة والعمل لفترات زمنية محددة في الشركات العالمية والأجنبية.
- الاستفادة من تجارب الريادة الناجحة في الدول التي سبقتنا في هذا المجال وتطبيقها في الشركات المبحوثة لإحداث التغيرات الإيجابية بشكل مستمر ومتكامل.

- software Giant from India", Journal of Management Development, Vol.30, No.2.
5. Daft, R. L., (2004), Organization Theory and Design, 5<sup>th</sup>ed., West Publishing Co., St Paul Minnton.
  6. Dean, T.J., and McMullen, J.S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. Journal of Business Venturing 22.
  7. Fayez Juma Saleh Al-Najjar, Abdul Sattar Mohammed Al-Ali, (2006), Entrepreneurship and small business management. Jordan.
  8. Hockerts, K., and Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. Journal of Business Venturing,
  9. Ismail, Omar Ali, (2011), Characteristics of Entrepreneurship in Industrial Organizations and their Impact on Technical Innovation Case Study in the General Company for Home Furniture Industry / Nineveh, Kajat Al-Qadisiyah for Administrative and Economic Sciences, College of Administration and Economics, University of Qadisiyah, Volume 13, No. 1
  10. Ivancevich, John .M (2005), " Human Resource Management". 6 th.ed Irwin.Inc. USA.
  11. Kuckertz, A., and Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. Journal of Business Venturing
  12. Sakarneh, Bilal Khalaf (2010) Leadership Strategies and their Role in Achieving Competitive Advantage - A Field Study on Corporate Communications in Jordan, Baghdad College of Economic Sciences, No. 17, Baghdad
  13. Zaker, Rabie Ali (2012), The Role of Information and Communication Technology in Promoting Personal Entrepreneurship / A Survey of Managers of Industrial Organizations in Nineveh Governorate, Al-Rafidain Development Journal, College of Management and Economics, University of Mosul, Al-Majad 34, No. 108, Iraq.
  14. Zimmerer. Thomas. W, Scarborough. Norman. M, Wilson Doug, "Essentials of Entrepreneurship &small Business management" 5ed Prentice-Hall, 2008
  15. Zimmerer. Thomas. W, Scarborough. Norman. M, Wilson Doug2008, "Essentials of Entrepreneurship &small Business management" 5ed Prentice-Hall,
  4. حسين، قيس ابراهيم، (2013) ، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهروإتية دياتى، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، جامعة السليمانية، سليمانية العراق - .
  5. خضير، عمر ياسين ( 2010 ) الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، المؤتمر الدولي السنوي العاشر ( الريادة في مجتمع المعرفة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن - .
  6. الصليبي، عمر وعاصي، شادي ( 2010 ) تحليل واقع الريادة وأثرها على التنمية دراسة حالة، المؤتمر العلمي العاشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة لأردنية، عمان الأردن - .
  7. كورتل، فريد، العايب ياسين وركيمة، محمود، ( 2010 ) الريادية وقيودها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر الدولي السنوي العاشر ( الريادة في مجتمع المعرفة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن - .
  8. النوفل، احمد خليف، الم ارد، نبال يونس احمد ونجيب، صبا محمد، ( 2010 ) مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الاداريين / دراسة آراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، المؤتمر الدولي السنوي العاشر ( الريادة في مجتمع المعرفة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن - .
- #### 4.1.6 الكتب
1. السكرتية، بلال خلف، ( 2008 ) الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن -.
  2. العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي، ( 2010 ) إدارة المشروعات الصغيرة / منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان الأردن - .
  3. العامري، صالح محمدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور ( 2008 ) الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن - .
  4. المنصور، كاسر نصر ( 2003 ) الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا - .
  5. النجار، فايز جمعة صالح والعلي، عبدالستار محمد، ( 2006 ) الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن..
- #### 6.2 English Souece
1. Al-Douri, Zakaria Matlak, and Al-Saidi, Yarub Adnan (2010), Strategic Leadership in Business Organizations and Strategy of Blue Ocean Strategy, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University of Jordan, Amman, Jordan.
  2. Al-Ta'ee, Yousef Hajim, Al-Fadl, Moayad Abdul-Hussein and Abadi, Hashim Fawzi (2006), "Human Resources Management", Integrated Strategic Approach, 1st Floor, Papers for Publishing and Distribution, Amman.
  3. Bell, J.F., and Stellingwerf, J.J. (2012). Sustainable entrepreneurship: The motivations and challenges of sustainable entrepreneurs in the renewable energy industry. Master thesis within business administration: Strategic entrepreneurship. Jönköping International Business School.
  4. Bhardwajet, B.R. &Sushil&Momaya, K.:(2011 ) "Driversandenablersof Corporate entrepreneurship": Case of a



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعه دهوك

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/ استبانه

السادة المدراء المحترمين :

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة " تشخيص مستويات توفر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية /دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاداريه في عدد من الشركات الصناعيه لمجموعه UB GROUP في قضاء زاخو

تسهم هذه دراسة الوقوف ميدانيا على ما تسهم الخصائص الرياديه للمنظمات الصناعيه ، لذا يود الباحث إسهاماتكم الكريمة في أنجاح هذه الدراسة خدمة للصالح لعام وذلك من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة من خلال وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تعتقد أنها تفسر المتغير أفضل تفسير .

كما يود الباحث بيان ما يأتي :

لا حاجة لذكر الاسم إذ سيجري التعامل مع البيانات بسرية تامة وإن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة ودقتها، لذا يرجى التريث والموضوعية في تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي ترونها الجامعة.

يرجى عدم ترك أية فقرة دون الإجابة عليها لأن ذلك سيؤدي إلى إهمال الاستمارة.

أن الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات أو إشكالات تواجهكم.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

م.م: عمر حكمت مجيد

أ.م.د. سنان قاسم حسين

اولاً : المعلومات العامه

العمر ( )

الجنس ذكر ( ) انثى ( )

الشهاده ( )

الحاله الاجتماعيه ( )

ثانيا : الخصائص الرياديه

ت	العبارہ	اتفق بشده	اتفق	محايد	لاأتفق	لاأتفق بشده
<b>اولاً: الخصائص الشخصية</b>						
1.	امتلاك القدرة على تحمل المخاطرة في عملي ومعرفة كيفية مواجهتها					
2.	أتحمل المسؤولية الكاملة في عملي					
3.	اتخذ قرارات حاسمة في عملي					
4.	ابحث في عملي عن أشياء تحتاج إلى تحسين					
5.	أضع أهداف واضحة ومحددة لنجاح عملي في الشركة					
6.	أنجز عملي في الوقت المحدد					
7.	أثق بنفسي وفي قدراتي					
8.	لي الرغبة في التخطيط لعملي قبل الدخول فيه					
9.	اعتمد على نفسي في عملي ويعتمد الآخرون علي					
10.	أتمتع بالنظرة المستقبلية					
<b>ثانيا الخصائص السلوكية</b>						
11.	لدي الإصرار والمثابرة لبلوغ أهدافي بفاعلية					
12.	لي القدرة على إقناع الآخرين برأي الشخصي					
13.	لي القدرة على قيادة العاملين وتوجيههم في الشركة					
14.	امتلك لغة الحوار البناء مع أقراني في العمل					
15.	اشعر بالضيق عندما يضيق وقتي سدى					
16.	استطيع حل المشكلات التي تصاحب عملي					
17.	استعين بالآخرين لدعم مقترحاتي					
<b>ثالثاً: الخصائص الاداريه</b>						
18.	استخدم الوقت بكفاءة					
19.	عند البدء في مهمة معينة أقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات عنها					
20.	امتلك القدرة على إدارة العمل بكفاءة في مواقف الفوضى					
21.	أثابر في عملي لساعات طويلة دون ملل					
22.	افكر في المزايا والعيوب للسبل المختلفة لانجاز المهام بكفاءة					
23.	امتلك وعي شامل بكافة تفاصيل العمل الموكل به					
24.	دائماً أقدم أفكار جديدة لتحسين عملي					