



دشاد طه ميرو

دور المهارات الريادية للمديرين في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية



**دور المهارات الريادية للمديرين في
ابعاد الثقافة التنظيمية الريادية**



حكومة إقليم كردستان
وزارة الثقافة والشباب
المديرية العامة للإعلام والطباعة والنشر
مديرية الطباعة والنشر في دهوك

- اسم الكتاب: دور المهارات الريادية للمديرين في ابعاد الثقافة التنظيمية الريادية
- المؤلف: دلشاد طه ميرو
- الموضوع: ادارة اعمال
- تصميم الداخلي: الند ازاو
- تصميم الغلاف: محمد بريفكي
- الحجم: ٢٤×١٧ سم
- عدد الصفحات: ٢٩٦
- عدد النسخ: ٥٠٠
- السعر: ٤٠٠٠
- رقم الأيداع: ٢٣٣٥ ل سنة ٢٠١٢
- التسلسل: ٥٣
- المطبعة: مطبعة هاوار / دهوك، كردستان
- حقوق الطبع والنشر: محفوظة لمديريتنا ولؤلف الكتاب

**دور المهارات الريادية للمديرين
في ابعاد الثقافة التنظيمية
الريادية**

**تأليف
دلشاد طه ميرو**

هذا الكتاب بالاصل رسالة ماجستير مقدمة من قبل أ. دلشاد طه ميرو
علي الى مجلس فاكلتي القانون والادارة - جامعة دهوك لنيل شهادة
الماجستير في ادارة الاعمال بأشراف الأستاذ المساعد الدكتور سعد فاضل
عباس المحمود

الإهداء

إلى اللذين غَنّيا بالطيبِ عودي والديي..
إلى الذين خففوا عني وطأة أشواك الحياة إخوتي..

الباحث

المحتويات

٩المستخلص
١٣المقدمة
١٥الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
١٧المبحث الأول: الريادة
٦٣المبحث الثاني: المهارات الريادية
٨٢المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية
٨٩المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية الريادية
١٥٣الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
١٥٥المبحث الأول: الدراسات السابقة
١٦٣المبحث الثاني: منهجية الدراسة
١٧٠المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات وتحليلها
١٧٩المبحث الرابع: وصف مجتمع الدراسة وعينتها
١٨٧الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة
١٨٩المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة
٢١٢المبحث الثاني: تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة
٢٤١المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات
٢٤٧المصادر

٢٦٧شكر وتقدير
٢٦٩الملاحق
٢٨٧المستخلص باللغة الكوردية
٢٩٠المستخلص باللغة الإنكليزية

المستخلص

تعد المهارات الريادية من الموضوعات المهمة والمعاصرة، إذ زاد الاهتمام بها في العقود الأخيرة من قبل مفكري العلوم الإدارية وإدارات المنظمات على حد سواء، وذلك في ضوء شدة المنافسة وتوسع مداها مما يحتم على قيادات المنظمات تبني أبعاد المهارات الريادية والمتمثلة بالمهارات السلوكية والإدارية والشخصية والتي يمكن من خلالها التميز في إدارة العمل، وتوظيفها للحد من التحديات الداخلية والخارجية، وترسيخ جهود الأفراد لمصلحة المنظمة، والسعي نحو اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين، وتحدي المخاطر المصاحبة للعمليات الإدارية والفنية، والاستعداد للتهديدات الخارجية. وهذا لا يتحقق في ظل الأساليب الإدارية البيروقراطية، وفي ظل ثقافة تنظيمية لا تدعم قيم الإبداع، والتغيير، والتركيز على تمكين العاملين، والاستقلالية في العمل، والرقابة الذاتية، والالتزام تجاه العمل، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه، حيث أن هذه الأبعاد أصبحت محط اهتمام الباحثين بوصفها أبعاداً للثقافة التنظيمية الريادية. مما أدى إلى بروز مفهوم الثقافة التنظيمية الريادية وانتشار قيمها بشكل واسع وعلى مستوى المنظمات كافة في مختلف أنحاء العالم، والتي تتناسق مع قيم ومعتقدات واتجاهات المجتمع الحاضن لهذا المفهوم، كون تلك القيم هي التي تحدد مدى تقبل المجتمع لسلوكيات منظمات الأعمال. كما ويتطلب العصر الحالي توافر ثقافة ريادية تشجع الأفراد على إبراز ما يحملون من أفكار يأملون في تطويرها

وبلورتها لخدمة منظماتهم، لذلك فإن على المديرين تهيئة المناخ الملائم لنمو تلك القيم وتمكين العاملين لديهم من تحقيق تطلعات المنظمة بجانب طموحاتهم الشخصية.

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على المهارات الريادية للمديرين ودورها في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية من خلال الاختبار الميداني لآراء مديري المصارف ومعاونيهم و رؤوساء الأقسام العاملين في عينة من مصارف محافظة دهوك، ومن اجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة فقد اعتمدنا على المتاح من الدراسات والبحوث والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية لكي يتم بناء الإطارين النظري والمنهجي لها.

وصممت استمارة استبانة لجمع بيانات الإطار الميداني والتي تضمنت مقاييس عدة مستقاة من دراسات سابقة تم تعديلها وإعادة تصميمها لكي تتلاءم مع متطلبات الدراسة الحالية ومن ثم عرضت على مجموعة من الخبراء، بينما جرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) وتم حساب عدد من المؤشرات الإحصائية والتي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني.

أما أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فهي:

- ١- أوضحت النتائج الميدانية أن أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية بوصفها متغيراً استجابياً تتأثر بالمتغيرات المستقلة والتي لها دور في تحسين أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، إلا أن دور المهارات السلوكية ظهر بشكل أقوى من دور المهارات الإدارية والشخصية في بناء الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٢- تبين أن هنالك توجهاً إيجابياً لآراء عينة الدراسة ولكل المصارف نحو اعتماد أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية والتي تدعم قيم الإبداع والتغيير والرقابة الذاتية والاستقلالية والالتزام والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه ، ولكن بمستويات اهتمام متباينة.

كما وضعت الدراسة عدداً من التوصيات نذكر منها:

- ١- ضرورة الاهتمام بتطوير المهارات الإدارية للمديرين ومعاونيهم ورؤوساء الأقسام وذلك من خلال إقامة ورش العمل من قبل المنظمات الأكاديمية في المحافظة ومنها جامعة دهوك.
- ٢- نقترح على المنظمات وبضمنها المصارف المبحوثة الاستفادة من الدراسات البحثية النظرية والميدانية التي تنطلق من المنظمات الأكاديمية وتطبيق ما تتوصل إليه من نتائج نظرية وميدانية في دراساتها وذلك إسهاماً في حل مشاكل العمل وتطوير الجانب المعرفي لدى العاملين.



المقدمة

أصبحت المهارات الريادية محوراً لاهتمام الباحثين في الفكر الإداري كونها من المتطلبات الضرورية لقيام الفرد بأداء عمله في المنظمات المعاصرة وذلك بجانب ما يمتلكه من قدرات إبداعية تساعد في تحسين أدائه لمهامه في المنظمة. إذ أن امتلاك تلك المهارات 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 بالإيجابية عالية مع متغيراته وصولاً إلى الأهداف التي تبغيها المنظمة.

وتعد الثقافة التنظيمية الريادية من جانب آخر من السمات التي تميز المنظمات التي تتطلع إلى الريادة عن غيرها من المنظمات، إذ أن الثقافة التنظيمية الريادية بأبعادها والمتمثلة في الإبداع، التغيير، التركيز على تمكين الأفراد، الرقابة الذاتية، الاستقلالية في العمل، الالتزام تجاه العمل، والاهتمام والتركيز على المستقبل، تعمل على دعم العلاقة الإيجابية بين إدارة المنظمة وكل من العاملين والزبائن، وتدفع المنظمة تجاه التفوق على المنظمات المنافسة. كما أن ثقافة المنظمة تعد دافعاً للأفراد من أجل رفع مستويات الإنجاز وتحقيق جودة الأداء وبأعلى المستويات، وفي ذات الوقت يمكن أن تكون معوقاً وعاملاً سلبياً للأداء ومانعاً للتطوير والتحديث إذا لم يتم توجيه الاهتمام المناسب لبناء ثقافة تنظيمية ريادية تتميز بها عن المنظمات المنافسة، لذلك تسعى إدارة المنظمة اليوم للتعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية ومستلزمات تطبيقها وتحديد العوامل المؤثرة فيها وذلك من أجل استثمارها لتحسين وتطوير كفاءة مواردها البشرية وفعاليتها.

وتحاول الدراسة التعرف على دور المهارات الريادية للمديرين في عينة من المصارف المتواجدة في محافظة دهوك في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية والتي تؤسس بموجبها العلاقات التنظيمية وصولاً إلى التفوق والتميز على المصارف المنافسة.

ويتألف هيكل الدراسة من ثلاثة فصول، نتناول في الفصل الأول الإطار النظري والذي يتألف من أربعة مباحث، إذ خصص الأول لموضوع الريادة، والثاني لموضوع المهارات الريادية، أما الثالث فنناول موضوع الثقافة التنظيمية، والرابع تناول الثقافة التنظيمية الريادية.

ونتناول في الفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة الذي يتكون من أربعة مباحث يخصص أولها للتعرف على الدراسات السابقة والثاني لمنهجية الدراسة والثالث أساليب جمع البيانات وتحليلها في حين أن المبحث الرابع يتناول وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

بينما يضم الفصل الثالث الإطار الميداني والذي تم فيه اختبار فرضيات الدراسة ميدانياً إذ نتناول في المبحث الأول وصف متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فيشمل تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتضم الدراسة في مبحثها الأخير الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري والميداني ومن ثم وضع عدد من التوصيات الهادفة إلى تعزيز العلاقة بين متغيرات الدراسة في ميدان العمل.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

يتطلب الولوج في الدراسات والأبحاث العلمية تقديم المرتكزات النظرية من أجل وضع الإطار المناسب للمعالجات التطبيقية وذلك من أجل إكمال الإطار الشمولي للدراسة، وكذلك انتقاء المنهج البحثي الأنسب لتنفيذ الدراسة الميدانية واختيار فرضياتها وصولاً إلى نتائجها النهائية، وعليه يقدم هذا الفصل عرضاً شمولياً لمتغيرات الدراسة الرئيسة، وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: الريادة.

المبحث الثاني: المهارات الريادية.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية الريادية.

المبحث الأول

الريادة

تم تخصيص هذا المبحث للتعريف بمفهوم الريادة وذلك من اجل التمهيد النظري لتناول موضوع المهارات الريادية وبشكل تفصيلي وعلى وفق المحاور الآتية:

المحور الأول: ماهية الريادة :

تعد الريادة بمثابة الاستثناء في مجال النشاط الإنساني، والفكري، والإنتاجي، والخدمي. فهي ليست سهلة المنال، ولا تدرك إلا بالعمل الجاد من خلال دراسة وتقييم إمكانيات الواقع، والتبصر الثاقب لاستشراف المستقبل بهدف ابتكار فعل أو طريقة أو بديل يسمح بتحقيق الإنجاز الرائد الذي يغير الواقع وينميه ويطوره.

أولاً: التطور النظري لمفهوم الريادة:

استخدم مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وتضمن آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشافات العسكرية، وبقي هذا المفهوم في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية، كالأعمال الهندسية وبناء الجسور وغيرها. ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر، إذ أشار بعض الباحثين إلى أن الريادة هي ضمان النجاح من خلال الإدارة المتخصصة، إذ

يقصد بضمان النجاح هنا تحقيق مكاسب اقتصادية مجزية ونمو متصاعد على الرغم من المخاطر التي قد تقع دون سابق إنذار (الحاج، ٢٠١٠: ٢).

ويعني مصطلح الريادة في اللغة الفرنسية، المتعهد للنشاط أو المشروع، والريادة (بالإنجليزية: Entrepreneurship) هي عملية إنشاء منظمة جديدة أو تطوير منظمات قائمة، والاستجابة لفرص جديدة عامة وهي عادة أعمال حرة . وكلمة (Entrepreneur) تعني مفاول عمل . أما (The Entrepreneur) فتعني المنظم والذي يمثل أحد عناصر الإنتاج في المفهوم الاقتصادي، وتم دراسة الريادي كمنظم في بدايات القرن الثامن عشر ولكن تم تجاهلها إلى حد كبير من الناحية النظرية حتى القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. وبدأ على المستوى التجريبي هذا المفهوم يجد عمقه في علم الاقتصاد وعلم الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، إذ ازداد الاهتمام بمواضيع الريادة، وعلى الرغم من الدراسات التي أجريت حول الريادة في هذه المرحلة إلا أنه لا توجد نظرية متفق عليها حول الموضوع، حيث أن الريادة وصفت سابقاً بكونها سلوكاً تجارياً، وأنها سلوك إبداعي، وأنها أنشطة مخاطره وعدم تأكد، وفي الوقت الحاضر ارتبط مفهوم الريادة بقبول مستويات عالية من المخاطرة والابتكار والاستجابة العالية لاقتناص الفرص (Ferreira et al.,2006:7).

ويمثل مصطلح الريادة الترجمة للمصطلح اللاتيني Entrepreneuriat أو Entrepreneurship، وهناك من الباحثين من يترجمه إلى مصطلح المقاولاتية أو المبادرة إلا أننا نتفق مع المدلول الأول أي الريادة بوصفها تدلنا على النشاط الذي يؤدي إلى تنمية المنظمة ووضعها في مواقع متميزة قياساً بالمنافسين ويمكنها من السيطرة على السوق (رحماني و الجودي، ٢٠٠٩: ١٤٨).

ولعل من العوامل التي أسهمت في بروز مفهوم الريادة هي اشتداد المنافسة بين المنظمات، والحاجة إلى تطوير تكنولوجيا المنظمة لتأمين منتجات جديدة من قبل العاملين في

المنظمة، وذلك بقصد تأمين القيمة المضافة. ولكي تتمكن المنظمات من تنمية الريادة لديها كان من الضروري قيامها بتشجيع الأفكار الجديدة، والنظر إلى الأفق البعيد، وتشجيع المحاولة والخطأ والسماح بالفشل وكذلك توفير الموارد اللازمة (ليلي و رشيد، ٢٠١٠ : ٥).

أما على صعيد الباحثين الذين تناولوا الريادة فقد برز عدد منهم من أمثال (Kanter, 1983) في كتاباته (سادة التغيير) (Change Masters) و (عندما يتعلم العمالقة الرقص) (When Giants Learn to Dance) مفهوم الريادة في منظمات الأعمال. كما أن (Drucker,1985) تناول في كتاباته الخصائص التي يجب توافرها في الريادة لدى المنظمات الكبيرة أو الصغيرة أو الأفراد، أما الباحثون (Miller,1983; Stevenson & Jarillo,1986) فقد اهتموا بدراسة المواقف والسلوكيات التنظيمية ذات العلاقة بالريادة من اجل استكشاف الفرص وبما تمتلكه المنظمة من قدرات متميزة. بينما اختبر باحثون آخرون علاقة مواضيع محددة بموضوع الريادة فمثلاً اختبر كل من (Naman & Slevin ,1993;Murray,1984) العلاقة بين الريادة والمرونة التنظيمية، في حين اهتمت الباحثة (Zahra, 1993) بدراسة التشجيع ومكافأة السلوك الابتكاري وعلاقتها بالريادة (Fox, 2005: 26).

ويرى الباحث (Klien,2009:15) عند عرضه للتطور التاريخي لمفهوم الريادة أن التطور المهم والجوهري في الريادة تمثل اتخاذ قرار حول الاستثمار في ظل عدم التأكد وبما يحقق الفاعلية والأهداف المستقبلية للفرد، فضلاً عن اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالأعمال وعندما تكون المخرجات ممكنة التحقيق في المستقبل. حيث إن مصطلح عدم التأكد الذي أشار إليه يختلف عن مصطلح المخاطرة المحتملة، إذ أن التمييز بين الحالتين مهم في التعرف على مفهوم الريادة أو الريادي. فيشير عدم التأكد إلى مدى الحالات الممكنة الحدوث والتي تظهر بعد إجراء أو اتخاذ عمل معين أو بعد تحديد احتمالات الحدوث، أما حالة

المخاطرة فتتضمن اتخاذ القرارات حتى عندما لا تكون الرؤية واضحة حول احتمالية حدوث النتائج.

كما أن البحوث والدراسات السابقة ركزت بشكل خاص على مفهوم الفرد الريادي أو المنظمة الريادية التي يمتلكها فرد واحد (المشاريع الصغيرة)، إذ أن المفهوم الكلاسيكي للريادة يعني أنها عملية استكشاف الفرص من قبل الفرد ومن ثم اقتناصها بغض النظر عن الموارد الحالية المسيطر عليها (Timmons & Spinelli, 2004:7).

ولم يقتصر مفهوم الريادة على المخاطرة أو العمل في ظروف غير متوقعة والابتكار بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم، فالريادي هو الذي تتوفر فيه مهارات الإدارة وروح القيادة (الحاج، ٢٠١٠: ٢).

في حين بدأت الدراسات الحديثة بتحليل الريادة كممارسة بين المنظمات والجماعات والأفراد على حد سواء، وحاولت هذه الجهود تطوير نظرية للريادة من خلال دراسة فرق العمل والجماعات الريادية، حيث ركزت على النماذج الذهنية والسلوكية للفرق والجماعة، وقدرات الفريق والجماعة في التماسك والقيادة الريادية له. كما حاولت بعض الدراسات الربط بين الريادة في منظمات الأعمال والمنظمات العامة (Klien et al., 2010: 15).

ثانياً: مفهوم الريادة:

تتباين أساليب الباحثين في وضع مفهوم للريادة وهي مسألة منطقية في البحث العلمي عند السعي لتوحيد وجهات النظر، لذلك يعد قبول وجهات النظر المتعددة حول مفهوم الريادة تحدياً بحذ ذاته نحو بناء مفهوم للريادة وتطوير نظرياتها. وتمثل الريادة تكويناً وتصويراً للأفكار الجديدة من خلال الإبداع الذاتي للفرد والذي يكون قادراً على استخدام المعلومات والموارد الأخرى لتنفيذ أو تطبيق رؤيته، وهنا التركيز لا يكون على

توليد الفكرة فقط بل يكون على التطوير وتنفيذ التغيير (Nystrom & Harry,1995:66).

وتعرف الريادة لدى الأفراد بأنها عبارة عن مستويات الطموح العالية لدى الفرد المبدع فيما يتعلق بالتكوين التنظيمي (Johannisson & Monsted ,1997: 112).

بينما ينظر (Sharma & Chrisman,1999:17) إلى الريادة على أنها أفعال تميل نحو تشكيل المنظمات الجديدة والتجديد والإبداع داخل وخارج المنظمات القائمة. وتعرف الريادة بأنها عملية تكوين شيء جديد ذي قيمة من خلال تخصيص الوقت والجهد والمال اللازم لذلك، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة عن ذلك. وهي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطرة برؤوس أموالهم وسيلة لذلك بإضافة قيمة إلى بعض السلع أو الخدمات الجديدة والفريدة في نوعها، أو قد تكون سلع أو خدمات قائمة ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية لذلك (Hirstrich & Peters,2002:10).

كما يشار إلى أن جوهر الريادة يكمن في القيام بمبادرة للإنخراط في مشروع . والريادة عملية تخطيط لمشروع أعمال، وتنظيمه، وتشغيله، والتعامل مع المخاطرة فيه (Griffin, 2003: 122).

وتعرف الريادة بأنها النشاط الذي يتضمن اكتشاف الفرص وتقييمها وتطويرها الفرص لتقديم سلع أو خدمات جديدة أو طرائق تسويقية أو عمليات تنظيمية مبتكرة أو استخدامات ابتكاريه للمواد الأولية المتاحة ومن خلال جهود منظمة لا يوجد لها مثيل سابقاً (Shane, 2003: 3).

ويرى (Tetzschner & Herlan,2003:12) بأن الريادة تعنى المشاركة الجيدة والناجحة أو القدرة على التصرف والبناء لاستثمار الفرص المتاحة التي تكون ذات قيمة اقتصادية وإبداعية للمجتمع. إذ أن الريادة تمثل فعلاً ينجز من خلال حافز فردي مبدع ويولد قيمة ويطور فرصة ويجوؤها إلى عمل أو منتج فعال وبطريقة تضيف قيمة اقتصادية. وتعرف على أنها وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهود من أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية، إذ أن وظيفة الريادة لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها (87: 2005, Allalib).

وعرفت الريادة بأنها طريقة للتفكير والتحليل والعمل الذي يركز على تحديد فرص الأعمال واستغلالها من وجهة نظر عامة وشاملة تحركها قيادات الأفراد أو الجماعات الصغيرة (Lynch,2006:742).

كما أن الريادة من وجهة نظر أخرى تمثل تحديد الفرص واستغلالها وهي التي لم يتم استغلالها سابقاً، أي عندما يقوم الرياديون بتطوير فكرة ما، فإن عليهم بدء عملية تقويم لمعرفة ما إذا كانت هذه الفكرة هي فرصة عمل ملائمة في الواقع أم لا. ويمكن للرياديين توليد الثروة من خلال تحديد الفرص ومن ثم تطوير المزايا التنافسية لاستغلال تلك الفرص (Dumitru,2007:73).

ويشير (الغالي و العامري، ٢٠٠٨: ١٧٢) إلى أن الريادة تمثل خصائص وسلوكيات تتعلق ابتداءً بالعمل، والتخطيط له، وتنظيمه، وتحمل المخاطرة عنه، والإبداع في إدارته. وتمثل الريادة القدرات الذهنية والرغبات للفرد أو فرق العمل أو المنظمات في إدراك وإيجاد الفرص الاقتصادية الجديدة كأن تكون منتجات جديدة، أساليب إنتاج جديدة، خطط تنظيمية جديدة، مزيج تسويقي جديد، وكذلك تقديم الأفكار إلى السوق في مواجهة عدم التأكد والمعوقات الأخرى من خلال اتخاذ القرارات الخاصة بالموقع وشكل واستخدامات الموارد. وعليه فإن الريادة على وفق هذا المفهوم هي خاصية سلوكية للفرد

أو فرق العمل أو المنظمة، كما يمكن أن تظهر حالة الريادة في مرحلة معينة من مراحل حياة الفرد الوظيفية أو في نشاط معين من الأنشطة التي تؤدي من قبل فرق العمل أو المنظمة (Sanyang & Huang, 2009: 319).

وأشار عدد من الباحثين إلى حقيقة أن الريادة هي عملية متغيرة وليست مفهوماً ثابتاً أو مستقراً، وركزت اغلب التعاريف في هذه المرحلة على الدور الوظيفي للرياديين بما في ذلك التنسيق، والإبداع، وتحمل المخاطر، واتخاذ القرار، وتخصيص الموارد (Sanyang & Huang, 2009: 318).

وتعرف الريادة بأنها القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها و ذلك باستعمال الطرائق الجديدة التي تعتمد على التميز والتنوع والطرائق الجديدة لعمل أشياء جديدة وفريدة وليست النسخ المطابقة، وتتطلب الريادة جهداً منظماً من خلال تصميم هيكل تنظيمي مناسب لعمل الريادي وبما يضمن له تنفيذ خطته على أكمل وجه، وبذلك يمكنه من تجنب الفوضى التي يمكن أن يتعرض لها خلال فترة حياة المشروع ويستخلص من هذا التعريف أن الريادة هي (ليلي و رشيد، ٢٠١٠: ٣ - ٤):

١- عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة قصد تطوير أساليب جديدة في العملية الإنتاجية.

٢- القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها.

٣- الاعتماد على المهارات الريادية باستعمال الطرائق الجديدة دون إتباع ما يفعله الآخرون.

٤- عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة عن طريق تأمين تخصيص الموارد والمهارات الضرورية في النشاط الاقتصادي الملائم.

٥- القدرة التي يمتلكها الريادي على تحمل المخاطرة وهذا ما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد في المستقبل.

وتعرف الريادة على نطاق المشاريع الخاصة أو الصغيرة بكونها استثمار الفرد لما يتوفر لديه من مهارات وقدرات، تمكنه من بدء مشاريع عمل خاصة به، وإدارتها ومواصلة تطويرها (الصليبي وعاصي، ٢٠١٠: ٩).

وحسب (بوعشة و برجى، ٢٠١٠: ٣) فإن الريادة ترتبط بالإبداع، والابتكار، والتجديد، واكتشاف الفرص الجديدة، والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة، والتعامل مع الظروف غير الواضحة، والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الانجاز الذي يقود إلى تكوين الثروة والنمو وتبني القيم الجديدة، مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج، أو أي مزايا أخرى إضافية ترضي الزبائن وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

ووفقاً إلى (McElwee, 2005:17-18) فإن تطوير مفهوم للريادة يعني أيضاً تغيير نوعية الإدارة في المنظمة، حيث أن تقليل أو الحد من تأثير عنصر المخاطرة في أنشطة المنظمة يعد من المتطلبات الضرورية التي تساند عمليات المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى، وإن الهدف من تطوير الأعمال بشكل ريادي هو لبناء بنية تمكن المنظمة من القدرة على إيجاد منتجات وأعمال جديدة.

ويرى (سماح و مراد، ٢٠١٠: ٣) أن مفهوم الريادة يتكامل من خلال ثلاثة مفاهيم أخرى وهي:

١- المفهوم الأول الذي يعرف الريادة على أنها العملية التي بواسطتها تكون فرص تكوين السلع والخدمات المستقبلية ظاهرة، وذات قيمة وقابلة للاستغلال، والفرص تعني الوضعيات أو السلع الجديدة أو الخدمات أو الاستخدامات الفريدة للمواد الأولية أو طرائق التنظيم. ويمكن القول أن الفرصة قد تكون متوفرة في قاعدة معلومة جديدة ومفيدة يستطيع الفرد الوصول إليها بشرطين: الأول إذا كان يملك معلومات مسبقة مكتملة هذه المعلومة مما يسمح بالكشف عنها، والثاني يجب على الفرد امتلاك بعض المرجعيات الذهنية لتقييمها.

٢- المفهوم الثاني والذي يمثل الظهور التنظيمي ويعني العملية التي تؤدي إلى ظهور منظمة جديدة أو مشروع جديد، إذ أن هذا المفهوم يصور الريادة على أنها عملية تكوين منظمة من خلال نشاطات يتمكن بواسطتها منشى الفرصة من تعبئة وتوليف الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية) من أجل تجسيد الفرصة في مشروع مهيكمل، وفي هذه المقاربة فإن الريادي قادر على إعداد نظرة ريادية وقائد قادر على قيادة التغيير عن طريق أعمال ريادية.

٣- المفهوم الثالث وهو مفهوم يتصل بالفرد وقدرته على تكوين وتوليد القيمة، إذ توصف الريادة بكونها محرك للتغيير الذي يُعد الفرد فيه عاملاً لتكوين القيمة والذي يحدد نماذج وموضوع القيمة، وتعرف الريادة على وفق هذا المفهوم بأنها وضعية مرتبطة وبصفة ملازمة لفرد يتميز بالتزام شخصي قوي تجاه استغلال الوقت، والمال، والطاقة في مشروع جديد أو منظمة ظاهرة أو منظمة مستقرة بنمط ريادي.

ويرى (حسين، ٢٠١٠ : ٣) بأن الريادة هي اقتناص واستغلال الفرص في مجال معين بغية الإنفراد بعمل مميز أو تأسيس منظمة جديدة أو تكوين منتج جديد، يجعل من صاحبه ريادياً في ذلك النشاط أو ذلك العمل.

وضمن تحديد مفهوم للريادة وضعت خمسة افتراضات تستخدم لتحديد الجوانب النظرية لذلك (Liano, 2004: 5-6) :

١- الافتراض الأول: يقوم على أن الريادة تتطلب وجود الفرص والتي تعد المؤشر الجوهرى لسلوكيات الفرد الريادي من خلال قيامه باكتشاف الفرص وتقييمها وتطويرها.

٢- الافتراض الثاني: يتطلب الوصول إلى حالة الريادة وجود اختلافات بين الأفراد وهذا الافتراض يمكن توضيحه من خلال تباين قدرات الأفراد ومهاراتهم في تحديد

واكتشاف الفرص وأيضاً من خلال تجاربهم وقدراتهم في الحصول على الموارد والمعلومات.

٣- أما الافتراضات الثلاثة الأخرى فهي تتعلق بالعملية الريادية و تشمل:

أ- تحمل المخاطرة والتعامل مع حالات عدم التأكد.

ب- الإبداع والابتكار في تقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم.

ت- تكوين منظمة جديدة صناعية أو خدمية.

واستناداً إلى الافتراضات السابقة فإن اتخاذ قرار التعامل مع الفرصة يتطلب التنظيم وتكوين أسلوب جديد في تطوير الفرصة التي لم يتم اكتشافها وظهورها بعد وذلك لتحقيق الريادة، فضلاً عن أن الافتراضات الأخيرة للعملية الريادية تتطلب الإبداع والابتكار في تكوين موقع جديد أو منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إذ أن الحدود أعلاه تعطينا مؤشراً جيداً على مفهوم الريادة وتسمح بالأخذ بنظر الاعتبار أنماطاً مختلفة من الفرص الريادية سواء كانت صناعية أو خدمية.

وتتمحور الريادة حول المخاطرة، والسلوك الريادي هو ما يعكس نوع القدرة التي يمتلكها الفرد لوضع مهنته وموقفه المالي في الواقع والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ وذلك عن طريق إعطائها المزيد من الوقت والجهد ورأس المال في مخاطرة غير مضمونة (الداودي و شتاتحة، ٢٠١٠: ٧).

ويجد الباحث من خلال الاستعراض النظري السابق لما تيسر من التعاريف لمفهوم الريادة أنه من الممكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تمثل جوهر مفهوم الريادة بكونها:

١- هي سلوك يرتبط بعدد من المهارات الفردية الابتكارية والإبداعية.

٢- تعني اكتشاف الفرصة واقتناصها في ظل المخاطرة.

٣- هي الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة وبطريقة مختلفة عن ما هو متعارف عليه.

٤- تعني تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة أو تطوير استخدامات مبتكرة لمنتج قائم أو خدمة قائمة.

٥- تعني الظهور التنظيمي من خلال تكوين مشروع أو منظمة جديدة لها القدرة على التمايز عن المنظمات القائمة.

٦- تمثل رؤية مستقبلية لكيفية تكوين الثروة وإضافة القيمة للنشاط الاقتصادي.

المحور الثاني: مداخل دراسة الريادة ومستوياتها:

يخصص هذا المحور لتناول كيفية دراسة الأكاديميين لموضوع الريادة وذلك فيما يتعلق بمراحل دراسة الريادة ومستوياتها وحسب الفقرات الآتية:

أولاً: مداخل دراسة الريادة:

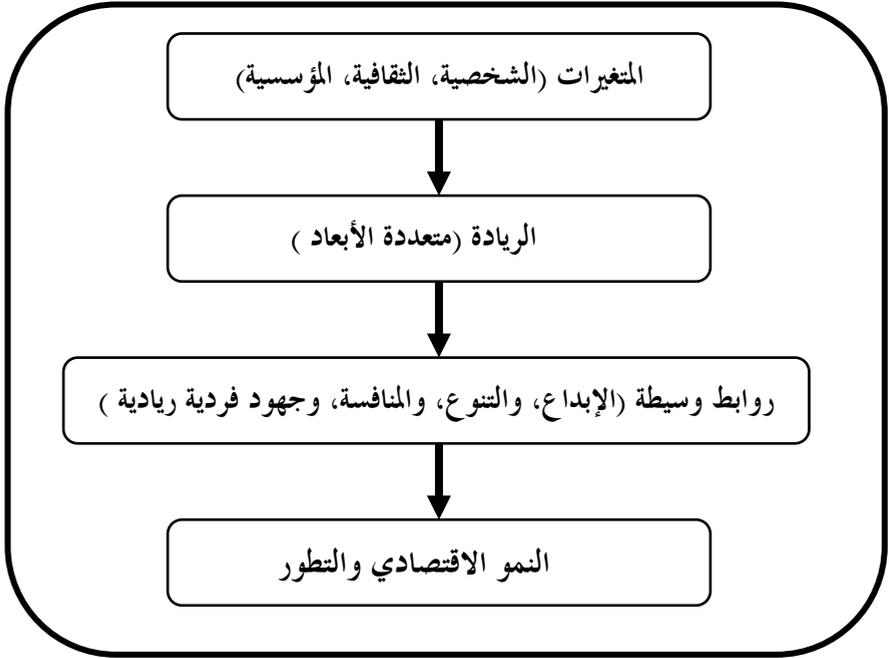
تناول عدد من الباحثين الريادة في مجالات علمية مختلفة وضمن توجهات فكرية مختلفة إذ يمكن تحديد تلك المجالات ضمن أربعة مداخل نظرية وبالشكل الآتي (Nystrom & Harry, 1995: 67)، (Johannisson et al., 1997: 113)، (Fox, 2005: 17-20)، (Shane, 2003: 4)، (Sanyang & Huang, 2009: 318)، (Ferreira et al., 2006: 7):

١- المدخل السيكلولوجي: ركزت الدراسات في هذا المدخل على تحديد السلوك النفسي والمواقف التي تميز الرياديين عن الأفراد الآخرين من وجهة نظر علم النفس، إذ اهتم علماء النفس بمفهوم الريادة وعدوا الريادي باحثاً عن تكوين المشروع الجديد وفقاً لخصائص ومهارات فريدة ومتميزة. وقد أجرى (McClelland, 1961) دراسة تحت عنوان (الحاجة إلى الانجاز) تناول فيها القدرات التي تحقق النجاح للريادي في بدء أعماله وبغض النظر عن نوع الأعمال،

وقد توصل إلى أربعة قدرات جمعها في الاستجابة، والانجاز، والتوجه بالفرصة، والالتزام تجاه الآخرين. وأضاف (Hornaday&Aboud,1971) قدرات أخرى مثل الطموح، والابتكار. أما (Timmons,1978) فقد أضاف قدرات الثقة بالنفس، والتوجه بالهدف، والمخاطرة. وينظر إلى الريادي من وجهة علماء النفس يمثل الفرد الذي يتصف سلوكه بتحمل المسؤولية، وقبول التحديات، والاستعداد لمواجهة تلك التحديات.

٢- المدخل الاقتصادي: تناولت الدراسات في هذا المدخل علاقة الريادة بالاقتصاد، إذ يعرف الاقتصاديون الريادة أنها الوسيلة الديناميكية لتطوير الاقتصاد باعتماد المنظمات الصغيرة والتي أسهمت بشكل فاعل في تطوير الاقتصاد ونموه، كما أن الاقتصادي (Storeg, 1994) أجرى عدداً من الدراسات تحت عنوان (فهم قطاع الأعمال الصغيرة)، إذ تبين أن أكثر من (١٠) ملايين فرد في الولايات المتحدة كانت لديهم محاولات لتأسيس مشاريع صغيرة. ولا تعد جميع المشاريع الاقتصادية الجديدة ضمن الأعمال الريادية، وذلك لأنها غالباً ما تكون غير رسمية ما لم يتم توثيقها، بسبب أن الريادي يرى مشروعه بمستوى أقل من مستوى أعمال المنظمات الكبيرة، ولكونه لا يحقق أموالاً وعائدات بمستويات كبيرة وضخمة تستحق الذكر. وبذلك فإن الاقتصاديين ركزوا على عوامل السوق وعدوا الريادي فرداً عقلياً يسهم في تطوير وتنمية النشاط الاقتصادي في البلد، وأن مفهوم الريادة متعدد الأبعاد، لذا فإن من الصعوبة قياس تأثيره في الأداء الاقتصادي ويتطلب ذلك فهم دوره في عملية النمو لأن هناك متغيرات أو روابط وسيطة مختلفة لتوضيح كيفية تأثير الريادة في النمو الاقتصادي، ومن أمثلة هذه المتغيرات الوسيطة هي الإبداع، وتنوع العرض، ودخول وخروج الشركات المنافسة، وجهود معينة، وقدرات الرياديين، وغير ذلك من المتغيرات. كما وتشمل هذه المتغيرات

السمات الشخصية التي تجد مكانها في أصل الريادة كما موضح في الشكل (١)
(المعماري، ٢٠١٠: ٣).



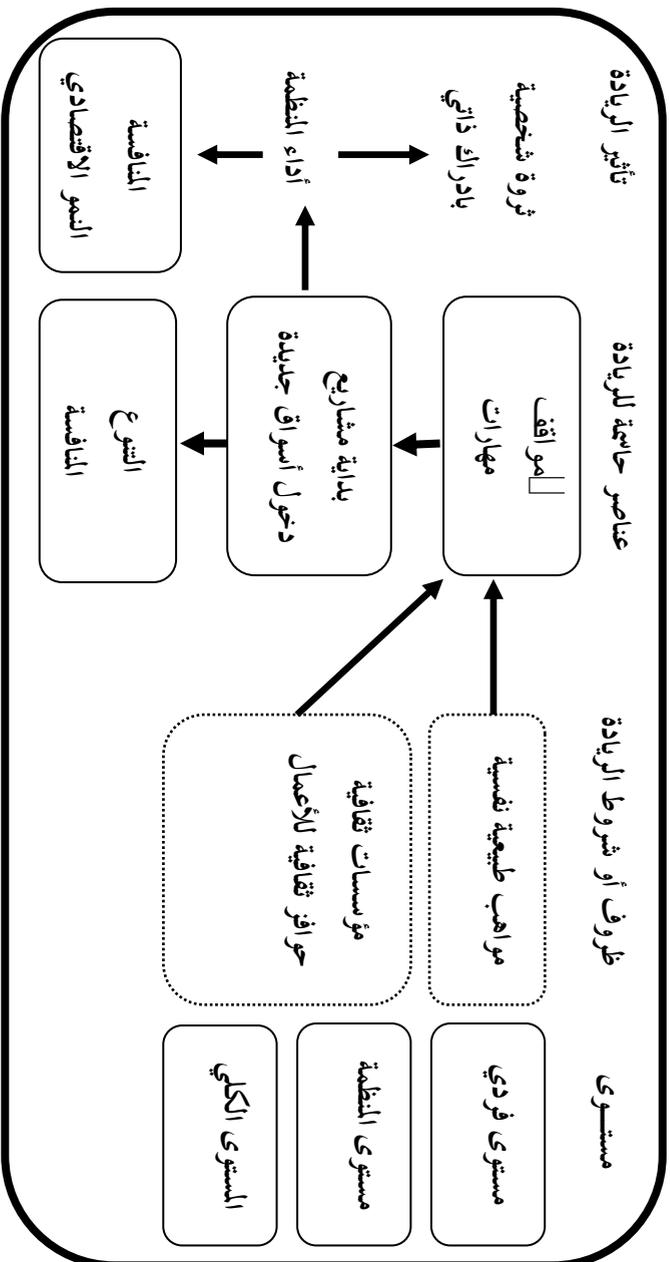
الشكل (١)

تأثير الريادة في النمو الاقتصادي

المصدر: عبد الغفور حسن كنعان المعماري، ٢٠١٠، كيف تصبح الصناعة التحويلية رائدة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المؤتمر العلمي العاشر لجامعة الزيتونة الأردنية، ص: ٣.

لذلك فإن ربط الريادة بالنمو الاقتصادي يعني ربط المستوى الفردي بالمستويات الجماعية، ومن هنا نستطيع أن نقول أن مفهوم الريادة من وجهة نظر علم الاقتصاد هو القدرة والرغبة الظاهرة للأفراد في الدخول والخروج من الشركات من خلال إيجاد فرص جديدة، ومنتجات جديدة، وطرائق إنتاجية جديدة، ومخططات تنظيمية جديدة، والمنتج والسوق، ولإدخال أفكارهم في السوق لمواجهة العقبات أو الإشكاليات الأخرى من خلال اتخاذ القرارات موقعياً، وصياغة واستخدام الموارد في المنظمات بمختلف مستوياتها. كما أن الريادة على وفق هذا المدخل تعد من السمات الشخصية للأفراد إذ يمكن القول أن الريادة ليست منصباً أو موقعاً إدارياً، بل أنها تمثل إدراك وتكوين فرص اقتصادية جديدة إذ أن المساهمة الأساسية للريادة باتجاه النمو الاقتصادي تتمثل بالتجديد أو الحداثة، وهذا يتضمن الشروع بتكوين مشروعات اقتصادية جديدة، وكذلك نقل الاختراعات والأفكار إلى كيانات مفيدة اقتصادياً (Baumol,1993:185).

ويعود (المعماري، ٢٠١٠ : ٥) ليوضح العلاقة بين الريادة والنمو الاقتصادي من خلال مستويات التحليل الاقتصادي والمثلة بمستوى الفرد، وفي مستوى المنظمة، ومستوى الاقتصاد الكلي. إذ أن دور الريادة في النمو الاقتصادي على مستوى الفرد يتمثل بتحقيق الثروة، أما على مستوى المنظمة فيتمثل في تحقيق النمو في الأداء، في حين أن تأثيرها على المستوى الكلي يرتبط بتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي للبلد، وكما موضح في الشكل (٢).



الشكل (٣)

العلاقة بين الريادة والنمو الاقتصادي

المصدر: عبد الففور حسن كمان العماري، ٢٠١٠، كيف تفتح الصناعة السورية رائدة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المؤتمر العلمي العاشر، جامعة الزيتونة الأردنية، ص: ٥.

٣- المدخل الإداري: ويستند على افتراض أن تكوين المنظمات الجديدة وتطويرها يقوم على عملية عقلانية تعتمد على التطوير المعرفي والتكنولوجي وعلى كيفية إدارتها. ومن وجهة نظر علم الإدارة فإن الريادة تمثل عملية تنظيمية تشجع الابتكار، والمخاطرة، والاستجابة للزبائن، والمنافسة، واقتناص الفرص، إذ أن هذه العملية تمكن من تحقيق القيمة للمنظمة وذلك بتحديد الفرص السوقية وتكوين مزيج فريد من الموارد للتعامل مع تلك الفرص، إذ أن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة المتميزة في الحصول على الزبائن والمبتكرة في مواردها من أجل صياغة الاستجابة الإستراتيجية المناسبة، والتنفيذ من خلال تحمل المخاطر، والتعامل مع عدم التأكد. ومن وجهة نظر علم الإدارة أيضاً فإن الريادة تركز على العوامل التنظيمية وذلك بالإفادة من نجاح أو فشل المشروع، كما ويمكن ملاحظة درجة التوجه الريادي من خلال المدى الذي تتحمل فيه المنظمات المخاطرة، والابتكار، والعمل بشكل متكيف. كما وتمثل الريادة على وفق المدخل الإداري دراسة مجموعة الفرص المستندة على الممارسات الإدارية والتي تساعد على بقاء المنظمات بصورة حيوية والحفاظة على توليد القيمة على وفق المستويات التنظيمية والاجتماعية. كما أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن الريادة تتضمن أنشطة رسمية وغير رسمية وتهدف إلى بناء وتأسيس أعمال جديدة من خلال تكوين منظمات جديدة أو منتجات جديدة أو عمليات ابتكارية أو من خلال التطورات السوقية. وبذلك فقد استخدمت الريادة كأداة في مجال التطبيق بهدف تطوير الأعمال، ونمو العوائد، وتسريع الربحية، واكتشاف السلع والخدمات والعمليات الجديدة. كما أن ريادة المنظمة ظهرت كحصيلة لتحديات عديدة من ضمنها المنافسة العالمية، والاهتمام بكفاءة المنظمة في زيادة الربحية، والتغيرات الدراماتيكية في المواقع

السوقية، وإدراك محددات الطرائق التقليدية في إدارة المنظمة، وجمود العقول الابتكارية للعاملين في المنظمات البيروقراطية، وضمن هذا المدخل فأن ريادة الأعمال تمثل المجال الذي يبحث عن فهم وتكوين المشاريع الجديدة للمنظمات من خلال امتلاك الموارد الفكرية المبدعة، وهذا المفهوم هو من وجهة نظر اكتشاف الفرصة لأن تكوين المشروع الجديد يمثل استكشافاً لفرص غير مطروقة سابقاً، إذ توجد حاجه مهمة لفهم عملية اكتشاف الفرصة في تكوين المنظمة الريادية بشكل أفضل، وبذلك فإن الريادة على وفق هذا المدخل تقوم على ثلاثة ادوار وظيفية والتي ترتبط بأفكار أهم المدارس الإدارية التي تناولت الريادة وهي:

أ- البحث عن المخاطرة: إذ أن الريادي الذي يمتلك سمة الإقدام هو الذي يرغب في العمل في حالة المخاطرة أو عدم التأكد ويمثل هذا المدخل وجهة نظر مدرسة المفكر الإداري (Knight, 1921).

ب- البحث عن الابتكار: وهي المدرسة التي جاء بها (Schumpeter, 1911)، إذ أن الريادي هو الذي يسرع عملية تكوين الأفكار الريادية الجديدة والابتكرة وتوليدها وتطبيقها.

ت- البحث عن الفرصة: وهي المدرسة التي جاء بها (Kizner, 1932)، إذ أن الريادي هو الذي يتحسس فرص الربحية الجديدة ويستكشفها.

٤- المدخل الثقافي الاجتماعي: ويطلق عليه أيضاً المدخل المؤسسي والذي يفترض أن قرار تكوين المنظمة يرتبط بعوامل خارجية ثقافية أو اجتماعية أو عوامل بيئية، وفي هذا المدخل فإن تلك العوامل هي التي تقرر روح الريادة وجوهرها، وركز علماء الاجتماع على الجوانب الاجتماعية والتي تمكن الريادي من تحديد النشاط الريادي كنتاج للعوامل الاجتماعية، وأن البيئة التي تعرض فيها فرص الربحية ليست شرطاً

كافياً لبقاء المنظمة بل إن الأهمية الأكبر هي الأخذ بنظر الاعتبار الهيكل الاجتماعي للأفراد والجماعات التي تتفاعل فيما بينها.

ويرى الباحث أن المداخل الأربعة أعلاه تتكامل مع بعضها من خلال ملاحظة التغيرات في الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة والتي تتطلب إعادة التفكير في طرائق المنافسة في الأسواق العالمية، إذ أن استخدام المعرفة العلمية تعد أكثر وسيلة فاعلة لتطوير أو تحسين أسلوب المنافسة بسبب أنها تجعل من الممكن التوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة فيما يتعلق بنظم الإنتاج التي تعتمد عليها المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الحاجات العلمية والتأثيرات المرتبطة بالمنظمات في مجتمعنا الحديث.

ثانياً: مستويات الريادة:

تناولت البحوث في مجال الريادة العديد من المواضيع ذات العلاقة بواقع المنظمات المعاصرة، إذ تناول بعض الباحثين مواضيع أساسية لها علاقة بالمفهوم كطبيعة الريادة وتحليل الريادة وأهداف الريادة، والظروف البيئية المصاحبة للريادة ومواضيع أخرى. كما وركزت تلك البحوث على مستويات مختلفة من التحليل ترادفت بين مستوى الأفراد و فرق العمل والمنظمات، ويمكن عرض المفهوم النظري للريادة من خلال مجموعة من العوامل التي قد يكون بعضها على مستوى الفرد أو فرق العمل أو المنظمات ولا تتواجد هذه العوامل كاملة في أي من تلك المستويات، ويوضح الشكل (٣) مستويات الريادة والمتمثلة بالآتي
(Fox , 2005:8):

النظرة الريادية من حيث الحوافز الاقتصادية والاجتماعية



الشكل (٣)

مستويات الريادة

(2005) , Organizational Entrepreneurship and ,**Source:** Julie M. Fox
the Organizational Performance Linkage in University
the Degree Doctor of Philosophy, Graduate ,Extension
School of Ohio State University, Ohio,USA,P:8.

١- الريادة على مستوى الأفراد:

يعد الريادي المحرك الأساس لأنشطة وعمليات المنظمة الصغيرة لقدرته على إقامة الأعمال وتمويلها وتنميتها، إذ أن تلك الأنشطة تكون ضرورية للمجتمع وغير تقليدية دائماً وقائمة على أساليب إبداعية وابتكارية تواكب متطلبات المجتمع وتحقيق الذات لأصحابها. إذ أن المثابرة وبذل الجهود الاستثنائية من الصفات المهمة لإنجاز العمل الذي

يؤديه الريادي لما يقوم به من إدخال منتجات جديدة واستخدام طرائق جديدة في الإنتاج، وفتح أسواق جديدة والتي عادة ما تنظم بطرائق جديدة غير تقليدية وغير مستخدمة سابقاً (الجبوري و المعجلوني، ٢٠١٠ : ١٠).

ويرى (Wicksteed & Quince, 1999: 2-3) من جانب آخر أن الفرد الريادي هو الذي يمتلك القدرة على:

أ- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ب- وضع نماذج ذهنية يستطيع من خلالها التنبؤ والعمل بشكل افتراضي وبدون التخطيط عند البدء بالعمل.

ت- امتلاك مزيج من الثقة بالنفس والقدرة على إدارة الصراع الداخلي لكي يكون على استعداد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة.

ث- توجيه الأحداث غير المتوقعة في الاتجاهات الصحيحة.

ج- تأمين الموارد والرغبة في البحث عنها بشكل يخدم الزبائن.

ويستطيع الفرد الريادي أن يقوم بتوليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتج جديد وهذا يتطلب قدراً كبيراً من الإبداع والقدرة على رؤية متطلبات واتجاهات معينة قبل أن تتضح الرؤية لبقية الأفراد الآخرين (النجار و العلي، ٢٠٠٦ : ١٣).

كما أن الأفراد الرياديين مبادرون وقد يكون ذلك نتيجة لحافز معين أو تلبية حاجة غريزية، أو أن يكون الحافز خارجياً بتأثير الثقافة، ودائماً ما تؤكد نظريات حوافز العاملين على المصلحة الاقتصادية الخاصة للمنظمة بوصفها تمثل الحافز الأساس للعاملين. ويمكن أن يحصل الحافز من خلال إيجاد العلاقات الجيدة مع الآخرين وشعورهم بالانتماء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي (Singer et al.,2009:3).

كما أن الفرد الريادي يكون قادراً على تقييم واغتنام الفرص من اجل مخاطرة جديدة، حيث أن الريادي يجب أن تكون لديه سمات القائد الإداري الرؤيوي الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكارية وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات (بوعشة و برجى، ٢٠١٠ : ٥) .

وإن الأفراد الرياديين تحركهم رغبة متأصلة في السلطة، أما سماتهم الشخصية الخاصة فهي: قدرة حدسية على النظر للأمور بطريقة تثبت صحتها لاحقاً، وطاقة ورغبة وإرادة في التغلب على عادات الفكر، وقدرة على تحمل المعارضة الاجتماعية. وإن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد، والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع. وذلك لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتوفر فيها درجة من التحدي، والتي يمكن قياس أثرها، وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكن التفاخر بها (Jarniou, 2008:165)

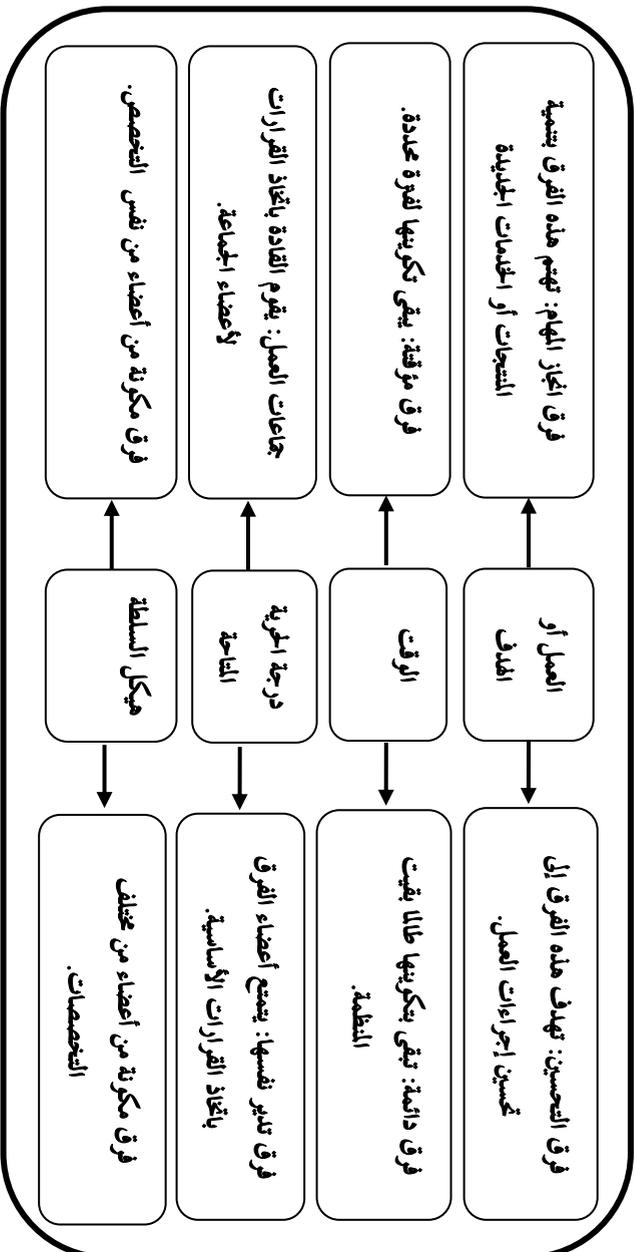
ويستطيع الريادي في البيئة الديناميكية ذات التطور التقني السريع والمتنامي ومن خلال ذهنيته تحديد أكبر عدد من المشاكل قياساً بالأفراد العاديين، كما ويمتلك المقدرة على حل تلك المشاكل بالطرائق العقلانية لذلك يقع على عاتق الريادي تحديد المشاكل، والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لها، والحفاظة على مهاراته النظرية اللازمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات، وتخصيص جزء من وقته لإدارة وأداء المهام المطلوبة (McElwee, 2005:27).

وقد استخدمت مقاييس عديدة لقياس الريادة على المستوى الفردي، منها مقياس (McClelland ,1987) والمسمى بخصائص النجاح لدى الرياديين، ومقياس التوجه بالموقف الريادي والذي يقيس الريادة المستندة على الموقف بدلاً من النظرية الشخصية. ومقياس (Bolton & Thompson ,2000) والمستند على ستة عوامل ممثلة بالتركيز، والمنافع، والإبداع، والأنا، والفريق، والاجتماع. ومقياس (Walsch,1998) بعنوان

استبانة النموذج الريادي والذي صمم لدراسة تأثير العوامل الشخصية، والاجتماعية، والبيئية على تطوير الخطط الريادية (Fox,2005:20).

٢- الريادة على مستوى فرق العمل:

يعرف (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٣١٦) فرق العمل بأنها جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. ويبين بأنه لكي يتمكن الفريق من النجاح لابد من توفر جوانب متعددة منها تحديد نوع أعضاء الفريق، ودرجة الثقة بين أعضاء الفريق، وحث الأعضاء على المشاركة، وتنمية روح الفريق والدعم الاجتماعي له، وتشجيع الاتصال والتعاون، ووضوح أهداف الفريق، واستخدام مقاييس أداء مناسبة، وأن يكون عدد أعضاء الفريق صغيراً، والحاجة إلى الإسراع في إنجاز العمل، ووضع قواعد السلوك، وإخبار فرق العمل عن الحقائق الجديدة وبانتظام . كما ويتم تقسيم فرق العمل وفقاً لأربعة أبعاد وكما موضح في الشكل (٤).



الشكل (٤)

أبعاد فرق العمل

المصدر: جبرالده جرينبرج، روبرت بارون، (٢٠٠٤)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي & إسماعيل علي بسبوني ، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض ، السعودية، ص: ٣١٦ .

وتوسع استخدام فرق العمل في المنظمات التي يتحمل فيها العاملون مسؤولية إدارة أنفسهم، وتخصيص الأعمال، وتخطيط وجدولة العمل، واتخاذ قرارات العمل، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة مشاكل العمل، وقد تطور مفهوم فرق العمل من قبل معهد (Tavistock) في بريطانيا بعد إجراء دراسات عديدة وتم استخدام هذا الأسلوب في الشركات النرويجية بعد ذلك بكثافة، وأثبتت فرق العمل كفاءة عالية وانتشاراً واسعاً في الدول الاسكندنافية وقد استخدمت منظمة (Volvo) السويدية أسلوب فرق العمل في السبعينيات من القرن الماضي مما أدى إلى تحسين الدافعية والروح المعنوية بين العاملين، ويتلخص المفهوم في منح العاملين استقلالية في إدارة وتنظيم عملهم وبدون وجود إشراف أو رقابة (المحمود، ٢٠٠٧ : ٧٧).

وفي بيئات العمل المعقدة اليوم، فإن المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال ليس لديهم القدرة والوقت الكافي للوصول إلى المعلومات كافة التي تحتاجها منظماتهم للإبداع، ومتابعة الفرص السوقية، لذا فإنهم يقومون بتشكيل فرق عمل يطلق عليها أحياناً فرق المغامرة أو فرق المخاطرة الجديدة والذين يركزون على أنشطة الريادة بشكل جماعي وليس بشكل فردي، وتعرف فرق العمل الريادية بأنها عدد من الأفراد (اثنين أو أكثر) يتشاركون معاً في ملكية مشروع ما بمنافع مالية متساوية، وإن طاقات وجهود الفريق تتجاوز إسهامات الفرد العامل في المنظمة، وتكون أكثر فعالية في قياس إبداعات المنتج والعملية والسوق وخصوصاً عندما يكون أعضاء هذا الفريق يعملون في وظائف أو أقسام مختلفة، وعندما يدعم المديرين التنفيذيين أعضاء الفريق (مبارك، ٢٠٠٩ : ١٧٧).

وتسعى المنظمات من خلال فرق العمل الريادية لتحقيق أفضل النجاحات في المنظمات التي تدار بواسطة أفراد عاديين حيث نلاحظ أنه كلما زادت درجة تعقيد الثقة للمنظمة الجديدة أدى ذلك إلى ظهور السمات الريادية لدى فرق العمل أكثر من المنظمات التي

تستخدم الثقافة التقليدية (Moller et al.,2005:2). وتتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات عالية من الاستعداد والرغبة في العمل وذلك من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى ثقافة منظميه خاصة وتوعية مستمرة بأهمية عمل الفريق وتعاونه (Randolph, 2000 :94-108).

وعرفت فرق العمل الريادية بأنها مجموعة من الأفراد الذين يقومون بوضع وتنفيذ مشروع إنشاء منظمة وتطويرها والحصول على عوائد مالية، بحيث يجب أن يتواجدوا في المشروع منذ مرحلة بداية المشروع و قبل البدء في إنتاج السلع أو الخدمات. كما أن العمل المنوط بمجموعة من الأفراد هو غالباً ما يكون طموحاً، ليس فقط من ناحية أنه يتجاوز ما يمكن أن ينتجه الفرد الواحد، وإنما يتجاوز أيضاً ما يمكن أن يقدمه مجموعة من الأفراد لا تربطهم روح الفريق، فيما يتعلق بصعوبات المنافسة، والمخاطر المتوقعة، وصعوبة تحقيق الأهداف وبالتالي فإن المهمة المنوطة لمجموعة من الأفراد هي غالباً ما تدرج ضمن التحدي (Naffakhi et al.,2008 :24).

ويرى (Riverin, 2008:10) أن تشجيع الفرق الريادية يساعد المنظمات على زيادة فاعلية عمليات التعلم وتبادل وتوسيع المعرفة عن المنظمات الأخرى ويساعد على توسيع حلقة التواصل بين الأفراد في المنظمة. ويرى (عوض، ٢٠٠٨ : ١٦١) أن مفاتيح نجاح فرق العمل تكمن في :

- أ- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- ب- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- ت- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.

- ث- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- ج- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- ح- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.
- خ- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- د- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

ويرى (مبارك، ٢٠٠٩ : ١٧٨) بأنه تنبع أهمية فريق العمل الريادي من خلال تعزيز رأس المال الاجتماعي في المنظمة بفضل وجود شبكة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، ومن ممارساتهم واجتماعاتهم الشائعة والمتكررة في المنظمة، ومن تأثيرها الكبير على أداء المنظمة وزيادة معدلات نموها وبالتالي تعزيز المزايا التنافسية.

٣- الريادة على مستوى المنظمات:

تعرف المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي بطريقة إيجابية، وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق وهذه العلاقة تؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص العمل، وتقديم التكنولوجيا الحديثة بقصد توفير السلع والخدمات للأسواق. كما يرى بعض الباحثين أن المنظمة الريادية تكون قادرة على إيجاد شيء جديد سواء كان ابتكار أعمال جديدة أو إجراءات إدارية جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والمعنوية فضلاً عن المخاطر الاجتماعية، كما وأن الريادة في مجال المنظمات تكون مرتبطة بتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين من اجل زيادة قناعتهم، ويستنتج من ذلك ما يلي (Hirstrich & Peters , 2005: 210)

أ- المنظمة الريادية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.

ب- تعتمد المنظمة الريادية على الإبداع والابتكار بقصد توفير منتجات جديدة أو طرائق إنتاج أو أسواق جديدة والتي تبعث التحديث والتغيير لحاجات المستهلك من أجل تحقيق إشباع تلك الحاجات.

ت- تربط المنظمة الريادية بين الابتكار والتحديث من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ث- تعمل المنظمة الريادية على تنظيم الإدارة، وفلسفة الحوافز المادية، وثقافة المنظمة، وتوقعات العاملين وتعويضاتهم.

ويرى (صالح وآخرون، ٢٠١٠ : ١٢) أن المنظمات الريادية هي تلك المنظمات العاملة دون توقف أو يأس من أجل إيجاد الفرص واقتناصها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية.

ولكي تكون المنظمة ريادية فينبغي أن تتوفر فيها ثلاثة شروط أساسية (شام، ٢٠١٠ : ٣):

أ- الأفراد الرياديون الذين يقومون بعمليات الإبداع في أشكاله المختلفة بما فيه الجانب التكنولوجي والقادرون على اكتساب وإنتاج ونشر المهارات والثقافة الريادية .

ب- القدرة على توفير الجانب التنظيمي من حيث الرؤية المستقبلية البعيدة المدى، والنحوظ، والثقة والرقابة الداخلية .

ت- القدرة على متابعة ومواجهة التحولات في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وخاصة ما يتعلق بتغير الأسواق وتنوعها .

وفي ذات الاتجاه يرى (بوعشة و برجى، ٢٠١٠ : ٤) بأن المنظمة الريادية لابد من أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية لأداء الأعمال بشكل ريادي وهي:

أ- البعد الشخصي إذ لا يكون هنالك إبداع دون وجود الأفراد الرياديين.

ب- البُعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الذاتية.

ت- البُعد البيئي المرتبط بتنوع الأسواق التي تتعامل معها المنظمة. ولنجاح المنظمة الريادية لابد من توفر عوامل مساعدة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية (ليلي ورشيد، ٢٠١٠ : ١١).

أ- الرؤية الريادية : تعبر عن مسعى المنظمة المراد تحقيقه من توقعات، إذ أن الرؤية الريادية تدفع العاملين لمواجهة التحديات. ومن العوامل التي تؤثر فيها وجود النماذج المتعددة من المنافسين، و كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة، ومسؤوليات الإدارة العليا تجاه ذلك.

ب- أساليب المخاطرة الجديدة للمنظمة : تبرز ابتكارات المنتج والسوق والعمليات من خلال فريق المخاطرة الجديدة، فمن ميزات هذا الفريق أنه يمتلك الخبرة والمعرفة التي تمكنه من العمل الجماعي، والاستفادة من مواهب بعضهم البعض لرفع روح مستوى الأداء والمشاركة في حل الكثير من المشاكل.

ت- التعويض كعنصر مهم في الدافعية : يأخذ التعويض عدة صيغ، منها صيغة الدفع غير المباشر كالحدمات، إلى جانب صيغة الدفع المباشر المتمثل في الأجر والحوافز، كما يمكن أن يكون التعويض مرتبطاً بالضمان وتحديات السوق وفرص التعلم. ويكون تأثير هذه التعويضات إيجابياً من خلال دفع العاملين لتحسين مستوى الإنتاجية.

كما وتتميز المنظمات الريادية بالتجديد والابتكار، والمغامرة والمجازفة، ومجازاة الجديد ومسايرته، والاتجاه نحو الأعمال بروح التحدي، والتعامل مع المستجدات بثقة وإيمان. وتؤمن المنظمات الريادية بأن ما يصدر عنها من سلوك في هذا الاتجاه هو مسألة طبيعية نابعة من وضعها الريادي، وأنّ عليها التعامل والتفاعل مع الحالات الناشئة، كون حدوثها أمر

طبيعي واعتيادي، حيث تطلب من العاملين فيها ضرورة التفاعل مع الأحداث، والتعامل معها بشجاعة لصالح منظماتهم ومنفعة ذوي المصالح القريبين والبعيدین عنها. وأن هناك علاقة بين وضع المنظمة الريادية وبين أدائها الذي يتأثر بالظروف البيئية المحيطة، وعرف أحد الباحثين أربع أفكار ريادية مستوحاة من سلوك المنظمات المتأثرة بالوضع البيئي المحيط بها، وهذه الأفكار هي (جواد و آخرون، ٢٠١٠ : ٦-٧):

- أ- تفرز البيئة نوعاً من التحدي أمام المنظمة والفرد العامل فيها.
- ب- تعرض البيئة تلميحات عن توافر معلومات صالحة للاستخدام.
- ت- تعكس البيئة صوراً عن إمكانيات التجديد والابتكار.
- ث- هناك قرارات إدارية ملائمة للمشروعات الجديدة.

ويوضح الجدول (١) أوجه التمييز بين السلوك في المنظمات التقليدية والمنظمات الريادية على وفق مجموعة من الأبعاد (صالح وآخرون، ٢٠١٠ : ١٦).

الجدول (١)

المقارنة بين سلوك المنظمات الريادية وسلوك المنظمات التقليدية

ت	أبعاد الأعمال	سلوك المنظمات الريادية	سلوك المنظمات التقليدية
١-	التوجه الاستراتيجي	البحث عن الفرص المتاحة	الرقابة على الموارد
٢-	مراجعة الفرص	سلوك ثوري قصير الأمد	نمط طويل الأمد
٣-	تشغيل الموارد	الحاجة قائمة للموارد	نظم تخطيط نمطية
٤-	الرقابة على الموارد	بطيئة في الحصول على الموارد	القوة، المركز، المكافأة النقدية، حالات مهمة للحفاظ على المكانة
٥-	هيكل الإدارة	مسطح مع شبكات عمل غير رسمية	علاقات السلطة والمسؤولية واضحة
٦-	السياسة التعويضية	التعويض غير محدد، معتمد على جهود الأعضاء	التعويض محدد يعتمد على مواقف المستثمرين

المصدر: ماجد محمد صالح، محمد حسين الصواف، يسرى احمد جرجيس، ٢٠١٠، دور خصائص المعلومات البيئية في تحقيق الريادة والإبداع، المؤتمر العاشر للريادة جامعة الزيتونة الأردنية، ص: ١٦.

كما أن ما يميز المنظمة الريادية أنها تكون قادرة على التكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء ونشر ثقافة تنظيمية جديدة تختلف عن الثقافة التقليدية من حيث مكافأة الأداء

الريادي وإدخال التكنولوجيا والنزاهة الإدارية بإجراءات الريادة ورصد الأفكار وتنفيذها في إطار زمني محدد ونشر القيم الإيجابية بين الأفراد. ودعم المواهب الابتكارية والقيادية وتوفير الرعاية لها من قبل الإدارة العليا، وبالتالي تطوير الأداء وتحسينه Cornwall & (Perlman,1990:29).

وركزت دراسة (Klien et al.,2010: 15-16) على مشكلة التحويل أو التفويض الريادي حيث عاجت كيفية قيام المالكين أو المديرين بتنظيم منظماتهم من أجل تشجيع المرؤوسين على ممارسة الريادة المنتجة من خلال اكتشاف موارد جديدة، وعمليات أعمال جديدة، وأنماط أعمال جديدة تؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة مقابل عدم تشجيع الأفعال والتصرفات التي تقلل من قيمة المنظمة، إذ وجدت هذه الدراسة بأن التفويض العالي والأداء المستند على المكافأة أو التعويض هو بمثابة الدافع أو المحفز لزيادة كل من أشكال الريادة وتطوير وتحسين الأداء المنظمي.

وتعمل المنظمات الريادية على تطوير إمكانياتها الريادية على جميع المستويات من خلال تعزيز الشعور بالملكية لدى الأفراد، وتقوية إحساسهم بالحرية والسيطرة، ومنحهم قدرًا من التسامح في حالات عدم التيقن، وتنمية النزعة نحو تحمل المسؤولية والبحث عن تفاصيل الأشياء، وبناء الالتزام لديهم بمرور الوقت، وحثهم على التعلم وتجنب الأنظمة الصارمة، وتشجيع التفكير الاستراتيجي على حساب التفكير التخطيطي الرسمي، فضلاً عن تعميق حالات التواصل بين الأفراد كأساس لبناء الثقة لديهم (Singer et al., 2009, 3-5).

ويقدم (مبارك، ٢٠٠٩ : ١٩٥) نموذجاً تنظيمياً للمنظمة الريادية يتم تشييده على ثلاث عمليات رئيسة وهي:

أ- العملية الريادية: وتدفع بقدرة المنظمة الباحثة عن فرصه، والمركزة أنشطتها خارجياً نحو إنشاء مشاريع جديدة.

ب- العملية التكاملية: حيث تسمح للمنظمة من الاستفادة من الكفاءات المتاحة، والمزايا التنافسية لبناء منظمة ناجحة.

ت- العملية التجديدية: وتحافظ بها المنظمة على قدراتها لتحدي عقائدها وثقافتها الخاصة وممارساتها الإدارية المختلفة.

كما وحدد (مبارك، ٢٠٠٩ : ٢٠٠) مجموعة من السمات التي تتصف بها المنظمات الريادية وهي:

أ- أن الحالة الريادية وبناء الإستراتيجية للمنظمة الريادية محكومتان وبشكل كبير بالبحث النشط عن فرص جديدة.

ب- قوة النفوذ والسلطة بيد المدير التنفيذي الذي عنده الرؤى وقوة الكاريزما.

ت- إن بناء الإستراتيجية في المنظمات الريادية لا يتأتى خطوة بخطوة بل يتأتى من خلال قفزة نوعية في مواجهة حالات عدم التأكد.

ث- إن النمو هو الهدف الأساس للمنظمات الريادية.

وتعد المنظمات الريادية منظمات مرنة ومتكيفة وهي بعيدة كل البعد عن خصائص المنظمات البيروقراطية أو الميكانيكية، لذلك لا يوجد اتفاق تام على طرائق قياس الريادة على مستوى المنظمة، إلا أنه توجد مجموعة من الوسائل التي تستخدم لتقييم العوامل الحرجة كالتوجه الريادي، والإدارة الريادية، والأداء الريادي، فضلاً عن الاستجابة للمخاطر. وقد قام (Kuratko et al., 1990) بوضع مقياس لتقييم الريادة التنظيمية يطلق عليه (CEAI) (Corporate Entrepreneurship Assissment Instrument) لتشخيص بيئة الدعم الذي تقدمه الإدارة لبناء ريادة المنظمة وتضمن المقياس مجموعة من العوامل منها أداء العمل، المكافآت، الحدود التنظيمية، وحرية التصرف في العمل، ويوضح الجدول (٢) عدد من المقاييس المستخدمة لقياس الريادة على مستوى المنظمة (Fox,2005:25-27).

الجدول (٢)

عدد من المقاييس المستخدمة لقياس الريادة على مستوى المنظمة

ت	المقياس	المشاركون	العوامل التنظيمية في المقاييس المعتمدة
١	التوجه الريادي	Khandwalla,1977 ; Miller & Friesen, (1978;1982); Miller,1983;Covin & Slevin, (1986;1989; 1990; 1991) Lumpkin & Dess, (1996;1997)	المخاطرة، والاستجابة، والابتكار
٢	الإدارة الريادية	Brown, Davidsson &Wiklund, 2001	التوجه الاستراتيجي، والتوجه بالموارد، والهيكـل الإداري، وفلسفة المكافأة، والتوجه بالنمو، والثقافة الريادية.
٣	الأداء الريادي	Morris, 1996.	درجة الريادة وتشمل (سلوك وخصائص المنظمة، والاهتمام بأبعاد الابتكار، والمخاطرة، والاستجابة، والهيكـل والمكافأة، والتوجه الاستراتيجي، والتوجه بالموارد)، وكذلك تكرار حالة الريادية وتشمل تقديم (منتج جديد، وخدمة جديدة، وعملية جديدة).
٤	تقييم ريادة المنظمة	Kuratko, Montagno &Hornsby, 1990 ; et al., 1992. Hornsby	دعم الإدارة للريادة التنظيمية، حرية العمل، المكافأة، توفر الوقت والحدود التنظيمية.

Source: Julie M.Fox,(2005),Organizational Entrepreneurship and The Organizational Performance Linkage in University Extension, the Degree Doctor of Philosophy, Graduate School of Ohio State University, Ohio, USA, P:26.

المحور الثالث: مفهوم الريادي وسماته:

يختص هذا المحور بالتعرف على الفرد الريادي وسماته وحسب الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الريادي:

كان الاعتقاد عند ظهور مفهوم الريادة لأول مرة بأن الريادي هو الفرد الذي يمتلك سمات ومهارات خاصة وقدرات استثنائية، وهو كذلك في الحقيقة ولازال. إذ أن أول من تحدث عن الريادي هو الاقتصادي الفرنسي (Jean – Baptist) الذي عده الفرد الذي يقوم بتحويل الموارد الاقتصادية من مكان ذي إنتاجية ضعيفة إلى مكان أو مجال ذي إنتاجية عالية مما يولد الربحية. كما أن أول من حدد الدور المحوري للريادي في الاقتصاد هو (Schumpeter,1947; Schumpeter&Opie,1934) حيث أشاروا إلى أن هذا الدور هو الذي يدفع الريادي للابتكار ويحقق التقدم الاقتصادي. وأن الريادي هو الفرد الذي يبحث عن التغيير ويستجيب له ويستثمره كفرصة لتحقيق النجاح، ورأى بعض الباحثين بأن الريادة هي بمثابة عمل ذهني وإنها صفة جوهرية في الفرد لكونها تمثل حالة الفروقات بين الأفراد وهي التي توصل إلى حالة الريادة. وأنه يمكن تطوير المهارات الريادية لدى الفرد بشكل خاص من خلال التعلم، إذ أن على الريادي امتلاك مهارة التحفيز الذاتي وإيجاد وتطوير وتقييم الفرصة (Senges, 2007: 27).

وعرف (Collins et al., 1964: 52) الريادي بأنه الفرد الذي ينشئ المشروع أو التجارة من لا شيء. والريادي هو ذلك الفرد الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة ويهتم بتنظيم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك يقبل بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على استخدام الموارد بطريقه تجعل منها شيئاً ذا قيمة (Histrich et al.,2005).

ويعرف الريادي بأنه هو الذي ينتج شيئاً ما جديداً وغير مألوف لم يسبقه إليه أحد في المجتمع، يلي حاجة كامنة لدى الزبائن، ويرى أنه هو الفرد الذي ينظم العمل ويقوم به، مفترضاً الخسارة مقابل الربح (Davis, 1998, 17).

كما ويعد الرياديون كونهم يتحملون المخاطرة، ويخرقون المألوف من القواعد، ويتجاوزون الحدود المألوفة المتفق عليها، ويسرون بعكس الحالة الراهنة. كما أن عملية التغيير تعد من صلب عملهم (Kaufman, 2005, 5).

ويعرف (حسين، ٢٠١٠، ٣) الريادي بأنه الفرد الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. وهذا التعريف يعني أن الريادي هو الذي تكون له القدرة على السبق في القيام بشيء خاص متميز عن ما هو سائد.

أما (الحاج، ٢٠١٠: ٢) فيصف الريادي بأنه الفرد الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعد في بناء التنظيم أو إدارة المنظمة، إذ أن إقامة تنظيم جديد هو في حد ذاته ابتكار وتحديث، أي أن الريادي هو الفرد الذي يطور منظّمته بإدخال الأفكار الجديدة إليها من مختلف المصادر.

ويصنف (Yorklovich, 2000: 14) (الغالي و العامري، ٢٠٠٨: ١٧٢ –

١٧٣) الرياديين إلى خمس أصناف وحسب الآتي :

١- المثالي (Ideal): الذين يحبون العمل الجديد المدع والذين تصل نسبتهم إلى (٢٤٪) من مجموع الأفراد الذين يمتلكون صفات الريادة وما يثير اهتمامهم هو الرضا الشخصي والمعنوي من متابعة الأفكار الجديدة.

٢- الباحث عن الأمثلية (Optimiztion Researcher): وهم الذين يرون أن امتلاك عمل معين هو الغاية الأساسية لتحقيق الرضا الكامل بهذا التملك ويرغبون بالاستقلالية وإيجاد منظمة خاصة بهم وتصل نسبتهم إلى (٢١٪).

- ٣- المثابر (Persistent): من يعمل بجهد لساعات طويلة ويسعى لزيادة حجم الأعمال لديه لتحقيق مزيد من الأرباح وتصل نسبتهم إلى (٢٠٪).
- ٤- الطموح (Ambition): من يملك طاقات هائلة وهمة عالية، ويجب كامل التفاصيل ويصعب إرضاءه وتصل نسبتهم إلى (٢٠٪).
- ٥- المتوازن (Balanced): الذي يركز على إيجاد موازنة بين عمله الخاص وحياته الشخصية ولا يجذب نمو الأعمال لتصبح كبيرة لاعتقاده بأن ذلك على حساب حياته الشخصية وتصل نسبتهم إلى (١٥٪)، وهؤلاء لا يحملون كل صفات وخصائص الرياديين.
- وحسب (McElwee, 2005:23) يصنف الرياديين إلى خمسة أصناف وكالاتي:
- ١- الرياديون الاقتصاديون (Economical Entrepreneurs): وهم الرياديون الذين يركزون اهتماماتهم بالمواضيع الاقتصادية وتكون أهدافهم تقليل التكاليف النقدية إلى اقل قدر ممكن وتحقيق النمو الاقتصادي لمنظمتهم أو مشاريعهم.
- ٢- الرياديون ذوو المسؤولية الاجتماعية (Socially Responsible Entrepreneurs): وهم الذين يركزون على التوجهات الاجتماعية وبمستويات عالية ويهتمون بالمنظمات الجديدة، كما أنهم لا يسعون لتطوير منظماتهم لتصبح منظمات كبيرة بل يسعون إلى المحافظة عليها لتكون منظمات ذات منافع اجتماعية.
- ٣- الرياديون التقليديون (Traditional Entrepreneurs): وهم الذين يركزون بشكل كبير على التوسع في منظماتهم أي التركيز على هدف النمو، وذلك من خلال الوصول بمستويات الإنتاج إلى أعلى حد ممكن مقابل تخفيض التكاليف إلى اقل حد ممكن.
- ٤- الرياديون الجدد أو المحدثون (New Entrepreneurs): وهم الرياديون الذين يريدون أن تصبح منظماتهم كبيرة ويهتمون بالتطوير والتجديد بشكل دائم ومستمر.

٥- الرياديون المتشككون (أو المرتابون) (Doubling Entrepreneurs): وهم الرياديون الذين يكونون في حالة عدم التأكد ويعتمدون إستراتيجية الانتظار والترقب. كما ويمارس الريادي يمارس عشر دوراً متميزاً وأنه هو الفرد الذي يتحمل المخاطرة، ويوفر رأس المال، ولديه القدرة على الإبداع، ويمتلك القدرة على صناعة القرارات، وهو رائد صناعي، ومسير أو مقتصد ماهر، ومنظم ومنسق للموارد الاقتصادية المتاحة، ومالك أعمال، ومقاول، وحاكم، ومحدد للموارد من بين الاستخدامات البديلة (Davidson, 1989 : 65-67).

ثانياً: سمات الريادي:

تعد السمات الريادية من المتطلبات الضرورية والتي يجب أن يمتلكها أي فرد سواء كان يشغل موقعاً إدارياً أو تنفيذياً في المنظمات المعاصرة بسبب التحديات والمنافسة الشديدة بين مختلف المنظمات. حيث أنه من وجهة النظر الكلاسيكية فإن الريادة هي وظيفة إدارية للريادي والتي تهتم بالأنشطة الإدارية للمنظمة. كما أن دور الريادي كمدير يشمل مجالات متعددة كالتخطيط، والتنظيم، والتمويل، والقيادة، والرقابة، وتقديم الاستشارات الداخلية والتي تعد من الوظائف الإدارية التقليدية للريادي. وقد أضاف (Tolentino 1998) أدوراً أخرى للريادي تمثل في التمكين، والتنسيق، والاتصال، والتفاوض، وإدارة التغيير، والاستشارة. كما أشار إلى أن المدير الريادي عليه أن يمتلك سمات جديدة من اجل البقاء في حالة النجاح وهذه السمات تتمثل في (Bocu,2008:11):

- ١- أن يمتلك وجهة نظر شمولية.
- ٢- أن يضع نصبة عينية الفرص و التهديدات في السوق العالمية للأعمال.
- ٣- أن يفهم ما يحيط به من شبكات ومنظمات.
- ٤- الانتباه إلى التغيرات في الأسواق.

٥- الانتباه إلى الاتجاهات الفنية الحديثة والمتطورة.

ويمتلك الريادي رؤية خاصة عن الإدارة وهو في المحصلة النهائية يعتبر قائداً إذ أنه يبحث عن المعرفة في صيغة الحاجة إلى المعرفة والمتمثلة بـ (Need to Know) ومعرفة الكيف (Know How)، إذ يريد الريادي في المنظمات الصغيرة إدارة أعماله بشكل كلي و متكامل، وذلك بالتركيز على تلك المعرفة أكثر من تركيزه على اكتساب الخبرة. حيث تظهر الحاجة إلى المعرفة من خلال المشاكل والتعامل معها وتطوير الحلول لها ومن خلال اقتناص أو اكتشاف فرص الأعمال. وبالرغم من أن الريادي يكون مسؤولاً في كثير من الأحيان عن العمل بشكل كامل إلا أنه لا يمتلك المهارات الإدارية كافة بشكل تام (Bocu,2008:12).

ويتميز الرياديون بأن استجاباتهم للتحديات في بيئة العمل تختلف بشكل كبير عن الأفراد العاديين إذ أنهم يمتلكون القدرة على المشاركة بمخاطر الأعمال، ويستطيعون الوصول إلى الموارد الضرورية، ويديرون ابتكاراتهم، ويسهمون بشكل كبير في عملية نمو وتطوير السوق. ففي المنظمات الصغيرة ذات التوجه نحو النمو يعد الريادي من أهم الموارد لتلك المنظمات لما يمتلكه من رؤية و توقعات ضرورية لبناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Moller et al. ,2005:2).

كما ويتمتع الريادي بأخذ المبادرة وتنظيم آليات العمل ومعالجة المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على البحث عن الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول والتي يجعل منها شيئاً ذا قيمة، من خلال تقديمه شيئاً مبدعاً وجديداً (السكارنة، ٢٠٠٨ : ١٩). فضلاً عن أن الريادي لا يولد وهو يحمل الصفات الريادية بل أنه يكتسب سمات الريادة من خلال تجاربه في الحياة، حيث أنه من خلال التعلم يكتسب معارف يحتاجها لبدء وتطوير أعمال جديدة، كما أن التعلم لا يكفي

للمساهمة في إيجاد أعمال جديدة بل لا بد أن يسهم الفرد بذاته في تطوير وتحسين أدائه من اجل تحقيق الريادة (Ashmore,2005:1).

ويرى عدد من الباحثين أن هناك سمات متعددة للريادي والتي يمكن تأشير أهمها في الآتي

١- تحمل المخاطرة: يتصف الريادي بقدره عالية على تحمل المخاطرة ويمتلك المهارة في إدارتها، وقدرته على حساب المخاطر الممكن حدوثها والاستعداد النفسي والاقتصادي لها، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها. فمواجهة المخاطر وحسابها بدقة يعطي للريادي ميزة على الإنسان التقليدي المتردد والذي يخشى وقوع المخاطر، ولهذا يكون أحياناً عاجزاً عن اتخاذ القرار المناسب. وتعود قدرة الريادي على الإقدام ومواجهة الصعاب والمخاطر إلى معرفته الدقيقة والواقعية للبيئة المحيطة به، فإذا ما تعرض للفشل فإنه يتوقف عنده لمراجعة أسبابه، وليعاود العمل متجنباً تكرار أسباب الفشل ولينطلق من جديد بعزيمة أقوى وتصميم أكبر. حيث أن مصدر الإقدام عند الريادي هو دافعيته وقدرته على معرفة الأسباب الحقيقية للفشل ووضوح الهدف الذي يسعى له، وواقعية هذا الهدف تدفعه لمعاودة العمل وتحقيق النجاح ولهذا يبقى ملتزماً بهدفه.

ويعد الرياديون عادة متحملي مخاطر عندما يسعون نحو استغلال الفرص، وغالباً ما يصاحب ذلك نشاطات إبداعية. إذ دائماً ما يدخل الرياديون في مواجهات سواء طوعاً أو إجبارياً، وهي تحديات عدم التأكد بالمستقبل والخسائر الاجتماعية والمالية المحتملة أثناء إدارة أعمالهم. والرياديون هم سالكو طريق المخاطرة لأن روح المخاطرة هذه هي التي تشجع الريادي على صرف اهتمامه ونشاطاته نحو اكتشاف مواطن إدراك الأرباح. وعلى أية حال، فإن الريادي، في الواقع، وعلى عكس المفهوم الشائع، يختار عادة المخاطر التي تجنبه المغامرة غير المحسوبة لكونه ماهراً في معايرة وتكييف مستوى المخاطرة التي تلائم العائد المحتمل، وتنسجم مع قدراته الشخصية أو

المنظمية لإدارة حالات عدم اليقين. وعلى الرياديين أن لا يكونوا متحملي المخاطر فحسب، وإنما معالجين لها وذلك من خلال قياسها بشكل عقلاني وواقعي (Jun et al., 2003, 2

٢- القدرة على المنافسة والابتكار والتجديد: نظراً للتنافس الشديد بين المنظمات والأفراد وفي جميع مجالات العمل فإن تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة. فهناك الكثير من الأعمال التي تظهر سنوياً ولكن الجزء الأكبر منها يختفي بعد مرور فترة وجيزة على ظهورها، والريادي الناجح هو الذي يعرف أين ومتى وكيف وبماذا يبدأ مشروعه، وإن من أهم أسباب نجاح الريادي أنه دائماً يأتي بالجديد والبتكر ويبقى دائماً مبتكراً، وعندما يقوم بانجاز شيء ما فإنه يتقنه ويؤديه بطريقة جديدة متميزة، ويعود ذلك إلى قدرته الكبيرة على تحمل المنافسة مقرونة بالثقة بالنفس والمراقبة الذاتية والطموح والمسؤولية، وإن التحلي بهذه الصفات تجعل هذا الفرد دائماً في المقدمة وذلك لقدرة الآخرين على التقليد وقدرته على الابتكار والتجديد.

٣- تحمل المسؤولية: يميل الرياديون إلى الاستقلالية في أعمالهم، ولهذا ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة متميزة وبروح من المسؤولية العالية. وهم في الغالب متعاونون مع الآخرين ويسمعون ويتعلمون جيداً، وهذا يفسر قدرتهم على تحمل المسؤولية والالتزام والحركة الهادفة الدائمة.

٤- البحث عن فرص جديدة: أهم سمات الريادي أنه لا ينتظر حدوث المعجزات وأنه ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة ومبتكرة فهو مبادر ومثابر دائماً ويعتمد على المصادر المتعددة للحصول على الأفكار الجديدة، وهو يمارس التغذية الراجعة سواء من العاملين معه أو من زبائنه، حيث ينظر إلى المتغيرات على أنها فرص يتحتم اقتناصها.

- ٥- وضع أهداف ريادية: الريادي لديه هدف طموح يمثل القوة التي تدفعه لبناء أعماله الريادية، وعادة ما يكون الهدف مدعوماً بالعديد من الأفكار القوية المحددة التي ليس لها مثيل في السوق، وغالباً ما تكون لديه رؤية شاملة وواضحة لكيفية تحقيق هذا الهدف ولكن التفاصيل قد تكون غير كاملة، غير أنها مرنة وقابلة للتطوير.
- ٦- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وبالسرعة المناسبة بطريقة تجعله يقتنص الفرص الواعدة. وهذا من خلال استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال للحصول على المعطيات والمعلومات واتخاذ القرارات.
- ٧- الإصرار والتصميم إذ يضع الرائد إستراتيجيته لتحويل حلمه إلى واقع ملموس، والإصرار على النجاح رغم المخاطر.
- ٨- يأخذ الريادي المبادرة للوصول لنجاح فكرته و الشعور بحاجة كبيرة إلى تحقيق الانجازات المتميزة.
- ٩- مرونة بالتفكير والعمل، واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار وديناميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.
- ١٠- الصبر والاهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال والتركيز على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت وامتلاك طاقة واسعة للتعامل مع الغموض.
- ويرى (خضير، ٢٠١٠ : ٧-٨) بأن نجاح الريادي يعتمد بشكل كبير على طبيعة شخصيته وصفاته السلوكية والرغبة في انجاز الأشياء والتجديد وتحقيق النجاح . ويرى بأن الرياديين يتسمون بعدة سمات يمكن تلخيصها بما يلي :
- ١- التضحية والإيثار والاندفاع للعمل: يتنازل أصحاب الريادة عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم. كما يظهر الرياديون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق.

٢- الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة: إن الرياديين هم أول القادمين صباحاً إلى العمل وآخر المغادرين يومياً، وهم في الغالب يداومون أيام الأسبوع كاملة. وإن من يعمل ساعات طويلة، ومن يسهر لا بد أن يمتلك إرادة قوية تمكنه من ذلك، ومن يلاحظهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل، ولا يقدمون إجازات مرضية، أثناء عملهم لأنهم يرون النشاط في العمل، والابتعاد عنه هو المرض بعينه.

٣- الالتزام: يظهر الرياديون درجة كبيرة من التركيز على أهدافهم، وعدم تخليهم عن تخطيط أنشطتهم المختلفة، ويمكن لكل إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط ألا يتراجع، وأن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، وتؤكد الدراسات وجود علاقات إيجابية بين مدى الالتزام ومستوى النجاح في العمل.

٤- التفاؤل: يمتلك الرياديون وأصحاب المشروعات الصغيرة خاصية التفاؤلية، فهم غير متشائمين، إنهم متفائلون أكثر من غيرهم. صحيح أن الأفراد قد يفشلون في تحقيق شيء ما، في مرحلة ما من مراحل الحياة، وهذا أمر لا يمكن تفاديته، ولكن يجب أن يتعلموا من ذلك الفشل، إذ أن الفشل يعد حلقة في سلسلة النجاح، بشرط أن لا تكون هذه هي الخطوة الأخيرة في المرحلة.

٥- المنهجية والتنظيم: إن الرياديين لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد، وهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل واقعي، وهم مدركون في نفس الوقت للتفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة. وهذا يحتاج إلى قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية قد لا يملكها الآخرون.

وتم دراسة العوامل التي تمنح الرياديين صفة الميزة التنافسية مقارنة بالأفراد العاديين وتمنح التفوق للرياديين على الأفراد العاديين وتمثل في أن امتلاك الرياديين لسمات النجاح والتفوق يعود إلى مجموعة عوامل منها (McElwee, 2005:24):

- ١- ربط ربحية الإنتاج لديهم بالمتابعة المستمرة للتكاليف والدخل وكمية الإنتاج.
- ٢- تطوير مهاراتهم المهنية والنظرية بشكل دائم.
- ٣- الاستفادة من بعض المواقف التي تؤثر على استعدادهم للعمل بجهد كبير والإيمان المطلق بما يؤديونه من عمل.
- ٤- التركيز على التوجه بالهدف مثل القدرة على وضع الأهداف ومن ثم الوصول إلى تلك الأهداف ومعاودة وضع أهداف جديدة أخرى.
- ٥- الاستفادة القصوى من المعلومات الحديثة وذات العلاقة بظروف وحاجات أعمالهم.
- ٦- تفضيل البدء من نقطة الصفر عند تكوين المنظمة أو الأعمال وهذا يعني أن تكون حالات المعدات والأبنية ومستلزمات العمل جيدة وتستخدم لأول مرة. وكذلك الموازنة بين أسعار الاستثمار في الإنتاج وما يتوقعون الحصول عليه.
- ٧- الاستفادة القصوى من التعاون مع الآخرين.

ويرى (Fox, 2005: 33) بأن اكتشاف واستثمار الفرص الجديدة من أهم السمات التي يتمتع بها الريادي، إذ أن المفاهيم المعاصرة للريادة تميل إلى التركز حول تقييم الفرصة. إذ أن التأطير النظري للريادة والمستند على الفرصة وضع من قبل (Kirzner, 1973) وطور هذا المفهوم في جامعة هارفارد بواسطة (Howard Stevenson, 1983)، إذ عد الريادة بمثابة المنبه للفرص الجديدة وأن النشاط الريادي في المنظمات يعبر عن توجهات الإدارة في العمل استناداً إلى الفرص والتي تمثل حالات مستقبلية مطلوبة ومرغوبة. كما وتتضمن الفرصة الريادية مجموعة من الأفكار، والمعتقدات، والأفعال التي تمكن من تقديم سلع وخدمات مستقبلية جديدة.

بينما يرى (كورتل واخرون، ٢٠١٠ : ٦) بأن الريادي يتميز بالسمات الآتية :

- ١- القدرة على الإقناع: فالريادي لديه القدرة على توجيه المجموعة العاملة معه من عاملين ومسيرين لخدمة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك بواسطة أفكاره، وسلوكه والتزاماته تجاههم.
- ٢- ترجمة الأهداف إلى إجراءات: تتميز الشخصية الريادية بالتحديد الدقيق للأهداف الأساسية والثانوية، ثم ترجمتها إلى إجراءات عملية، عن طريق الاتصال الفعال بالمجموعة، مما يساعد على إيجاد التناسق والوحدة في تجسيد أفكار الريادي، كما يساعد الاتصال من هذا النوع على التماس فرص النجاح لدى الأطراف العاملة تحت سلطة الريادي.
- ٣- قابلية التعلم: يتميز الريادي بقوة الاستيعاب وأخذ العبر والدروس والاستفادة من الفشل وتجارب الغير، كما يتميز بعدم خشيته للانتقاد وجعل كل تلك الدروس فرصاً لتنمية رد الفعل.
- ٤- حسن الاستماع للغير: إذ يقوم الريادي بالاستماع إلى العاملين معه كافة دون إهمال أي طرف، شرط أن يضع أسساً وضوابط لتقييم الآراء والتحقق من صحتها، وذلك بهدف تقليل حدة عدم تماثل المعلومات بينه وبين الأطراف الداخلية للمنظمة.
- ٥- التحفيز: لعل أهم خاصية من خصائص الشخصية الريادية هي التحفيز والتي ينظر إليها من جانبين: حيث يعبر الجانب الأول عن محفزات الريادي كالربحية، وتحقيق الذات، واكتساب المهارة، أما الجانب الثاني من التحفيز فيبرز من خلال قدرة الريادي على تحريك المجموعة للعمل على تحقيق أهدافه الريادية، كرفع أجور العمال، ونشر طرائق الترقية، وتحسيس العاملين بالثقة والأمان.
- ٦- القدرة على التشخيص، ومن خلالها يتمكن الفرد من تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتجنبها وتدنية أثارها.

- ونخلص من العرض السابق أنه على الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين حول السمات التي يتمتع بها الريادي إلا أن هناك سمات مشتركة يمكن تحديدها بالآتي:
- ١- القدرة على اكتشاف الفرص واقتناصها.
 - ٢- القبول بالمخاطرة المحسوبة والاستعداد لها.
 - ٣- اعتماد حالات الفشل كوسائل لتحقيق النجاح.
 - ٤- العمل باستقلالية واعتماد الذات.
 - ٥- مواجهة التحديات الصعبة بوصفها مختبراً للقدرات والإمكانيات.
 - ٦- اعتماد التجديد والابتكار في استخدام الموارد وتولييفها بما يحقق التفوق على الآخرين.
- ويرى الباحث أن تلك السمات ليست مقصورة على الأفراد العاملين بل أن المدير في المنظمة وفي أي موقع أو مستوى إداري يمكن أن يحمل تلك السمات وهذا يعزز من قدراته في قيادة المنظمة والعاملين تجاه تحقيق التمايز والمنافسة مع المنظمات الأخرى، مما يعود بالمنافع على المنظمة والعاملين فيها. كما أن السمات الريادية أكثر ضرورة لكي يحملها المدبرون في المنظمات المعاصرة من أي وقت مضى بسبب عوامل العولمة وتحديات السوق والمنافسة الشديدة والتطور المتسارع في التكنولوجيا.

المبحث الثاني

المهارات الريادية

نتناول في هذا المحور المواضيع ذات العلاقة بالمهارات الريادية بدءاً بالتعرف على مفهوم المهارات الريادية وأساليب تصنيفها وبحسب الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم المهارات الريادية:

يرى (McElwee, 2005:9) أن المهارات الريادية تمثل القدرات التي يمتلكها الأفراد والضرورة لأداء العمل بشكل ريادي. أما (McElwee,2003:5) فيعرف المهارات الريادية بأنها المهارات المتعلقة بمعرفة كيفية تنفيذ أو أداء الأنشطة الريادية، ويضيف بأنه إذا استطعنا تحديد العمل المفترض أدائه من قبل الريادي فإننا سوف نستطيع أن نكون قادرين على تصنيف المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل، وببساطه أكثر توجد طريقتان لوصف وتحديد الأنشطة الريادية التي على ضوءها يتم تحديد المهارات الريادية اللازمة لأداء تلك الأعمال وهما:

- ١- الطريقة التي تستند على وضع الأنشطة في مجاميع والمطلوبة لبدء عمل معين كأن يكون ضمن مجموعة الأعمال التسويقية أو الإنتاجية أو المالية لذلك فإن الفرد الذي يعمل في مجال الأنشطة التسويقية فإنه يحتاج إلى التركيز على المهارات في هذا المجال وهكذا.
- ٢- الطريقة التي تستند على تحديد الاتجاهات الخاصة بتلك الأنشطة فمثلاً الإبداع، والنمو، والمخاطرة يمكن أن نستخدمها للتمييز بين المهارات المطلوبة لكل اتجاه من هذه الاتجاهات.

وفي ذات الاتجاه يرى (Onstenk ,2003:78) أن المهارات الريادية تمثل هيكل القدرات اللازمة لأداء الأنشطة والعمل على حل المشاكل بأسلوب ريادي. فالريادي لا بد أن يكون قادراً على استخدام المعرفة والمهارات بطريقة تمكنه من التعامل بشكل فاعل مع مختلف المواقف كالعامل في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في طلبات الزبائن. ويعرف (الحسيني، ٢٠٠٦ : ٤٩) المهارات الريادية بكونها المهارات الموظفة من قبل الريادي لصالح تطوير الأعمال وتعزيز إنتاجيتها وأدائها بشكل متميز.

ثانياً: تصنيف المهارات الريادية:

لكي يكون المدير ريادياً فإن ذلك يتطلب مدى واسع من المهارات، وقد قامت دراسة (Smith et al.,2006) باختبار مجموعة من المهارات الريادية، حيث أن هذه المهارات وضعت من قبل (Lichtenstein & Lyons , 1996, 2001; Lyons) (Lyons , 2003 ; Lyons 2002 &) في دراساتهم إذ قاموا بتطوير نظام أو أسلوب أطلقوا عليه نظام التطوير الريادي (EDS) (Entrepreneurial Developing System) وهذا النظام بني على ثلاثة مقومات أساسية وهي (Onstenk ,2003: 78):

- ١- إن النجاح الريادي المطلق يتطلب مجموعة من المهارات.
- ٢- يجب أن تكون هذه المهارات قابلة للتطوير.
- ٣- يمتلك الرياديون نفس المستويات من المهارات.

ويصنف (McElwee, 2005:9) المهارات الريادية بالاعتماد على الخصائص الشخصية للأفراد والأنشطة والعمليات التي تؤدي من قبلهم والحاجات الأساسية التي

تتطلبها المنظمة، وقد تم وضع هذا التصنيف وتكيفه في إطار عملي وذلك من قبل دراسات أخرى وبحسب طبيعة عمل المنظمات.

كما وتمثل المهارات الريادية بأخذ المخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين الريادي بالمستشارين من اجل انجاز أعماله، إلا أنه يجب أن يجيد بعض المهارات اللازمة لانجاز أعماله ومهامه وأنشطته المختلفة، والتي تأتي من التدريب والتعلم والتجربة والممارسة وكما موضح في الجدول (٣) (مبارك، ٢٠٠٩: ٥٥ - ٥٦):

الجدول (٣)

المهارات الشاملة للريادة

المهارات الشخصية	المهارات الإدارية	المهارات التقنية
عمق السيطرة الداخلية	وضع الأهداف والتخطيط	الكتابة
اخذ المخاطرة	صنع القرار	مراقبة وتحليل البيئة
الإبداع والابتكار	إدارة العلاقات الإنسانية	إدارة الأعمال التقنية
القدرة على التغيير	التسويق والمبيعات	مهارات التعامل مع الأدوات التكنولوجية
الثابرة والعمل الجاد	المهارات المالية	الاتصال اللفظي
الرؤية القيادية	المهارات الخاسية	التوجيه والقيادة وإدارة الحوار
---	الإدارة والتنظيم	بناء العلاقات الشخصية
---	الرقابة وتقييم الأداء	الإصغاء والاستماع
---	القدرة على التفاوض الفعال	القدرة على التنظيم
---	تقديم المشروع وطرح المنتج	بناء الشبكات والتدريب
---	تنظيم وإدارة النمو	العمل ضمن فريق

المصدر: مجدي عوض مبارك، ٢٠٠٩، الريادة في الأعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد- عمان، ص: ٥٦.

ويرى (Smith et al., 2005:22) بأن الريادي يمتلك مجموعة من المهارات والتي يمكن تصنيفها بالشكل الآتي:

- ١- مهارات الكاريزما: تعد مهارات الكاريزما من المهارات الضرورية فهي تمثل مسألة حرجة في عملية التحضير والإعداد لخطة العمل حيث أن مهارات الحضور الشفهية وغير الشفهية واستخدام اللغة والملابس والسمات الشخصية الخاصة بالإلقاء واستخدام الوسائل السمعية والبصرية تعد من المهارات الضرورية للريادي.
- ٢- مهارة مسح البيئة: تمثل عملية تحديد المواقف والفرص المحتملة والتي يحتتمل أن تؤثر على مستقبل المنظمة، حيث لاحظ العلاقة بين الأسواق، والتخطيط الاستراتيجي، والبيئة الخارجية للمنظمة بكونها عوامل تسهم في نجاح المنظمة. كما تبين أن توسع الأعمال الناجحة يعتمد على مراقبة البيئة الخارجية بسبب التطور المتسارع في التقنية والعمولة وكثافة المنافسة فضلاً عن تزايد مستوى عدم التأكد بشكل عام والتي يجب على المنظمة مواجهتها، كما أن على الريادي ضرورة امتلاك المعرفة بالعوامل الخاصة بالبيئة الخارجية مثل توفر الموارد البشرية والمالية والمنافسين.
- ٣- مهارة الاتصال وطلب المشورة: إن الفرد الريادي يعد المفتاح في تحديد النجاح المطلق أو الفشل في استخدام وسائل الاتصال والاستشارة، فعلى الريادي أن يكون قادراً على مواجهة المشاكل والبحث عن النصح والإرشاد والإصغاء إلى الآخرين لأن الاستشاري يُعد بمثابة المخزن الذي تستقي من خلاله الحكمة والخبرة فيما يتعلق بتحديات الأعمال الجديدة، وعندما يصبح الريادي قادراً على التركيز، فإنه عند ذلك يستطيع التركيز على الصورة الواسعة لوجهات النظر المختلفة والتي تكون ذات قيمة

له. حيث أن اتصال الريادي مع الآخرين هو أحد العوامل البيئية المهمة للتعلم الريادي والتعلم من خلال الفرص البيئية. ويصنف (McElwee,2003:4) المهارات بالاعتماد على السيطرة على معرفة الكيف (Know - How) والتي تكون ضرورية لبدء العمل أو إدارة العمل بنجاح وبشكل ريادي وهذه المهارات تصنف إلى الآتي:

١- المهارات الشخصية: وتمثل مهارات الإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، والتعامل مع المجهول، وقبول التحدي، والبحث عن فرص التغيير.

٢- المهارات التفاعلية: وتشمل مهارات التعامل مع الآخرين بشكل فاعل، والاتصال الفاعل مع الآخرين، والتفاوض، والتأثير في الآخرين، والقدرات أو المهارات القيادية.

٣- مهارات العمليات: وتشمل القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتحليل، والتقييم، وتنفيذ الخطط.

ووفقاً إلى (McElwee, 2005:28) في دراسته عن الريادة فإن المهارات الريادية حددها في ثلاثة أبعاد وهي:

١- بُعد القبول بالمخاطرة: وهذا الافتراض يرى بأن الريادي يقوم بحساباته التي تأخذ بنظر الاعتبار المخاطرة بجانب تعظيم أرباحه وذلك من خلال تحمل حالة عدم التأكد التي قد تقود إلى الفشل أيضاً.

٢- بُعد التوجه بالنمو: حيث يكون الهدف وفق هذه المهارة هو تعظيم الربح وذلك لتوسيع أنشطة الأعمال ونمو المنظمة. إذ أن الريادي لا يقتنع ببساطة بالمدخولات اللازمة لمعيشته فقط بل يتوقع الحصول على النمو بشكل أكبر من مدخولاته.

٣- بُعد الإبداع والابتكار: إن البحث عن المنتجات الجديدة والأسواق الجديدة والأساليب الجديدة يعني بأن الريادي يمتلك مهارات الإبداع والابتكار من خلال تقدير الفرص بشكل مستمر ووضع الأفكار النظرية موضع التطبيق.

أما (Pelletier,2007: 10-11) أوجز المهارات الريادية للمديرين في الجوانب الآتية:

- ١- المهارات العاطفية: وهي المهارات التي تكون بمثابة الموجه لأنشطة الريادي، كما أنها تعد الدافع الأساس لظهور الروح الريادية لدى الفرد. والتي من خلال قيمها واتجاهاتها توجه النشاط الريادي، وتفوده تجاه الالتزام العاطفي ببذل أقصى طاقاته عند أداء العمل.
 - ٢- المهارات السلوكية: وتمثل المهارات التي تجعل من الممكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التي تكون شيئاً جديداً أو تحدث وتطور شيئاً موجوداً.
 - ٣- المهارات التفاعلية: إن الروح الريادية تتضمن الجوانب المادية والعملية، إذ أننا لا نستطيع فهم أو الاهتمام ببعض الأشياء لوحدها أو من خلال القدرات والمهارات التي توجه بالدوافع ومن رؤيتنا بل من خلال التفاعل مع الآخرين والذين يشاركوننا في ذلك الفهم وتلك الرؤية.
- وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية فإن الباحث سيعتمد تصنيف المهارات الريادية من اجل الاختبار الميداني على وفق النموذج (Smith et al.,2005:3) والذي يتضمن المهارات الآتية:

أ- المهارات السلوكية.

ب- المهارات الإدارية.

ت- المهارات الشخصية.

حيث أن اعتماد الدراسة الحالية على التصنيف المذكور أعلاه للمهارات الريادية جاء للأسباب الآتية:

- أ- اعتماد أغلب الدراسات المشار إليها في هذا البحث على التصنيف المذكور.
- ب- وضوح الحدود والأبعاد لكل نوع من أنواع المهارات الثلاث.
- ت- إمكانية فهم واستيعاب المستجيبين في الميدان لكل نوع من أنواع المهارات الثلاث.
- ث- إمكانية قياس تلك المهارات في الواقع الميداني للمصارف المبحوثة.

١- المهارات السلوكية:

وتشمل مجموعة من المهارات التي تظهر من خلال السلوك اليومي والاستراتيجي، وإدارة العلاقات مع الأفراد العاملين معه أو مع المجموعات التنافسية في البيئة. وضمن هذا الإطار فإن الريادي يمتلك نوعين من المهارات وهي تتجسد سلوكياً بتصرفات أو مواقف ومن أبرزها (الحسيني، ٢٠٠٦: ٤٨-٤٩):

أ- المهارات التفاعلية: وتمثل مجموعة المهارات الإنسانية التي يمتلكها الريادي من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية مع العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعمليات، والسعي لبناء بيئة عمل تفاعلية تستند على التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية أو تنمية الابتكارات، فضلاً عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروحية الفريق الواحد وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

ب- المهارات التكاملية: يسعى الرياديون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية مع العاملين والمدبرين والمشرفين، بحيث تصبح المنظمة أو المشروع وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن انسيابية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام، وهذا ما يحقق العملية الاعتمادية بين هذه الوحدات. وتنطلق المهارات التكاملية أساساً من فكرة

تخصيص الأعمال حيث لا يتمكن العامل الواحد أن ينجز الأعمال والمهام كافة، على الرغم من ضرورة امتلاك الرؤية 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.

ويصنف (المنصور، ٢٠٠٣: ٢٨) المهارات السلوكية إلى:

أ- المهارات التقنية: يتمتع الريادي بقدرات تقنية عالية يستخدمها لصالح أعماله والتي تمثل أساليب متنوعة في التعامل مع الآخرين، فمثلاً يمتلك بأنواعها السيارات وقدرات ومهارات تقنية ذات علاقة بالتعامل مع الزبائن تسهم في ترويج مبيعاتهم، ويرى (السكرانة، ٢٠٠٨: ٣١) بأن المهارات التقنية تتمثل في الكتابة، وحسن الإصغاء، وحسن التحضير، والتنظيم الجيد، وفرص العمل، وامتلاك المعرفة.

ب- المهارات التفاعلية: من يريد الاستفادة من الفرص يجب أن يتحلى بمهارات تفاعلية ويكون الرياديون في الغالب قادرين على إدارة موارد منظماتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم، ومثل هذا التوجه يحتاج إلى جهود تفاعلية مختلفة كالاتصال، ونقل المعلومات، واستلام ردود الأفعال، ومناقشة القرارات قبل إصدارها، وإقناع الآخرين، وغيرها.

٢- المهارات الإدارية:

وهي مهارات اتخاذ القرار والتسويق والإدارة والتمويل والمحاسبة والإنتاج والرقابة والتفاوض وتنظيم التوسع والنمو وتقديم المنتج (السكرانة، ٢٠٠٨: ٣١). وحسب (زيدان، ٢٠٠٧: ٢٦٠-٢٦١) فإن المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الريادي تتمثل في الآتي:

أ- القدرة على القيام بادوار متعددة: أي يتطلب من الريادي أن يكون على دراية بالعديد من التخصصات ومجالات العمل المتنوعة، وقد يعني ذلك أن يتخطى الحدود الفاصلة بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

ب- استيعاب البيئة المحيطة: أي يجب أن يعي الريادي كيف يمكن أن يؤثر في متغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية لمنظمتة والتعامل معها لصالح العمل.

ت- تشجيع المناقشات الحرة من أجل تكوين وتدريب فرق عمل لديها المقدرة على ابتكار شيء جديد.

ث- ابتكار بدائل إدارية جديدة: إذ يجب على الريادي أن ينتقد ويتحدى المعتقدات والافتراضات التقليدية التي تعتنقها المنظمة ومن خلال ذلك يعمل على ابتكار شيء جديد داخل التنظيم البيروقراطي الذي يعمل به.

ج- تكوين التحالفات مع الآخرين: يؤدي الانفتاح والحرية المتاحة إلى تكوين تحالف قوي من المناصرين حيث أنه يجب على الريادي أن يشجع ويدعم كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه، ويحتل هذا التشجيع أهمية كبيرة في العمل الريادي وذلك لأن أساليب التحفيز المعتادة والتي تتعلق عادة بالمستقبل الوظيفي والأمان الوظيفي في المنظمات لن يكون لها دور عند إقامة المشروعات الريادية الجديدة.

وحسب (الحسيني، ٢٠٠٦: ٤٩) فإن المهارات الإدارية تمثل مجموعة المهارات الضرورية والتي يمتلكها أو يكتسبها الريادي والتي تضمن قدرته على اتخاذ القرار وممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتحفيز والفعاليات الجوهرية التي تكون ضرورية وحاسمة لنجاح مشروعات الأعمال. وهذه المهارات إنما تضم تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات ومن أبرزها ما يلي:

أ- المهارات الإنسانية: وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني، والتركيز على إنسانية العاملين، ودراسة ظروفهم الإنسانية والاجتماعية، وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير

واحترام الذات الإنسانية، فضلاً 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.

ب- المهارات الفكرية: يجب أن يمتلك الريادي مجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والخاصة بامتلاك المعارف، والجوانب العلمية، والتخطيطية، والرؤية المستقبلية لإدارة العمل، وكيفية استناده أو ارتكازه إلى الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية، وأن يمتلك القدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس من الرشد والعقلانية.

ت- المهارات التحليلية: ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية والإنسانية، وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حالياً ومستقبلياً في أداء العمل. كما وتهتم بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة، وكذلك تحليل عناصر الفرص والتحديات المحيطة بالمنظمة في بيئتها الخارجية، وتحديد أثر ذلك في المركز التنافسي للمنظمة. كما تركز هذه المهارات على تحليل العديد من السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية ودراسة وتحليل سلوكيات المستهلكين وأثرها في الحصة السوقية للمنظمة وغير ذلك من الجوانب المالية والإنتاجية والعملياتية والتسويقية.

ث- المهارات الفنية: وتتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للمنتج، ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج و كيفية تحسين أدائه، وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والمكائن.

ويذهب (المنصور، ٢٠٠٣: ٢٨) إلى تصنيف المهارات الإدارية بالشكل الآتي:

أ- مهارات إنسانية: وتمثل العلاقات الإنسانية التي يطورها الفرد الريادي مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المنظمة، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المنظمة والاهتمام بمشكلاتها الخارجية.

ب- مهارات فكرية: تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكاة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.

ت- مهارات فنية: تتمثل في خبرة ودراية الريادي بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل، وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمنظمتهم.

ووفقاً إلى (Smith et al., 2005: 18- 13) تمثل المهارات الإدارية المطلوبة لتطوير سلع أو خدمات ابتكاريه ووضع الحلول المناسبة للحاجات الجديدة في السوق بالآتي:

أ- مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجه بالأفعال: وهي تعد من الوظائف الإدارية الأساسية التي يتعلمها الفرد كمبادئ للإدارة في الجامعات حيث أن النجاح الإداري يتطلب أكثر من معرفة ما مطلوب أدائه ، وتم توضيح الأخطاء الإدارية العشرة للإدارة العليا والتي تعطينا نظرة معمقة في العملية الإدارية وهذه الأخطاء هي: الفشل في التمويل، والفشل في الإدارة بالتحدث أو التجوال، والنقص في الرؤية، والفشل في استمرار التعلم أو الحفاظ على التعلم، ونقص المعرفة في مجال الأعمال، وعدم القدرة على بناء فرق العمل، وعدم القدرة على الاتصال، والقصور في محاسبة الآخرين، وإساءة فهم قوة المهارات الشخصية، والفشل في صناعة القرار.

ب- مهارات التسويق: إن الريادي بحاجة إلى مهارات التسويق حيث أن هذه المهارات يجب أن تستند على فلسفة التوجه بالزبون، إذ يعد الزبون نقطة تركيز للربط بين الريادة والتسويق، ومواجهة الزبائن المحتملين من خلال العملية الابتكارية هو ضروري للنجاح. وتعريف الزبون بالمنتج ذا أهمية عالية وذلك لأن إستراتيجية التوزيع وضمن

خطة العمل يجب أن تركز على الجهود المطلوبة للاستفادة من هذا الزبون، وهذا ما يفعله الريادي إذ أنه بعد تحديده للسوق المستهدفة يستمر بالتركيز على الزبون. وتم وصف تحليل سلسلة التجهيز كقدرات من اجل التكامل بشكل كفوء بين الموردين والمصنعين وتجار الجملة والمخازن من اجل إنتاج المنتج وتوزيعه بالكميات المناسبة وفي الأماكن الصحيحة والوقت المناسب، لكي يتم تخفيض نظام التكاليف الكلي، بجانب إشباع مستويات الطلب على السلعة وهذا يعد هدفاً جوهرياً يتحرك من خلاله الريادي وضمن جميع الجهود التسويقية.

ث- المهارات المالية: يجب أن يضع الريادي أسلوب عمل لخطته المالية وما يتعلق بالأنشطة الجديدة بضمنها قائمة الميزانية والدخل وقائمة التدفق النقدي، وأي من هذه القوائم يجب أن يتوافق مع إجراءات الموازنة والمحاسبة وعملياتها. وتمثل الرقابة المالية من وجهة نظر القيمة المضافة بأن النسب المالية والموازنة مطلوبة لكي تتوافق مع بنود الميزانية من اجل ضم القيمة المضافة الكلية للمنظمة ككل.

ث- المهارات القانونية (الخصوصية أو أمن المنظمة) : وتمثل في قرار الشكل التنظيمي من الناحية القانونية والذي يجب أن يأخذه الريادي بنظر الاعتبار لكي يضمن حماية كافية وملائمة لبدء أعماله، لهذا يجب أن يختار الريادي التكييف القانوني الملائم لشكل المنظمة، هل هي منظمة شراكة أم فردية أو أخرى. وكذلك الخطوات الحرجة التي يجب على المنظمة أن تأخذها بنظر الاعتبار من اجل حماية المعلومات الشخصية عن العاملين ومنع تسربها والاهتمام بالقضايا الأمنية ذات العلاقة. فضلاً عن أمن المعلومات من خلال وجود إدارة قانونية أو إدارة متخصصة تهتم بذلك.

ج- مهارة تكوين العلاقات مع الأفراد والجهات الاستشارية: تمثل متطلبات الريادة في كيفية التعامل مع الأفراد بشكل عام من أجل تحقيق كفاءة الاتصال وذلك من خلال

اختيارهم على أساس الخبرة في حل المشاكل واقتناص الفرص التي تواجهه في مجال عمله، ويمكن عد هذه المهارة أداة مفيدة للريادي من اجل إدارة الفريق.

ح- مهارة التعلم: يجب على الريادي أن يتعلم من القرارات والأخطاء والتجارب ومن خلال علاقاته بالآخرين، كما لاحظ بأن عملية النمو تتحدد بالتعلم من الحوادث، وقدرة الريادي على تعظيم المعرفة كنتيجة للخبرة من خلال هذا التعلم يستطيع الريادي تحديد كيفية نجاح أعماله بشكل مستمر.

خ- المهارات الفنية: تعتبر المهارات الفنية مهارات ضرورية للنجاح في الأعمال وتشمل هذه المهارات الآتي :

- المهارات العملية: وهي المهارات الضرورية لتقديم المنتج أو الخدمة وهي تمثل مدى تمتع الرياديون بالقدرة على التخيل من خلال قدراتهم على تقديم سلع أو خدمات جديدة فضلاً عن إيمانهم بقدراتهم على تقديم شيء أفضل وأسرع أو أداء عمل بطريقة مختلفة عما يقدمه المنافسون.

- مهارة تجهيز المواد الأولية: وهي مهارات الحصول على المواد الأولية الضرورية ويمكن أن تعد المواد من المعوقات في تنفيذ الأعمال بشكل ناجح فإذا لم يمتلك الريادي هذه المهارة في تحديد مستوى النوعية والجودة والكمية للمواد الأولية اللازمة وبأسعار معقولة فإنه لن يستطيع الاستمرار في تنفيذ عمله، واليوم يمكن توفير المواد الأولية من خلال الانترنت حيث يعد من الوسائل الحديثة في هذا المجال مما يعني إضافة مهارة جديدة للريادي وهي قدرته على تخصيص موارد التجهيز المناسبة باستخدام مهارة الاتصال بالانترنت.

- مهارة العمل والإنتاج عن بُعد: يحتاج بعض الزبائن وخصوصاً المتعاملين مع التصنيع إلى تسهيلات إنتاجية متخصصة، حيث لوحظ في السنوات الأخيرة أن مدى توفر

وإتاحة العمل يمكن أن تتم من خلال الانترنت في البيت إذ أنه من خلال هذه الخيارات يتم تقليل الحاجة إلى مكاتب العمل ومواقع الإنتاج.

- مهارة توفير المعدات والمصنع والتكنولوجيا: تمثل تحديد هذه المهارة في كيفية قيام الريادي بالحصول على الموارد ممثلة بتوفير المعدات والمصنع والتكنولوجيا. وبمقارنة سلوك مالكي العمل بسلوك مديري المنظمات في اختيارهم للمتطلبات المادية لتكنولوجيا المعلومات التي تحتاجها منظماتهم ووجد أن هناك اختلافاً بين المجموعتين فيما يتعلق باتخاذهم القرار، حيث أن المالكين ركزوا بشكل كبير على القدرات الفنية اللازمة على عكس المديرون الذين كان تركيزهم على المعلومات عن الموردين.

٣- المهارات الشخصية:

يرى (السكرانة، ٢٠٠٨: ٣١) بأن المهارات الشخصية تتمثل بالالتزام، والرقابة الذاتية، واخذ المخاطرة، والإبداع، والضغط، والرؤية، والقيادة، والقدرة على التغيير، وأن من هذه المهارات ما يمكن الحصول عليها من خلال التدريب والتعلم واكتساب الخبرات.

أما (زيدان، ٢٠٠٧: ٢٦٢) فإنه يحدد المهارات الشخصية للريادي بالجوانب الآتية:

أ- الرؤية والمرونة: يجب أن يكون الريادي قائداً ذا رؤية ثابتة وأن تكون لديه أحلام عظيمة حتى يستطيع تقديم الجديد والناجح، ويكون لديه القدرة على إيصال أفكاره إلى جميع الأفراد في المنظمة وخاصة الذين يشغلون مواقع تنظيمية مؤثرة، كما ويجب أن تكون تلك الرؤى قابله للتطبيق.

ب- التوجه بالأفعال والتصرفات: يميل الريادي إلى التصرف والتحرك الفوري أكثر من ميله إلى تبديد الوقت في التخطيط، وذلك من اجل تطوير أفكاره وبلورتها بشكل

تفصيلي، وعادة لا ينتظر الريادي حتى يحصل على الموافقة لكي يبدأ ببلورة أفكاره ولكنه يمضي في تطويرها وبلورتها بمعرفته وطريقته الخاصة.

ت- الإخلاص والتفاني: لا تستطيع النظم التقليدية لتطوير المنتجات أن تنافس ريادة الأعمال لسبب بسيط هو أن هذه النظم تعد نظاماً شديدة البيروقراطية لدرجة لا تجعل الأفراد يتمتعون بالإخلاص والتفاني من أجل المنظمة. فالمديرون التقليديون سيعملون على تحويل العلاقة بين التسويق وبين التكنولوجيا، وبين الرؤية والتصرفات، وبين بقية المسؤوليات إلى وظائف منفصلة، الأمر الذي يمكن أن يحرم الريادي من الالتزام، والمسؤولية، والإثارة، وهي الصفات التي تثير فيهم الإخلاص والتفاني إلى أقصى مدى ولدرجة أن يضع الريادي مهامه في مقدمة أولوياته وقبل أموره الشخصية، إذ أنه يفضل الانتهاء من أعماله في التوقيتات المحددة أكثر من حرصه على تلبية احتياجات ورغبات الآخرين.

ث- الإصرار على تجاوز الفشل: على الريادي أن يقاوم الإحباط والعوائق التي ستستمر في الظهور أثناء عملية بدء مهامه الجديدة. ويجب عليه أن يتعامل مع الفشل بوصفه حافزاً ودافعاً للتعلم.

ج- القدرة على وضع أهداف ذاتية: يميل الريادي إلى وضع أهداف شخصية لمشروعاته إلى جانب الأهداف التنظيمية التي ترتبط بالاحتياجات قصيرة الأجل مثل إجراءات كتابة ورفع التقارير وغيرها من الإجراءات التي تحقق تلك الأهداف.

أما (الحسيني، ٢٠٠٦: ٤٧) فيصنف المهارات الشخصية إلى:

أ- الحاجة إلى الانجاز: أي تقديم أفضل أداء، والسعي إلى انجاز الأهداف، وتحمل المسؤولية، والعمل على الابتكار، والتطوير المستمر، والتميز، ولذلك فالريادي دائماً يسعى لتقييم أدائه وانجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.

ب- الثقة بالنفس: يمتلك الريادي المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان إلى قدراته وثقته بها.

ت- التضحية والمثابرة: يعتقد الرياديون بأن تحقيق النجاحات وضمن الاستمرار في المحافظة عليها إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والمطولة والتضحية برغبات حالية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تنبع من خلال الجهد والاجتهاد والعطاء الدائم وتحمل الصعاب والتي سيتمخض عنها نجاحات ومزايا فريدة على المستوى الاستراتيجي.

ويذهب (Smith et al., 2005: 25-26) بتصنيف المهارات الشخصية إلى:

أ- الوعي الذاتي: وتمثل القدرة على التعلم من نتائج الأعمال، فبينما يستطيع الريادي تحقيق النجاح الأولي من خلال الخبرة وبدون الاعتماد على الوعي الذاتي في الأجل القصير، إلا أن نمو المنظمة في الأجل الطويل يحتاج إلى هذه المهارة وذلك بسبب أنه لا يكفي للريادي تطوير أعمال ابتكاريه فقط بل لابد من القدرة على وضع الخطط وتنفيذها ومراقبة نتائجها والتي تنعكس عليه من خلال التطبيق ومدى احتياجها للتغيير لكي تكون ناجحة.

ب- الخاسبة الذاتية: طالما أن الريادي يستفيد من الموارد المجهزة من قبل الآخرين فإن النشاط الريادي يجب أن يتم ضمن أنشطة الخاسبة الذاتية. وفي هذا المجال فإن محاسبة

الذات تعرف بأنها نظم تسمح بحرية إدارة النشاط وفي نفس الوقت تشجع الفرد على تحمل مسؤولية القرارات والتصرفات أو الأنشطة، وذلك من اجل المحافظة على المعايير الضرورية والتصرفات العقلانية عندما يكون ذلك ضرورياً. وترتبط عادة التصرفات السلبية بشكل كبير بمحاسبة الذات. وتعرف محاسبة الذات بأنها خيار الفرد في الارتقاء على الظروف والمواقف التي تضعها المنظمة أمام الفرد من اجل تحقيق نتائج مرغوب فيها، ولهذا يجب أن يتصف الريادي بصفة محاسبة الذات، وأن يكون راغباً وقابلاً لتحمل المسؤولية، ومن الخطوات الضرورية لتكوين ثقافة محاسبة الذات في المنظمة، أن يعرف الريادي النتائج الضرورية للنجاح إذ أنه توجد عوامل نفسية عديدة تؤثر في عوامل النجاح تلك، وكذلك فإن الريادي الناجح عليه أن يتغلب على العقبات التي تتمثل في خدمة الذات فقط إذ أن رؤية النجاح كنتيجة لجهود ذاتية يقابله الفشل كنتيجة لأخطاء الآخرين، وهذا ما يطلق عليه بخدمة الذات لذلك يجب أن يكون الريادي على قدر من محاسبة الذات.

ت- الذكاء العاطفي: تمثل الذكاء العاطفي مهارة ضرورية لنجاح وتطوير الريادي وأن السيطرة على هذه المهارة يتطلب القدرة على التعامل مع المشاكل بجدارة وإزالة الصعوبات من اجل الحصول على النتائج المطلوبة، حيث أن تغلب العاطفة يقود إلى العجز أو الضعف أو يقود إلى عدم قبول الاستشارة أو النصيحة مما يفقد الريادي وسائل النجاح. ويربط الذكاء العاطفي بعدد من الاستراتيجيات الضرورية للوصول إلى النجاح، إذ عرف الذكاء العاطفي بأنه المقدرة على التعامل بنجاح مع الضغوط التي يسببها العمل أو العائلة أو الحياة الاجتماعية، والريادي الناجح هو ذلك الفرد الذي يضع الاستراتيجيات المناسبة لتقليل تلك الضغوط وبعض هذه الاستراتيجيات تتضمن طلب المساعدة من الآخرين في المهام والأنشطة الصعبة، أو التي لا يستطيع إدارتها لوحده، أو حالات تغيير أنشطة العمل باستمرار. إذ أن ضغوط العمل تكون مختلفة

المستويات مما يتطلب التعبير عن المشاعر بحرية كبيرة، والحصول على مساندة جماعة العمل، وتجنب ذوي التصرفات السلبية.

ث- مهارة الابتكار: من خلال استعراض ما كتب عن هذه المهارة فإن عدد من الكتاب يصفون الابتكار بأنه حالة توليد الأفكار، والتي تكون جديدة ومفيدة، ويعتبر الريادي هو أكثر ابتكاره من الأفراد الآخرين. ويرى البعض بأن الريادي لا يكون دائماً مبتكراً بقدر كونه مقتنصاً للفرص وهو لا يولد أفكاراً جديدة ولكنه يستطيع تحديد المجالات والفرص الجديدة التي لم يكتشفها أحد قبل الفرد وتكون مفيدة، أي أن مقتنص الفرصة هو مبتكر. إن الابتكار يعني التركيز على حل المشاكل وإن الريادي يميل إلى التفكير المتكيف وغير النمطي، إذ أنه يتحدى الافتراضات الموجودة ويتمكن من وضع أنماط متكيفة لحل المشكلة، إذ أن الريادي عندما يحل المشكلة بطرائق إبداعية وجديدة عند ذلك يكون مبتكراً أيضاً. وهناك علاقة ارتباط إيجابية بين الابتكار والأداء المستقبلي للريادي وبذلك فإن الابتكار والإبداع عنصران ضروريان ومهمان كمهارة للريادي.

ويرى الباحث أنه من خلال الاستعراض النظري السابق للمهارات الريادية فإن التأطير النظري لدراسات الباحثين حول المهارات الريادية يمكن أن تتسم بالآتي :

أ- إن تلك المهارات أصبحت معروفة كمهارات ريادية غير أن مدى توافرها في الفرد الريادي هو السؤال المطروح حيث تتلخص الإجابة في أن الفرد الريادي لا يستطيع امتلاك جميع تلك المهارات بل أن الأفراد يمتلكون نسباً تختلف من مجال إلى مجال آخر ومن عمل إلى عمل آخر وبالتالي يحتاج الفرد الريادي إلى التركيز على مهارة معينة أو مجموعة مهارات مطلوبة لأداء عمل معين. كما أن هذه المهارات تختلف تبعاً للمعرفة الريادية التي يمتلكها الفرد وكلما زاد التراكم المعرفي لدى الفرد توسع نطاق تلك المهارات لديه.

ب- عدم اتفاق اغلب الدراسات على تصنيف موحد للمهارات الريادية ويمكن أن نعزو ذلك إلى حداثة هذا الموضوع وأن الدراسات والبحوث ما زالت في مرحلة التأسيس النظري لموضوع الريادة.

ت- يمكن حصر الآراء والأفكار حول مصادر المهارات الريادية في اتجاهين رئيسيين هما) (الحاج، ٢٠١٠: ١٤):

- الاتجاه الأول: خارجي أي خارج عن شخصية الريادي ويندرج هذا الاتجاه تحت ما يعرف بالمدرسة البيئية (Environmental School)، ويرى أتباع هذه المدرسة أن بيئة الريادي هي التي تجعل منه ريادياً، ولا يختلف هذا الاتجاه عما يسمى بالمنهج البنوي، والذي يأخذ أبعاد البيئة الاجتماعية والبنية الاقتصادية وتأثيرها في سلوك الرياديين ومهاراتهم.

- أما الاتجاه الآخر: داخلي وهو مرتبط بذات الريادي، ويعرف هذا الاتجاه بمدرسة الصفات الشخصية (Traits School). حيث أن سمات الريادي ومهاراته هي التي تقرر سلوكه في ميدان العمل. لهذا يتم دراسة سمات العمر والمستوى التعليمي ونوع الدراسة والأعمال السابقة، وحتى عمل الوالدين، وغالباً ما يتم ربط هذه السمات بالإبداع الفردي وبالمهارات التنظيمية والتفاعلية، وبدوافع تحقيق الهدف والمعرفة التكنولوجية، إذ أن سمات الريادي ومهاراته مثلاً تجعله يختار فكرة المشروع الملائمة له واختيار التوقيت المناسب لتنفيذه، وحتى اختيار الموقع الأكثر ملاءمة والتي تتيح له فرص أكبر للنجاح.

ث- يرى بعض الباحثين أن المهارات الريادية تمثل أحد مكونات المهارات اللازمة للفرد بشكل عام بينما رأى باحثون آخرون أن المهارات السلوكية والإدارية والشخصية تمثل جزءاً من المهارات الريادية.

المبحث الثالث

الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية الريادية ذات أهمية كبيرة للمنظمة حيث تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة ، والعمل على تنميتها، وتحقيق التوازن والفهم المشترك لأهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتحقيق التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة. وسيتم تناول موضوع الثقافة التنظيمية الريادية على وفق المحاور الآتية:

المحور الأول: ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها:

يخص هذا المحور المواضيع ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية بدءاً بالتعرف على مفهومها وأهميتها وعناصرها وبحسب الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة في المنظمة بشكل عام بأنها المعتقدات والافتراضات الأساسية عن الشيء الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، والكيفية التي يتصرف بها أفرادها، وكيف تقدم المنظمة نفسها لبيئتها التي تعمل بها. وأنها عبارة عن نظم مشتركة من القيم، المعتقدات والرموز، والأساطير، والقصص (Fox,2005: ٦١).

أما (المغربي، ١٩٩٨: ٥) يعرف الثقافة التنظيمية مجموعة القيم التي يعتنقها أعضاء التنظيم، وكذلك الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا، والطقوس والشعائر والرموز والدلائل التنظيمية.

وتتمثل الثقافة التنظيمية بالمعتقدات والافتراضات الجوهرية التي تسير على نهجها أو تبتكرها جماعة معينة بحيث تستفيد منها في التغلب على ما يواجهها من صعاب عند التكيف الخارجي والتكافل الداخلي، وهي ملزمة لجميع أعضاء الجماعة، وتمثل الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والتصرف مع المواقف المختلفة (المغربي، ١٩٩٨: ٩).

كما عرفت بذات الاتجاه على أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة (حريم، ٢٠٠٣: ٢٦٢).

وأشار كل من (Kreitner & Kinicki, ٢٠٠١: ٦٤٤) بأن المقصود بالثقافة التنظيمية هي الثقافة في إطار العمل وأسسها التنظيمية. إذ أنها تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية لقيم المنظمة (العطية، ٢٠٠٣: ٣٢٦).

ويعرف (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤: ٦٢٧) الثقافة التنظيمية على أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

ويرى (الغالي و العامري، ٢٠٠٥: ١٨٢) بأنها الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف .

ولم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بُعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين والإداريين بهذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية في المنظمة. إذ عرفت الثقافة التنظيمية على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه العاملين والزبائن والطريقة التي يتم بها التعامل مع المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (الغالي و العامري، ٢٠٠٥: ١٨٢).

ويتفق معظم علماء الاجتماع على أنها مجموعة من القيم، والأعراف أو التقاليد، والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء كيان اجتماعي معين، وقد يضم هذا الكيان عدة

ثقافات فرعية لجماعات العمل أو الأفراد أو المجموعات الأصغر داخل ذلك الكيان مما يؤدي إلى تباين واضح في الثقافات بين الأفراد (المحمود : ٢٠٠٧ : ١١١).

وتعرف بأنها منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (القيروتي، ٢٠٠٨ : ٣٧٣).

وتعرف بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه والسلوك المتوقع منهم (جلوط، 2008 : 4)

وإن الثقافة تمثل مجموعة من المعتقدات المشتركة، والقيم، والعادات، والاقتراحات، والتصرفات التي تؤثر في سلوك أفراد المنظمة وتساعدهم في التعامل مع العمل والنجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة. وأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي يتعلمها الأفراد وتساعدهم في حل مشاكلهم والتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية (Pizarro et al., 2009 : 7).

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة، حيث تتشكل ثقافتها بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعاملين والتي تُكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة، وتنعكس الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها، أو قد تكون مصدراً لضعفها وعقبة أمام التطوير والتغيير فيها. وهذا يوضح تأثير الثقافة على

تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية (الفريجات واخرون، ٢٠٠٩: ٢٦٥-٢٦٦).

كما وأن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر في كونها تمثل الطريقة الخاصة لتصور وعمل الأشياء التي تميز المنظمة عن غيرها وتعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضيها وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل (نجم، 2003: 77).

ويرى (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٩: ٦٣٠) بأن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وتزيد من التزام العاملين برسالة المنظمة، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوي ارتباط العاملين بها، كما أنها تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعد هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للأفراد الجدد مثلما أنها مهمة لقدامى العاملين فيها.

وإن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر من خلال تأثيرها الكبير في الوظائف التنظيمية والقرارات الإدارية، حيث أنها تعمل على (المغربي، ١٩٩٨ : ٦):

- ١- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- ٢- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- ٣- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويرشدهم إلى السلوك المناسب في المواقف المختلفة.

كما وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المحاور الآتية (محمد، ٢٠٠٧: ٢٧):

- ١- إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. وهي الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ٢- إن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية هي التي تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وفيما بين الجهات الأخرى

التي يتعاملون معها كمستويات الأداء وأساليبهم المنهجية في حل المشكلات والتي تحددها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها وتكافئهم عليها.

٣- تعد من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة، كالاتكار والتميز والريادة و التفوق على المنافسين.

٤- تعد الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومساعداً للمنظمة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، بالأخص إذا كانت مقبولة من غالبية العاملين الذين يرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

٥- تسهل الثقافة التنظيمية القوية مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

٦- تعد نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.

٧- تعد الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الجيدين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز لديهم، حيث ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

٨- تعد عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ انخفضت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ويرى (النوفل، ١٩٩٨ : ١١) أن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر من خلال كونها عاملاً فاعلاً في اختيار وتكوين الشبكة الاجتماعية إلى جانب تأمين المناخ الاجتماعي الملائم وعلى

النحو الذي يعزز من عملية الاتصال وينمي القدرة على التفاعل بين الأفراد وبيئتهم و يتيح لهم حرية التعبير عما يجول في أذهانهم من قيم وضوابط ومعايير منظمة لعملية التوصيل بقصد تقنين السلوك وإمكانية التنبؤ به وضمان الانتظام في أداء المهام.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة منها (الفريجات، 2009 : 266):

- ١- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي.
 - ٢- القيم التنظيمية: وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، وعدم قبول الرشوة.
 - ٣- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.
 - ٤- التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الفرد والمنظمة وهي ما يتوقعه الفرد من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الفرد.
- ويرى (المغربي، ١٩٩٨: ٤-٥) بأن عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:
- ١- القيم : تمثل المبادئ والأفكار التي يعتنقها الأفراد ويؤمنون بها والتي تهتم بتفضيل أو عدم تفضيل العناصر أو الموضوعات أو الأفراد.
 - ٢- المعتقدات: تمثل المبادئ والأفكار التي يصدرها الفرد على العناصر والموضوعات والأفراد الآخرين من حيث حقيقتها أو زيفها.
 - ٣- الرموز: المدلولات التي تمثل أشياء أخرى تحل محلها وتدلل عليها وتستدعيها ومن أمثلتها الكلمات والأشكال والصور والأرقام.

- ٤- المثل العليا: الفرد أو الأفراد الذين يمتلكون خصائص وسمات معينة تجعل الآخرين يأخذونهم قدوة ويفتخرون بهم ويتمنون أن يكونوا مثلهم.
- ٥- الطقوس: الأنشطة الجماعية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بصفتهم الاجتماعية في مكان ما ويمارسونها في مناسباتهم الخاصة بحسب طبيعة حياتهم الاجتماعية أو التنظيمية.
- أما (العطية، ٢٠٠٣ : ٣٢٣ - ٣٤٠) فيرى بأن عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في :
- ١- القصص: وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة، مثل تحقيق النجاحات، ومخالفة الأنظمة، وتقليص عدد العاملين، وإعادة توزيع العاملين بين الأقسام، وردود الفعل حول أخطاء الماضي، إن مثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي وتوفر شرعية للممارسات الحالية، وتظهر اغلب هذه القصص بشكل تلقائي ولكن بعض المنظمات تحاول إدارة هذا المكون الثقافي لتعليم الثقافة المنظمة.
- ٢- الطقوس: عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن وتعزز القيم الأساسية في المنظمة.
- ٣- الرموز المادية: وهي الرموز التي تبين أهمية العاملين ودرجة المساواة بينهم، مثلاً أسلوب المخاطبة والمشاركة الفردية و الجماعية، وحجم مكتب المدير و الخدمات التي تقدم للمدير كل هذه هي رموز مادية .
- ٤- اللغة: تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة أو أعضاء الثقافة الفرعية، ويتمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في الثقافة، وعن طريق ذلك فأنهم يساعدون في المحافظة عليها.

المبحث الرابع

الثقافة التنظيمية الريادية

نتناول في هذا المبحث المواضيع ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية الريادية بدءاً بالتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية الريادية وأبعادها وبحسب الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية الريادية:

يشهد العصر الحالي انتشاراً وقبولاً واسعاً لمفهوم الثقافة التنظيمية الريادية على المستوى العالمي، إذ استخدم هذا المفهوم للتعبير عن الهوية الريادية التي تتميز المنظمة وعلى مستوى منظمات الأعمال، وإن المنظمات والمناطق التي شهدت نمواً وازدهاراً في أواخر القرن العشرين، تشترك في تمتعها بثقافة تنظيمية معينة، وهي الثقافة التي يمكن أن توصف عموماً بالثقافة الريادية، ويتفق هذا الرأي مع الحاجة إلى نظام مختلف يتقبل التغيرات التي تطرأ على الأذواق، والابتكارات، والمنتجات، والأساليب التكنولوجية، والفرص الاستثمارية. ومن ناحية أخرى فإن الثقافة الريادية تنمو جزئياً من خلال بيئة الأعمال السائدة في المجتمع، إلا أنها تعد مفهوماً أكثر اتساعاً من الثقافة التنظيمية وذلك لأن هذا المفهوم يحدد الخبرات السابقة ومعتقدات واتجاهات وقيم المجتمع الحاضن لهذا المفهوم (زيدان، ٢٠٠٧: ٨).

وتعرف الثقافة التنظيمية الريادية بأنها المفهوم الذي يدل على انتشار اتجاه اجتماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية والتجارية والذي يساعد ويدعم النشاط الريادي (زيدان، ٢٠٠٧: ٨).

والثقافة الريادية تتعامل مع الإبداع وتعرف بأنها طريقة للتفكير والعمل والتي تولد القيم والمواقف في المنظمة والتي تقبل بالأفكار والتغيرات التي تؤدي إلى التطوير في كفاءة و وظائف المنظمة (8: Pizarro et al.,2009).

ويعرف الثقافة الريادية بأنها الثقافة التي تشجع العمل الإبداعي والديناميكي المستند على قيم الإبداع والابتكار وقبول المخاطرة (8: Pizarro et al.,2009). ويرى (Fox,2005:60) بأن الثقافة التنظيمية الريادية تؤدي دوراً مهماً في ريادة المنظمة، وبالرغم من وجود العديد من التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية الريادية إلا أنها جميعاً تقع تحت واحد من المداخل الآتية:

١- المدخل الوظيفي للثقافة والذي يبرز من خلال السلوك الجماعي.

٢- المدخل الذاتي للثقافة والمستند على السلوك الفردي.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية:

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية من حيث مضامينها أو عددها، فضلاً عن أن بعض الباحثين يطلق عليها تسمية مكونات بدلاً من أبعاد ونستعرض في هذا الجانب عدد من الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية. والتي تتضمن خلق القيمة من خلال الإبداع، والتغيير، والتركيز على تمكين الأفراد، والرقابة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والالتزام تجاه العمل، والاهتمام والتركيز على المستقبل، كما وضع أبعاداً أخرى للثقافة الريادية ومنها الوضوح في العمل، والسرعة في الإنجاز، والتركيز على العوامل الذاتية، والاعتماد على العوامل الخارجية (61: Fox,2005).

وكذلك تم تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية في عدد من العوامل ممثلة بتشجيع الأفكار الجديدة، واعتماد التجربة في تحقيق النجاح والفشل، والإبداع، والابتكار، وبعدها

الاختبار بين قيم الصراع التي تظهر في المنظمة ، وكذلك بُعد الوصول إلى حالة التوازن بين عوامل متضادة والممثلة بالآتي (Fox,2005:63):

- ١- المكافأة المستندة على الأداء، والمكافأة المستندة على السلطة.
 - ٢- الأغراض التشجيعية والأغراض التنظيمية.
 - ٣- اتخاذ القرار بالأوامر واتخاذ القرار بالمشاركة.
- في حين أن (Pizarro et al.,2009:9) حددوا أبعاد الثقافة الريادية في قيم الإبداع، والابتكار، وقبول المخاطرة.

بينما اعتمدت الباحثة (Fox, 2005:61) في دراستها على مجموعة أبعاد للثقافة التنظيمية الريادية ممثلة في:

- ١- بُعد السلطة الذي يمثل عدم المساواة المدركة من قبل الأفراد في المنظمة.
 - ٢- بُعد الفردية و يمثل الدرجة التي يفضل فيها الأفراد العمل لوحدهم أو كأعضاء في الجماعة.
 - ٣- بُعد الشهامة ويمثل درجة اعتماد الفرد على القيم الرجولية التقليدية مثل الإصرار والمنافسة مقابل القيم الأنثوية التقليدية مثل إقامة العلاقات الاجتماعية والمبادرة بتقديم المساعدة أو الخدمة.
 - ٤- بُعد تجنب حالات عدم التأكد ويمثل الدرجة التي يفضل فيها الأفراد المواقف المحددة والابتعاد عن حالات عدم التأكد والغموض.
 - ٥- بُعد التوجهات أو التطلعات بعيدة المدى.
- ويرى الباحث أنه ولتحقيق أغراض الدراسة الحالية تم اعتماد تصنيف الباحثين (Cornwall& Perlman, 1990 ; Timmon ,1999) لمكونات الثقافة الريادية وذلك للأسباب الآتية:
- ١- إمكانية قياسها في مصارف محافظة دهوك والتي تم اختيارها كعينة للدراسة .

٢- للتعرف على دور المهارات الريادية للمديرين في أبعاد تلك الثقافة في المصارف التي يعملون بها.

١- بُعد الإبداع :

تباينت طروحات الباحثين حول تحديد ماهية الإبداع، لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتنوع توجهات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية وبما يتوافق مع تخصصاتهم وميولهم العلمية والثقافية، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين (مخلوف و احمد، ٢٠١٠ : ٧).

ويعرف الإبداع في اللغة كما جاء في (لسان العرب)، من بدع الشيء و هو أنشأؤه، و جاء في (المعجم الوسيط): بدعه بدعا أي أنشأه على مثال سابق، وعرفه (القاموس العصري الحديث) بأنه : الإيجاد أو التكوين أو الابتكار (مخلوف و احمد، ٢٠١٠ : ٨).

ويعرف (Drucker , 1985 :30) الإبداع بأنه تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

ويرى (حريم، ٢٠٠٩ : ٣٥٣) بأن الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.

ويعرف (نصيرة و آخرون، ٢٠١٠ : ٩) الإبداع بأنها عبارة عن فكرة تؤدي إلى الثورة في التفكير والذي يقوم على الأبحاث الواسعة وعلى المعرفة.

أما التعريف الموضوعي للإبداع فهي تتمثل في القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس .

ويعرف بأنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (مخلوف و احمد، ٢٠١٠ : ٨).

ويشير (عزيز، ٢٠١١ : ٧١-٧٣) إلى أنه توجد العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع والتي صنفت تبعاً لوجهة نظر كل باحث واتجاه الدراسة التي يقوم بها. وحصرت هذه التعاريف ضمن أربعة مداخل كل منها يتناول جانباً من الجوانب وهي:

المدخل الأول: العملية : وتشمل التعاريف التي تنظر إلى الإبداع كونه عملية، وفي هذا المجال يعرف الإبداع على أنه العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعاً أو شكلاً جديداً أو انتقالاً من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة. كما يعرف وفق هذا المدخل على أنه عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال، وما يحتويه من معلومات أساسية ووضع الفروض واختبار صحة هذه الفروض، وإيصال النتائج إلى الآخرين.

المدخل الثاني: الإنتاج : ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي ويعرف الإبداع بأنها عبارة عن نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التنفيذ وأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الأفراد أو الجماعة.

المدخل الثالث: الشخصية : ويشمل التعاريف التي تركز على الصفات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين كالتفكير الواسع، والثقة في النفس، واستمرارية البحث والإطلاع، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير. وهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، والأصالة والمرونة. كما عرف الإبداع على وفق هذا المدخل بأنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير.

المدخل الرابع: القدرة: ويشمل التعاريف التي تركز على الإمكانيات أو القدرات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد مثل الاستقلال والبحث عن الحقيقة والحاجة للإنجاز. ويعرف الإبداع هنا على أنه قدرة الفرد واستعداده للتعامل مع القيم والحوافز الأولية داخل تنظيم الذات وتكاملها مع الواقع الخارجي.

ويشكل الإبداع مصدر قوة لثقافة المنظمة التي تدعم الإبداع وتشجعه، إذ تشكل رعاية الإبداع وإدارته على نحو مناسب العنصر الرئيس في إدامة وتعزيز الإبداع، ويتطلب ذلك الكثير من الممارسات وعلى النحو الآتي (شريف، ٢٠٠٢ : ١١٥):

- أ- منح الأفراد المبدعين درجات معقولة من الحرية في العمل،
- ب- منح الأفراد المبدعين أعمالاً فيها الكثير من التحدي، لأن ذلك سيكون الحافز الرئيس لتكرار النجاح، ويشكل هذا الأمر أهمية قصوى للمبدعين.
- ت- ضرورة توفير نظام فاعل وعادل للمكافآت المالية والمعنوية.
- ث- تهيئة الثقافات الضرورية لعمل المبدع وتسهيل فرص الحصول عليها في حالة عدم توافرها.

ج- ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة والمعززة لرضا المبدعين.

ويتطلب إدخال الإبداع تغيير تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين فضلاً عن تغيير الثقافة التنظيمية، والهياكل، والنظم والعلاقات داخل المنظمة وبين هذه المنظمة والأطراف المتعاملة معها (زبائنها ومنافسيها)، وإدخال الثقافة التنظيمية المبدعة التي تُمكنها من التلاؤم مع التغيرات، واستعمال الطرائق والتقنيات الفعالة التي تساعد على تلبية جميع الاحتياجات، وتوفير الموارد البشرية واللوجيستية واستغلالها بفاعلية، وبعد البعض عملية الإبداع على أنها عملية التقليل من المخاطر لكونها تؤدي إلى إيجاد حلول لمشاكل المنظمة الاقتصادية تدريجياً، وكذلك يتطلب إدخال الإبداع أن تتحول المنظمات من منظمات تقليدية تركز على إدارة كلاسيكية ميكانيكية وعلى هيكل عمودية ونظم إعلام واتصال

مركزة ومحدودة إلى منظمات رائدة تعتمد على المعرفة والمهارات، والمرونة في الهياكل والثقافة، والتحفيز، والعمل الجماعي وذلك بالتركيز على ثلاث جوانب للإبداع (مهادوي و اوشان، ٢٠١٠ : ١-٣):

أ- الفرد المبدع: وهنا يتم التركيز على القدرات الإبداعية للأفراد في مجالات نشاطهم المختلفة.

ب- العملية الإبداعية: وهي تتمثل في مجموع الأعمال التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق الإبداع.

ت- السلعة أو الخدمة المبدعة: وهو المنتج الذي يتصف بالحدثة والاختلاف عن ما سبقه من منتجات.

ولقد أصبح الإبداع ضرورة وأمرًا حيويًا تستطيع أي منظمة من خلال الاستمرار والنمو والازدهار في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات، وهذا يقتضي توفير بيئة تنظيمية داخلية تشجع وتدعم وتكافئ الإبداع إذ تتميز الثقافة الإبداعية بمجموعة من الخصائص ومنها (حریم، ٢٠٠٩ : ٣٢٢ - ٣٢٣):

أ- التحدي والمشاركة: مدى مشاركة العاملين ودافعيتهم والتزامهم بأهداف المنظمة ونجاحها.

ب- الحرية: مدى حرية العاملين واستقلاليتهم في أعمالهم، وحرية التصرف والمبادأة.

ت- الثقة والانفتاح: مدى احترام العاملين ومؤازرتهم لبعضهم البعض.

ث- وقت التفكير: الوقت المتاح للعاملين لدراسة وتمحيص الأفكار الجديدة قبل اتخاذ أي قرار.

ج- مدى التلقائية في مكان العمل.

ح- النقاش: إلى أي مدى يسمح للعاملين التعبير عن أفكارهم وتقديم أفكارهم للمناقشة والمراجعة.

- خ- المخاطرة : إلى أي مدى يتسامح المديرون مع عدم التأكد والغموض .
- د- تسوية الصراعات: إلى أي مدى يقوم الأفراد بحل المشكلات وصنع القرارات اعتماداً على المصلحة العامة للمنظمة وليس المصلحة الشخصية.
- ويرى (Wynett,2002:51) الإبداع كقيمة ثقافية تتصف بالآتي:
- أ- قبول الغموض: التأكيد الزائد على الموضوعية وتحديد الأمور يقيد الإبداع.
- ب- التعامل مع اللامعقول : ما يبدو في البداية غير واقعي يمكن أن يقود إلى حلول ابتكارية وإبداعية.
- ت- رقابة خارجية منخفضة: يجب إبقاء السياسات والأنظمة و التعليمات وغيرها من أدوات الرقابة التنظيمية اقل ما يمكن.
- ث- التعامل مع المخاطرة: تشجيع العاملين على التجريب والبحث دون خوف من الفشل والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم.
- ج- التعامل مع الصراع: تشجيع تنوع وتباين الأفكار والانسجام والتوافق بين الأفراد والجماعات ليس دليلاً على الأداء العالي.
- ح- التركيز على الغايات بدلاً من الوسائل: توضيح الأهداف، وتشجيع الأفراد على النظر في المسارات البديلة لتحقيق هذه الأهداف .
- خ- التركيز على منظور النظام المفتوح: مراقبة ورصد البيئة عن كثب والاستجابة لأي تغييرات تحدث.
- د- التغذية الراجعة الايجابية: على المديرين تزويد العاملين بتغذية راجعة إيجابية وتشجيعهم ومساندتهم لكي يشعروا بأن آراءهم الإبداعية تلقي الاهتمام المناسب.

كما وتؤدي الثقافة دوراً أساسياً في تطوير قدرات الأفراد على الإبداع، وهي تؤثر في الطريقة التي تعمل المنظمة من خلالها، وكذلك على العلاقة فيما بين العاملين فيها. ويتطلب الإبداع ذهنية تتميز بروح المبادرة، وحس الإبداع، وقدرات تنظيمية ديناميكية وذهنية منفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى، وتعزز بيئة التعلم. وإذا أريد للقدر الإبداعية أن تتطور، يجب على المبدعين التمسك بقيم المنظمة وأهدافها المشتركة. ويجب أن تكون القيم التي تدعم القدرة الإبداعية جزءاً لا يتجزأ من نسيج ثقافة المنظمة، فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور (الاسرج، ٢٠١٠: ١٣).

١ - ١ : العلاقة بين الإبداع والريادة:

يعد الإبداع من الصفات المميزة للريادي بوصفه قيمة ثقافية، إذ تؤكد الأبحاث دائماً على الدور الإبداعي للريادي. والإبداع يعني فعل الأشياء الجديدة من خلال إعادة ربط وتوحيد أجزاء سبق وأن تم تكوينها. ويظهر التمييز بين الإدارة والريادة، في أن الريادة تستلزم الإبداع وإجراء تغييرات في أعمال اليوم للعمل بها في الغد، فالإبداع هو " الماركة " التي يمتلكها الرياديون على وجه الخصوص. لذلك فالرغبة بالإبداع هي السمة الأكثر تمييزاً والتي تشكل جوهر كون الفرد ريادياً أو في كون المنظمة ريادية. إذ يحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القوة التنافسية لأعمالهم (Jun et al., 2003: 2).

ويمكن تحليل ووصف علاقة الارتباط العالية بين الإبداع والريادة. وان تنفيذ هذه العلاقة يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة كإدخال جودة جديدة، وتقديم طريقة إنتاجية جديدة، وفتح سوق جديدة، واكتساب مصدر جديد لعرض مواد جديدة، وتنظيم جديد للصناعة. وبذلك يمكن القول بأن الإبداع يسهم في المحافظة على مكانة المنظمة وموقعها في

مقدمة المتنافسين، وكذلك في حصول المنظمة على الميزة التنافسية التي تثمر عن المزيد من العوائد المالية (Dumitru,2007:74).

وإذا كان هناك اختلاف حول قدرة الريادي على الابتكار والاختراع، فإن هناك إجماعاً على أن الإبداع صفة أساسية له. فالإبداع هو طريق التجديد والريادة، الذي يتجسد في توليد الأفكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعمل. إذ أن كل فرد لديه قدر معين من الإبداع، لكن الممارسات والضغوط السلبية وغير الملائمة للفرد قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع لديه، كما أن الفرد الذي تكون كل بيئته غير سليمة وغير ملائمة لا يستطيع أن يمارس أي إبداع. وهذا يفسر ضعف مستوى الإبداع والتجديد في الدول النامية حيث الضغوط الاجتماعية والسياسية، لذلك يبقى الفرد متردداً يافصح إبداعه، ولأن الخوف والتردد هما عكس الإقدام والقدرة على أخذ القرار واللذان يعتبران من الصفات الأساسية التي يتحلى بها الفرد الريادي (الحاج، ٢٠١٠ : ١١).

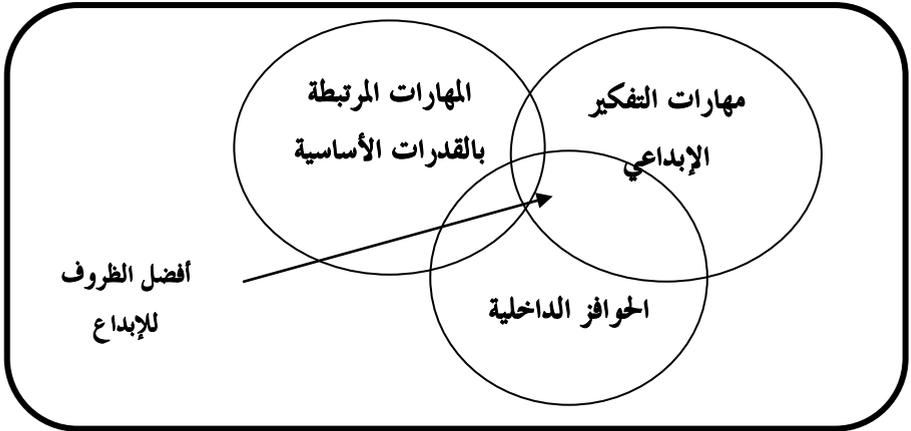
كما وأن الريادة والإبداع لا يتزعرعان في مناخ إداري يسوده التخوف من الجديد والتخوف من المسالك غير المطروقة، بل يمكن تحقيق الريادة من خلال إشاعة روح الإبداع وجعلها جزءاً من قيمها الثقافية وتقاليدها وفلسفتها الخاصة، وهذا نابع من استشراف المستقبل وثقة المنظمة بتفوقها على منافسيها في ما إذا استند هذا التوجه في تخصيص الموارد واستقطاب المديرين والأفراد النشيطين ذوي التوجهات الإبداعية، كما يمكن تنمية المواهب الإبداعية من خلال التدريب داخلياً أو خارجياً مع دعم جوانب النجاح كافة للخطط التدريبية المرسومة (صالح وآخرون، ٢٠١٠ : ١٢).

وأن ظهور الإبداع الشخصي يتأتى من خروج الفرد من الوضع الاجتماعي التقليدي الذي يعيشه، فالوضع الجديد يضع الفرد أمام تحدي اقتصادي وحضاري يحفز في كثير من الأحيان على ترك أسلوب الحياة الذي نشأ عليه، واقتباس بعض القيم الجديدة التي تمكنه من إظهار إبداعه، إذ يتصرف بحريه أكبر ويفكر بطريقة أكثر تحمراً فالدخول في مجتمع

جديد يضع الكثير من معتقدات الأفراد وقيمهم وعاداتهم المكتسبة في مجتمعاتهم السابقة على المحك (الحاج، ٢٠١٠ : ١٢-١٣).

ويوضح (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٩ : ٦٥٤) في الشكل (٦) العناصر المهمة التي يجب توافرها في الفرد لكي يكون مبدعاً وذلك من خلال توفر أفضل الظروف للإبداع ومن خلال العوامل الآتية:

- أ- مهارات التفكير الإبداعي.
- ب- المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية.
- ت- الحوافز الداخلية.



الشكل (٦)

عناصر الإبداع الفردي

المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، (٢٠٠٤)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، القاهرة، ص: ٦٥٤.

ولقد أشارت النظريات التي اهتمت بدراسة حاجات الفرد بهدف التعرف عليها وتحديدتها وترتيبها حسب أهميتها ورصد خصائصها، إلى أن الإبداع إحدى الحاجات المهمة لدى الإنسان وتدخل ضمن الحاجة إلى تحقيق الذات، و البيئة المحيطة بالفرد بدءاً من العمل والمدرسة، و وسائل الاتصال الجماهيري لها دور في تشجيع الإبداع أو تعويقه (حريز، ٢٠٠٨: ٢١٠-٢١١).

ويصنف (مبارك، ٢٠٠٩ : ٢٠٥ - ٢٠٦) الإبداع الريادي إلى الأنواع التالية وكما مبين في الشكل (٧) :

- أ- الإبداع الجزئي: وهو أن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالسوق.
- ب- الإبداع الجديد الداخلي: وهو أن يكون الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد بالسوق.
- ت- الإبداع التخصصي: يتعلق هذا الإبداع بحالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق.
- ث- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق هذا النوع من الإبداع بحالة وجود تكنولوجيا جديدة مع اهتمام عال بالسوق.

تقليدية	التكنولوجيا	حديثة	عال التأثير في السوق منخفض
الإبداع الجديد الداخلي	الإبداع العالمي الجديد		
الإبداع الجزئي	الإبداع التخصصي		

الشكل (٧)

أنواع الإبداع الريادي

المصدر : مجدي عوض مبارك، (٢٠٠٩) ، الريادة في الأعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد - عمان، ص: ٢٠٦.

١ - ٢ : العوامل الداعمة للإبداع :

يرى (القريوتي، ١٩٨٩ : ١٧٨) أن عناصر الإبداع تتضمن إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها وترتكز على تلبية احتياجات العاملين، ومعاملتهم كموارد بشرية معرفية ورعايتهم والاهتمام بهم وتدريبهم وترسيخ معايير الأداء المتميز فيهم.

ويرى (شريف، ٢٠٠٢ : ١١٦) أن الثقافة التنظيمية التي تتفاعل مع الإبداع والمبدعين مطلوب منها التركيز على تماسك مجموعة من عوامل وقيم تنصهر في اتجاه تشجيع الإبداع ودعمه وهذه العوامل هي:

- أ- تشجيع الأفكار الابتكارية المقدمة من الأفراد العاملين وتشجيع الأفكار الفائزة ودعم مقدمها بمكافئة مجزية.
- ب- التعلم المتبادل ذو التأثير التبادلي والذي ينص على الاهتمام بالأفكار العشوائية غير المنظمة والتي تكون مصادرها متباينة.
- ت- اعتماد فرق عمل متعددة التخصصات من صانعي الأفكار وتطبيقها.
- ث- توفير منظمة أفقية الهيكل عضوية البناء و غير بيروقراطية.
- ج- توفير قيادة إدارية تمتلك الرؤية الواضحة والتصور المستقبلي.

ويرى (الجبوري و العجلوني، ٢٠١٠ : ٨) أيضاً بأن هنالك عوامل تدعم بُعد الإبداع الريادي في المنظمات وهي :

- أ- إنشاء مركز للريادة يدعم نشاط المنظمة ويمكن أن يكون قوة دافعة لنشاطاتها تشجع على اقتصاديات الإبداع وتطوير الصناعة الخضراء.
- ب- اعتماد مصدر تمويلي من خلال جمع التبرعات المالية لكل خطة خمسية.
- ت- تطوير برامج أعمال الأفراد من أجل إدراك أهمية الأعمال الريادية من أجل مخرجات مبدعة وخلاقة وتكون لهم القدرة على القيادة في مؤسسات الأعمال .
- ث- إتاحة الفرصة للحصول على شهادة الأعمال الريادية عبر التعليم الأكاديمي.

١ - ٣ : مستويات الإبداع:

يرى (عزيز، ٢٠١١ : ٨٦ - ٨٩) بأن الإبداع يظهر في مستويات متعددة منها :

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

أرتبط الإبداع ارتباطاً قوياً بالأفراد وذلك لكون الفرد هو مصدر الإبداع عموماً، لهذا فقد تم استخدام مفهوم الإبداع أو القدرة الإبداعية في علم النفس ليشير إلى خاصية يتمتع بها بعض الأفراد دون بعضهم الآخر وذلك لأسباب قد ترجع إلى العوامل الفطرية أو المكتسبة لدى هؤلاء الأفراد، على أن إرتباط مفهوم الإبداع بالفرد لا يعني إطلاقاً سهولة تفسير هذه الظاهرة أو الوقوف على جميع المتغيرات الداخلة فيها، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات في مجال الإبداع أن كل فرد لديه القدرة التي تمكنه من العمليات الإبداعية، إلا أنه يجب التحفيز والتشجيع لإظهار هذه القدرة الكامنة وتحريكها للوصول بها إلى أعلى طاقاتها. وبذلك يمكن استثمار القدرات الفردية في حل المشكلات وإيجاد مداخل إبتكارية إبداعية لهذا الحل، ومواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالعمل.

وإن العنصر البشري هو المورد الأساس لأي إبداع ولا يمكن للتقنيات الجديدة والمبتكرات الحديثة أن تؤدي دورها في تحسين الإنتاجية، أو تقديم الخدمات وتخفيض الكلف العملية إذا لم يكن الأفراد مستعدين لقبول هذه الإبداعات والتكيف لظروف عملها الجديدة، وحتى وإن كانت نظم المعلومات بأفضل التصاميم وأحسن التركيبات فهي عديمة الفائدة إذا تم رفضها أو برزت مقاومة الأفراد لها ضمناً أو علانية (الذهبي، ٢٠٠١: ٤١٦).

ويشير (القحطاني، ٢٠٠٧: ١٤) إلى أن أهمية الإبداع بالنسبة للأفراد تتمثل بالآتي:

- تحقيق الذات: يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف الكبار والعظماء.

- الخوف من الجهول وغموض المستقبل: يدفع الخوف من الجهول وغموض المستقبل المبدعين إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل الجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع إما أن تكون دوافعه فردية أو ذاتية نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

إن كل ما قيل عن المداخل الإبداعية على مستوى الفرد يمكن أن يسري على مستوى الجماعة، وذلك لأن الجماعة تمثل مجموعة من الأفراد يعملون معاً من أجل حل المشكلات بعد إكتشافها أو منع حدوثها. وبعد الإبداع على مستوى الجماعة من أهم الموضوعات المعاصرة في عالم الأعمال اليوم، ولاسيما على نطاق إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، ويبين لنا (هارولديفت، ١٩٨٧) أهمية الإبداع على مستوى الجماعة فيقول: يجب أن نعتقد بأن رؤوساً عديدة تستطيع أن تحمل عدداً أكبر من جزئيات مختلفة من المعلومات التي يمكن ربطها بعضها ببعض مستقبلاً أفضل مما يمكن أن يحمله رأس واحد. وإذا كان جزء من الإبداع يتكون من تجميع الجزئيات المختلفة من المعلومات والتي لم يسبق تجميعها، عندئذٍ لماذا لا توجد المجموعة الخلاقة؟ لماذا لا ينتج التعاون بين أفراد متعددين؟ ويظهر أن اليابانيين يستخدمون المجموعات بطريقة فعالة ليحصلوا على أفكار جديدة لتطوير وتحسين منتجاتهم.

ت- الإبداع على مستوى المنظمة:

بعد الإبداع على مستوى المنظمة مسألة ضرورية وهامة وذلك لأن المهارات والخبرات المطلوبة لبقاء المنظمات واستمرارها وقيامها بأدوارها المختلفة قد تغيرت عما كانت عليه في السابق. فالمنظمات الحالية والمستقبلية تواجه تحديات وتعقيدات وتغييرات ومشكلات لم تكن موجودة من قبل. وإن المنظمات الناجحة يجب أن توظف أكبر قدر ممكن من طاقاتها

الفردية والجماعية وذلك من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات وإحتياجات التغيير والظروف التي تعيش فيها. ويعرف الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى بوصفها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية ذلك أن البناء التنظيمي يؤدي إلى استقرار المنظمة ومواصلة أداء الأعمال، حيث تعد الخطة ضرورية لتحديد إتجاه الإبداع والتغيير الجذري الذي تنشده المنظمة.

كما يعد الإبداع ذا أهمية كبيرة للمنظمات العاملة بمختلف أنشطتها، إذ أنه يتسم بتأثير بالغ على ديمومة بقائها في الأسواق وازدهارها، وأن الإبداع مهم جداً لبقاء المنظمات على المدى الطويل وذلك لأنه يتيح لها فرصة البقاء في دائرة المنافسة وفي بيئة سريعة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية ويولد الإبداع فرصاً وآفاقاً جديدة للمنظمة كما أنه يفتح أسواقاً تؤدي إلى زيادة الإقبال على منتجاتها وزيادة مبيعاتها ومن ثم زيادة الربحية، وكما يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها مشرقة وجذابة للمستهلكين والمجتمع. ويعتبر الإبداع وسيلة يمكن الاعتماد عليه لتوليد الاستقرار على المدى الطويل، وتحقيق العوائد للمساهمين، وتعظيم رضا العاملين، والبقاء في المنظمة من خلال التوصل إلى المواقف المستدامة.

٢- بُعد التغيير:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في المنظمة وذلك بهدف مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها (القيروتي، ٢٠٠٨: ٣٨٥).

ويعرف (النجار، ٢٠٠٧: ٥٣) التغيير بأنه عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعات أو المجتمع.

أما بصدد الثقافة التنظيمية كمجال للتغيير، فيرى (حبتور، ٢٠٠٤ : ١٩٩) بأنه موضوع خاضع للتطور والتغيير حسب مؤشرات معينه وتبعاً لحركة التعلم في المنظمة، وذلك من اجل حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية.

وتغيير الثقافة هو مجهود طويل المدى، إذ أنه عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، مما يؤثر في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد لتلائمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية (الداودي و شتاتحة، ٢٠١٠ : ١١ - ١٢).

وإن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. إذ أصبحت منظمات الأعمال تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية والزبائن وغيرها.

والتحدي الذي تواجهه تلك المنظمات اليوم يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات، الأمر الذي يتطلب جهداً أكبر في عملية رصدها والتكيف السريع معها. وتبين الدراسات وممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة حركة التغيير تلك. أي أن الإدارة البيروقراطية أو المركزية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة. إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة على مواجهتها لما يجري من تغيرات حولها. ولتتمكن الجميع من مواجهة التغيرات الخيطة لا بد من أن يكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام (Bennis&Townsend,1995:68).

ومن جانب آخر فإن الثقافة تساعد في إنجاح عملية التغيير، إذ أن نظام القيم الشخصية الذي يربط أعضاء الجماعة أو الفريق يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة وسهولة استخدام النظام الجديد بعد التغيير وكذلك التطبيق الجيد له (الهنداوي، ٢٠٠٦: ٧). لذا فإن على القادة والمديرين أن يكونوا دائماً في حالة من الاستعداد واليقظة لمواجهة التغيير بتغيير آخر في حساباتهم ومعلوماتهم وثقافتهم وفكرهم الإداري والقيادي، وإلا فإن تحقيق الأهداف والوصول إلى الغاية المنشودة يصبح أمراً صعباً (عبدالمولي، ٢٠٠٨: ٥٨).

ويرى (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٩: ٦٤٤) بأن التغيير كأحد القيم الثقافية للمنظمة قد يكون ناتجاً من نوعية العاملين الذين يدخلون إلى المنظمة بمرور الوقت عن العاملين الموجودين بها. وذلك من خلال وجود وجهات نظر مختلفة حول أنواع السلوك الموجودة في المنظمة. ويرى بأنه قد يكون الاختلاف بسبب وجود الاندماجات والتي تعد مصدراً للتغيير في الثقافة التنظيمية وذلك بسبب الاختلاف بين ثقافات الشركات المندمجة.

وتستلزم عملية تغيير ثقافة المنظمة السائدة، تفكيك عناصر الثقافة السائدة وهو أمر يستلزم تحليل العناصر الثقافية السائدة في المنظمة ومقارنتها بما هو مستهدف من ذلك التغيير، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، ومن ثم القيام بجمع المعلومات كالتعرف على خلفية الأفراد المؤسسين للمنظمة، والتعرف على الأعضاء الخارجين عن قيم الثقافة المنظمة السائدة وكيفية التعامل معهم. أما الخطوة الثانية فتتمثل في الإفادة من المعلومات التي تم جمعها، وبلورة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها حسب أهميتها للمنظمة، أما الخطوة الثالثة والأخيرة فتتمثل بتحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المسجمة مع الأولويات المحددة والتي تحتاج إلى التغيير وتحديد الإجراءات المطلوبة (القريوتي، ٢٠٠٨ : ٢٩٨ - ٢٩٩).

٢ - ١ : عوامل تغيير الثقافة التنظيمية:

إن التحول من الثقافة التقليدية إلى الثقافة الريادية يتطلب توافر عوامل متعددة للتغيير لأن التغيير يعبر عن حالة عدم الثبات والجمود والذي يركز على خطوات متسلسلة حسب أولوية الأحداث والأنشطة وتوقيتها الزمني، ويتطلب التغيير رصد المستجدات والتقلبات في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة مع تقديم إستجابات والتي تختلف حسب طبيعة ذلك التغيير مع أهداف المنظمة، لذلك تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع مختلف التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية فهي تواجه العديد من المستجدات في محيطها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تدفعها إلى إحداث التغيير. ومن العوامل التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يتمثل في ظهور المستجدات في البيئة الداخلية مثل قدرات المنظمة وأهدافها، كما قد تتمثل في وجود مشاكل داخل المنظمة و التي تتعلق بعدم قدرة التنظيم الحالي على التعامل مع المستجدات في البيئة، وكذلك عدم التوافق بين عناصر التنظيم.

ويشكل الفرد العنصر الرئيس في عملية التغيير لذلك يتوقف نجاح التغيير على مدى قبول وتعاون الأفراد لهذا التغيير (ناصر، ٢٠١٠ : ٨ - ١٠).

ويرى (الثويني، ٢٠٠٨ : ٨٣-٨٦) و (صباح، ٢٠٠٧ : ١٤ - ١٧) و (جلوط، ٢٠٠٨ : ٩-١٠) بأن العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:

أ- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعد طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، بوصفها أحد الطرائق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، إما بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق وغير ذلك من الأسباب.

ب- التغيير في القيادة: إن فرصة تغيير القيادة يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد لدى العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي. ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يزيد من إمكانية التجاوب مع التغييرات التي يطرحها.

ت- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: إن عملية تغيير القيم الثقافية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو عندما تكون في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج. إذ يكون الأفراد أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضا عن العمل، وإذا كانت سمعة المنظمة تمر بمرحلة حرجة.

ث - حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في القيم الثقافية للمنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرائق تحقيقه.

ج - قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك القيم الثقافية السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت تلك القيم الثقافية قوية، وكان هناك إجماعٌ حولها تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح. كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم، ومن بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال:

- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية وأن يدرك جميع العاملين فعلياً أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دوراً نموذجياً ومعايير سلوكية جديدة وهذا يتطلب إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسة بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.
- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين، وهذا يتضمن ثلاثة عناصر ومنها الوضع الحالي للمنظمة والنشاط الذي تعمل فيه والنظرة المستقبلية لها، والرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك، وتقدم المنظمة في المجالات التي تعد مفتاحاً لتحقيق هذه الرؤية.
- وبإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المرسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل: الاحتفالات، الحكايات، وغيرها.

• إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين وتطبيع وتقييم وتنظيم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

ويرى (العطية، ٢٠٠٣ : ٣٤١ - ٣٤٢) بأنه يمكن لأعضاء المنظمة أن يستجيبوا للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة ويرى بأن عملية تغيير الثقافة عملية صعبة جداً وأنه يمكن تغييرها عند ظهور الحالات الآتية :

أ- أزمة قوية جداً: هذه الأزمة التي تقوض الحالة الراهنة، وتتطلب المساءلة حول مدى مناسبة الثقافة الحالية ومن الأمثلة عليها، خسارة عميل أساسي أو تغيير تكنولوجيا أساسي.

ب- تغيير القيادة: قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم بديلة، قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للضرورة الحادة التي تواجهها المنظمة.

ت- المنظمات الجديدة والصغيرة : كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، كانت ثقافتها اقل حصانة، وكانت عملية التغيير أسهل، ويكون من السهل على الإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

ث- الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كان من الأصعب تغييرها . ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير .

ويرى (القريوتي، ٢٠٠٨ : ٣٨٥) بأنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة

التنظيمية يجب أخذ الجوانب الآتية بنظر الاعتبار:

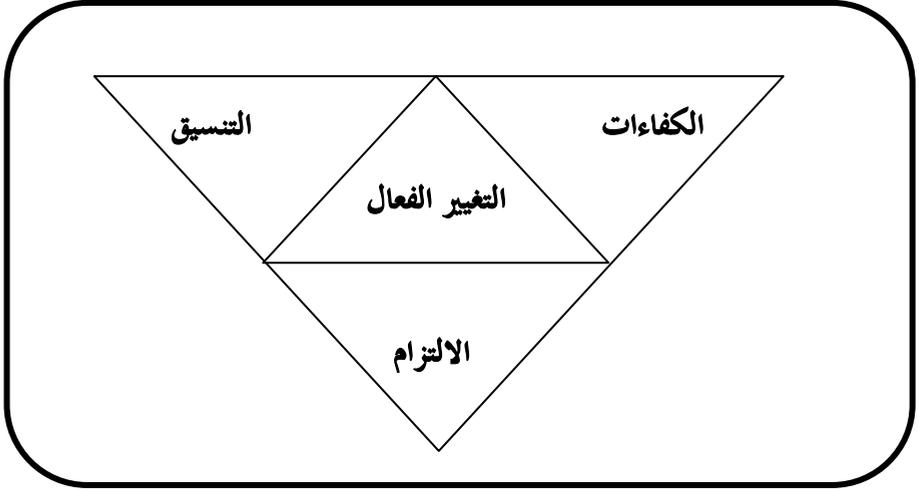
أ- توضيح دواعي التغيير، والأزمات التي من الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

ب- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ت- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص و الرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

ث- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الأفراد، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

ويرى (لوينثال، ٢٠٠٢: ٥٠) بأن هناك ثلاثة عناصر متداخلة للتغيير بفاعلية وكما مبين في الشكل (٨) والمثلة بتنسيق الجهود، والالتزام بالتغيير والذي يعد ضرورياً إذا كانت المنظمة تريد التنسيق والتنفيذ الفعال للتغيرات، أما الكفاءات فتمثل بالمعرفة الشاملة للأعمال والمهارات التحليلية والمهارات الشخصية.



الشكل (٨)

عناصر التغيير الفعال

المصدر : لوينثال، جيفري إن، ٢٠٠٢، إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص: ٥٠ .

٣- بُعد التركيز على تمكين الأفراد:

كسب موضوع التمكين أبعاداً وأفاقاً واسعة خلال النصف الأخير من تسعينات القرن الماضي من الناحية النظرية و التطبيقية كونه أداة تنظيمية وإستراتيجية إدارية لها مضامينها الخاصة، وإن تبني مفهوم التمكين يعتمد على سعي الإدارة لتطوير مهارات ومعارف العاملين من اجل الوصول إلى منظمات قادرة على المنافسة، لذا فقد وجد المديرون أن المسؤولية هي أفضل طريق للاستفادة من إبداع ثقافة قوية وفي المستويات كافة لتحقيق تمكين العاملين، وأنه من الضروري إدراك حقيقة أن أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك الثقافة التي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية من اجل تحقيق التمكين في المنظمة (الدوري و صالح، ٢٠٠٩ : ٣٩ - ٤٠).

وإن التمكين هو أحد الموضوعات المهمة في إبداع ثقافة تنظيمية قوية وقادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، وان المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في قوة ثقافة العاملين مصدراً يؤشر التزامهم واندماجهم ومشاركتهم الفاعلة في تطبيق التمكين وإنجاحه (شريف، ٢٠٠٢ : ١١٥).

ويعد التمكين من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد، كونه يمثل إعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية وحرية العمل والتصرف وصنع القرارات وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم، فيشعر الفرد بأن له معنى وقيمة وأهمية ويسيطر على عمله ويؤثر على مجريات الأمور في المنظمة. وأثبتت إحدى الدراسات أن ذلك يحقق نتائج إيجابية هامة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، ومن هنا لا بد أن تأخذ ثقافة المنظمة هذا البعد وتعطي أهمية كبيرة للعاملين ومواهبهم وقدراتهم ومنحهم درجة من الحرية والمشاركة في صنع القرارات ولاسيما تلك التي تتعلق مباشرة بأدائهم (حريم، ٢٠٠٩ : ٢٣١ - ٢٣٢).

ويعرف التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل. ويظهر التمكين عندما تمنح السلطة للعاملين الذين

سيشعرون بذلك بقدرتهم على ممارسة الضبط والإحساس بالملكية في وظائفهم. ويعرف بأنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم (اندراوس و معاينة، ٢٠٠٩: ٤٨-٥٣).

ويرى (الدوري و صالح، ٢٠٠٩: ٢٨) في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.

وينظر إلى التمكين بأنه منح العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبائن (Robbins, 1998:379).

ويعرف (Daft, 2001: 501) التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ويعبر (Robbins, 1988: 25) عن التمكين بأنه العملية التي تُمكن العاملين من تحمل مسؤولية ما يؤدونه من أعمال.

أما (شريف، ٢٠٠٢: ١١٤) فيرى أن الثقافة القوية للمنظمة تدعم التمكين بكثير من الطرائق ومنها:

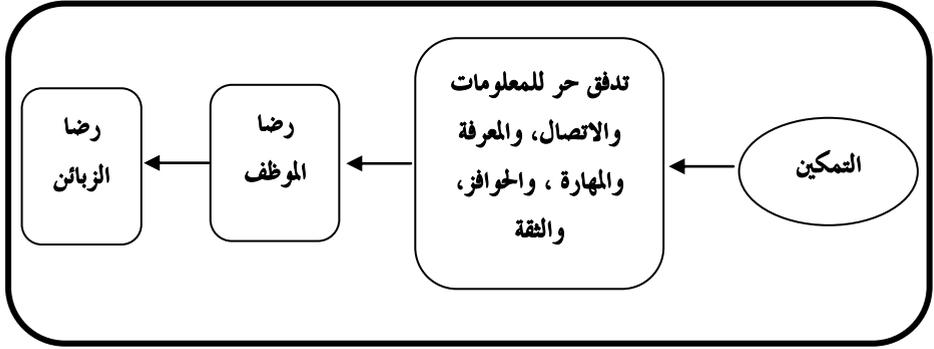
- أ- توفر المنظمات ذات الثقافة القوية التواصل والوضوح في تقديم رسالتها.
- ب- تتوفر في المنظمات ذات الثقافة القوية نظم الاتصالات الفاعلة التي تقلل من حالات الغموض والتشويش إلى حدودها الدنيا.
- ت- تمتلك المنظمة ذات الثقافة القوية مستويات عالية من التماسك والانسجام باتجاه عمليات صنع القرارات واتخاذها، ويعود هذا التماسك إلى بواعث قوية من قيم ومعتقدات رئيسية.
- ث- تساعد المنظمات التي تمتلك ثقافة قوية أفرادها على تكوين قبول اجتماعي مؤسس على مسارات صحيحة، ويقاس على ضوء ذلك الشهرة و المعرفة وشبكة

العلاقات ويبني هذا الإطار على وفق مزيج ناجح من الاتصالات والثقة والقوة لأداء ادوار نافعة اعتماداً على عناوين رسمية وغير رسمية.

ج- تقلل المنظمات ذات الثقافة القوية النزاعات الفردية وتوجيه الأفراد للتحدث بصوت واحد.

ويشير (طه، ٢٠٠٨: ٦٣) إلى أن الفوائد التي تجنيها المنظمة من التمكين تتمثل في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، وتحقيق الجودة المطلوبة وتخفيض التكاليف، وتعزيز المواقف السلوكية الايجابية كالرضا والولاء والالتزام، فضلاً عن تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها الأفراد.

ويرى (اندراس و معاينة، ٢٠٠٩: ١٢٦-١٢٧) أن التمكين لا يصلح بدون شروط ومتطلبات أساسية، وكذلك لا يمكن تطبيقه بين عشية وضحاها، ومن المؤكد أنه لن ينجح بدون التزام المنظمة وخاصة إدارتها العليا في إنجاحه من خلال مناخ تنظيمي داعم، ورؤية تنظيمية مشجعة، و وجود مقومات أساسية ومنها تدفق حر للمعلومات والاتصال، والمعرفة والمهارة، والحوافز، والثقة. وعند توفر هذه المقومات الأربعة، فإنها تؤدي إلى حرية التصرف، فكلما كان الفرد متمكناً ولديه التمكين الكافي، أدى ذلك إلى قدرته بشكل اكبر على تقديم خدمات ذات جودة عالية ينتج عنها بالخصلة رضا الزبائن وكما مبين في الشكل (١٠).



الشكل (١٠)

مقومات التمكين

المصدر : رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة ، ٢٠٠٩ ، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، ص: ١٢٧.

وتحتاج المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات غير تقليدية في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة، حيث يشكل التمكين أحد أهم هذه الاستراتيجيات، إذ يسمح التمكين بإشراك المستويات الإدارية كافة بعمليات صنع القرارات والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات مالكي المنظمة أو القائمين على إدارتها (شريف، ٢٠٠٢ : ٢٧).

وينظر إلى التمكين على أنه تحرير الفرد من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع (Zemke & Schaaf, 1989: 65-66). وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً فردياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا

مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، فضلاً عن ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد مُتمكّنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام (Garfield, 1993: 20-22).

٣ - ١ : شروط التمكين :

تعد العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية قوية، ولا بد من توافر ستة شروط لكي يشعر العاملون بالتمكين وهي (اندرأوس ومعاينة، ٢٠٠٩: ١٢١ - ١٢٧):

أ- يجب تدريب الأفراد بشكل جدي فليس من المجدي أن تُمكن الأفراد نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.

ب- لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والأفراد في المنظمة ذلك أن كلا الطرفين يسعى إلى بلوغ الهدف نفسه .

ت- لا بد من وجود مجموعة من القيم المشتركة حيث يحتاج الأفراد والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب وأن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل مخاطرة أن يقدم الأفراد على قرارات تضر بالمنظمة أو أعضائها.

ث- لا بد من وجود فوائد يمكن اقتسامها وتمثل إحدى الطرائق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمراً ملموساً بالنسبة لجميع الأفراد في توفير فوائد مشتركة، أي عندما يتمكن الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف أو رفع الجودة فإن

مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها، لأن تلك الأفعال تقدم مثلاً يدفع الأفراد الآخرين إلى أن يبلغوا مكانة التمكين أنفسهم.

ج- يجب أن يثق المدبرون بالأفراد لديهم إذ أن للتمكين عوائد كثيرة ولكنه لا يخلو من المخاطر أو المجازفات، ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالرؤية والقيم والفوائد المشتركة، ولكن الأفراد الممكنين يحتاجون إلى الثقة من مديريهم.

ح- إن الثقافة الكلية للمنظمة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة فعندما يعاقب الأفراد على أخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفة، وعلى المنظمة أن تنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب يمكن التعلم من خلالها.

ويرى (الدوري و صالح، ٢٠٠٩ : ٤٠-٤١) بأن على المديرين امتلاك ثقافة تجعلهم يقررون ما العمل الذي يجب أن يعملوه وما العمل الذي يجب أن يتكوه للآخرين، كما يجب أن يتوفر لدى القادة الذين يعملون باتجاه التمكين الشروط الآتية:

أ- القدرة الخلاقة : حث الآخرين على الحماس، والإيمان، والولاء و الثقة بالنفس من خلال تعزيز القوة الشخصية.

ب- الحرية: امتلاك الأفكار وتوجيه واع وواضح خلال الاتصال بالآخرين، وإثارة دافعية العاملين، وتطوير قابليات الاتصال بجميع الاتجاهات.

ت- مجموعة الرموز: تشخيص الأبطال، وعرض مكافأة خاصة، وقيام تقاليد مخططة، و تلقائية لإبراز التفوق والانجاز الكبير.

ث- الإثارة الذكية : كسب ومشاركة الآخرين في تكوين مواقف تثير خيالاً عالياً لدى العاملين للوصول إلى حلول ذكية.

ج- التكامل: كونه الأساس في إيجاد الثقة والنزاهة والتماسك، وأنظمة المنظمة هي الأخرى التي تخضع للتغيير عندما تقرر المنظمة السير باتجاه التمكين.

ويرى (Appelbaum et al,1999: 241) من جانب آخر ضرورة توفر بعض الشروط أو الخصائص في الأفراد الذين يمكن تمكينهم لأن التمكين هو إحساس داخلي ذاتي وإن ما يعزز من فرص نجاح هذا النوع من التمكين هو تمتع الأفراد بالخصائص الآتية:

- أ- الإحساس بحرية الإرادة والتصرف.
- ب- الإحساس بمغزى عملهم وأهميته.
- ت- الإحساس بالأهلية، أي أنهم يثقون بقدراتهم الذاتية.
- ث- الإحساس بقدرة التأثير في تفاصيل العمل يجعل الآخرين يحترمون آراءهم.

٣ - ٢: أنماط التمكين وعناصره :

يتخذ تطبيق التمكين أشكالاً مختلفة إذ تُمكن المنظمات عاملها بدرجات متفاوتة على وفق إدراك المنظمة للتمكين، وتفاعلهم معها، ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عاملها أو بيئة المنظمة المناسبة، كما ويرتبط مستوى التمكين بقوة الثقافة التنظيمية، وذلك عن طريق حث الأفراد العاملين على الاندماج الذاتي مع ثقافة منظماتهم واتخاذ قرارات تنسجم مع قيم ومعايير المنظمة باعتماد مساحات واسعة من الاستقلالية في العمل كبعد معاصر للثقافة التنظيمية، وتعد القيم الثقافية من أهم العوامل التي تعد ظرفاً لازماً لنجاح التمكين (شريف، ٢٠٠٢ : ١١٤) .

ويعد التمكين من جانب آخر امتداداً للاستقلالية وهو من المواضيع البارزة في العلوم السلوكية المستخدمة في تصميم العمل، وفي بعض الأحيان يؤخذ الموضوع بمفهوم أوسع من الاستقلالية في العمل، فبينما الاستقلالية في العمل تعني منح العاملين القدرة على تغيير طريقة أدائهم للعمل فإن التمكين يشير إلى منح العاملين الصلاحيات لإجراء التغييرات في العمل ذاته فضلاً عن كيفية أداء العمل، ويبين (الحمود، ٢٠٠٧ : ١٤٧- ١٤٨) أن

للتمكن مستويات أو أنماطاً متعددة وهي:

أ- التمكين بالاقتراحات: وهي اقل درجات التمكين وتعني تمكين العاملين من المساهمة في تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه ومن ثم فإن العاملين لا يمتلكون الاستقلالية في تنفيذ التغييرات على العمل.

ب- التمكين المقيد: وهو أسلوب يذهب أبعد من سابقه حيث يتم تمكين العاملين من إعادة تصميم أعمالهم وذلك ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.

ت- التمكين عالي المستوى: ويقصد به تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الاستراتيجي والأداء للمنظمة ككل، وهو من أكثر أنواع التمكين التي تسهم في نجاح عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل وتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء.

ويتضمن التمكين توفير أربعة عناصر للعاملين والتي تجعلهم قادرين على العمل بجرية أكبر لتنفيذ أعمالهم (Daft,2001: 719):

- أ- المعلومات: ففي المنظمات التي يكون مستوى التمكين فيها عالياً فإن جميع العاملين يستطيعون الحصول على المعلومات الإستراتيجية والتشغيلية عن المنظمة.
- ب- المعرفة: يجب أن يمتلك العاملون المعرفة المناسبة لكي يسهموا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تستخدم المنظمات برامج تدريب لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة التي يحتاجونها من أجل الحصول على التمكين.
- ت- القوة (السلطة): يجب إعطاء العاملين القوة لصنع قرارات جوهرية، فهم لديهم الحق في التأثير في إجراءات العمل والأداء.
- ث- المكافآت: أن يتم مكافأة العاملين على الأداء، فالمنظمات التي تمكن العاملين عادة ماتكافئهم في النتائج التي تحققها المنظمة.

٣ - ٣ : مراحل تطبيق التمكين:

يرى (Appelbaum et al.,1998:3) و (Kannoni,2005:9) بأن هناك

خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن:

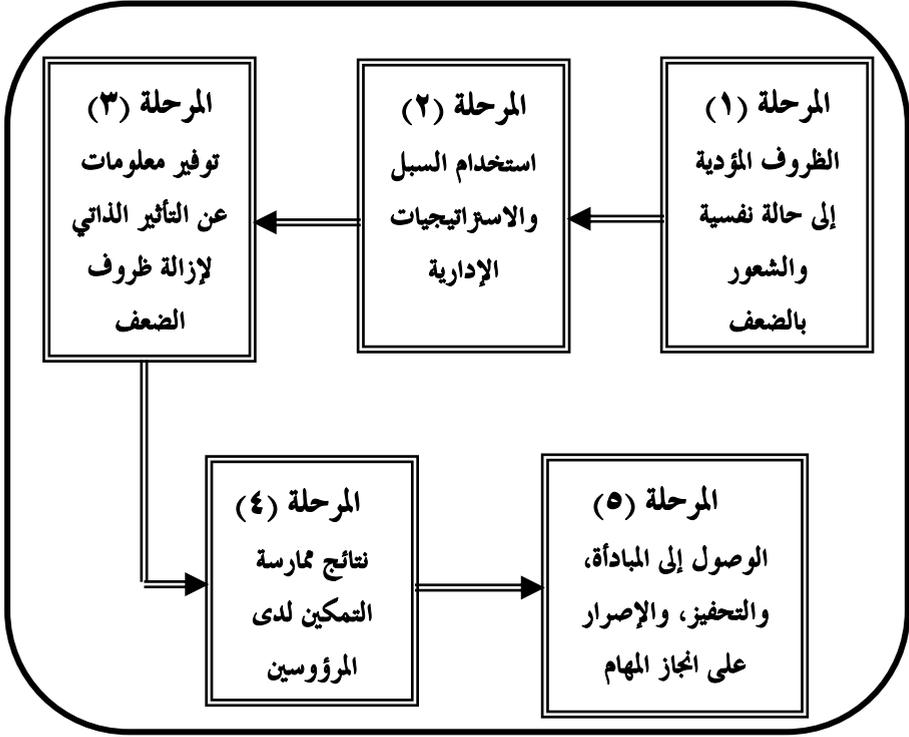
أ- المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه الظروف إلى عوامل تنظيمية كالتغييرات التنظيمية الرئيسة للمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، وضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل، وإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور.

ب- المرحلة الثانية : استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الأساليب ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن الفاعلية الذاتية لهم.

ت- المرحلة الثالثة : تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر: أولها المكاسب غير الفعالة ويعتمد هذا المصدر على الخبرات التي يعيشها الفرد، فالتجارب عادة يرفع توقعات الفاعلية، بينما الإخفاق المتكرر يخفضها ويتطلب

الإحساس بالفاعلية القوية خبرة في التغلب على العقبات من خلال بذل الجهد والمثابرة المستمرة المتواصلة. وثانيهما التجارب المنجزة ويقصد بها اكتساب الخبرة من رؤية الآخرين المشابهين وهم يؤدون الأنشطة بنجاح حيث تزيد رؤية الفرد للمشابهين له وهم يؤدون الأنشطة بنجاح من جهده المتواصل ورفع معتقداته لأنه يمتلك نفس الإمكانيات اللازمة للنجاح ويستطيع أن يولد توقعات من المشاهدة والتي تحسن أداءه والعكس صحيح. وثالث المصادر هو الإقناع اللفظي أي الحديث الذي يتعلق بخبرات معينة للآخرين والاقتناع بها من قبل الفرد أو المعلومات التي تأتي الفرد لفظياً عن طريق الآخرين وهو ما قد يكسبه نوعاً من الترغيب في الأداء أو العمل، ويؤثر على سلوك الفرد أثناء محاولته لأداء المهمة. أما المصدر الأخير فهو الاستشارة الانفعالية وتعد الحالات الانفعالية مصدراً رئيساً للشعور بالفاعلية الذاتية، حيث يعتمد الأفراد جزئياً على الاستشارة الفسيولوجية في الحكم على فاعليتهم فالقلق والإجهاد يؤثران على فاعلية الذات والاستشارة الانفعالية المرتفعة تضعف الأداء.

- ث- المرحلة الرابعة : ونتيجة لاستقبال الرؤوسين لتلك المعلومات فسيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفاعليته الذاتية.
- ج- المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة الرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة، ويوضح الشكل (١١) المراحل الخمس لعملية التمكين.



الشكل (١١)

مراحل تطبيق التمكين

Source: Kannoni, Arman, (2005), The Employee Empowerment in Information Technology Department, Capella University, Journal of Work Place Learning : Employee Counselling 9 :.Today , Vol.(11), No.(7), P

ويوضح (Daft,2001:506) أن مراحل تطبيق التمكين تبدأ بمستويات بسيطة وتتدرج إلى أن تصل لمستويات التمكين التامة حيث يوضح الجدول (٤) مستويات التمكين والمجالات التي تسمح من خلالها الإدارة بمشاركة العاملين فيها.

الجدول (٤)

مستويات تطبيق التمكين ومجالاته

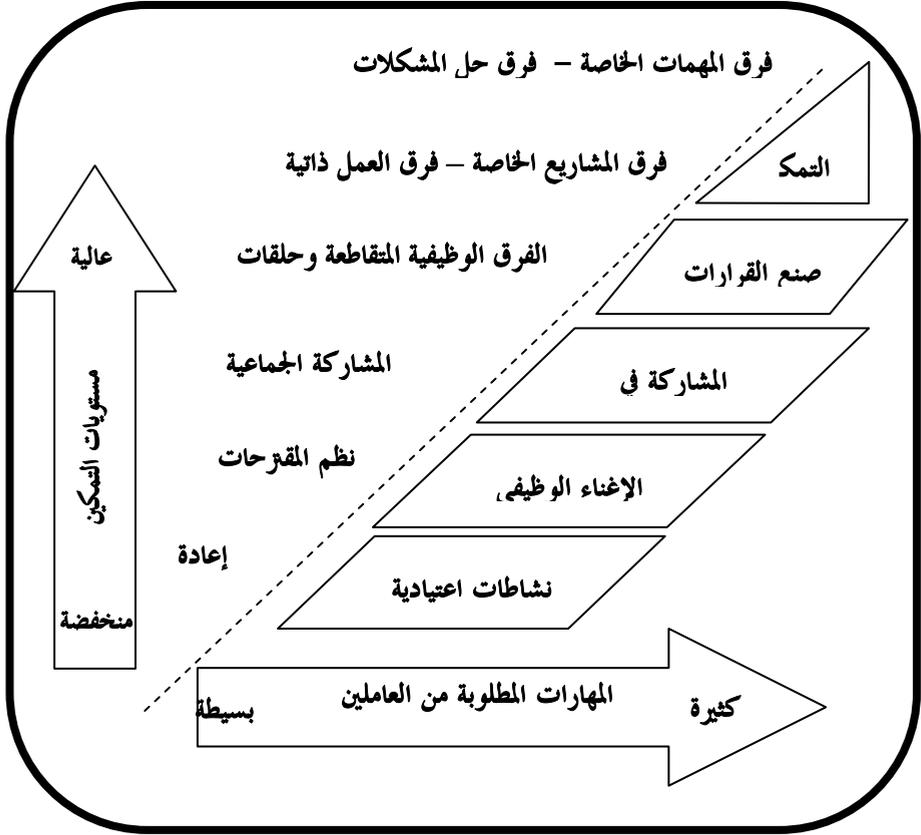
المرحلة	مستويات التمكين	مجالات التمكين
الأولى	لا يوجد رأي في القرارات (اللاتمكين)	إعادة تصميم الأعمال، الإثراء الوظيفي
الثانية	تشجيع مدخلات العاملين	تقديم المقترحات
الثالثة	المشاركة في صنع القرارات	حلقات الجودة، المشاركة الجماعية
الرابعة	اتخاذ القرارات	فرق العمل متنوعة الوظائف
الخامسة	التمكين التام	فرق الإدارة الذاتية، وحدات المشاريع المصغرة

Source: R.L., 2001 , Organization: Theory & Design, South-Western Collage Publishing, Ohio, USA, P:506.

ومن وجهة نظر (Daft, 2001 :500) فإن تطبيق التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

- أ- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
- ب- تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.
- ت- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
- ث- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهام الخاصة وفرق حل المشكلات والفرق الوظيفية المتقاطعة وفرق العمل ذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
- ج- تمكين العاملين على نحو تام.

والشكل (١٢) يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft,2001:505).



الشكل (١٢)

التتابع المرحلي للتمكين

R.L., 2001 , Organization: Theory & Design, South-«Daft **Source:**
Western Collage Publishing, Ohio, USA, P:505.

وبلاحظ من الشكل (12) إن مدرج التمكين يبدأ من انخفاض سلطة العاملين حيث لا توجد للأفراد حرية في التصرف واتخاذ القرارات، وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة ولديهم صلاحية صنع واتخاذ القرارات. أي كلما كانت المهارات المطلوبة من العاملين بسيطة وروتينية فإن ذلك يدل على انخفاض مستويات التمكين وبالعكس إذا كانت المهارات المطلوبة من العاملين كثيرة ومعقدة فإن ذلك يدل على ارتفاع مستويات التمكين.

٤- بُعد الرقابة الذاتية:

تعزز الثقافة التنظيمية القوية الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول منهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق الرقابة الذاتية بوصفها قيمة جوهرية لتلك الثقافة، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة ، وكذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، ويتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الريادية والتي تعتمد على الرقابة الذاتية بدرجة عالية من الالتزام فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من ولاء العاملين للمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة (صباح ، ٢٠٠٧ : ١٠ - ١١). كما وتعكس الرقابة الذاتية ثقافة الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، بما يخلق في نفس الفرد حافزاً قوياً نحو العمل، وأثبتت بعض الإحصائيات أن نسبة تغيب العامل الياباني عن العمل ضئيلة جداً إذا تبلغ (١,٩٥ ٪) وكذلك الاستمتاع بالإجازات ويتمثل ذلك في انضباطية العامل الياباني مقارنة بغيره حيث يؤدي لرفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم وتعود بنتائج إيجابية على المنظمة (العميان، ٢٠٠٤ : ٥٤).

٤ - ١ : مفهوم الرقابة الذاتية :

يمثل هذا البعد الرقابة الذاتية للأداء وبشكل شخصي وبوازع من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الانجازات المتحققة من قبل الأفراد لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، وتولد من خلال هذه الالتزامات العديد من مشاعر الشعور بالرضا والسمو بالنفس والسيطرة على الذات، أما فشل الفرد في تحقيق مبدأ رقابة الذات فإنه قد يؤدي به إلى الشعور بالخيبة والإحباط في تنفيذ المهمات بالمستوى المطلوب، فضلاً عن قيامه أحياناً بحرمان نفسه من بعض المزايا التي يرغب في الحصول عليها ويعد هذا النوع من الرقابة مهماً وذا تأثير كبير، لاسيما إذا توافرت لدى الفرد القناعة الأساسية بضرورة قيامه بالأنشطة المطلوبة بشكل ينسجم مع رغبته وقدرته على الأداء (الشماع وحمود، ٢٠٠٧ : ٣٢١-٣٢٢).

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها أي الرقابة الداخلية كما يقصد بها مراقبة الموظف لنفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد (مسلم ، ٢٠٠٣ : ٥٥).

وتعرف الرقابة الذاتية بأنها إحساس الفرد بأنه مكلف بأداء العمل ومؤمنٌ عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يُذكره بمسؤوليته، أي أن الرقابة الذاتية هي أهم عامل لنجاح العمل لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك (عبيدي، ٢٠٠٥ : ٢٢).

ويرى (موسي، ٢٠٠٦ : ٢٩٦) بأن الرقابة الذاتية هي رقابة الأفراد لسلوكياتهم بدلاً من رقابة الغير لهم، وهذا يتحقق عن طريق شعور الأفراد بمسؤولياتهم تجاه العمل ووضع قواعد وإجراءات خاصة بهم لترجمة هذه المسؤوليات، ويعد نظام القيمة الأساس في الرقابة الذاتية لأنه يحدد القواعد والإجراءات الخاصة بالفرد لترجمة الرقابة الذاتية.

ويعرف (المحمود، ٢٠٠٧ : ١٣٣) الرقابة الذاتية بأنها العملية التي يراقب الفرد

فيها سلوكه وأفعاله في أثناء العمل، حيث يستطيع العامل مراقبة أدائه من خلال امتلاكه لأدواتها كاحتفاظه بمجموعة من السجلات مثل دفتر ملاحظات مواعيد تسليم الطلبات أو سجل أداء الطلاب خلال الامتحانات اليومية والشهرية أو سجل غياباتهم، وتحقق الرقابة الذاتية زيادة درجة الاستقلالية في العمل والتمكين لدى العامل وتُمكنه من الإجابة على تساؤله لذاته في كيفية أدائه للعمل بدلاً من الاستفسار من مديره أو مشرفه. ويعرف (Samson, 2011: 32) الرقابة الذاتية بأنها الأنشطة التي يقوم بها الفرد شعورياً أو لا شعورياً لتقييم أدائه وسلوكياته ذات العلاقة بالعمل ، ويبين هذا التعريف أن الرقابة الذاتية هي واحدة من أهم السمات المميزة للأفراد من أجل ممارسة السيطرة على الدوافع الخاصة بهم ، ومن أجل تحقيق مصالح منظماتهم على المدى الطويل، والتكيف مع المعايير الاجتماعية، والقدرة على التغيير والتكيف مع الذات.

٤ - ٢ : مصادر الرقابة الذاتية:

تنطلق الرقابة الذاتية في المجتمع الإسلامي من الحديث الشريف (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته) والعموم في لفظ الكل يشمل من يرعى عملاً أو غيره، وقد تحدث الكثيرون من الكتاب في علم الإدارة عن أهمية الرقابة الذاتية عند الفرد، ولكن المهم هو وسيلة الحصول على هذه الرقابة، حيث تعد الوسائل التالية مهمة في تنمية الرقابة الذاتية عند العاملين(عيدي، ٢٠٠٥ : ٢٥) :

أ - خشية الله تعالى: حيث يشعر الفرد أنه محاسب على عمله، لا من قبل الناس، وإنما من قبل رب الناس، وليس في الدنيا، بل في الآخرة .

ب- الشعور بالمسؤولية: حيث يشعر الفرد أنه مُكلف بالعمل المناط به، ويجب عليه الالتزام بالعقد المتفق عليه، هذا من جهة المسؤولية الوظيفية، ومن جهة أخرى فإن الفرد عليه مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع.

ونظراً لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، فضلاً عن العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة (التميمي، ٢٠٠٨ : ١٢).

وتعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد كونه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل . ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها (Daft, 2003: 326).

٤ - ٣: أنواع الرقابة الذاتية:

تعد الرقابة الذاتية من أكثر أنواع الرقابة جدوى وفاعلية وبالتالي أكثرها صعوبة وتعقيداً، وهي في المنظمات تمثل نبض الضمير ووازع الخلق النابع من استشعار المسؤولية والإحساس بالواجب، حيث يرى الباحثون أن الرقابة الذاتية يمكن تصنيفها إلى الآتي (الفاعوري، ٢٠٠٨: ١٨٢):

أ- الرقابة الذاتية للمنظمة وتمثل الرقابة التي تمارسها المنظمة المعنية على أداؤها ونظمها وممارساتها وذلك عبر أجهزة داخلية متخصصة لأغراض الرقابة وذلك عبر خلق

الإحساس بالمسؤولية لدى كل الأقسام والوحدات المكونة للمنظمة لتمارس كل بدورها رقابة على أداؤها إدارياً ومالياً ووظيفياً، ولتحقيق الرقابة الداخلية وبمستوى عال من الفعالية فإن المنظمات تعمل على مواءمة وتكريس التدريب بكل أنواعه لاسيما التدريب السلوكي لغرس قيم جديدة وسلوك يليق بخلق العامل السوي والملتزم بروح الجماعة والمسؤولية العامة.

ب- الرقابة الذاتية للفرد والتي تمثل الجانب الآخر للرقابة الذاتية فهو الذي يتعلق بالرقابة التي يمارسها الفرد العامل على نفسه من منطق أخلاقي ومن إحساسه بدوره في تحقيق أهداف المنظمة ومن ارتباطها ذاتياً وجدانياً بتلك الأهداف . ويرى بأنه يعتمد نجاح مثل هذه الرقابة على نوعية العاملين وعلى سياسات المنظمة في الترغيب والاختيار وعلى نوعية التدريب الذي تقدمه لعاملها.

ولكي تتمكن المنظمة من الوصول إلى الريادية، فمن الضروري أن تتولى مراقبة مختلف المتغيرات التي تحدث أهدافها، حيث أن مشاركة الجميع في تحقيق الريادية، يستلزم التمييز بين نوعين من الرقابة وهما (كورتل و اخرون، ٢٠١٠ : ٩) :

أ- النوع الأول: يطبق هذا النوع من الرقابة على الفرد الذي لا يحب العمل، ويعمل كل ما بوسعه لتجنبه، وعليه يجب مراقبته عن قرب بهدف توجيه نشاطه بما يخدم أهداف المجموعة، وتوجيه الأفراد من هذا النوع قد يشمل العقوبة، كما أن أهم مواصفات هذا النوع هو عدم الرغبة في الاستقلالية في العمل، وهذه الشخصية موجودة بكثرة في الاقتصاديات التي تتبع نهج الاقتصاد المخطط، ويأتي رفضها للمسؤولية نتيجة لتعودها على تطبيق القرارات المملاة عليها من المركز، وعدم رغبتها في تحمل أي مخاطرة للحفاظ على المنصب المشغول حتى وإن كانت المردودية أقل من المستويات المطلوبة، ويأتي دور الريادي هنا في وضع المبادئ التي تبعد هذه الشخصية من اتخاذ القرارات الحاسمة للمنظمة.

ب- النوع الثاني: يطبق هذا النوع من الرقابة على الشخصية التي تتميز بالرغبة في العمل، وتتوافق أهدافه مع الأهداف العامة للمنظمة، فهو بذلك موجه ومسير بواسطة أهدافه، ولا يستدعي فرض رقابة عليه بقدر ما يستدعي منحه الحرية في اتخاذ القرار، لأن خصائصه تخوله تحمل المسؤولية.

فعلى المديرين من المستويات الإدارية كافة أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالاتفاق مع مرؤوسيههم إذ تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة وأن يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها، وهذا لتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وثقة العاملين بأنفسهم مما يؤدي إلى الشعور بالرضى ولهذا تصبح الرقابة وهي عنصر هام في الإدارة رقابة ذاتية للمرؤوسين أنفسهم وليس خوفهم من الرؤساء المباشرين (طه، ٢٠٠٦: ٢٢).

وإن مطوري النظريات النفسية درسوا مؤخراً الرقابة الذاتية وذلك من خلال التعرف على كيفية قيام الفرد بتجنب الانحرافات التي تسيطر على قيمه الداخلية، وحدود ثلاثة مراحل لضبط سلوكيات الرقابة الذاتية ومنها التقييم الذاتي، والمراقبة الذاتية، والتعزيز الذاتي والتي من خلالها يتم تعديل سلوك الأفراد بشكل يشجع الرقابة الذاتية لديهم (Clayton, 2006 : ٥٢)

٤ - ٤ : أهمية الرقابة الذاتية:

إن الثقافة القوية تعزز الثبات في سلوك الأفراد وتحدد المطلوب وتؤدي إلى نوع من الرقابة الذاتية على سلوك الأفراد في داخل المنظمة وتقل الحاجة للوسائل الهيكلية في المنظمة وتقل الأنظمة والتعليمات الرسمية. وحسب نظرية (Y) لـ (دوجلاس ماكجروجر) فإن معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف كونهم جديرين بالثقة. و

يجب العمل وممارسة رقابة ذاتية، لذا يسعون لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهم يرغبون بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة وبذلك تكمن أهمية الرقابة الذاتية للأفراد العاملين في الآتي (Vaughn et al., 1984: 24):

- أ- المقدرة على معرفة أوجه القصور في أداء أعمالهم وبشكل مباشر.
- ب- المعالجة الفعالة لأوجه القصور.
- ت- تقلل من الاعتماد على الرقابة الخارجية وتخفف من أساليبها المعقدة.
- ث- تساعد على تطوير الأداء
- ج- تشهد المؤسسة عادة تطوراً وتقدماً متسارعاً إذا انتشر فيها أسلوب الرقابة الذاتية من قبل المديرين.
- ح- تنمية الرقابة الذاتية تسهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبء العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى.

ويرى (مسلم ، ٢٠٠٣ : ٥١) بأن أهمية الرقابة الذاتية تكمن في المساعدة على تعديل دوافع الفرد، بحيث يقوم فعلاً بما يشعر أنه صواب في قلبه وعقله، وهي ما تجعله يستشعر النتائج الخطيرة المترتبة على أفعاله، لأنها تساعد على استخدام عقله للسيطرة على عواطفه.

حيث أنه من البديهي أن المنظمة تنمو وتتغير بواسطة الأفراد ، ومن البديهي أيضاً أن يتصرف هؤلاء الأفراد حسب الظروف المحيطة بهم أو تحت ضغوط عوامل كثيرة اجتماعية واقتصادية، لذا يحتاج الأفراد إلى رقابة ذاتية تحكم اتخاذ أي قرارات تتعلق بالمنظمة والتي من خلالها يمكن للأفراد أن يعرفوا ما هو مسموح وما هو محظور عليهم عمله دون الحاجة إلى رقابة من جهات أخرى، مما يتطلب البحث عن مداخل أخرى لعلاج قضايا المنظمة تنبع من رقابة كل إنسان على تصرفاته وترتبط بضميره وعقيدته، ويأتي تفعيل دور المسؤولية الأخلاقية في مقدمة تلك المداخل، وهي تستلزم: (Morghany, 2004: 12)

- رفع مستوى الوعي التنظيمي لدى جميع الأفراد، لنفاذي مخاطر الجهل بأهمية الحفاظ على المنظمة، فالفهم الجيد والاقتناع بمفاهيم الاستدامة سوف يشكل قوة دفع وتشجيع للممارسات التي تكون في مصلحة المنظمة.
- اكتساب المعرفة التنظيمية وهو الوسيلة لتطوير المنظمات والإحساس بالمسؤولية الأخلاقية من قبل الأفراد تجاه المنظمة قد يكون له الدور الأهم في دعم استدامة المنظمة.

٥- بُعد الاستقلالية في العمل:

تعد الاستقلالية في العمل ضرورية لتعزيز شعور الأفراد بالمسؤولية لكونهم يقومون بتخطيط وتنفيذ أعمالهم من خلال الرقابة غير المباشرة، كما أن الاستقلالية في العمل تبن مديات قدرات الأفراد في تحديدهم للمهام المطلوب إنجازها وتبني أساليبهم الخاصة في تنفيذها.

٥ - ١ : مفهوم الاستقلالية في العمل:

تعرف إحدى الدراسات الاستقلالية في العمل بأنها مدى الحرية والاستقلالية في التصرف الذي تمنحه الوظيفة للفرد في جدولة عمله وفي تحديد الإجراءات التي تستخدم للقيام بهذا العمل، أي أنها ربطت الاستقلالية في العمل بكل من جدولة العمل واختيار طرائق العمل فقط وذلك لكونها من الدراسات المبكرة التي تناولت موضوع الاستقلالية في العمل، أما النظرة الحديثة لمفهوم الاستقلالية في العمل والتي تتسم بشمولية أكبر فتزى بأنها تعني مقدار الحرية والاختيار الممنوح للعاملين في مجالات جدولة العمل، واتخاذ القرارات، وتحديد كيفية أداء العمل، ووضع معايير العمل (المحمود، ٢٠٠٧: ١٥٠ - ١٥١).

ونعني بها استقلالية الإدارة والعمل، فقرارات المنظمة تتخذ من طرف مديرها أو مالكيها دون أي تدخل من أطراف أو هيئات خارجية أخرى، و صاحب أو أصحاب المنظمة

يتحملون مسؤولياتهم كاملة تجاه الغير (المنصور و جواد، ٢٠٠٠ : ٤٢).

وتعد حرية التصرف بوصفها المرادف للاستقلالية عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها (شريف، ٢٠٠٢: ٦٨) كما أشارت دراسة (Rafiq & Ahmed,1998:70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية (Routine) وحرية التصرف الخلاقة (Creative)، حيث أن حرية التصرف المقيدة (Deviant) وحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين، في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني، أما الحرية المقيدة فأنها تشكل النوع السليبي من أنواع الحرية.

ويشير (Wilkinson, 1998 :44) إلى أن الاستقلالية في العمل يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل.

كما أشار (Wilkinson , 1998:44) إلى أن الاستقلالية في العمل هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية. ولعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين وهذا تحصيل حاصل جراء الفروق بين العاملين، وهنا لا بد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

٥ - ٢: أنواع الاستقلالية في العمل:

إن العمل على وفق مبدأ الاستقلالية يتطلب توافر مهارات متنوعة لدى الفرد، وتوظيفها لأداء جوانب العمل جميعاً، وامتلاك السيطرة والرقابة على وسائل إدارة العمل (Janz, et al.,1997:43-47). ولذلك فإن الإطار المفاهيمي للاستقلالية في العمل يمكن وضعه في ثلاث صور (المحمود، ٢٠٠٧: ١٥٢):

- أ- الاستقلالية في جدولة العمل وتعني درجة التحكم التي يمتلكها العاملون بوضع توقيت وتتابع الأنشطة والمهام التي يؤديونها في المنظمات التي يعملون فيها.
- ب- الاستقلالية في طرائق العمل وتمثل مدى الحرية في التصرف التي يمتلكها العاملون في اختيار أساليب وطرائق أداء العمل وتشمل أيضاً الإجراءات التي تسبق أداء العمل.
- ت- الاستقلالية في وضع معايير العمل وتمثل المديت التي يسمح فيها للأفراد بوضع وتعديل أو اختيار المعايير المستخدمة في قياس وتقييم أدائهم.

٥ - ٣: الاستقلالية في العمل كأحد القيم الثقافية:

ويمكن عقد مقارنة بين اعتمادية العامل واستقلاليته في العمل حيث أن نظام هرمية السلطة والمركزية الشديدة للقرارات والصلاحيات التي تمارس من قبل إدارة المنظمة باعتمادها النموذج البيروقراطي رسخت لدى العاملين سلوكيات الاعتمادية وعاداتها وأصبحت جزءاً من ثقافة المنظمة التي يتوارثها العاملون في المنظمة، وفسرت نظرية الاعتمادية لماذا لا يبادر الأفراد الذين تمنح لهم الاستقلالية في العمل إلى التحول نحو أنماط العمل الجديدة، وعزت السبب في ذلك إلى رفضهم تحمل المسؤوليات الإضافية مقابل العمل على وفق مبدأ الاستقلالية في العمل فضلاً عن ضعف القدرات والقابليات التي يمتلكونها لتحمل تلك المسؤولية (المحمود، ٢٠٠٧: ١٥١).

والاستقلالية في العمل تزيد من تحكم العاملين بنفسمهم في كيفية قيامهم بتنفيذ المهام بما فيها عملية الجدولة وإجراءات العمل والمهام المختلفة. حيث أن الاستقلالية تعكس ثقافة الثقة التي توليها المنظمة للعاملين لذلك فإن الاستقلالية العالية من شأنها أن تعمل على تعزيز إدراك الدعم التنظيمي (محمد، ٢٠١٠ : ٥٧).

٦- بُعد الالتزام تجاه العمل:

تباينت آراء الباحثين حول مصطلح الالتزام فهناك من اعتمد تسمية الالتزام تجاه العمل (Work Commitment) من أمثال (Naquin & Holton, 2002: 357) ومنهم من أتخذ مصطلح الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) للتعبير عن المفهوم ذاته من أمثال (Daft,2001: 102)، وبعيداً عن هذا الاختلاف إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن مفهوم الالتزام تجاه العمل تعدى حدود الارتباط المادي والمعنوي المجرد للفرد بالمنظمة ليصل هذا الارتباط إلى حد التأثير الواضح في أداء المنظمات من حيث الربحية والإنتاجية ومن خلال ارتباط متغير الالتزام ارتباطاً وثيقاً بدرجة قناعة وإيمان الفرد بوجود وأهمية أهداف المنظمة واستعداده لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف (صالح، ٢٠٠١ : ٢١) .

٦ - ١ : مفهوم الالتزام تجاه العمل:

يعرف الالتزام بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد المنظمة بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها (خطاب، ١٩٩٨ : ٥٣) .

كما أن مفهوم الالتزام يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وهو يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة منه في بذل أكبر عطاء أو

جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٥ : ٣١٥) .

أي أن هذا المفهوم يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء في المنظمة. ويمكن الكشف عن ثلاثة اتجاهات برزت في تحديد مفهوم الالتزام تجاه العمل وكالاتي (صالح، ٢٠٠١ : ٢٧) و (Mottaze,1989:478):

أ- الاتجاه الأول: ينظر إلى الالتزام على أنه يمثل درجة ارتباط الفرد واندماجه بمنظمة معينة واهتمامه بمستقبلها ورغبته في تقديم و بذل الجهود التي تحتاجها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها طوعاً ورغبة الفرد في الاحتفاظ بعضويته في المنظمة وبذلك تتمثل العلاقة الايجابية بين الفرد والمنظمة. وهناك من يؤكد هذا الاتجاه على ميل الفرد نحو المنظمة والارتباط بها وقيم وزناً لها ويحرص على تحقيق التلاؤم بين الفرد والمنظمة فضلا عن معالجة اتجاهات الأفراد نحو العمل كالولاء والدافعية، و الاندماج.

ب- الاتجاه الثاني: يبرز هذا الاتجاه مدى رغبة الفرد بالبقاء والارتباط بالمنظمة من خلال ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة، مما يولد عناصر ايجابية تتمثل بالتبادل في المصالح، لأن الالتزام تجاه العمل يمثل ظاهره بنائية تظهر بوصفها نتيجة للصفات التبادلية بين الفرد والمنظمة وتتضمن فكرة المراهنات الجانبية فضلاً عن كونها ظاهرة تبادلية تعتمد على إدراك الفرد لنسبة المغريات إلى الإسهامات وتراكم الاستثمارات والمراهنات الجانبية في نظام الخدمة، والالتزام على وفق هذا الاتجاه فهي إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة ضمانا للمشاركة المستمرة في المنظمة.

ت- الاتجاه الثالث : يفسر هذا الاتجاه الالتزام تجاه العمل بأنه نتيجة قوى متعددة تتمثل بمجموعة من العوامل النفسية ذات الصفة التركيبية التبادلية، تعمل على نحو تكاملي بالاستفادة من توحد الاتجاهين النفسي والتبادلي. كما يشير هذا الاتجاه إلى أن الالتزام

عبارة عن استجابة شعورية ناتجة عن تقويم حالة الاتجاهات التي تربط الأفراد بالمنظمة، أي أن التوقعات التي يحملها الفرد عن بيئة العمل وتحديد العوائد التي يمكن الحصول عليها والتي تتحول إلى تصورات تقود إلى التفاعل بين قيمه من جهة والفرص والضغوط في بيئة العمل من جهة أخرى وما ينتج عن ذلك من تصورات إضافية.

ويرى الباحث أن نشر ثقافة الالتزام تجاه العمل يزيد من رغبة الفرد في بذل أكبر عطاء ممكن واندماجه في منظمته الخاصة من خلال استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما بما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية رغبة منه في نجاح واستمرار المنظمة.

٦ - ٢ : أهمية الالتزام تجاه العمل :

إن الالتزام تجاه العمل واحد من أبرز المفاهيم في البحوث التطبيقية وذلك لما لمستوى الالتزام تجاه العمل من تأثيرات في أداء الفرد بوصفه من القيم الثقافية التي يعتنقها الفرد، ويمكن الإشارة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي (عبد الباقي، ٢٠٠٥ : ٣١٦) و (Steers ,1987 : 46) و (John & Dennis, 1990 : 171) :

- أ- إن الالتزام تجاه العمل يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- يعد الالتزام تجاه العمل واحداً من مؤشرات الفاعلية التنظيمية .

- ت- إن المنظمة التي يوصف أعضاؤها بمستوى عال من الالتزام تجاه العمل سوف تضم أفراداً من العاملين لديهم ثقافة إيجابية في إنشاء العلاقات والقدرة على حل المشكلات والامتنال للنظم والقواعد ورفضهم كل ما يسيء للمنظمة واستعدادهم لمنحها الكثير من جهودهم ووقتهم في حالي العسر واليسر، والملتزم على هذا النحو يعد بمثابة المتحدث الرسمي عن المنظمة.
- ث- تتجاوز أهمية ونتائج الالتزام تجاه العمل حدود الوظيفة لبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، إذ أن انخفاض معدل دوران العمل، وتراجع حركته وارتفاع جودة العمل وفاعليته نتيجة للالتزام تجاه العمل، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع.
- ج- إن الالتزام تجاه العمل يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

٦ - ٣: مراحل تطور الالتزام تجاه العمل:

يرى (المعاني، ١٩٩٦ : ٢١) أن الالتزام تجاه العمل للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة

وهي:

أ- مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمامه منصباً في هذه المدة على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته . ويواجه الفرد خلال هذه المدة عدداً من المواقف التي تشكل عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم

وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو المنظمة، والشعور بالصدمة .

ب- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه المدة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه المدة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ت- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى نهاية خدمة المنظمة، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج .

وقد يتخذ الالتزام المراحل الآتية (العوفي، ٢٠٠٥ : ٣٧):

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته .

ب- مرحلة الالتزام تجاه العمل وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهده لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها .

وأردف العتيبي و السواط أن (Oreily) أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام)

العتيبي والسواط، ١٩٩٧ : ٧) :

أ- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه .

ب- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد و المنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفتخر بها.

ت- مرحلة التبنى: عد أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم .

٦ - ٤ : أنواع الالتزام تجاه العمل :

يعد الالتزام تجاه العمل التزام أخلاقي وديني تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ويتفق أغلب الباحثين على أن الالتزام تجاه العمل يتضمن ثلاثة أنواع (حواس ، ٢٠٠٣ : ٦٠) و (أبو ندا، ٢٠٠٧ : ١٣٢) و (الحراشة و البشابشة: ٢٠٠٦ : ١٩):

أ- **الالتزام العاطفي:**

عرف على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، ويعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتماء إليها والتوحد مع هويتها، أي أن هذا النوع من الالتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين أفراد المنظمة، ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

ب- **الالتزام المستمر:**

يمثل الالتزام المستمر الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار المنافع والتكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة ، أي أنه يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام تجاه العمل يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية ، وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الفرد لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

ت- الالتزام الاخلاقي:

يعبر عن إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة، وعن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساس لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

٦ - ٥: مستويات الالتزام تجاه العمل:

تتبع أهمية دراسة مستويات الالتزام تجاه العمل من تأثيره في قوة وتماسك القيم الثقافية للمنظمة، وقد أكدت الدراسات أن الثقافة هي التي تحدد مستوى التباين في الالتزام بين الأفراد (Lock et al., 1988: 23)، حيث يضم الالتزام تجاه العمل المستويات الآتية (Randall, 1987: 378) و (القدو وعبودي، ٢٠٠٣: ١٠٠) و (صالح، ٢٠٠١: ٣٤):

- أ- المستويات العالية من الالتزام: عند هذا المستوى يجب أن يمتلك العاملون إيماناً قوياً و قبولاً بقيم وغايات المنظمة ورغبة طوعية في بذل الجهود لصالح المنظمة، ورغبة قوية في البقاء كأعضاء منتمين لتلك المنظمة .
- ب- المستويات المعتدلة من الالتزام: إن العاملين ذوي المستوى المعتدل من الالتزام يقبلون ببعض قيم المنظمة وغاياتها و ليس كل تلك القيم، كما يكون لهم شعور بالالتزام لتلك المنظمة ورغبة بالعمل وهذه الحالة الايجابية ستعمل على محدودية ترك العمل والانتقال وزيادة الرضا الوظيفي . إلا إن هذا المستوى من الالتزام ليس هو الأفضل بالنسبة للأفراد الذين لا يمنحون لمنظمتهم الأسبقية ويجدون أن التقدم نحو القمة تقدماً بطيئاً ومحاطاً بعدم التأكد.

ت- المستويات المنخفضة من الالتزام: إن العاملين ذوي المستويات المنخفضة من الالتزام تجاه العمل يكون إيمانهم بقيم وغايات المنظمة ضعيفاً وليس لهم رغبة في بذل الجهود لصالح المنظمة أو البقاء كأعضاء منتمين لها، وقد يؤدي إلى سلوكيات غير سليمة مثل ترك العمل والانتقال والتغيب المتعمد.

ويبين الجدول (٥) النواتج الايجابية المحتملة لمستويات الالتزام تجاه العمل .

الجدول (٥)

النواتج الايجابية المحتملة لمستويات الالتزام تجاه العمل

مستوى الالتزام	نواتج ايجابية
عالي	<ul style="list-style-type: none"> - قوى عادلة مضمونة ومستقرة . - يقبل العاملون بمتطلبات المنظمة المتعلقة بزيادة الإنتاج . - المنافسة العالية في أداء المهمة وبما يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.
متوسط	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة فرص العمر المهني للعاملين. - تعمد محدود لترك العمل. - انتقال محدود ورضا وظيفي اكبر.
منخفض	<ul style="list-style-type: none"> - تقليص التأثير السلبي لحالات الانتقال والأداء الضعيف وزيادة المعنويات.

ث- المصدر: صفاء إدريس عبودي، (٢٠٠١)، دور المناخ والالتزام التنظيميين في تحقيق هدي النمو والربحية : دراسة ميدانية في عينة من شركات الصناعات الغذائية والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص: ٣٤.

٦-٦: محددات الالتزام تجاه العمل:

تعددت اجتهادات الباحثين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام داخل التنظيم، إذ حددوا العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام تجاه العمل في الآتي (العوفي، ٢٠٠٥: ٣٧-٤٠) :

أ- السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي له. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزتج عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتزن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان ثم الالتزام تجاه العمل. وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها.

ب- وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام تجاه العمل وللمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية .

ت- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة تتمثل في الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف . وأوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام تجاه العمل، وتجعل الأفراد

يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبله لروح المشاركة برغبة جامعة وروح معنوية عالية .

ث- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

ج- العمل على بناء ثقافة مؤسسية : إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لإفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

ح- نمط القيادة : إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد .

٧- بُعد الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه:

يجب على الريادي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤليه، وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة. كما أن الاعتقاد بأن المشروع يتصف بالديمومة والاستقرار إنما يشجع الريادي على الإيمان بالمستقبل وتعزيز نظراته الإستراتيجية له. كما يسعى الريادي إلى التطوير ووضع الأهداف الإستراتيجية والتي تحقق النمو لهذا المشروع وتعمق من دوره الريادي على صعيد المجتمع والبيئة الاستثمارية (الحسيني، ٢٠٠٦ : ٤٧).

ويجب على إدارة المنظمة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين ومشاركة العاملين في حل المشكلات المستقبلية، ومما لاشك فيه أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين فيها فالإدارة التي تتعامل مع الأفراد بصدق وأمانة وإخلاص تشجع الأفراد وتحفزهم على الثقة في منظماتهم، والتي تعبر عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم معها (Sullivan et al., 1981: 803).

وينصب الاهتمام بالمستقبل من قبل الريادي على الجوانب الآتية (Bocu, 2008:12):

أ - تحديد وتحليل الأعمال والفرص السوقية: يتم تبني الفرص السوقية من خلال ما يمتلكه الريادي من أفكار ابتكارية تتوافق مع ظهور تلك الفرص. وعلى الريادي امتلاك الإحساس بعمل شيء مبدع من خلال الفرص المتاحة، إذ أن الفكرة الجيدة ليست أكثر من أداة بيد الريادي، وأن عليه أن يكون مبتكراً بطريقة أو أخرى، وأن تكون أفكاره قابلة على توليد القيمة. وقد صنف القابليات التي يمتلكها الريادي تجاه الفرصة إلى (Timmons & Spinelli , 2004: 78):

- تحديد الفرصة: فمثلاً يكون العرض والطلب معروف بشكل واضح.
- اكتشاف الفرصة: حيث يظهر أحد الجوانب فقط مع غياب الجوانب الأخرى فمثلاً ظهور الطلب والعرض غير موجود أو بالعكس.
- خلق الفرصة: حيث لا يظهر العرض ولا الطلب كما في أعلاه ولا بد من ابتكار الاثنين معاً. ويوضح (الباشقالي ، ٢٠١٠ : ٤٠) بأن الرياديين يتمكنون من تشخيص واستغلال الفرص التي تساعد على تكوين أو إيجاد بعض المزايا التنافسية، ويامكان الرياديين إيصال قيمة الفرص وكيفية توظيفها للمساهمة في تحقيق أهداف

المنظمة الكلية وأهداف العاملين الشخصية، وهذا ما يؤدي إلى قبولهم للمتابعة أو البحث عن الفرص الريادية وتطوير المزايا التنافسية لأجل استغلال تلك الفرص. كما أن قائمة العمليات المنظمة والمتصلة التي يستخدمها الرياديون لتقييم الفرص المرجحة يمكن أن تشتمل على مخزون من النشاطات أو القواعد التي يصنفها علماء السلوك تحت عنوان " الاستكشافات الإدراكية". وان النتيجة الأساسية هي أن اكتشاف الفرصة مشروط بالمعرفة المسبقة الخصوصية للريادي. فالمعرفة المسبقة، سواء تم تطويرها من خلال الخبرة أو التجربة العملية، الثقافة، أو بأية وسيلة أخرى، تؤثر على قدرة الريادي في استيعاب، استقراء، تفسير، وتطبيق المعلومات الجديدة بطرائق لا يمكن لغيره تقليدها (Endres & Woods, 2006: 31).

ويمكن تمييز الفرص المستقبلية التي تشكل محور اهتمام الريادي وتركيزه من خلال الآتي (Kirzner, 1997:72):

- أن يتم ظهورها من خلال الظروف السوقية الموجودة.
- لم يتم اكتشافها واستغلالها بشكل فوري من الآخرين.
- أن لا يتم تمييزها من قبل جميع الأفراد حتى لو أنهم تعاملوا مع المعلومات السوقية ذاتها.
- تكون أحياناً معروفة لرياديين معينين وليس لغيرهم بسبب طريقة انتشار المعلومات بشأنها وكذلك بسبب منطقية هذه المعلومات.
- لم يتم اكتشافها وذلك ببساطة لأن الحظ لعب دوره مع توافر ميزتي اليقظة والحذر للريادي.
- ظهرت بشكل تدريجي أمام الريادي.

ويمكن التمييز بين الفكرة الريادية والفرصة الريادية فبالرغم من أنهما يقودان إلى تحقيق النجاح، إلا أن الفكرة لعمل معين قد لا تكون فرصة ريادية ولكنها تمثل الوسيلة الأساسية

في إيجاد الفرصة. لذلك فإن اغلب الباحثين أشاروا إلى أن الفكرة تعد بمثابة حجر الزاوية في إيجاد الفرصة وأن الفكرة قد لا تكون ذات قيمة لفرد معين ولكنها ذات قيمة لدى الريادي (Bocu, 2008:13).

ب - تهيئة المعلومات السوقية: تحدد السوق نجاح المنظمة وتطورها، وأن الفرص في الأسواق المختلفة قد لا تكون نفسها بل تختلف من سوق إلى آخر، ففي بعض القطاعات توجد فرص أكثر من قطاعات أخرى وهذا يعتمد على مسألة الربحية. وعندما يبدأ الريادي مشروعه في قطاع ناجح فإن فرص النمو سوف تكون عالية أكثر من بدء المشروع في قطاعات غير ناجحة. وإن التغيير في مسار الدورات الاقتصادية يظهر عندما يتم مزج وسائل الإنتاج بطريقة جديدة وعند ذلك يظهر دور المعلومات السوقية في تحقيق النمو المطلوب، ومن خلال الاستجابة للفرص المربحة التي سيكتشفها الريادي ولذلك فإن دور الريادي يتمثل في سد النقص في الأسواق أو سد الفجوة التي تظهر في الأسواق من خلال ما يمتلكه من معلومات عن تلك الحالات (Bocu, 2008:13).

ت - تطوير واستخدام شبكة فاعلة ومؤثرة من العلاقات: أن أهمية شبكة العلاقات في أن فرص البقاء عند بدء العمل يعتمد على سلوك الريادي وعلاقاته واستخدامه للموجودات الاجتماعية كعلاقات الصداقة، والثقة، والتي تقلل من التكاليف والمخاطر عند بدء العمل، وإن حصول الريادي على كم أكبر من المعلومات ضروري في مرحلة اكتشاف الفرص المستقبلية، وإن الفرص موجودة في كل مكان ولكن شبكة العلاقات هي التي تحدد من يستطيع أن يتعرف على تلك الفرص ومتى يستطيع اقتناصها. فإن الريادي يعد بطبيعته قادراً على تكوين شبكة من العلاقات وأن علاقاته تمثل العملية التي يقودها والتي يتبادل من خلالها المعلومات وذلك من خلال امتلاكه

للموارد من البيئة وفي نفس الوقت فإن هذه الشبكة تبنى على الثقة (Nahappiet & Ghoshal, 1998: 252).

كما أن أهمية تكوين المنظمة لشبكة من العلاقات الفاعلة والمؤثرة لا تقتصر على العاملين والزبائن بل لابد أن تتضمن امتداداتها المنظمات المنافسة، إذ أن اقتناص الفرص والبقاء للمنظمات الريادية يمثل عربة الديمومة وبإمكان المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية الحصول على منافع كبيرة وغير متوقعة وتكون الرائدة من حيث الاستثمار الواسع للفرص. وهذه المنظمات لا تعمل على إيجاد الطرائق للمستقبل فحسب بل تعمل على تغيير طبيعة العمل التنافسي في صناعاتها وخلق الميزات التنافسية لها، كما أنها تضع المنافسين في موقف يتحتم عليهم التجاوب مع حالات النجاح، والمشاركة الفعلية للبحث عن الاحتياجات المستقبلية من خلال البحث عن الفرص الجديدة والتي قد تؤدي إلى إحداث تطورات جديدة للسلع والخدمات والأسواق (الباشقالي ، ٢٠١٠ : ٥٦ - ٥٨).

ث - بناء أعمال ابتكارية: يعد الابتكار من آليات التغيير الأساسية في عالم الأعمال، ويحصل الابتكار عندما تنتج المنظمة سلعة وتستخدم طرائق أو مدخلات جديدة في إنتاجها أو أنها تغير من الوسائل الفنية التي تستخدمها في عملها. ويمكن أن يفكر الفرد بشكل ابتكاري والذي يمثل القدرة على اختراع أشياء جديدة، بينما الإبداع يمثل القدرة على عمل استخدامات جديدة لأشياء معروفة. كما أن عدم الالتزام بالقواعد المتعارف عليها يسرع من عملية الابتكار، حيث أن الأفراد الذين تنخفض لديهم هذه الحالة يستطيعون تحديد الفرص أكثر من الآخرين الذين تتزايد لديهم حالة التمسك بالقواعد، كما أنهم يتجاهلون ما يقوم به الآخريين. ويمتلك الريادي مهارات الابتكار أكثر من العاملين الآخرين ولديه الأفكار التي يمكن أن تخلق فرصاً لمنتجات جديدة في الأسواق (Bocu, 2008:15).

ولذلك فإن على المنظمة تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع وتوضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة، وتعد القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩ : ٤٠٥). وتوفير الموارد اللازمة لقيام الأفراد بأداء أعمالهم المستقبلية وتوظيفها بشكل ريادي من خلال تنفيذهم لإعمالهم تلك (مبارك، ٢٠٠٩ : ١٥٥).

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

يتطلب التمهيد للإطار الميداني عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة التي يمكن الاستفادة من نتائجها في دراسة وتحليل متغيرات أنموذج الدراسة، وكذلك عرض المنهجية التي اعتمدها الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها وبناء أنموذجها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها فضلاً عن وصف مجتمع وعينة الدراسة، وبذلك تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أنموذج الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة.

المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات وتحليلها.

أولاً: أساليب جمع بيانات الدراسة.

ثانياً: اختبارات الاستبانة.

ثالثاً: أساليب تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الرابع: وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

أولاً: وصف مجتمع الدراسة.

ثانياً: وصف عينة الدراسة.

ثالثاً: وصف الأفراد المبحوثين

المبحث الأول

الدراسات السابقة

لا يمكن البدء بدراسة ظاهرة معينة ما لم يتم الإطلاع على ما وصلت إليه الدراسات السابقة لهذه الظاهرة التي تعد أساسا للانطلاق منها، وعلى الرغم من ندرة الدراسات التجريبية ولاسيما تلك التي تناولت متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية بشكل مباشر والتي يمكن الاعتماد عليها في بناء الفرضيات الخاصة بالموضوع إلا أنها اهتمت بأبعاد محددة سواء فيما يتعلق بالمهارات الريادية للمديرين أو الثقافة التنظيمية الريادية وفي محورين، ومن أهم هذه الدراسات:

المحور الأول: الدراسات في موضوع المهارات الريادية:

١- دراسة (McElwee,2005) بعنوان (Developing Entrepreneurial Skills of Farmers) تطوير المهارات الريادية للمزارعين): هدفت الدراسة إلى تطوير المهارات الريادية للمزارعين في إدارة مزارعهم، إذ تم نشر وتوزيع عدد من الدراسات على عينة من المزارعين، تضمنت مفاهيم أساسية عن موضوع الريادة والمهارات الريادية في المجال الزراعي لعينة من المزارعين، ومن ثم تم استبيان آرائهم تجاه مستويات توافر تلك المهارات، واستنتجت أن من التحديات الرئيسة التي تواجه المزارعين عدم قدرتهم على تحسين مستويات المهارات الريادية لديهم. وأوصت بضرورة الاهتمام بالجانب الأكاديمي في تنشيط الأعمال وإدارتها وزيادة الجانب المعرفي والإبداعي لدى المزارعين.

٢- دراسة (Whitton,2005) بعنوان (Development of Community Based on Entrepreneurial Skills) (تنمية المجتمع بالاعتماد على المهارات الريادية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تنمية المجتمع بالاعتماد على المهارات الريادية، وأجريت هذه الدراسة في إحدى الجامعات الأمريكية على مجموعة من الطلاب، واستنتجت الدراسة أن هنالك ضعفاً وقصوراً في تطوير هيكل عمل يتم إتباعه من قبل الطلبة عند قيامهم بتنمية المجتمع، والعمل على إجراء تغييرات في شخصيتهم وعقولهم بشكل ريادي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات تكافلية بين المجتمع والجامعات من أجل نقل المهارات الريادية من داخل الجامعات إلى المجتمع.

٣- دراسة (Riverin,2007) بعنوان (Policies For Developing Entrepreneurship Skills) (سياسات تطوير المهارات الريادية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات المهارات الريادية في عدد من المنظمات في دولة كرواتيا إذ حاولت الدراسة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومنها:

أ- ما أهمية الريادة للأفراد والمنظمات؟

ب- ما العناصر التي تؤثر في الريادة بكرواتيا؟

ت- كيف يمكن تحسين مستويات المهارات الريادية؟

واستنتجت الدراسة صعوبة تطوير المهارات بشكل فردي وأنه على الدول تطوير برامج التدريب والتعليم الريادي من أجل رفع مستويات التطور الاقتصادي، وقد توصلت الدراسة إلى أن النظم الاقتصادية والسياسية السائدة في كرواتيا يمكن أن تسهم وبشكل فاعل في تحقيق الريادة.

٤- دراسة (Simon,2008) بعنوان (Business Development Skills For Entrepreneurs – How to Present, Influence and

(Negotiate) (تطوير المهارات الريادية لرجال الأعمال: كيفية استخدام النفوذ والتفاوض): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير المهارات الريادية لرجال الأعمال في استخدام النفوذ والتفاوض ، وذلك من خلال التعرف على كيفية التأثير في الأفراد دون استخدام السلطة بقوة ، وتعلم مبادئ الإقناع ، وكيفية جعل رسالة المنظمة مثيرة للاهتمام. واستنتجت الدراسة أنه على رجال الأعمال ضرورة تغيير الطريقة التي يتم بها إقناع الأفراد والتركيز على العناصر الحاسمة في المفاوضات ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إجراء دراسة الحالة في مكان العمل لتمكين الأفراد من التعرف على الوضع الحالي لمنظمتهم والتعرف على ردود الأفعال من قبل الأفراد تجاه الأنظمة في منظماتهم.

دراسة (Ranabhat & Krug,2010) بعنوان (How Do We

Enhance Entrepreneurial Skills of MFI Clients?) (كيفية

تعزيز وتطوير المهارات الريادية للمشاريع من خلال الزبائن المحتملين): هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعزيز وتطوير المهارات الريادية للمشاريع من خلال الزبائن المحتملين في منظمات التمويل الصغيرة، واستهدفت الدراسة رجال الأعمال في المجال الزراعي وفي المناطق الريفية الذين يواجهون مشاكل في الاندماج مع اقتصاد السوق، واستنتجت الدراسة أن المشاريع الريادية تعمل وبشكل كبير على تنمية روح المبادرة لدى الأفراد العاملين لديها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الكفاءات الريادية من خلال التدريب على المهارات السلوكية وتحديد نقاط الضعف والقوة لديهم وتوسيع الرؤية والهدف والإفصاح عن الذات وتطوير سلوك المخاطرة كون الكفاءات الريادية ضرورية ولا غنى عنها لإدارة الأعمال.

دراسة (Ellis,2010) بعنوان (Entrepreneurial Skill

Development Harnessing Experience While Building

(Formal Knowledge and Qualifications in Business) ()
تطوير المهارات الريادية بالاعتماد على بناء المعرفة والمؤهلات الرسمية): هدفت
الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير المهارات الريادية من خلال الاعتماد على
التجارب والمؤهلات الرسمية في إدارة الأعمال، واستنتجت الدراسة بأن التحديات
التي تواجه تطوير المهارات الريادية في المنظمات تتمثل في عدم توفر المعرفة اللازمة
بين الأفراد ، وعدم الاهتمام بروح الفريق في العمل، وعدم الاستفادة من تجارب
الآخرين. وتوصي الدراسة بأنه يجب أن يكون هناك تعاون بين المنظمات غير
الحكومية والجامعات وذلك لغرض تحسين مهاراتها وخبراتها والذي يشجع على
زيادة المشاركة الاجتماعية والاقتصادية.

المحور الثاني: الدراسات في موضوع الثقافة التنظيمية الريادية.

١- دراسة (Barrow,2004) بعنوان (Developing an Entrepreneurial Culture for Faculty, Researchers and Students) (تطوير
الثقافة الريادية للكليات، والباحثين، والطلاب): هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية
تطوير الثقافة الريادية للكليات، والباحثين، والطلاب في مدرسة (Jacobs)
للهندسة، حيث تم إنشاء مركز جديد لدعم العمليات التجارية والدعائية للتقنيات
التي يتم تطويرها ضمن المدرسة، وكذلك لتدريس مواضيع الريادة والثقافة الريادية
لطلاب الهندسة. وأوضحت النتائج وجود علاقات جوهرية بين تطوير الثقافة الريادية
ورفع قدرات الطلبة على دعم العمليات التجارية والدعائية للتقنيات المستخدمة في
ذلك.

وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات ومنها غرس القيم والأفكار الجديدة، وتوفير المستلزمات اللازمة والتي تساعد الطلاب على رفع مستويات التقدم والتطوير لديهم، وأخذ آراء الخبراء الخارجيين والاستفادة من خبراتهم.

٢- دراسة (Fox,2005) بعنوان (Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage in University Extension) (العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث تناولت الدراسة متغير الثقافة الريادية كأحد الأبعاد الفرعية للريادة التنظيمية، واستنتجت الدراسة بأن هناك علاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي ، وأن الثقافة الريادية التي تتمتع بها المنظمات لها دور مهم في رفع مستويات تلك العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد قيم الثقافة الريادية وذلك لتأثيرها في الأداء التنظيمي من حيث رفع مستوى الإحساس الداخلي لدى الأفراد بالتقدم نحو النجاحات في أداء العمل بكل ثقة.

٣ - دراسة (Basso, Bouchard, Fayolle and Legrain: 2007) بعنوان (Understanding the Impact of Culture on a Firm's Entrepreneurial Orientation and Behavior: A Conceptual Framework) (تأثير الثقافة على التوجه والسلوك الريادي للمنظمات: إطار مفاهيمي): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة بشكل عام كواحدة من المتغيرات التفسيرية لكل من التوجه والسلوك الريادي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للثقافة الريادية في أبعاد التوجيه والسلوكيات الريادية للمنظمات العاملة في قطاع الصناعة، وتقرح الدراسة إطار عمل مفاهيمي يعمل على تقديم فهم أفضل عن

الكيفية التي تقوم فيها الثقافة بشكل عام في التأثير على التوجه والسلوك الريادي للمنظمات.

٤ - دراسة (Pizarro & Real , 2009) بعنوان (The Role of Entrepreneurial Culture and Human Capital in Innovation) (دور الثقافة الريادية ورأس المال البشري في الإبداع): حاولت الدراسة تحليل الدور الذي تلعبه الثقافة الريادية للمنظمة ورأس المال البشري في توليد الإبداع. وتم إجراء الدراسة على عينة من المنظمات في قطاع الصناعة الاسبانية، واستخدمت طريقة المربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات. وأوضحت النتائج وجود علاقات جوهرية بين اثنين من أبعاد رأس المال البشري والإبداع، كما وجد أن الثقافة الريادية تؤدي دور المتغير الوسيط بين رأس المال البشري والإبداع. إذ أن الأفراد الذين يمتلكون قيمة معرفية عالية يستطيعون توليد الإبداع وذلك من خلال هذا النوع من الثقافة.

كما استنتجت الدراسة أن الثقافة الريادية لا تعمل كمتغير وسيط في العلاقة الايجابية بين متغيرات الدراسة عند وجود دعم ومساندة من قبل إدارة المنظمة.

٥ - دراسة (الباشقالي، ٢٠١٠) بعنوان (الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات الريادة الإستراتيجية وبين أبعاد التوجه الريادي والقيمة الإستراتيجية. وتناولت الدراسة موضوع الثقافة الريادية كأحد متطلبات الريادة الإستراتيجية، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة الثلاثة على مستوى الكليات عينة الدراسة. وأن هناك تأثيراً معنوياً للثقافة الريادية في أبعاد التوجه الريادي على مستوى الكليات عينة الدراسة.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمتطلبات الريادة الإستراتيجية ومن بينها الثقافة الريادية وبشكل خاص في كليات (الطب، العلوم، الهندسة، الإدارة والاقتصاد، الطب البيطري، التربية) لما لها من دور جوهري في نجاح أو فشل التوجه الريادي للكلية، وتكريس وترسيخ فلسفة الريادة في الكليات المبحوثة وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة السائدة في تلك الكليات.

المحور الثالث : تقويم الدراسات السابقة:

عرضت الدراسات التي تم استعراضها الجوانب النظرية المعرفية لمواضيع الدراسة الحالية، حيث وضعت الإطار المفاهيمي والفكري لها فضلاً عن التجارب الميدانية التي قامت بها، والتي رسمت معالم التحليل للدراسة الحالية في تفسير طبيعة العلاقة بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية، كما يمكن أن نؤشر الملاحظات التالية ذات الصلة بدراستنا الحالية :

- ١- عززت تلك الدراسات الجانب النظري للدراسة الحالية وأسهمت في إثراء متغيراتها بالمفاهيم الفكرية وبما تضمنته من طروحات لعدد من الباحثين والدارسين في مجال المهارات الريادية والثقافة الريادية.
- ٢- أكدت الدراسات السابقة بأن للمهارات الريادية التي يمتلكها المدير تأثيراً كبيراً في رفع أداء الأفراد، إذ أن تطوير تلك المهارات يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.
- ٣- تؤكد الدراسات السابقة بأن للثقافة التنظيمية الريادية تأثيراً كبيراً في زيادة رغبة الفرد للعمل داخل المنظمة وبالتالي التأثير في مستويات الإنجاز لدى العاملين.

- ٤- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وذلك بالاعتماد على فقرات الاستبانة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية في تكوين وصياغة عبارات أداة الدراسة الحالية.
- ٥- قلة عدد الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية الريادية لكونه من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام مفكري الإدارة في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي.
- ٦- لم تتناول أي من الدراسات السابقة وبمحدود إطلاع الباحث دراسة الصلة بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية، وذلك ضمن إطار نظري أو ميداني يكشف عن طبيعة تلك العلاقة.
- ٧- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تحاول إيجاد الصلة بين المهارات الريادية للمديرين والثقافة التنظيمية الريادية ودور تلك المهارات في أبعاد الثقافة الريادية لدى المصارف عينة الدراسة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة بمثابة خارطة العمل لإقامة الدراسة الميدانية، والوسيلة التي يتم من خلالها رسم مسارات جمع البيانات وتحليلها وذلك على وفق الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تمت صياغة مشكلة الدراسة على افتراض نظري مؤداه أن للمهارات الريادية التي يمتلكها المسؤولون عن إدارة المنظمة وأقسامها دور في تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، لذلك نحاول اختبار هذا الافتراض كمشكلة رئيسة للدراسة في ميدان العمل ومن خلال التطبيق في عينة من مصارف محافظة دهوك. وعليه يمكن أن تتأطر المشكلة في عدة أبعاد: البعد الأول يتحدد في مستويات توافر المهارات الريادية لدى المديرين في المصارف عينة الدراسة والعاملة في محافظة دهوك فضلاً عن دور تلك المهارات في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية في المصارف المبحوثة. أما البعد الثاني: منها فيتمثل في اختبار العلاقة بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص المشكلة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما هي مستويات توافر المهارات الريادية وأبعادها لدى المديرين في المصارف عينة الدراسة في محافظة دهوك؟
- ٢- ما هي مستويات توافر أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية في المصارف عينة الدراسة في محافظة دهوك؟

- ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية لدى المديرين في المصارف عينة الدراسة؟
- ٤- هل توجد علاقة تأثيرية للمهارات الريادية في الثقافة التنظيمية الريادية لدى المديرين في المصارف عينة الدراسة؟
- ٥- هل تتباين المصارف عينة الدراسة في مستويات ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لمهارات للمديرين الريادية فيها؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في جانبين مهمين هما:

١- الأهمية الأكاديمية.

تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً في معالجتها بعض المواضيع ذات الحداثة في الدراسات الأكاديمية، خاصة أنها تجمع بين موضوعين هما المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية في محاولة لوضع التأطير النظري لكل منهما والإسهام في إثراء هذه المواضيع بما يتيسر جمعه من مصادر متنوعة ووضعها تحت عنوان الدراسة الحالية.

٢- الأهمية الميدانية.

تتجسد الأهمية على مستوى الميدان المبحوث من خلال ما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تعزيز قدرات المصارف المبحوثة لتحقيق الإنجاز المتميز على المصارف العاملة في الإقليم أو على مستوى المصارف في العراق.

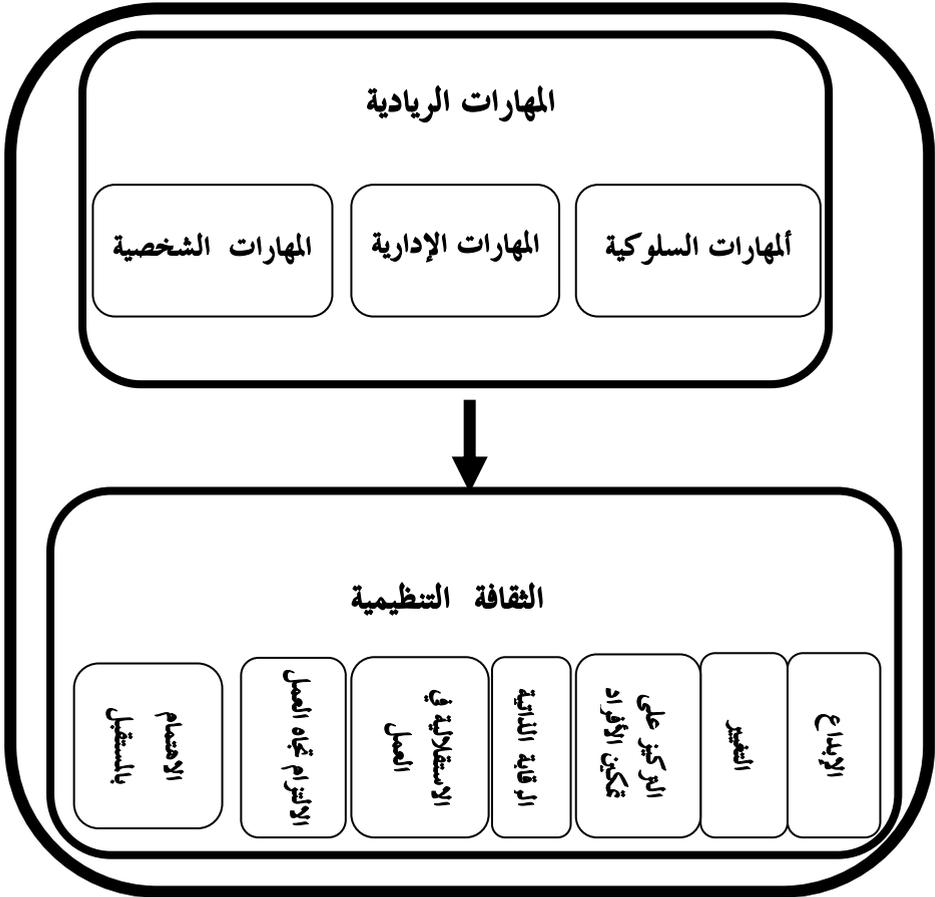
ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تقديم إطار فكري لتوضيح مفاهيم الدراسة ذات العلاقة بالمهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية، فضلاً عن تقديم إطار ميداني يهدف إلى تحقيق الآتي:
- ١- التعرف على مستويات توافر المهارات الريادية لدى المديرين في العينة المبحوثة.
 - ٢- الوقوف على مستويات الثقافة التنظيمية الريادية في المصارف المبحوثة في محافظة دهوك.
 - ٣- التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية.
 - ٤- تحديد التباين بين المصارف المبحوثة في بناء ثقافتها التنظيمية الريادية، وعلاقة ذلك بتباين مهارات المديرين في تلك المصارف.

رابعاً: أ نموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء أ نموذج يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، والتي تعطي تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي افترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة. إذ يتضمن أ نموذج الدراسة متغيرين رئيسين، الأول: يتناول المهارات الريادية ويضم ثلاثة أبعاد وهي المهارات السلوكية، والمهارات الإدارية، والمهارات الشخصية. في حين أن المتغير الثاني والذي يتمثل بالثقافة التنظيمية الريادية والذي يضم سبعة أبعاد فرعية وهي الإبداع، والتغيير، والتركيز على تمكين الأفراد، والرقابة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والالتزام تجاه العمل، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه. كما أن متغير المهارات الريادية يمثل المتغير المستقل، في حين يمثل متغير الثقافة التنظيمية الريادية المتغير المعتمد. ويشير الأ نموذج إلى العلاقات بين

المتغيرين، إذ جرى استنباط هذه العلاقات من حصيلة الجانب النظري وما تسنى للباحث الإطلاع عليه من نتائج الدراسات السابقة ويوضح الشكل (١٣) الأنموذج الافتراضي للدراسة.



الشكل (١٣)

أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة:

واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من نموذجهما وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية. ويتفرع منها:

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات السلوكية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الإدارية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الشخصية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي للمهارات الريادية التي يتمتع بها المدبرون بالمصارف المبحوثة في الثقافة التنظيمية الريادية. ويتفرع منها:

- ١- يوجد تأثير معنوي للمهارات السلوكية التي يتمتع بها المدبرون بالمصارف المبحوثة في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٢- يوجد تأثير معنوي للمهارات الإدارية التي يتمتع بها المدبرون بالمصارف المبحوثة في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٣- يوجد تأثير معنوي للمهارات الشخصية التي يتمتع بها المدبرون بالمصارف المبحوثة في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- تتباين توجهات المصارف المبحوثة في بناء ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات الريادية للمديرين فيها. ويتفرع منها:
- ١- تتباين توجهات المصارف المبحوثة في بناء ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات السلوكية للمديرين فيها.
 - ٢- تتباين توجهات المصارف المبحوثة في بناء ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات الإدارية للمديرين فيها.
 - ٣- تتباين توجهات المصارف المبحوثة في بناء ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات الشخصية للمديرين فيها.

سادساً: حدود الدراسة:

تناولت الدراسة علاقة المهارات الريادية في بناء الثقافة التنظيمية الريادية لدى عينة من المديرين في عينة من المصارف العاملة في محافظة دهوك لذلك فإن حدود الدراسة تتمثل بالآتي:

- ١- الموضوعية: وتشمل :
 - أ- المهارات الريادية والتي تمثلت أبعادها في المهارات السلوكية والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية.
 - ب- الثقافة التنظيمية الريادية والتي تمثلت أبعادها في الإبداع، والتغيير، والتركيز على تمكين الأفراد، الرقابة الذاتية، الاستقلالية، والالتزام تجاه العمل، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه.

٢- **الزمانية:** استغرقت مدة الدراسة المدة ما بين (١ / ١١ / ٢٠١٠) ولغاية أب (٣١ / ٨ / ٢٠١١) بجانبها النظري والميداني ، ووزعت استمارة الاستبانة على عينة تجريبية بدءاً من (٤ / ٦ / ٢٠١١) ولغاية (١٤ / ٦ / ٢٠١١) ثم وزعت في صيغتها النهائية بدءاً من (٢٠ / ٦ / ٢٠١١) وتم الانتهاء منها في (١١ / ٧ / ٢٠١١).

٣- **المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بعينة من المصارف العاملة في الموقع الجغرافي لمحافظة دهوك والتي بلغت (٢٢) مصرفاً بهدف الحصول على البيانات الميدانية.

المبحث الثالث

أساليب جمع البيانات وتحليلها

تنوع الأساليب التي يمكن استخدامها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها، حيث سيتم تناول هذا المبحث على وفق الفقرات الآتية:

أولاً : أساليب جمع بيانات الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد الأساليب الخاصة بكل من الإطار النظري والميداني وكما يأتي:

١- **الإطار النظري:** فيما يتعلق بالإطار النظري تم الاعتماد على ما هو متوفر من

مصادر عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية بجانب عدد من الرسائل الجامعية وعدد من الكتب وذلك بهدف إكمال متطلبات الجانب النظري للدراسة.

٢- **الإطار الميداني:** اعتمد الباحث على الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة

بالجانب الميداني، والتي تعد الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات لذا فقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، فضلاً عن إدراكها وفهمها من جانب الأفراد المبحوثين، وقد تضمنت الاستبانة في صيغتها النهائية (الملحق ٢) الأجزاء الآتية:

أ- **الجزء الأول :** يتضمن بيانات تعريفية عن المصرف والمتعلقة بـ (اسم المصرف - وسنة التأسيس).

ب- الجزء الثاني: المعلومات العامة. والتي تتضمن معلومات خاصة بالأفراد المبحوثين وهي (الجنس - العمر - التحصيل الدراسي - المنصب الوظيفي - مدة الخدمة في المنصب الحالي).

ت- الجزء الثالث: والذي ركز على المقاييس الخاصة بمتطلبات المهارات الريادية، إذ تم تقسيم هذه المتطلبات إلى ثلاثة أقسام رئيسة تضمن القسم الأول منها العبارات الخاصة بقياس المهارات السلوكية وشملت العبارات (١ - ١٠)، أما القسم الثاني من هذا الجزء فقد شمل المقاييس الخاصة بالمهارات الإدارية، وشملت العبارات (١١ - ١٩)، وشمل القسم الثالث المقاييس الخاصة بالمهارات الشخصية، والتي تمثلت بالعبارات (٢٠ - ٢٩).

ث- الجزء الرابع: ضم هذا الجزء المقاييس الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، وضمت الإبداع ومثلت بالعبارات (٣٠ - ٣٦)، والتغيير مثلت بالعبارات (٣٧ - ٤٣)، والتزكيز على تمكين العاملين شملت العبارات (٤٤ - ٥٠)، والرقابة الذاتية مثلت بالعبارات (٥١ - ٥٦)، والاستقلالية في العمل مثلت بالعبارات (٥٧ - ٦٣)، وحدد الالتزام تجاه العمل بالعبارات (٦٤ - ٦٩)، أما الاهتمام بالمستقبل والتزكيز عليه فإنها تمثلت بالعبارات (٧٠ - ٧٦).

واستخدمت الدراسة الحالية مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) بأوزان القياس والتي تدرج من (٥) إلى (١) على التوالي ويوضح الجدول (٦) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، والمصادر التي تم اعتمادها عند تصميم الاستبانة.

الجدول (٦)

متغيرات استمارة الاستبانة

الجزء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصادر
الأول	المعلومات العامة	معلومات تعريفية بالمستجيب	٥	٥	الزيارات الميدانية للمصارف المبحوثة
الثاني	المهارات الريادية	- المهارات السلوكية	١٠	٢٩	(Hitt, et al., 2002), (Covin & Slevin, 2002), (Ireland, et al., 2003), (Vipin, et al., 2004), (Hill, 2005), (Dess, et al., 2007).
		- المهارات الإدارية	٩		
		- المهارات الشخصية	١٠		
الثالث	الثقافة التنظيمية الريادية	- الإبداع.	٧	٤٧	(Ehington,1988) ;(Cornwall& Perlman, 1990) ; (Stephenson & Jarill , 1990) ; (Timmon,1999) ; (Pizarro et al.,2009) ;(Morris & kuratko,2002) ; (Fox,2005).
		- التغيير.	٧		
		- التركيز على تمكين العاملين.	٧		
		- الرقابة الذاتية.	٦		
		- الاستقلالية في العمل.	٧		
		- الالتزام تجاه العمل.	٦		
		- الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه.	٧		

الجدول : من إعداد الباحث

ثانياً: اختبارات الاستبانة:

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث بإخضاع الاستبانة إلى عدد من الاختبارات قبل توزيعها وتمثلت بما يأتي:

١- الاختبارات قبل توزيع استبانة الاستبانة: وشملت الاختبارات الآتية:

أ- قياس الصدق الظاهري: لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد اختبر الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها وذلك لعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية وعلم النفس، وكما مشار إليه في الملحق (١)، وللتأكد من صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من النواحي العلمية والعملية، وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات تم الأخذ بها وتعديل الاستبانة على ضوءها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي الأكتريية من اأحكمن فف فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها.

ب- قياس الشمولية: قيست شمولية استبانة الاستبانة من خلال طرح عدد من الأسئلة على السادة اأحكمن عن شمولية الاستبانة، وفف ضوء الأسئلة المأارة تم إضافة عدد من الفقرات وحذف عدد من العناصر، وتصحيح أو استبدال عدد من العبارات بأخرى أكثر ملاءمة.

ت- قياس الثبات: تم استخدام معامل الثبات (Reliability Coefficient) وبطريقة (كرونباخ الفا) لكونه الأسلوب المناسب للعبارات الوصفية والموضوعية بهدف التعرف على ثبات الاستبانة، والوقوف على دقة إجابات أفراد عينة الدراسة حيث وزعت الاستبانة بشكل تجريبي على (٢٥) من المديرين فف (٥) مصارف، وتم حصر (٢٣) منها صالحة لإجراء هذا الاختبار. إذ يعنى الثبات استقرار المقياس وعدم تناقض

عباراته ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وتعد قيم معامل (كرونباخ الفا) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو تزيد قليلاً عن (٠.٦٠) وعلى وجه التحديد في البحوث الإدارية، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

- قياس الثبات على المستوى الكلي لعبارات الاستبانة مجمعة : حيث يوضح الجدول (٧) أن قيمة معامل (كرونباخ الفا) تساوي (٠.٩٧٤٥) على المستوى الإجمالي للمتغيرات (المهارات الريادية ، الثقافة الريادية) وهي قيمة مرتفعة وموجبة تم حسابها على مجموع عبارات الاستبانة والبالغة (٧٦) عبارة، مما يؤكد الثبات المطلوب لأداة الدراسة وبمستويات عالية.

الجدول (٧)

معامل الثبات على المستوى الكلي لعبارات الاستبانة

المتغير	عدد الأبعاد	قيمة معامل الثبات
كافة عبارات الاستبانة	٧٦	٠.٩٧٤٥

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

- قياس الثبات على مستوى عبارات كل متغير: إذ يوضح الجدول (٨) قيمة معامل الثبات لعبارات كل متغير على حده، وقد تبين من بيانات الجدول المذكور أن تلك القيم عالية لكل متغير، مما يؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات الدراسة.

الجدول (٨)

معاملات الثبات على مستوى عبارات كل متغير

المتغير	عدد الأبعاد	قيمة معامل الثبات
المهارات الريادية	٢٩	٠.٩٥٥٦
الثقافة التنظيمية الريادية	٤٧	٠.٩٦٣١

المصدر : إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

- قياس الثبات على مستوى عبارات أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة: إذ يبين الجدول (٩) قيمة (كرونباخ الفا) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة والتي تمثل المتغيرات الفرعية للمهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية وقد يتبين ارتفاع مستويات معامل الثبات لعبارات تلك الأبعاد والتي انحصرت بين أعلى قيمة ومقدارها (٠.٩١٩٩) لمتغير المهارات الريادية وأقل قيمة ومقدارها (٠.٨٠٩٢) لمتغير المهارات الشخصية. وبدورها فإن هذه النتائج تشير إلى الثبات المطلوب لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية.

الجدول (٩)

معامل الثبات على مستوى عبارات أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الأبعاد	قيمة معامل الثبات
المهارات الريادية		
المهارات السلوكية	١٠	٠.٩٠٤٧
المهارات الإدارية	٩	٠.٩١٩٩
المهارات الشخصية	١٠	٠.٨٠٩٢
الثقافة التنظيمية الريادية		
الإبداع	٧	٠.٨٨٤٨
التغيير	٧	٠.٨٤١٤
التركيز على تمكين العاملين	٧	٠.٨٢٢٩
الرقابة الذاتية	٦	٠.٨٧٠٩
الاستقلالية في العمل	٧	٠.٨٥٦٩
الالتزام تجاه العمل	٦	٠.٨٩٧١
الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه	٧	٠.٨٨٨٤

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

٢- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة: شملت الاختبارات الآتية:

- أ- الحيادية: تبني الباحث مسألة على قدر من الأهمية ألا وهي عدم التدخل في إجابات الباحثين وإعطاؤهم الوقت والحرية الكافية للإجابة من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية.

ب- الاتساق الداخلي: لغرض التحقق من صدق محتوى الاستبانة فقد تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات التي تمثل أبعاد متغيرات الدراسة، إذ تشير قيم الارتباط الموجبة مدى مصداقية تعبير تلك العبارات للأبعاد الرئيسية، وكانت النتائج على النحو الموضح في الملحق (٣) والجداول من (١ - ١٠)، إذ تعكس هذه النتائج وجود مستوى جيد من الارتباطات المعنوية وعند مستوى معنوية (0.01) وعلى النحو الذي يعكس توفر عنصر الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات.

ثالثاً: أساليب تحليل بيانات الدراسة:

تم اعتماد البرمجية الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) وبالنسخة (SPSS V. 17) لإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من اجل اختبار فرضيات الدراسة والتثبت من صحتها و إيجاد العلاقات بين متغيراتها و ذلك من خلال المقاييس الآتية:

- ١- تم استخدام المقاييس الوصفية والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري من اجل وصف آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية.
- ٢- استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Person) للتعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (المهارات الريادية) والمتغير المعتمد (الثقافة التنظيمية الريادية). وكذلك تم استخدام معامل الارتباط المتعدد للتعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المهارات الريادية وبين أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية كافة.

- ٣- تم اعتماد معامل الانحدار البسيط للتعرف على علاقة التأثير لمتغير المهارات الريادية في متغير الثقافة التنظيمية الريادية. وكذلك للتوصل إلى العلاقة التأثيرية لكل عنصر من عناصر المهارات الريادية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٤- اعتماد المختبر الإحصائي (t) للكشف عن مستويات التباين في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية تبعاً للتباين في مستويات المهارات الريادية لدى المديرين في المصارف المبحوثة.

المبحث الرابع

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

تمت هيكلة هذا المبحث في محورين بهدف التعرف على توصيف مجتمع الدراسة وعرض خصائص العينة وفئاتها والتعرف على المقاييس المستخدمة فيها وكما يأتي:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة: تمثل المصارف المتواجدة في محافظة دهوك والبالغه (٣٨) مصرفاً مجتمع الدراسة الحالية منها (٢٣) مصرفاً حكومياً و (١٥) مصرفاً أهلياً، حيث تم انتخاب عينة من (٢٢) مصرفاً من بين تلك المصارف والتي مثلت نسبة (٥٧.٩ ٪) من مجموع المصارف المتواجدة في المحافظة، إذ تم انتخاب (١٣) مصرفاً حكومياً و (٩) مصارف أهلية لتشكّل عينة الدراسة من اجل الاختبار الميداني لأنموذج الدراسة وفرضياتها.

أما فيما يتعلق بالأفراد الباحثين في العينة المختارة فقد تمثلت بمديري المصارف ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في المصارف عينة الدراسة، وكانت مبررات الاختبار للعينة هي:

- ١- اختلاف مراحل النمو والتطور بين المصارف عينة الدراسة مما يترتب عليه نوع من التباين في أساليبيهما الإدارية مما قد يسهم في الكشف عن حالة التباين بينهم في امتلاكهم للمهارات الريادية وتوجهاتهم نحو بناء الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٢- التعرف على الدور الذي يؤديه أولئك المديرون في بناء ثقافة المصرف الريادية ومن خلال ما يمتلكون من مهارات ريادية.

٣- تعد المصارف من أكثر المنظمات التي تعتمد الأساليب الحديثة في أداء عملياتها في الحفاظة، فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المصارف الحكومية والأهلية في تقديم خدماتها واستقطاب الزبائن.

ثانياً: وصف عينة الدراسة: تم انتخاب (٢٢) مصرفاً من المصارف المتواجدة في محافظة دهوك لتكون عينة الدراسة الحالية، حيث يوضح الجدول (١٠) بعض البيانات الخاصة بوصف تلك العينة.

الجدول (١٠)

وصف المصارف عينة الدراسة

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الأقسام	عدد العاملين
١-	الرافدين / دهوك	١٩٧١	٧	١٤٦
٢-	الرشيد / رزكاري	١٩٧١	٨	٤٦
٣-	الرافدين / سرسنگ	١٩٧٣	٤	٤٥
٤-	الرشيد / زاخو	١٩٧٥	٩	٦١
٥-	الرشيد / خبات	١٩٨٤	٥	٩٢
٦-	بغداد فرع دهوك	١٩٩٢	٢	١٤
٧-	الوركاء للاستثمار والتمويل / دهوك	١٩٩٩	٤	١٢
٨-	اميرالد بنك / دهوك	٢٠٠١	٥	١٨
٩-	الرشيد / شيلادزي	٢٠٠٤	٨	٩٥
١٠-	الشمال للتمويل والاستثمار / دهوك	٢٠٠٤	٣	٢١
١١-	الرافدين / باتيفا	٢٠٠٥	٥	٢٧
١٢-	الرشيد / سميل	٢٠٠٥	٥	٧٢

١٠٣	٤	٢٠٠٥	الرشيد/ شيخان	-١٣
٤٢	٧	٢٠٠٧	الرافدين / بيزس	-١٤
٤٨	٩	٢٠٠٧	كردستان الدولي / دهوك	-١٥
٢٤	٥	٢٠٠٨	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار/ زاخو	-١٦
٧٥	٦	٢٠٠٨	الرشيد / كاره	-١٧
١٧	٥	٢٠٠٩	مصرف البلاد الإسلامي / زاخو	-١٨
١٠	٤	٢٠٠٩	الاقتصاد للاستثمار والتمويل/ زاخو	-١٩
٧٣	٦	٢٠٠٩	الرافدين / خابير	-٢٠
٤٨	٤	٢٠٠٩	الرشيد / مالنا	-٢١
٨	٣	٢٠٠٩	الموصل للتنمية والاستثمار / دهوك	-٢٢

المصدر: إعداد الباحث

أما على صعيد أفراد العينة فقد تم اختيار الأفراد كافة الذين يشغلون منصباً إدارياً في المصارف المبحوثة بدءاً من مدير المصرف ، ومعاونه، ورؤساء الأقسام حيث وزعت (١٦٢) استمارة استبانة على أفراد العينة ، وتمت عملية فرز الاستثمارات للتعرف على الاستثمارات الصالحة واستبعاد الاستثمارات غير الصالحة حيث يوضح الجدول (١١) عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة والصالحة لكل مصارف من المصارف المبحوثة، إذ بلغت نسبة الإعادة الكلية للاستثمارات (٨٧.٦٪) في حين كانت نسبة الاستثمارات الصالحة منها (٩٢.٩٪).

الجدول (١١)

إحصائية التوزيع وإعادة لاستمارة الاستبانة

ت	اسم المصرف	الاستثمارات			
		الموزعة	المعادة		الصاحبة
			عدد	نسبة	عدد
١-	الرافدين / دهوك	٩	٨	٨	١٠٠
٢-	الرشيد / رزكري	١٠	٩	٧	٧٧
٣-	الرافدين / سرسك	٦	٦	٥	٨٣
٤-	الرشيد / زاخو	١١	٩	٩	١٠٠
٥-	الرشيد / خبات	٧	٦	٦	١٠٠
٦-	بغداد فرع دهوك	٤	٤	٣	٧٥
٧-	الوركاء للاستثمار والتمويل / دهوك	٦	٥	٥	١٠٠
٨-	اميرالد بنك / دهوك	٧	٦	٦	١٠٠
٩-	الرشيد / شيلادزي	١٠	٨	٨	١٠٠
١٠-	الشمال للتمويل والاستثمار / دهوك	٥	٥	٥	١٠٠
١١-	الرافدين / باتيفا	٧	٦	٦	١٠٠
١٢-	الرشيد / سميل	٧	٦	٦	١٠٠
١٣-	الرشيد/ شيخان	٦	٦	٦	١٠٠
١٤-	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار/ زاخو	٧	٧	٦	٨٥
١٥-	الرافدين / بيرس	٩	٧	٤	٥٧
١٦-	كردستان الدولي / دهوك	١١	٨	٨	١٠٠
١٧-	الرشيد / كاره	٨	٧	٧	١٠٠
١٨-	مصرف البلاد الاسلامي/ زاخو	٧	٧	٥	٧١

١٠٠	6	%١٠٠	6	٦	الاقتصاد للاستثمار و التمويل / زاخو	-١٩
١٠٠	7	%٠.٨٧	7	٨	الرافدين / خابير	-٢٠
١٠٠	5	%٠.٨٣	5	٦	الرشيد / مالتا	-٢١
١٠٠	4	%٠.٨٠	4	٥	الموصل للتنمية والاستثمار / دهوك	-٢٢
	١٣٢		١٤٢	١٦٢	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

ثالثاً: وصف الأفراد الباحثين: يمكن وصف السمات الجوهرية للأفراد الباحثين من

خلال تحليل البيانات الميدانية وذلك حسب الفقرات الآتية:

١ - **سمة الجنس:** تشير بيانات الجدول (١٢) إلى أن الذكور يشكلون أغلبية عينة الدراسة ، إذ بلغت نسبتهم (٦١.٤٪) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٨.٦٪) من العينة.

٢- **سمة العمر:** تشير بيانات الجدول (١٢) إلى أن أغلبية عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن فئة (اقل من ٣٠ سنة) أي ما يشكل نسبة (٤٣.٢٪) ، يليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠ و اقل من ٤٠ سنة) وتشكل ما نسبته (٢٨.٨٪) ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (٥٠ سنة وأكثر) فقد بلغت نسبتهم (٢٢.٧٪) ، أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠ و اقل من ٥٠) ما نسبة (٥.٣٪).

٣- **سمة التحصيل الدراسي:** يتضح من الجدول (١٢) أن غالبية الأفراد هم من حملة شهادة البكالوريوس ، إذ بلغت نسبتهم (٥٥.٣%) ويليهم حملة شهادة الدبلوم الفني إذ بلغت نسبتهم (٢٢.٧٪) من المجموع الكلي لأفراد العينة ، في حين أن نسبة

حملة الإعدادية فأقل بلغت (20.5%) من مجموع أفراد العينة ، أما الفئة الأقل فهم من حملة شهادة الدبلوم العالي ويمثلون (1.5%).

٤ - سمة المنصب الوظيفي: يتبين من معطيات الجدول (١٢) أن نسبة مديري المصارف في العينة بلغت (١٦.٦٦٧ %)، في حين أن نسبة معاوني المديرين بلغت (١٦.٦٦٧ %) ، بينما كانت نسبة رؤساء الأقسام (٦٦.٦٦٧ %) من العينة.

٥ - سمة الخدمة في المنصب الحالي : تشير النتائج في الجدول (١٢) أن غالبية أفراد العينة هم من الذين لهم خدمة وظيفية في مناصبهم تتراوح ما بين (١ اقل من ١٠ سنة)، إذ بلغت نسبتهم (٧٩.٥ %)، في حين أن نسبة من كانت خدماتهم الوظيفية (٣٠ سنة وأكثر) في المرتبة الثانية وبلغت (9.1%) ، أما الذين تتراوح نسبة خدمتهم ما بين (١٠ و اقل من ٢٠ سنة) فان نسبتهم تمثل (8.3 %) من أفراد العينة ، وشكل الأفراد الذين خدمتهم تتراوح ما بين (٢٠ و اقل من ٣٠ سنة) النسبة الأقل وتمثل (٣.٠%) من أفراد العينة.

الجدول (١٢)

السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	السمات الديموغرافية	الفئة	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكر	٨١	٦١.٤
		أنثى	٥١	٣٨.٦
		المجموع	١٣٢	١٠٠
٢	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٧	٤٣.٢
		٣٠ أقل من ٤٠ سنة	٣٨	٢٨.٨
		٤٠ أقل من ٥٠ سنة	٧	٥.٣
		٥٠ سنة فأكثر	٣٠	٢٢.٧
		المجموع	١٣٢	١٠٠
٣	التحصيل الدراسي	دبلوم عالي	٢	١.٥
		بكالوريوس	٧٣	٥٥.٣
		دبلوم فني	٣٠	٢٢.٧
		إعدادية فأقل	٢٧	٢٠.٥
		المجموع	١٣٢	١٠٠
٤	المنصب الوظيفي	مدير المصرف	٢٢	١٦.٦٦٧
		معاون المدير	٢٢	١٦.٦٦٧
		رئيس قسم	٨٨	٦٦.٦٦٧
		المجموع	١٣٢	١٠٠
٥	مدة الخدمة في المنصب الحالي	١ أقل من ١٠	١٠٥	79.5
		١٠ أقل من ٢٠ سنة	١١	8.3
		٢٠ أقل من ٣٠ سنة	٤	3.0
		٣٠ سنة فأكثر	١٢	9.1
		المجموع	١٣٢	100

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS)

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري، فقد تم تخصيص هذا الفصل لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها والتحقق من مدى سريان النموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لها، إذ تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة.

المحور الأول: وصف أبعاد متغير المهارات الريادية.

المحور الثاني: وصف أبعاد متغير الثقافة التنظيمية الريادية.

المبحث الثاني: تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

المحور الأول: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المحور الثاني: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

المحور الثالث: تحليل علاقات التباين بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الاستنتاجات.

المحور الثاني: التوصيات.

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وذلك عبر تحليل البيانات المتعلقة بها والذي تم فيه استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: وصف أبعاد متغير المهارات الريادية:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد المهارات الريادية وبحسب النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي وكما يلي:

أولاً: وصف بُعد المهارات السلوكية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي للمصارف المبحوثة حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X10-X1) تميل باتجاه الاتفاق على توافر المهارات السلوكية لديهم وبنسبة (81.27%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.607)، في حين بلغت نسبة محايد (12.05%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (6.68%).

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد فقد بلغ المؤشر (X4) أعلى قيمة بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.846) أي يبين حرص المديرين في المصارف عينة الدراسة على إيجاد قنوات اتصال متفاعلة مع العاملين لضمان سير العمل بروحية الفريق الواحد. أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X5) إذ بلغ الوسط

الحسابي له (٣.٩٢) وبانحراف معياري (٠.٩٠٥) والتي تبين قدرة المديرين في المصارف
عينة الدراسة على التحدي للأنشطة الصعبة والتي تسهم في تطوير الخدمات المصرفية
المقدمة للزبائن.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر المهارات السلوكية لدى عينة الدراسة
من حيث التكيف مع سلوكيات العاملين والثقة بالعاملين والسعي لإنشاء علاقات إنسانية
مع الأفراد كافة ونشر قيم التفاعل الايجابي بين العاملين كافة في المصرف.

الجدول (١٣)
وصف بُعد المهارات السلوكية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٧٩٢	٤.٠٨	-	-	6.1	٨	9.1	١٢	55.3	٧٣	29.5	٣٩	X1	المهارات السلوكية
٠.٧٦٩	٤.٠٦	0.8	١	3.8	٥	10.6	١٤	58.3	٧٧	26.5	٣٥	X2	
٠.٩٢٩	٤.١٥	1.5	٢	6.1	٨	9.1	١٢	42.4	٥٦	40.9	٥٤	X3	
٠.٨٤٦	٤.١٦	-	-	6.8	٩	8.3	١١	47.0	٦٢	٣٧.٩	٥٠	X4	
٠.٩٠٥	٣.٩٢	0.8	١	6.8	٩	19.7	٢٦	44.7	٥٩	28.0	٣٧	X5	
٠.٧٧٧	٤.٠١	-	-	4.5	٦	15.9	٢١	53.8	٧١	25.8	٣٤	X6	
٠.٧٨٦	٤.٠٩	-	-	4.5	٦	12.9	١٧	51.5	٦٨	31.1	٤١	X7	
٠.٩٣٥	٤.٠٥	0.8	١	8.3	١١	11.4	١٥	43.9	٥٨	35.6	٤٧	X8	
٠.٨٦٩	٤.٠١	0.8	١	6.1	٨	14.4	١٩	49.2	٦٥	29.5	٣٩	X9	
٠.٨٩٩	٤.٠٣	-	-	9.1	١٢	9.1	١٢	53.8	٧١	28.0	٣٧	X10	
0.607	4.05	٠.٤٧		٦.٢١		١٢.٠٥		٤٩.٩٩		٣١.٢٨		المعدل	
				٪٦.٦٨		٪١٢.٠٥		٪٨١.٢٧				المجموع	

المصدر : إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

ثانياً: وصف بُعد المهارات الإدارية:

تشير معطيات الجدول (١٤) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين تجاه العبارات (X11-X19) والتي مثلت المهارات الإدارية، إذ تشير النسب وعلى المستوى الكلي للعينة إلى أن (٧٦.٣٧ %) من الأفراد الباحثين متفقون على توافر هذه المهارات لديهم، مقابل (7.59 %) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (15.9 %) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك وجاء ذلك بوسط حسابي (3.967) وانحراف معياري (0.642)، وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق عالية مع مؤشرات هذا البعد.

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد فقد بلغ المؤشر (X14) أعلى تلك المؤشرات وبوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٨٦٠) مما يبين حرص المديرين في المصارف عينة الدراسة على البحث عن الفرص التي تسهم في تطوير وتميز المصرف على المصارف الأخرى، وكان أقل المؤشرات على المستوى الجزئي لكل مؤشر ممثلة بالمؤشر (X17) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (1.007)، مما يدل على أن المديرين في العينة بحاجة إلى تطوير مستويات المعرفة لديهم للتفوق والمنافسة في مواجهة المديرين في المصارف الأخرى.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر المهارات الإدارية لدى عينة الدراسة من حيث قدرة المديرين على إنجاز مهام متنوعة وامتلاك الخبرة اللازمة للتكيف مع البيئة الخارجية للمصرف واعتماد المبادرة في أداء الأعمال واعتماد أساليب تنظيم العمل من أجل تحقيق الريادة.

الجدول (١٤)
وصف بُعد المهارات الإدارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٨٦٠	٤.٠١	-	-	٩.١	١٢	٩.١	١٢	٥٣.٨	٧١	٢٨.٠	٣٧	X11	المهارات الإدارية
٠.٨٣٣	٣.٨٧	٠.٨	١	٦.١	٨	١٨.٩	٢٥	٥٣.٨	٧١	٢٠.٥	٢٧	X12	
٠.٩٠٣	٤.٠٢	٠.٨	١	٧.٦	١٠	١٢.١	١٦	٤٧.٧	٦٣	٣١.٨	٤٢	X13	
٠.٨٦٠	٤.١٥	-	-	٥.٣	٧	١٤.٤	١٩	٤٠.٢	٥٣	٤٠.٢	٥٣	X14	
٠.٨٦٥	٤.٠٢	٠.٨	١	٤.٥	٦	١٨.٢	٢٤	٤٥.٥	٦٠	٣١.١	٤١	X15	
٠.٩٥٥	٣.٨٦	٠.٨	١	٩.٨	١٣	١٨.٩	٢٥	٤٣.٢	٥٧	٢٧.٣	٣٦	X16	
١.٠٠٧	٣.٨٠	٢.٣	٣	١٠.٦	١٤	١٦.٧	٢٢	٤٥.٥	٦٠	٢٥.٠	٣٣	X17	
٠.٨٦٤	٤.٠٥	٢.٣	٣	١.٥	٢	١٥.٩	٢١	٥٠.٨	٦٧	٢٨.٨	٣٨	X18	
٠.٩٠٥	٣.٩٢	٢.٣	٣	٣.٨	٥	١٨.٩	٢٥	٥٠.٠	٦٦	٢٤.٢	٣٢	X19	
0.642	3.967	١.١٢		٦.٤٧		١٥.٩		٤٧.٨٣		٢٨.٥٤		المعدل	
		%٧.٥٩		%١٥.٩		%٧٦.٣٧						المجموع	

المصدر : إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

ثالثاً: وصف بُعد المهارات الشخصية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (15) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة حول بُعد المهارات الشخصية من خلال مؤشرات (X29-X20) إذ تبين أنها تميل باتجاه الاتفاق على توافر المهارات الشخصية وبمستويات جيدة وبنسبة (77.58%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري قيمته (0.618)، في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة (15.31%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت نسبة (7.12%)، أي أن هناك نسبة اتفاق جيدة على أغلب مؤشرات المهارات الشخصية.

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى مؤشرات هذا البعد ممثلة بالمؤشر (X20) وبنسبة اتفاق بلغت (86.3%) وبوسط حسابي بلغ (4.24) أي أن المديرين في المصارف عينة الدراسة يتعلمون من القرارات والأخطاء والتجارب لمعالجة مشاكل العمل المصرفي، بينما كانت أدنى مؤشرات هذا البعد للمؤشر (X22) وبنسبة اتفاق بلغت (66.7%) وبوسط حسابي بلغ (3.74)، مما يعني أن عينة الدراسة بحاجة إلى زيادة قدرتها في السيطرة على عوامل الإرهاق والضغط النفسية في متابعة تنفيذ أنشطة العمل داخل المصرف وخارجه.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر المهارات الشخصية لدى عينة الدراسة من حيث اعتماد أسلوب اللقاء المباشر مع العاملين، والقدرة على إقناع العاملين بالعمل خارج ساعات الدوام الرسمي، وامتلاك الثقة بالنفس والإصرار على تجاوز الفشل، وامتلاكه لصورة واضحة عن رؤية المصرف وإيصالها إلى العاملين كافة.

الجدول (١٥)
وصف بُعد المهارات الشخصية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٠.٨٠٢	٤.٢٤	-	-	٤.٥	٦	٩.١	١٢	٤٣.٩	٥٨	٤٢.٤	٥٦	X20	المهارات الشخصية	
٠.٩٤٤	٤.٠٤	٣.٨	٥	٢.٣	٣	١٢.٩	١٧	٤٨.٥	٦٤	٣٢.٦	٤٣	X21		
٠.٨٣٥	٣.٧٤	٠.٨	١	٦.٨	٩	٢٥.٨	٣٤	٥٠.٨	٦٧	١٥.٩	٢١	X22		
٠.٩٢٠	٤.٠٤	٢.٣	٣	٤.٥	٦	١٢.٩	١٧	٤٧.٧	٦٣	٣٢.٦	٤٣	X23		
٠.٩٩٣	٣.٧٧	٣.٠	٤	٩.١	١٢	١٧.٤	٢٣	٤٨.٥	٦٤	٢٢.٠	٢٩	X24		
٠.٨٥٣	٣.٩٢	١.٥	٢	٦.١	٨	١٢.٩	١٧	٥٧.٦	٧٦	٢٢.٠	٢٩	X25		
٠.٨٣٢	٤.٠٥	-	-	٦.١	٨	١٣.٦	١٨	٤٩.٢	٦٥	٣١.١	٤١	X26		
٠.٧٩٠	٤.٢٣	-	-	٣.٨	٥	١٠.٦	١٤	٤٣.٩	٥٨	٤١.٧	٥٥	X27		
٠.٩٦٩	٣.٩١	٣.٠	٤	٤.٥	٦	١٩.٧	٢٦	٤٣.٩	٥٨	٢٨.٨	٣٨	X28		
٠.٩٢٠	٣.٨٣	٢.٣	٣	٦.٨	٩	١٨.٢	٢٤	٥١.٥	٦٨	٢١.٢	٢٨	X29		
٠.٦١٨	٣.٩٧	١.٦٧		٥.٤٥		١٥.٣١		٤٨.٥٥		٢٩.٠٣		المعدل		
		%٧.١٢				%١٥.٣١				%٧٧.٥٨				المجموع

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

وتبين النتائج السابقة أن الأهمية الترتيبية لمتغيرات المهارات الريادية على وفق آراء الأفراد المبحوثين في المصارف عينة الدراسة جاءت كما في الجدول (١٦) والذي يشير إلى أن اهتمام المديرين في المصارف المبحوثة يتركز بالدرجة الأولى على المهارات السلوكية إذ بلغ وسطها الحسابي (٤.٠٥٠)، في حين جاءت المهارات الشخصية في الأهمية الثانية وبوسط حسابي (٣.٩٧٠)، أما الأهمية الترتيبية للمهارات الإدارية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (٣.٩٦٧).

الجدول (١٦)

الأهمية الترتيبية لمتغير المهارات الريادية

ت	متغيرات المهارات الريادية	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق
١.	المهارات السلوكية	٤.٠٥٠	٨١.٢٧
٢.	المهارات الشخصية	٣.٩٧٠	٧٧.٥٨
٣.	المهارات الإدارية	٣.٩٦٧	٧٦.٣٧

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

المحور الثاني: وصف أبعاد متغير الثقافة التنظيمية الريادية:

يتناول هذا المحور وصفاً لمؤشرات أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية والمعتمد في أنموذج

الدراسة، وفيما يأتي وصف لأبعاد هذا المتغير:

أولاً: وصف بُعد الإبداع:

تشير النتائج الواردة في الجدول (17) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي

لعينة الدراسة حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y1 - Y7) تميل باتجاه الاتفاق على

وجود قيم الإبداع وبمستويات جيدة ونسبة بلغت (٧٦.٣٧ %) من تلك الإجابات،

وبوسط حسابي مقداره (3.976) وانحراف معياري مقداره (0.765)، في حين بلغت

نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (8.98%).

وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لكل مؤشر كانت على المؤشر (Y1)

ونسبة اتفاق بلغت (87.1 %) ، وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.830)

، مما يدل على حرص أفراد عينة الدراسة على تشجيع العاملين لاستخدام الأساليب الجديدة في إنجاز مهامهم.

في حين كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البعد ضمن المؤشر (Y5) ونسبة (64.4%) ، وبوسط حسابي بلغ (3.70)، وبانحراف معياري بلغ (1.152)، مما يدل على وجود مستويات متوسطة من الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل المديرين في المصارف عينة الدراسة للعاملين وذلك للبحث عن مجالات جديدة لتطوير العمل المصرفي.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر بُعد الإبداع لدى عينة الدراسة من حيث امتلاك القدرة على توجيه مهارات العاملين من أجل الإبداع في العمل المصرفي، وتوفير بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على تقديم وتنفيذ الأفكار الجديدة، وتوفير البرامج التدريبية التي تطور مهارات التجديد لدى العاملين.

الجدول (١٧)
وصف بُعد الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٠.٨٣٠	٤.٢٤	-	-	٦.١	٨	٦.٨	٩	٤٣.٩	٥٨	٤٣.٢	٥٧	Y1	الإبداع	
٠.٧٣٣	٤.٠٧	-	-	٣.٠	٤	١٤.٤	١٩	٥٥.٣	٧٣	٢٧.٣	٣٦	Y2		
٠.٨٨٨	٤.٠٨	-	-	٦.١	٨	١٧.٤	٢٣	٣٩.٤	٥٢	٣٧.١	٤٩	Y3		
١.٠٢١	٣.٨٩	٣.٠	٤	٩.١	١٢	١٢.١	١٦	٤٧.٠	٦٢	٢٨.٨	٣٨	Y4		
١.١٥٢	٣.٧٠	٦.١	٨	٩.٨	١٣	١٩.٧	٢٦	٣٧.١	٤٩	٢٧.٣	٣٦	Y5		
٠.٩٢٥	٣.٩٨	١.٥	٢	٧.٦	١٠	١١.٤	١٥	٥٠.٠	٦٦	٢٩.٥	٣٩	Y6		
١.٠٢٢	٣.٨٧	٢.٣	٣	٨.٣	١١	٢٠.٥	٢٧	٣٧.٩	٥٠	٣١.١	٤١	Y7		
٠.٧٦٥	٣.٩٧٦	١.٨٤		٧.١٤		١٤.٦١		٤٤.٣٧		٣٢.٠		المعدل		
		%٨.٩٨				%١٤.٦١				%٧٦.٣٧				المجموع

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

ثانياً: وصف بُعد التغيير:

تشير معطيات الجدول (١٨) إلى نتائج تحليل التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة تجاه العبارات (Y14 - Y8) الخاصة ببُعد التغيير، ويميل المؤشر الكلي لهذا البُعد باتجاه الاتفاق على توافر بُعد التغيير كأحد القيم الثقافية الريادية التي تنتهجها عينة الدراسة عند أدائها للأنشطة في المصرف، إذ تشير النتائج إلى أن ما نسبته (٧٤.٩١ %) من الأفراد المبحوثين متفقون على ما جاء في مضمون العبارات مقابل (٦.٦١ %) غير متفقين مع عبارات هذا البُعد، و(18.5%) من العينة لم تحدد رأيها تجاه هذا البُعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٩٠٤) وانحراف معياري (٠.٦١٦).

وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي للمؤشرات على المؤشر (Y8) وبلغت نسبة الاتفاق عليه (٨٤.١ ٪) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.809)، مما يدل على قيام أفراد عينة الدراسة بمساعدة العاملين الجدد على تطبيق قيم ثقافية تتلاءم مع قيم المصرف.

في حين برز انخفاض نسبة الاتفاق في هذا البعد وعلى وجه الخصوص في المؤشر (Y10) قياساً بالمؤشرات الأخرى لهذا البعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٦.٧ ٪)، وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.883). ويعني الحاجة إلى تطوير مستويات التركيز على مساعد العاملين في التخلي عن القيم التي لا تتلاءم مع التوجه نحو خدمة الزبون. وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر بُعد التغيير لدى عينة الدراسة من حيث الاستجابة العالية والمرونة لتغيير القيم الثقافية لتتوافق مع قيم المصرف، والسعي إلى اندماج ثقافة العاملين مع ثقافة المصرف.

الجدول (١٨)

وصف بُعد التغيير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٨٠٩	٤.١٦	٠.٨	١	٣.٠	٤	١٢.١	١٦	٤٧.٧	٦٣	٣٦.٤	٤٨	Y8	التغيير
٠.٨٦٣	٣.٨٢	١.٥	٢	٦.٨	٩	١٨.٢	٢٤	٥٥.٣	٧٣	١٨.٢	٢٤	Y9	
٠.٨٨٣	٣.٧٣	١.٥	٢	٧.٦	١٠	٢٤.٢	٣٢	٥٠.٠	٦٦	١٦.٧	٢٢	Y10	
٠.٨٣٣	٣.٩٦	٠.٨	١	٤.٥	٦	١٨.٢	٢٤	٥٠.٨	٦٧	٢٥.٨	٣٤	Y11	
٠.٨٦٤	٣.٧٣	٠.٨	١	٩.١	١٢	٢٢.٠	٢٩	٥٢.٣	٦٩	١٥.٩	٢١	Y12	
٠.٨٠١	٣.٨٨	١.٥	٢	٢.٣	٣	٢٢.٧	٣٠	٥٣.٨	٧١	١٩.٧	٢٦	Y13	
٠.٨٩٤	٤.٠٥	٢.٣	٣	٣.٨	٥	١٢.١	١٦	٥٠.٠	٦٦	٣١.٨	٤٢	Y14	
٠.٦١٦	٣.٩٠٤	١.٣١		٥.٣		١٨.٥		٥١.٤١		٢٣.٥		المعدل	
		%٦.٦١		%١٨.٥		%٧٤.٩١						المجموع	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

ثالثاً: وصف بُعد التركيز على تمكين العاملين:

تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة والواردة في الجدول (19) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة لبُعد التركيز على تمكين العاملين من خلال مؤشرات (Y15 – Y21)، كانت متفقة على هذا البُعد بنسبة (69.78%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.789) وانحراف معياري مقداره (0.623)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد (١١.٢٦ ٪)، وبلغت نسبة المحاييد (١٨.٩٤ ٪) .

وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البُعد كانت على المؤشر (Y15) إذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (79.5%)، وبوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٨٧٠) ، مما يدل على رغبة عينة الدراسة في تمكين العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم في حل مشاكل العمل بشكل ايجابي.

في حين كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البُعد على المؤشر (Y19) وبنسبة (37.9%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (2.99)، والانحراف المعياري له (1.195)، مما يدل على عدم تمكين أفراد عينة الدراسة للعاملين لديهم على استخدام قنوات الاتصال كافة قبل الحصول على الموافقات الرسمية.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر بُعد التركيز على تمكين العاملين لدى عينة الدراسة من حيث تمكين العاملين لحل مشاكل العمل بشكل ايجابي، وتمكينهم في تخطيط المهام، وتوفير الوسائل اللازمة لاستخدامها من قبل العاملين في معالجة البيانات والحصول على المعلومات في موقع العمل.

الجدول (١٩)

وصف بُعد التركيز على تمكين العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٨٧٠	٤.٠٨	-	-	٦.٨	٩	١٣.٦	١٨	٤٤.٧	٥٩	٣٤.٨	٤٦	Y15	التركيز على تمكين العاملين
٠.٨٥٢	٤.٠١	٠.٨	١	٥.٣	٧	١٥.٢	٢٠	٥٠.٠	٦٦	٢٨.٨	٣٨	Y16	
٠.٧٨٩	٣.٨٦	-	-	٦.١	٨	٢٠.٥	٢٧	٥٤.٥	٧٢	١٨.٩	٢٥	Y17	
٠.٨٢٩	٣.٩٨	-	-	٦.١	٨	١٦.٧	٢٢	٥٠.٠	٦٦	٢٧.٣	٣٦	Y18	
١.١٩٥	٢.٩٩	١١.٤	١٥	٢٦.٥	٣٥	٢٤.٢	٣٢	٢٧.٣	٣٦	١٠.٦	١٤	Y19	
٠.٨٨١	٣.٦٦	١.٥	٢	٩.١	١٢	٢٥.٠	٣٣	٥٠.٨	٦٧	١٣.٦	١٨	Y20	
٠.٧٧٩	٣.٩٤	-	-	٥.٣	٧	١٧.٤	٢٣	٥٥.٣	٧٣	٢٢.٠	٢٩	Y21	
٠.٦٢٣	٣.٧٨٩	١.٩٥		٩.٣١		١٨.٩٤		٤٧.٥		٢٢.٢٨		المعدل	
				٪١١.٢٦		٪١٨.٩٤		٪٦٩.٧٨				المجموع	

المصدر : إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

رابعاً: وصف بُعد الرقابة الذاتية:

تشير معطيات الجدول (٢٠) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة تجاه العبارات (Y27 - Y22) والخاصة ببُعد الرقابة الذاتية، إذ تشير إلى أن ما نسبته (٧٦.٣٣٪) من الأفراد المبحوثين متفقون على اعتمادهم على هذا البُعد كونه من قيم الثقافة الريادية التي تعمل بموجبها مصارفهم، مقابل (5.96%) غير متفقين مع هذا التوجه ونسبة (18.3%) كانوا على الحياد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.945) وانحراف معياري (0.605).

ولتفسير نتائج التحليل على المستوى الجزئي لكل مؤشر تبين أن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y22) إذ بلغت (٨١٪) وبوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف

معياري (٠.٧٩٥) مما يدل على سعي المديرين في المصارف المبحوثة تجاه اعتماد نظام للرقابة الذاتية لدى العاملين في مصارفهم.

في حين كانت أقل نسبة اتفاق وعلى المستوى الجزئي في المؤشر (Y27) إذ بلغت (٧١.٢٪) وبوسط حسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧٥) والتي تشير إلى قدرة عينة الدراسة على محاسبة الذات مما يجعل حرية الأفراد في إدارة النشاط وتحمل مسؤولية حل المشكلات غير مقيدة.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر بُعد الرقابة الذاتية لدى عينة الدراسة وذلك من خلال عمل إدارة المصرف على تنمية قي الرقابة الذاتية لدى العاملين، ودعم القيم الثقافية في المصارف عينة الدراسة من زيادة فاعلية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتلاءم نظام الرقابة الذاتية في المصارف عينة الدراسة مع نظم الرقابة الرسمية.

الجدول (٢٠)
وصف بُعد الرقابة الذاتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٧٩٥	٤.٠٠٤	-	-	٥.٣	٧	١٣.٦	١٨	٥٣.٠	٧٠	٢٨.٠	٣٧	Y22	الرقابة الذاتية
٠.٧٤١	٣.٩٧	-	-	٣.٨	٥	١٧.٤	٢٣	٥٦.٨	٧٥	٢٢.٠	٢٩	Y23	
٠.٧٥٢	٣.٩٢	-	-	٥.٣	٧	١٦.٧	٢٢	٥٩.١	٧٨	١٨.٩	٢٥	Y24	
٠.٨٠١	٣.٩٨	-	-	٥.٣	٧	١٦.٧	٢٢	٥٢.٣	٦٩	٢٥.٥	٣٤	Y25	
٠.٧٩١	٣.٨٨	-	-	٤.٥	٦	٢٤.٢	٣٢	٥٠.٠	٦٦	٢١.٢	٢٨	Y26	
٠.٨٧٥	٣.٨٦	٠.٨	١	٦.٨	٩	٢١.٢	٢٨	٤٨.٥	٦٤	٢٢.٧	٣٠	Y27	
٠.٦٠٥	3.945	٠.٨		٥.١٦		١٨.٣		٥٣.٢٨		٢٣.٠٥		المعدل	
		%٥.٩٦		%١٨.٣		%٧٦.٣٣						المجموع	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

خامساً: وصف بُعد الاستقلالية في العمل :

تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (٢١) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة لبُعد الاستقلالية في العمل ومن خلال مؤشرات (Y28 – Y34)، إلى أن نسبة الاتفاق بلغت (71.32%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.801) وانحراف معياري مقداره (0.704)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد (١١.٥٥ %)، و بلغت نسبة المحايد (١٧.١ %).
وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي للمؤشرات كانت على المؤشر (Y34) إذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (80.3%)، وبوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري

(٠.٩٤٥)، مما يدل على رغبة عينة الدراسة على ترسيخ القيم الأخلاقية ذات العلاقة بتنمية روح الاستقلالية لدى العاملين.

في حين كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البعد ضمن المؤشر (Y28) ونسبة (٥٩.٠٪)، وبوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (١.١٢٩)، مما يدل على ضرورة تقليل مستويات تدخل أفراد عينة الدراسة في الحد من حرية تصرف العاملين لديهم في جدولة أعمالهم اليومية.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر بُعد الاستقلالية في العمل لدى عينة الدراسة وذلك من خلال امتلاك المديرين في المصارف عينة الدراسة التصورات الكاملة عن حدود الحرية في العمل والتي يسمح بها للعاملين، والسماح للعاملين بتغيير طريقة أداءهم للعمل ومنحهم حرية التصرف لاقتناص الفرص التي تخدم العمل في المصرف، وإعطائهم الحرية في معالجة الحالات الطارئة في العمل.

الجدول (٢١)

وصف بُعد الاستقلالية في العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١.١٢٩	٣.٥١	٤.٥	٦	١٨.٢	٢٤	١٨.٢	٢٤	٤٠.٢	٥٣	١٨.٩	٢٥	Y28	الاستقلالية في العمل
٠.٨٥٢	٣.٨٣	-	-	٨.٣	١١	٢١.٢	٢٨	٥٠.٠	٦٦	٢٠.٥	٢٧	Y29	
٠.٩٦٢	٣.٩٢	٣.٠	٤	٦.١	٨	١٣.٦	١٨	٥٠.٠	٦٦	٢٧.٣	٣٦	Y30	
٠.٩٠٩	٣.٨٦	٠.٨	١	٩.٨	١٣	١٥.٢	٢٠	٥١.٥	٦٨	٢٢.٧	٣٠	Y31	
١.٠١٨	٣.٦٦	٣.٨	٥	٩.١	١٢	٢٤.٢	٣٢	٤٣.٢	٥٧	١٩.٧	٢٦	Y32	
٠.٨٩٢	٣.٨٣	١.٥	٢	٨.٣	١١	١٥.٢	٢٠	٥٥.٣	٧٣	١٩.٧	٢٦	Y33	
٠.٩٤٥	٤.٠١	٣.٠	٤	٤.٥	٦	١٢.١	١٦	٤٩.٢	٦٥	٣١.١	٤١	Y34	
٠.٧٠٤	٣.٨٠١	٢.٣٧		٩.١٨		١٧.١		٤٨.٤٨		٢٢.٨٤		المعدل	
		%١١.٥٥				%١٧.١		%٧١.٣٢				المجموع	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

سادساً: وصف بُعد الالتزام تجاه العمل :

تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (22) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة لبُعد الالتزام تجاه العمل ومن خلال مؤشرات (Y40 – Y35)، إلى أن نسبة الاتفاق على توافر هذا البُعد كانت بمستويات جيدة كون الالتزام تجاه العمل يعد من القيم الثقافية الريادية التي تتمتع بها عينة الدراسة إذ بلغت (76.21%)، وبوسط حسابي (3.911) وانحراف معياري (0.638)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد (8.21%)، وبلغت نسبة المحايد (15.5%).

وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي للمؤشرات كانت على المؤشر (Y35) إذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (88.5%)، وبوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري

(٠.٧٦٧)، مما يدل على أن عينة الدراسة تعمل على تنمية التزام العاملين وإحساسهم بالفخر لكونهم يعملون في المصرف.

في حين كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البُعد على المؤشر (Y38) وبنسبة (61.4%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.57)، والانحراف المعياري لها (1.05)، مما يدل على ضرورة رفع مستويات التزام العاملين بالعمل في المصرف حتى في حالة وجود فرص عمل مشابهة بمصارف أخرى.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر بُعد الالتزام تجاه العمل لدى عينة الدراسة وذلك من خلال توجيه العاملين للالتزام بالقيم الثقافية للمصرف، والالتزام بالمنافسة الايجابية بين العاملين كقيمة ثقافية في المصرف، والعمل ضمن سياسة تحمل الفرد مسؤولية تصحيح أخطائه عند حدوثها في العمل لأن ذلك من القيم الثقافية المتعارف عليها في المصرف.

الجدول (٢٢)

وصف بُعد الالتزام تجاه العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٠.٧٦٧	٤.١٧	-	-	٥.٣	٧	٦.١	٨	٥٤.٤	٧٢	٣٤.١	٤٥	Y35	الالتزام تجاه العمل	
٠.٧٥٩	٤.١٤	٠.٨	١	٣.٨	٥	٦.٨	٩	٥٨.٣	٧٧	٣٠.٣	٤٠	Y36		
٠.٩٣٣	٣.٩٨	٣.٠	٤	٣.٨	٥	١٤.٤	١٩	٤٩.٢	٦٥	٢٩.٥	٣٩	Y37		
١.٠٥	٣.٥٧	٦.١	٨	٨.٣	١١	٢٤.٢	٣٢	٤٥.٥	٦٠	١٥.٩	٢١	Y38		
٠.٩٥٢	٣.٦٨	١.٥	٢	١٠.٦	١٤	٢٥.٠	٣٣	٤٣.٩	٥٨	١٨.٩	٢٥	Y39		
٠.٨١٦	٣.٩٢	٠.٨	١	٥.٣	٧	١٦.٧	٢٢	٥٥.٣	٧٣	٢٢.٠	٢٩	Y40		
٠.٦٣٨	٣.٩١١	٢.٠٣		٦.١٨		١٥.٥		٥١.١		٢٥.١١		المعدل		
		%٨.٢١				%١٥.٥				%٧٦.٢١				المجموع

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

سابعاً: وصف بُعد الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه :

تشير نتائج تحليل بيانات استمارة الاستبانة والموضحة في الجدول (٢٣) إلى أن إجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة لبُعد الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه ومن خلال مؤشرات (Y41 – Y47)، إلى أن نسبة الاتفاق على توافر هذا البُعد لدى عينة الدراسة كانت بمستويات جيدة إذ بلغت (75.6%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.926) وانحراف معياري مقداره (0.710)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد (8.05%)، وبلغت نسبة المحاييد (16.34%).

أما أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي للمبحوثين كانت على المؤشر (Y41) إذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (82.6%)، وبوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري

(٥٠.٨٠٥)، مما يدل على محاولة عينة الدراسة نشر الثقة لدى العاملين بسياسات وقيم وأهداف المصرف المستقبلية.

أما أقل نسبة اتفاق على المستوى الجزئي للمؤشرات الخاصة بهذا البعد فقد كانت عند المؤشر (Y44) إذ بلغت (٦٧.٥٪) وبوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (٥.٨٦٠) مما يدل ضرورة رفع مستويات الالتزام العاطفي لدى العاملين من اجل بناء رؤية مستقبلية للمصرف.

وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق جيدة حول توافر بُعد الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه لدى عينة الدراسة وذلك من خلال تقديم الموارد اللازمة للعاملين والتي تسهم في تطوير قابلياتهم المستقبلية، وبناء رؤية واضحة لدى العاملين عن المهام التي يمكن إنجازها في المستقبل، وتهيئة مناخ ايجابي وفاعل من اجل مشاركة جميع العاملين في قرارات المصرف المستقبلية، وتشجيع العاملين على إدخال تحسينات وبشكل مستمر في طريقة أدائهم للعمل في المصرف.

الجدول (٢٣)

وصف بُعد الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	البُعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٨٠٥	٤.٠٤	٠.٨	١	٤.٥	٦	١٢.١	١٦	٥٥.٣	٧٣	٢٧.٣	٣٦	Y41	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه
٠.٨٩٥	٣.٩١	٠.٨	١	٧.٦	١٠	١٧.٤	٢٣	٤٨.٥	٦٤	٢٥.٨	٣٤	Y42	
٠.٩١١	٣.٩٦	١.٥	٢	٧.٦	١٠	١١.٤	١٥	٥٢.٣	٦٩	٢٧.٣	٣٦	Y43	
٠.٨٦٠	٣.٨٠	٠.٨	١	٦.١	٨	٢٥.٨	٣٤	٤٧.٠	٦٢	٢٠.٥	٢٧	Y44	
٠.٨٣٨	٣.٨٨	٠.٨	١	٦.١	٨	١٨.٩	٢٥	٥٣.٠	٧٠	٢١.٢	٢٨	Y45	
٠.٩٨٢	٣.٨٣	٢.٣	٣	٩.١	١٢	١٦.٧	٢٢	٤٧.٠	٦٢	٢٥.٠	٣٣	Y46	
٠.٩٢٣	٤.٠٦	٠.٨	١	٧.٦	١٠	١٢.١	١٦	٤٣.٩	٥٨	٣٥.٦	٤٧	Y47	
٠.٧١٠	٣.٩٢٦	١.١١		٦.٩٤		١٦.٣٤		٤٩.٥		٢٦.١		المعدل	
		%٨.٠٥		%١٦.٣٤		%٧٥.٦						المجموع	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

ويمكن من النتائج السابقة بيان الأهمية الترتيبية لقيم الثقافة التنظيمية الريادية على وفق آراء الباحثين في المصارف عينة الدراسة وكما في الجدول (٢٤)، إذ تشير الأوساط الحسابية إلى أن هناك اهتماماً بقييم الإبداع والذي احتل المرتبة الأولى في اهتمامات الباحثين بوسط حسابي (٣.٩٦٧)، بينما جاءت قيم التركيز على تمكين العاملين في

المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (٣.٧٨٩)، حيث تراوحت الأهمية الترتيبية لقيم الثقافة التنظيمية الأخرى بين ذلك.

الجدول (٢٤)

الأهمية الترتيبية لأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية

ت	متغيرات الثقافة التنظيمية الريادية	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق
١-	الإبداع	٣.٠٩٧	٧٦.٣٧
٢-	الرقابة الذاتية	٣.٩٤٥	٧٦.٣٣
٣-	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه	٣.٩٢٦	٧٥.٦
٤-	الالتزام تجاه العمل	٣.٩١١	٧٦.٢١
٥-	التغيير	٣.٩٠٤	٧٤.٩١
٦-	الاستقلالية في العمل	٣.٨٠١	٧١.٣٢
٧-	التركيز على تمكين العاملين	٣.٧٨٩	٦٩.٧٨

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

المبحث الثاني

تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

تم تبويب هذا المبحث في ثلاثة محاور أساسية وذلك من اجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة وعلى المحاور الآتية :

المحور الأول: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم إجراء اختبار لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبالذات حول وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المهارات الريادية وأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية على المستوى الكلي والجزئي عبر استخدام معامل الارتباط (Pearson) وعند مستوى معنوية (0.05)، ويركز هذا المحور على اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي:

أولاً: تحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي:

يوضح الجدول (٢٥) نتائج علاقات الارتباط بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية والذي يشير إلى أن هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة وذات دلالة معنوية بين تلك المتغيرات وعلى المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٦٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠١). إذ أن تلك القيمة تؤثر قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المهارات الريادية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية الريادية) بحسب معطيات التحليل في

الجدول المذكور وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية في المصارف عينة الدراسة .

الجدول (٢٥)

علاقات الارتباط بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية

المهارات الريادية	المتغير	
	المستقل	المعتمد
0.820**	الإبداع	الثقافة التنظيمية الريادية
0.813**	التغيير	
0.768**	التركيز على تمكين العاملين	
0.653**	الرقابة الذاتية	
0.640**	الاستقلالية في العمل	
0.690**	الالتزام تجاه العمل	
0.794**	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه	
0.862**	المؤشر الكلي	

(**) عند مستوى المعنوية = ٠.٠١ ن = ١٣٢

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي:

نحاول التعرف على علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المهارات الريادية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية وكما يلي:

١- علاقة الارتباط بين المهارات السلوكية وأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية: تظهر نتائج تحليل البيانات في الجدول (٢٦) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المهارات السلوكية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، وأن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت مع بُعد الإبداع، والتغيير، إذ بلغت قيمة الارتباط لكل منهما (٠.٧٠٠) وعند مستوى معنوية (٠.٠١).

أما أقل علاقة ارتباط فقد كانت بين المهارات السلوكية وبُعد الرقابة الذاتية ، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٥٤١) وعند مستوى معنوية (٠.٠١).

وبذلك تؤكد هذه النتائج العلاقة المعنوية بين المهارات السلوكية بوصفها أحد أبعاد المهارات الريادية وبين أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات السلوكية وبين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية في المصارف المبحوثة.

الجدول (٢٦)

علاقة الارتباط بين المهارات السلوكية وأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية

بُعد المهارات السلوكية	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
0.700**	الإبداع	أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية
0.700**	التغيير	
0.642**	التركيز على تمكين العاملين	
0.541**	الرقابة الذاتية	
0.568**	الاستقلالية في العمل	
0.606**	الالتزام تجاه العمل	
0.667**	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه	
0.749**	المؤشر الكلي	

(**) عند مستوى المعنوية = ٠.٠١ ن = ١٣٢

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

٢- علاقة الارتباط بين المهارات الإدارية وأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية: يوضح الجدول (٢٧) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المهارات الإدارية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية وخاصة مع بُعد الإبداع، والتغيير، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه، والتركيز على تمكين العاملين، إذ كانت قيم الارتباط وعلى التوالي (0.798) و (0.770) و (0.753) و (0.700) وعند مستوى معنوية (٠.٠١).

أما أقل علاقة ارتباط فقد كانت بين المهارات الإدارية وُبعد الاستقلالية في العمل ، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٥٨٩) وعند مستوى معنوية (٠.٠١). وبذلك تؤكد هذه النتائج العلاقة المعنوية بين المهارات الإدارية كونها أحد أبعاد المهارات الريادية وبين أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الريادية وبين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية في المصارف المبحوثة.

الجدول (٢٧)

علاقة الارتباط بين المهارات الإدارية وأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية

بُعد المهارات الإدارية	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
0.798**	الإبداع	أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية
0.753**	التغيير	
0.700**	التركيز على تمكين العاملين	
0.566**	الرقابة الذاتية	
0.589**	الاستقلالية في العمل	
0.645**	الالتزام تجاه العمل	
0.770**	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه	
0.809**	المؤشر الكلي	

(**) عند مستوى المعنوية = ٠.٠١ ن = ١٣٢

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

٣- علاقة الارتباط بين المهارات الشخصية وأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية: يوضح الجدول (٢٨) أن هناك علاقة معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين المهارات الشخصية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية وخاصة مع بُعد الإبداع ، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه، والتغيير، والتركيز على تمكين العاملين، إذ كانت قيمة الارتباط وعلى التوالي (0.788) و(0.774) و (0.815) و (0.773) وعند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثالثة.

أما أقل علاقة ارتباط فقد كانت بين المهارات الشخصية وأبعاد الرقابة الذاتية والاستقلالية في العمل، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٦٣٠) وعند مستوى معنوية (٠.٠١).

وبذلك تؤكد هذه النتائج العلاقة المعنوية بين المهارات الشخصية كونها أحد أبعاد المهارات الريادية وبين أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية. مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الشخصية وبين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية في المصارف المبحوثة.

الجدول (٢٨)

علاقة الارتباط بين المهارات الشخصية وأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية

بُعد المهارات الشخصية	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
0.788**	الإبداع	أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية
0.815**	التغيير	
0.773**	التركيز على تمكين العاملين	
0.630**	الرقابة الذاتية	
0.630**	الاستقلالية في العمل	
0.691**	الالتزام تجاه العمل	
0.774**	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه	
0.853**	المؤشر الكلي	

(**) عند مستوى المعنوية = ٠.٠١ ن = ١٣٢

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

المحور الثاني: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

نحاول في هذا المحور التحقق من مدى وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط ومن خلال طريقة (Enter) وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) وكما يلي:

أولاً: تحليل علاقات التأثير على المستوى الكلي:

تم حساب معامل الانحدار للمتغيرات الرئيسة وبحسب عينة الدراسة، إذ تبين نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (٢٩) وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين متغير المهارات الريادية ومتغير الثقافة التنظيمية الريادية وعلى المستوى الكلي للمصارف المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠.٠٥)، بدلالة معامل التحديد (R^2) والذي قيمته (74.3%)، كما أن قيمة (B1) بلغت (0.862) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (19.395)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (376.174) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣.٩١٤).

الجدول (29)

العلاقة التأثيرية للمهارات الريادية في الثقافة التنظيمية الريادية

المهارات الريادية						المتغير المستقل
مستوى المعنوية الحسوب	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	R ²	B1	B0	المتغير المعتمد
٠.٠٠٠	٣٧٦.١٧٤	19.395	0.743	0.862	0.848	الثقافة التنظيمية الريادية

قيمة (t) الجدولية (١ ، ١٣١) = ١.٦٦ $P \leq 0.05$, N = 132

قيمة (F) الجدولية (١ ، ١٣٠ ، ١٣١) = ٣.٩١٤

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS) .

ثانياً: تحليل علاقات التأثير في المستوى الجزئي:

١- تحليل علاقات التأثير لمتغير المهارات السلوكية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية:

تشير نتائج التحليل في الجدول (٣٠) إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير المهارات السلوكية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية وذلك بحسب المعطيات الآتية:

أ- تراوحت قيم الحد المطلق في معادلة الانحدار (B0) بين (٠.٨٨٢) و (٠.٥٣٩) وهي تمثل قيمة الزيادة في المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، حيث أن تلك القيم العالية تؤكد أهمية التأثير وقوته بين متغيرات الدراسة موضع التحليل.

ب- تدل قيم معامل الانحدار (B1) والتي تمثل ميل خط الانحدار والتي تراوحت بين (٠.٧٠٠) و (٠.٥٤١) إلى أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل (المهارات السلوكية

(وحدة واحدة حدثت زيادة في قيمة المتغير التابع (أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية) بمقدار (B1) ذاتها. وبما أن تلك القيم ذات مستويات عالية فإن ذلك يؤكد قوة التأثير للمهارات السلوكية في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

ت- تشير قيم معامل التحديد (R^2) إلى نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، وكانت أعلى القيم لهذا المؤشر هي (٠.٤٩٠) والتي تبين أن متغير المهارات السلوكية يفسر ما نسبته (٤٩ %) من التغير الذي يحصل في بُعد الإبداع وكذلك في بُعد التغيير وان النسبة المتبقية والبالغة (٥١ %) تعود لتأثير عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالية. في حين أن أقل نسبة لهذا المؤشر قد بلغت (٠.٢٩٢) وهي تفسر التغير الذي يحصل في بُعد الرقابة الذاتية بسبب المهارات السلوكية.

ث- توضح قيم (t) المحسوبة معنوية العلاقة التأثيرية لمتغير المهارات السلوكية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، إذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٦٦) .

ج- تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (١٢٤.٨٦١) و (٥٣.٧٢٠) وجميعها قيم معنوية بدلالة قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣.٩١٤) مما يؤكد معنوية التأثير لمتغير المهارات السلوكية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

ح- كانت قيم مستوى المعنوية المحسوبة جميعها ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٠٠) وهي قيم معنوية أقل بكثير عند مقارنتها بمستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠.٠٥) مما يؤكد صحة التأثير لمتغير المهارات السلوكية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية ولكن بمستويات مختلفة.

الجدول (٣٠)

العلاقة التأثيرية لتغير المهارات السلوكية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية

بُعد المهارات السلوكية						المتغير المستقل
متوسط العنصر	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	R ²	B1	B0	المتغير المعتمد
٠.٠٠٠	١٢٤.٨٦١	١١.١٧٤	٠.٤٩٠	٠.٧٠٠	٠.٨٨٢	الإبداع
٠.٠٠٠	١٢٤.٨٤٠	١١.١٧٤	٠.٤٩٠	٠.٧٠٠	٠.٧١١	التغيير
٠.٠٠٠	٩١.١٩٧	٩.٥٤٤	٠.٤١٢	٠.٦٤٢	٠.٦٥٩	التركيز على تمكين العاملين
٠.٠٠٠	٥٣.٧٢٠	٧.٣٢٩	0.292	0.541	٠.٥٣٩	الرقابة الذاتية
٠.٠٠٠	٦١.٧٧١	٧.٨٥٩	٠.٣٢٢	٠.٥٦٨	٠.٦٥٨	الاستقلالية في العمل
٠.٠٠٠	٧٥.٦٤٣	٨.٦٩٧	٠.٣٦٨	٠.٦٠٦	٠.٦٣٨	الالتزام تجاه العمل
٠.٠٠٠	١٠٤.٤٤٦	١٠.٢٢٠	٠.٤٤٦	٠.٦٦٧	٠.٧٨١	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه

$P \leq 0.05$, $N = 132$

قيمة (t) الجدولية (١٣١ ، ١) = ١.٦٦

قيمة (F) الجدولية (١٣١ ، ١٣٠ ، ١) = ٣.٩١٤

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS) .

ويمكن القول من النتائج السابقة أنه من الممكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي للمهارات السلوكية التي يتمتع بها المديرون بالمصارف المبحوثة في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

٢- تحليل علاقات التأثير لمتغير المهارات الإدارية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية:

تشير نتائج التحليل في الجدول (٣١) إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير المهارات الإدارية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية وذلك بحسب المعطيات الآتية:

أ- تراوحت قيم الحد المطلق في معادلة الانحدار (B0) بين (0.950) و (0.533) وهي تمثل قيمة الزيادة في المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، حيث أن تلك القيم العالية تؤكد أهمية التأثير وقوته بين متغيرات الدراسة موضع التحليل.

ب- تدل قيم معامل الانحدار (B1) والتي تمثل ميل خط الانحدار والتي تراوحت بين (٠.٧٩٨) و (٠.٥٦٦) إلى أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل (المهارات الإدارية) وحدة واحدة حدثت زيادة في قيمة المتغير التابع (أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية) بمقدار (B1) ذاتها. وبما أن تلك القيم ذات مستويات عالية فإن ذلك يؤكد قوة التأثير للمهارات الإدارية في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

ت- تشير قيم معامل التحديد (R^2) إلى نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، وكانت أعلى القيم لهذا المؤشر هي (٠.٦٣٦) والتي تبين أن متغير المهارات الإدارية يفسر ما نسبته (٦٣.٦ %) من التغير الذي يحصل في بُعد الإبداع وان النسبة المتبقية والبالغة (٣٦.٤ %) تعود لتأثير عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالية. في حين أن اقل نسبة لهذا المؤشر فقد بلغت (٠.٣٢١) وهي تفسر التغير الذي يحصل في بُعد الرقابة الذاتية بسبب المهارات الإدارية.

ث- توضح قيم (t) المحسوبة معنوية العلاقة التأثيرية لمتغير المهارات الإدارية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، إذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٦٦) .

ج- تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (٢٢٧.٣٦٣) و (٦١.٣٤٦) وجميعها قيم معنوية بدلالة قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣.٩١٤)، مما يؤكد معنوية التأثير لمتغير المهارات الإدارية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

ح- كانت قيم مستوى المعنوية المحسوبة جميعها ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٠٠) وهي قيم معنوية أقل بكثير عند مقارنتها بمستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠.٠٥) مما يؤكد صحة التأثير لمتغير المهارات الإدارية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية ولكن بمستويات مختلفة.

الجدول (٣١)

العلاقة التأثيرية لمتغير المهارات الإدارية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية

بُعد المهارات الإدارية						المتغير المستقل
مستوى المعنوية المحسوب	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	R ²	B1	B0	المتغير المعتمد
٠.٠٠٠	227.363	15.079	0.636	0.798	0.950	الإبداع
٠.٠٠٠	169.998	13.038	0.567	0.753	0.723	التغيير
٠.٠٠٠	124.949	11.176	0.490	0.700	0.679	التركيز على تمكين العاملين
٠.٠٠٠	٦١.٣٤٦	٧.٨٣٢	0.321	٠.٥٦٦	٠.٥٣٣	الرقابة الذاتية
٠.٠٠٠	٦٨.٨٨٧	٨.٣٠٠	٠.٣٤٦	٠.٥٨٩	٠.٦٤٥	الاستقلالية في العمل
٠.٠٠٠	٩٢.٤٦٨	٩.٦١٦	٠.٤١٦	٠.٦٤٥	٠.٦٤١	الالتزام تجاه العمل
٠.٠٠٠	١٨٩.٣٩٥	١٣.٧٦٢	٠.٥٩٣	٠.٧٧٠	٠.٨٥١	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه

$P \leq 0.05, N = 132$

قيمة (t) الجدولية (١٣١ ، ١) = ١.٦٦

قيمة (F) الجدولية (١٣١ ، ١٣٠ ، ١) = ٣.٩١٤

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS) .

ويتضح من النتائج السابقة أنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير لوجود تأثير معنوي للمهارات الإدارية التي يتمتع بها المدبرون بالمصارف المبحوثة في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

٣- تحليل علاقات التأثير لمتغير المهارات الشخصية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية:

تشير نتائج التحليل في الجدول (٣٢) إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير المهارات الشخصية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية وذلك بحسب المعطيات الآتية:

أ- تراوحت قيم الحد المطلق في معادلة الانحدار (B0) بين (٠.٩٧٦) و (٠.٦١٧) وهي تمثل قيمة الزيادة في المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، إذ أن تلك القيم العالية تؤكد أهمية التأثير وقوته بين متغيرات الدراسة موضع التحليل.

ب- تدل قيم معامل الانحدار (B1) والتي تمثل ميل خط الانحدار والتي تراوحت بين (٠.٨١٥) و (٠.٠٦٤) إلى أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل (المهارات الشخصية) وحدة واحدة حدثت زيادة في قيمة المتغير التابع (أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية) بمقدار (B1) ذاتها. وبما أن تلك القيم ذات مستويات عالية فإن ذلك يؤكد قوة التأثير للمهارات الشخصية في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

ت- تشير قيم معامل التحديد (R^2) إلى نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، وكانت أعلى القيم لهذا المؤشر هي (٠.٦٦٤) والتي تبين أن متغير المهارات الشخصية يفسر ما نسبته (٦٦.٤ %) من التغير الذي يحصل في بُعد التغيير وان النسبة المتبقية والبالغة (٣٣.٦ %) تعود لتأثير عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالية. في حين أن اقل نسبة لهذا المؤشر فقد بلغت (٠.٣٩٦) وهي تفسر التغير الذي يحصل في بُعد الاستقلالية في العمل بسبب المهارات الشخصية.

ث- توضح قيم (t) المحسوبة معنوية العلاقة التأثيرية لمتغير المهارات الشخصية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، إذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٦٦) .

ج- تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (٢٥٧.٤٠٩) و (٨٥.٣٥١) وجميعها قيم معنوية بدلالة قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣.٩١٤) مما يؤكد معنوية التأثير لمتغير المهارات الشخصية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

ح- كانت قيم مستوى المعنوية المحسوبة جميعها ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٠٠) وهي قيم معنوية اقل بكثير عند مقارنتها بمستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠.٠٥) مما يؤكد صحة التأثير لمتغير المهارات الشخصية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية ولكن بمستويات مختلفة.

الجدول (٣٢)

العلاقة التأثيرية لمتغير المهارات الشخصية في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية

بُعد المهارات الشخصية						المتغير المستقل
مستوى المعنوية الحسوب	قيمة F الحسوبة	قيمة t الحسوبة	R ²	B1	B0	المتغير المعتمد
٠.٠٠٠	213.651	14.617	0.622	0.788	0.976	الإبداع
٠.٠٠٠	257.409	16.044	0.664	0.815	0.813	التغيير
٠.٠٠٠	192.485	13.874	0.597	0.773	0.779	التركيز على تمكين العاملين
٠.٠٠٠	85.611	9.253	0.397	0.630	0.617	الرقابة الذاتية
٠.٠٠٠	٨٥.٣٥١	٩.٢٣٩	٠.٣٩٦	٠.٦٣٠	٠.٧١٧	الاستقلالية في العمل
٠.٠٠٠	١١٨.٦٥٢	١٠.٨٩٣	٠.٤٧٧	٠.٦٩١	٠.٧١٣	الالتزام تجاه العمل
٠.٠٠٠	١٩٤.٣٥٥	١٣.٩٤١	٠.٥٩٩	٠.٠٦٤	٠.٨٨٩	الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه

قيمة (t) الجدولية (١٣١ ، ١) = ١.٦٦ $P \leq 0.05$, N = 132

قيمة (F) الجدولية (١٣١ ، ١٣٠ ، ١) = ٣.٩١٤

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS) .

ويمكن القول من النتائج السابقة أنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمهارات الشخصية التي يتمتع بها المديرين بالمصارف المبحوثة في كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية.

وتأسيساً على نتائج تحليل علاقات التأثير السابقة يمكن القبول بصحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي للمهارات الريادية التي يتمتع بها المديرون بالمصارف المبحوثة في الثقافة التنظيمية الريادية.

المحور الثالث : تحليل علاقات التباين بين متغيرات الدراسة:

جرى اختبار فرضية التباين الرئيسية وفرضياتها الفرعية للتعرف على مدى وجود تباين بين المصارف عينة الدراسة في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية تبعاً لمستويات المهارات الريادية للمديرين فيها ، وعلى النحو الآتي :

أولاً : تحليل التباين على المستوى الكلي: تختص هذه الفقرة باختبار فرضية التباين الرئيسية وذلك تبعاً للمهارات الريادية إذ يتبين من نتائج التحليل في الجدول (٣٣) أن مصرف كردستان الدولي/ دهوك جاء بالمرتبة الأولى من بين المصارف التي استمدت قدرتها على اعتمادها لقيم الثقافة التنظيمية الريادية وفقاً للمهارات الريادية التي يمتلكها المديرون في ذلك المصرف ، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٣١.٠٠٨) وهي قيمة معنوية عالية مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (١.٨٦٠) وبدرجات حرية (١ ، ٦) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، ويؤكد ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠.٠٥). كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٩٨٩) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن تفسير ما نسبته (٩٨.٩٪) من التغير في الثقافة التنظيمية الريادية تعود للمهارات السلوكية في هذا المصرف ، وأن النسبة المتبقية والبالغة (١.١٪) تعود لعوامل أخرى غير المهارات الريادية.

في حين جاء مصرف الرشيد / مالنا في المرتبة الأخيرة على وفق هذا المؤشر ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠.٨٠٣) وهي أقل من قيمتها الجدولية ، كما بلغ مستوى المعنوية

المحسوب (٠.٢٢٨) وهي أكبر بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة. واحتلت المصارف الأخرى المواقع بين مصرف كردستان الدولي / دهوك ومصرف الرشيد / مالطا والتي تشير نتائج التحليل الخاصة بها إلى أنها تتباين في مستوى بنائها للثقافة التنظيمية الريادية تبعاً للمهارات السلوكية للمديرين فيها.

وتأسيساً على النتائج السابقة فإنه يمكن القول بصحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على " تتباين المصارف المبحوثة في أبعاد ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات الريادية للمديرين فيها".

الجدول (٣٣)

التباين بين المصارف عينة الدراسة في الثقافة الريادية تبعاً للمهارات الريادية

المهارات الريادية							المتغير المستقل	المصرف	ت
مستوى المعنوية المحسوب	T		R ²	B ₁	B ₀	حجم العينة	المتغير المعتمد		
	الجدولية	المحسوبة							
٠.٠٠٨	١.٨٦٠	*٢١.٤٥١	٠.٩٤٦	٠.٨٤١	٠.٩٩٥	٨	الثقافة التنظيمية الريادية	١	الرافدين / دهوك
٠.٠١٤	١.٨٩٥	*١٧.٦٦٢	٠.٨٦١	٠.٧٧٦	١.٠٢٢	٧		٢	الرشيد / رزكاري
٠.٠٤٣	٢.٠١٥	*٥.٧٤٦	٠.٧٧٢	٠.٦٩٤	١.٤٠٢	٥		٣	الرافدين / سرسنك
٠.٠١٥	١.٨٩٥	*١٤.١٣١	٠.٨٩٢	٠.٨٥١	٠.٧٤٣	٩		٤	الرشيد / زاخو
٠.٠١١	١.٩٤٣	*١٥.٤١٧	٠.٨٧٣	١.٠٥٢	٠.٧٠٧	٦		٥	الرشيد / خبات
٠.٠٠٧	٢.٣٥٣	*١٩.٨٥٥	٠.٨٩٦	١.٣٦٥	٠.٨١٨	٣		٦	بغداد / فرع دهوك
٠.٠٠٠	٢.٠١٥	*٢٨.٤٣٤	٠.٩٧١	٠.٨٤٦	٠.٨٠٦	٥		٧	الوركاء / دهوك
٠.٠٠٥	١.٩٤٣	*١٩.٠٠٤	٠.٩٥٣	٠.٨٥٧	٠.٧٨٩	٦		٨	أميرالد / دهوك
٠.٠١٩	١.٨٦٠	*١١.٠٨٤	٠.٨٣٠	٠.٧٧١	١.٠٠٦	٨		٩	الرشيد / شيلادزي
٠.٠٠٠	٢.٠١٥	*٢٤.٧٠٦	٠.٩١٤	١.٠٣٨	٠.٢٥٥	٥		١٠	الشمال لتمويل والاستثمار / دهوك
٠.٠٣٧	١.٩٤٣	*٨.٠٠٩	٠.٨٠٦	٠.٥٩٦	١.٠٠٢	٦		١١	الرافدين / باتيفا
٠.١٠٤	١.٩٤٣	١.٨٩٦	٠.٢٩٧	٠.٤٠٠	٠.٥٠٥	٦		١٢	الرشيد / حميل
٠.١٢٧	١.٩٤٣	١.٥١٣	٠.٢٨١	٠.٣٦٦	٠.٢٠٢	٦		١٣	الرشيد / شيخان
٠.٠٠٠	١.٩٤٣	*٢٨.٤٠٤	٠.٩٧٤	٠.٩٠٢	٠.٨٨٨	٦		١٤	الشرق الأوسط العراقي / زاخو
٠.٠٤٢	٢.١٣٢	*٦.٠٥٢	٠.٧٢٠	٠.٦٠١	٠.٦٧٦	٤		١٥	الرافدين / بيرس
٠.٠٠٠	١.٨٦٠	*٣١.٠٠٨	٠.٩٨٩	٠.٩٧١	٠.٨٠٦	٨		١٦	كرديستان الدولي / دهوك
٠.٠٢٩	١.٨٩٥	*١٢.٧٥٧	٠.٧٩٨	٠.٦٦٨	١.٠٩٣	٧		١٧	الرشيد / كاره
٠.٠٠٣	٢.٠١٥	*١٥.١٢٢	٠.٨٤٧	٠.٧٠٦	١.١١٤	٥		١٨	البلاد الإسلامي / زاخو

١٩	الاقتصاد للاستثمار والتمويل / زاخو	٦	٠.٩٣٤	٠.٨٢٥	٠.٩٢٨	*٢٣.٦٦٦	١.٩٤٣	٠.٠٠٠
٢٠	الرافدين / خابير	٧	١.٠١٣	٠.٥٩٥	٠.٧٨٨	*١٦.٠٩٠	١.٨٩٥	٠.٠١٤
٢١	الرشيد / مالتا	٥	٢.٩٠١	٠.٠٨٨	٠.١٩٤	٠.٨٠٣	٢.٠١٥	٠.٢٢٨
٢٢	الموصل للتنمية / دهوك	٤	٠.٨٩٥	٠.٧٧٧	٠.٩٠٠	*٢٣.٣٧٦	٢.١٣٢	٠.٠٠٤

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ثانياً : تحليل التباين على المستوى الجزئي: تختص هذه الفقرة باختبار الفرضيات

الفرعية لفرضية التباين وذلك تبعاً لعوامل المهارات الريادية وكما يلي:

١ - تحليل التباين تبعاً للمهارات السلوكية : يتبين من نتائج التحليل في الجدول (٣٤) أن

مصرف كردستان الدولي/ دهوك جاء بالمرتبة الأولى من بين المصارف التي استمدت

قدرتها على اعتماد أبعاد قيم الثقافة التنظيمية الريادية وفقاً للمهارات السلوكية التي

يمتلكها المديرون في ذلك المصرف ، إذ أن قيمة (t) الاحسوبة بلغت (١٧.٦٨٥) وهي

قيمة معنوية عالية مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (١.٨٦٠) وبدرجات حرية (١) ،

٦) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، ويؤكد ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب

بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ

(٠.٠٥). كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٩٦٦) وهي قيمة مرتفعة

تشير إلى أن تفسير ما نسبته (٩٦.٦٪) من التغير في الثقافة التنظيمية الريادية تعود

للمهارات السلوكية في هذا المصرف ، وأن النسبة المتبقية والبالغة (٣.٤٪) تعود

لعوامل أخرى غير المهارات السلوكية.

في حين جاء مصرف الرشيد / مالطا في المرتبة الأخيرة على وفق هذا المؤشر، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠.١٩٩) وهي أقل من قيمتها الجدولية ، كما بلغ مستوى المعنوية المحسوب (٠.٨٥٢) وهي قيمة أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة. واحتلت المصارف الأخرى المواقع بين مصرف كردستان الدولي / دهبوك ومصرف الرشيد / مالطا ، والتي تشير نتائج التحليل الخاصة بها إلى أنها تتباين في مستوى بنائها للثقافة التنظيمية الريادية تبعاً للمهارات السلوكية للمديرين فيها. وتأسيساً على النتائج السابقة فإنه يمكن القول بصحة الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على " تتباين المصارف المبحوثة في أبعاد ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات السلوكية للمديرين فيها".

الجدول (٣٤)

التباين بين المصارف عينة الدراسة في الثقافة الريادية تبعاً للمهارات السلوكية

المهارات السلوكية						المتغير المستقل	المصرف	ت
مستوى المعنوية المحسوب	T		R ²	B ₁	B ₀	حجم العينة		
	الجدولية	المحسوبة					المتغير المعتمد	
٠.٠١٣	١.٨٦٠	*١١.٧١٤	٠.٩١٨	٠.٧٦٣	٠.٧٦١	٨	الرافدين / دهوك	١
٠.٠٤٢	١.٨٩٥	*٥.٠٧٠	٠.٨٧١	٠.٩٩٦	١.٠٦١	٧	الرشيد / زكاري	٢
٠.١٢٩	٢.٠١٥	١.٣٠٩	٠.٣٩١	٠.٠١٧	٠.٤١٦	٥	الرافدين / مرسنك	٣
٠.٠٤٧	١.٨٩٥	*٣.٩٥٧	٠.٦٨٦	٠.٦٨٨	١.٥٥٧	٩	الرشيد / زاخو	٤
٠.٠٣٩	١.٩٤٣	*٥.٤٦٠	٠.٦٠٢	٠.٦٠٨	١.٥٠٥	٦	الرشيد / خبات	٥
٠.٠٢٤	٢.٣٥٣	*٩.١٦٤	٠.٩٠٩	٠.٥٣٠	٠.٩٢٧	٣	بغداد / فرع دهوك	٦
٠.٠٠٦	٢.٠١٥	*١٤.٠٥٣	٠.٩٣٥	٠.٧٢٠	١.٠٠٩	٥	الوركاء / دهوك	٧
٠.٠٣٥	١.٩٤٣	*٦.٩٢٥	٠.٧١٩	٠.٤٠٨	١.٩٨٥	٦	أميرالد / دهوك	٨
٠.٠٢٨	١.٨٦٠	*٨.١٥٠	٠.٧٣٥	٠.٤٣٥	١.٨٠٤	٨	الرشيد / شيلادزي	٩
٠.٠٠٢	٢.٠١٥	*١٤.٧٠٦	٠.٩١٤	١.٠٣٨	٠.٩٥٥	٥	الشمال للتمويل والاستثمار / دهوك	١٠
٠.٠٢٥	١.٩٤٣	*٨.٩٩٣	٠.٨٥٤	٠.٦٨٢	٠.٧٩٣	٦	الرافدين / باتيفا	١١
٠.٤٨٣	١.٩٤٣	٠.٨٩٦	٠.١٥٥	٠.٢٢٤	٣.٥٤٥	٦	الرشيد / سميل	١٢
٠.٥٥٩	١.٩٤٣	٠.٤٠١	٠.١٠٨	٠.١١٣	٣.٩٧٣	٦	الرشيد / شيوخان	١٣
٠.٠١٦	١.٩٤٣	*١٠.٥٥٠	٠.٨١٩	١.٨٨٥	٠.٦٢١	٦	الشرق الأوسط العراقي / زاخو	١٤
٠.٠٢٢	٢.١٣٢	*٩.٦٦٨	٠.٧١١	٠.٨٠٢	١.٤٢٧	٤	الرافدين / بيرس	١٥
٠.٠٠٠	١.٨٦٠	*١٧.٦٨٥	٠.٩٦٦	٠.٧١٩	٠.٨٤٧	٨	كردستان الدولي / دهوك	١٦
٠.٠٤٤	١.٨٩٥	*٤.٧٥٧	٠.٦٨٣	٠.٧٩٩	١.٢١٢	٧	الرشيد / كاره	١٧

الثقافة التنظيمية الريادية

٠.٠٤١	٢.٠١٥	*٤.٨٠٩	٠.٦٦٤	٠.٧٠٨	٠.٩٨٥	٥	البلاد الإسلامي / زاخو	١٨
٠.٠٠٢	١.٩٤٣	*١٣.٦٣٦	٠.٨٩٠	١.٠١٥	٠.٧٠٣	٦	الاقتصاد للاستثمار والتمويل / زاخو	١٩
٠.٠١٨	١.٨٩٥	*٩.٠٩٠	٠.٨٢٧	٠.٩٥٢	٠.٧٩٥	٧	الرافدين / خابير	٢٠
٠.٨٥٢	٢.٠١٥	٠.١٩٩	٠.٠١٠	٠.٦١٩	٤.٤٩٢	٥	الرشيد / مالنا	٢١
٠.٠٢٨	٢.١٣٢	*٨.٣٧٧	٠.٧٩٤	٠.٦١٤	١.٦٧٦	٤	الموصل للتنمية / دهوك	٢٢

(* العلاقة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)

المصدر : إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

٢- تحليل التباين تبعاً للمهارات الإدارية : يتبين من نتائج التحليل في الجدول (٣٥) أن مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل/ زاخو احتل الترتيب الأول من بين المصارف التي استمدت قدرتها على اعتماد قيم الثقافة التنظيمية الريادية وفقاً للمهارات الإدارية التي يمتلكها المديرون في ذلك المصرف ، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٨.٤٤٤) وهي قيمة معنوية عالية مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (١.٩٤٣) وبدرجات حرية (١) ، (٤) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، ويؤكد ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠.٠٥). كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٩٨١) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن تفسير ما نسبته (٩٨.١٪) من التغير في الثقافة التنظيمية الريادية يعود للمهارات الإدارية في هذا المصرف ، وأن النسبة المتبقية والبالغة (١.٩٪) تعود لعوامل أخرى غير المهارات الإدارية.

في حين جاء مصرف الرافدين / بيرس في الترتيب الأخير على وفق هذا المؤشر ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠.٩٧١) وهي أقل من قيمتها الجدولية ، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (٠.٣٥٦) وهي أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي

للدراسة. واحتلت المصارف الأخرى المواقع بين مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل/ زاخو ومصرف الرافدين / بيرس والتي تؤكد نتائج التحليل الخاصة بها إلى وجود تباين في مستوى اعتمادها لأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية تبعاً للمهارات السلوكية للمديرين فيها. وتأسيساً على النتائج السابقة فإنه يمكن القول بصحة الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على : " تتباين المصارف المبحوثة في أبعاد ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات الإدارية للمديرين فيها".

الجدول (٣٥)

التباين بين المصارف عينة الدراسة في الثقافة الريادية تبعاً للمهارات الإدارية

مستوى المتغير المعتمد	المهارات الإدارية						المتغير المستقل المتغير المعتمد	المصرف	ت
	T		R ²	B ₁	B ₀	حجم العينة			
	الجدولية	المخسوبة							
٠.٠٦٢	١.٨٦٠	١.٦١٧	٠.٥٦١	٠.٦٢٢	١.٦٨٢	٨	الرافدين / دهوك	١	
٠.٠٣٦	١.٨٩٥	*٤.٢٧٨	٠.٧٣١	٠.٩٢٤	٠.٩٠٤	٧	الرشيد / زركاري	٢	
٠.١٧٥	٢.٠١٥	١.٧٧٠	٠.٤١١	٠.٤٩٢	١.٩٩٨	٥	الرافدين / سرسنگ	٣	
٠.٠١١	١.٨٩٥	*١٢.٨٢٧	٠.٩٠٦	٠.٦٦٤	١.٢٩٧	٩	الرشيد / زاخو	٤	
٠.٠٢٨	١.٩٤٣	*٩.٣٧٧	٠.٨٩٥	٠.٦١٤	١.٦٧٦	٦	الرشيد / خبات	٥	
٠.٠٦٩	٢.٣٥٣	٢.٠٩٣	٠.٦٢٧	٠.٦٨١	١.٢٨٦	٣	بغداد / فرع دهوك	٦	
٠.٠٠١	٢.٠١٥	*١٧.٥٨٠	٠.٩٥٢	٠.٧٣٥	١.٠٩٠	٥	الوركاء / دهوك	٧	
٠.٠٤٢	١.٩٤٣	*٤.١٠٥	٠.٨٠٦	٠.٧٨٧	١.٠٤٤	٦	أميرالد / دهوك	٨	
٠.٠٤٠	١.٨٦٠	*٥.٨١٣	٠.٨٤٤	٠.٧٤٩	١.٠٥٨	٨	الرشيد / شيلادزي	٩	
٠.٠٠٧	٢.٠١٥	*١٥.٦٣٩	٠.٩٣٤	٠.٤١٩	١.٥٣٧	٥	الشمال للتمويل والاستثمار / دهوك	١٠	
٠.٠٤٣	١.٩٤٣	*٤.٦٧٣	٠.٦٩١	١.١٩٨	٠.٧٦٩	٦	الرافدين / باتيفا	١١	
٠.٢٠٣	١.٩٤٣	١.٢٦٨	٠.٢٧٤	٠.٤١٥	٢.٩٢٤	٦	الرشيد / سميل	١٢	
٠.١٢٩	١.٩٤٣	١.٠١٦	٠.٣٠٧	١.٢٥٧	١.٤٣٣	٦	الرشيد / شيخان	١٣	
٠.٠٠٣	١.٩٤٣	*١٥.٣٤٩	٠.٩٤٨	٠.٧٨٦	٠.٦٦٠	٦	الشرق الأوسط العراقي / زاخو	١٤	
٠.٣٥٦	٢.١٣٢	٠.٩٧١	٠.١٤٦	٠.٢٤٧	٢.٠٠٩	٤	الرافدين / بيرس	١٥	
٠.٠٠٨	١.٨٦٠	*١٤.٩٨١	٠.٩٢٨	٠.٧١١	٠.٩٦٨	٨	كردستان الدولي / دهوك	١٦	
٠.١٢٨	١.٨٩٥	١.١١٧	٠.٤٢٢	٠.٦١١	١.٦٣٨	٧	الرشيد / كاره	١٧	
٠.٠٣٦	٢.٠١٥	*٧.٠٥١	٠.٨٦٧	٠.٦٧٦	١٥٤١	٥	البلاد الإسلامي / زاخو	١٨	

٠.٠٠٠	١.٩٤٣	*١٨.٤٤٤	٠.٩٨١	٠.٨٧٠	١.٠٧٣	٦	الاقتصاد للاستثمار والتمويل / زاخو	١٩
٠.٠٦٠	١.٨٩٥	١.٨٠١	٠.٦٠٣	٠.٩٠٣	١.٣١٨	٧	الرافدين / خابير	٢٠
٠.٣١٣	٢.٠١٥	١.٠٠٨	٠.٢٢٤	٠.٢٤٥	٢.٧٨١	٥	الرشيد / مالتا	٢١
٠.٠٢٥	٢.١٣٢	*٩.٩٧٩	٠.٨٠٩	٠.٥٣٢	١.٧٤٦	٤	الموصل للتنمية / دهوك	٢٢

(* العلاقة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

٣ - تحليل التباين تبعاً للمهارات الشخصية : يتبين من نتائج التحليل في الجدول (٣٦) أن مصرف الشمال للتمويل والاستثمار/ دهوك جاء بالمرتبة الأولى من بين المصارف التي استمدت قدرتها على اعتماد قيم الثقافة التنظيمية الريادية وفقاً للمهارات الشخصية التي يمتلكها المديرون في ذلك المصرف ، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٤.٤٣١) وهي قيمة معنوية عالية مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (٢.٠١٥) وبدرجات حرية (١ ، ٣) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، ويؤكد ذلك أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب بلغت (٠.٠٠٤) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠.٠٥). كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٩٧٦) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن تفسير ما نسبته (٩٧.٦٪) من التغير في الثقافة التنظيمية الريادية تعود للمهارات الشخصية في هذا المصرف ، وأن النسبة المتبقية والبالغة (٢.٤٪) تعود لعوامل أخرى غير المهارات الشخصية.

في حين جاء مصرف الرشيد / سميل في المرتبة الأخيرة على وفق هذا المؤشر ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠.٦٠٣) وهي أقل من قيمتها الجدولية ، كما بلغ مستوى المعنوية المحسوب (٠.٧٥٧) وهي قيمة أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة. واحتلت المصارف الأخرى المواقع بين مصرف الشمال للتمويل والاستثمار/ دهوك

ومصرف الرشيد / سميل والتي تشير نتائج التحليل الخاصة بها إلى أنها تتباين في مستوى اعتمادها لأبعاد الثقافة التنظيمية الريادية تبعاً للمهارات الشخصية للمديرين فيها. وتأسيساً على النتائج السابقة فإنه يمكن القول بصحة الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على : " تتباين المصارف المبحوثة في أبعاد ثقافتها التنظيمية الريادية تبعاً لتباين المهارات الشخصية للمديرين فيها".

الجدول (٣٦)

التباين بين المصارف عينة الدراسة في الثقافة الريادية تبعاً للمهارات الشخصية

ت	المصرف	المهارات الشخصية						المتغير المستقل	
		T		R ²	B ₁	B ₀	حجم العينة	المتغير المعتمد	
		الجدولية	المحسوبة						
١	الرافدين / دهوك	١.٨٦٠	*٢.٠٧١	٠.٧٤٦	٠.٩٩١	٠.٧٤٣	٨	الثقافة التنظيمية الريادية	
٢	الرشيد / رزكاري	١.٨٩٥	*٣.٣٤٩	٠.٧٣٣	٠.٦٧٨	١.١٥٨	٧		
٣	الرافدين / سرسنتك	٢.٠١٥	١.٨٠٥	٠.٥٠١	٠.٨٢٢	٠.٦٩٤	٥		
٤	الرشيد / زاخو	١.٨٩٥	*١٢.٩٤٥	٠.٨٩٦	٠.٩١٥	٠.٦٧٣	٩		
٥	الرشيد / خبات	١.٩٤٣	١.٦٨٨	٠.٥٠٢	٠.٥٦١	١.٦٤٩	٦		
٦	بغداد / فرع دهوك	٢.٣٥٣	*٧.٦٣٧	٠.٨٤٩	٠.٨٢١	٠.٨٠٦	٣		
٧	الوركاء / دهوك	٢.٠١٥	*١٠.٠٦٤	٠.٩٣٧	٠.٩١٢	٠.٩٩٤	٥		
٨	أميرالد / دهوك	١.٩٤٣	*٩.٥٠٩	٠.٨٦٦	٠.٦٨٩	١.٣٨٨	٦		
٩	الرشيد / شيلادزي	١.٨٦٠	١.٤٩٩	٠.٥٤٦	٠.٥٤٩	١.٧٢٧	٨		
١٠	الشمال للتصويل والاستثمار / دهوك	٢.٠١٥	*١٤.٤٣١	٠.٩٧٦	٠.٨٤٠	٠.٩٤١	٥		
١١	الرافدين / باتيفا	١.٩٤٣	١.٦٠٣	٠.٣٤٤	٠.٤٣٩	١.٨٦٦	٦		
١٢	الرشيد / سميل	١.٩٤٣	٠.٦٠٣	٠.٠٢٠	٠.٢٦٤	٤.٣٣١	٦		

٠.٦٥٦	١.٩٤٣	٠.٤٨٦	٠.٠١٦	٠.١٨٤	٣.٣٨٢	٦	الرشيدي / شيخان	١٣
٠.٠٠٩	١.٩٤٣	*١٣.٥٩٣	٠.٩٠٨	٠.٨٨٨	٠.٩٦٣	٦	الشرق الأوسط العراقي / زاخو	١٤
٠.٠٨٤	٢.١٣٢	١.٩٠٩	٠.٤٩٩	٠.٥٠٤	١.٠٠٢	٤	الرافدين / بيرس	١٥
٠.٠١٠	١.٨٦٠	*١٦.٩١٨	٠.٩٦٤	٠.٩٣٩	٠.٨٢١	٨	كردستان الدولي / دهوك	١٦
٠.٠٧٧	١.٨٩٥	١.٦٣٣	٠.٢٦١	٠.٤٢٨	١.١٧٤	٧	الرشيدي / كاره	١٧
٠.٠٢٦	٢.٠١٥	*٨.٩٨٨	٠.٤١٠	٠.٦٩٠	٠.٧٤٢	٥	البلاد الإسلامي / زاخو	١٨
٠.٠٠٥	١.٩٤٣	*١٣.٨٦٤	٠.٩٣٣	٠.٨٥٧	٠.٨٩٤	٦	الاقتصاد للاستثمار والتمويل / زاخو	١٩
٠.٢٠٤	١.٨٩٥	١.٢٢٢	٠.٠١١	٠.٠٥٤	١.٩١٨	٧	الرافدين / خابير	٢٠
٠.٣٤٧	٢.٠١٥	١.١١٢	٠.٠٩٢	٠.٣٠٧	٢.٧٨٣	٥	الرشيدي / مالتا	٢١
٠.٠٤١	٢.١٣٢	*٥.٢٣٨	٠.٦٤٨	٠.٧٠٢	٠.٩١٨	٤	الموصل للتنمية / دهوك	٢٢

(* العلاقة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

نعرض في أدناه أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة الحالية مع تقديم عدد من التوصيات أو المقترحات لمعالجة ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وحسب المحاور الآتية:

المحور الأول : الاستنتاجات:

يتناول المبحث الحالي الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية حيث تم تصنيفها إلى مجموعتين وكما يأتي:

أولاً: الجانب النظري: تبين من العرض الذي قدمته الدراسة في إطارها النظري والمتصل بمواضيع المهارات الريادية و الثقافة التنظيمية الريادية إمكانية التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- تتفق معظم الدراسات التي تناولت المهارات الريادية على أن الأفراد الذين يمتلكون تلك المهارات يتميزون عن أقرانهم من حيث مستويات الانجاز والقدرة على اكتشاف الفرص واقتناصها لصالح المنظمة، مما يعني أنهم يمثلون مورداً فكرياً ذا قيمة عالية بالنسبة للمنظمة.
- ٢- تشير الدراسات إلى أن امتلاك المهارات الريادية لا يقتصر على قيادات المنظمة من المديرين ورؤوساء الأقسام بل أن الأفراد العاملين في مختلف المستويات يمكن أن يمتلكوا تلك المهارات.
- ٣- تبين من المراجعة النظرية عدم اتفاق اغلب الدراسات على تصنيف موحد للمهارات الريادية ويمكن أن نعزو ذلك إلى حداثة هذا الموضوع وأن الدراسات والبحوث ما زالت في مرحلة التأسيس النظري لموضوع الريادة.

- ٤- استنتجت الدراسة الحالية من العرض النظري للدراسات والبحوث أن النظم التقليدية وذات التوجه البيروقراطي لا تسهم في تنمية وتطوير المهارات الريادية للأفراد بل إنها تعمل على توجيه الأفراد نحو الاعتمادية على القواعد والإجراءات الرسمية في أداء العمل.
- ٥- تبين من المراجعة النظرية أن الأفراد لا يمتلكون المهارات الريادية كافة بل تتوافر لديهم نسب متباينة من تلك المهارات وتختلف تبعاً لمجالات العمل المختلفة، كما أن ترايد التراكم المعرفي للأفراد يسهم في توسيع نطاق تلك المهارات لديهم.
- ٦- تشير الأدبيات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية الريادية إلى أهمية تطوير ثقافة تنظيمية قوية تدعم تنفيذ الأعمال والأنشطة الريادية في المنظمة وتعمل على تشجيع قيم الإبداع، والتغيير، والتركيز على تمكين العاملين، والرقابة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والالتزام تجاه العمل، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه.
- ٧- استنتج من المراجعة النظرية ميل المنظمات ذات الثقافة الريادية إلى أن تكون مبدعة وسباقة في اقتناص الفرص ومستعدة لتحمل جميع المخاطر المحتملة، لأن القدرة على استغلال الفرص الإبداعية تعد المؤشر الرئيس لاعتماد الثقافة التنظيمية الريادية، وهذا ما يتطلب من الرياديين أن يعملوا على تطوير مهاراتهم باستمرار، بغية اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها قبل المنافسين.
- ٨- تتفق اغلب الدراسات على أن المنظمات ذات الثقافة التقليدية هي منظمات تتصف بكونها بيروقراطية وهرمية وتعتمد الإجراءات والنظم واليات الرقابة الرسمية في حين أن المنظمات ذات الثقافة الريادية هي منظمات تتصف بكونها ذات هياكل مسطحة واتصالات مفتوحة وتعمل ضمن علاقات من الثقة المتبادلة والتي تشجع تقديم الأفكار الجديدة.

٩- تشير الدراسات النظرية ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية الريادية إلى أنه من الضروري أن لا تكون الثقافة عنصراً ثابتاً وإنما تكون متغيراً وديناميكياً قابلاً على التكيف وفقاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

١٠- تعد الثقافة التنظيمية الريادية مفهوماً أكثر اتساعاً من مفهوم الثقافة التنظيمية التقليدية لأن الأولى تتقبل المبادرات وتشجع الابتكار واقتناص الفرص ومواجهة المخاطر بدلاً من جمود التفكير والخوف من الفشل وتجنب حالات المغامرة.

ثانياً: الجانب الميداني: يمكن تأشير عدد من الاستنتاجات التي أفرزتها نتائج التحليل الإحصائي في الميدان العملي بجانب ما ذكر في مناقشة وتحليل نتائج الدراسة وكما يلي:

١- تبين وجود نسبة اتفاق عالية حول توافر المهارات السلوكية لدى الأفراد المبحوثين في المصارف عينة الدراسة، مقابل توافر مستويات أقل من المهارات الإدارية والشخصية.

٢- تبين من النتائج الميدانية أن أسباب انخفاض مستوى المهارات الإدارية عن مستوى المهارات السلوكية تعود بالدرجة الأساس إلى انخفاض مستويات المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة.

٣- تبين أن هنالك توجهاً إيجابياً لآراء عينة الدراسة ولكل المصارف نحو اعتماد أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية والتي تدعم قيم الإبداع والتغيير والرقابة الذاتية والاستقلالية والالتزام والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه ، ولكن بمستويات اهتمام متباينة.

٤- تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الدراسة وبمستويات جيدة لدى عينة الدراسة ، وعلى مستوى المؤشرات الكلية على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بأن عينة الدراسة ترى وجود علاقة ارتباط بين متغير المهارات الريادية وبين الثقافة التنظيمية الريادية. أما على الصعيد الجزئي فكانت العلاقة

- معنوية أيضاً بين أبعاد المهارات الريادية وكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، وكانت أقوى علاقات الارتباط بين أبعاد المهارات الريادية وبعدها الإبداع.
- ٥- أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة بين متغيرات الدراسة وبمستويات جيدة لدى عينة الدراسة، وعلى مستوى المؤشرات الكلية على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بأن عينة الدراسة ترى وجود تأثير لمتغير المهارات الريادية في متغير الثقافة التنظيمية الريادية. وكانت أقوى علاقة تأثير معنوية لأبعاد المهارات الريادية في بُعد الإبداع، والتغيير، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه.
- ٦- أظهرت النتائج وجود تباين بين مصارف عينة الدراسة في بناء الثقافة التنظيمية الريادية تبعاً لمستوى المهارات الريادية وبمستويات متباينة، وعلى مستوى المؤشرات الكلية على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بأن عينة الدراسة تتباين في بناء الثقافة التنظيمية الريادية تبعاً لمستويات المهارات الريادية للمديرين.
- ٧- تبين أن عينة الدراسة من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام تركز اهتمامها على المهارات السلوكية أكثر من تركيزها على المهارات الإدارية والشخصية، وذلك لأنها تجد أن نشر قيم التفاعل الايجابي وبناء العلاقات الإنسانية مع العاملين والزبائن أكثر أهمية من اعتماد الوسائل الإدارية والشخصية في تحقيق النجاح لبناء ثقافة تنظيمية ريادية.
- ٨- تبين من الدراسة الميدانية وجود مستويات منخفضة لدى الأفراد المبحوثين في توجهاتهم نحو اعتماد الرقابة الذاتية والاستقلالية في أداء العمل قياساً بأبعاد الثقافة الريادية الأخرى، مما ينعكس سلباً على التوجه نحو بناء تلك الثقافة في المصارف المبحوثة.
- ٩- تشير نتائج التحليل الارتباط والانحدار إلى قوة ومعنوية علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني أن تلك العلاقات لم تكن قد حدثت بمحض

الصدفة بل أن ذلك يؤشر صحة وسلامة أتمودج الدراسة والعوامل التفسيرية الداخلة فيه.

١٠- أوضحت النتائج الميدانية أن أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية بوصفها متغيراً استجابياً تتأثر بالمتغيرات المستقلة والتي لها دور في تحسين أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية، إلا أن دور المهارات السلوكية ظهر بشكل أقوى من دور المهارات الإدارية والشخصية في بناء الثقافة التنظيمية الريادية.

المحور الثاني: التوصيات:

بعد استعراض الاستنتاجات في الفقرة السابقة فإنه من الممكن تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز العلاقة بين المهارات الريادية والثقافة التنظيمية الريادية وعلى مستوى المصارف المبحوثة وكما يلي:

٣- ضرورة الاهتمام بتطوير المهارات الإدارية للمديرين ومعاونيهم ورؤوساء الأقسام وذلك من خلال إقامة ورش العمل من قبل المنظمات الأكاديمية في المحافظة ومنها جامعة دهوك.

٤- نقترح تطوير المهارات الشخصية للأفراد المبحوثين في المصارف عينة الدراسة وذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب واعتماد الوسائل السمعية والبصرية في تطوير مهارات التواصل مع العاملين في المصارف المبحوثة.

٥- ضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي من قبل المديرين ومعاونيهم ورؤوساء الأقسام لكي يسهم المورد البشري في المصارف عينة الدراسة في المشاركة ببناء قيم الثقافة الريادية وخصوصاً قيم الرقابة الذاتية والاستقلالية في العمل.

٦- يوصي الباحث بزيادة الاهتمام بمشاركة المديرين في المصارف عينة الدراسة في المؤتمرات والندوات التي تحدث سواء في داخل البلد أو خارجه، وذلك لكسب

معارف ومهارات جديدة واكتساب تصورات واضحة عن كيفية التعامل مع الأفراد العاملين.

٧- تقترح الدراسة على المديرين كافة الاهتمام بتطوير مهارات استكشاف الفرص واقتناصها من اجل تحقيق الميزة التنافسية لمصارفهم واستقطاب الزبائن وذلك من خلال المعاشية والعمل لفترات زمنية محددة في المصارف العالمية والأجنبية.

٨- نقترح إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في مختلف جوانب موضوع الريادة وخاصة في قطاع المصارف، حيث تبين من خلال الدراسة الحالية وجود قصور في الدراسات التي تناولت الموضوع في المصارف، إذ تبين وجود ظواهر عديدة ذات علاقة بالريادة تستحق البحث والدراسة.

٩- نقترح على المنظمات وبضمنها المصارف المبحوثة الاستفادة من الدراسات البحثية النظرية والميدانية التي تنطلق من المنظمات الأكاديمية وتطبيق ما تتوصل إليه من نتائج نظرية وميدانية في دراساتها وذلك إسهاماً في حل مشاكل العمل وتطوير الجانب المعرفي لدى العاملين.

١٠- يوصي الباحث بعدد من المشاريع البحثية كمجال للدراسات المستقبلية أن يتم دراسة المواضيع التالية ذات العلاقة بأبعاد الدراسة الحالية وذلك من خلال دراسة:

أ- العلاقة بين السمات الريادية والمهارات الريادية للمديرين.

ب- مقارنة الثقافة التنظيمية التقليدية والثقافة التنظيمية الريادية في عدد من المنظمات الصناعية أو الخدمية.

ت- تأثير المهارات الريادية للمديرين في تحسين مستويات الأداء الريادي.

ث- أثر قيم الثقافة الريادية في التوجه الريادي للمنظمة.

ج- دور العمليات الريادية في تطوير المهارات الريادية للمديرين.

قائمة المصادر

المصادر العربية:

أولاً: الرسائل العلمية:

- ١- أبو نداء، سامية خميس ، ٢٠٠٧ ، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة استطلاعية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة فلسطين.
- ٢- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان ، ٢٠١٠ ، الاثر التبايعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية ، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة دهوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة دهوك.
- ٣- الثويني، عبدالكريم ابراهيم، ٢٠٠٨ ، اثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٤- حواس، أميرة محمد رفعت ، ٢٠٠٣ ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.

- ٥- شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن، ٢٠٠٢ ، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي ، دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ٦- صالح ، صفاء إدريس عبودي ، ٢٠٠١ ، دور المناخ والالتزام التنظيمي في تحقيق هدي النمو والربحية، دراسة ميدانية في سوق بغداد للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ٧- طه، رفعت محمد علي، ٢٠٠٨ ، الأثر التتبعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الأعمال في الداء التنظيمي المتميز، دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في انتاج المياه المعدنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ٨- عزيز ، ديلمان احمد ، ٢٠١١ ، التمكين ودوره في الإبداع الإداري ، دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- ٩- العوفي ، محمد بن غالب ، ٢٠٠٥ ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٠- عبيدي ، بشير طاهر أحمد ، ٢٠٠٥ ، اثر الرقابة على أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان ، دراسة حالة على بنك التضامن الإسلامي السوداني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة السودان.

١١- القحطاني , لاحق بن عبدالله , ٢٠٠٧, الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا – قسم العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٢- محمد، شليخ عبدالرحمان علي، ٢٠١٠، العلاقة بين الابعاد الهيكلية والعدالة التنظيمية في ادراك العاملين لدعم التنظيمي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من تدريس وموظفي معهدي التقني في دهوك والتقني اربيل، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة دهوك.

١٣- محمد، يزغش ، ٢٠٠٧ ، الثقافة المهنية في الفكر الحديث ، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة خضير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة خضير.

١٤- المحمود ، سعد فاضل عباس، ٢٠٠٧ ، العلاقة بين الأبعاد المنظمة وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية بالتطبيق على جامعي الموصل ودهوك ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

١٥- النوفل ، سلطان أحمد خلف ، ١٩٩٨ ، الثقافة التنظيمية وأثرها في خصائص وفاعلية نظام المعلومات غير رسمية ، دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات العراقية- نينوى ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة واقتصاد ، جامعة الموصل.

ثانياً : الدوريات :

- ١- جلوط ، مراد محمد صالح ، ٢٠٠٨ ، الثقافة التنظيمية، مدرسة العلوم الإدارية والمالية / قسم الإدارة والتنظيم ، أكاديمية الدراسات العليا ، ليبيا، www.hert22.com.
- ٢- الحارشة ، محمد احمد ، والبشابشة، سامر عبدالمجيد، ٢٠٠٦ ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، مجلد ٣ ، العدد ٢ ، عمان.
- ٣- خطاب ، عايدة السيد ، ١٩٩٨ ، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد ١٣ ، العدد ١٣ ، الرياض ، السعودية.
- ٤- رحماني ، موسى ، والجودي ، محمد علي ، ٢٠٠٩ ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادة المنشودة، مجلة البحوث والدراسات، مجلد ١٤ ، العدد ٢٢ ، الرياض، السعودية.
- ٥- السيد ، محمود محمد ، ٢٠٠٢ ، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مجلد ٤ ، العدد ٢ ، سوريا .
- ٦- صباح ، ترغيني، ٢٠٠٧ ، ثقافة المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير ، جامعة محمد خيضر، الجزائر، www.fares-boubakour.edu.
- ٧- العتيبي ، سعود محمد ، والسواط ، طلق عوض الله ، ١٩٩٧ ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة معهد الإدارة العامة ، المجلد ١٩ ، العدد ٧ ، مسقط ، عمان .

- ٨- القدو ، حنين محمود، وعبودي ، صفاء إدريس ، ٢٠٠٣ ، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق هدف النمو و الربحية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد ٢٥ ، العدد ٢٧٢ ، العراق .
- ٩- مسلم ، حسن على حسن ، ٢٠٠٣ ، تنمية مهارات الكفاءة الاجتماعية والأخلاقية للمعلم - من أجل تكوين نفسي أفضل للمتعلم ، قسم علم النفس ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، www.madacenter.org
- ١٠- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، ١٩٩٨ ، علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة المال والتجارة ، العدد ٣٥٣ ، الاردن .
- ١١- الهنداوى ، محمد عبدالله محمد، ٢٠٠٦ ، تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق - دراسة تطبيقية مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد ٢ ، عدد ٤ ، مصر .

ثالثاً : الكتب :

- ١- اندراوس، رامي جمال، ومعاينة، عادل سالم، ٢٠٠٩ ، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، ط١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- برنوطي ، سعاد نايف ، ٢٠٠٥ ، إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة ، ط١ ، دار وائل للنشر الأردن ، عمان ، الاردن .

- ٣- جرينبرج، جيرالد & بارون، روبرت ، ٢٠٠٤ ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي & إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض، السعودية.
- ٤- حبتور، عبدالعزيز صالح، ٢٠٠٤ ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
- ٥- حريز ، سامي محمد هشام ، ٢٠٠٨، الإدارة بالأفكار ، ط ١ ، دار الرابية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- ٦- حريم ، حسين ، ٢٠٠٣، إدارة المنظمات – منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٧- حريم ، حسين ، ٢٠٠٩ ، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط ٣ ، دار حامد للنشر، عمان ، الأردن.
- ٨- الحسيني ، فلاح حسن ، ٢٠٠٦ ، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز ، ط ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٩- الخطيب ، احمد ، و معاينة ، احمد سالم ، ٢٠٠٩ ، الإدارة الحديثة – نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، ط ١، عالم الكتب الحديث ، عمان، الأردن.
- ١٠- الدوري، زكريا مطلق ، وصالح، أحمد علي، ٢٠٠٩، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ١١- الذهبي ، جاسم محمد ، ٢٠٠١ ، التطوير الإداري : مداخل ونظريات – عمليات واستراتيجيات ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- ١٢- زيدان ، عمرو علاء الدين ، ٢٠٠٧ ، ريادة الأعمال - القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية ، القاهرة ، مصر.
- ١٣- السكارنة ، بلال خلف ، ٢٠٠٨ ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن.
- ١٤- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاسم ، ٢٠٠٧ ، نظرية المنظمة ، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ١٥- الطائي، محمد عبد المحسن ، والخفاجي، نعمة عباس خضر ، ٢٠٠٩، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، ط١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٦- طه ، طارق، ٢٠٠٦ ، الإدارة العامة ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر.
- ١٧- عبد الباقي ، صلاح الدين ، ٢٠٠٥، مبادئ السلوك التنظيمي، ط١ ، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر .
- ١٨- عبد المولى ، هايل ، ٢٠٠٨ ، القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، ط١ ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، اربد ، الأردن .
- ١٩- العطية ، ماجدة ، ٢٠٠٣ ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة ، ط١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٠- العميان ، حمود سلمان ، ٢٠٠٤ ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط٢ ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- ٢١- عوض، عامر، ٢٠٠٨ ، السلوك التنظيمي الإداري، ط١ ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- ٢٢- الغالي ، طاهر محسن منصور ، العامري ، صالح مهدي محسن ، ٢٠٠٨ ، الإدارة والأعمال ، ط ٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٣- الغالي ، طاهر محسن منصور ، العامري ، صالح مهدي محسن ، ٢٠٠٥ ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٤- الفاعوري، محمد عيسى ، ٢٠٠٨ ، الإدارة بالرقابة ، ط ١ ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٥- الفريجات ، خضير كاظم جمو ، واللوزي، موسى سلامة ، والشهابي ، إنعام ، ٢٠٠٩ ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط ١ ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٦- القريوتي، محمد قاسم ، ٢٠٠٨ ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط ٣ ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٢٧- لوينثال، جيفري إن ، ٢٠٠٢ ، ترجمة خالد بن عبدالله الدخيل الله & سرور علي ابراهيم سرور، إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية .
- ٢٨- مبارك ، مجدي عوض ، ٢٠٠٩ ، الريادة في الأعمال - المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية ، ط ١ ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٩- مرسي ، نبيل محمد ، ٢٠٠٦ ، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية ؟) ، المكتب الجامعي الحديث ، اسكندرية ، مصر .
- ٣٠- المعاني ، أيمن عودة ، ١٩٩٦ ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، مطبعة المؤلف ، عمان ، الأردن .

- ٣١- المنصور ، كاسر ناصر ، ٢٠٠٣ ، الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة ، ط١ ، دار رضا للنشر ، دمشق ، سوريا.
- ٣٢- المنصور ، كاسر نصر ، و جواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٠ ، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٣٣- النجار ، فايز جمعة صالح ، والعلي، عبد الستار محمد ، ٢٠٠٦ ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٣٤- نجم ، نجم عبود ، ٢٠٠٣ ، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

رابعاً : المؤتمرات :

- ١- الاسرج، حسين عبد المطلب، ٢٠١٠، الريادية ومجتمع المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي العاشر - الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ٢- بوعشة ، مبارك ، وبرجي ، نسرين ، ٢٠١٠ ، خلق المعرفة على مستوى الجماعات الريادية، المؤتمر العلمي العاشر - الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ٣- التميمي ، عبد الجليل، ٢٠٠٨ ، الرقابة الذاتية والرقباء بين السياسي والديني في البلاد العربية، أعمال المؤتمرين الرابع والخامس لمنتدى الفكر المعاصر، تونس . <http://www.hrdiscussion.com>
- ٤- الجبوري ، نوري فليح ، والعجلوني ، محمد إقبال ، ٢٠١٠ ، الصفات الريادية لدى أصحاب مشاريع الضيافة- دراسة تطبيقية لمدينة عمان للفنادق والمطاعم

الصغيرة ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية .

٥- جواد، شوقي ناجي، وحجازي، هيثم علي ، والعجلوني، محمد اقبال، ٢٠١٠ ،
أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية – أ نموذج مقترح للمنظمات الاردنية،
المؤتمر العلمي العاشر – الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة
الزيتونة الأردنية.

٦- الحاج ، طارق ، ٢٠١٠ ، المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في
التنمية ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزيتونة الأردنية.

٧- حسين، يحيوش، ٢٠١٠ ، الريادة التكنولوجية واثرها على بنية التجارة الدولية،
المؤتمر العلمي العاشر – الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة
الزيتونة الأردنية.

٨- حمداوي ، وسيلة ، و أوشان ، نادية، ٢٠١٠ ، الابداع و الريادة في منظمات
الاعمال، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.

٩- خضير، عمر ياسين ، ٢٠١٠ ، الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في
الأردن، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة و المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزيتونة الأردنية.

١٠- الداودي ، الشيخ ، شتاتحة ، عائشة ، ٢٠١٠ ، تحليل العلاقة بين الريادية
والتغيير في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة و المعرفة ، كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.

- ١١- سماح ، صولح ، مراد ، محبوب ، ٢٠١٠ ، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٢- شمام ، عبدالوهاب ، ٢٠١٠ ، الابداع التكنولوجي والريادية في منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٣- صالح ، ماجد محمد ، والصواف ، محمد حسين ، وجرجيس ، يسرى احمد ، ٢٠١٠ ، دور خصائص المعلومات البيئية في تحقيق الريادة والإبداع ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٤- الصليبي ، عمر ، وعاصي ، شادي ، ٢٠١٠ ، تحليل واقع الريادة و أثرها على التنمية – دراسة حالة ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٥- كورتل ، فريد ، والعايب ، ياسين ، وركيمة ، محمود ، ٢٠١٠ ، الريادية و قيودها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٦- ليلي ، خواني ، ورشيد ، مولاي ختير ، ٢٠١٠ ، الريادة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية – تجربة بعض الدول العربية، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٧- مخلوف ، احمد ، واحمد ، زغدار ، ٢٠١٠ ، أثر الريادة على اخلاقيات الإدارة المالية في إنتاج تقارير مالية عالية الجودة، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.

- ١٨- المعماري، عبد الغفور حسن كنعان ، ٢٠١٠ ، كيف تصبح الصناعة التحويلية رائدة، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ١٩- ناصر، مراد، ٢٠١٠ ، دور الريادية في إنجاح التغيير، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ٢٠- النداوي ، عبد العزيز بدر ، ٢٠١٠ ، بناء أنموذج لتحديد خصائص الريادي بالاعتماد على العمليات الادارية قراءة وتحليل نظري ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- ٢١- نصيرة، لبجيري ، وكورتل ، فريد ، و عياشي، نور الدين، ٢٠١٠ ، الابداع والريادة في المؤسسة الصناعية ، المؤتمر العلمي العاشر – الريادة والمعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.

المصادر الانكليزية

A- Reports:

- 1- Yorklovich P., 2000 , Entrepreneur, Academic Prees, New York,USA.

B- Scientific Thesis & Dissertation:

1. Bocu, Y., 2008 , 5 Successful Entrepreneurs & 27 Entrepreneurial Competencies – A Study on Entrepreneurial Competencies, Thesis for Mangement Degree Master , Vrije University, Amsterdam.
2. Fox ,J.M., 2005 ، Organizational Entrepreneurship and The Organizational Performance Linkage in University Extension,

- Dissertation for Management Degree Ph.D, Ohio State University, USA .
3. liano ,J.A., 2004 ‘ The University Environment and Academic Entrepreneurship:A Behavioral Model For Measuring Environment Success, Dissertation for Management Degree Ph.D,‘Stevens institutes Of management, USA.
 4. Senge, M., 2007 , Knowledge Entrepreneurship in Universities: Practice and Strategy in the Case of Internet Based Innovation Appropriation, Dissertation for Management Degree Ph.D on the Information and Knowledge Society, Oberta University, Spain.
 5. Shane S., 2003 , A general Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity nexus, Thesis for Mangement Degree Master, Northhampton university, UK.

C- Periodical :

- 1- Appelbaum , S.H.& Hebert, D., & Leroux, S., 1999 , Empowerment: Power, Culture, and Leadership- A Strategy or Fad for the Millennium? , Journal of Work Place Learning , Vol.11 , No.7 .
- 2- Barrow A., 2004, Developing an Entrepreneurial Culture for Faculty , Researchers and Students, University of California , USA, www.services.bepress.com
- 3- Baumol. W.J., 1993, Enterpreneurship & Economic Theory, American Economic Review, Vol.58, No2.
- 4- Clayton E.T., 2006, Psychological Self- Help , USA, www.psychologicalselfhelp.org.
- 5- Collins, O. F., & Moore, D.G., & Unwaalla, D.B., 1964 , The Entreprising Man, Resercher Grant Program, www.openlibrary.org.
- 6- Davidson, P., 1989 , Continued Entrepreneurship and Small Firm Business, www.oecd.org.
- 7- Dumitru, A., 2007 , Common Dimensions For Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, www.managementmarketing.rog.

- 8- Ellis ,D.J.,2010, Entrepreneurial Skill Development: Harnessing Experience While Building Formal Knowledge and Qualifications in Business, University of New England, Australia, www.col.org.
- 9- Endres, A. & Woods, Ch.R., 2006 , Modern Theories of Entrepreneurial Behavior: A Comparison and Appraisal, www.goliath.ecnext.com
- 10- Ferreira ,J., & Leitao, J., & Raposo, M., 2006 , The role of Entrepreneurial Universities in Interfacing Gompetitive Advantages : The Gase of Beira Interior Region (Portugal) , Journal of management and economics, Vol.7, No.467.
- 11- Garfield, C., 1993 , Employee Empowerment, Executive Excellence, A Review of the literature on Employee Empowerm in Organization, Journal of Business Management, Vol.10, No.3.
- 12- Gohn , M., & Dennis , Z., 1990 , "A review and Meta – Analysis of The Antecedents,Correlates and Consequences of Organizational Commitment , Journal of Psychological, Vol . 108 , No.9.
- 13- Janz, B.D.,& Wetherbe, J.C.,& Davis, G.B., & Noe, R.A., 1997 , Reengineering the Systems Development Process: the link Between Autonomous Teams and Business Process Out-Comes , Journal of Management Information Systems , Vol.14, No.1.
- 14- Jarniou, C.L., 2008 , Developper La Culture Entrepreneuriale Chez Les Jeunes Theorie et Pratique, Review Francaise De Gestion, Vol. 185 , No.5
- 15- Johannisson· B., & Monsted· M., 1997, Contextualizing Entrepreneurial Networking, Journal of Management and Organizations· Vol.27, No. 3.
- 16- Kannoni,A., 2005 , The Employee Empowerment in Information Technology Department, Journal of Work Place Learning, Vol.11, No.7.
- 17- Kaufman F., 2005 , Understanding Entrepreneurship, Kansas City, www.papers.ssrn.com.

- 18- Klien, P.G., & Joseph, T.M. & Anita, M.M. & Christos, N. P., 2010 ,Toward a Theory of Public Entrepreneurship, Journal of European Management, Vol.7 , No3.
- 19- Lock, A. E., 1988 , The Determinants of Goal Commitment, Journal of Management, Vol.13, No.1 .
- 20- McElwee, G., 2003 , Developing the Entrepreneurial Skills of Farmers Some MyTHS Explored, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & research ,Vol.12, No.1.
- 21- McElwee, G., 2005 , Developing Entrepreneurial Skills of Farmers : SSPE – CT 2005- 006500 , University of Lincoln, www.esofarmers.org .
- 22- Moller ,K., & Partanen, j., & Rajala,A., & Mika w., & Risto R., & Svahn ,S., 2005, Role of Partnership and Networks In SME Innovation and Growth, Helsinki School Of Economics, Finland, www.impgroup.org.
- 23- Morghany , E., 2004, Built Environment Sustainability Between Ethical Responsibility and Obligatory Laws, Assiut University, Egypty, www.app6.man.edu.
- 24- Mottaze ,C.J., 1989 , An Analysis of the Relationship Between Education and Organizational Commitment in Variety of Occupational Groups , Journal of Vocation Behavior , Vol.28 ,No.3 .
- 25- Naffakhi,Y.B., & Zrig,C.S., 2008, La Creation De Connaissances Au Niveau des Equipes Entrepreneuriale ,Journal of Lentrepreneuriat ,Vol.7,No.1.
- 26- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., 1998 , Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, The Academy of Management Review, University of Exford , London, Vol. 23, No.2.
- 27- Naquim, S.S., & Holton, E.F., 2002, The Effects of Personality and Work Commitment on Motivation to Improve Work Throng Learning , Journal of Human Resource Development Quarterly, Vol.13, No.4.

- 28- Nystrom & Harry, 1995, Creativity and Entrepreneurship in Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices ,USA, www.ebay.com.
- 29- Onstenk J. , 2003, Entrepreneurship and Vocational Education, European Educational Research Journal ,Vol. 47, No.2.
- 30- Pizarro ,I., & Real, J.C., & Rosa D.D.,2009 ,The Role of Entrepreneurial Culture and Human Capital in Innovation . Universidad Pablo de Olavide de Sevilla,www.upo.es .
- 31- Rafiq, M. & Ahmed, P.K., 1998 , A Contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee, Journal of Management Decision, Vol. 36, No. 10.
- 32- Ranabhat, B., & Krug, C.E., 2010, How Do We Enhance Entrepreneurial Skills of MFI Clients?,Nepal University www.microfinancel.org.
- 33- Randall, D.M.,1987," Commitment and The Organization : The Organization Man Revisited" , Academy of Management Review , Vol.12, No.3.
- 34- Randolph, W.A., 2000 , Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, Journal of Innovation Management, Vol. 29, No.2 .
- 35- Riverin ,N.,2008, Policies for Developing Entrepreneurship Skills and Culture, www.oecd.org .
- 36- Rudmann, C., 2008, Entrepreneurial Skills and their Roles in Enhancing the Relative Independence of Farmers, Reserch Institute of Organic Agriculture, www.fibl.org.
- 37- Samson, D., & Martha, I., 2011, Self- Control, Chicago , USA, www.kathybutryn.net.
- 38- Sanyang, S.E., & Huang, W., 2009 , Entrepreneurship and Economic Developing the Empretec Show Case, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol.1,No.7.
- 39- Sharma, P., & Chrissman J.J., 1999 . Towards Areconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Jornal of Bsineses , Vol. 3, No.23.

- 40- Simon, G.R., 2008, Business Development Skills For Entrepreneurs – How to Present, Influence and Negotiate, Indian Institute of Management Bangalore, www.nsrcei.org.
- 41- Singer, S., & Alepza, M., & Balkic, M., 2009 , Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behavior Possible In a Large Company?, www.bib.irb.hr.
- 42- Smith , W.L., & Schallenkamp ,K., & Douglas E. E., 2005 , Entrepreneurial Skills Assissment An Exploratory Study , Journal of Small Business Management, Vol.4,No.1.
- 43- Steers ,R.M., 1987 , Commitment and the Organizational Commitment, Journal of Business Management , Vol.22, No.1.
- 44- Sullivan j., & Peterson, R.k., & Shimada, J. , 1981 , The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust – Across Culture , Academy of management Review, Vol.24. No. 4.
- 45- Tetzschner, H., & Herlan, H.,2003, Innovation and Social Entrepreneurship in Tourism potential for local Business Department, www.ideas.repec.org
- 46- Vaughn, B.E., & Kopp, C.B., & Krakow., J .B., 1984, The Emergence and Consolidation of Self-Control from Eighteen to Thirty Months of Age: Normative Trends and Individual Differences, University of Illinois at Chicago, Child Development Review, USA , Vol. 55, No. 3.
- 47- Whitton, D., 2005 , Development of Community Based Entrepreneurial Skills, University of Western, www.asiaentrepreneurshipjournal.com
- 48- Wicksteed, B., & Quince, S., 1999 ,What Makes an Entrepreneurial Culture?, www.sqw.co .
- 49- Wilkinson, A., 1998 , Empowerment: Theory and Their Effect on Innovation in A Developing Country (Cyprus), Journal of Innovation Management, Vol. 3, No.2.
- 50- Wolcott R.C. & Lippitz M.J., 2007 , The Four Models of Corporate Entrepreneurship, Journal of Small Management, Vol.49 No.1

- 51- Wynett, C., 2002, Inspiring Innovation , Journal of Harvard Business , Vol. 80 , No. 8 .

D- Conferences:

- 1- Ashmore, C. ‘ 2005 ‘ Entrepreneurship Everywhere : The Case For Entrepreneurship Education ‘ Consortium for Entrepreneurship Education . Columbus, USA, www.entre-ed.org.
- 2- Basso, O., Bouchard, V., Fayolle, A., & Legrain, T., 2007 , Understanding the Impact of Culture on a Firm’s Entrepreneurial Orientation and Behavior: A Conceptual Framework, International Conference Rent Xxi – Research in Entrepreneurship and Small Business, Cardiff, www.Hec.ac.
- 3- Jun, Zhan, & Deschoolmeester, D., & Leuven, V., 2003 , Exploring Entrepreneurial Orientation in 3 Dimensions: A New Prospective for Analyzing The Value of A Company, Conference ICSB, Belgium, Chin, www.kmu.unisg.ch.
- 4- Mattila, J., & Ikävalko, M., 2006 , Challenges of Bringing Entrepreneurship At The University - Knowledge Gap or Identity Unfit?, 19th Nordic Academy of Management Conference, Norwegian School Of Economics And Business Administration, finland, www.nhh.no.

E- Books:

- 1- Allalib, B., 2005, Vision Des Birigeants et Internationalisation Des PME, PubliI Book. France.
- 2- Bennis, W. and Townsend, R., 1995 , Reinventing Leadership – Strategies To Empower The Organization, Printed in The United States of America,An Imprint of William Morrow, New York ,USA.
- 3- Cornwall. J.R, Perlman, B., 1990 . Organizational Entrepreneurship, Home-Wood Publisher, New York , USA.
- 4- Daft, R.L., 2001 , Organization: Theory & Design, South-Western Collage Publishing, Ohio, USA.

- 5- Daft, R.L., 2003 , Management, South–Western & College Publishing ,Ohio, USA.
- 6- Davis, W., 1998 , Great Myths of Business, Kogan Page Publisher, Dover, Noting Ham.UK.
- 7- Drucker, p., 1985 ,Innovation and Entrepreneurship Heinemann , Manager Education Publishing, London.
- 8- Gomez ,Luis & Balkin, David & Cardy ,Robert, 2005 , Management 2nd People – Performance - Change, Mc Graw-Hill Publisher, New York, USA.
- 9- Griffin, R.W., 2003 , Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, Houghton Mifflin Company, Boston.
- 10- Histrich, R.D., & Peters M.P., 2002 . Entrepreneurship, Fifth Edition, Mc Graw-hill Publisher ,New York, USA.
- 11- Histrich, R.D., & Peters, M.P., , 2005 , Entrepreneurship, Sixth Edition, Mc Graw-hill Publisher ,New York, USA.
- 12- Kirzner, I., 1997 , Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the theory of entrepreneurship, Quebec Education Publishing, Chicago,USA.
- 13- Kreitner, R., & Kinicki, A., 2001 , Organizational Behavior , 5th ed , McGraw-Hill , NewYork , USA.
- 14- Lynch, R., 2006 . Corporate Strategy. Forth Edition, FT Prentice Hall, London ,UK.
- 15- Pelletier D.,2007, Introduction to Entrepreneurial Culture,Quebec Education Publishing ,Canada.
- 16- Robbins, S.P., 1988 , Management: Concepts and Applications, 2nd ed., Prentice-Hall International Inc., New Jersey, USA.
- 17- Robbins,S.,P.,1998, Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall International Inc.,New Jersey, USA.
- 18- Timmons, j., & Spinelli S., 2004, New Venture Creation: Entrepreneurs for the 2^{1st} Century ,McGraw - Hill ,New York , USA.

- 19- Zemeke, R., & Schaaf, D., 1989 , The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care, American Library ,New York, USA.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده وأشكره تعالى على فضله وتوفيقه وأصلي وأسلم على البشير الهادي محمد (صلى الله عليه وسلم) الصادق الأمين وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد:

فإن فريضة التعلم من الآخرين تحتم علي إبداء الشكر والتقدير والامتنان العميق لمشرفي الدكتور سعد فاضل عباس الخمود الذي كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إكمال رسالتي. لما بذله من جهود وإرشادات علمية قيمة أسهمت في إعدادها بهذا الشكل، وأثني على دماثة خلقه وحسن معاملته وطيبة قلبه ومناقشاته العلمية التي يسرت لي الكثير من المعوقات , جزاه الله عني كل خير وأطال في عمره ومدته بأسباب النجاح والرقى.

ويتطلب واجب العرفان بالجميل تقديم الشكر للأساتذة الأفاضل: رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرين لقبولهم وتحملهم عناء قراءة الأطروحة ومناقشتها ، وكذلك أوجه شكري للأساتذة الأجلاء كافة الذين أسهموا في تقويم الرسالة واستمارة الاستبانة.

وأقدم بجزيل الشكر لأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك وفي الأقسام العلمية كافة ومقدمتهم الدكتور حكمت رشيد سلطان (رئيس القسم) والأساتذة الذين كان لهم الفضل في الإفاضة علينا بعلمهم أو من قدم لنا المساعدة والدعم والرعاية الكريمة أثناء فترة الدراسة وأخص منهم بالذكر د. سرمد غانم صالح، د. درمان سليمان صادق ، د. هادي

خليل إسماعيل، د. رفعت محمد علي طه، أ. هاشم سلطان عبدالله، أ. مهند سعدالله داود،
مع الاعتذار عن عدم ذكر أساتذة وتدريسي القسم كافة.
كما أتوجه بالشكر للسادة المديرين ومعاونيهم و رؤساء الأقسام كافة في المصارف
عينة الدراسة والذين كان لهم الفضل في الإجابة على أسئلة الاستبانة وتسهيل مهمتنا في
جمع البيانات.
وأتقدم بشكر خاص إلى زملائي في الدراسة. ولا يفوتني أن اذكر بالثناء والامتنان كل
من يسر لي الحصول على المصادر والمراجع العلمية من موظفي مكتبة كلية الإدارة
والاقتصاد والمكتبة المركزية.
واختتم كلامي بالشكر لأبي وأمي وأخوتي الذين تحملوا النصيب الأكبر من المعاناة
فلهم مني الشاء والتقدير.

دلشاد طه ميرو علي

٢٢ - ٧ - ٢٠١١

الملحق (١)

قائمة الخبراء

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	التخصص	الكلية	الجامعة
١.	الأستاذ الدكتور	جمال أسد مزعل	لغة عربية	تربية أساسية	دهوك
٢.	الأستاذ المساعد الدكتور	سرمد غانم صالح	إدارة موارد بشرية	الإدارة والاقتصاد	الموصل
٣.	الأستاذ المساعد الدكتور	حكمت رشيد سلطان	إدارة إستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
٤.	الأستاذ المساعد الدكتور	درمان سليمان صادق	تسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
٥.	الأستاذ المساعد الدكتور	نجله يونس مراد	إدارة أعمال	الإدارة والاقتصاد	الموصل
٦.	الأستاذ المساعد الدكتور	هادي خليل إسماعيل	إدارة أعمال	الإدارة والاقتصاد	دهوك
٧.	الأستاذ المساعد الدكتور	خيري علي اوسو	إدارة أعمال	الإدارة والاقتصاد	دهوك
٨.	المدرس	هاشم سلطان عبد الله	إدارة موارد بشرية	الإدارة والاقتصاد	دهوك

الملحق (٢)

جامعة دهوك
فاكulti القانون والإدارة
سكول الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

السادة مدير المصرف، معاون المدير، ومديري الأقسام ... المحترمين.

الموضوع/ استثمارة استبانة

تحية طيبة ...

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، شاكرًا لكم حسن التعاون، وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة لجميع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من هذه الاستبانة هو قياس متغيرات الرسالة المعنونة بـ: ((دور المهارات الريادية للمديرين في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصارف محافظة دهوك)). وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دهوك/ كلية الإدارة والاقتصاد.

يرجى النفضل بملاء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة خدمةً لأهداف البحث العلمي. ولكم فائق الاحترام والتقدير.

المشرف

الدكتور استاذ مساعد

سعد فاضل عباس المحمود

الباحث

طالب الماجستير

دلشاد طه ميرو علي

أولاً: بيانات تعريفية عن المصرف:

١. المصرف
٢. سنة التأسيس

ثانياً: بيانات تتعلق بالمستجيب على استمارة الاستبيان:

- ١- الجنس: ذكر () ، أنثى () .
- ٢- العمر: اقل من ٣٠ سنة () ، ٣٠ اقل من ٤٠ سنة () ، ٤٠ اقل من ٥٠ سنة () ، ٥٠ سنة فأكثر () .
- ٣- التحصيل الدراسي: دبلوم عالي () ، بكالوريوس () ، دبلوم فني () ، إعدادية فأقل () .
- ٤- المنصب الوظيفي: مدير () ، معاون المدير () . رئيس قسم () .
- ٥- مدة الخدمة في المنصب الحالي: ١ اقل من ١٠ سنة () ، ١٠ اقل من ٢٠ سنة () ، ٢٠ اقل من ٣٠ سنة () ، ٣٠ سنة فأكثر () .

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

ثالثاً: المهارات الريادية : وهي المهارات التي يمتلكها أو يكتسبها المدير بغض النظر عن موقعه الإداري واللازمة لإنجاز النشاط المصرفي بشكل ريادي والتي تضم مجموعة من المهارات السلوكية ، والشخصية ، والإدارية .

١- المهارات السلوكية: تمثل المهارات التي يمتلكها المدير في التعامل والتفاعل مع أصحاب المصالح بما فيهم العاملين، والزبائن، والتي تظهر بشكل سلوك يومي أو استراتيجي، إذ يوظف المدير هذه المهارات لصالح تطوير الأنشطة المصرفية وتعزيز إنتاجيتها بشكل متميز.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١.	اعتمد بشكل تام على التحفيز في التعامل مع العاملين من اجل انجاز العمل.					
٢.	امتلك التوقع الايجابي والثقة بالعاملين في انجاز الأهداف التي أضعها للعمل .					
٣.	أسعى الى بناء علاقات إنسانية مع أصحاب المصالح كافة لزيادة تفاعلهم مع المصرف.					
٤.	احرص على بناء قنوات اتصال متفاعلة مع العاملين لضمان سير العمل بروحية الفريق الواحد.					
٥.	أمتلك قدرة التحدي للأنشطة الصعبة والتي تسهم في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.					
٦.	اعتمد التنوع في أساليب التعامل مع أصحاب المصالح من اجل اكتساب ولائهم تجاه المصرف.					
٧.	اعتمد الاتصال المباشر لتكوين علاقات جيدة مع الجهات المتعاملة مع المصرف.					
٨.	أستطيع التكيف مع سلوكيات العاملين من اجل رفع مستويات النشاط في المصرف.					
٩.	اعمل مع العاملين على وفق الأسلوب المتفق عليه وأدعم رأي أي فرد لتحقيق مصالح الجميع في المصرف.					
١٠.	أقوم بنشر قيم التفاعل الايجابي بين العاملين كافة في المصرف.					

٢- المهارات الإدارية: مجموعة المهارات الضرورية والتي يمتلكها أو يكتسبها المدير الريادي والتي تضمن قدرته على اتخاذ القرار وممارسة الأنشطة الإدارية ذات العلاقة بالعمل في المصرف.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١١.	استطيع إنجاز مهام متنوعة بما امتلكه من معرفة في مجال العمل الإداري بالمصرف .					
١٢.	امتلك الخبرة اللازمة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية للمصرف والتعامل معها لصالح العمل.					
١٣.	أقدم الدعم والمساندة لآراء العاملين ذات العلاقة بصنع واتخاذ قرارات العمل.					
١٤.	أبحث عن فرص تسهم في تطوير وتميز المصرف على المصارف الأخرى.					
١٥.	اعتمد المبادرة في أداء العمل لزيادة فرص النجاح ومواجهة الواقع بجوانبه كافة أفضل من تجاهل حالات الفشل فيه.					
١٦.	أشارك العاملين في وضع الأهداف ذات العلاقة بالعمل في المصرف واعمل على تحقيقها.					
١٧.	امتلك المعرفة الإدارية اللازمة للتفوق والمنافسة في مواجهة المديرين في المصارف الأخرى .					
١٨.	اعتمد احدث أساليب تنظيم العمل من اجل تحقيق الريادة في العمل المصرفي.					
١٩.	اعتمد على خبراتي في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها ومراقبة نتائجها.					

٣- المهارات الشخصية: مجموعة المهارات الذاتية التي يمتلكها المدير وتلك التي يكتسبها من خبراته في العمل.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٠.	اعتمد التعلم من القرارات والأخطاء والتجارب لمعالجة مشاكل العمل في المصرف .					
٢١.	أمتلك المقدرة العاطفية في التعامل مع مشاكل العمل وقبول الاستشارة أو النصيحة من الغير والتي تسهم في حلها.					
٢٢.	استطيع السيطرة على عوامل الإرهاق والضغط النفسية في متابعة تنفيذ أنشطة العمل داخل المصرف وخارجه.					
٢٣.	اعتمد أسلوب اللقاء المباشر مع العاملين للتغلب على معوقات العمل اليومية.					
٢٤.	استطيع إقناع العاملين بالعمل خارج ساعات الدوام الرسمي من اجل انجاز العمل اليومي.					
٢٥.	أمتلك صورة واضحة عن رؤية المصرف واستطيع إيصالها إلى جميع العاملين في المصرف .					
٢٦.	امتلك الإصرار على تجاوز الفشل ومقاومة الإحباط عند أداء الأنشطة الجديدة والمستحدثة في المصرف.					
٢٧.	أمتلك الثقة بالنفس لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في العمل المصرفي .					
٢٨.	اعتمد التضحية بالأهداف الشخصية والثابرة لضمان تحقيق أهداف المصرف.					
٢٩.	امتلك الكاريزما اللازمة للتخاطب والتحاور والإقناع مع أصحاب المصالح في المصرف كافة.					

رابعاً : الثقافة التنظيمية الريادية: وتمثل مجموعة من القيم التي يعمل بموجبها المصرف، إذ يعتمد بناء الثقافة الريادية في المصرف على توجه المديرين نحو غرس تلك القيم لدى العاملين في المصرف ومن أهمها:

٩- الإبداع: عملية إنشاء وتكوين الأفكار الجديدة ذات العلاقة بالعمل في المصرف ووضعها في الممارسة الميدانية.						
ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٠.	أعمل على تشجيع العاملين لاستخدام أساليب جديدة في إنجاز مهامهم بالمصرف.					
٣١.	أمتلك المقدرة على توجيه مهارات العاملين من أجل الإبداع في العمل المصرفي.					
٣٢.	أقدم المساعدة للعاملين من أجل تنفيذ الأفكار غير التقليدية والتي تسهم في تميز مصرفنا.					
٣٣.	أعمل على توفير البرامج التدريبية التي تطور مهارات التجديد لدى العاملين في المصرف.					
٣٤.	أقدم الدعم المادي والمعنوي للعاملين من أجل البحث عن مجالات جديدة لتطوير العمل في المصرف.					
٣٥.	أعمل على توفير بيئة عمل في المصرف ملائمة لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.					
٣٦.	أعمل على تطوير المعرفة لدى العاملين من خلال اطلاعهم على أحدث نشاطات المصارف العالمية.					

٢- التغيير: قدرة المدير على تغيير القيم والمعايير الثقافية للأفراد وذلك من خلال تعديل عناصر الثقافة لديهم بما يتوافق مع قيم المصرف ومفاهيمه الثقافية.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٧.	أحاول مساعدة العاملين الجدد على تطبيق قيم ثقافية تتلاءم مع القيم الثقافية للمصرف.					
٣٨.	أرى أن العاملين لديهم الاستجابة والمرونة لتغيير القيم الثقافية لتتوافق مع ثقافة المصرف.					
٣٩.	أساعد العاملين في المصرف على التخلي عن بعض القيم الثقافية التي لا تتلائم مع التوجه نحو خدمة الزبون.					
٤٠.	أقدم الدعم والمساندة للعاملين من اجل اعتناقهم لقيم ثقافية جديدة تعمل لصالح المصرف.					
٤١.	أعمل على تكييف بعض القيم والمعتقدات الثقافية للمصرف لكي تتلاءم مع ثقافة البيئة الخارجية المحيطة.					
٤٢.	أسعى إلى اندماج ثقافة العاملين ضمن ثقافة المصرف من اجل بناء ثقافة ريادية جديدة.					
٤٣.	تعد القيم الثقافية للمصرف بمثابة الهوية الشخصية للعاملين فيه تجاه المصارف المنافسة.					

٣- التركيز على تمكين العاملين: منح العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات من أجل تحسين الخدمات المقدمة لزبائن المصرف وحل مشاكل العمل.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٤٤.	أسعى إلى تمكين العاملين في المصرف من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأنشطتهم في الوقت المناسب.					
٤٥.	أجد أن تمكين العاملين في حل مشاكل العمل يؤثر بشكل ايجابي في أدائهم للأنشطة في المصرف.					
٤٦.	أعمل على تمكين العاملين بتخطيط المهام والأنشطة في المصرف وبشكل مستمر.					
٤٧.	أسعى إلى توفير الوسائل اللازمة لاستخدامها من قبل العاملين في معالجة البيانات والحصول على المعلومات في موقع العمل.					
٤٨.	أعمل على تمكين العاملين من استخدام قنوات الاتصال كافة في المصرف بدون موافقات رسمية مسبقة.					
٤٩.	أعمل على توفير الصلاحيات المناسبة للعاملين كافة في المصرف لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.					
٥٠.	أجد أن رفع مستويات التمكين لدى العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية يسهم في تطوير قدراتهم الأدائية.					

٤- الرقابة الذاتية: تتضمن الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدايتهم بشكل شخصي وبوازع من الضمير أو الإحساس الضمني ومتابعة الانجازات المتحققة من قبلهم لكي تتوافق مع أهداف المصرف الذي يعملون فيه.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
٥١.	أسعى إلى بناء نظام للرقابة الذاتية لدى العاملين من اجل زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة المؤداة من قبلهم.				
٥٢.	نعمل كإدارة للمصرف على تنمية قيم الرقابة الذاتية لدى العاملين في المصرف.				
٥٣.	أعمل على أن يكون نظام الرقابة الذاتية على العمل يتلاءم مع الأنظمة الرقابية الرسمية للمصرف.				
٥٤.	أجد أن القيم الثقافية في المصرف تزيد من فاعلية الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
٥٥.	يعد أسلوب الرقابة الذاتية على أداء العمل في المصرف من القيم الثقافية المتميزة للمصرف مقارنة مع المصارف الأخرى.				
٥٦.	تتوفر لدي القدرة على محاسبة الذات والتي تسمح لي بحرية إدارة النشاط وتحمل المسؤولية وحل المشكلات .				

٥- الاستقلالية في العمل: تمثل مدى الحرية في التصرف الذي يمنحه المدير في المصرف للعاملين في جدولته عمله وفي تحديد الإجراءات التي تستخدم للقيام بهذا العمل .						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٥٧.	أعمل على منح حرية التصرف للعاملين في جدولته أعمالهم اليومية بالمصرف.					
٥٨.	امتلك التصورات الكاملة عن حدود الحرية في العمل والتي يسمح بها للعاملين.					
٥٩.	اسمح للعاملين بتغيير طريقة أدائهم للعمل وبما يحقق لهم المرونة في العمل .					
٦٠.	أعمل على وضع إجراءات واضحة للعاملين وبما يحقق لهم الاعتماد على قدراتهم الذاتية لأداء العمل.					
٦١.	أعمل على منح العاملين حرية التصرف لاقتناص الفرص التي تخدم العمل في المصرف.					
٦٢.	امنح العاملين حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة في العمل.					
٦٣.	نهتم كإدارة المصرف في ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل بوصفها ذات علاقة بتنمية روح الاستقلالية لدى العاملين .					

٦- الالتزام تجاه العمل: يعمل المدير على تنمية إلتزام الفرد ومسؤوليته بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وبذل أقصى جهد كون ذلك من قيم الثقافة الريادية التي يسعى المدير إلى بنائها.					
ت	المعارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
.٦٤	أعمل على تنمية التزام العاملين وإحساسهم بالفخر لكونهم يعملون في هذا المصرف.				
.٦٥	أعمل على توجيه العاملين للالتزام بالقيم الثقافية للمصرف.				
.٦٦	أسعى إلى دعم الالتزام بالمنافسة الايجابية بين العاملين كقيمة ثقافية في المصرف.				
.٦٧	أجد أن العاملين يفضلون الالتزام بالعمل في هذا المصرف حتى في حالة وجود فرص عمل مشابهة في منظمات أخرى .				
.٦٨	أجد أن العاملين في المصرف لديهم قدرات تدفعهم على الالتزام بمسؤوليات المهام ذات التحديات الكبيرة.				
.٦٩	أعمل ضمن سياسة تحمل الفرد مسؤولية تصحيح أخطائه عند حدوثها في العمل كون ذلك من القيم الثقافية المتعارف عليها في المصرف.				

٧ - الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه: تمثل القيم التي يقرنها المدير في العاملين من اجل وضع رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها المصرف التميز عن المصارف الأخرى والعمل على تحقيق الأهداف الموضوعه وبمشاركة جميع العاملين.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٧٠.	أسعى إلى بناء الثقة لدى العاملين بسياسات وقيم وأهداف المصرف المستقبلية.					
٧١.	أعمل على تقديم الموارد اللازمة للعاملين والتي تسهم في تطوير قابلياتهم المستقبلية.					
٧٢.	أحاول بناء رؤية واضحة لدى العاملين عن المهام التي يمكن إنجازها في المستقبل.					
٧٣.	أجد أن الالتزام العاطفي ضروري للعاملين كافة من اجل بناء رؤية مستقبلية للمصرف.					
٧٤.	أقدم المساعدة للعاملين من اجل وضع تصوراتهم على ارض الواقع والتي تتضمن الإمكانيات والاحتمالات .					
٧٥.	أعمل على تهيئة مناخ ايجابي وفاعل من اجل مشاركة جميع العاملين في قرارات المصرف المستقبلية.					
٧٦.	أشجع جميع العاملين على إدخال تحسينات وبشكل مستمر في طريقة أدائهم للعمل من اجل مواكبة التطورات المتوقعة في العمل المصرفي مستقبلاً.					

الملحق (٣)

الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.....

الجدول (١)

الاتساق الداخلي لُبعد المهارات السلوكية

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	1									
X2	0.506**	1								
X3	0.450**	0.447**	1							
X4	0.368**	0.361**	0.426**	1						
X5	0.414**	0.380**	0.423**	0.525**	1					
X6	0.434**	0.549**	0.369**	0.393**	0.403**	1				
X7	0.393**	0.408**	0.358**	0.346**	0.482**	0.412**	1			
X8	0.448**	0.452**	0.386**	0.549**	0.465**	0.430**	0.471**	1		
X9	0.421**	0.422**	0.424**	0.559**	0.486**	0.475**	0.457**	0.591**	1	
X10	0.329**	0.417**	0.470**	0.486**	0.510**	0.426**	0.590**	0.661**	0.605**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٢) الملحق (٣)

الاتساق الداخلي لُبعد المهارات الإدارية

	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
X11	1								
X12	0.683**	1							
X13	0.373**	0.420**	1						
X14	0.297**	0.454**	0.526**	1					
X15	0.369**	0.416**	0.488**	0.459**	1				
X16	0.419**	0.448**	0.428**	0.508**	0.557**	1			
X17	0.486**	0.534**	0.542**	0.396**	0.608**	0.353**	1		
X18	0.390**	0.454**	0.429**	0.484**	0.479**	0.387**	0.511**	1	
X19	0.334**	0.362**	0.525**	0.368**	0.460**	0.430**	0.427**	0.561**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٣) الملحق (٣)

الاتساق الداخلي لُبعد المهارات الشخصية

	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29
X20	1									
X21	0.502**	1								
X22	0.379**	0.400**	1							
X23	0.515**	0.403**	0.401**	1						
X24	0.319**	0.164	0.353**	0.247**	1					
X25	0.407**	0.392**	0.262**	0.403**	0.547**	1				
X26	0.450**	0.425**	0.350**	0.337**	0.347**	0.522**	1			
X27	0.572**	0.418**	0.347**	0.555**	0.419**	0.446**	0.469**	1		
X28	0.422**	0.429**	0.367**	0.458**	0.447**	0.509**	0.451**	0.557**	1	
X29	0.482**	0.473**	0.448**	0.378**	0.341**	0.469**	0.571**	0.582**	0.539**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٤) الملحق (٣)

الاتساق الداخلي لُبعد الإبداع

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Y1	1						
Y2	0.587**	1					
Y3	0.648**	0.602**	1				
Y4	0.670**	0.540**	0.649**	1			
Y5	0.532**	0.431**	0.597**	0.647**	1		
Y6	0.592**	0.576**	0.597**	0.718**	0.612**	1	
Y7	0.557**	0.582**	0.558**	0.660**	0.654**	0.649**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٥) الملحق (٣)

الاتساق الداخلي لُبعد التغيير

	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14
Y8	1						
Y9	0.501**	1					
Y10	0.361**	0.315**	1				
Y11	0.474**	0.426**	0.588**	1			
Y12	0.269**	0.324**	0.615**	0.602**	1		
Y13	0.513**	0.520**	0.417**	0.485**	0.461**	1	
Y14	0.453**	0.547**	0.347**	0.393**	0.285**	0.553**	1

* * Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٦) الملحق (٣)
الاتساق الداخلي بُعد التركيز على تمكين العاملين

	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21
Y15	1						
Y16	0.524**	1					
Y17	0.549**	0.388**	1				
Y18	0.573**	0.454**	0.604**	1			
Y19	0.243**	0.120	0.363**	0.385**	1		
Y20	0.323**	0.258**	0.383**	0.495**	0.541**	1	
Y21	0.547**	0.461**	0.471**	0.483**	0.311**	0.381**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٧) الملحق (٣)
الاتساق الداخلي بُعد الرقابة الذاتية

	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27
Y22	1					
Y23	0.663**	1				
Y24	0.465**	0.571**	1			
Y25	0.505**	0.424**	0.442**	1		
Y26	0.541**	0.580**	0.419**	0.503**	1	
Y27	0.524**	0.559**	0.504**	0.324**	0.504**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٨) الملحق (٣)
الاتساق الداخلي بُعد الاستقلالية في العمل

	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33	Y34
Y28	1						
Y29	0.442**	1					
Y30	0.387**	0.627**	1				
Y31	0.377**	0.549**	0.729**	1			
Y32	0.338**	0.433**	0.613**	0.648**	1		
Y33	0.266**	0.414**	0.403**	0.478**	0.500**	1	
Y34	0.361**	0.514**	0.530**	0.508**	0.384**	0.336**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٩) الملحق (٣)

الاتساق الداخلي لُبعد الالتزام تجاه العمل

	Y35	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40
Y35	1					
Y36	0.588**	1				
Y37	0.441**	0.445**	1			
Y38	0.388**	0.333**	0.547**	1		
Y39	0.307**	0.314**	0.399**	0.595**	1	
Y40	0.400**	0.399**	0.360**	0.362**	0.539**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (١٠) الملحق (٣)

الاتساق الداخلي لُبعد الاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه

	Y41	Y42	Y43	Y44	Y45	Y46	Y47
Y41	1						
Y42	0.758**	1					
Y43	0.751**	0.745**	1				
Y44	0.452**	0.453**	0.487**	1			
Y45	0.516**	0.596**	0.593**	0.433**	1		
Y46	0.452**	0.599**	0.539**	0.440**	0.717**	1	
Y47	0.501**	0.608**	0.620**	0.564**	0.621**	0.702**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

پوخته

شاره زايين پيشه ننگي دهينه هه ژمارتن ژ باه تين گرنگ و هه فچهرخ، و دبينن كو پويته پيدانا وي ل دهه سالين داويي دا بهره ف زنده بووني چوويه چ ژلايي هزر مه ندين زانستين كارگيريغه، يانزي ژلايي كارگيريا ريكخراوا فه، نه ف چهنده زي لبر روناها دژواريا ركابهريي و بهر فره هبونا رادا وي دهيت كوسه ركردايه تين ريكخراوا نه چار دكهت پالپشتيا ره هه ندين شاره زايين پيشه ننگي بكن كو ژ شاره زايين ره وشتي و كارگيري، و كه سايه تي پيك دهيت و دشيان داهيه ب ريكا وان جياوازيي د كارگيريا كاري دا بدهستقه بيت و بهيته بكارئينان بو بهر سينگگرتنا مه ترسيين نافخويي و دهرفه يي، هه روسا بكار بهيت بو بهر جهسته كرنا هه ولين سهر چاهه يين مروفي بو بهر ژه وهنديا ريكخراوي، و فه ديتنا دهليفا و مفاوه رگرتن ژوان دهليفا. و نه ف چهنده بدهستقه ناهيت لب سيبه را شيوازين كارگيريا بيروكراسي، و لب سيبه را وي روشنبريا ريكخستني كو پشته ثانيا بهايين داهينان، گورانكاري، ته كه زي ل سهر شياندا كاركرا، سهر بخوه بون دكاريدا، چاقديريا خويه تي، پيگيري كرنا كاري، و ته كه زي و گرنگيدان ب پاشه روژي ناكه ت. و نه و ره ههنده بوونه جهي پويته پيدانا فه كوله را وه كي ره هه ندين روشنبريا ريكخستنا پيشه ننگي. و نه فه بويه نه گهري دهركه فتنا چه مكي روشنبريا ريكخستنا پيشه ننگي و به لاثبونا بهايين وي برهنگه كي بهر فرمه و لسه ر ناستي هه مي ريكخراوا و هه مي ناليين دونيايي ژ بهر كو تينه گونجاندن لگه ل بها ويرو باوه و ناراسته يين كومه لايه تيا كو في چه مكي هه ميتر دكهت ژ بهر كو نه ف بهايه رادي ره زامه نديا كومه لايه تيايي بو ره وشت و پيرابونين ريكخراوين كاري ده سنیشان دكهن. و هه روسا چه رخي نه فرؤ دخوازي ت كو هه بوونا روشنبريا پيشه ننگي هانده ركه بيت بو كه سان داكو هزرين هه لگرتي لده ف وان

بهینه دهرئخستن ب هیقیا پیشقه برنا وان هنرا بو بهرژه وهندیا ریخنراوین وان، ژهر فی چهندی پیئقیه لسهر ریقه بهرا ناماده کاریا دۆخه کی بکهن گونجای بیت بو گه شه کرنا وان بهایا و شیاندنا کارکه رین وان بو گه هشتن ب ئارمانجین ریخنراوی و هروسا حز و ئارمانجین وان بین که سایه تی.

ئه هه فه کولینه ههول ددهت بو ناساندنا شاره زاین پیشهنگی بین بریقه بهرا و رولی وی دئافا کرنا روشنیریا پیشهنگی لدهه نمونه کی ژ بریقه بهر و هاریکارین وان وسه روکین به شال هه ژماره کا بانقین پاریز گه ها دهوکی. و بو گه هشتن ب ئارمانجین فه کولینی مه پالپشتی لسهر وان فه کولین و پهرتوکی بهر دهست بین کو گوهارتیین فی فه کولینی بخوفه گرتی کره داکو چارچو فی تیوری و پراکتیکی فه کولینی لسهر ئافا بکهین.

و فورما راپرسی هاتیه دروستکون بو کومکرنا داتایین مهیدانی کو پیکدهیت ژ هه ژماره کا پیقه رین وهرگرتی ژ فه کولینین بهری کو هاتینه راستقه کرن و سه رژنویقه دارشتن داکو لگه ل پیئقیین فی فه کولینی بگونجیت و پاشان هاتیه پیشچاقکون بو هه ژماره کا شاره زایا. هروسا پرؤسا شرؤفه کرنا ئاماری بو داتایین کومکری هاتیه ئه نجامدان بریکا بکار ئینانا پروگرامی ئاماری (SPSS) و هه ژماره کا ئاراسته بین ئاماری هاتینه هه ژمارتن کو شهنگهستی بهرچاقکون و گهنگه شه کرنا ئه نجامین پراکتیکی پیک دهین.

وگرنگرتین دهرئه نجامین کو فه کولین گه هشتی ئه فی خواری نه:

۱- ئه نجامین پراکتیکی دیار کر کو ره هه ندین روشنیریا ریخنه ستنا پیشهنگی وهکی گوهارتیه ک دکه فیه بن کارتیکرنا گوهارتیین سه ربخو بین کو رولی دگیرن د باشتر کرنا ره هه ندین روشنیریا ریخنه ستنا پیشهنگی، بهلی رولی شاره زاین ره وشتی بهیتر

ديار ديت ژ رۆلى شاره زايين کارگيرى وکەسايەتى لئافاکرنا رۆشنبیريا ریکخستنا
پيشهنگى.

۲- هاته ديار کرن کو بوچونيت ئه رينى ههيه ل بوچونين نمونهيه کى خویندى ل هه مى
بانکا کو کارين کار ليکەر بو جورين رۆشنبیريا ریکخستنا پيشهنگى و پالپشت بو
رهوشتين داهينه ر ئو گوهرين و زيرفانيا خويهتى و سه ره خويعى ژ بو پاشه روژه کا
گهش و لسه ر ناستين جودا جودا.

هه روسا فه کولينى هه ژماره کا راسپاردا بهرده سترن ژوانا:

۱- پيوستيا گرنگيدان ب پيشقه برنا شاره زايين ريقه بهرا وهاريکارين وان وسه روکين
بهشا بریکا گریدانا وورك شويا ژلايى ریکخراوين ئه کاديمي ل پاريزگه هى وه کى
زانکویا دهوکی.

۲- پيشنيار دکهين کو ریکخراو وژوانا به نکين فه کولين لسه هاتى ئه نجامدان مفايى
ژلايه نى تيورى و پراکتیکی وان فه کولينا وه رگرن يين کو ریکخراوين ئه کاديمي
پى رادبن وئه و تشتى کو دگه هنى ژده رهنجامين تيورى و پراکتیکی وان فه کولينا
بکار بينن دکارين خوڊا داكو هاريکار بيت بو چاره سه رکرنا ئاريشين کارى
وپيشقه برنا لايه نى مه عرفى لده ژ کارکه را.

Abstract

The entrepreneurial skills are regarded as subjects of too much importance and modernization since they acquired an increasing concern and interest in recent decades by management intellectuals and organization's leaders at equal levels.

This was due to the unfailing and fierce competition that compassed boundless horizons which made it inevitably important for the organization's leaderships to adopt entrepreneurial skills dimensions represented in some behavioral, managerial and individual skills, through which the business management could be distinguished and employed to limit internal and external challenges and also to firmly establish the efforts of individuals that will flow in the favor of the organization and then to pave the way toward creating and revealing opportunities and making good use of them by the competitors by facing the risks that accompany the technical and managerial processes and make the arrangements and preparations for external threats. This can't possibly be achievable at the existence of managerial and bureaucratic means and practices and variety of organizational and cultural understandings that would not support and consolidate the values of innovation, changing, focusing upon the empowerment of employees, their independence, self-monitoring, commitment toward work, and having further interest and concentration to future aspiration such dimensions, being entrepreneurial and

organizational attracted the researchers and made them take the priority.

This led to the excel of the concept of the entrepreneurial organizational culture and the wide spread of its values at the level of the worldwide organizations, Thus values were coordinated and harmonized with those values and tendencies of the society that rear and nurture such a concept since such values specify the society's approval for the behaviors of business organization. It also worth to mention that the present era demands the availability of entrepreneurial culture that encourages individuals to show what they have got, in terms of thoughts that need developing and crystallizing to meet the aspirations and hopes that their organization are awaiting. Thus, managers must make an appropriate atmosphere available to develop those values and help their employees achieve the organizations hopes and aspirations in addition to their own personal ambitions.

The present study aims at the acknowledgement of same manager's entrepreneurial skills and their role in reconstructing a entrepreneur organizational culture through an actual field test through the opinions of managers, assistants, head of departments in a selected sample of banks in Duhok Province. To obtain the results hoped from the study, we adopted some available studies, researchers and books that dealt with the variables of the present study, hoping to establish its textual and theoretical frame works.

A questionnaire was organized and designed to collect the data needed for the field study frame work which included variety of measurements quoted from previous studies. Those measurements were re-arranged and re-designed to go along with the requirements of the present study. After wards, such questionnaire was given to group of experts to examine. Mean

while, the statistical analysis processes were conducted for the data collected, using the statistical programming (SPSS) and then many statistical indicators were measured. Those indicators formed a corner stone for the display discussion of the field analysis and its results.

The study reached conclusions some of which are:

1. The field results showed that the dimensions of the entrepreneur organizational culture being considered as a responsive variables are largely affected by the in dependent variables which have a big role in the improvement of entrepreneur organizational dimensions, but the role of the behavioral skills was stronger than the other roles of individual and managerial skills in the process of building and reconstructing the entrepreneur organizational culture.
- 2- Show that there is a positive attitude for the views of the study sample and all the banks towards the adoption of the dimensions of organizational culture and leadership that support the values of creativity, change and self-control and independence, commitment and interest in the future and focus on it, but varying levels of interest.

Some recommendations were also advised, those are:

1. The dire need of concern and interest to develop the entrepreneur skills of the managers and their assistants and other head of departments, which is done through the establishment of workshops under taken by academic organizations found in the province and the university of Duhok is not an exception.
2. We suggest that those organizations including the banks under study must make good use of the practical and theoretical research studies that the academic organizations

submit and also the application and implementation of the practical and theoretical conclusions that are reached through the field of study and this will attribute in solving problems found in the work field and also helps to improve and develop the intellectual field of knowledge acquired by the employees.

٢٠١٢	٢١٢	٤٠٠٠	يوسف صبري	١٨- نالايي كوردستاني- فهكولينهك ديروكي ل سهر نالا د ميژووا كوردستاني
٢٠١٢	٢٠٤	٣٠٠٠	ديا جوان	١٩- جارهك ژ جارا (كورتو چيروكين فلوكلوري)
٢٠١٢	١٩٢	٤٠٠٠	شورشقان عادل احمد	٢٠- زمانفانيا تيگستي
٢٠١٢	١١٢	٤٠٠٠	دلبرين عبدالله علي	٢١- جوداكرنا كاري ليكداي ژ كاري خودان تهواو كهر و بهر كار
٢٠١٢	٢٥٨	٤٠٠٠	ارشاد حيتو	٢٢- دادايزيم دهوزانا نوخوازا كورديدا (١٩٨٥-٢٠٠٣)
٢٠١٢	١٥٢	٣٠٠٠	ن. كۆبۆ ئابى و. شاليكۆيى بىكس	٢٣- نيچيرا كۆلان (شانۆيا ب ههفت و تيهيان)
٢٠١٢	١٤٨	٣٠٠٠	ديا جوان	٢٤- ژ بو ته (ههلبهست)
٢٠١٢	٢٥٥	٤٠٠٠	ر.ف. جاردين ت. كريم فندي	٢٥- اللغة الكردية في منطقة بهدينان
٢٠١٢	١٨٠	٤٠٠٠	ههكار عبد الكريم فندي	٢٦- تيگههكي ياساي بو روژنامهفاني
٢٠١٢	١٨٦	٤٠٠٠	جهيل محمد مصطفى	٢٧- دهوك في اواسط القرن الماضي
٢٠١٢	١٣٢	٤٠٠٠	د. عبدالرحمن مزوري	٢٨- بهائي- شيخ تاها عبدالرحمن ماي- زيان و بهرهمي وى
٢٠١٢	٢٣٤	٤٠٠٠	نارام يوسف ابراهيم	٢٩- بنه مابين دراماي د چل حيكايه تين مهلا مههودي بازديددا
٢٠١٢	٣٦٠	٤٠٠٠	فرست طيب عبدالله برواري	٣٠- ميژوويا ئيگهتيا قوتايين كوردستاني دناقيهرا نادارا ١٩٧٠- نيسانا ١٩٩١ى
٢٠١٢	٢٠٠	٢٠٠٠	جۆن ئايكهن - و. هزرقان	٣١- دي چهوا ژ بو زارۆكان نفيسي
٢٠١٢	١٩٠	٣٠٠٠	حاجي رهمهزان نهمين بيسكي	٣٢- جهگهر، چهند شيره تين دهروني ژبو چهوانيا پهروه ده كرنا زارۆكان
٢٠١٢	١٤٢	٣٠٠٠	رمزي ئاكري	٣٣- بابه تين سينه مايي و فوتوگرافي
٢٠١٢	١٢٠	٢٠٠٠	صبريه صالح حسن	٣٤- خيژانا بهخته وهر (ههژماره كا بابه تين جفاكينه بين گرديايي ب خيژان و جفاكي)
٢٠١٢	٥٧٢	٤٠٠٠	ورگيزان ژ عهريبي: داود مراد خديده	٣٥- جون س گيست، زيان ل ناؤ كوردان دا (ميژوويا ئيژديان)

٢٠١٢	٧٤	٢٠٠٠	ئیدگەر ئالان پۆی / و. کافین نه جیب	سه رهاتین شیلو و ناشووی (ترجمه)	-٣٦
٢٠١٢	٢١٦	٣٠٠٠	صدیق ححی ولی	جونیکرنا گیره کین زمانی کوردی	-٣٧
٢٠١٢	٤٣٦	٤٠٠٠	حسین سه دیق	په یوهندی و گه هاندن د راگه هاندنی دا	-٣٨
٢٠١٢	١٢٨	٣٠٠٠	باقی نازی	سته کهولی ته چ دیتیه بیژه؟	-٣٩
٢٠١٢	٣٨٨	٤٠٠٠	رجب جهیل حبیب	ئامیدی (العمادیة) ١٩٧٥-١٩٢١ دراسة في التاريخ السياسي	-٤٠
٢٠١٢	٢٨٦	٤٠٠٠	عبد الکریم یحیی الزیباري	القصة الكردية القصيرة (قراءة مقارنة)	-٤١
٢٠١٢	٢٦٠	٤٠٠٠	و. ماجد محمد ویسی	زهنگینی هیژا	-٤٢
٢٠١٢	٢١٤	٣٠٠٠	مسعود یاسین چه لکی	زانستی جوانککاری دهوزانا کوردیدا (مه لایی جزیری - خانی وهك نمونه)	-٤٣
٢٠١٢	٤٠٠	٥٠٠٠	فاخر حه سه ن گولی	سمکۆی شکاک - ریبه ری ته فگه را رزگار بخوازا گه لی کورد	-٤٤
٢٠١٢	٤١٦	٤٠٠٠	رێزان شقان ئیسف	هیومانیزم د هوزانا نو یا کوردی دا	-٤٥
٢٠١٢	٣٨٨	٥٠٠٠	جاسم عبد شلال	علماء قدموا الى الموصل من الكرد ومن كوردستان	-٤٦
٢٠١٢	٣١٦	٦٠٠٠	محمد صالح طیب- ریبه جعفر	میژوو یا کوردستانی یا که فن (کوۆتیه ک ل میژوو یا سیاسی)	-٤٧
٢٠١٢	٢١٦	٣٠٠٠	مسعود خالد گولی	گه نجینه	-٤٨
٢٠١٢	٢٢٠	٤٠٠٠	باقی نازی	فرهنگا تیرمین و بیژه	-٤٩
٢٠١٢	٢٤٤	٤٠٠٠	عبد الجبار عبد الرحمن	نهیتین دیارده و رهفارین جفاکی	-٥٠
٢٠١٢	١٦٨	٤٠٠٠	باقی نازی	رێزمانا زمانی کوردی	-٥١
٢٠١٢	٢٨٨	٣٠٠٠	محمد ابراهیم ئامیدی	نه مانا هنده که په یقین زمانی کوردی	-٥٢
٢٠١٢	٢٩٢	٤٠٠٠	دلشاد طه میرو علی	دور المهارات الريادية للمديرين في ابعاد الثقافة التنظيمية الريادية	-٥٣

وہشانین پروژین ہفشک و ہاریکاری بین
 رتھہہریا گشتی یا راگہاندن و چاپ و بہلافکرئی
 رتھہہریا چاپ و بہلافکرئی - دھوک

سال	نافی پرتوکی	نقیسہر	لاہین	رُ
۲۰۱۲	زمانی دایکی	بہلافوکا سالانہ	کور بہندا سہردہم یا قوتابیان	۰.۱
۲۰۱۲	تیور و تہ کنیکین شروفہ کرنا رومانی (تیور، گوشئی نییریئی، مونتاج، دیالوگ)	نہمین عہدولقادر	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۲
۲۰۱۲	رائحہ الورد (قصص قصیرہ)	یونس احمد	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۳
۲۰۱۲	الکتابہ بالخر الأبيض	حسب اللہ یحیی	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۴
۲۰۱۲	نہو ستیرا تہقیای (ہہلبہست)	نڈریس عملی ڈیر گزنیکی	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۵
۲۰۱۲	ہہفہوغہری بای	محمد مد علی یاسین	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۶
۲۰۱۲	Hest diaxivin (ہہلبہست)	دہم ہات ڈیرہ کی	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۷
۲۰۱۲	د عہشقا تہ دا (ہوزان)	سلمان شیخ مہمی	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۸
۲۰۱۲	دی رویارہ کی کہمہ کلبل ژ بو فی دہر گہہی بی وہلات	فہیل محسن	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۰.۹
۲۰۱۲	رژہ کی ہو گوت	خالد حسین	ئیکہتیا نقیسہرین کور/دھوک	۱۰
۲۰۱۲	داستانہ کا ہہلبہسارتی	کومہ لا ہہلبہستفانین گہنج	کومہ لا ہہلبہستفانین گہنج	۱۱
۲۰۱۲	سیما ۲	پروفیسور د. سابر عہدوللا زیباری	ریکخراوا سیما	۱۲

تعد المهارات الريادية من الموضوعات المهمة والمعاصرة، إذ زاد الاهتمام بها في العقود الأخيرة من قبل مفكري العلوم الإدارية وإدارات المنظمات على حد سواء، وذلك في ضوء شدة المنافسة وتوسع مداها مما يحتم على قيادات المنظمات تبنى أبعاد المهارات الريادية والمتمثلة بالمهارات السلوكية والإدارية والشخصية والتي يمكن من خلالها التميز في إدارة العمل، وتوظيفها للحد من التحديات الداخلية والخارجية، وترسيخ جهود الأفراد لمصلحة المنظمة، والسعي نحو اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين، وتحدي المخاطر المصاحبة للعمليات الإدارية والفنية، والاستعداد للتحديات الخارجية. وهذا لا يتحقق في ظل الأساليب الإدارية البيروقراطية، وفي ظل ثقافة تنظيمية لا تدعم قيم الإبداع، والتغيير، والتركيز على تمكين العاملين، والاستقلالية في العمل، والرقابة الذاتية، والالتزام تجاه العمل، والاهتمام بالمستقبل والتركيز عليه،



..٥٣

رَبِّقَهُ بِهَرِيَا جَاب وَ هَبْلَأَشْكَرِيْن - دَهْوَل
زَمَارَا رَاسَهَارْدِيْن ٢٢٢٥ - ٢٠١٢