

## [أثر قيادة الأعمال في أداء المنظمة]

إعداد الباحثان:

[د. خلود على الحاج حامد - استاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة المشرق]

[د. نصرالدين محمد حمد تمساح - استاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة المشرق]

### المستخلص

تناولت الورقة دراسة أثر قيادة الأعمال في أداء المنظمة تمثلت المشكلة في دراسة الدور الريادي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا. حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أثر قيادة الأعمال في أداء المنظمة ومعرفة أهمية هذا الدور في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا ووصف عملية القيادة وتحليلها وتحديد جوانب القصور، و عملت الدراسة علي اختبار فرضيات تمثلت في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية ومدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدرء الإدارة العليا تم التوصل إلى عدد من النتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الوظيفي وأداء المنظمة يعتبر فرض مقبول بينت الدراسة إن هناك أثر بين الابتكار وأداء المنظمة، ثم توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها التأكيد على موضوعية تدريب وتأهيل العاملين بكل أصنافهم ومستوياتهم وصولاً إلى إكسابهم القدرات والمهارات الضرورية لأداء الأعمال على أكمل وجه وتنفيذاً للخطط والبرامج واستدامتها على المديين القصير والبعيد، والالتزام بتبني واحتضان الكوادر الإدارية والتعليمية والفنية المبدعة من خلال تطويرهم وتحفيزهم وإسنادهم وصولاً إلى تعزيز العمليات الإبداعية والابتكارية لمجمل الأنشطة ضرورة تحديث النظام الذي يهتم بتطوير المناهج.

### Abstract

The paper examined the impact of entrepreneurship on the organization's performance. Where the study aimed to clarify the impact of entrepreneurship in the performance of the organization and know the importance of this role in the development of the skills of senior management managers and describe the leadership process and analysis and identify shortcomings, and worked the study on testing hypotheses that there is a statistically significant relationship between the positive features available to the management leadership and the extent to which it contributes to the development of the skills of senior managers, and there is a statistical relationship between qualification and training and increasing the efficiency of senior management managers has reached a number of indications that there is a significant relationship The study concluded with a number of recommendations, including emphasizing the objectivity of training and qualification of workers of all kinds and levels, in order to provide them with the necessary capabilities and skills to perform the work to the fullest and implement the plans and programs and their sustainability in the short and long term, and the

commitment to adopt and embrace the creative administrative, educational and technical cadres through their development, promotion and support to enhance the creative and innovative processes of the overall system. He is interested in curriculum development.

## المقدمة

إن التطور التكنولوجي والعلمي في منظمات الأعمال الحديثة قد ساعد على بلورة كثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال، خصوصاً مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادية واستغلال الفرص الاستثمارية بالسوق من خلال الإبداع والابتكار، وكذلك عمليات الريادة أصبحت من الإدارة الاستراتيجية لأعمال هذه المنظمات وهناك متغيرات تكنولوجية على مستوى العالم في مجالات الحياة كافة سواء قيام صناعات جديدة وإمكانيات جديدة نتيجة تلاقي حدود التكنولوجيا وثورة المعلومات وتحديد آثار التباعد المكاني والتحول إلى منظمات إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال.

## مشكلة الدراسة

إن أداء المنظمة يعاني من ضعف والسبب في ذلك يعود إلى عدم تطبيق ريادة الأعمال وأداء المنظمة ويرجع السبب الأساسي في ذلك إلى إن معظم النظريات والدراسات الرئيسية في الريادة الإدارية ركزت على مسار بحثي واحد فقط وهو المسار الكمي كما إن التركيز البحثي ظل أيضاً منصباً فقط على الأساليب الريادية والتصرفات السلوكية دون محاولة التعرف على أسباب القصور في تحقيق خطط وأهداف أداء المنظمة .

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي مما يضاعف أيضاً من أهمية هذه الدراسة - على حد علم الباحثة.

## تساؤلات الدراسة:

- (1) هل هناك أثر للإبداع الوظيفي في أداء المنظمة؟
- (2) هل يؤثر الابتكار على أداء المنظمة؟
- (3) إلى أي مدى تؤثر الاصلالة في أداء المنظمة؟
- (4) هل هناك أثر للمرونة على أداء المنظمة؟

## فرضيات الدراسة :

- (1) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الوظيفي وأداء المنظمة
- (2) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وأداء المنظمة
- (3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاصلالة وأداء المنظمة
- (4) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة وأداء المنظمة

## اهداف الدراسة :

يرمي هذا البحث إلى توضيح كيفية ومدى تنمية وتطوير مهارات مديري الإدارة العليا وتجويد الأداء من خلال الوقوف على الآتي:

- (1) التعرف على العلاقة بين الإبداع الوظيفي وأداء المنظمة
- (2) بيان العلاقة بين الابتكار وأداء المنظمة
- (3) تقديم مقترحات تفيد في تحسين المرونة وأداء المنظمة
- (4) التعرف على بين الاصاله وأداء المنظمة

## أهمية الدراسة :

تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة التي تم طرقها بصورة عملية وقد توفر مرجع للدارسين المعلومات وما يعين متخذي القرارات وقد تفتح آفاق بحوث مستقبلية وقد يضيف جديداً للعلم.

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ريادة المنظمة وقدرتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لتعزيز وتحسين مستوى الأداء التنظيمي الريادي

## منهج الدراسة:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات والمساعدة في التوصل إلى أصول المشكلة ومسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها

## الدراسات السابقة :

### (1) /1 دراسة دراسة مبارك (2009م)<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والنماذج والمداخل العملية لريادة الأعمال. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: الريادة ظاهرة قديمة تحمل في طياتها معاني ورموز خيرة، وتستخدم للدلالة عن المبدعين والمبتكرين في مختلف المجالات. والريادة في المدرسة الاقتصادية عنصر من عناصر الإنتاج لتنظيم السوق أو تنسيق العملية الإنتاجية. والريادة في المدرسة النمساوية تشتمل على عناصر الإبداع والابتكار والتفكير الخلاق من حيث التوافقات الجديدة، والحصول على المعلومات والأفكار بكفاءة من السوق، بهدف استغلال الفرص المنتجة وتحقيق الأرباح. وتتحقق الريادة عند مدرسة جامعة هارفارد من خلال خلق وإنشاء العديد من منظمات الأعمال، والاستثمار فيها بغرض تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، وإحداث التغييرات الإيجابية فيه. وتعتبر الريادة في مدرسة السلوك الإنساني عبارة عن سلوك

- مبارك، م، 2009 م، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

## 2/ دراسة النجار والعلي (2009م)<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور زيادة الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة من خلال تحديد المقصود بزيادة الأعمال، وصفات ومزايا مفهوم الريادة، والخصائص الشخصية للرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة، ومصادر تطوير الأفكار ذات الصلة بالمشروع الريادية الجديدة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: الريادة هي الابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة. ومن أهم صفات ومزايا مفهوم الريادة أنها: أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع، وتميل مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية الموجهة نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والإدراك الكامل للفرص المتاحة، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات، واستخدام الموارد بشكل أفضل لتطبيق الأفكار الجديدة. والريادي هو الشخص الذي يجلب الموارد والعمالة والمواد والأصول الأخرى لجعل قيمتها أكر من ذي قبل. ومن أهم خصائص الريادة: الاستعداد والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس

## 3/ دراسة السكارنه (2008م)<sup>(3)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم استراتيجيات الريادة وعناصرها وخصائصها، والتعريف بمفهوم الريادة والمنظمات الريادية والخصائص والمهارات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في هذه المنظمات، وإبراز دور استراتيجيات الريادة في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، وتطوير نموذج لاستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، أي أن تطبيق استراتيجيات الريادة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتوجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، المبادرة) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

## ريادة الأعمال

بالرغم من أن ريادة الأعمال ليست وليدة اليوم، إلا أنها ظاهرة متجددة تحمل في طياتها أفكار وتصورات المبدعين في كل عصر لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية واستخدام كل جديد لنجاح الأعمال والمشروعات الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة وفق أفكار جريئة تعتمد على المخاطرة المحسوبة وفي الوقت نفسه بذل الجهود المضاعفة في بداية التطبيق وعدم استعجال النتائج، بمعنى الصبر حتى تؤتي الجهود ثمارها مع العمل على تنمية هذه الثمار لتوجيه المشروعات في المسار الصحي الذي يساعد على نموها وازدهارها وتكاملها مع مستلزمات التنمية.

- النجار، ف، والعلي، ع، 2010م، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

- السكارنه، ف، 2008م، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد.

## مفهوم الريادة:

مفهوم الريادة من مجرد حساب الكميات والأسعار التي سوف ينتجها إلى ممارسة التغيير الاقتصادي والتقني الذي يؤثر بعمق على نجاح المشروعات. (4)

إن ريادة الأعمال بصفة عامة هي الآلية التي تقود إلى إدارة المشروعات بشكل مبتكر يكفل نجاحها وتطورها بسرعة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تركز على مبادئ متطورة تستخدم المخاطرة المحسوبة ورأس المال الجريء في تطوير مجالات عمل قديمة، أو استحداث مجالات عمل مبتكرة تجد تسويقاً متميزاً ومن ثمّ تفرض على السوق استيعاب منتجاتها وخدماتها بحيث تحقق أرباحاً كافية لمد جذورها وإثبات وجودها وقدرتها على الصمود والمنافسة في فترة زمنية وجيزة

## أهمية ريادة الأعمال

تعزى أهمية ريادة الأعمال إلى أنها وسيلة تصحيح مسار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فغالبية هذه المشروعات لا تقوى على الصمود والمنافسة إذا لم تكن هناك يد خبيرة تستغل الفرص وتتلافى التهديدات وتبحث عن فرص للتوسع والانتشار بطرق مبتكرة ومنتجات غير تقليدية لتحقيق ربح يمكن هذه المشروعات من مواجهة النفقات والتوسع والانتشار والصمود في وجه المنافسة، ولذلك تعتبر ريادة الأعمال من الحقول المهمة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة ومن الحقول الواعدة في الدول النامية، حيث تسهم المشروعات الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة، كما تعد نواة بناء المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث يؤمن المشروع الريادي الدخل الكافي للريادي وعائلته، بالإضافة إلى دوره في استحداث وظائف جديدة والحد من نسبة البطالة في المجتمع، فضلاً عن ظهور أنماط جديدة من السلع والخدمات تسهم في فتح ونمو أسواق جديدة تسهم في تقليل الفجوة بين اقتصاديات الدول. (5)

## استراتيجيات ريادة الأعمال

استراتيجيات تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائج القرارات المتخذة. (6)

- مبارك، م، 2009م، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، عالم الكتب الحديث، ص، 17، إريد.

- النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-39.

- السكارنة، ب، 2008م، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع. 17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ص88، بغداد.

## ومن أهم استراتيجيات ريادة الأعمال:

### أ/ الإبداع Innovation

يتضمن الإبداع القدرة على تلمس المشكلات وحلها بكفاءة واقتدار، فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين<sup>(7)</sup> ويتطلب حل هذه المشكلات توافر استعدادات خاصة لذلك فقد عرف الإبداع أيضاً بأنه «: سمات لدى المبدع تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل<sup>(8)</sup> .

يحتاج الإبداع إلى وجود البيئة المناسبة لإنتاج شيء جديد مبتكر ومتميز، فهو عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم. يعد الإبداع الخطوة الأولى للابتكار، حيث يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، ويحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد أساليب تطوير الأفكار واستنباط أفكار جديدة.<sup>(9)</sup>

### ب/ الابتكار Creativity

يعني الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بالفكرة الجديدة، والمنظمة الابتكارية هي التي تقدم خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات من خلال تضافر جهود العاملين للتعبير عن السلوك الابتكاري في إيجاد هذه المنتجات والخدمات المتطورة.<sup>(10)</sup>

، P 46، Press Syndicate of the university of Cambridge، 'The nature of creativity as manifest testing'، 1993، P ، E، Toance -  
. New York

. New York، P 18 ، 'uses and development. Bealy Limited، 'Creative talents: The nature'، 1986 ، P، J، Guilford -

- السكارنة، ب، مرجع سبق ذكره، ص 89.  
- النمر، س ، 2006 م ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط 6 ، ص 20، الرياض .

## هـ / المبادأة Proactiveness

المشاركة في مشكلات المستقبل والحاجات والتغييرات، ومدى تقديم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنية متطورة، وتتضمن نسبة عالية من المخاطرة من خلال إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، والمفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير، و التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.<sup>(11)</sup>

## إيجابيات وفوائد ريادة الأعمال:

ريادة الأعمال فوائد متنوعة سواء على الناتج القومي أو الاقتصاد المحلي، حيث تسهم في زيادة الناتج القومي، وزيادة نصيب الفرد في الدخل القومي، بالإضافة إلى مميزات اقتصادية واجتماعية متعددة كتشجيع الاستثمار وجذب رؤوس الأموال، ورفع قيمة العملة الوطنية، بجانب علاج مشكلة البطالة وانخفاض مستويات المعيشة وغيرها من المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها غالبية الدول النامية والمتقدمة على حد سواء هذا على المستوى العام للدولة أما على مستوى قطاع الأعمال والمنظمات الريادية، فإنها تمنحها فرصة للنمو والتوسع، وزيادة قدراتها على فتح أسواق جديدة وإيجاد عملاء جدد، وزيادة قدرتها الإنتاجية والتسويقية، ورفع معدلات أرباحها وتنوع قدراته الإنتاجية، ورفع قدرتها على الصمود والمنافسة في الأسواق العالمية. ومن أهم الفوائد التي تحققها ريادة الأعمال.<sup>(12)</sup>

## أ- الاستقلالية

تتيح ملكية المشروع لرائد الأعمال الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبو إليه.

## ب- تحقيق الطموحات

يجد رواد الأعمال المتعة في أعمالهم واستثماراتهم من خلال التعبير عن مكنوناتهم وتحقيق ذواتهم، وهم يعلمون جيداً أن حدود نجاحهم هو إبداعهم وحماسهم ورؤيتهم الثابتة، كما يمنحهم امتلاك الاستثمارات الشعور بالقوة والتمكن.

## د- فرصة تحقيق الربح

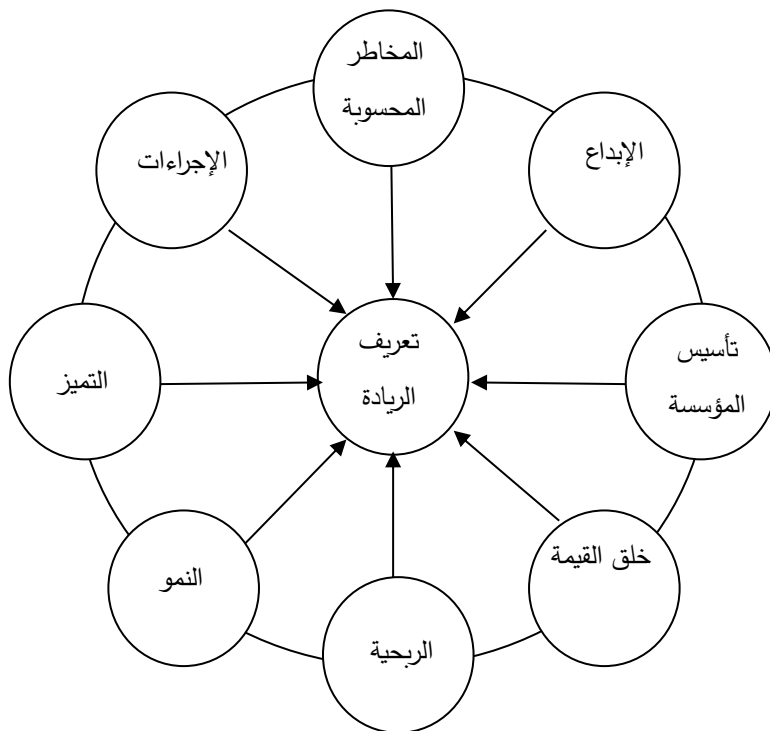
تعد الأرباح التي تحققها المشروعات الريادية من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشروعات، فمعظم رواد الأعمال لا يأملون الانضمام للطبقات الاجتماعية العالية بقدر ما يحملون بتحقيق ثروات جيدة.

- السكارنه، ب، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- الشميمري، أ، والمبيريك، و، 2011م، ريادة الأعمال، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 33-34، الرياض.

لشكل (1/1/1)

ريادة الأعمال عبارة عن مزيج من تفاعل العناصر التالية



المصدر: إعداد الباحثة: بتصرف من (العاني وآخرون، 2010م ص 27)

العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية:

1. الرؤية الريادية:

وهي تعني المتوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وأن الفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية وكذلك المخرجان والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية، بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة. وإن الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات إلى تواجه المنظمة.

2. أساليب فرق المخاطرة الجديدة المنظمة:

إن فريق المخاطرة الجديد يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات، ويوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم بعضاً ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعاً والقدرة على المشتركة في حل المشاكل.



### 3. التعويض كعنصر مهم في الدافعية:

إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين وفرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية، وإن التعويض يكون في ثلاثة أنواع سواء أكان الدفع غير المباشر (العوائد والخدمات) أم الدفع المباشر (الأجر والحوافز). والنمط الثالث مرتبط بالضمان وتحديات السوق وفرص التعليم. خصائص ومميزات وادوار الريادة الإدارية

مما سبق وطبيعة الريادي هو إنسان مميز يتصف بولاء واضح تجاه عمله وبمقدرة فائقة على القيادة والإدارة والإبداع، والابتكار. إنه إنسان غير تقليدي يمكنه النجاح حتى في الظروف الصعبة ويبحث عن التجديد ويؤامنه ويطبقة، والاهم من ذلك إنه مقدم يقو بأعمال تنطوي على المخاطرة ولكنه لا يلقي بنفسه إلى التهلكة ومن أهم صفاته المخاطرة المحسوبة. (13)

### وأهم خصائص رائد الأعمال الفعال هي:

#### أ/ الاستعداد والميل نحو المخاطرة

يجب أن يتمتع رائد الأعمال الناجح بالشجاعة والمخاطرة المحسوبة التي لا تتحول إلى مقامرة، حيث تقوم المخاطرة المحسوبة على العمل الشاق المضني وانتهاز الفرص وتلافي التهديدات، بخلاف المقامرة التي تعتمد على الحظ والمصادفة (14). وقد وجد أن الريادي غالباً ما يكون مقداماً، وذو قدرة عالية على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية، واتخاذ القرار المناسب للتغلب عليها. (15)

#### ب/ المثابرة

تعني قدرة الريادي على وضع الأهداف الواقعية القابلة للإنجاز، وتوافر العزيمة والالتزام طويل الأجل بتنفيذها. (16)

#### ج/ الرغبة في النجاح

تمثل الرغبة في النجاح الهدف الأسمى للرياديين الذين يمتلكون درجات أكبر من الحماس والدوافع والرغبة في النجاح والتغلب على المعوقات مقارنة بالأشخاص العاديين. (17)

- الشميمري والمبيريك، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.  
- النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 33 .  
- احمد، م، 2010م، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 12، القاهرة.

- المبيريك، مرجع سبق ذكره، ص 113 .  
- النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

## د / القدرة على المنافسة

الريادي الناجح هو الذي يمتلك القدرة على المنافسة من خلال معرفة أين ومتى وكيف وبماذا يبدأ مشروعه، بالإضافة إلى إتقان العمل بطريقة مبتكرة في ضوء قدرته على تحمل تداعيات كل جديد وثقته بنفسه وطموحه وقدرته على الإبداع والابتكار، حيث تساعده هذه السمات على المنافسة الفعالة وقبول التحديات والتغلب على الصعوبات.<sup>(18)</sup>

## هـ / القدرة على الإقناع

يملك الريادي الناجح القدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد في جو من المودة واللباقة والمرونة.<sup>(19)</sup>

## و / الثقة بالنفس

تساعد الثقة بالنفس الريادي على النجاح في عمله من خلال القدرة على التغلب على المشكلات، وعدم الخوف من الوقوع في الأخطاء، والعمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات وعدم تكرارها والإبداع والتطوير وإضافة قيم جديدة للمجتمع.<sup>(20)</sup>

## ز / تحمل المسؤولية

يميل الرياديون إلى الاستقلالية في أعمالهم، ولهذا فإنهم ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة متميزة وبروح من المسؤولية العالية. وتنبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها وبقدرتهم على مواجهة المشاكل والتصدي لها لا الهروب منها. وهم في الغالب متعاونون مع الآخرين ويسمعون ويتعلمون جيداً. وهذا يفسر قدرتهم على تحمل المسؤولية فإنه ينصرف بكيته لعمله، ويستمتع به ويكبر معه إلا أنه يغرق نفسه ويضيع وقته بالجزئيات الصغيرة بل يركز على الاستراتيجيات والأساسيات، لأنه يفوض صلاحية إنجاز الأمور الأخرى للآخرين، إنه لا يشعر بالملل ويتقن إدارة الوقت واستثماره بأعلى كفاية، وتنبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتمتعون بها وبقدرتهم على مواجهة المشكلات والتصدي لها لا الهروب منها.<sup>(21)</sup>

- 
- أحمد وبرهم، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.
  - المبيريك، مرجع سبق ذكره، ص 113 .
  - النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 33
  - أحمد وبرهم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## ح/ الاندفاع للعمل

يظهر الرياديون اندفاعاً نحو العمل أعلى من الآخرين، حتى إن هذا الاندفاع يأخذ شكل التحدي والعناد لممارسة الأعمال الصعبة والشاقة والمرهقة دون كلل أو ملل. كما أن لديهم استعداد للعمل لساعات طويلة، وفي الغالب يداومون طيلة أيام الأسبوع، ويعملون حتى أثناء مرضهم، حيث يرون أن العمل يساعد على سرعة شفائهم. (22)

## ط/ البحث عن الفرص الجديدة

يتميز الريادي بقدرته الفائقة في البحث عن الفرص الجديدة لمواجهة المشكلات والخروج من أي مأزق، فهو لا يستسلم للمعوقات، ولا ينتظر حدوث المعجزات، حيث يبحث باستمرار عن الفرص الجديدة لتحسين العمل أو تسويق منتجاته أو تطويرها بطريقة مبتكرة، ويعتمد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة. (23)

## ي/ التعامل مع الفشل وتحمل المخاطر

يجيد الرياديون التعامل مع مواقف الفشل ويعتبرونها دروساً مستفادة وخبرات مكتسبة بغض النظر عن الخسائر، كما يسعون للمخاطرة المحسوبة ويرون فيها فرص مواتية لتحقيق النجاح. (24)

## ك/ الالتزام

يتعلم الرياديون من أخطائهم ويلتزمون بأهدافهم ولا يتخلون عن تخطيط أنشطتهم المختلفة، فنجاح الأعمال عندهم يعتمد على مدى التزامهم ومثابرتهم في العمل. (25)

## م/ القدرة على التفكير الابتكاري والمعرفة الفنية والعلمية

يتميز الرياديون بقدرتهم على التفكير الابتكاري والتحليل الاستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها، مما يمنحهم قدرة على استخدام الموارد الخارجية والاستفادة من خبرات الآخرين ومساعداتهم من أجل إنجاز الأهداف المحددة بدقة وواقعية في ضوء تمتعهم بخبرات فنية تساعدهم على تحديد أوجه الخلل والقصور، وفهم واستيعاب التقارير المالية والرقمية، والحساسية في التعامل مع النقود لوضع كل مبلغ مالي في محله، بالإضافة إلى تمكنهم من المعرفة العلمية بفهم العمليات والمصطلحات الأساسية لمجالات عملهم. (26)

- النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 34 .  
- أحمد وبرهم، مرجع سبق ذكره، ص 13 .  
- المبيريك، مرجع سبق ذكره، ص 113 .  
- النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 34 .  
- المبيريك، مرجع سبق ذكره، ص 113 .

## ن/ المنهجية والتنظيم

يتميز الرياديون وأصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة بقدرتهم على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد، فهم يرون الصورة بحجمها الكبير، وفي الوقت نفسه يعرفون جميع التفاصيل الدقيقة، فهم أصحاب منهجية وتنظيم مستمر لمواجهة الصعوبات والمشكلات في العمل.<sup>(27)</sup>

يستشف مما سبق أن بعض هذه الصفات يتمتع بها غير الرياديين من القادة، ولكن الإقبال على العمل ومواجهة المشكلات والقدرة على التفكير الابتكاري وحل المشكلات بفهم عميق للأمور ورؤية ثاقبة تضمن تلافي الخسائر وتحقيق أرباح ولو بالمخاطرة المحسوبة من أهم سمات الرياديين التي تميزهم عن غيرهم، فالإبداع والابتكار من أهم السمات التي تجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم .

## الريادي مقدام

لقد لوحظ أن الريادي يتصف بقدرة عالية علي تحمل المخاطرة Taking Risk ويقصد بالمخاطرة القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية، ومن ثم 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.<sup>(28)</sup>

تعود قدرة الريادي على الإقدام وركوب الصعاب إلى معرفته الدقيقة والواقعية للبيئة المحيطة به، فإذا ما تعرض للفشل فإنه يتوقف عنه لمراجعة أسبابه ليعاود العمل متجنباً تكرار أسباب الفشل لينطلق من جديد بعزيمة أقوى وتصميم أكبر. فمعرفة أسباب الفشل دافع له لتحقيق النجاح في حين أن الفشل عند الآخرين هو نهاية المطاف. إن مصدر الإقدام عند الريادي هو دافعيته هذا الهدف تدفعه لمعاودة العمل وتحقيق النجاح وبلوغ المني achievement Need for ولهذا يبقي ملتزماً بهدفه.

## الريادي منافس جيد:

نظراً لتزاحم وتنافس الأعمال في جميع القطاعات الاقتصادية؟، فإن تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة. فهناك مئات 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. إن أهم أسباب نجاح الريادي أنه دائماً يأتي بالجديد والمبتكر ويبقي دائماً مبتكراً. وعندما يقوم بإنجاز شيء ما فإنه يتقنه ويعمله بطريقة جديدة متميزة. ويعود إلى قدرته الهائلة على تحمل مقروناً بالثقة بالنفس والمراقبة الذاتية والطموح والمسؤولية بالإضافة أعلى قدرته على الإبداع. إن التحلي بهذه الصفات تجعل من الإنسان دائماً في المقدمة وذلك لقدرة الآخرين علي التقليد وقدراته علي الابتكار والتجديد.<sup>(29)</sup>

- النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

- القحطاني، س، 2008م، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف ، ط2 ، ص78، الرياض.

- العواد، ع ، 2005م، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 56، الرياض .

## الريادي يبحث عن فرص جديدة:

إن أهم ميزات الريادي؟، أنه قادر جداً على معرفة واقعة وبيئة عمله بدقة وواقعية لحل المشاكل، لذلك هو لا يستسلم للمعوقات، ولا ينتظر حدوث المعجزات أنه ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة فهو مبادر ومثابر دائماً ويعتمد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة ومستمتع جيد ويمارس التغذية الراجعة Feedback سواء مع العاملين أو من زبائنه.<sup>(30)</sup> الريادي متعدد الجوانب:

نظراً لتعدد صفات الريادي وسعة ثقافية، فإن سلوكه وتصرفاته الاقتصادية تعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة لحل مشكلة واحدة أو للوصول إلى هدفه، فهو يتقن استخدام البدائل ويجد عدداً من المصادر المعرفية والتمويلية، إضافة إلى ذلك فإنه يمسك عدداً من الخيوط، ينسقها وينظمها لتعطي الأداء الأفضل، فهو رب عمل (إداري)، يحس بالعاملين معه ويأخذ مصالحهم واهتماماتهم مأخذ الجد والاحترام، كما أنه محاسب جيد يتصرف بالأموال تصرفاً سليماً.<sup>(31)</sup>

## الريادي ذو سلوك حسن:

لا شك أن الصفات العملية السابقة تنم عن شخصية مميزة للريادي، تمكنه من إقامة علاقات عمل جيدة تنعكس في النهاية على عمله. فهو متفائل وصادق وذو شخصية قوية ومتواضع، وكثيراً ما تكون هذه الصفات عاملاً حاسماً في نجاح عمله.

## دور الريادة في التنمية:

لم يعط دور الريادي في التنمية والتطوير الاهتمام اللازم على الرغم من قدم مفهوم الريادة (القرن السادس عشر)، حيث تجاهلت نظرية الموقع الصناعي (Alfred weber عام 1909) دور الإنسان الاقتصادي تماماً، وارتبط اختيار الموقع الصناعي ببعض المعايير مثل كلفة النقل وأجور الأيدي العاملة وفورات عامل التجمع Agglomeration economies وساد المنهج المعياري Normative Approach الذي يخلص إلى أن بعض المعايير هي التي تحدد البعد الاقتصادي، ويفهم من ذلك أن دور الاقتصادي، كان مغيباً. واعتبر الاقتصاديون متجانسون وعززت فكرة الإنسان الاقتصادي المتجانس<sup>(32)</sup>

جاءت أفكار شوميتير في مطلع الثلاثين لتلغي فكرة الإنسان الاقتصادي المتجانس، وركز على دور الريادي في عملية الابتكار والتجديد Innovation التي تكون قادرة، (إذ ما تم تطبيقها في الاقتصاد) في أحداث التنمية. فالإنسان الذي يقوم باستيعاب الابتكارات وإدخالها في نظامه الاقتصادي هو محرك التنمية وهو محرك التنمية وهو الريادي في حد ذاته.

- مرجع سبق ذكره، ص 57.

- القحطاني، س، مرجع سبق ذكره، ط2، ص 122.

لقد لاحظنا عند استعراض مفهوم الريادة أن الريادي ليس هو المبتكر (خاصة في المجالات التكنولوجية) فقط، وإنما يتعداه إلى الإنسان الذي يركب المخاطر ويرفض الركود الاقتصادي والاجتماعي الذي يعيشه، فإن الإنسان الذي يساهم في عملية التحول الاقتصادي يكون واحداً من الرياديين.

أن التخلف في بعض الدول أو الأقاليم لا يكون ناتجاً بالضرورة عن قلة الموارد الاقتصادية، فهناك دول تزخر بالموارد ولكنها متخلفة. وهناك دول أخرى فقيرة الموارد ولكنها وصلت إلى درجة عالية من التنمية (سنغافورة). هنا تدرك عزيزي القارئ أهمية الريادة في التنظيم وترتيب الأشياء وإدارتها لتعطي نتائج اقتصادية واجتماعية هامة. (33)

إن الريادي الناجح يستطيع توقع المشاكل قبل حدوثها وإيجاد الحلول الملائمة لها ويدير مشروعه بنجاح، فالمشروعات الناجحة تكون إدارتها جيدة والعكس بالعكس. كما أن الريادي الناجح يمكنه إقامة شبكة من العلاقات مع الزبائن تساعد في التسويق وفي التقييم المستمر لنوعية إنتاجه.

## أداء المنظمة

### أولاً: مفهوم أداء المنظمة:

رغم كثرة الأدبيات التي تناولت أداء المنظمة إلا أن أغلبها كان يفتقر إلى التعريف بمفهومه وحتى التي تناولت مفهومه نجدها تشير إلى عدم وجود الاتفاق حول مفهوم محدد له، إلا أنها اتفقت إلى أن قياس الأداء يعتبر أمراً ضرورياً واحداً للعناصر الرئيسية لنجاح المنشأة. (34)

يعد أداء المنظمة مفهوماً شمولياً وهاماً بالنسبة لجميع المنشآت الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. ورغم كثرة البحوث التي تناولت أداء المنظمة وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء المؤسسي، فلا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة أداء المنظمة كمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ويعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم أداء المنظمة ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة أداء المنظمة وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم (35).

لقد حدد بعض الكتاب (36) خمسة أهداف للأداء المؤسسي لكي تكون المنشأة قادرة على المنافسة هي:

1. **الجودة Quality:** حيث تتحقق الجودة عن طريق كسب رضا العميل وذلك بتقديم المنتج أو الخدمة خالية من العيوب فتحسين الجودة يؤدي إلى زيادة مصداقية العميل في المنتج أو الخدمة.

*Exceptional Entrepreneurship. European Innovation Centre, Global, 2007, Dame Anita, Roddick. P 33 London, Professional Publishing Limited*

- المليجي، أ، 2000م، الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ص 150 القاهرة.
- الخطيب، م، 1996م، التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس أداء المنظمة، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير في الإدارة، ص 23، عمان.
- صالح، ع، 2007م، مدى ملائم مقاييس الأداء المحاسبية في بيئة الـ JIT، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 1، ص 110، طنطا.

2. **السرعة Speed:** أما هدف السرعة فيتمثل في الوقت الذي ينتظره العميل حتى يتسلم المنتج أو الخدمة، فكلما زادت سرعة الع\*ملية كلما انخفض وقت الانتظار سواء عند انتقال المنتج داخل العملية نفسها، أو عند انتقالها للعميل وهذا يفيد في تخفيض حجم المخزون.
  3. **الاعتمادية Dependability:** فهي تعنى تسليم المنتج أو الخدمة للعميل في الوقت المحدد أو إلى أي مدى يثق العميل في وعود المورد ويعتمد عليها في التنبؤ باحتياجاته والتخطيط للفترة المقبلة.
  4. **المرونة Flexibility:** فهي تعنى الفترة على تغيير العملية بطريقة ما والمرونة تشمل أربع أنواع:
    - ا- مرونة المنتج أو الخدمة أي تقديم خدمة جديدة باستمرار.
    - ب- مرونة التشكيلة وهي تعنى تقديم تشكيلة كبيرة ومتنوعة من المنتجات أو الخدمات.
    - ج- مرونة الحجم وتعنى القدرة على تقديم المنتجات بأحجام مختلفة.
    - د- مرونة التسليم وتعنى إمكانية تسليم المنتج عند الطلب.
  5. **التكلفة Cost:** يعتبر خفض التكلفة آخر أهداف أداء المنظمة رغم انه من أهم الأهداف سواء في الشركات التي تتنافس على أساس استراتيجية زيادة التكلفة أو في الشركات التي تتنافس على أساس استراتيجية المنتج.
- أهمية الأداء التنظيمي:**

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الأداء التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل ومن أهمها:

1. سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية [?] .
  2. ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي .
  3. ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
  4. هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الأداء الوظيفي موقف مستقر نسبياً مع الوقت .
- كل ما سبق يعطي الأداء أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها. (37)

### إجراءات الدراسة الميدانية

تشتمل اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً" وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بكل من جامعة المشرق، وتم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية أو العمدية" والتي تعني اختيار عدد من الحالات أو الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضاً أو بعض أغراض الدراسة

- حمادات، م، 2006م، **قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، ص 67، عمان.

التي ستنفذ، وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم."

يتم الاختيار ألقصدي أو ألعمدى أو ألتحكى كما يطلق عليه البعض عن طريق الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة، حيث يرى الباحث طبقاً لمعرفته التامة بمجتمع الدراسة أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً؛ وذلك في حال الاقتصار على هذه العينة،" حيث تم توزيع عدد (150) استمارة وتم استرجاع عدد (150) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (100%) ويعتبر ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثة. فيما يلي جدول يوضح توزيع عينة الدراسة:

#### جدول (1/4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	150	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	150	100%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	0	23.8%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	150	100%

المصدر: إعداد ألباحثه من الدراسة الميدانية 2020م

#### ثالثاً: أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية على تصميم قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، واشتملت الاستبانة على قسمين:

#### القسم الأول:

يحتوى على (6) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1. العمر. /2 المؤاهل العلمى. /3 التخصص العلمى .
- 4/المؤهل المهني. /5 المسمى الوظيفي. /6. سنوات الخبرة.



## القسم الثاني:

شمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة، ويشتمل هذا القسم على محورين تقيس متغيرات الدراسة الأساسية وفقاً لما يلي:

**المحور الأول: يقيس:** (الريادة الإدارية) ويشتمل على المتغيرات التالية:

**المتغير الأول:** يقيس (الإبداع الوظيفي) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

**المتغير الثاني:** يقيس (الابتكار) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

**المتغير السادس:** يقيس (الاصالة) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

**المتغير السابع** يقيس (المرونة) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

## رابعاً: مقياس أداة الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول (2).

### جدول (2/4) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعه جداً"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعه
لا رأي	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

**المصدر:** إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020

## أولاً: تحليل البيانات الأولية:

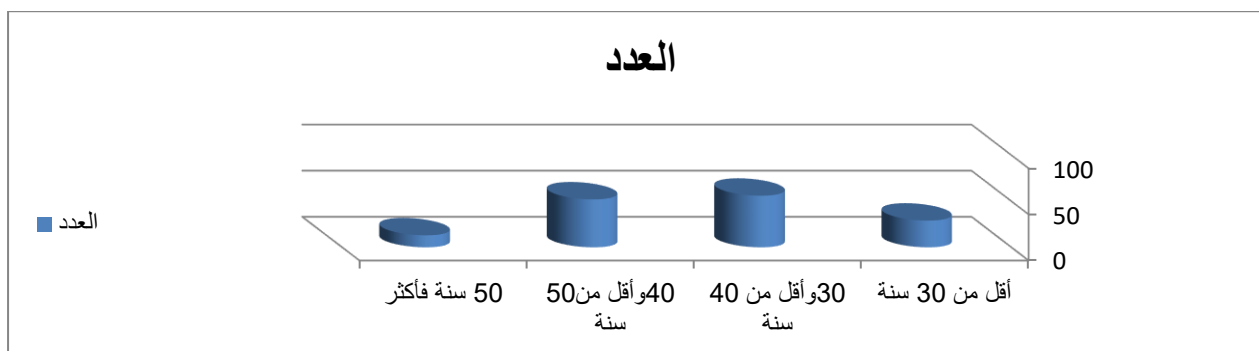
**1/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:** تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (12/4)

جدول ( 12/4 ) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	29	19.3
30 وأقل من 40 سنة	56	37.3
40 وأقل من 50 سنة	52	34.7
50 سنة فأكثر	13	8.7
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020.

شكل ( 11/4 ) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من الجدول (12/4)

يتضح من الجدول (12/4) والشكل (1/4) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (37.3%) ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية ما بين (40 وأقل من 50 سنة) بنسبة (34.7%) ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) بنسبة (19.3%) ثم أخيراً أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) بنسبة (8.7%).

2/. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

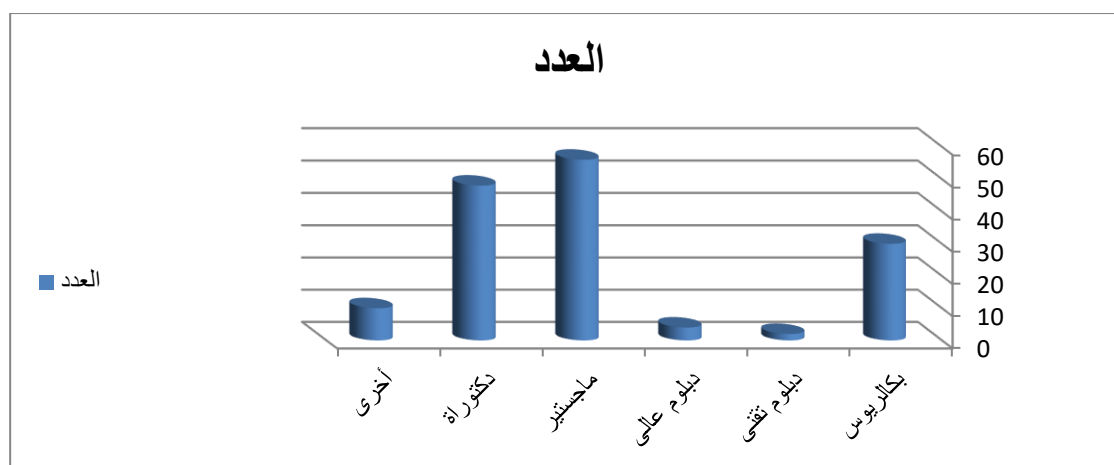
تم سؤال المبحوثين عن مؤهلهم العلمي فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (13/4)

جدول (13/4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	30	20
دبلوم تقني	2	1.3
دبلوم عالي	4	2.7
ماجستير	56	37.3
دكتوراة	48	32
أخرى	10	6.7
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020.

شكل (12/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من الجدول (13/4).

من الجدول (13/4) والشكل (2/4) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي, ماجستير, دكتوراة) حيث بلغت نسبتهم (50%), بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى الجامعي (68.7%). أما أفراد العينة من مستوى الدبلوم التقني والمستويات التعليمية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (8%) ويتضح من

ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لعينة الدراسة.

### 3/ توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

تم سؤال المبحوثين عن تخصصهم العلمي فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (14/4)

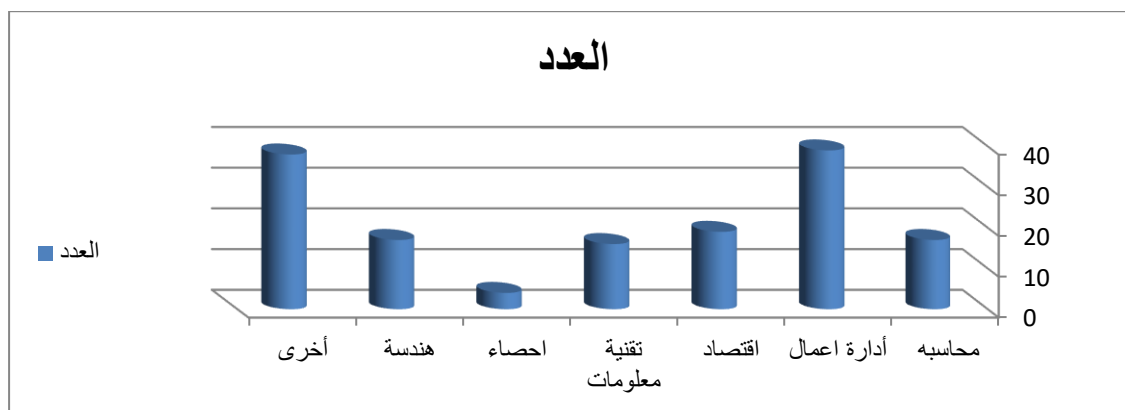
**جدول (14/4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة**

**وفق متغير التخصص العلمي**

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
11.3	17	محاسبة
26	39	إدارة أعمال
12.7	19	اقتصاد
10.7	16	تقنية معلومات
2.7	4	إحصاء
10.7	17	هندسة
25.3	38	أخرى
%100	150	المجموع

**المصدر:** إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020.

شكل (13/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من الجدول (14/4)

من الجدول (14/4) والشكل (3/4) أن معظم أفراد العينة من تخصص إدارة المعلومات وتقنية المعلومات حيث بلغت نسبتهم (36.7%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة من تخصص الاقتصاد والمحاسبة (34.4%) إما أفراد العينة من تخصص الإحصاء والهندسة فقد بلغت نسبتهم (13.4%).

### سادسا" تقييم أدوات القياس:

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا" في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

#### 1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

#### (أ) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان

من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وبذلك تمّ تصميم الاستبانة

## (2) اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>(38)</sup>. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على من طريقة الارتباط، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

### (1) // معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

### (2) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

قد تم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

## (1) / محور الإبداع الوظيفي

### جدول (4/4) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير الإبداع الوظيفي

معامل ألفا كرنباخ	العبارات
0.78	1/ تعمل جامعة المشرق على تأهيل العاملين
0.83	2/ توجد فرق عمل إبداعية داخل الجامعات
0.87	3/ تعزز إدارة الجامعة الأفكار المقدمة من الموظف
0.88	4/ تقدم جامعة نماذج إبداعية لموظفيها
0.87	5/ تعمل الجامعات على دعم منسوبيها الإبداعية لحل مشكلات العمل
0.89	6/ تحرص الجامعات على خلق علاقة طيبة مع الطلاب
0.90	جميع العبارات

**المصدر:** إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020..

من الجدول (4/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير الإبداع الوظيفي أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الإبداع الوظيفي تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**(2) / محور الابتكار**
**جدول (5/4) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير الابتكار**

معامل ألفا كرونباخ	العبارات
0.80	1/ تعزز إدارة الجامعة السمات القيادية لدى منسوبيها
0.82	2/ تدعم الجامعة حسب الاستطلاع في تحسين إدارة منسوبيها
0.88	3/ تتجاوز الجامعات من الفشل الناتج من محاولات إبتكارية لدى موظفيها
0.81	4/ تساهم إدارة الجامعات سمة التحري عن منسوبيها
0.77	5/ الابتكار يطور الخدمة التي تقدمها الجامعات
0.79	6/ الابتكار يعمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة الجامعات.
0.82	جميع العبارات

**المصدر:** إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2020..

من الجدول (5/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات متغير الابتكار أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.82) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الابتكار تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.



**(3) / محور الاصاله**
**جدول (9/4) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير الاصاله**

معامل ألفا كرنباخ	العبارات
0.79	1/ تحاول الجامعات تطبيق أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهها
0.80	2/ تتجز الجامعات بأسلوب متطور
0.77	3/ تحرص الجامعات على تقديم الأفكار الجديدة
0.85	4/ تمتلك الجامعات المهارات الكافية التي تقنع منسوبيها
0.82	5/ تتوفر لدى إدارة الجامعات مهارة النقاش المتعلقة بالعمل
0.81	6/ يعبر منسوبي الجامعات عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم
0.83	جميع العبارات

**المصدر:** إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول (9/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير الاصاله اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الاصاله تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**(4) / محور المرونة**
**جدول (10/4) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس متغير المرونة**

معامل ألفا كرونباخ	العبارات
0.76	تهتم بالآراء التي تخالف أرائها للاستفادة منها
0.82	تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل
0.85	تحرص إدارة الجامعات على الاستفادة من انتقاد الآخرين لها
0.73	تفضل إدارة الجامعة الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة
0.79	تحرص إدارة الجامعة على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عن مواجهة المشاكل
0.78	يتشابه أسلوب أداء إدارة الجامعة للعمل مع الجامعات المشابهة
0.80	جميع العبارات

**المصدر:** إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2020..

من الجدول (10/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات متغير المرونة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.82) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير المرونة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## النتائج :

1. أتضح من نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للإبداع الوظيفي على أداء المنظمة حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الإبداع الوظيفي قد بلغ (3.97) وهو أكبر من الوسط الحسابي المفترض للدراسة مما يؤكد أن الوزن النسبي (79.3%) وهو قيمة أكبر من الوزن النسبي (60%)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) مما يدل على أن العلاقة إيجابية.
2. بينت الدراسة إن هناك أثر بين الابتكار وأداء المنظمة، حيث بلغ مجموع المتوسط الحسابي لجميع الأفراد (4.02)، والوزن النسبي (82%)، وهذا يدل على أن الابتكار يطور الخدمة التي تقدمها الجامعة، وبالتالي هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستوى الابتكار وأداء المنظمة.
3. من خلال تحليل بيانات متغير الأصالة إن الجامعات الخاصة تحاول تطبيق أساليب جديدة من خلال امتلاكها للمهارات الكافية التي تغني منسوبها وكذلك درجة الاهتمام بأرائهم وأتضح ذلك من خلال مجموع المتوسط الحسابي (4.14) ومستوى الاستجابة المرتفع جداً، المعبر عنه بالوزن النسبي البالغ (82.2%)، كما بلغ مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة وأداء المنظمة للجامعات الخاصة هذا يدل على أن الأثر بين الأصالة وأداء المنظمة علاقة إيجابية.
4. أتضح الدراسة بأن هناك مرونة عالية في الآراء التي تخالف آراء سياسات الجامعات من خلال منسوبها والتي تختص بإدارة الجامعة على تقديم الأفكار وكذلك الأداء مع الجامعات المشابهة وتم تفسير ذلك من خلال الوسط الحسابي الجمعي (4.01) والوزن النسبي (80.1%)، وإن معامل المرونة يؤثر على أداء المنظمة بنسبة (53%)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة وأداء المنظمة من خلال مستوى المعنوية (0.000)، هذا يدل على العلاقة بين أداء المنظمة والمرونة علاقة إيجابية.

## 1. التوصيات

2. ضرورة تأهيل العاملين في داخل الجامعات الخاصة وتعزيز الأفكار المقدمة من الموظفين وتقديم النماذج الإبداعية للموظفين وخلق علاقة طيبة مع الطلاب.
3. تعزيز السمات القيادية لدى منسوبي الجامعات وسرعة الاستجابة التي طرأ على بنية الجامعات وتجاوز الجامعات من الفشل الناتج من المحاولات الابتكارية.
4. ضرورة تحديث النظام الذي يهتم بتطوير المناهج وتزويد الجامعات لتقديم خدماتها بأسلوب حديث وتفعيل وسائل الاتصال بين وحداتها.
5. تبني تطبيق طرق العمل الحديثة وتحفيز مشروع البحث والتطوير وتبني البرامج لبحث روح المبادرة

## المراجع :

مبارك، م ، 2009 م ، الريادة في الأعمال : المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

النجار، ف، والعلي، ع، 2010 م ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان. السكارنة، ف، 2008 م ، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد.

السكارنة، ب، مرجع سبق ذكره، ص 89.

النمر، س 2006 م ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط6 ، ص 20، الرياض.

السكارنة، ب، مرجع سبق ذكره، ص 90.

مبارك، م ، 2009 م ، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العملية ، عالم الكتب الحديث، ص 17، إربد .

النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 27-39.

السكارنة، ب، 2008 م، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع. 17 ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ص88، بغداد.

السكارنة، ب، مرجع سبق ذكره، ص 89.

النمر، س ، 2006 م ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط6 ، ص 20، الرياض

السكارنة، ب، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشميمري، أ، والمبيريك، و، 2011 م، ريادة الأعمال ، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 33-34، الرياض.

الشميمري والمبيريك، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

احمد، م، 2010 م، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 12، القاهرة.

المبيريك، مرجع سبق ذكره، ص 113 .

النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

أحمد وبرهم، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

المبيريك، مرجع سبق ذكره، ص 113 .

- النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 33 .  
أحمد وبرهم، مرجع سبق ذكره، ص 13.  
النجار والعلي، مرجع سبق ذكره، ص 35 .  
القحطاني، س، 2008م، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف ، ط 2، ص78، الرياض .
- العواد، ع ، 2005م، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 56، الرياض .
- القحطاني، س، مرجع سبق ذكره ، ط 2 ، ص 122.
- المليجي، أ، 2000م ، الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، ص150 القاهرة .  
الخطيب، م ، 1996م ، التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس أداء المنظمة، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير في الإدارة، ص23، عمان.  
صالح، ع ، 2007م ، مدى ملائم مقاييس الأداء المحاسبية في بيئة الـJIT، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد1، ص110، طنطا.
- حمادات، م ، 2006م، قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، ص 67 ، عمان.
- الفتاح، ع ، 1981 م ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ص 560، القاهرة.

Toance، E، P ،1993،The **natue of creativity as manifest testing**،Press Syndicate of the university of Cambridge، P 46 ،New York.

Guilford، J، P،1986 ،**Creative talents: The inatue، uses and development**. Bealy Limited ،P 18، New York.

Ibrahim، B، and Ellis، W، H ،2002، **Entrepreneurship and small Business management** ، Kendal/Hunt publishing Co ، p 372 ،USA.

Roddic، Dame Anita،2007، **Exceptional Entrepreneurship**. European Innovation Centre, Global Professional Publishing Limited، P 33 London .