



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة الصناعية

دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي  
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في  
شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية

رساله مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بابل وهي جزء  
من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الإدارة الصناعية

من قبل الطالب  
حيدر حربي حسين

باشراف

أ.م. ظفر ناصر حسين

أ. كامل شكير الوطيفي

٢٠٢١ م

١٤٤٢ هـ

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University Babylon  
College of Administration and Economics  
Department of Industrial management



# The role of entrepreneurial orientation to achieve Organizational success

**A Thesis Submitted**

By

**Haider Harbi Hussain**

**A letter submitted to the Board of the Faculty  
of Administration and Economics at the  
University of Babylon. It is part of the  
requirements for obtaining a master's degree  
in industrial management sciences**

*Supervision*

**By**

**Professor  
Kamel Shakir Al-Watifi**

**Assistant Professor  
Zafar Nasser Hussein**

**( 1442 H. )**

**( 2021 A.D )**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ إِنَّمَا أَدَّبْتُ الْقُرْآنَ بِأُذُنٍ مُّبِينٍ

وَأَنزَلْنَاهُ فِي لَيْلَةِ الْقَدْرِ

قُرْآنٍ كَرِيمٍ

سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

## إقرار لجنة المناقشة

نحن رئيس و أعضاء لجنة المناقشة نشهد اننا اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ ( دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي - دراسة استطلاعية لإراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية) وناقشنا الطالب (حيدر حربي حسين) في محتوياتها. وكل مايتعلق بها في ضوء ذلك وجدنا انها جديرة بنيل شهادة الماجستير في الادارة الصناعية وبتقدير (جيد جداً) .

عضوا

رئيسا

التوقيع: 

التوقيع: 

الاسم: د. نسرین جاسم محمد

الاسم: د. زينب عبد الرزاق عبود

اللقب العلمي: استاذ

اللقب العلمي: استاذ

العنوان: جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد

العنوان: جامعة بابل/كلية الادارة والاقتصاد

التاريخ: / / ٢٠٢١

التاريخ: / / ٢٠٢١

عضوا ومشرفا

عضوا

التوقيع: 

التوقيع: 

الاسم: كامل شكير الوطيفي

الاسم : د.وليد عباس جبر الدمي

اللقب العلمي: استاذ

اللقب العلمي: استاذ مساعد

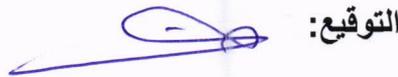
العنوان: جامعة بابل /كلية الادارة والاقتصاد

العنوان: جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد

التاريخ: / / ٢٠٢١

التاريخ: / / ٢٠٢١

عضوا ومشرفا

التوقيع: 

الاسم : ظفر ناصر حسين

اللقب العلمي: استاذ مساعد

العنوان: جامعة بابل/كلية الادارة والاقتصاد

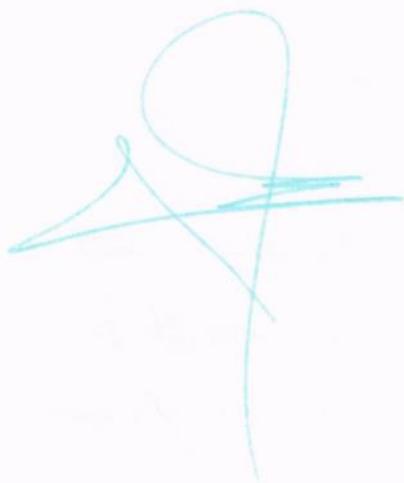
التاريخ: / / ٢٠٢١

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بابل على اقرار لجنة المناقشة.



الاستاذ المساعد الدكتور  
حيدر علي محمد الدليمي  
عميد كلية الادارة والاقتصاد

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large loop at the top, a horizontal line across the middle, and a vertical line extending downwards from the right side of the horizontal line.

## إقرار المشرف

أشهد ان الرسالة الموسومة بـ (دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية) التي تقدم بها الطالب (حيدر حربي حسين) قد جرت تحت اشرافنا في قسم الادارة الصناعية /كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بابل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة الصناعية ولأجله وقعت.



المشرف

الاستاذ المساعد

ظفر ناصر حسين



المشرف

الاستاذ

كامل شكير الوطيفي

## توصية رئيس القسم

بناء على توصية الاساتذة المشرفين ارشح هذه الرسالة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور

بشار عباس الحميري

رئيس قسم الادارة الصناعية

## إقرار الخبير اللغوي

إني (أ.م.د. سرى سليم عبد الشهيد ) المقوم اللغوي لرسالة طالب الماجستير (حيدر حربي حسين) الموسومة (دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي - دراسة إستطلاعية لإراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية) أقر وأوید سلامتها من الناحية اللغوية , وصلاحيتها للمناقشة , وذلك لإستيفائها جميع متطلبات هذا الجانب.



الخبير اللغوي

( أ.م.د. سرى سليم عبد الشهيد المعمار )

٢٠٢١/٧/

## إقرار خبير الاستلال الالكتروني

اني (م.م.شفاء تركي عايز المعموري ) خبير الاستلال الالكتروني لرسالة طالب الماجستير (حيدر حربي حسين) الموسومة بـ (دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية) أشهد ان هذه الرسالة قد حددت نسبة الاستلال لها تحت إشرافي وعدت مؤهلة للمناقشة وذلك لإستيفائها جميع متطلبات هذا الجانب.

~~\_\_\_\_\_~~  
خبير الاستلال الالكتروني  
( م.م.شفاء تركي عايز المعموري )

٢٠٢١/٧/٥

## إقرار الخبير الاحصائي

اني (أ.عدنان شمخي جابر ) المقوم الاحصائي لرسالة طالب الماجستير (حيدر حربي حسين) الموسومة بـ (دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي - دراسة إستطلاعية لإراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية) أقر وأوید سلامتها من الناحية الاحصائية ,وصلاحيتها للمناقشة ,وذلك لإستيفائها جميع متطلبات هذا الجانب .



الخبير الاحصائي  
( أ.عدنان شمخي جابر )

٢٠٢١/٧/٤

## الاهداء

الى ... كل من علمني حرفاً... اساتذتي الكرام  
الى كل من وقف معي وتوجني بالثقة والامان تُشقى  
طريقي: سائلتي ... والدي ، الذي وقف معي  
ومنعني من حبه وجعلني على طريقه...  
والذي ... التي صبرت عليّ وكانت سندي وتوتي في  
تخطي الازمات والمصائب وشجعتني لأكمل المشوار..  
الى من وقفت بجانبني لتشد أوزي... زوجتي الغالية.  
الى تراب وطني المقدس .. العراق اهدي هذا الجهد  
المتواضع.

الباحث

## شكر وعرّفان

الحمد لله والشكر له الذي أعانني على اتمام هذه الرسالة, فلولا توفيقه (عز وجل) لما تحقّق ذلك, والذي بحمده تتمّ النعم والشكر, القائل في منزل كتابه ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين وبعد.

بشعور غامر بالتقدير والوفاء, يتقدم الباحث بشكره الخالص العميق مقروناً بجزيّل العرفان والامتنان الى كل من تفضل واثرى جوانب هذه الدراسة سواء أكان برأي ام بتوجيه ام بنصيحة او ساهم في هذا العمل ولو بجزء يسير, والى من تقصر كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه, الى الفاضلين المشرفين (الاستاذ كامل شكير الوظيفي) و (الاستاذ المساعد ظفر ناصر حسين) اللذان منحاني الوقت والجهد والاهتمام طيلة مرحلة اعداد الرسالة واحاطوا الدراسة بسعة علمهم وسديد توجيهاتهم, لأخرجه بأحسن صورة ممكنة, فنعم المشرفين ونعم المعلمين. كما اتقدم بعظيم امتناني الى اساتذتي في مرحلة الماجستير وكافة اساتذة قسم الادارة الصناعية.

والشكر موصول الى المكتبة المركزية في جامعة بابل ومكتبة العتبة الحسينية والعباسية التي رفدتني في العديد من المصادر التي تخص موضوع الرسالة.

## الباحث

## المستخلص

عانت المنظمات الصناعية العراقية خلال السنوات الماضية من تراجع في أداءها بصورة واضحة مما أدى الى تراجع في مستويات نجاحها، وباعتبار التوجه الريادي مؤشر رئيسي يعبر عن نجاح تلك المنظمات ولذا جاءت فكرة الدراسة من منطلق دور التوجه الريادي بأبعاده (الابداع ، الاستباقية ، الاستقلالية ، التنافسية ، تقبل المخاطر) في تحقيق النجاح المنظمي بأبعاده (كفاءة العمليات ، الاهتمام بالزبون ، امتلاك الموارد ، الادارة) ،ومن خلال الزيارات المستمرة لشركة الاتحاد لصناعة الاغذية في محافظة بابل تبين وجود مشكلة عدم إدراك إدارة الشركة عن دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي فضلا عن تحديد العلاقة والاثر بين التوجه الريادي والنجاح المنظمي وذلك من خلال الفرضيات الرئيسية والتي تفرعت عنها فرضيات فرعية لمعرفة العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة، وبسبب ظروف جائحة كورونا وعدم انتظام الدوام في الشركة تم اخذ عينة قصدية تتضمن (٩٨) مستجيب من العاملين في كافة المستويات الادارية بمثابة نموذج يشمل جزءاً من وحدات مجتمع البحث المعني وتكون ممثلة له وتحمل صفات مشتركة وهذا جزءٌ يغني عن دراسة كل مفردات المجتمع، وتم الاعتماد على برنامج (AMOS.V.23) و (SPSS.V23) الاحصائي وبعض المقاييس الاحصائية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومعامل الانحدار البسيط، وكذلك اخضعت الاستبانة للصدق والثبات للتأكد من صحة النتائج الاحصائية. وفي ضوء النتائج الاحصائية توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان اهمها وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والنجاح المنظمي فضلا عن مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث انها قد تسهم في معالجة بعض المشاكل والمعوقات التي تواجهها الشركة المبحوثة وكان أهمها العمل على تطبيق الأساليب الحديثة في التوجهات الريادية للمنظمات واتخاذ القرارات الملائمة واعتماد المنهج العلمي الصحيح والتطبيق الميداني السليم لحل ومعالجة المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات وذلك لأهميتها بالحفاظ على ديمومتها واستمراريتها.

### الكلمات الدالة:

التوجه الريادي , النجاح المنظمي

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	اسم الموضوع
-	الآية
أ	الاهداء
ب	الشكر العرفان
ت	المستخلص
ث-ج	المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
٢-١	المقدمة
	الفصل الاول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
١٠-٣	المبحث الاول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة
٢٤-١١	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
١١	اولا: مشكلة الدراسة
١٢	ثانيا: اهمية الدراسة
١٣-١٢	ثالثا: اهداف الدراسة
١٣	رابعا: المخطط الفرضي للبحث
١٤	خامسا: فرضيات الدراسة
١٤	سادسا: منهج الدراسة
١٥	سابعا: حدود الدراسة
١٦-١٥	ثامنا: حدود الدراسة
٢٤-١٧	تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة
٢٤	عاشرًا: الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٧٠-٢٥	الفصل الثاني: الإطار النظري
٤٧- ٢٥	المبحث الأول: التوجه الريادي
٢٨-٢٥	اولا: مفهوم الريادة
٣٢-٢٨	ثانيا: مفهوم التوجه الريادي

٣٤-٣٢	ثالثا: اهمية التوجه الريادي
٣٧-٣٥	رابعا: مداخل التوجه الريادي ومتطلباته
٤٧-٣٧	خامسا: أبعاد التوجه الريادي
٧٠-٤٨	المبحث الثاني: النجاح المنظمي
٥٣-٤٨	اولا: مفهوم النجاح المنظمي
٥٥-٥٤	ثانيا: اهمية النجاح المنظمي
٥٧-٥٥	ثالثا: مقومات النجاح المنظمي
٦١-٥٧	رابعا: مداخل النجاح المنظمي
٧٠-٦٢	خامسا: ابعاد النجاح المنظمي
١١٦-٧١	الفصل الثالث: الجانب العملي
٨٤-٧١	المبحث الاول: اختبار الصدق والثبات لمقاييس الدراسة
١٠١-٨٥	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها
١١٦-١٠٢	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
١٢٠-١١٧	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
١١٨-١١٧	اولا: الاستنتاجات
١٢٠-١١٩	ثانيا : التوصيات
١٣٤-١٢١	المصادر
-	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
١٧	جدول رقم (١) معدل الاستجابة
١٧	جدول رقم (٢) التوزيع التكراري لنوع الافراد عينة الدراسة
١٨	جدول رقم (٣) التوزيع التكراري للفئة العمرية لافراد عينة الدراسة
١٩	جدول رقم (٤) التوزيع التكراري لمستوى التحصيل العلمي لافراد عينة الدراسة
٢٠	جدول رقم (٥) التوزيع التكراري حسب الاختصاص لافراد عينة الدراسة
٢١	جدول رقم (٦) التوزيع التكراري حسب الموقع الوظيفي الحالي
٢٢	جدول رقم (٧) تكرار عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي
٢٣	جدول رقم (٨) التوزيع التكراري للمشاركة في الدورات التدريبية
٢٨-٢٧	جدول رقم (٩) بعض مفاهيم من الريادة
٣١-٣٠	جدول رقم (١٠) بعض من مفاهيم التوجه الريادي
٣٨-٣٧	جدول رقم (١١) ابعاد التوجه الريادي وفق اراء بعض الباحثين
٥٣-٥٢	جدول رقم (١٢) مفاهيم النجاح المنظمي
٦٤-٦٣	جدول رقم (١٣) ابعاد النجاح المنظمي
٧١	جدول رقم (١٤) الترميز والتوصيف
٧٣	جدول رقم (١٥) اختبار كولموغوروف -سميرنوف لمتغير التوجه الريادي
٧٥	جدول رقم (١٦) اختبار كولموغوروف -سميرنوف لمتغير النجاح المنظمي
٧٦	جدول رقم (١٧) مؤشرات وقاعدة مطابقة نموذج التحليل العاملي التوكيدي
٧٩	جدول رقم (١٨) مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي
٨١	جدول رقم (١٩) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النجاح المنظمي
٨٢	جدول رقم (٢٠) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية
٨٤-٨٣	جدول رقم (٢١) معاملات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة
٨٥	جدول رقم (٢٢) تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته
٨٧	جدول رقم (٢٣) الاحصاءات الوصفية لبعده الابداع
٨٨	جدول رقم (٢٤) الاحصاءات الوصفية لبعده الاستباقية
٨٩	جدول رقم (٢٥) الاحصاءات الوصفية الاستقلالية

٩١	جدول رقم (٢٦) الاحصاءات الوصفية لبعء التنافسية
٩٢	جدول رقم (٢٧) الاحصاءات الوصفية لبعء تقبل المخاطر
٩٣	جدول رقم (٢٨) الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الريادي
٩٥	جدول رقم (٢٩) الاحصاءات الوصفية لبعء كفاءة العمليات
٩٦	جدول رقم (٣٠) الاحصاءات الوصفية لبعء الاهتمام بالزبون
٩٨	جدول رقم (٣١) الاحصاءات الوصفية لبعء امتلاك الموارد
٩٩	جدول رقم (٣٢) الاحصاءات الوصفية لبعء الادارة
١٠٠	جدول رقم (٣٣) الاحصاءات الوصفية لمتغير النجاح المنظمي
١٠٢	جدول رقم (٣٤) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط
١٠٣	جدول رقم (٣٥) معاملات الارتباط بين التوجه الريادي بابعاده والنجاح المنظمي
١٠٨	جدول رقم (٣٦) مسارات ومعلمات اختيار التوجه الريادي في النجاح المنظمي
١١٠	جدول رقم (٣٧) مسارات ومعلمات اختيار تأثير بعء الابداع في النجاح المنظمي
١١٢	جدول رقم (٣٨) مسارات ومعلمات اختيار تأثير بعء الاستباقية في النجاح المنظمي
١١٣	جدول رقم (٣٩) مسارات ومعلمات اختيار تأثير بعء الاستقلالية في النجاح المنظمي
١١٥	جدول رقم (٤٠) مسارات ومعلمات اختيار تأثير بعء التنافسية في النجاح المنظمي
١١٦	جدول رقم (٤١) مسارات ومعلمات اختيار تأثير بعء تقبل المخاطرفي النجاح المنظمي

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
١٣	شكل رقم (١) مخطط الدراسة الفرضي
١٨	شكل رقم (٢) التوزيع التكراري للفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة
١٩	شكل رقم (٣) التوزيع التكراري لمستوى التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة
٢٠	شكل رقم (٤) التوزيع التكراري حسب الاختصاص لأفراد عينة الدراسة
٢٢	شكل رقم (٥) التوزيع التكراري حسب الموقع الوظيفي الحالي
٢٣	شكل رقم (٦) تكرار عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي
٢٤	شكل رقم (٧) التوزيع التكراري المشاركة في الدورات التدريبية
٢٦	شكل رقم (٨) مفهوم الريادة
٣٩	شكل رقم (٩) ابعاد التوجه الريادي
٤١	شكل رقم (١٠) العلاقة بين الابداع والريادة
٥٧	شكل رقم (١١) مقومات النجاح المنظمي
٥٩	شكل رقم (١٢) انموذج السياقات التنظيمية لمدخل النجاح المنظمي
٦٢	شكل رقم (١٣) ابعاد النجاح المنظمي
٧٤	شكل رقم (١٤) منحنى التوزيع الطبيعي الاعتدالية التوزيع لمتغير التوجه الريادي
٧٥	شكل رقم (١٥) منحنى التوزيع الطبيعي الاعتدالية التوزيع لمتغير النجاح المنظمي
٧٧	شكل رقم (١٦) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التوجه الريادي قبل التعديل
٧٨	شكل رقم (١٧) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التوجه الريادي بعد التعديل
٨٠	شكل رقم (١٨) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النجاح المنظمي
٩٤	شكل رقم (١٩) التمثيل البياني لابعاد التوجه الريادي
١٠١	شكل رقم (٢٠) التمثيل البياني لابعاد النجاح المنظمي
١٠٨	شكل رقم (٢١) تاثير التوجه الريادي في النجاح المنظمي
١١٠	شكل رقم (٢٢) تاثير بعد الابداع في النجاح المنظمي
١١١	شكل رقم (٢٣) تاثير بعد الاستباقية في النجاح المنظمي
١١٣	شكل رقم (٢٤) تاثير بعد الاستقلالية في النجاح المنظمي
١١٤	شكل رقم (٢٥) تاثير بعد التنافسية في النجاح المنظمي

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق
-	ملحق رقم (١) تسهيل مهمة
-	ملحق رقم (٢) اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبيان
-	ملحق رقم (٣) الاستبانة

تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى الوصول إلى تحقيق النجاح المنظمي من خلال إدارة أداء ناجحة والعمل على التغلب على الصعوبات والمعوقات والوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها، ونتيجة لحدة المنافسة بين المنظمات في الوقت الحاضر والتطورات التكنولوجية تسعى كل منظمة لمزيد من التجديد والابداع والتطور في ادائها من أجل الوصول الى النجاح وكسب ميزة تنافسية تؤهلها للحصول على مكانة قوية بين منافسيها.

ويعد موضوع الريادة والتوجه الريادي من المواضيع الادارية المعاصرة التي اولتها الادبيات الادارية المعاصرة اهتماما كبيرا، كما انها تمثل مجالا بارزا في النموذج المعاصر في الادبيات الادارية. ويأتي الاهتمام بالريادة والتوجه الريادي من اهمية دورها في نجاح المنظمات ورفع مستوى المعيشة لدى الدول، وتعزيز مبادئ الابتكار والابداع لدى منظمات الاعمال للبقاء والنمو في عالم الاعمال سريع التغيير من خلال الكشف عن الفرص المختلفة، والدخول في اسواق جديدة، والوصول الى زبائن جدد، وابتكار مداخل جديدة للأعمال، بما يعزز من المزايا التنافسية للمنظمات. ويصبح التوجه الريادي في بيئة الصناعة اكثر اهمية لما له من اهمية كبيرة في بناء المجتمع لذلك فإن نجاح المنظمات يتوقف على مدى تبنيها للتوجهات الريادية من اجل استغلال الفرص المتاحة والتحول الى العالمية من خلال انشاء مدن صناعية لتحقيق مستوى انتاجي متميز يضاهي المنتجات العالمية.

اعتمد الباحث في دراسته على التوجه الريادي كمتغير تأثيري والنجاح المنظمي كمتغير مستجيب، وسيتم من خلال الدراسة اختبار علاقة الاثر والارتباط بينهما في شركة الاتحاد

للصناعات الغذائية, أما الهدف من هذه الدراسة هو الاجابة على تساؤلات المشكلة الاساسية والمتمثلة بتحليل وتفسير طبيعة علاقة الارتباط والتأثير ما بين التوجه الريادي والنجاح المنظمي. وتتناول الدراسة المتغير الأول وهو التوجه الريادي ويتضمن الابداع والاستباقية, والاستقلالية والتنافسية وتقبل المخاطر والثاني النجاح المنظمي كفاءة العمليات, والاهتمام بالزبون , وامتلاك الموارد , والادارة.

وتتضمن الدراسة اربعة فصول, اذ يتناول الفصل الاول مبحثين, الأول بعض الاسهامات المعرفية السابقة اما المبحث الثاني فيتضمن منهجية الدراسة اما الفصل الثاني الجانب النظري من خلال مبحثين يتناول المبحث الاول التوجه الريادي من خلال استعراض لمفهومها واهميتها وابعاد الدراسة, اما الثاني فيتناول النجاح المنظمي من خلال مفهومه واهميته, بينما جاء الفصل الثالث بالجانب العملي للدراسة من خلال ثلاث مباحث الاول اختبار الصدق والثبات لمقاييس الدراسة اما الثاني فسيعرض وصف وتشخيص متغيرات الدراسة, وجاء المبحث الثالث باختبار فرضيات الدراسة واخيرا جاء الفصل الرابع والذي يمثل المحصلة الاخيرة لهذه الدراسة والذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة.

# الفصل الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة و منهجية الدراسة

المبحث الاول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة



## المبحث الاول

### بعض الاسهامات المعرفية السابقة

توطئة:

يهتم هذا المبحث بتقديم عرض موجز لبعض الاسهامات المعرفية السابقة التي زودت الدراسة الحالية بما تحتاجه من معلومات مهمة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وحسب ورودها الزمني.

اولاً: بعض الاسهامات المعرفية السابقة للمتغير المستقل ( التوجه الريادي):

#### ١ - الاسهامات العربية:

١-١ دراسة (الياسري ، ٢٠١٥)	
عنوان الدراسة	(أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي) دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق
بلد الدراسة	العراق
مشكلة الدراسة	١- ما مستوى تطبيق إستراتيجية التسويق المستدام في الشركة المبحوثة ؟ ٢- ما مستوى التزام الشركة المبحوثة بأبعاد التوجه الريادي ؟ ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التسويق المستدام والتوجه الريادي ؟
هدف الدراسة	تمكين الشركة من التعرف على طرائق النجاح والقدرة على الاستمرار والتطور ، وتقديم بعض المقترحات لها تساعد في الاستفادة من الاساليب والمفاهيم الحديثة في مجال التسويق والفكر الاستراتيجي ، ومعرفة أثر تطبيق استراتيجيات التسويق المستدام في توجهها الريادي .
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
عينة الدراسة	(٦٠) مستجيب , من مديري الفروع و الاقسام والشعب في شركة زين للاتصالات المتنقلة.
اهم استنتاج	يعد التسويق الاجتماعي والابتكاري من أهم الابعاد التي تساعد في تحقيق التوجه الريادي ، وأن تسويق قيمة الزبون يحقق التفوق التنافسي والريادة المستمرة فضلاً عن تعزيز قيمة الزبون من خلال التحسينات المستمرة في التكنولوجيا والعمل على تحسين نوعية الخدمة المقدمة وفق المواصفات والمعايير العالمية.
اهم توصية	تعزيز قيمة الزبون من خلال التحسينات المستمرة في التكنولوجيا والعمل على تحسين نوعية الخدمة المقدمة وفق المواصفات والمعايير العالمية

#### ١-٢ دراسة (العوادي , ٢٠١٩)

عنوان الدراسة	(التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات) دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي
بلد الدراسة	العراق
مشكلة الدراسة	١- ما مدى اعتماد التسويق الحسي في مستشفى الكفيل التخصصي ؟ ٢- ما مدى اعتماد التوجه الريادي لمستشفى الكفيل التخصصي ؟ ٣- ما نوع وطبيعة العلاقة بين التسويق الحسي و التوجه الريادي لمستشفى

الكفيل التخصصي؟	
التعرف على واقع تطبيق التسويق الحسي ،و التوجه الريادي ومدى تبنيه في مستشفى الكفيل التخصصي.	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
(٢٦١) مستجيب من (الادارة العليا , رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب , مسؤولي الوحدات , عينة من الاطباء ,والاداريين والفنيين).	عينة الدراسة
يمتلك العاملون في مستشفى الكفيل التخصصي مجال الدراسة إدراك عالي بأبعاد التسويق الحسي وأبعاد التوجه الريادي إذ حققت جميع فقراته بين مرتفع ومعتدل بدرجات متباينه في اغلبها مرتفع وهذا يدل على تطبيق هذا النوع من التسويق وان كان بدون دراية مسبقة بوجوده كنهج تسويقي بحد ذاته	اهم استنتاج
تعزيز وزيادة مقدرة العاملين في التعامل مع الزبائن واستخدام الكلمات المؤثرة من خلال ادخالهم دورات لزيادة ثقافتهم بإتكيث الاجابة المؤثرة لاقناع الزبون وتهدئتهم لان التعامل مع المرضى يحتاج الى طرق واساليب خاصة تعزز التسويق السمعي.	اهم توصية

١-٣ دراسة (الشلاه , ٢٠٢٠)	
(دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق التوجه الريادي بتوسط المعلومات GIS) دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء بابل	عنوان الدراسة
العراق	بلد الدراسة
١- هل هناك ضعف من قبل المنظمة المبحوثة في استثمار الحوكمة الالكترونية؟ ٢- هل تبنى مبادئ الحوكمة الالكترونية يحقق توجهها رياديا للمنظمة المبحوثة؟ ٣- مامدى امتلاك المنظمة قادة لديهم توجه ريادي للعمل وفق نظم المعلومات الجغرافية يحددون من خلالها محطات المياه التابعة للمديرية؟	مشكلة الدراسة
١- التعرف على مفهوم الحوكمة الالكترونية واهمية تطبيق مبادئها بالنسبة للمديرية ودورها في تحقيق التوجه الريادي. ٣- التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الجغرافية في المديرية . ٤- تشخيص التوجه الريادي للمديرية المبحوثة من خلال الابعاد .	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
٢٢٠ مستجيب ، من العاملين في مديرية ماء بابل وبكافة المستويات الادارية.	عينة الدراسة
ان مديرية ماء بابل تعمل على تطوير عملها وتعزيزه نحو العمل الالكتروني.	اهم استنتاج
على ادارة مديرية ماء بابل الاشراف بشكل مباشر على الموقع الالكتروني للدائرة.	اهم توصية

٢- الاسهامات الاجنبية

٢-١ دراسة (Abuya,2016)	
عنوان الدراسة	Entrepreneurial Orintation And Performance Of Commercial Banks In Kenya التوجه الريادي وأداء المصارف التجارية في كينيا
بلد الدراسة	كينيا
مشكلة الدراسة	١- ما مستوى تطبيق التوجه الريادي في المصارف التجارية ؟ ٢- ما مستوى التزام المصارف التجارية بأبعاد التوجه الريادي ؟
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المصارف التجارية في كينيا.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
عينة الدراسة	( ٩٨ ) مستجيب ، من رؤساء أقسام البحث والتطوير في ١٦ مصرف في كينيا.
أهم استنتاج	توجه ريادة الأعمال في القطاع المصرفي يتعلق باستقلالية العاملين في عملهم ، فضلا عن مدى قدرتهم الابداعية ، فهم نادراً ما يتبعون نفس أساليب العمل أثناء أداء المهام الرئيسية من يوم لآخر.
أهم توصية	على المصارف ان تتخذ موقفا الهجومي بفعالية لمواجهة الاتجاهات الصناعية التي قد تهدد بقاءها أو مركزها التنافسي، فهي هجومية تنافسية بشكل كبير.

٢-٢ دراسة (Yang & Ju,2017)	
عنوان الدراسة	Entrepreneurial Orientation and Firm Performance Is Product Quality a Missing Link? التوجه الريادي والأداء المنظمي: هل أن جودة المنتج حلقة مفقودة؟
بلد الدراسة	الصين
مشكلة الدراسة	١- هل توجد علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والاداء المنظمي؟ ٢- هل يوجد تأثير للتوجه الريادي في الاداء المنظمي؟
هدف الدراسة	التعرف على جودة المنتج وتحديد مدى توسطها للعلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة ، فضلا عن معرفة اي من ابعاد التوجه الريادي ( الابداعية ، الاستقلالية ، وأخذ المخاطرة ) تزيد من جودة المنتج.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
عينة الدراسة	(١٥٣) مستجيب ، من العاملين في عدة شركات متخصصة بألعاب وبرامج الكمبيوتر والاجهزة المنزلية في الصين .
أهم استنتاج	تعد جودة المنتج حلقة مفقودة بين التوجه الريادي والاداء المنظمي فضلا عن أعلى مستويات الابداعية ، والاستقلالية ينتج عنه جودة فائقة للمنتجات.
أهم توصية	يجب ان تكون جودة المنتج حلقة اساسية بين التوجه الريادي والاداء

المنظمي.

٢-٣ دراسة (Martens et al.,2018)	
Linking entrepreneurial orientation to project success	عنوان الدراسة
ارتباط التوجه الريادي بنجاح المشروع	
البرازيل	بلد الدراسة
ما مستوى ادراك المتخصصين العاملين في المشاريع المتوسطة والكبيرة لابعاد التوجه الريادي والنجاح المنظمي للشركات العاملة في مجال الخدمات والصناعات التحويلية؟	مشكلة الدراسة
معرفة هل ان التوجه الريادي يؤثر إيجابيا على نجاح المشروع	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
(١٠٠) مستجيب ، من المتخصصين المسؤولين عن المشاريع المتوسطة والكبيرة للشركات العاملة في مجال الخدمات والصناعات التحويلية في البرازيل، عن طريق التواصل الاجتماعي عبر شبكة الإنترنت.	عينة الدراسة
زيادة احتمالية وجود مشروع ناجح إذا قدمت المنظمة توجهها رياديا يتميز بالابداع ، المخاطرة ، الاستباقية ، الاستقلالية والهجومية التنافسية فضلا عن عوامل نجاح المشروع تعد دافعا للارتفاع في مستويات التوجه الريادي، إذ ان آثاره مفيدة لنجاح المشروع.	اهم استنتاج
اعتماد ابعاد اخرى للتوجه الريادي غير التي تم تناولها في الدراسة ومعرفة اثرها على نجاح المشروع.	اهم توصية

ثانيا: بعض الاسهامات المعرفية السابقة للمتغير التابع ( النجاح المنظمي):

#### ١ - الاسهامات العربية:

١-١ دراسة (قاسم وظاهر , ٢٠١٨ )	
(دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي) دراسة ميدانية في وزارة النفط العراقية	عنوان الدراسة
العراق	بلد الدراسة
١- مامدى اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة النفط؟ ٢- مامستوى النجاح المنظمي في وزارة النفط العراقية؟	مشكلة الدراسة
تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي في وزارة النفط العراقية.	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
(٦٥) مستجيب ، من المديرين العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في وزارة النفط العراقية.	عينة الدراسة

أهم استنتاج	وجود اهتمام واضح بوظيفة الاستقطاب في وزارة النفط كذلك وجود عناية بوظيفة تقويم اداء العاملين في وزارة النفط.
اهم توصية	زيادة العناية بالموارد البشري بوصفه احد الاركان الرئيسية في قيادة الوزارة نحو النجاح المنظمي.

٢-١ دراسة (الربيعي ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	(دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي) دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية
بلد الدراسة	العراق
مشكلة الدراسة	ما مستوى اهتمام عينة الدراسة لأبعاد كل من القيادة الرنانة والنجاح المنظمي؟.
هدف الدراسة	تقديم اطار فكري موجز وشامل عن المتغيرات الرئيسية ممثلة بمفهوم القيادة الرنانة والنجاح المنظمي وابعادهما وعلى نحو يمكن الباحث من ابراز وعرض المفاهيم الاجرائية الخاصة بالدراسة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
عينة الدراسة	(٥٠) مستجيب ، من مديرين ومسؤولين في تربية الرصافة.
أهم استنتاج	تتوافر لدى المديرية قيادات ادارية بمستوى اهتمام جيد وتحرص على حصول التطوير لغرض تحقيق النجاح في عملها بنحو مستمر
اهم توصية	ضرورة قيام المديرية بزيادة الاهتمام بتنمية وتطوير القيادات العليا بنحو دائم بما ينسجم مع تطورات التي تحدث في بيئة الاعمال الحديثة.

٣-١ دراسة (علوان, ٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	(دور التمكين الاداري في تحقيق النجاح المنظمي من خلال تعزيز الانغماس الوظيفي) ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة كهرباء بابل.
بلد الدراسة	العراق
مشكلة الدراسة	١- ما مستوى التمكين الإداري في الشركة المبحوثة؟ ٢- ما مستوى النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة؟ ٣- هل يزداد تأثير التمكين الإداري في النجاح المنظمي من خلال الإنغماس الوظيفي؟
هدف الدراسة	١. تشخيص طبيعة ومستوى العلاقة بين كل من التمكين الإداري والانغماس الوظيفي والنجاح المنظمي في الشركة المبحوثة. ٢. معرفة تأثير التمكين الإداري في تحقيق النجاح للشركة المبحوثة. ٣. تحديد مستوى تأثير كل من التمكين الإداري والانغماس الوظيفي في النجاح المنظمي.

المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
( ٢٥٠ ) مستجيب ، من العاملين في دائرة كهرباء بابل.	عينة الدراسة
أن هناك تأثيرا مباشرا وآخر غير مباشر للتمكين الإداري في النجاح المنظمي عبر توسط الانغماس الوظيفي بينهما	اهم استنتاج
ضرورة بناء نظام ادارة اداء في الشركة والعمل على انجاحه لكونه يساهم في تحسين وتطوير الاداء وتوفير معلومات حقيقية حول اداء العاملين فضلا عن ان ادارة الاداء عملية مستمرة ومتكاملة تسهم وبشكل كبير في تحقيق اهداف الشركة في الوقت الحاضر والمستقبل والوصول الى تحقيق النجاح وتوفير مورد بشري كفوء وفعال.	اهم توصية

## ٢- الاسهامات الاجنبية:

<b>٢-١ دراسة (Neluheni &amp; Pretorius &amp; Ukpere, 2014)</b>	
(دور جودة التخطيط الاستراتيجي في النجاح المنظمي ) دراسة استطلاعية في الشركات المسجلة في جنوب أفريقيا والمدرجة في جوهانسبرغ للأوراق المالية.	عنوان الدراسة
جنوب افريقيا	بلد الدراسة
١- هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد النجاح المنظمي ٢- هل توجد تأثير بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد النجاح المنظمي	مشكلة الدراسة
معرفة اسباب فشل العديد من الاستراتيجيات المنفذة والاستراتيجيات التي لم يتم تنفيذها على الإطلاق، أو في أحسن الأحوال تنفذ جزئيا فقط. لذا تحاول الدراسة ايجاد حلول لهذه القضية بالغة الأهمية لجميع الشركات في بيئة الأعمال المضطربة والمتقلبة الحالية.	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
(١٠٠) مستجيب , عبر البريد الإلكتروني ل(١٠٠) شركة , وجميع الشركات المختارة أكدت هاتفيا تلقي الاستثمارات بالبريد الإلكتروني.	عينة الدراسة
أكدت الدراسة مدى دور جودة التخطيط الاستراتيجي على النجاح المنظمي, حيث جاءت جميع متغيرات دراسة ذات علاقة ارتباط معنوية.	اهم استنتاج
تفعيل دور جودة التخطيط الاستراتيجي على النجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة	اهم توصية

٢-٢ دراسة (Kaliannan & Adjovu 2015)	
عنوان الدراسة	الإلتزام الفعال للعاملين والنجاح المنظمي: دراسة حالة.
بلد الدراسة	غانا
مشكلة الدراسة	مامدى اهمية التزام العاملين الفعال في النجاح المنظمي
هدف الدراسة	الكشف عن نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إشراك العاملين الذي تنفذه مؤسسة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في غانا.
منهج الدراسة	دراسة حالة
عينة الدراسة	(١٣٧) مستجيب , من العاملين في كافة المستويات التنظيمية..
اهم استنتاج	كشفت النتائج أن استراتيجيات المشاركة التي تنشرها المنظمة حققت مستوى مرض. ولكن هناك مجالات التحسين التي يمكن أن تنشأ لدمج إدارة المواهب مع الاستراتيجيات المؤسسية التنظيمية الشاملة.
اهم توصية	تحفيز استراتيجيات المشاركة التي تنشرها المنظمة مع الاستراتيجيات المؤسسية التنظيمية الشاملة لإدارة المواهب

٢-٣ دراسة (Pourafgan & Beheshtifar, 2015)	
عنوان الدراسة	دراسة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي مع النجاح التنظيمي في المحكمة العليا للتدقيق.
بلد الدراسة	فلندا
مشكلة الدراسة	١- هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد الذكاء التنظيمي وابعاد النجاح التنظيمي ٢- هل توجد تأثير بين ابعاد الذكاء التنظيمي وابعاد النجاح التنظيمي
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي مع النجاح المنظمي في المحكمة العليا لمراجعة الحسابات .
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
عينة الدراسة	(٣٣٧) مستجيب , من العاملين في (٣١) مديرية عامة للمحافظات في عام (٢٠١٣).
اهم استنتاج	اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة وإيجابية بين الذكاء التنظيمي ومكوناته والتعلم التنظيمي ومكوناته مع النجاح المنظمي في المحكمة العليا للتدقيق.
اهم توصية	تطوير المهارات للعاملين لتحقيق النجاح المنظمي

### ثالثا: مجالات الافادة من الاسهامات المعرفية السابقة:

١- الاطلاع والاسترشاد ببعض المراجع والدراسات والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية

التي لم يتسن للباحث الاطلاع عليها ومعرفتها من قبل.

٢- ساهمت في تعزيز الاطار النظري للدراسة الحالية واثرائها كونها تضمنت جهودا معرفية وفكرية ذات صلة بمتغيرات الدراسة الحالية.

٣- التعرف على المشكلات التي تناولتها الاسهامات المعرفية السابقة واهم النتائج التي توصلت اليها لتبدأ الدراسة الحالية من حيث انتهى الآخرون.

٤- ادت الى توجيه الباحث الى اختيار الوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية واختبار فرضياتها ومخططها الفرضي.

٥- عملت على مساعدة الباحث على تصميم المنهجية العلمية للدراسة الحالية.

٦- ساهمت في تحديد المقياس الاكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة.

**رابعا: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الاسهامات المعرفية السابقة:**

١- جاءت الدراسة الحالية في بمتغيري التوجه الريادي والنجاح المنظمي وهما بحد علم الباحث لم يسبق تناولهما من قبل اي دراسة سابقة من حيث طبيعة العلاقة والنتائج التي تم التوصل اليها.

٢- تعد هذه الدراسة من الدراسات المحلية النادرة بصفتها دراسة ميدانية في منظمة مهمة وهي شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية , وبهذا تكون نتائجها في خدمة المنظمة المبحوثة بخاصة والمنظمات الصناعية الاخرى بشكل عام .

٣- تساعد الدراسة الحالية على امكانية الاطلاع والاسترشاد الى اكبر قدر ممكن من المفاهيم ووجهات النظر المعاصرة استنادا الى احدث المصادر التي تضمنها الدراسة الحالية.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

#### توطئة:

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، المخطط الفرضي للدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، التعريف بموقع الدراسة، الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة باختلاف أنواعها العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية والصعوبات بفعل التغييرات المتسارعة والتي يمكن ان تؤثر على نجاحها وبقائها وديمومتها على الاستمرار والمنافسة في ظل عالم يتسم بالسرعة والتغير والانفتاح وتتلاحق فيه التغييرات والتحوليات وتساعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من المنظمات، التي تفرض على إدارة المنظمات تحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج اللازمة لأحداث التغيير في إدارة مختلف عملياتها وبرامجها لتتمكن من تجاوز هذه الضغوط ومن ثم تحقيق القدرة على البقاء والاستدامة ، فالتوجه الريادي احدى الاستراتيجيات الفاعلة التي تنتهجها المنظمات لتحقيق الاستدامة ومن ثم نجاحها ، لذا يرى الباحث ان مشكلة الدراسة تتلخص بعدم وجود ادراك او تصور عن دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي .

وعليه يمكن تأطير مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى ادراك التوجه الريادي بأبعاده في المنظمة عينة الدراسة ؟
- ٢- ما مستوى ادراك النجاح المنظمي بأبعاده في المنظمة عينة الدراسة؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين التوجه الريادي بأبعاده والنجاح المنظمي؟
- ٤- هل يوجد تأثير للتوجه الريادي بأبعاده في النجاح المنظمي ؟

## ثانياً: أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة وفق المستويين (الأكاديمي والميداني) وعلى النحو الآتي:

### ١. على المستوى الأكاديمي:

أ- إبراز دور التوجه الريادي في وصول المنظمات الى أعلى مستوى من النجاح والتميز فمن خلاله يستشعر العاملون بإتاحة الفرصة لهم لاستغلال قدراتهم وإمكاناتهم الى جانب احساسهم بتقدير الإدارة لهم وثقتهم بها.

ب- التأطير النظري لأهمية متغيرات الدراسة (التوجه الريادي و النجاح المنظمي) وتعميق عملية فهمها وإستيعابها لتنظم الى الابحاث والدراسات التي سبقتها بهدف الاثراء الفكري والتراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة.

### ٢. الأهمية على المستوى الميداني:

١- تأتي أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها (التوجه الريادي بأبعاده والنجاح المنظمي بأبعاده) وكذلك أهمية المنظمة عينة الدراسة والمتمثلة (بشركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية) وتقديم الاسس العلمية التي يمكن ان تستند اليها المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال توضيح العلاقة بين التوجه الريادي والنجاح المنظمي، والتي تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تميز المنظمات وتفوقها.

٢- توجيه انظار العاملين كافة ابتداءً من (الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين) في المنظمة عينة الدراسة الى ضرورة أهمية انتقائها لمفاهيم حديثة ومتطورة مثل (التوجه الريادي) وتبنيها لما لها من أهمية في تحقيق النجاح المنظمي.

٣- ويمكن لنتائج هذه الدراسة ان تساعد المنظمة على احداث التوازن بين نجاحها والتوجه الى ادخال وتبني التوجه الريادي لعاملاتها وحثهم على الابداع بما يمكنها من اداء دورا ايجابيا في المجتمع.

## ثالثاً: أهداف الدراسة:

٤. تحديد مستوى ادراك التوجه الريادي بأبعاده في المنظمة عينة الدراسة.
٥. تحديد مستوى ادراك النجاح المنظمي بأبعاده في المنظمة عينة الدراسة.
٦. اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين التوجه الريادي بأبعاده والنجاح المنظمي.

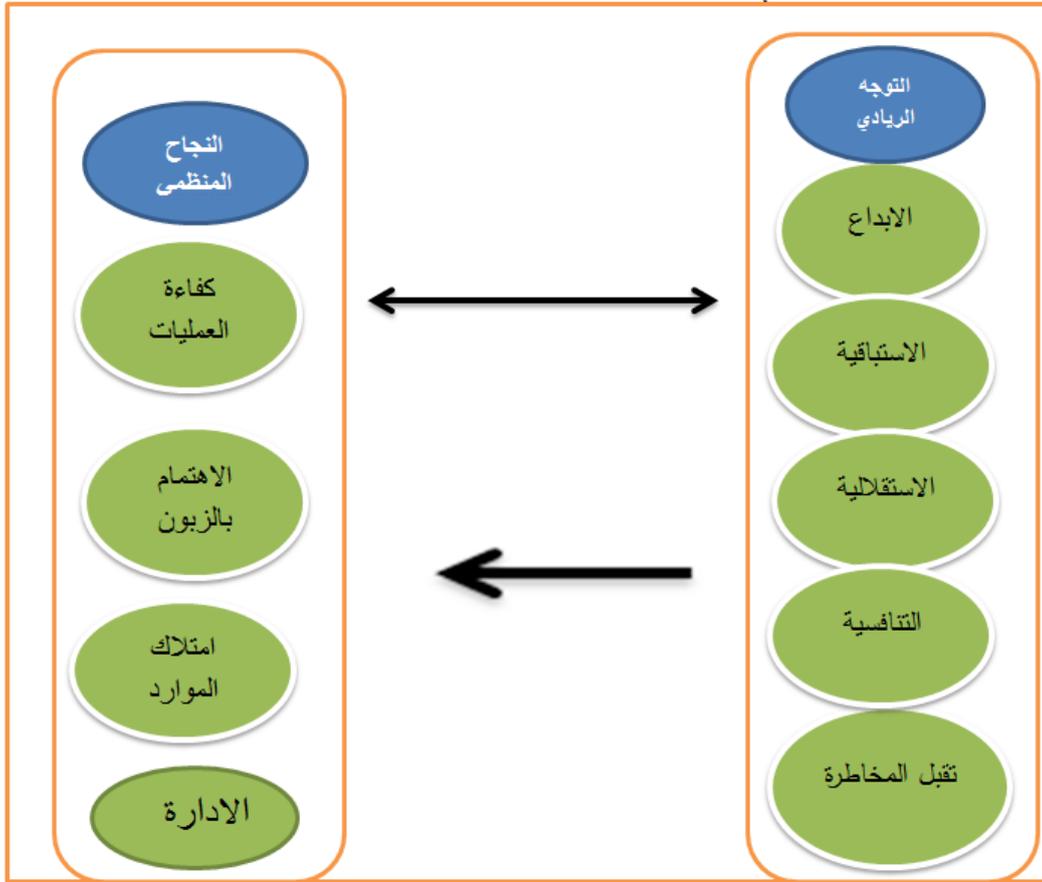
٧. معرفة تأثير التوجه الريادي بأبعاده في تحقيق النجاح المنظمي.

٥- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بغية الاستفادة منها في معالجة جوانب الضعف في المنظمة عينة الدراسة.

### رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي:

يمثل مخطط الدراسة مجموعة من العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، فقد وضع مخطط افتراضي للدراسة استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها. إذ يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة ويهدف الباحث الى ان يكون المخطط مشتملاً على جميع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياس متغيرات الدراسة بشكل منفرد وبصورة اجمالية، بحيث يكون مجسداً لمشكلة الدراسة وأهدافها كما في الشكل (1) والذي يتكون من الآتي:

- ١- المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الريادي بأبعاده (الابداع ، الاستباقية , الاستقلالية، التنافسية، تقبل المخاطرة).
- ٢- المتغير المعتمد المتمثل بالنجاح المنظمي بأبعاده (كفاءة العمليات , الاهتمام بالزبون ، امتلاك الموارد، الادارة).



شكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

## خامساً: فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها ومخططها الفرضي جرى صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية هي

١- الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي بأبعاده والنجاح المنظمي). ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما هو مبين في أدناه:

- أ. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع والنجاح المنظمي.
  - ب. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستباقية والنجاح المنظمي.
  - ج. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية والنجاح المنظمي.
  - د. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنافسية والنجاح المنظمي.
  - هـ. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقبل المخاطر والنجاح المنظمي.
١. الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده في النجاح المنظمي). ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما هو مبين في أدناه:

- أ. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع في النجاح المنظمي.
- ب. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية في النجاح المنظمي.
- ج. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في النجاح المنظمي.
- د. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنافسية في النجاح المنظمي.
- هـ. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقبل المخاطر في النجاح المنظمي.

## سادساً: منهج الدراسة:

توجهات الدراسة وغاياتها وأدواتها تستوجب إعتناء المنهج الوصفي التحليلي والذي يُعنى بوصف ملامح الظاهرة وتحليل أبعادها، وقد اعتمد الباحث هذا المنهج الذي يعد احد اشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي الذي يمثل انعكاساً لأفكار الباحث المنبثقة عن معرفة المشكلة ومحاولة ايجاد الحلول لها بإعتناء الإستبانة كأداة رئيسية ليتم جمع البيانات الدقيقة بواسطتها، حول المتغيرات المبحوثة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وتحديد أبعادها، وكشف نوع التأثير بينها في الشركة العامة لصناعة المواد الغذائية وتحديد اهم الاستنتاجات التي تساعد على فهم واقع الشركة.

## سابعاً: حدود الدراسة :

### ١ - الحدود المكانية :

تمثلت الحدود المكانية للدراسة بشركة الاتحاد لصناعة الأغذية في محافظة بابل.

### ٢ - الحدود البشرية للدراسة :

تمثلت الحدود البشرية بالعينة المستهدفة من مجموعة من العاملين وتم ضم مجموعة من العاملين بشكل قصدي من مدراء الاقسام والشعب والمهندسين وبعض العاملين في كافة المستويات الادارية وذلك بسبب ظروف البلد بما يمر به من جائحة كورونا وعدم انتظام الدوام فضلاً عن توقف خط تصنيع الزيوت تم اختيار عينة قصدية مكونة من (٩٨) مستجيب وبشكل قصدي ولمختلف المستويات الإدارية, لإجراء التحليل الاحصائي .

### ٣ - الحدود البحثية للدراسة :

ترتكز الحدود البحثية للدراسة على تناول متغيرين (التوجه الريادي , النجاح المنظمي) إلى جانب ما تضمنته من متغيرات فرعية.

## ثامناً: أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق غاية الدراسة الحالية تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:

١- الجانب النظري: ان اعداد واغناء الجانب النظري للدراسة الحالية يقضي ضرورة الاعتماد على إسهامات وآراء الباحثين والتي جمعت من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والرسائل والاطاريح والمجلات والبحوث والدراسات العلمية باللغتين العربية والاجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، الى جانب الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).

٢- الجانب الميداني: لقد اعتمد على عدد من الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة في تغطية هذا الجانب من الدراسة وهي:

**الإستبانة:** تعتبر الإستبانة المصدر الاساس في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، حيث قام الباحث بأعدادها معتمد على ادبيات الدراسة وبعض الدراسات السابقة. وقد تم الأخذ بنظر الاعتبار عند صياغة الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، اذ تم استخدام الاستبانة تحقيقاً للإطار الفكري والمعرفي للدراسة الحالية ومتطلباتها ويهدف

إختبار فرضياتها بغية الوصول الى النتائج، إذ عرض النموذج الأولي للإستبانة على عدد من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم وآرائهم ملحق رقم (٢). وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مقياس (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة لكونه يعد من أكثر المقاييس والأساليب إستخداما في العلوم الإدارية والاجتماعية أولا، وكونه يتسم بالدقة والوضوح ثانياً. وقد حدد قيم المقياس بالشكل الآتي:

١	٢	٣	٤	٥
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً

وبمدى استجابة (١-٥) وبوسط فرضي قدرة (٣)

وقد صممت الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة وبصيغة تتلائم ومفهوم المتغير المراد قياسه مع الأخذ بنظر الإعتبار التعديلات التي اشار اليها السادة المحكمون وبما يتناسب مع إتجاهات الدراسة الحالية والتي تتكون من الأجزاء الآتية:

**الجزء الأول:** يتضمن هذا الجزء معلومات خاصة بالمستجيبين لفقرات الإستبانة والتي اشتملت على الآتي (النوع الإجتماعي والفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية).

**الجزء الثاني:** تضمن هذا الجزء محاور الدراسة الآتية:

- ١- التوجه الريادي: هو قدرة المنظمة واستعدادها لاتخاذ القرارات التي تدعم الابداع والافكار الجديدة والتي الى الدخول في اعمال جديدة. ويتكون من خمسة ابعاد فرعية هي ( الابداع ، الاستباقية ، الاستقلالية، التنافسية، تقبل المخاطرة) ، وقد تم الاعتماد على دراسة (الشلاه ، ٢٠٢٠) في تصميم المقياس والذي استند في دراسته على العديد من الدراسات الاجنبية والعربية.
- ٢- النجاح المنظمي: هو قدرة المنظمة على النمو والبقاء اكثر وقت ممكن والمنافسة مع الاخرين . ويتكون من اربعة ابعاد فرعية هي (كفاءة العمليات، الاهتمام بالزبون، امتلاك الموارد، الإدارة). وقد تم الاعتماد على العديد من الدراسات العربية والاجنبية في تصميم المقياس ومنها (Pinz&Helmig,2014)، ( Neluheni & Pretorius & Ukper, 2014) (علوان,٢٠٢٠).

## تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة:

لابد لكل دراسة استطلاعية من أن يكون لها مجتمع وعينة ومكونات رئيسة, وتحدد بشكل واضح ودقيق, في ظل تشخيص الباحث لخصائص المجتمع وما يتلاءم مع التخصص, فاختار الباحث مجتمع بحثاً تطبيقياً في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية / في محافظة بابل لمجموعة من العاملين وبمختلف المستويات الوظيفية, لكن لعدم انتظام الدوام تم اختيار عينة قصدية مكونة من مجموعة من مدراء الأقسام والشعب وعدد من المهندسين وبعض العاملين بمختلف المستويات الوظيفية, لذا تم توزيع (120) استمارة استبانة, لأخذ آرائهم بخصوص متغيرات الدراسة, استلم منها الباحث (110) استبانة مسترجعة, كانت منها (98) استبانة صالحة للتحليل, بينما استبعد منها (12) استبانات لكونها إجابات متطرفة, والنتائج للاستبانة كما يأتي:

### أولاً: معدل الاستجابة:

لضمان تحقق متطلبات الدراسة فأنت الباحث عمد إلى توزيع (120) استبانة على العينة المختارة التي تمثلت بعدد من مديري الأقسام والشعب والوحدات فضلاً عن مجموعة من المهندسين والعاملين, إذ تم استرجاع (110), وبعد التدقيق تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (98), كما موضح في الجدول (1):

جدول (1) معدل الاستجابة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	120	عدد الاستبانات الموزعة
91%	110	عدد الاستبانات المسترجعة
10%	12	عدد الاستبانات المستبعدة
81%	98	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ثانياً : بيانات عامة عن سمات أفراد عينة الدراسة:

1. النوع الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة:

النتائج في الجدول (2) توضح التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي:

جدول (2) التوزيع التكراري للنوع الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	النوع الاجتماعي
100.0	98	ذكر
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال جدول (2) يتبين أنّ جميع عينة الدراسة هم من الذكور اذ بلغت النسبة (100.0%) وهذا يشير إلى أنّ طبيعة العمل تتطلب الذكور اكثر من النساء خصوصاً أنّ المنظمة تعمل بنظام الساعات في العمل فضلاً عن طبيعة العمل التي تتطلب الجهد والتزام عالٍ لذا يفضل اصحاب القرار تعيين الذكور ممن يمتلكون الخبرة والكفاءة العالية .

## ٢. الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة:

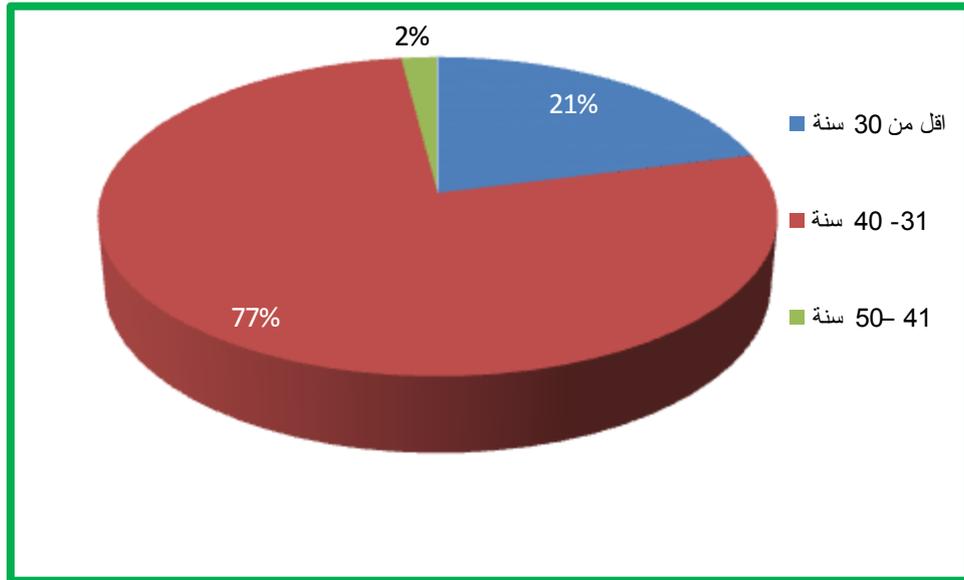
النتائج في الجدول(3) توضح التكرارات ونسبها للعمر:

جدول (3) يوضح التوزيع التكراري للفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
21%	21	اقل من 30 سنة
77%	75	31-40 سنة
2%	2	41-50 سنة
100	98	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاللكترونية الحاسبة

من خلال جدول (3) يتبين أنّ أعلى نسبة للفئات العمرية كانت عند الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (77%)، أما أقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (2%) وهذا يشير إلى أنّ اغلب العاملين هم من فئة الشباب الذين يتمتعون بخبرة جيدة في العمل وكما هو مبين في الشكل(2) .



شكل (2) التوزيع التكراري للفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاللكترونية

### ٣. مستوى التحصيل العلمي

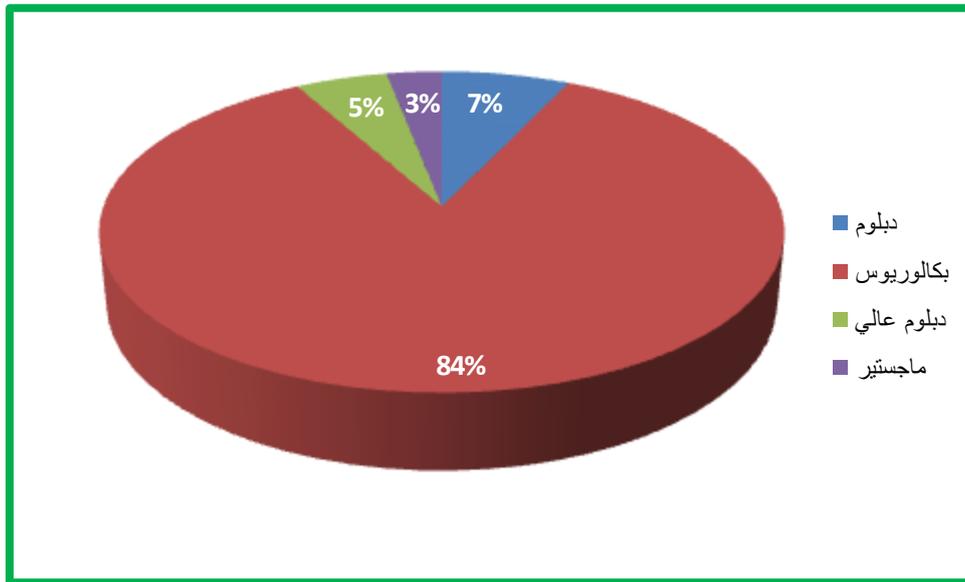
النتائج في الجدول (4) توضح التكرارات ونسبها لمستوى التحصيل العلمي:

جدول ( 4 ) التوزيع التكراري لمستوى التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى التحصيل العلمي
7	7	دبلوم
84	٨٣	بكالوريوس
4	5	دبلوم عالي
3	3	ماجستير
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال جدول (4) يتبين أنّ نسبة افراد العينة الذين مستوى التحصيل العلمي لديهم (بكالوريوس) هي النسبة الأعلى التي بلغت (84%)، أما أقل نسبة فقد كانت عند مستوى التعليم (الماجستير) إذ بلغت (3%)، يتبين من النسب اعلاه ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس، مما يعني أن عينة الدراسة تمتلك التحصيل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم وممن يمتلكون خبرة جيدة في مجال العمل وكما هو مبين في الشكل (3):



شكل ( ٣ ) التوزيع التكراري لمستوى التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

٤. الاختصاص:

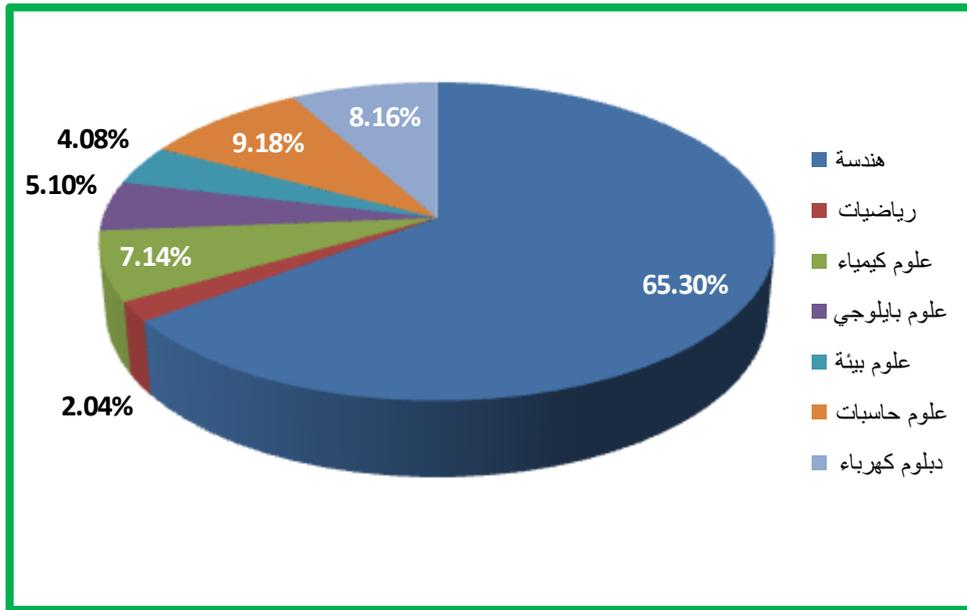
النتائج في الجدول (5) توضح التكرارات ونسبها حسب الاختصاص:

جدول (5) يوضح التوزيع التكراري حسب الاختصاص لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الاختصاص
65.30	64	هندسة ميكانيك, كهرباء, مدني, كيميائي
2.4	2	رياضيات
7.14	7	علوم كيمياء
5.10	5	علوم بايولوجي
4.08	4	علوم بيئة
9.18	9	علوم حاسبات
8.16	8	دبلوم كهرباء
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال جدول (5) يتبين أنّ أعلى نسبة حسب الاختصاص كانت عند (الهندسة) بنسبة (65%) , أما أقل نسبة حسب الاختصاص فقد كانت عند (رياضيات) بنسبة (2%) وكما هو مبين في الشكل (4)



شكل (4) يوضح التوزيع التكراري حسب الاختصاص لأفراد عينة الدراسة  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

5. الموقع الوظيفي الحالي:

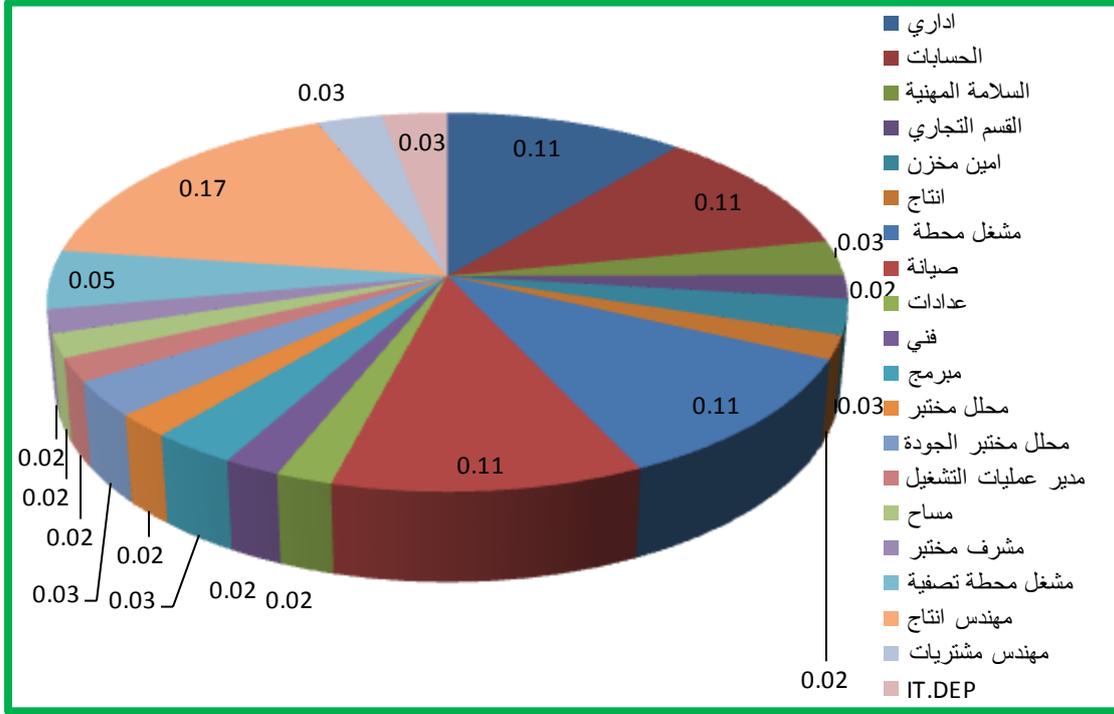
النتائج في الجدول (6) توضح التكرارات ونسبها حسب الموقع الوظيفي الحالي:

جدول (6) يوضح التوزيع التكراري حسب الموقع الوظيفي الحالي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي الحالي / عنوان الوظيفة
0.11	11	اداري
0.11	10	الحسابات
0.03	3	السلامة المهنية
0.02	2	القسم التجاري
0.03	3	امين مخزن
0.02	2	انتاج
0.11	11	مشغل محطة
0.11	11	صيانة
0.02	2	عدادات
0.02	2	فني
0.03	3	مبرمج
0.02	2	محلل مختبر
0.03	3	محلل مختبر الجودة
0.02	2	مدير عمليات التشغيل
0.02	2	مساح
0.02	2	مشرف مختبر
0.05	5	مشغل محطة تصفية
0.17	16	مهندس انتاج
0.03	3	مهندس مشتريات
0.03	3	IT.DEP
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال جدول (6) و الشكل (5) يتبين أن أعلى نسبة حسب الموقع الوظيفي الحالي كانت عند (مهندس انتاج) بنسبة (20.0%), أما أقل نسبة حسب الموقع الوظيفي الحالي فقد كانت عند (فني), القسم التجاري, مدير عمليات التشغيل, مساح , مشرف مختبر), بنسبة (1%) وهذا الامر طبيعي لكون المنظمة تحتوي على معمل وخطوط انتاجية متعددة.



شكل (5) يوضح التوزيع التكراري حسب الموقع الوظيفي الحالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٦. عدد سنوات الخدمة:

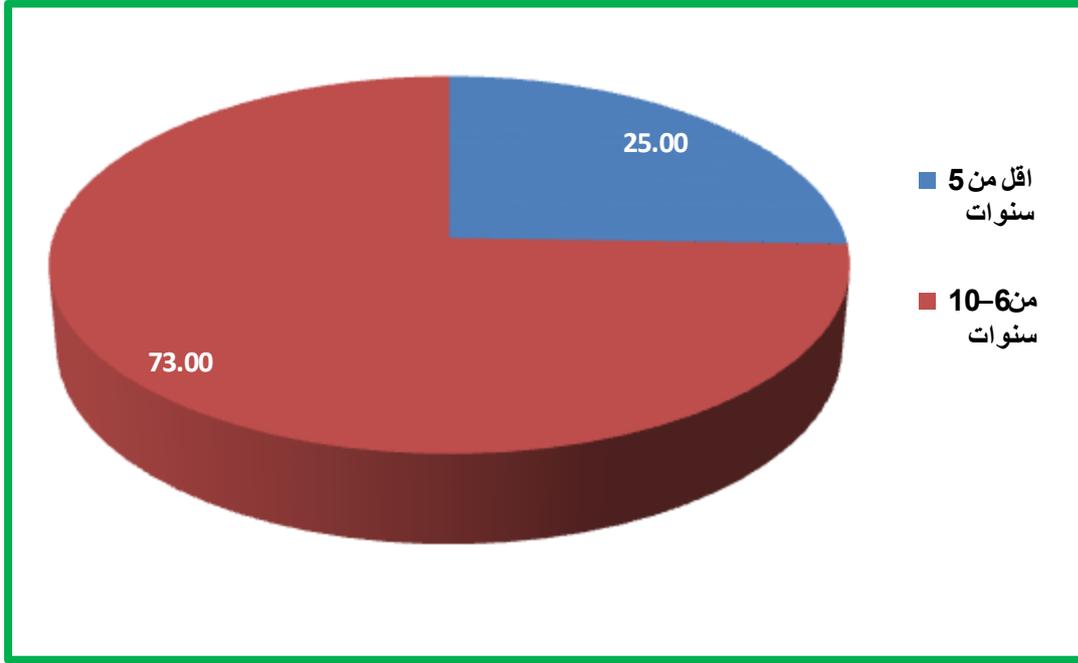
النتائج في الجدول (7) توضح التكرارات ونسبها لعدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي:

جدول (7) يوضح التكرارات لعدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي

النسبة المئوية	تكرار الفئة	عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي
25%	25	اقل من 5 سنوات
75%	73	من 6-10 سنوات
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال جدول (7) يتبين أنَّ أعلى نسبة حسب عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي كانت عند (من 10-6 سنوات) بنسبة (75%)، ومنذ تأسيس المنظمة إذ واطببت الإدارة على استقطاب الكفاءات من ذوي الخبرة في هذا المجال من الصناعات من داخل وخارج الدولة لترسيخها هذا النوع من الصناعات في العراق وتطويرها، وكذلك استقطاب الكوادر الشابة للعمل في المنظمة، أما أقل نسبة حسب عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي فقد كانت عند (أقل من 5 سنوات) بنسبة (25%) وكما هو مبين في الشكل (6).



شكل (6) يوضح التكرارات لعدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

٧. المشاركة في الدورات التدريبية:

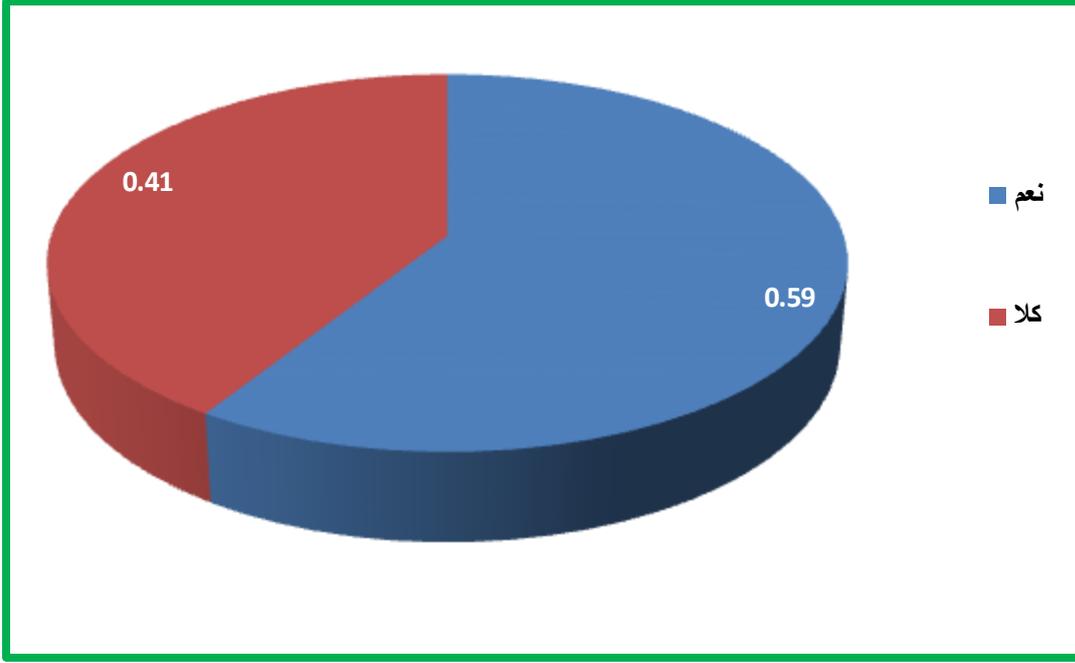
النتائج في الجدول (8) توضح التكرارات ونسبها لعدد المشاركين في الدورات التدريبية:

جدول (8) التوزيع التكراري للمشاركة في الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في الدورات التدريبية
59	58	نعم
41	40	كلا
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال جدول (8) يتبين أنَّ نسبة افراد العينة الذين اشتركوا بدورات تدريبية والتي كانت اجاباتهم (نعم) بلغت نسبتهم (59%) اما الذين اجابوا ب (لا) فقد بلغت نسبتهم (41%) وكما هو مبين في الشكل (7).



شكل (7) التوزيع التكراري للمشاركة في الدورات التدريبية

### عاشرا : الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من أجل قياس وإختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية والإدارية (SPSS V.23) وبرنامج (Amos V.23) والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة كالآتي:

١. التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي.
٢. مقياس الفا كرونباخ لقياس الثبات.
٣. إختبار (Z) لمعرفة مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
٤. الوسط الحسابي الموزون.
٥. الانحراف المعياري.
٦. شدة الإجابة وتستخرج من خلال (الوسط الحسابي الموزون  $51 * 100$ ).
٧. معامل الارتباط البسيط .
٨. إختباري T و F.
٩. معامل الانحدار البسيط.
١٠. معامل التحديد  $R^2$ .

# الفصل الثاني

الأطار النظري للدراسة

المبحث الاول: التوجه الريادي

المبحث الثاني: النجاح المنظمي



## المبحث الاول

### التوجه الريادي

#### اولا: مفهوم الريادة:

يعود اصل الريادة الى النظرية الاقتصادية وبالذات نظرية احتكار القلة إذ كان يقتصر العمل الحر على حساب الكميات وأسعار السلع التي ينتجها والقرار المناسب المتخذ بشأنه وبالتالي ينظر للريادة كونها الدالة الاقتصادية التي تربط بين الفرد والعمل الحر (Mintzberg et al., 1998:125). ويضيف كل من (Carree & Turik, 2003:15) ان العمل الحر هو محرك النمو الاقتصادي وخلق التوظيف وبالتالي فان آلية ظهور سياسة العمل الحر (الريادة) هي عملية تحفيز النمو الاقتصادي وأيضا تحفيز العاملين والمنافسة في الاسواق العالمية.

ويضيف كل من (Mitchell & McKeown, 2004 :4) ان الريادة هي عملية خلق قيمة سواء أكان من خلال الفرد أم المنظمة وتشتمل هذه العملية معرفة الفرص واستخدام المصادر وهي عملية ليست بتلك السهولة بل يتم من خلالها استخدام استراتيجيات تجارية في دخول المغامرة وقد ظهرت كقضية رئيسة وأداة اساسية للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل.

واشار (صالح، ٢٠٠٧: ٣) إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة ولاسيما في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز .

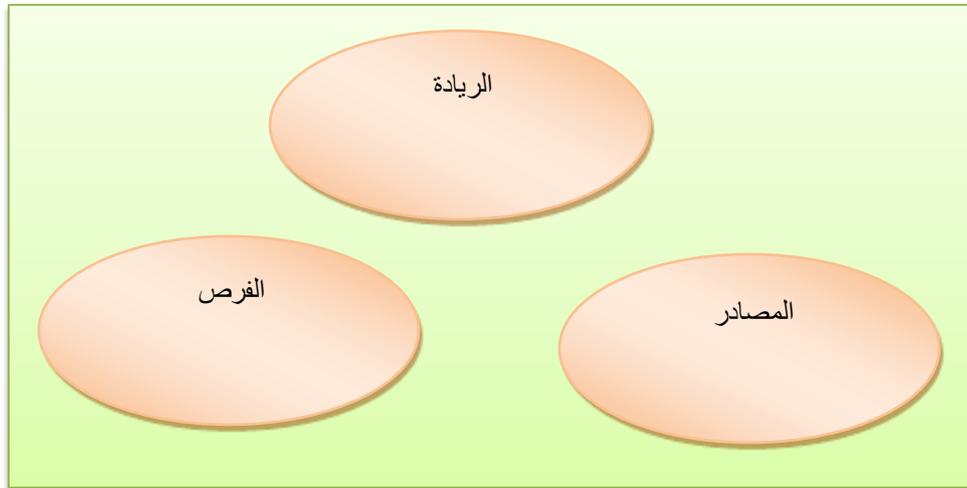
ويوضح كل من ( Gungaphul & Boolaky, 2009:211). ان كلمة الريادة جاءت من فعل

فرنسي (Entreprender) ومن كلمة المانية (Unternehmen) وتعطي كلتا الكلمتين نفس

المعنى هي ( Undertake ) وتعني المباشرة او التعهد بالشيء و تحمل المخاطر.

وأوضح (العاني وآخرون، 2010:23) أن كلمة الريادة مُشتقة في أصلها من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الأجنبية (Takes Under) وفي اللغة العربية تعهد الشيء وطلبه. ويوضح (7 : 2010 ، Stoke et al. ) ان الريادة كنتائج تركز على العملية او السلوك فالنتائج عادة تفهم من خلال عدة مصطلحات منها المنتجات او الخدمات الجديدة والإبداع , المشاريع الجديدة او خلق القيمة للمجتمع.

ويشير كل من (العنزي والعطوي, 2010:9) إلى الريادة كونها سلوك فهي تهتم بسلوك الافراد او اعضاء المنظمة اذ يعرف السلوك الريادي على انه جميع الافعال والتصرفات المتخذة من قبل اعضاء المنظمة والتي ترتبط باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص الريادية أي انها مجموعة من المهام والأنشطة والأعمال المشتركة في ادراك الفرص وخلق المنظمات الجديدة والشكل (8) يوضح ذلك .



شكل (8) مفهوم الريادة

Source : Mitchell & McKeown , Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students , BEE-j Volume 3,2004p:4

ويوضح لنا الجدول (9) الاتي بعض ما ذكر من قبل الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الريادة .

جدول (9)

بعض من مفاهيم الريادة

ت	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
١	Fischer , et al	2005	107	عملية اكتشاف او تمييز الفرص وتطويرها لغرض خلق قيمة لمنظمة قائمة او جديدة .
٢	Jones	2007	2	العملية التي يتم من خلالها تمييز الفرص لإشباع الحاجات ومن ثم تجمع واستخدام الموارد لتلبية تلك الحاجات .
٣	Mejia ,et al.	2008	328	عملية تطور وحدات الاعمال الجديدة ضمن هيكل المنظمة الكبيرة من اجل نشر مواردها في السوق للسلعة او الخدمة الجديدة .
٤	Carpenter & Sanders	2009	405	عملية معرفة الفرص واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الافكار الابداعية للمشاريع الجديدة .
٥	Stokes , et al.	2010	7	عملية توليد الاشياء الجديدة وذات القيمة من خلال تكريس الوقت والجهد والأداء المالي المصاحب للمخاطرة الاجتماعية والنفسية , والذي ينتج عنه مكافآت مالية وقناعة شخصية لاستغلالها للفرص
٦	Morris ,et al.	2011	9	العملية التي يتم من خلالها خلق القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها .
٧	Baron	2012	5	عملية البحث او السعي لأدراك الفرص في خلق بعض الاشياء الجديدة والتي يتم اكتشافها وإنشائها من خلال افراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستغلال او الاستثمار والتطوير للفرص وهكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات .
٨	الغالبى وادريس	٢٠١٥	١٣٧	مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع فيها.

٩	ندين	٢٠١٦	١٢	عملية التفرد المعتمد في المنظمات على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة , وليس على العادات المتبعة من اجل استغلال الفرص الفريدة والتي ينتج عنها اداء متميز .
١١	العوادي	٢٠١٨	٣٦	كافة الجهود والانشطة والاستراتيجيات، التي تنقل المنظمة وأفرادها من التفكير السلبي بعدم التغيير، والبقاء بالوضع الحالي، الى الارتقاء بالتفكير الايجابي بضرورة التغيير وأشاعة ثقافة الابتكار والمغامرة المحسوبة لدى أفرادها لتحقيق مكتسبات وعوائد كبيرة مع ما تحمله من مخاطر كبيرة.
١٢	العبادي والجبوري	٢٠١٩	٥٥	مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تجمع عدة جوانب فهي تدل على القدرة الفطرية الخاصة لتحسس الفرصة والتصرف على ضوءها والقدرة الفريدة على ابتكار شيء جديد للعالم ،

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة في الجدول.

واستنادا الى ما سبق ذكره يرى الباحث ان الريادة هي عملية اكتشاف وتميز الفرص واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الافكار لخلق الاشياء الجديدة ذات قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر من اجل استغلال الفرص والذي ينتج عنها اداء متميز .

#### ثانيا: مفهوم التوجه الريادي:

يشير ( 57 : 2006 , Covin ) الى ان التوجه الريادة مفهوم اساسي في ادبيات الادارة الاستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمة فهو موقف استراتيجي يتخذه المدراء في المنظمات بناء على الموارد والمعرفة المتوفرة لديهم , ويتغير هذا الموقف باستمرار بناء على تغيرات البيئة التي تعمل بها المنظمات حيث تعكس تلك التغيرات في بيئة

المنظمات الحاجة الى الموارد والمعرفة التي يحتاجها المدراء لاتخاذ الموقف الاستراتيجي المناسب.

ويرى (Hughes et al., 2007: 359) ان الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين اساسيين الاول هو بيان قدرة المنظمة على توسيع نطاق اعمالها بحيث تستطيع ان تستهدف اسواق جديدة لزيادة مدخلاتها والثاني لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس وبذكاء.

ويضيف (Kroeger, 2007: 19) ان التوجه الريادي ظاهرة تحدث على مستوى المنظمة وتتضمن العمليات والممارسات وانشطة اتخاذ القرار التي تقود الى دخول اعمال جديدة وتتميز بثلاث سمات رئيسية هي الابتكار وتقبل المخاطرة والاستباقية, ويشير (العاني وآخرون , ٢٠١٠ : ٥٦) الى مجموعة الاجراءات التي يقوم بها شخص او مجموعة من الاشخاص من اجل ايجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء ممتاز يحقق رغبات الزبائن ويحقق قيمة مضافة تضاف الى المنتج او الخدمة او الطريقة او الاجراءات, وفي السياق نفسه يوضح , Awang (2010: 131) ان التوجه الريادي هو توجه استراتيجي تتبناه الادارة العليا ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والاسواق المستهدفة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين , وقد وصف كل من ( Asma & Alswidi, 2012: 75 ) التوجه الريادي بمجموعة من الممارسات التنظيمية التي تظهر كمدخل اداري جديد في قدرات المنظمة بتميزها في عمليات صنع القرار وبالتالي فهو يعكس دور المنظمات في تبني مجموعة من العمليات والممارسات وانشطة صنع القرار التي تؤدي الى دخول المنظمة في اسواق جديدة.

ويعرفه (Engelen,2015: 827)) على انه مفهوم استراتيجي يعكس المدى الذي تكون به المنظمات مبتكرة واستباقية واخذة بالمخاطر في سلوكها وفلسفتها الادارية او انها رائدة في موقفها الاستراتيجي, وفي سياق اخر اشارت (Ejdys,2016: 14) الى ان نظرية التوجه الريادي جوهرها يقوم على اساس الموارد اذ تفترض في كيفية استخدام موارد المنظمة بشكل تنافسي وتوجيهها نحو السوق ويجعلها منظمات رائدة ويعد التوجه الريادي احد العناصر المهمة التي تميز الشخص الريادي عن غيره من رجال الاعمال وذلك وفقا لقدراتهم على المجازفة والابداع والاستباقية , ويعد التوجه الريادي( الشلاه , ٢٠٢٠ : ٥٦) طريقة لحياة المنظمات اذ يساعدها في عملية التفكير من اجل التغلب على التهديدات ومواجهة التحديات واستغلال الفرص اذ ان تطور هذا المفهوم خلال العقدين الماضيين لدرجة اصبح دور الرياديين في المنظمات المعاصرة دورا مهم كونهم يضطلعون بتوليد افكار جديدة وتحويل هذه الافكار الى اعمال مريحة وانشاء عمليات ذات طرائق ابداعية ومبتكرة والجدول(١٠) يوضح لنا بعض ما ذكر من قبل الباحثين فيما يتعلق بمفهوم التوجه الريادي .

#### الجدول (10)

بعض من مفاهيم التوجه الريادي

ت	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
١	Kraus et al.	2005	322	بنية كامنة تجسد مكونات التعلم والإنجاز، التوجه الذاتي ، الهجومية التنافسية ، التوجه الابداعي والمخاطر ، فضلا عن المبادرة الشخصية.
٢	Kropp et al.	2006	505	العمليات، والممارسات، وانشطة اتخاذ القرار التي يمارسها الرياديون لدعم الفرص الريادية.
٣	Fulford& Rizzo	2009	27	شكل من أشكال التوجه الاستراتيجي الذي تصبح فيه ريادة الأعمال المنطق السائد.
٤	Zainol&Ayadurai	2011	60	الالتزام بالأبداع التقني المبين لحالات الاستجابة الطوعية للمخاطر في أطار الاستباقية لاستغلال الفرص المتاحة.

توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تفوق منافسيها.	163	2012	Karacaoglu et al.	٥
قوة دافعة وراء السعي التنظيمي لأنشطة ريادة الأعمال.	766	2012	Covin & Wales	٦
انماط العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي بالمنظمة لتكون قائمة التجديد في ميدان الأعمال.	46	2013	Arief, et al.	٧
الموقع الاستراتيجي الفعال للمنظمة المرتبط بالإبداعية والاستباقية والرغبة في الاستثمار بالمشاريع عالية المخاطر.	9	2015	Shirokova, et al.	٨
سلوك تنظيمي تتطور فيه القرارات الاستراتيجية، و تشكل أساساً لجميع عمليات ريادة الأعمال.	19	2017	Karlsson Wiberg &	٩
إيجاد حلول مبتكرة لترتيب التعاون المناسب وحل النزاع بين المنظمات و تحمل صعوبات غير معروفة.	47	2018	Jiang et al	١٠
قدرة المنظمة في تحديد الفرص والاستفادة منها بهدف خلق قيمة ويمكن عده عملية عقلية وسلوكية في اتخاذ القرارات التي تدعم استراتيجية المنظمة في المنافسة .	5	2019	Sasmoko, et al.	١١
قدرة المنظمة على تطوير الرؤية الاستراتيجية من خلال استخدام الممارسات التي تدعم الإبداعية وتحمل المخاطرة والاستباقية التي تساعد على استثمار الفرص لجعل المنظمة رائدة في مجال أعمالها.	58	2020	الشلاه	١٢

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الادارية المذكورة في الجدول.

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن معرفة ان هناك سمات مشتركة للتوجه الريادي يمكن تحديدها بالاتي:

١. التوجه الريادي ممارسات تدعم صنع الاستراتيجيات للمنظمات.
  - ٢- مزيج كل من المدخل الاداري والاستراتيجي يؤهل المنظمات للموقف الريادي.
  - ٣- يتميز بالإبداعية والاستباقية والمخاطرة فضلا عن تطوير الرؤية الاستراتيجية وتكييفها نحو استثمار الفرص.
- من خلال التعريفات السابقة نرى ان التوجه الريادي مجموعة من العمليات والممارسات التي يمارسها الرياديون لدعم الفرص وهي شكل من اشكال التوجه الاستراتيجي وقوة دافعة وراء السعي التنظيمي لأنشطة ريادة الاعمال.

#### ثالثا: اهمية التوجه الريادي:

يشير ( السكارنه , ٢٠٠٦: ٢٢) الى اهمية التوجه الريادي من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات اعمال جديدة وبمخاطرة جديدة فضلا عن كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة لجعلها اكثر ريادة من خلال التغيير في مجال معايير الاداء , ويبين كل من ( Chiva&Algre,2009 :6) ان التوجه الريادي يمثل موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة لإعطاء افكار جديدة وعمليات خلق فرص الاعمال وتحمل الخطر قبل المنافسين فضلا عن كونها عمليات وممارسات فلسفية تؤدي الى اتخاذ قرارات ونشاطات تقود المنظمة الى الريادة , ويوضح (المختار , ٢٠١٢ : ٢١٦) بان التوجه الريادي له اهمية كبيرة من خلال تركيزه على ايجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والابداعية لاكتشاف واقتناص فرص الاعمال مع تحمل الاخطار المتوقعة وصولا الى تحقيق الاهداف والارتقاء بالاداء المنظمي الى افضل ما يمكن.

ويحدد (Bhutta ,79:2013) اهمية التوجه الريادي بالاتي :

١- يعزز من قيمة الابداع في بيئة العمل وتقديم فرصة للعاملين للاستفادة من مهارتهم وتعزيز ثقافة تشجع على تحسين الاداء.

٢- يسלט الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الاداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة في المنظمات.

٣- دفع المنظمة لتقبل التغيير الكامل من خلال خلق وتعديل افكار جديدة وعمليات خلق تنتج من خلالها سلع وخدمات وعمليات تكنولوجية جديدة مع ايجاد حلول خلاقة للمشاكل الموجودة.

٤- يساعد المنظمات في معرفة كيفية التعامل مع التهديدات ومخاطر المنظمات الاخرى في ظل بيئة تنافسية.

٥- زيادة قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص الجديدة لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية اذ تساعدها للتغلب على الصعوبات التي تواجهها في ظل بيئة ديناميكية التي تظهر فيها الفرص بشكل نادر اضافة الى محدودية الموارد.

ويشير ( جلاب, ٢٠١٣ : ٤٧ ) ان التوجه الريادي يمثل اهمية كبيرة للمنظمات وذلك توخيا للمزايا التي يتضمنها وهي تحقيق ربحية عالية للمنظمات, زيادة مستوى الرضا الوظيفي , ورفع مستوى الالتزام الوظيفي .

ويضيف ( Setyant, 18:2013 ) ان التوجه الريادي يعد مقياسا لاستكشاف الفرص واستثمارها فهو يساعد المنظمات في الوصول الى وسيلة فعالة لدفعها نحو الاعتماد على نفسها في تطوير وتحسين ادائها وقدرتها التنافسية , واطاف ( Gogia & Sharma,155:2014 ) الى ان التوجه الريادي هو الصفة التي تميز سلوك المنظمة الريادية ويساعد التوجه الريادي

المنظمات على العمل الذؤوب في تحديد قدرات المنظمة واهميتها بين المنظمات المتنافسة معها في نفس المجال, ويضيف (Karpacz,2016: 248) ان اهمية التوجه الريادي تبرز من خلال الاستقلالية التي توصف بمجموعة من الاجراءات المستقلة التي يتخذها الافراد او فريق عمل يهدف من خلالها الى اظهار مفهوم رؤية اعمالهم وتنفيذها حتى الانتهاء منها.

وبشير (علي ، ٢٠١٧ : ٧٥) الى اهمية التوجه الريادي بالاتي:

أ. إحداث التغيير والتحول.

ب. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد والتنمية.

ج. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من اجل تحقيق النمو الاقتصادي.

د. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس.

هـ. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.

و. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثرا ايجابيا في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء المنظمات الجديدة.

ويبين(المختار , ٢٠١٨ : ٢١٥) ان اهمية التوجه الريادي تبرز من خلال ابعاده الرئيسية الهادفة الى الارتقاء بمكانه ودور المنظمة وتحقيق الاداء المتميز لها وصولا لحل بناء رأس المال البشري. ويرى (صلاح الدين , ٢٠١٩ : ٢٠٩) ان التوجه الريادي له الاثر على نمو المنظمة وادائها المالي اضافة الى انه يسهم في تعزيز ودعم الابداع والمرونة والمخاطرة وانه يوضح عملية التنظيم وتنفيذ نشاطات المنظمة.

**رابعاً: مداخل التوجه الريادي ومتطلباته:**

بعد مراجعة الأدبيات والاطلاع على مختلف أفكار الباحثين في مجال التوجه الريادي لوحظ وجود اتفاق بين الباحثين إن للتوجه الريادي ثلاث مداخل وهي مدخل سلوك المنظمة مدخل الإدراك الإداري ومدخل موارد المنظمة والتي يمكن توضيحها بالاتي (الكلابي، ٢٠١٢: ٤٥):-

**أ. مدخل سلوك المنظمة:** ان مدخل سلوك المنظمة يأتي من سلوك الموارد البشرية اذ يمثل مدخلا كبيرا تم تطبيقه على اساس المفاهيم السيكلوجية للطبيعة البشرية في ادارة المنظمات يستند على ادارة البشر من خلال حاجاتهم.

**ب- مدخل الإدراك الإداري:** إن مدخل الادراك الاداري يشير الى مدى ادراك المنظمات لمستوى التغيرات في الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات اذ يلعب دورا محوريا في عملية اتخاذ القرارات واداء المنظمات في مجال تنظيم المنظمات وبذلك تستطيع هذه المنظمات الحصول على تصورات واضحة عن واقع العمل وذلك من خلال المقابلات والمسوحات عن طريق الاستبيانات واستهداف العاملين والمدراء للوقوف على واقع توقعاتهم حول اداء منظماتهم.

**ج- مدخل موارد المنظمة:** تشير الادبيات في الفكر الاداري ولا سيما الحديثة منها, الى اهمية شمول عدد من موارد المنظمة بالدراسة والتحليل ومن اهم موارد المنظمة التي تحتاجها لغرض اتمام عملية الانتاج ما يلي:

\* الموارد الملموسة: وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية كالبنائيات والاراضي المعدات.

\* الموارد البشرية: وتتضمن المهارات المعرفية, والتفاعل والاتصال والدافعية وفرق العمل.

\* الموارد الغير ملموسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية والعلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية والخبرة المكتسبة.

\* الموارد التنظيمية: وتتضمن مسارات العلاقات والتقارير.

اما بخصوص متطلبات التوجه الريادي فقد اشار (شمس الدين , ٢٠١٦ : ٣٨٩) ان هناك عدة متطلبات في منظمة الاعمال لممارسة العمل الريادي تتمثل بالاتي:

١. القيادة الريادية: هناك عناصر مشتركة بين القيادة والريادة، وهي الرؤية والإبداع والقيادة الذاتية ان هذا الاشتراك يبين العناصر التي تجعل القيادة الريادية هي عملية متكاملة تمر بسلسلة من المراحل قبل البدء في المشروع و اثناءه وعند إظهارها من خلال تقييم الفرص وتحسين المفهوم الذاتي للمنظمة وتشخيص إمكانياتها والحصول على الموارد المطلوبة لتحسين إدارة أهدافها كمرحلة نهائية وبالتالي القيادة الريادية تركز على الفرصة والبناء والابتكار في ظل الاستثمارات المرحلية والاتصالات الشخصية العميقة في ظل استراتيجية على المستوى المتوسطة المدى.

٢. التفكير الريادي: يعتبر احد أهم المتطلبات المهمة للعمل بنجاح في منظمات الأعمال إذ يشير إلى نوع من النمو باتجاه المرونة والابتكار والتجديد والإبداع، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على مستوى الكلي وعلى مستوى المنظمات، فهو عبارة عن الطريقة التي يتم التفكير بالتعاملات الريادية و استغلال الفرص للاستفادة من حالات عدم التأكد.

٣- إدارة الموارد بشكل استراتيجي: إن المنظمة لا يمكنها تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل إلا من خلال امتلاكها لموارد نادرة ومتميزة يجب إدارتها استراتيجيا وهي: رأس المال المالي ويشمل كل المصادر النقدية المختلفة والتي بإمكان المنظمة استخدامها لتطوير استراتيجيتها وتنفيذها، رأس المال البشري ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة

وخبرات القوى العاملة في المنظمة، ورأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي المتمثل في الأفراد والمنظمات فيما بينها فهي مجموعة متكاملة من الموارد التي تنشأ بفعل النمو في المنظمة بسبب استمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المنظمات وخارجها.

#### خامسا: ابعاد التوجه الريادي:

يتفق جميع الباحثين المختصين في مجال الريادة على إن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد الا انهم يختلفون في عدد ابعادها ويعود التفاوت في هذه الأبعاد للسياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات (7 : 2010 , Stoke et al. ), فقد اشار كل من (Wiklund&Shepherd,2003) الى اربعة ابعاد للتوجه الريادي هي ( الابداع , الاستباقية , الاستقلالية , تقبل المخاطرة), اما ( Ayinla , 2009 )&( Rauch et al , 2004) فقد حددوا ثلاث ابعاد هي( الابداع , الاستباقية , تقبل المخاطرة).

اما (Wittay&Puriwat,2017:151) بينوا ان ابعاد التوجه الريادي هي( الاستقلالية , والرغبة في الابتكار , وتحمل المخاطر , والهجومية التنافسية, واستثمار الفرص). ووضح (الشلاه: ٢٠٢٠) ابعاد التوجه الريادي (الابداع ، الاستباقية ، تقبل المخاطرة ، استثمار الفرص).

والجدول (11) يبين ابعاد التوجه الريادي وفق اراء بعض الباحثين.

ت	الباحث ، سنة، صفحة	الابداع	الاستباقية	الاستقلالية	التنافسية	تقبل المخاطر	استثمار الفرص
١	Bruining& Wright,2001:39	*	*	*	*	*	
٢	Wiklund&Shepherd,2003:17	*	*	*		*	
٣	Rauch et al , 2004:72	*	*			*	
٤	Krauss et al.,2005:112	*	*	*	*	*	
٥	Runyan et al., 2006:89	*	*	*		*	

	*	*	*	*	*	Matthews , 2007:33	٦
	*	*		*	*	Aktan & Bulut , 2008:48	٧
	*			*	*	Ayinla , 2009:125	٨
	*	*	*	*	*	(:Martens et al,2010:36	٩
	*	*	*	*	*	Callaghan and Venter,2011:22	١٠
	*	*	*	*	*	(Zellweger and Sieger,2012:37	١١
	*	*	*	*	*	(:Ayub et.al.,2013:63	١٢
	*	*	*	*	*	Sharma and Gogia,2014:156	١٣
*	*	*	*	*	*	( Aliyu et al , 2015:28	١٤
	*	*	*	*		اسماعيل (٢٠١٦: ١١٣)	١٥
	*	*		*	*	سلمى (٢٠١٧:٢٨)	١٦
	*	*	*	*	*	(المختار ٢٠١٨:٢١٥)	١٧
	*	*	*	*	*	(صلاح , ٢٠١٩:٢١٠)	١٨
*	*			*	*	(الشلاه , ٢٠٢٠:٦٦)	١٩
٢	١٩	١٤	١٤	١٩	١٨	المجموع	
%١٠	%٩٥	%٧٠	%٧٠	%٩٥	%٩٢	النسبة	

المصدر : اعداد الباحث وحسب المصادر الواردة

وسيتم اعتماد الابعاد التي حصلت على اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين كونها ابعادا تتسم

بالشمولية وتتوافق مع عمل المنظمة قيد الدراسة وامكانية قياسها فضلا عن اتفاق العديد من

الباحثين على هذه الابعاد ومنهم :

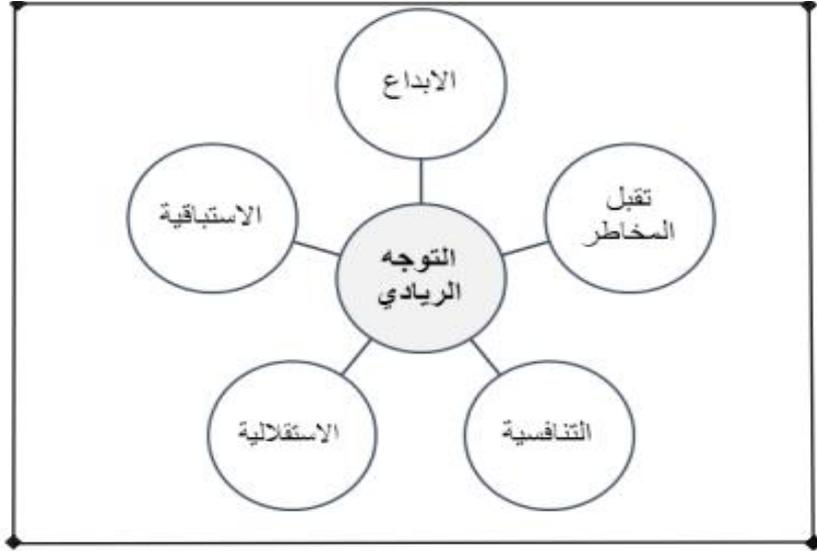
(Bruining& Wright,2001; Krauss et al.,2005; Matthews , 2007; Martens et

al.,2010; Zellweger& Sieger,2012;Ayub etal.,2013;٢٠١٨ المختار ; صلاح )

٢٠١٩.

وهذه الابعاد هي : ( الابداع ، الاستباقية، الاستقلالية, التنافسية, تقبل المخاطرة)

والشكل (9) الاتي يوضح هذه الابعاد:



الشكل (9) ابعاد التوجه الريادي

Source: Shama, Nandini and Gogia, Jyoti, (2014), "Infusing the Elements of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises ", *Advances in Economics and Business* 2(4): 155–163, p.156.

#### ١- الابداع:

الإبداع كما يراه (Ireland & all, 2003 : 982) من الابعاد الرئيسة للتوجه الريادي فلا وجود للريادة بدون إبداع واول من تكلم عن الإبداع هو "شومبيتر" حيث سلط الضوء حول الإبداع في سياق ديناميكيات السوق إذ قام بتعريفه على انه التدمير الخالق أي العملية التي تحدث الدمار الإبداعي وثورة مستمرة في الهيكل الاقتصادي إذ تدمر باستمرار القديمة وتخلق الجديدة , ويمثل الابداع كما يراه (Drucker , 2007 :3) قدرة المنظمة على دعم الافكار المستحدثة والخروج

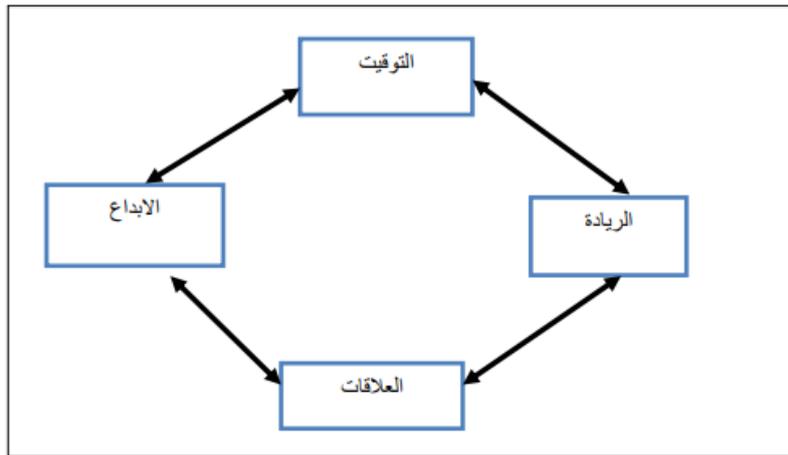
عن التكنولوجيا والممارسات القائمة وان الابداع هو الانفتاح واستخدام المعرفة الجديدة لتكنولوجيا وعملية الابتكار لخلق سلعة او خدمة وفقا لرغبات وحاجات الزبائن وقد اصبح الابداع من القضايا الاساسية التي تدعم القدرة التنافسية التنظيمية مما يجعله مصدرا للازدهار التنظيمي الطويل الامد, وبين (Martens , 2010: 13) ان هناك بعض الطرائق لتحديد مستوى الابداع في المنظمة وهي المصادر المالية المستثمرة في مجال الابداع , الموارد البشرية المستخدمة للقيام بالأنشطة الابداعية توافر التغيرات في المنتجات وخطوط الانتاج وبغض النظر عن نوع الابداع او طريقة تصنيفه فانه يعتبر بعدا مهما من ابعاد التوجه الريادي لأنه يعكس الطريقة التي تسعى فيها المنظمات للوصول الى الفرص الجديدة, وعد (النجار, ٢٠١٢: ٧٩ ) الإبداع (Innovation) من المواضيع الحيوية التي تجتذب عناية كثير من الباحثين في مختلف ميادين المعرفة والتي تعني إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتعطي شيء جديد ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها وان الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة, ويرى ( العيساوي , ٢٠١٢ : ٧٧٨) ان الابداع جزء لا يتجزأ من الريادة فهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض حيث أن كل منهما يكمل الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم وجلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على السواء والتي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض، وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج سلعي أو خدماتي أو معلوماتي.

وبين (محمد, ٢٠١٢ : ٦١) بان الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير ويحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يواجهها و التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة فعندها يوجه التفكير

الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية و خاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الانتاج كما ونوعا وخفض في التكاليف.

ويعرفه ( جندب , ٢٠١٣ : ١٨ ) على أنه عملية إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، بالإضافة الى إيجاد طرائق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات أو ايجاد طرائق جديدة في تنظيم المنظمة وادارة علاقتها بالمنظمات الأخرى والاستعداد لتطوير حلول مبتكرة وتقديم عروض جديدة خارجية.

واشار(كامل, ٢٠١٣ : ٩٦) الى الإبداع بأنه يتضمن تحويل المعرفة إلى منتج او عملية او خدمة ووضعها موضع الاستخدام سواء في السوق او من خلال العمليات المستلمة. ويرتكز الإبداع من وجه نظر (Venter , 2014:22) على تطبيق حلول مبتكرة للتحديات المشتركة الناشئة في بيئة الاعمال وتطويرها اذ يوصف بالقيمة المركزية لسلوك التوجه الريادي وانه يوفر حولا للمشاكل والاحتياجات ويؤدي ابداع الموظفين على استخدام عقولهم لتطوير الرؤى التنظيمية والشكل(10) يوضح العلاقة بين كل من الريادة والإبداع.



شكل (١٠) العلاقة بين الإبداع والريادة

Source: Johnson et al.,2008,"Exploring Corporate Strategy",Text &Cases, 8<sup>th</sup> ed,Prentice–Hall:P.325

ومن خلال الشكل اعلاه يتضح الارتباط الوثيق بين الريادة والابداع في استغلال الوقت واحداث التغيير والتحول لتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات واكتساب العلاقات في العمل ضمن مشاريع مشتركة بين المنظمات العاملة.

## ٢ - الاستباقية:

اكد (Kroeger, 2007: 23) ان لهذا البعد أهمية وميزة أساسا لعملية التوجه الريادي حيث يتمحور حول استشعار الفرص بأنواعها والعمل على إدراكها ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه وعليه يشير مفهوم اقتناص الفرص بالفاعلية والنشاط المسبق للتعامل مع الصعوبة أو المشكلة المتوقعة , وأشار (محمد , ٢٠١٢ : ٧٣) الى ان الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وادراك التغيرات في الطلب او ادراك المشاكل الناشئة التي يمكن ان تقود الى فرص لمشاريع جديدة والاستباقية لاتتضمن فقط ادراك التغيرات ولكن ان تكون قادرا على العمل عليها والتقدم على المنافسين , وتضيف (سهاد, ٢٠١٣ : ١٠٢)كون الاستباقية تتمحور حول جهود المنظمة في الاستحواذ على الفرص الجديدة حيث تراقب المنظمات الاستباقية الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وادراك التغيرات في الطلب او بادراك المشاكل الناشئة التي يمكن ان تقود الى فرص المشاريع الجديدة.

ويرى (Dewi , 2017 : 240) ان الاستباقية احد الخطوات التي تتخذها المنظمات الريادية للأمام وبما ان الاستباقية منظور يبحث عن الفرص ويتطلع الى المستقبل فهي تشمل تقديم خدمات جديدة تنافسية والعمل على ترقب الطلب في المستقبل فهي تقدم تقنيات ادارية جديدة تدعم البيئة التي تعمل بها المنظمة في الوقت نفسه تكون المنظمات الاخرى غير قادرة في الرد

عليها ويساعد الموقف الاستباقي الاستجابة للتحديات التي تواجه المنافسين في الاسواق الحديثة ويتميز بعد الاستباقية بالسرعة وقدرة المنظمة في استخدام براعتها على استثمار الفرص.

واشارت اليها(سلمى , ٢٠١٧ : ٢٣) على أنها السلوك الريادي الذي يرتبط باقتناص واغتنام الفرص في السوق وصولاً إلى تقديم سلع وخدمات جديدة ومتميزة عن المنافسين فضلاً عن تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات والأنشطة بشكل مستمر, وينظر(صلاح , ٢٠١٩ : ٢١١) إليها من منظور البحث عن الفرص والتطلع إلى إدخال منتجات جديدة قبل المنافسين تحسباً للطلب المستقبلي لخلق التغيير، وهي تعتبر منظور استشرافي لزعماء السوق الذي تكون له بصيرة إغتنام الفرص والمنظمات الريادية تقوم برصد الاتجاهات وتحديد الاتجاهات المستقبلية للعملاء الحاليين تغيرات الطلب المستقبلي التي قد تؤدي إلى فرص لمشاريع جديدة. ويضيف(Wang&Fyen,2020: 4) ان الاستباقية تتضمن عملية البحث عن الفرص الجديدة والمستقبلية اي النظرة المستقبلية للأعمال والتي تشمل ادخال منتجات جديدة وخدمات جديدة للتنافس الفعال مع المنظمات الاخرى الموجودة في السوق فضلاً عن توقع مستقبل الطلبات والفرص والمنتجات المطلوبة من اجل خلق التغيير وانشاء الاسس والخطط حسب التطورات الجديدة والحديثة.

وفي السياق نفسه يضيف (العزاوي ومحسن، ٢٠١٧ : ٢٨٦) ان الرياديين يبنون تصورات عقلية عن الفرص السوقية التي لم يستغلها مشاركين آخرين في السوق (المنافسين) فإنهم (أي الرياديين) يحولون انظارهم نحو ما هو فريد وغير متوقع من الآخرين، إذ أن هناك نزعة لديهم لرؤية الفرصة بوصفها حالة نادرة بما يصعب على غيرهم امتلاكها، بسبب عدم امتلاكهم المعلومات السوقية الكافية أو الخاصة التي يمتلكها الريادي فضلاً عن ذلك ان اكتشاف الفرصة

مشروط بالمعرفة المسبقة 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.

### ٣ - الاستقلالية:

يرى (Dess & Lumpkin , 1996:140) ان الاستقلالية تعني القدرة والارادة على ان تكون موجه للذات اي قادر على توجيه وادارة الذات , ويعرفها (Dess, 2005:427) كونها الرغبة في العمل باستقلالية للوصول الى الرؤية والفرصة الريادية وهي تطبق على كل من الافراد والفرق التي تعمل خارج المبادئ التنظيمية القائمة وفي مجال الريادة غالبا ما تستخدم وحدات للعمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة وتميز الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة او تحسين اجراءات العمل لذلك فان الاستقلالية تمثل نوعا من الصلاحية او التمكين التي تقاد من خلال تميز وزيادة الفرص الريادية.

وبين (Scheepers, 2008: 2) ان الاستقلالية من العوامل الداخلية التي تؤثر على المناخ الداعم للابداع داخل المنظمة , واكد كل من (Pachulia & Henderson, 2009:17) ان الادلة والشواهد قد تختلف في الاستقلالية بموجب حجم المنظمة وادارتها واكثر من ذلك تصل الى مديات الممارسة بحيث تكون قريبا من المنظمة اذ ان المدراء الذين لديهم سلطة مركزية كما هو الحال لبعض المالكين قد يجدون انفسهم في موقف يكونون مستقلين ويتمكنون من اتخاذ القرارات اللازمة وعلى العكس فان المنظمة التي تكون ذات تسلسل هرمي متعدد قد تكون اكثر تشتت في

صنع القرارات المستقلة من خلال وجود وحدات تشغيل مختلفة وفي كل الاحوال فان حركة العمل بشكل مستقل تتصف بالاستقلالية كأحد ابعاد التوجه الريادي.

واشار (Pearce,2011: 227) بان الاستقلالية هي القدرة على اتخاذ اجراءات مستقلة ذات تأثيرات مهمة على استراتيجية المنظمة, وبين (Ujwary- Gil,2013 : 7) ان الاستقلالية هي الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية ( افراد , فرق) قادرين على العمل بشكل مستقل في اتخاذ القرارات ومتابعة الفرص.

#### ٤ - التنافسية:

تمثل التنافسية من وجهة نظر (Covin & Covin , 1990: 36) ميول ونزعات ادارية عامة تنعكس في الرغبة الصادقة للمنظمة باستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي كمنافس قوي وهذا يتحقق عن طريق اندماج المنظمات الاستباقية والمساعي الابداعية وكمبدأ عملياتي ومفاهيمي فان المنظمة تكون هجومية اتجاه الاعمال اذا بادرت وبشكل نموذجي اتجاه الاجراءات المناسبة التي تؤدي الى استجابة المنظمات الاخرى لها, بحيث تكون هذه المنظمات اول من تدخل منتجات وخدمات جديدة تغطي بها السوق لاكتساب السمعة واخذ زمام المبادرة وادخال تكنولوجيا جديدة , تقنيات حديثة وغيرها وتبني موقف تنافسي قوي.

ويرى (Hitt , 2007:378) بان هنالك طريقتين للتنافسية من اجل تحسين ريادة المنظمات وهي : الدخول الى الاسواق بأسعار منخفضة جدا, وتقليد الممارسات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين, وذكر (Piasny, 2009:9) بان التنافسية هي العامل الاساسي لتنظيم الحياة الاجتماعية وان فقدان المنظمة لروح التنافس يعني استبعادها من السوق وفقدان طاقتها في المستقبل والخضوع الى منظمات اكثر هيمنة , وان التنافسية في الاقتصاد الجديد والاقتصاد

القائم على المعرفة يحتاج الى ان تفهم انها القدرة على تحويل المعرفة الى حلول مبدعة لتقديم افكار جديدة منتجات وخدمات جديدة تقنيات حديثة القدرة على التحسين الذاتي والمستمر.

وبينت (سلمى , ٢٠١٧ : ٢٥) ان التنافسية تشير إلى الجهود المكثفة للمنظمة للتفوق على المنافسين وقد تأخذ العدوانية التنافسية شكل مواجهة وجه لوجه مع المنافسين، كما قد تعكس أيضا عدم التقليد الاستهداف قادة الصناعة في نقاط ضعفهم والتركيز على منتجات ذات قيمة عالية في حين يتم رصد النفقات التقديرية بعناية .

واضاف (المختار , ٢٠١٨ : ١٠٢) ان التنافسية تشير الى جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، فالمنظمات ذات التوجه العدائي غالبا ما تفضل صنع المعارك مع المنافسين، فهي تقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من اجل الحصول على الحصة السوقية، او أن تنفق بشكل كبير للحصول على الحصة السوقية، او أن تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية، وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فالهجومية التنافسية تجعل المنظمة حازمة جدا في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى الإبداعية والاستباقية، وتختلف عن الابداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة على المنافسين أما البعدين الآخرين يركزان على الفرص التسويقية.

#### ٥ - تقبل المخاطر :

يبين ( Dess , 2007:462 ) ان تقبل المخاطرة يتضمن رغبة المنظمات للاستحواذ على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعرف اذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحا , وان تتصرف بجرأة من دون ان تعرف النتائج, ولتكون المنظمة ناجحة رياديا فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الطرائق او المنتجات التي كانت تعمل عليها في الماضي , وللحصول على عائدات مالية عالية فان المنظمات تأخذ المخاطرة احيانا بافتراض مستويات عالية الدين , او بافتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة الى اسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة.

واشار (Henderson& Pachulia, 2009:17) الى ان المنظمة التي تدخل ضمن حالة المخاطرة تعمل ضمن اسلوب تكون فيه النتائج وحصيلة المستقبل غير مؤكدة او تعمل على الحظ والفرضية , اذ ان النظريات المهتمة في مسألة المخاطرة والريادة لازالت في مراحلها الاولى والسبب يعود وبشكل كبير الى ان الباحثين والعلماء قد ركزوا بشكل مزدوج على الفرد والمنظمة معا وبذلك اصبحت هناك حاجة الى مزيد من التمييز بين الدلائل والبراهين ذات الصلة بموضوع المخاطرة , ويبين ( الكلابي , ٢٠١٢ : ٧٣ ) ان تقبل المخاطرة يشير الى نزعة الادارة العليا للمنظمة للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا اكثر تجدد , ويوضح ( نجم , ٢٠١٣ : ٢٢٥ ) ان تقبل المخاطرة يمثل الرغبة لتوفير موارد أساسية للاستثمار وفرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته والمخاطرة متلازمة مع الأعمال فهي ليست رؤية متشائمة للمشروعات التي تقوم بها المنظمة وانما هي اولا وقبل كل شي عملا اداريا مادام التخطيط يعتبر من وظائف الادارة ومن متطلبات التخطيط رؤية المستقبل والتعامل مع ظروفه والحوادث الملائمة والفرص الغير مؤتية , واوضح (Soininen, 2013: 24). ان استراتيجية المخاطر تعني تلك الاجراءات والخطوات التي تمثل المضاربة في المشروعات التجارية والمجازفة في دخول المجهول , الديون الثقيلة والمجازفة في الاجزاء الاكبر من موجودات المنظمة للدخول في مشروعات غير مؤكدة.

ويرى ( رشيد والزيادي , ٢٠١٣ : ١٠ ) ان تقبل المخاطر يرتبط بالمدى الي يميل فيه اداء القمة الى اخذ الاعمال التي تتسم بالمخاطر والنظر الى القرارات الاستثمارية والاعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد , كما يشير الى ادراك حالة التأكد واحتمالية الخسارة او النتائج السلبية , كما يوضح كل من ( Jin su & sohn , 2015: 2 ) المخاطرة تعد بمثابة نزعة مبدئية تسلك من خلالها المنظمات طرئق متعددة كأن تتعلق بالمخاطر التجارية المرتبطة بمشاريع او اسواق او تقنيات او افكار او استراتيجيات او ادارة جديدة, وتعد المنظمات الرائدة ذات الامكانيات العالية من المنظمات التي تواجه بيئة ديناميكية ذا مخاطر عالية لذلك هي تكون على دراية بان البحث عن فرص عمل جديدة ينطوي على مخاطر كبيرة ومن المحتمل ان يفشل استغلال او استثمار هذه الفرص, ويبين (Karpacz , 2016:248) ان تقبل المخاطرة يشير الى اتخاذ القرارات والاجراءات دون معرفة النتائج المحتملة والمغامرة بمرور المنظمة في بيئة ديناميكية سريعة التغيير وغير مستقرة.

## المبحث الثاني

### النجاح المنظمي

#### اولا: مفهوم النجاح المنظمي:

يرى (الصراف، ٢٠٠٨: ٥٤) ان النجاح المنظمي يشير الى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها والسعي بكل امكانياتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية لتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار بالوجود في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر, ومن وجهة نظر كل من ( الشماع وحمود ٢٠٠٩: ٣٣٣) ان الباحثين اختلفوا في اعطاء مفهوم موحد للنجاح المنظمي ويعود السبب الى امرين مهمين اولهما هو العوامل المسببة للنجاح وثانيهما المقاييس المتبعة لقياس النجاح اذ ان الكفاءة والفاعلية يشكلان معيارين لقياس نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها, ويذكر (Fleck , 2009 : 79-80) ان نجاح المنظمة يكمن في امتلاكها لعاملين يتميزون بالمهارات العالية والمنكاملة فيما بينهم من خلال قدراتهم على تلاقح الافكار في ورش عمل مستمرة, ويشير كل من ( Madsen & Desai , 2010: 452 ) الى ان النجاح المنظمي تحدده العديد من العوامل وبخاصة ماتمكله من قدرات ومن استراتيجيات وقوى وظروف تنافسية واختلاف في المنطلقات الايدلوجية, ويرى ( العنزي , ٢٠١٠ : ٩١) بان النجاح المنظمي هو قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الاعمال والتكيف والاستجابة و النمو والتعلم المستمر في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها, وبين كل من ( Al-Swidi & Mahmood, 2011: 270 ) ان تحديد النجاح المنظمي يتم من خلال الموارد الداخلية و هذه الموارد إما أصولاً ملموسة أو غير ملموسة أو قدرات مثل المعرفة والمهارات المتراكمة وتعتبر

الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لفعالية المنظمات ونجاحها, و حدد (الونداوي , ٢٠١٢ : ١٠) ان النجاح المنظمي عبارة عن قدرة المنظمة على البقاء والنمو في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها في بيئة الاعمال, وأشار ( السلطاني , ٢٠١٢ : ٩٤) الى ان نجاح المنظمات يعبر عنه بالكفاءة والفاعلية معا وان المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع ان تحقق اهدافها وتنسجم وتتكيف مع البيئة التي تعمل فيها من خلال استغلال الموارد المتاحة لها وتعظيم مخرجاتها الى اعلى حد.

ويرى كل من (Al-Dhaafri & Bin Yusoff, 2013: 68) إنّ جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استعمال معايير للحكم على نجاح المنظمة وأنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المنظمة ولم يعد مقبولاً الاعتقاد بوجود معيار عالمي واحد للحكم على نجاح المنظمات ومن الصعب أن تجد منظمة ناجحة من جميع الجوانب أو فاشلة في كل شيء ويمكن استعمال معياري الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح المنظمة. وأضاف كل من (Helmig,et.al,2013:6) ان التركيز على الأهداف للحكم على نجاح المنظمة هو أمر غير كاف ولكن يجب ان يؤخذ بنظر الاعتبار قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات بكفاءة وتحويلها الى مخرجات ذات قيمة مع الحفاظ على علاقات جيدة مع البيئة التي تعمل بها المنظمة.

ويرى (Brown , 2013 : 221) ان النجاح المنظمي نمط فلسفي يتضمن مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء المالي والتشغيلي ومجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها العاملين في المنظمة والتي يتم توجيهها نحو تحقيق نتائج تتفوق

المنظمة بها على منافسيها من خلال استغلال الفرص المتاحة واستثمارها عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال من أجل خلق قيمة على مستوى المنظمة.

وأوضح كل من ( Pinz&Helmig,2014:5 ) أن هناك مفاهيم متعددة للنجاح المنظمي وذلك حسب المدخل الذي تم دراسته من خلاله فمن خلال مدخل تحقيق الأهداف تم تعريفه كونه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ومن خلال المدخل المستند على الموارد عرف كونه قدرة المنظمة على الحصول على الموارد (المدخلات) والحفاظ على الاستقرار في عملياتها وهياكلها وإدارة العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية وبالاستناد إلى مدخل الكفاءة عرف النجاح المنظمي كونه قدرة المنظمة على الحصول على الموارد مع عدم إهدارها و في حقل الإدارة الاستراتيجية يعرف النجاح التنظيمي كونه قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.

ويبين كل من (Corinna & Jürgen , 2014 : 34) ان نجاح المنظمات يكمن في ربط قدرتها على تنسيق انشطتها في جميع مكوناتها مع الرؤيا المشتركة لأصحاب المصالح لتحقيق أهدافها الطويلة الأمد وهذا يتطلب تحديد ومعرفة العوامل التي تؤثر على النجاح المنظمي وامكانيه تحقيقه من خلال التعديل والتغيير المستمر في التوجهات التي أصبحت شبه كلاسيكية اذ إن النجاح المنظمي ينبغي إن يتضمن نظره شموليه طويلة الأمد وبموامل نجاح تجعل المنظمة قادره على الاستمرار والبقاء, ويعتقد (Griffin , 2014 : 32) إن المنظمات الناجحة مستعدة دائما للنجاح في مهامها وأهدافها حيث إن المنظمات الناجحة يقابلها مفهوم المنظمات الفاشلة التي تفقد ميزتها التنافسية تدريجيا ويتدهور رأس مالها ومواردها وتتدنى أرباحها. وذكر (التميمي ، ٢٠١٤ : ٩٣) إن النجاح المنظمي يكمن سره في قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية وقدرتها على التغيير المستمر بطريقة تصعب على المنافسين محاكاتها، وذلك يتم من

خلال الاختيار المناسب للعاملين ومشاركتهم باتخاذ القرار وتطوير القدرات والتدريب وتحفيز العاملين والرؤيا طويلة الأمد وغيرها , ويرى (Yin-Lin , 2014 : 138-143) إن رؤساء المنظمة لهم دور مهم وأساسي فمن الممكن إن يهيئوا ويخلقوا المناخ التنظيمي للنجاح من خلال إيصال قيم ورؤية المنظمة بوضوح لهم وخلق بيئة التعليم الملائمة للتواصل والعمل مع العاملين للوصول الى تحقيق أهداف المنظمة وبما ينعكس على نجاح المنظمة وكذلك قيام رؤساء المنظمة بتقدير ومكافأة عمليه النجاح بالحوافز المادية وغير المادية المتمثلة بتوفير المرونة اللازمة لإنجاز أعمال أكثر نفعاً وجعل العاملين يدركون مدى نجاح الإنجازات التي تم تحقيقها علاوة على التغذية العكسية التي تحصل عليها المنظمة من عاملها وزبائنها بشأن النتائج المتحققة والمنجزة وجعل معيار النجاح حالة قائمة ومستمرة .

واشار (الطائي, ٢٠١٤ : ٦٨) الى النجاح المنظمي كونه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي ونشاط العمليات والقيادة والادارة المتفاعلة واليات فعالة للتقييم والمراجعة, ويرى كل من (الطائي وناجي , ٢٠١٥ : ٤٧) ان مفهوم نجاح المنظمات يعتبر من ادبيات الفكر الاداري ومقترنا في عناصره المتضمنة بمصطلحي الكفاءة والفاعلية حيث بدأت ادبيات الفكر المنظمي تعالج قضية النجاح المنظمي بالتركيز على احد المفهومين ( الكفاءة والفاعلية) اذ لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة وحدها يكفي للحكم على نجاح المنظمة ولم يعد التركيز على فاعلية المنظمة مجديا للحكم النهائي على النجاح المنظمي بل ان النظرة الحديثة اصبحت تأخذ في الاعتبار العديد من المؤشرات للحكم على نجاح المنظمة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة.

ويبين (Vayyavur,2015:2) ان النجاح المنظمي يتمثل في قدرة منظمات الاعمال على استغلال امكانياتها الداخلية لغرض تحقيق اهدافها وذلك بالإفادة والتعلم من التجارب والخبرات السابقة لها والعمل على مواجهة الفشل وتطوير قدراتها الداخلية وان تعمل المنظمة على كشف عن امكانياتها وطاقاتها وقدراتها لمواجهة التحديات والصعوبات وتطوير بيئة عملها لغرض الوصول الى اهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها. ويوضح لنا الجدول (١٢) بعض ما ذكر من قبل الباحثين فيما يتعلق بمفهوم النجاح المنظمي:

### جدول ( 12 )

#### بعض من مفاهيم النجاح المنظمي

ت	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
١	محمد وجاسم	٢٠٠٨	١١٨٠	المعيار الذي يعكس قدرة المنظمة على تعزيز علاقتها بالبيئة بما يضمن حصولها على ما تحتاجها من موارد وقياس درجة رشدها في استخدام تلك الموارد بما يضمن لها تحقيق البقاء.
٣	Medhurst & Richard	٢٠١٠	٣	هو قدرة المنظمات على إنجاز واستدامة مستويات عالية من الأداء التي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة.
٤	Zomorrodian & Asgher	٢٠١١	١٨	هو قدرة المنظمة على خلق قيمة للمساهمين.
٦	Qawasmeh	٢٠١٣	١٩	هو جودة يمكن تحقيقها عندما تكون المنظمات قادرة على تجاوز توقعاتها وخططها وبذلك يمكن تحقيق النجاح من خلال الأفراد والعمليات والمنتجات الممتازة.

٧	الربيعي	٢٠١٤	٦٢	قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها, والسعي بكل امكانياتها لمعالجة مايقابلها من مشكلات وظواهر بيئية لتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود في دائرة المنافسة الشديدة في الوقت الحاضر.
٨	Boussalem	٢٠١٥	٣٦١	هو مفهوم واسع وعريض لأنه يقاس من وجهات نظر مختلفة ومتعددة تلقي جميعها في هدف واحد وهو النجاح في الأداء.
٩	Lucena & Roper	٢٠١٦	٧٧	صورة من الإبداع الإداري الذي يحقق مستوى من الأداء العالي ينتج عنه إنجازات ونتائج ناجحة تتفوق على ما يحققه المنافسون.
١٠	Chauvet	٢٠١٧	٤٢	هو المعرفة التي يمتلكها الأفراد في محور أعمال المنظمات الساعية للبقاء والنمو فلا بد لها من توسيع نطاق الإدارة والمنتجات لتشمل النجاح في خدمة الزبون.
١١	الطائي	٢٠١٨	٦٨	هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي
١٢	علوان	٢٠٢٠	٦٩	نهج فلسفي متكامل يقوم على مجموعة من المؤشرات المالية والتشغيلية للأداء ومجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والقدرات المتنوعة والمعرفة العالية التي تحقق النجاح في ضوء تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة



والمفاجئة والظروف البيئية الطارئة فيما يتعلق بالجوانب المادية والمالية ويساعد العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد ويحقق للمنظمة سمعة جيدة لدى الاطراف الخارجية المتعاملة معها كما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد ويساهم في توفير المتطلبات البشرية والمادية والمعلوماتية كافة وفق ما تحتاجه المنظمة, وترى (ابراهيم, ٢٠١٦: ٧٦) ان اهمية النجاح المنظمي تظهر في جوانب عدة اهمها:

١- يمكن المنظمة من مواجهة التغييرات البيئية المفاجئة والظروف الطارئة المتعلقة بالجوانب المالية والمادية... وغيرها.

٢- يساهم النجاح المنظمي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويوفر لهم ظروف تساعد على الابداع والابتكار والتجديد.

٣- يوفر سمعة جيدة لدى الاطراف الخارجية المتعاملين مع المنظمة.

٤- يساعد المنظمة في تحقيق اهدافها على المدى القريب والبعيد.

٥- يساعد المنظمة على توفير متطلباتها البشرية والمادية والمالية كافة وفق ما تحتاجه .

### ثالثاً: مقومات النجاح المنظمي:

اشار (شوقي , ٢٠١٠ : ١٤ ) ان هناك العديد من المقومات التي تؤدي الى نجاح المنظمات منها الاتي:

١- ادارة الجودة الشاملة: وهي فلسفة ادارية ومدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في جميع

مراحلها ابتداء بالمواصفات التي يرغب بها المستهلك ومرورا بعمليات التصميم للمنتج

وانتهاءً بعمليات الانتاج والتسويق ويعتمد مبدأ الجودة الشاملة على منهج تكامل

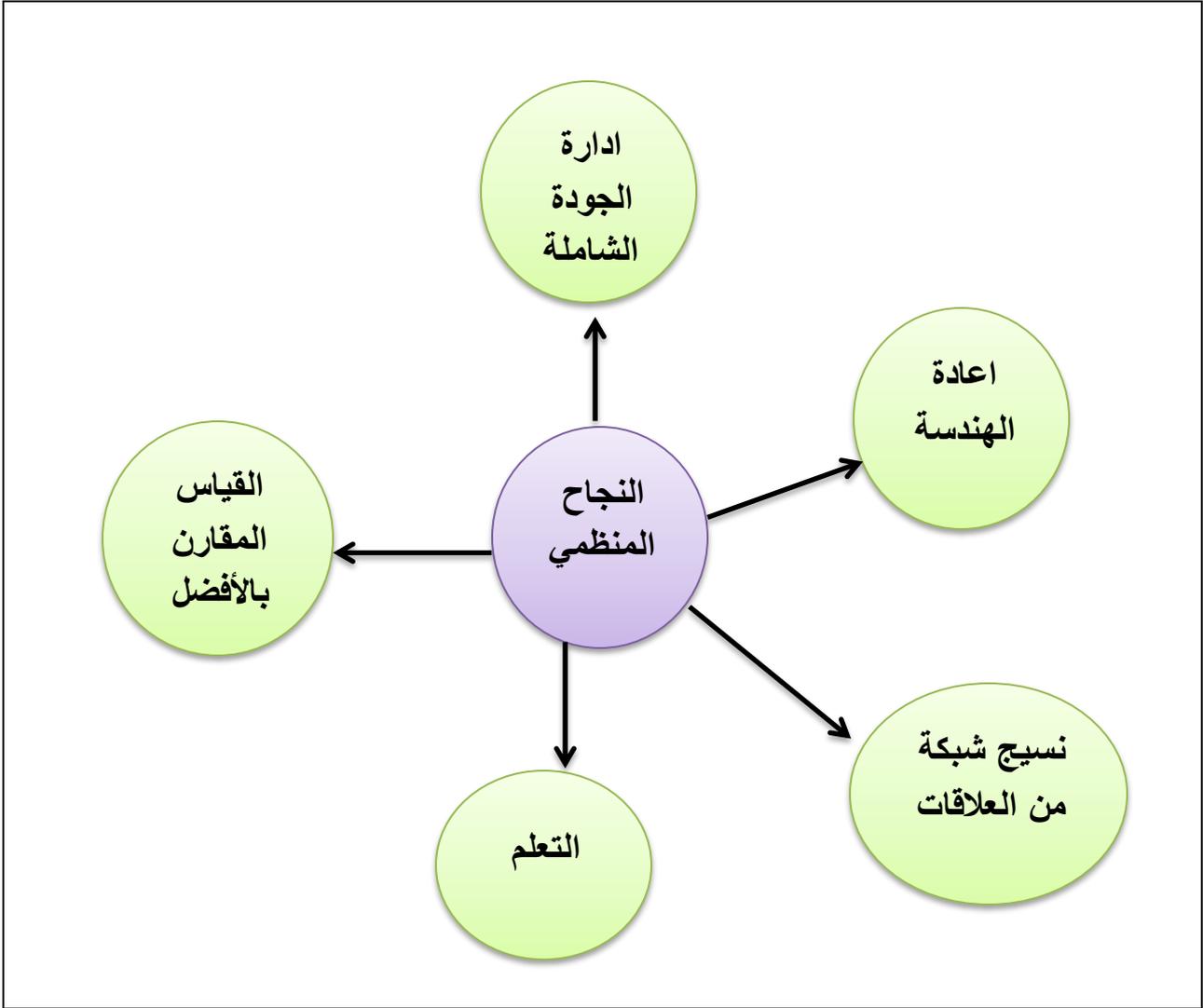
الانشطة ومشاركة الجميع في ذلك وصولاً الى النجاح المنظمي المنشود.

٢- اعادة الهندسة : وهي طريقة جديدة في التفكير والتغيير الجذري من اجل التطوير والتحسين المستمر وهي تعني البدء من الصفر أي انها ليست القيام بإصلاح او ترميم الوضع الحالي او اجراء تغييرات شكلية وانما هي عملية التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في عملية الانتاج بمختلف مراحلها وصولا الى تفضيلات المستهلكين واصحاب العلاقة.

٣- القياس المقارن بالأفضل: وهي عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة الاداء والممارسات في المنظمة بأداء منظمة رائدة في هذا المجال كما يمكن ان تقيس المنظمة ادائها في سنة معينة مع سنة كان فيها مستوى المنظمة مميّزاً.

٤- نسج شبكة من العلاقات: اذ ان جودة العلاقات التي تكونها المنظمة داخليا وخارجيا تؤثر على نتائج المنظمة ولا بد ان تركز المنظمة الناجحة على العلاقات التي تتسم بالثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك.

٥- التعلم : ان المنظمة الناجحة هي منظمة تتعلم وهي على الدوام تكتسب انواعا متجددة من السلوك سواء ممارسات او أنشطة نتيجة لتعرضها لمواقف معينة تفرض عليها التخلي او تعديل انماط السلوك القديمة التي لم تعد مناسبة لمتطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة الامر الذي يؤدي الى ايجاد مناخ يدعم الابداع والابتكار والتحسين المستمر وتلافي اخطاء الماضي التي تؤثر على نجاح المنظمة. والشكل (11) يوضح تلك المقومات:



شكل (11) مقومات النجاح المنظمي

المصدر: ابو عيادة , ندى عمر عبد الله الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات , دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بغزة , رسالة ماجستير, فلسطين, ٢٠١٦, ص ٤٣.

رابعا: مداخل النجاح المنظمي:

اوضح (Ambrosini,2003:3) ان هناك مدخلين للنجاح المنظمي الاول المدخل الاقتصادي الذي يبين أن الميزة التنافسية تنبثق من المركز السوقي المتميز وان المحدد الأول لأداء المنظمة هو بيئتها الخارجية المتمثلة بهيكل المنافسة لبيئة الصناعة ومن رواده Caves & Porter ويمكن تضمينه المداخل الفرعية الآتية: مدخل قوى التنافس لـ Porter، ومدخل الإبداع لـ

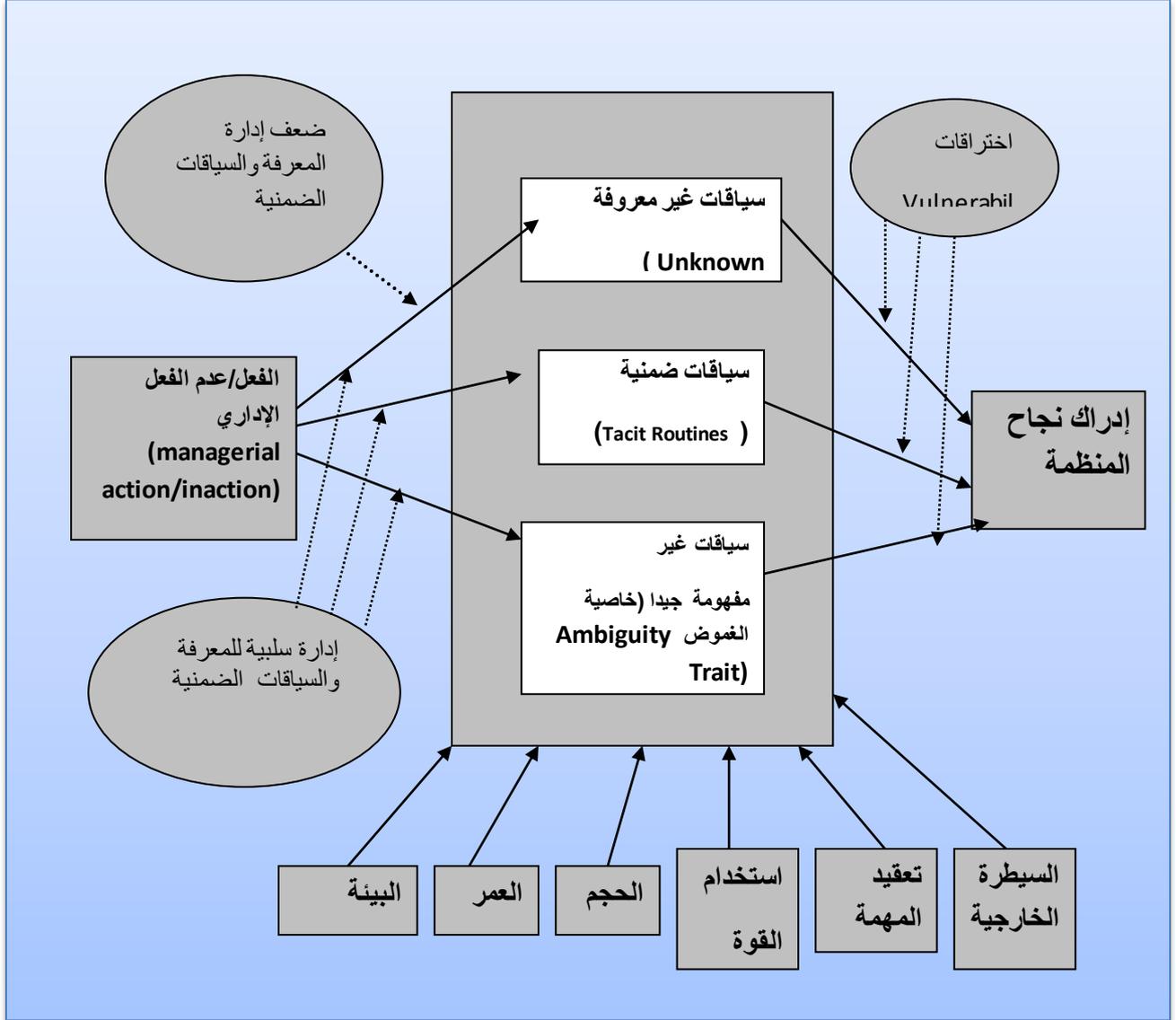
Schumpeter الذي يعد الإبداع متغير حاسم في تحديد هيكل المنافسة وكثافتها، ومدخل نظرية المباراة، الذي يؤكد على التفاعلات التنافسية بين المنظمات، فضلا عن تحليل المنافسة في إطار عمليات التعاون والتنافس معاً، ومدخل تحليل السيناريو الذي يمتاز بالرؤية المستقبلية للفرص والتهديدات البيئية و التنبؤ بالمزايا التنافسية، والثاني هو المدخل المستند إلى الموارد والذي يعد مدخل حديث نسبياً والذي يؤكد إمكانية النظر إلى المنظمة كحزمة موارد تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

واكد (Hitt,2003,14) على اهمية المدخل المستند إلى الموارد في الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق النجاح المنظمي وذلك من خلال تعلم المنظمة كيفية فهم مقدراتها الجوهرية واستغلال مواردها الملموسة(المالية، والتنظيمية، والتكنولوجية) والموارد الغير ملموسة(كالمعرفة، والثقة، والأفكار، والابتكار، والسمعة، وغيرها) مما يصعب فهمه وتقليده من قبل المنافسين. واضاف ( شهاب ، ٢٠١٦ : ٨٤) ان هذا المدخل يستند الى دراسة (Selznick 1957) حول الكفاءات المتميزة والى دراسة (Penrose) والتي تعد المنظمة مجموعة من الموارد ويعتمد أدائها الذي تقدمه على قدرتها في استخدام هذه الموارد المتاحة.

ويوضح ( Ambrosini, 2003: 3) انه تم تطوير هذا المدخل في الثمانينيات والتسعينيات من قبل العديد من الباحثين ليصبح متوافقاً مع رؤية الإدارة الاستراتيجية التي تركز بالأساس على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في تحليل Swot. ولذلك فان المدخل المستند إلى الموارد لا يتناقض مع المدخل الاقتصادي لبيئة الصناعة التنافسية وإنما يكمل أحدهما الآخر.

ويؤكد ( Ambrosini, 2003: 144 ) على المدخل المستند إلى الموارد لإثبات إن المصدر الأساس للميزة التنافسية هو الموارد غير الملموسة المتمثلة بالمعرفة والسياقات الضمنية التي تتحول إلى كفاءات جوهرية قيمة ونادرة ولا يمكن تقليدها لغموضها بالنسبة للمنافسين، وتوصل

(Ambrosini, 2003: 144) الى بناء أنموذج نجاح متكامل ومتضمنا مداخل عدة ولأغلب المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في النجاح المنظمي والشكل (12) يوضح ذلك



الشكل (12) أنموذج السياقات التنظيمية كمدخل للنجاح المنظمي على وفق ( Ambrosini )

Source : – Ambrosini, Veronique, Tacit and Ambiguous Resource as Source of Competitive Advantage, Palgrave Macmillan, UK,2003:144.

يوضح الشكل (١٢) ماياتي ( Ambrosini,2003, 142-147 ):

١- قيام الإدارة بفعل ما أو عدم قيامها بأي فعل فيما يتعلق بجعل السياقات غير المعروفة والضمنية وغير المفهومة مصدرا للنجاح .

٢- إن الأسهم المتقطعة تعبر عن احتمالية ضعف إدارة السياقات والمعرفة الضمنية أو عن احتمالية إدارتها بشكل سلبي، وعن خروقات النجاح المنظمي من قبل المديرين بسبب عدم إدراكهم للسياقات التي تعد مصدرا للنجاح، وقد يقوموا بتغيير شيء مهم وهم لا يعلمون بأهميته أو يعملون على إظهاره فيفقد خاصية الغموض التي تجعله مصدرا للميزة التنافسية والنجاح .

٣- إن الجزء الأسفل من الشكل يعبر عن مدى تأثير العوامل الموقفية لـ Mintzberg :

أ- كلما كان حجم المنظمة اصغر وعمرها اصغر كانت البيئة معقدة وكانت هناك سيطرة خارجية وكانت البيئة ديناميكية.

ب- كلما كانت السياقات اكثر احتمالا ان تكون ضمنية او مجهولة او معروفة تكن غير مفهومة.

أما (الخفاجي ، ٢٠٠٥ : ٣٧) بين بأن النجاح المنظمي يمكن تحديده بمدخل الفاعلية و يمكن تصنيف كافة الآراء ووجهات النظر حول الفاعلية في واحد من اربع مجموعات من المدخل وهي:

أ. **مدخل الأهداف** : يعتبر هذا المدخل من مداخل التقييم الاقدم والاوسع وإن المنظمة وجدت لإنجاز الأهداف، ويعتبر تحقيق المنظمة لأهدافها شرط ضروريا لفاعلية أداءها وقد حددت بعض الصعوبات في قياس هذا المدخل وهي (ان إنجاز الأهداف الغير قابلة للقياس في المنظمات التي لا تنتج منتجات ملموسة على سبيل المثال المنظمات الخدمية كالكليات، تحاول إنجاز أكثر من هدف محدد، وكثير منها ما ينجز هدف واحد

مقابل تقليل قابليتها لإنجاز أهداف أخرى، ووجود مجموعه من الأهداف الرسمية في المنظمة ذاتها).

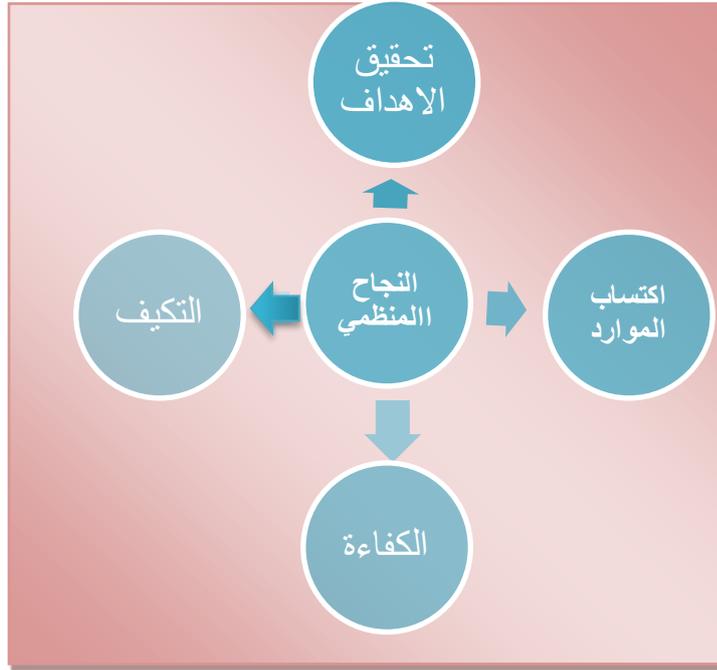
ب. **مدخل تعدد المنتفعين**: يمثل الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ومن وجهه نظر المنتفعين المتعددين في إن الكثير من العبارات يمكن التعبير عنها بفاعلية المنظمة، وهذه العبارات بدورها تعكس الفاعلية لأعداد متباينة من المجاميع والأفراد يطلق عليهم ( المنتفعين ) وما يميز هذا المدخل هو إمتلاكه لصفة التوحيد بين منهجي النظم للفاعلية والأهداف وذلك بإعتبارهما حالتين خاصتين من حالات فاعلية تعدد المنتفعين.

ت. **مدخل المقارنة**: يعتمد هذا المدخل على المقارنة بين المنظمات فيما بينها في الكثير من المواقف المشابهة على سبيل المثال إمتلاك المنظمات للموارد المالية فالمنظمات التي تحصل على موارد مالية أكثر تكون أكثر فاعليه .

ث. **مدخل النظم**: فاعليه المنظمات أو الوحدات التنظيمية يمكن تقييمها بالمدى الذي تحقق فيه المنظمات أو الوحدات التنظيمية أهدافها وبذلك تحتاج دراسة فاعلية الى (التوزيع المتوازن) للموارد بين الاحتياجات التنظيمية المتعددة وليس بالضرورة اشباع الحد الاقصى لأي نجاح واحد محدد، ويتفق مع هذا المدخل (Gibson , 2003 : 19-22) حيث يذكر في هذا المدخل تجمع من العناصر التي تؤسس علاقات فردية مع بعضها والتي تتفاعل مع البيئة المحيطة بها بشكل جماعي أو بشكل انفرادي .

### خامسا: ابعاد النجاح المنظمي:

أوضح ( الساعدي ، 2006 :28) أن الأبعاد (المقاييس) تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والاختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة كما إنها تؤثر مسارات العلاقات بين أبعاد الظواهر المدروسة وارتباطاتها مع ظواهر أقرب وتستند إلى معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة تفيد في كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتناغم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء التغييرات عليها. وحدد كل من (Pinz&Helmig,2014:5) أربعة أبعاد للنجاح المنظمي والتي يتضمنها الشكل الآتي:



بتصرف من الباحث شكل (13) أبعاد النجاح التنظيمي

Source: Pinz ,Alexander & Helmig, Bernd ,Success Factors of Microfinance

Institutions: State, International Society for Third-Sector Research and The

Johns Hopkins University ,2014,p:5.بب

وحددت كل من (Zafar,et al.,.2018:581) ثلاثة أبعاد للنجاح المنظمي هي الكفاءة

والفاعلية والتكيف. والجدول (13) يبين بعض أبعاد النجاح المنظمي التي أوردها بعض

الباحثون.

جدول (13) بعض ابعاد النجاح المنظمي التي اوردها بعض الباحثون

ن	إسم الباحث والصفحة	البيدا	الكفاءة	الفاعلية	إمتلاك الموارد	كفاءة العمليات	إدارة المعرفة	الإدارة	المرونة	الاستقلالية	الإهتمام بالزبون	المعلومات	الهيكل
1.	Mann , 2010 , 33				*	*							
2.	Opex , 2011 ,71		*								*		
3.	Kalla , 2011, 53											*	
4.	السلطاني ، ٢٠١٢ : ١١٥								*	*			
5.	Dalgleish, et al , 2013 , 72					*							
6.	Mohan , 2014 ,55				*								
7.	John dalrymple , 2014 : 66		*							*			
8.	Arturo , 2014 , 71								*			*	
9.	Alpana , 2015 , 41		*	*									
10.	هاشم ، ٢٠١٥ : ١٢٥										*	*	
11.	عبد الوهاب ، ٢٠١٦ : ١٤٨				*	*					*		
12.	كمونه ، ٢٠١٦ : ٢١١					*					*		
13.	العبدلي ، ٢٠١٦ : ٢٢١				*	*	*	*	*			*	

الهيكل	المعلومات	الإهتمام بالزبون	الاستقلالية	المرونة	الإدارة	إدارة المعرفة	كفاءة العمليات	إمتلاك الموارد	التفاعلية	الكفاءة	البعد	ت
											إسم الباحث والصفحة	
		*			*	*	*				العدي ، ٢٠١٧ : ١٥٨	14.
								*	*		محمود ، ٢٠١٧ : ٢١٤	15.
					*						احمد ، ٢٠١٨ : ٣١٠	16.
		*					*				الحدراوي ولخرون ، ٢٠١٨ : ١٩٣	17.
	*										عبد الله ، ٢٠١٨ : ٢٧٥	18.
		*			*	*	*				حمد الله ، ٢٠١٨ : ٢٠٤	19.
					*	*	*				محمد ، ٢٠١٨ : ٥٦	20.
٣	٣	٦	٢	٢	٥	٣	٩	٥	٢	٣	مجموع التكرار	
١٥	١٥	٣٠	١٠	١٠	٢٠%	١٥	٤٥%	٢٠	١٠	١٥	النسبة	
%	%	%	%	%		%		%	%	%		

المصدر : اعداد الباحث وحسب المصادر الواردة

بملاحظة ما ورد بالشكل اعلاه تبين بان هناك أربعة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين

الباحثين وهي (كفاءة العمليات، الاهتمام بالزبون، امتلاك الموارد ، والإدارة) والدراسة الحالية

ستتبنى هذه الأبعاد للأسباب الآتية:

١. توفر هذه الأبعاد في كل منظمة فضلا عن امكانية قياس كل بعد من تلك الأبعاد.

٢. الاتفاق عليها من قبل الكثير من الباحثين واعتمادها.

٣. تحقق هذه الأبعاد النجاح المنظمي من خلال الانسجام والتفاعل فيما بينها.

٤. تمثل مؤشرات ومقاييس مهمة وشائعة الاستخدام في مختلف المنظمات سواء كانت منظمات

أعمال أو منظمات عامة لقياس النجاح المنظمي.

١- كفاءة العمليات: عرف (Daft,2010:20) الكفاءة كونها كمية الموارد المستخدمة على

مختلف أنواعها سواء كانت آلات ومعدات ، وسائط نقل ، بحث وتطوير وغيرها لغرض تحقيق

أهداف المنظمة في المدة المحددة، وأكد ( Jones , 2010 : 124) على إن الكفاءة هي

النسبة بين المخرجات والمدخلات وكلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات المطلوبة

ازدادت الكفاءة ومن المؤشرات التي يمكن بها قياس الكفاءة هي:

١- المقاييس الكلية للكفاءة مثل :- الربح الصافي قياس لمجموعة موجودات أو حق الملكية .

٢- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل :- المبيعات المتحققة تقاس بعدد العاملين في قسم المبيعات .

٣- المقاييس النوعية للكفاءة مثل :- الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها .

في حين نكر ( Berwick , 2012 : 11) إن كفاءة العمليات تتحقق من خلال (تصميم

العمليات وتحسينها وتحسين عمل الإدارة) إذ كفاءة العمليات وفعاليتها يرتبط بعدة معايير من

أهمها:

أ. معيار النجاح الداخلي: والذي يشير الى ضرورة تحقيق التوافق بين سياسات

واستراتيجيات وأهداف المنظمة وأفرادها العاملين.

ب. معيار النجاح الخارجي: والذي يشير الى ضرورة التوافق والانسجام بين استراتيجية

المنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية.

ج. معيار الزمن: والذي يشير الى ضرورة التوافق بين المدة الزمنية لتنفيذ الاستراتيجية

والسقف الزمني للوصول الى الأهداف، إضافة الى تحقيق الأهداف الجوهرية قبل سواها.

د. معيار الوضوح: والذي يشير الى ضرورة وضوح قابلية تنفيذ الاستراتيجية المنظمة وصعوبة ادراكها وفهمها من قبل المنظمات المنافسة.

واضاف كل من (Bartuseviciene& Sakalyte,2013:50) أن الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وبالتالي فهي تعكس تحسين العمليات الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي والثقافة ومن شأن الكفاءة التنظيمية الممتازة أن تحسن الأداء من حيث الإدارة والإنتاجية والجودة والربحية وتتضمن الكفاءة التنظيمية الأبعاد الآتية: (تصميم هيكل المنظمة، بناء نظام الإدارة والأعمال تطوير نمط المنظمة والعاملين تحفيز التزام العاملين تنمية مهارات العاملين الأهداف الثانوية، وأشار كل من (Pinz&Helmig,2014:) أن الكفاءة هي عدم إهدار المنظمة لمواردها في عملياتها المختلفة وهذا يتطلب تنظيم عملية تحويل المدخلات إلى نواتج على نحو فعال، ويرى (Kozjek&Ferjan,2015:4) ان الكفاءة تمثل نتيجة ايجابية للمقارنة بين المدخلات والنتائج التي تم الحصول عليها في المنظمة، وايضاً ذكر (هاشم ، ٢٠١٥ : ٤٤) إن العمليات تشمل على تطوير المنتجات واستراتيجيات التسويق وإدارة علاقات الزبائن، إذ إن العمليات التنظيمية في منظمات الأعمال الانتاجية تتمثل في إيجاد الفكرة لتطوير المنتجات من خلال الحصول على افكار جديدة حول السلع والخدمات المرغوب بها من قبل مستهلكيها وتلبي احتياجاتهم في السوق المستهدف وفق خطط واستراتيجيات تسويقية معدة مسبقا تضعها المنظمة اذ تبدأ بطريقة الدخول الى الاسواق الجديدة وطريقة جذبها للزبائن الجدد ومن خلال الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة تسمح لها ببذل قصارى جهدها من أجل زيادة مبيعاتها والوصول الى الميزة التنافسية وفق برنامج تتبناه المنظمة الموجه في السوق ومن خلال العمل على إدارة علاقات الزبائن وفق منهج لإدارة تفاعل المنظمة مع الزبائن الحاليين والمستقبلين، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالزبائن من أجل دفع نمو مبيعاتها.

وبين ( Konopaske et.al,2018:13) ان كفاءة العمليات تشير الى قدرة المنظمة على انتاج اعلى مخرجات مع الحد الادنى من استخدام المدخلات.

ومما تقدم يرى الباحث ان مفاهيم الكفاءة المشار إليها أعلاه تدور حول كيفية تحويل المنظمة للمدخلات إلى مخرجات مع عدم إهدار مواردها.

**٢- الإهتمام بالزبون:** يوضح ( هاشم , ٦٩:٢٠١٤) ان هذا المقياس يركز على إدارة العلاقة مع الزبائن اذ ينبغي التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم وذلك يتطلب الاصغاء أو الاستماع لصوت الزبائن والتحاور معهم لمعرفة الخصائص المهمة والمؤثرة على تلك الحاجات والرغبات والعمل على تلبيتها من أجل تطويرها بالشكل الذي يتلاءم مع حاجاتهم وهناك طرائق مختلفة للاستماع لصوت الزبون والتعرف على درجة رضاهم أو عدم رضاهم عن المنتجات والخدمات منها الاستبانات والمقابلات الشخصية ويرى ان المعلومات المستحصلة يجب ان يتم استثمارها وإدارتها بكفاءة بعد ذلك يتم نشرها عبر الأقسام والوحدات التنظيمية لتوفير فرص التحسين والابتكار في عرض المنتجات والخدمات من أجل جذب زبائن جدد إضافة الى توسيع العلاقة مع الزبائن الحاليين وتعزيز رضاهم وارتباطهم.

وأشار ( Bose , 2012 : 116) إن الزبون يهتم بما تحددته المنظمة من متطلبات وتوقعات الزبائن والسوق وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي الى:

أ. اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم.

ب. توسيع الأعمال وتحقيق الاستدامة.

ج. التدفق الحر للمعلومات بين الزبائن والمنظمة.

د. يعطي للمنظمة افكار واضحة المعالم .

هـ. ويبين (حسين وآخرون ، ٢٠١٧ : ٦٥) إن الهدف من كل الجهود المبذولة والأعمال المقدمة هو اجراء التحسينات المستمرة واللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للزبون خاصة وإن الزبون في الوقت الحالي غير متسامح كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة المقدمة له فضلا عن كونهم اي الزبائن مستعدين لتحويل اتجاهاتهم الى المنظمات التي تقدم لهم خدمات أفضل وجودة اعلى إذا بات على المنظمات إن تكون على معرفة تامة بأن مخرجاتها التي تنجزها جوده من وجهة نظر الزبون إضافة الى ذلك إن الزبون الخارجي غالباً ما يقوم بالضغط على الزبون الداخلي (الموظف) لزيادة مستوى الخدمات المقدمة له بدرجة عالية من الجودة خاصة عندما يأتي الزبون الى المنظمة لطلب سلع معينة أو خدمة يحضر معه مجموعة من التوقعات وعندما تتم العملية وبقيم كيف قوبلت توقعاته على الشكل الاتي (Alsaleh , 2016 : 65):

- ١- فشل التوقعات : حيث يقرر الزبون إن الخدمة التي قدمت له لم تلبي توقعاته بالشكل الذي يرضيه وبذلك يصبح محبطا مما يجعله على استعداد لإيجاد طرائق أخرى أكثر لتلبي توقعاته دون الحاجة لخدمات المنظمة ومنتجاتها.
- ٢- تلبية التوقعات : وهذا يعني نجاح العملية بحيث انها تمت كما يتوقعها الزبون، بمعنى إن الخدمة أو السلعة التي قدمت له لبت احتياجاته وهذا يعزز توقعاته مما يجعله زبون دائمى للمنظمة بحيث المنظمة كانت موضع ثقة ومصداقية في ما تقدمه لزيائنها.
- ٣- العملية تجاوزت التوقعات: اي إن العملية تمت بأحسن ما كان الزبون يتوقعها وهذا ما يؤدي الى زيادة ثقته بمنتجات المنظمة وخدماتها وتعتبر أفضل الطرائق للاهتمام بالزبون عن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة .

٣. **امتلاك الموارد:** ذكر كل من ( الطائي والعبادي , ٢٠١٤ : ٢٤ ) ان الأفراد كانوا ومازالوا دائماً هم نقطة ارتكاز للمنظمات ولكن تزداد أهميتهم الاستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة والمهارات وقابليات العاملين وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تميز المنظمة عن منافسيها وعندما تكون مواهب عاملها قيمة ونادرة الوجود وصعبة التقليد أو (منظمة) فإن المنظمة تستطيع تحقيق النجاح المنظمي من خلال الموارد.

وترى (الذبحاوي, ٢٠١٦ : ٢٢١) إن امتلاك الموارد في المنظمات سواء كانت ملموسة او غير ملموسة كالموارد البشرية والمالية التي تعد من أهم موارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهدافها.

٤ - **الإدارة:** عرف ( Baijumon , etal., 2011 : 5 ) الإدارة بأنها فن إنجاز الأمور من خلال كل شخص في مجموعات المنظمة رسمياً .وبين كل من ( Dsouza & Sequeiera 122 : 2011 , ) إن وجود إدارة ملتزمة وقوية تعد امر مهم وضروري لنجاح برامج الجودة والنجاح المنظمي بمعنى اخر هو التزام الإدارة العليا بالتأييد والدعم والمؤازرة لمفهوم تحقيق النجاح وتحسين الأداء من خلال القدرة على توجيه وتحفيز ومشاركة المرؤوسين للتحسين المستمر والإبداع والابتكار وتلعب الإدارة دوراً حيوياً في تفعيل كل عمليات وانشطة المنظمة.

بينما أشار ( Teresa , 2013 : 145 ) إن الإدارة تعتبر نشاط هادف أو هي الشي الذي يوجه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف من خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال من خلال كفاءة استخدام الموارد المحدودة في عالم يتسم بالسرعة والتغيير .

ويعرفها (عقيلي , ٢٠١٣ : ١٤) بانها عمل ذهني اساسا يسعى الى تحقيق الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج في المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية بأعلى كفاءة واقل تكلفة ممكنة وهي عبارة عن وظائف رئيسية هي التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة وهي جميعها تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الاداري واساسا لنجاحه في تحقيق الاهداف المنشودة. بينما يشير ( Teresa,2013:145) الى الادارة بانها (هي نشاط هادف او هي شيء الذي يوجه الجهود الجماعية نحو تحقيق الاهداف من خلال الاخرين للتحقيق الفعال لأهداف المنظمة من خلال كفاءة استخدام الموارد المحدودة في عالم متغير.

بينما يشير ( العبادي واخرون , ٢٠١٦ : ٢٢١) ان الادارة تمثل الالتزام والخبرة الصناعية والإنتاجية التي يمتلكها المديرين وإدارة التكاليف وإدارة جودة المنتج حيث إن دور الإدارة في منظمات الأعمال هو بالتركيز على إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الافراد وموارد المنظمة الأخرى حيث يقع على عاتق الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين في المنظمات القيام بإعادة تنظيم جميع موارد المنظمة مما يتطلب إدارة فعالة للعمل التنظيمي تراعي الوقت وتعمل على تحديد وتنظيم مهمات العمل فالإدارة الجيدة والداعمة تتميز بالفاعلية التنظيمية في عدة أمور منها التوجه إلى التعاون وبث روح المبادرة وتوفير أجواء العمل المناسبة وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية كبيرة فإذا أرادت المنظمات إدارة بيئة العمل التنظيمي وفق إجراءات تنظيمية ودراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية وبالتالي ينتج عن ذلك توفير إدارة فعالة وداعمة لبيئة العمل التنظيمي وبالتالي تقوية عوامل النجاح على المستوى الداخلي والخارجي.

# الفصل الثالث

## الجانب العملي للدراسة

المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة



## المبحث الأول

### اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

توطئة ...

يهدف هذا المبحث الى اختبار مقاييس الدراسة بمتغيراتها مستخدماً عدة اساليب احصائية مناسبة من حيث اختبار صدق البيانات ومدى اعتداليتها من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي واختبار تناسق فقرات المقاييس والتأكد من مدى جودة المقياس من خلال التحليل العاملي التوكيدي اضافة الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها وابعادها ومتغيراتها وعلى النحو الاتي:

أولاً: الترميز والتوصيف:

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين هما : التوجه الريادي بأبعاده (الابداع ، الاستباقية، الاستقلالية، التنافسية، تقبل المخاطر) و النجاح المنظمي بأبعاده (كفاءة العمليات ، الاهتمام بالزبون ، امتلاك الموارد ، الادارة) وبذلك سيتم ترميز مقاييس الدراسة لسهولة التعامل بها في برامج التحليل وتحسين قراءتها والجدول (14) يوضح المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد ورموزها في التحليل الاحصائي.

الجدول (14) : الترميز والتوصيف

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	INN <sub>1</sub> -INN <sub>5</sub>	الابداع	التوجه الريادي EntOri
5	PRO <sub>1</sub> -PRO <sub>5</sub>	الاستباقية	
4	IND <sub>1</sub> -IND <sub>4</sub>	الاستقلالية	
4	CO <sub>1</sub> -CO <sub>4</sub>	التنافسية	
5	RT <sub>1</sub> -RT <sub>5</sub>	تقبل المخاطر	
4	EO <sub>1</sub> -EO <sub>4</sub>	كفاءة العمليات	النجاح المنظمي OrgSuc
4	CA <sub>1</sub> -CA <sub>4</sub>	الاهتمام بالزبون	
4	POR <sub>1</sub> -POR <sub>4</sub>	امتلاك الموارد	
4	MA <sub>1</sub> -MA <sub>4</sub>	الادارة	

المصدر : اعداد الباحث.

ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

تشير مقاييس الصدق الى ان المقياس يمكن ان يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة عينة الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana , 2003 : 206) وان أبسط تعريف للصدق الظاهري بشكل عام هو أن يقيس المقياس فعلاً ما يفترض أن يقيسه ومن المفاهيم الخاطئة و الشائعة هو أن المقياس اما يكون صادقاً أو غير صادق فالقياس ليس صادقاً بذاته بل انه صادق بالنسبة لهدف خاص أو مجموعة خاصة حيث : (عز الدين ، ٢٠١٠ : ١)

- يشير الصدق إلى دقة القياس.

- يكون المقياس صادق عندما يقيس ما يفترض أن يقيسه ويؤدي الوظائف التي يدعي قياسها.

إما صدق المحتوى فيقصد به المدى الذي تقوم فيه عناصر معينة ما بتقييم المفهوم او المتغير الذي يتم قياسه في الدراسة البحثية بدقة إذ يجب أن يكون محتوى المتغير ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق الابعاد التي تم تحديدها مسبقاً (Masuwai et al. , 2016 : 12).

ولتحديد انواع الصدق اعلاه على مستوى الدراسة الحالية اتجه الباحث الى عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين ملحق رقم (٢) في مجال إدارة الأعمال وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى تمثيل الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية ومدى تمثيل فقرات القياس للابعاد ومدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي أظهرها السادة المحكمون وملاحظاتهم القيمة واقتراحاتهم السديدة قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة ، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وعمقاً وقياس على مستوى بيئة التطبيق في الشركة عينة الدراسة.

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

التوزيع الطبيعي هو التوزيع المستمر المشترك بين الاحصائيات وهو مهم للغاية كونه يوفر الأساس للاستدلال الاحصائي كما انه يستخدم لتقريب التوزيعات الاحتمالية المنفصلة المختلفة ( Triola , 2012 : 217) ويعد هذا الاختبار من اهم الاختبارات المهمة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات والتأكد من انها

تتبع التوزيع الطبيعي ام لا مما يعطي للباحث حرية اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة (Mishra et al., 2019 : 70) إذ يمكن للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي اما اذا لم تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل ولتحقيق هذا الغرض تبني الباحث اختبار كولموغوروف-سميرنوف كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وعلى النحو الاتي :

#### ١. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التوجه الريادي:

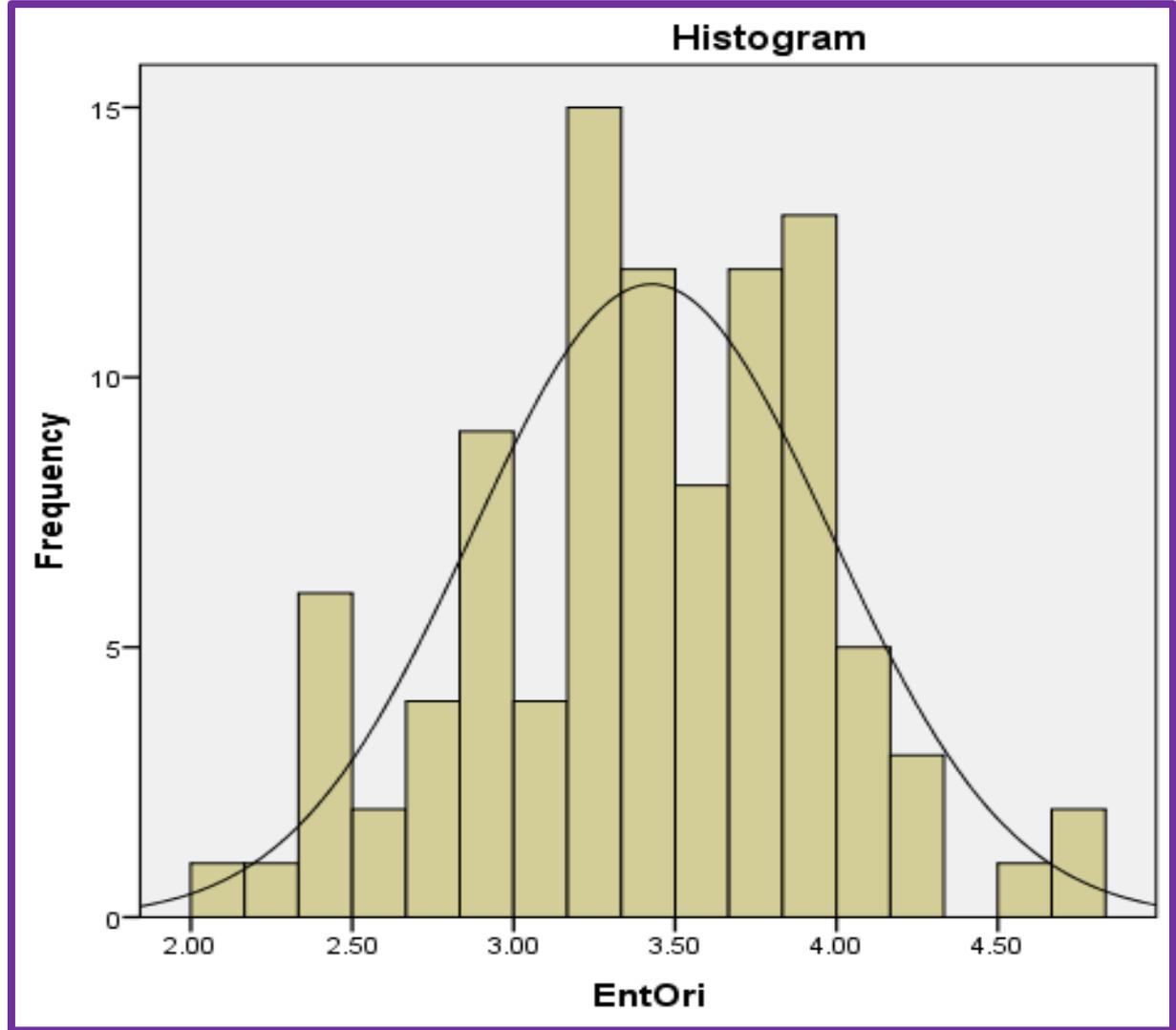
لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير التوجه الريادي من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ نلاحظ من الجدول ( 15) ان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.076) ومستوى المعنوية لاحصائية الاختبار قد بلغ (0.183) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير التوجه الريادي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار ويوضح الشكل (14) منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير التوجه الريادي.

#### الجدول ( 15)

#### اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير التوجه الريادي

Tests of Normality						
التوجه الريادي EntOri	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	.076	98	.183	.984	98	.304
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (14) منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير التوجه الريادي  
المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

## ٢ - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النجاح المنظمي:

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير النجاح المنظمي من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) اذ نلاحظ من الجدول (16) ان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.073) ومستوى المعنوية لاحصائية الاختبار قد بلغ ( $0.200^*$ ) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً وهذا يشير الى ان جميع فقرات متغير النجاح المنظمي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا

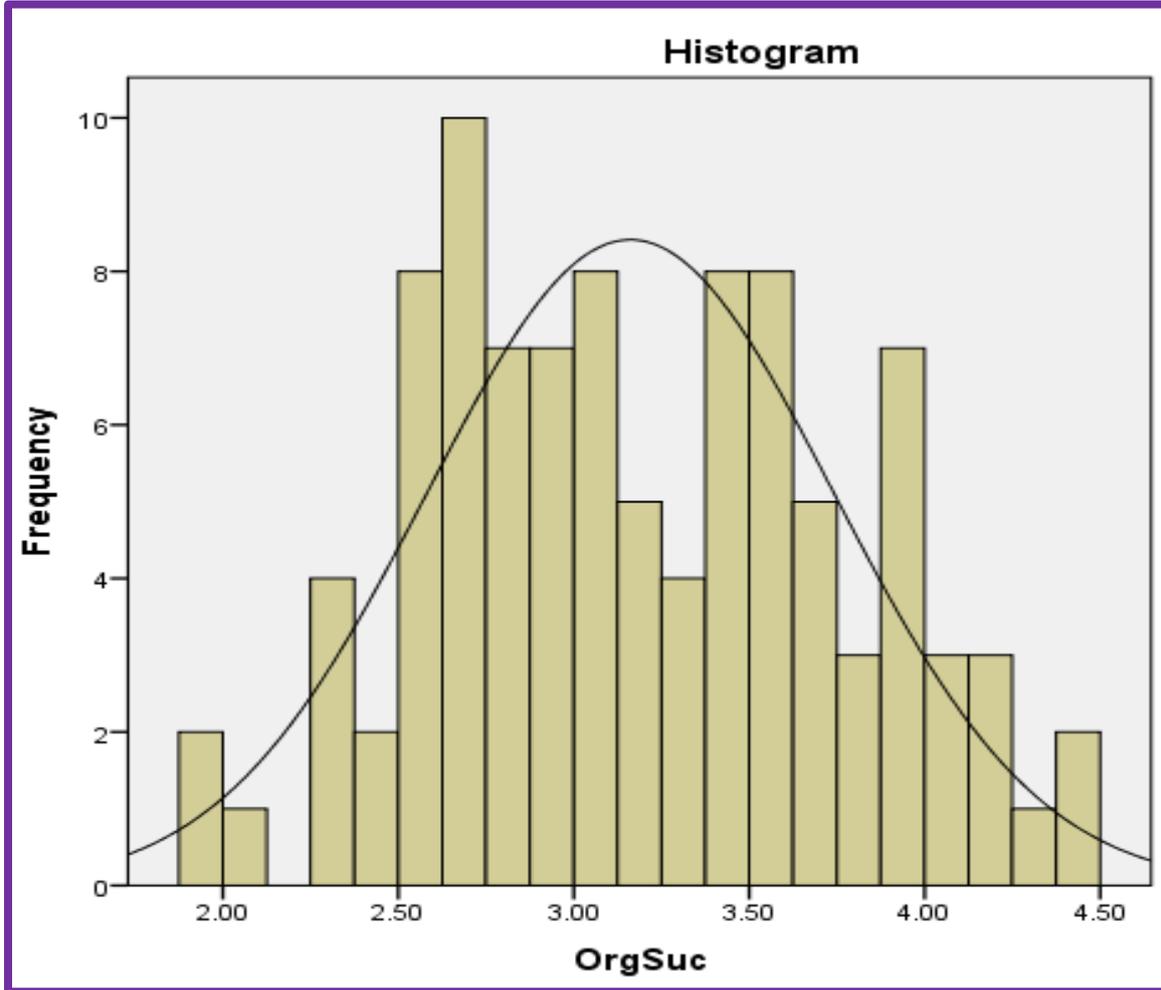
يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار ويوضح الشكل (15) منحى التوزيع الطبيعي لاعتمادية التوزيع الخاص ببيانات متغير النجاح المنظمي.

جدول (16) اختبار كولموغوروف - سميرنوف لمتغير النجاح المنظمي

Tests of Normality						
النجاح المنظمي OrgSuc	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	.073	98	.200*	.980	98	.138

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (15) منحى التوزيع الطبيعي لاعتمادية التوزيع لمتغير النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي:

ان الهدف من اجراء اختبار التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانيا (7 : Kaiser et al., 2019) ويعد الصدق البنائي التوكيدي شرطاً اساسياً للاختبارات المعلمية اذ تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في العلوم الاجتماعية والسلوكية والادارية من قبل الباحث (Wright) وهو من ذوي اختصاص الإحصاء في علوم الاحياء ثم تم تطبيقها في مجالات عدة وتم استخدامها بشكل كبير من قبل اغلب الباحثين فيما بعد (2 : Teo et al. , 2013) وقد اعتمد الباحث في اجراء التحليل العامل التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos V.23) ولغرض تقييم الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العامل التوكيدي لا بد من التحقق من معيارين: **الاول تقديرات المعلمة** : التي تمثل الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشبع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40) **الثاني مؤشرات المطابقة** : التي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية والهيكل الذي اعد من خلاله المقياس أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تتسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة (115 : Hair et al. , 2014). والجدول (17) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الهيكلية للتحليل العامل التوكيدي على مستوى متغيرات البحث.

جدول (17)

مؤشرات وقاعدة مطابقة انموذج التحليل العامل التوكيدي

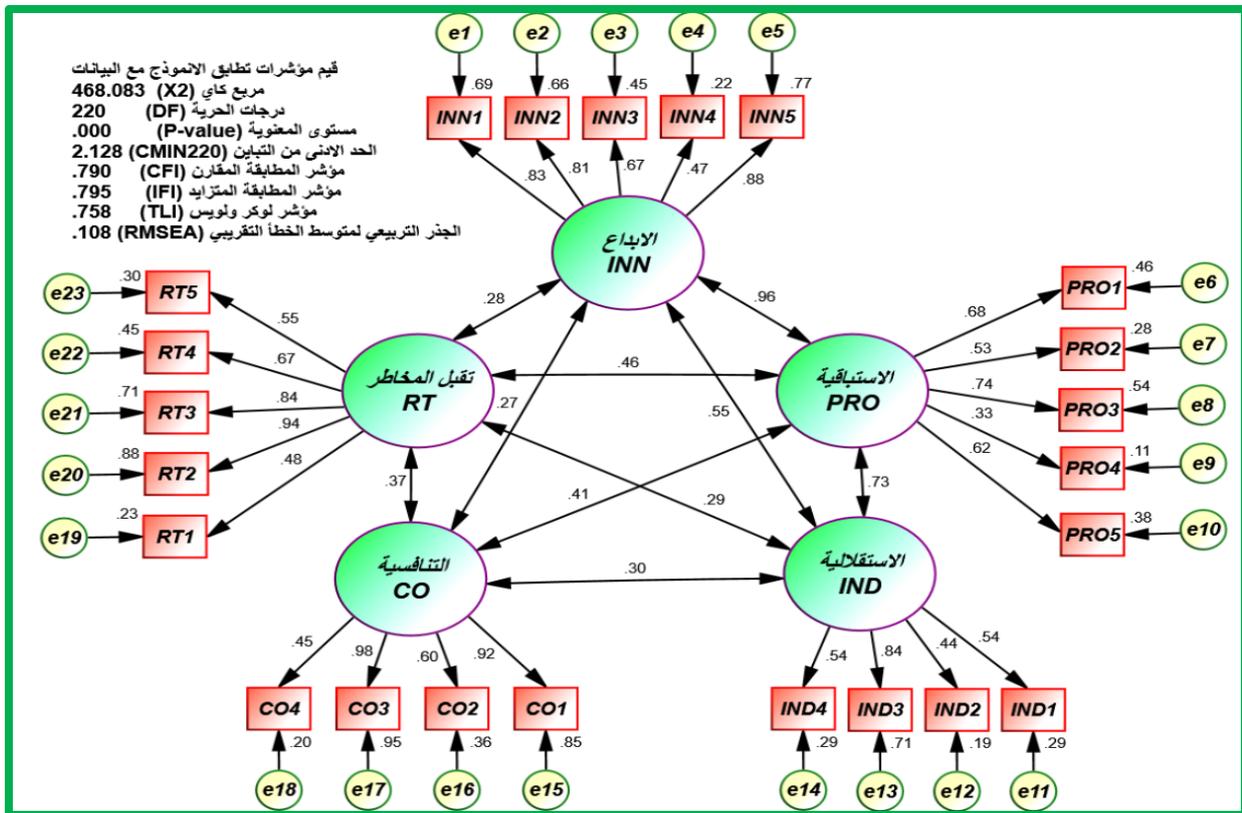
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
5	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يأتي :

### ١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي :

يوضح الشكل (16) ان المقياس المعتمد لقياس متغير التوجه الريادي يتكون من (23) فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية بواقع (5) فقرات لبعد الابداع و(5) فقرات لبعد الاستباقية و(4) فقرات لبعد الاستقلالية و(٤) فقرات لبعد التنافسية و(5) فقرات لبعد تقبل المخاطر كما يتضح من خلال الشكل (16) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (PRO4) الظاهرة في بعد الاستباقية اذ كان تقديرها (0.33) وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه مما ستوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل ( Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة.



الشكل (16) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التوجه الريادي قبل التعديل

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)



جدول (18)

مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي

Paths		Estimate	S.E.	C.R.	P	
INN1	<---	الابداع	.965	.095	10.151	***
INN2	<---	الابداع	.957	.092	10.401	***
INN3	<---	الابداع	.909	.114	7.980	***
INN4	<---	الابداع	.492	.117	4.206	***
INN5	<---	الابداع	1.000			
PRO1	<---	الاستباقية	1.262	.192	6.582	***
PRO2	<---	الاستباقية	.934	.190	4.928	***
PRO3	<---	الاستباقية	1.089	.177	6.138	***
PRO5	<---	الاستباقية	1.000			
IND1	<---	الاستقلالية	1.144	.297	3.850	***
IND2	<---	الاستقلالية	1.026	.310	3.307	***
IND3	<---	الاستقلالية	2.070	.466	4.446	***
IND4	<---	الاستقلالية	1.000			
CO1	<---	التنافسية	2.066	.436	4.737	***
CO2	<---	التنافسية	1.440	.358	4.027	***
CO3	<---	التنافسية	2.225	.469	4.742	***
CO4	<---	التنافسية	1.000			
RT1	<---	تقبل المخاطر	1.000			
RT2	<---	تقبل المخاطر	1.664	.300	5.547	***
RT3	<---	تقبل المخاطر	1.716	.341	5.037	***
RT4	<---	تقبل المخاطر	1.254	.265	4.735	***
RT5	<---	تقبل المخاطر	1.006	.251	4.000	***

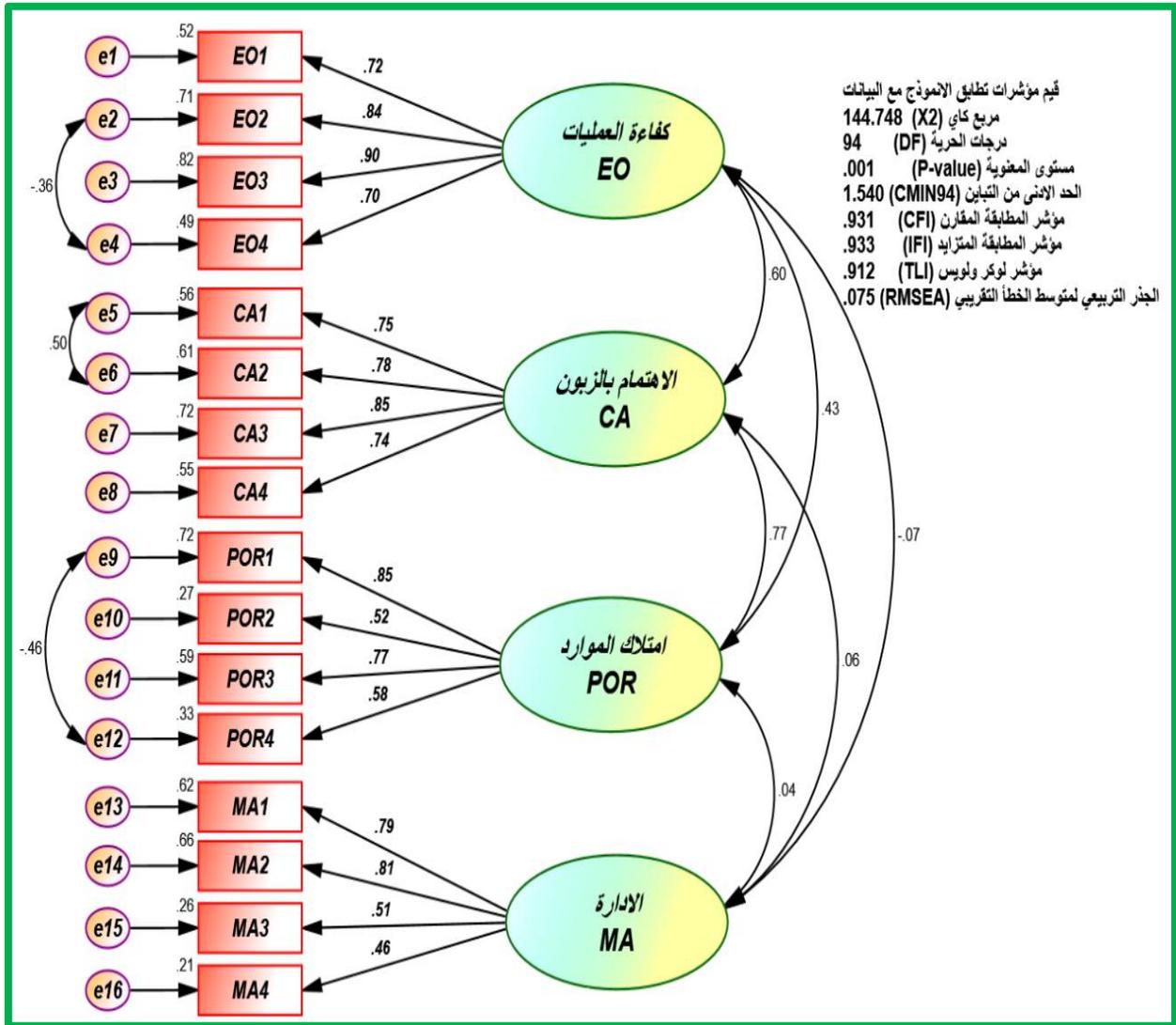
المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

٢ - التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النجاح المنظمي :

يوضح الشكل (18) ان مقياس متغير النجاح المنظمي يتكون من (16) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية (كفاءة العمليات ، الاهتمام بالزبون ، امتلاك الموارد ، الادارة) بالتساوي لكل بعد اربع فقرات.

اذ يتضح ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة المحددة لها وهي (0.40) وهي نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (19) هي قيم معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات ودقتها .

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج وبعد اجراء ثلاث مؤشرات تعديل فقد كانت جميعها مستوفية لقاعدة القبول المحددة لها وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى الشركة عينة الدراسة.



الشكل (18) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (19)

معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النجاح المنظمي

Paths			Estimate	S.E.	C.R.	P
EO1	<---	كفاءة العمليات	1.027	.157	6.530	***
EO2	<---	كفاءة العمليات	1.223	.186	6.577	***
EO3	<---	كفاءة العمليات	1.134	.147	7.733	***
EO4	<---	كفاءة العمليات	1.000			
CA1	<---	الاهتمام بالزبون	1.058	.150	7.035	***
CA2	<---	الاهتمام بالزبون	1.111	.150	7.413	***
CA3	<---	الاهتمام بالزبون	1.135	.141	8.040	***
CA4	<---	الاهتمام بالزبون	1.000			
POR1	<---	امتلاك الموارد	1.644	.348	4.727	***
POR2	<---	امتلاك الموارد	.930	.233	3.989	***
POR3	<---	امتلاك الموارد	1.273	.255	4.987	***
POR4	<---	امتلاك الموارد	1.000			
MA1	<---	الادارة	1.709	.418	4.089	***
MA2	<---	الادارة	1.898	.464	4.094	***
MA3	<---	الادارة	1.041	.305	3.412	***
MA4	<---	الادارة	1.000			

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

خامساً : اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس :

يمثل الثبات الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ومن صفات الاختبار الجيد ان يتصف بالثبات وبعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجل قياسه (الزيود وهشام ، ٢٠٠٥ : ١٤٥) ويعتبر اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير (لقوقي وزاهي ، ٢٠١٦ : ٩). وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق

أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على إجابات أفراد العينة وكما موضح في الجدول (20).

الجدول (20) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الابداع	0.848	0.921
	الاستباقية	0.720	0.849
	الاستقلالية	0.776	0.881
	التنافسية	0.835	0.914
	تقبل المخاطر	0.820	0.906
	التوجه الريادي	0.892	0.944
2	كفاءة العمليات	0.844	0.919
	الاهتمام بالزبون	0.875	0.935
	امتلاك الموارد	0.743	0.862
	الادارة	0.764	0.874
	النجاح المنظمي	0.839	0.916

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

يتضح من الجدول (20) ان جميع قيم معاملات الفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية والفرعية قد تراوحت بين (0.720-0.892) اما بالنسبة الى معاملات الصدق الهيكلي فانها تراوحت بين (0.849-0.944) وهذا يشير الى ان جميع هذه المعاملات مقبولة احصائياً مما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي المستخدم في الدراسة الحالية وقدرتها على قياس متغيراتها وأبعادها الفرعية بوضوح وبدون تعقيد.

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي:

للتأكد من مدى وجود الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس والأبعاد التي تنتمي اليها استهدف البحث استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحقيق هذا الغرض كونه احد الادوات التي تقيس العلاقة

بين متغيرين وهو أكثر استخداماً في الحياة العملية من الأدوات الأخرى التي تحقق نفس الغرض فضلاً عن ملائمتها لتعدد متغيرات الدراسة وحجم عينتها الكبير والجدول (21) يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المقياس وابعاده التي تنتمي إليها هذه الفقرات ومتغيراته وكما يأتي :

#### ١. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير التوجه الريادي:

يوضح الجدول (21) معاملات الارتباط البسيط بين متغير التوجه الريادي وابعاده من جهة وفقراته من جهة أخرى والتي تتراوح بين (0.337 – 0.890) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي إليه.

#### ٢. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير النجاح المنظمي:

يوضح الجدول (21) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير النجاح التنظيمي وابعاده من جهة وفقراته من جهة أخرى والتي تتراوح بين (0.263-0.904) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي إليه .

جدول (21) : معاملات الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة

مستوى المعنوية	ارتباط الفقرة بالمتغير	ارتباط الفقرة بالبعد	الفقرات	المتغيرات	
				الفرعية	الرئيسية
0.01	.698**	.804**	INN1	الابداع	التوجه الريادي
0.01	.612**	.795**	INN2		
0.01	.576**	.737**	INN3		
0.01	.401**	.579**	INN4		
0.01	.679**	.826**	INN5		
0.01	.693**	.825**	PRO1	الاستباقية	
0.01	.483**	.703**	PRO2		
0.01	.641**	.642**	PRO3		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي					
0.01	.649**	.736**	PRO5		
0.01	.401**	.722**	IND1	الاستقلالية	
0.01	.337**	.686**	IND2		
0.01	.628**	.804**	IND3		

0.01	.499**	.635**	IND4		
0.01	.536**	.858**	CO1	التنافسية	
0.01	.467**	.809**	CO2		
0.01	.587**	.890**	CO3		
0.01	.634**	.715**	CO4		
0.01	.507**	.599**	RT1		
0.01	.578**	.885**	RT2	تقبل المخاطر	
0.01	.495**	.814**	RT3		
0.01	.575**	.799**	RT4		
0.01	.442**	.717**	RT5		
0.01	.656**	.813**	EO1		
0.01	.486**	.850**	EO2		
0.01	.600**	.904**	EO3		
0.01	.559**	.747**	EO4		
0.01	.716**	.862**	CA1	الاهتمام بالزبون	
0.01	.720**	.894**	CA2		
0.01	.776**	.854**	CA3		
0.01	.633**	.798**	CA4		
0.01	.690**	.785**	POR1	امتلاك الموارد	
0.01	.443**	.694**	POR2		
0.01	.603**	.862**	POR3		
0.01	.481**	.667**	POR4		
0.01	.263**	.798**	MA1	الادارة	
0.01	.379**	.785**	MA2		
0.01	.413**	.754**	MA3		
0.01	.419**	.724**	MA4		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يركز هذا المبحث على عرض وتحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وتفسيرها، ويتضمن فقرتين رئيسيتين الاولى تتعرض الى وصف وتشخيص المتغير المستقل التوجه الريادي اما الثانية فتتعلق بالمتغير التابع النجاح المنظمي وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض عدة اساليب احصائية مناسبة تمثلت بالوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف والاهمية النسبية وقد اعتمد في ذلك البرامج الاحصائية (SPSS V.23 ; Microsoft Excel 2010) وكما يأتي:

أولاً : وصف و تشخيص متغير التوجه الريادي :

بههدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al., 2009 : 403) الذي اثار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي ( اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (22) :

الجدول (22) : تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1 - 1.80	منخفض جدا
2	1.81 - 2.60	منخفض
3	2.61 - 3.40	معتدل
4	3.41 - 4.20	مرتفع
5	4.21 - 500	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

و يتألف هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية ، وكالاتي :

#### ١. بعد الابداع :

يظهر الجدول (23) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الابداع الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية  $(INN_1-INN_5)$  ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.522) والانحراف المعياري (0.867) ومعامل الاختلاف النسبي (24.60%) والاهمية النسبية (70.45%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة الشركة عينة الدراسة تسعى الى تشجيع الافكار الابداعية وتطبيقها من خلال اختيار الافكار الجديدة لغرض تنفيذها وتستقطب العاملين ذوي مؤهلات علمية وفنية قادرين على تقديم الافكار بالاضافة الى الاهتمام بمقترحات الزبائن المتعلقة بالخدمات المقدمة وسبل الارتقاء بها وهذا من شأنه ان يعزز ادائها ونجاحها في قطاع الاعمال.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تشجع الشركة العاملين على تبني طرائق جديدة في العمل) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.633) وبانحراف معياري بلغ (1.069) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.42%) وبأهمية نسبية بلغت (72.65%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تدعم الشركة تنفيذ اي افكار جديدة من قبل الموظفين) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.204) وبانحراف معياري بلغ (1.112) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.70%) وبأهمية نسبية بلغت (64.08%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

جدول (23)

الاحصاءات الوصفية لبعد الابداع

الاهمية	معامل	الانحراف	الوسط	الفقرات
النسبية %	الاختلاف %	المعياري	الحسابي	ترتيب الفقرات
70.82	31.98	1.132	3.541	3
71.22	30.46	1.085	3.561	2
68.37	35.87	1.226	3.418	4
64.08	34.70	1.112	3.204	5
72.65	29.42	1.069	3.633	1
70.45	24.60	0.867	3.522	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

٢. بعد الاستباقية :

يظهر الجدول (24) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد الاستباقية الذي يتمثل بأربع مؤشرات ميدانية ( $PRO_1-PRO_4$ ) بعد ان تم حذف احدى الفقرات من خلال التحليل العاملي التوكيدي حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.446) والانحراف المعياري (0.734) ومعامل الاختلاف النسبي (21.30%) والاهمية النسبية (68.93%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة الشركة عينة الدراسة تسعى الى تبني الاستراتيجيات الاستباقية من خلال استطلاع ظروف بيئتها تسعى واخذ زمام المبادرة عند تقديم المنتج للزبائن وهي تحرص على اكتساب المعرفة الجديدة بطرق سريعة لتحسين المنتجات المقدمة للزبائن واستخدام اساليب التنبؤ للتعرف على رغبات الزبائن والتوجه في ضوءها وتعظيم قدرة الشركة على تلبيةها والاستجابة لها. وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تسعى الشركة الى اخذ زمام المبادرة عند تقديم المنتج للزبائن) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.633) وبانحراف معياري بلغ (1.059) وبمعامل اختلاف

نسبي بلغ (29.15%) وبأهمية نسبية بلغت (72.65%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تشجع الشركة التفكير الابداعي الاستباقي) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.000) وبانحراف معياري بلغ (1.084) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (36.14%) وبأهمية نسبية بلغت (60.00%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

### جدول (24)

#### الاحصاءات الوصفية لبعء الاستباقية

الترتيب الفرقات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقات
1	72.65	29.15	1.059	3.633	تسعى الشركة الى اخذ زمام المبادرة عند تقديم المنتج للزبائن.
2	71.63	30.25	1.083	3.582	تحرص الشركة على اكتساب المعرفة الجديدة بطرق سريعة لتحسين المنتجات المقدمة للزبائن.
3	71.43	28.14	1.005	3.571	تستخدم الشركة اساليب التنبؤ للتعرف على رغبات الزبائن.
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					تسعى الشركة للتاثير على بيئة عملها من خلال التجديد المستمر في اسلوب العمل.
4	60.00	36.14	1.084	3.000	تشجع الشركة التفكير الابداعي الاستباقي.
-	68.93	21.30	0.734	3.446	المعدل العام لبعء الاستباقية PRO

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

### 3. بعد الاستقلالية :

يظهر الجدول (25) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الاستقلالية الذي يتمثل بربع مؤشرات ميدانية (IND<sub>1</sub>-IND<sub>4</sub>) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.253) والانحراف المعياري (0.687) ومعامل الاختلاف النسبي (21.13%) والاهمية النسبية (65.05%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان معتدلاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى حد ما الى

الاستقلال في شؤونها وعملياتها الانتاجية من خلال استقطاب العاملين ذوي مؤهلات علمية وفنية قادرين على تقديم الافكار وتلبية مقترحات الزبائن المتعلقة بالخدمات المقدمة وسبل الارتقاء بها ودعم اي فكرة تشجع على تنفيذ اي افكار جديدة من قبل العاملين.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص المتاحة) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.388) وبانحراف معياري بلغ (0.991) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.25%) وبأهمية نسبية بلغت (67.76%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (ترغب الشركة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.143) وبانحراف معياري بلغ (1.045) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.26%) وبأهمية نسبية بلغت (62.86%) وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

### جدول (25)

#### الاحصاءات الوصفية لبعيد الاستقلالية

الترتيب ال فقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	62.86	33.26	1.045	3.143	ترغب الشركة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار.
3	64.08	31.36	1.005	3.204	تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للأقسام و العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار.
1	67.76	29.25	0.991	3.388	تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص المتاحة.
2	65.51	31.24	1.023	3.276	تعمل الشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول إلى الريادية.
-	65.05	21.13	0.687	3.253	المعدل العام لبعيد الاستقلالية IND

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

٤. بعد التنافسية :

يظهر الجدول (26) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء التنافسية الذي يتمثل بربع مؤشرات ميدانية ( $CO_1-CO_4$ ) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.497) والانحراف المعياري (0.822) ومعامل الاختلاف النسبي (23.51%) والاهمية النسبية (69.95%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تهتم بإجراءاتها التنافسية من خلال المنتجات التي تطرحها في الاسواق مقابل منافسيها من المنتجات المحلية والمستوردة وهذا يتحقق من خلال تشجيع العاملين على مبادرات الارتقاء بالخدمات وسرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تتميز الشركة بقدرتها على تحقيق الريادة بمجال علمها) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.602) وبانحراف معياري بلغ (1.053) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.22%) وبأهمية نسبية بلغت (72.04%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للمتطلبات وحاجات الزبائن) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.429) وبانحراف معياري بلغ (0.995) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.02%) وبأهمية نسبية بلغت (68.57%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (26)

الاحصاءات الوصفية لبعء التنافسية

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
68.78	28.95	0.996	3.439	تشجع الشركة العاملين على مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن الشركات الأخرى.
72.04	29.22	1.053	3.602	تتميز الشركة بقدرتها على تحقيق الريادة بمجال علمها.
68.57	29.02	0.995	3.429	تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للمتطلبات وحاجات الزبائن.
70.41	27.73	0.976	3.520	تمتلك الشركة مجموعة من العمليات التي تلبي الحاجات المختلفة للمتعاملين معها.
69.95	23.51	0.822	3.497	المعدل العام لبعء التنافسية CO

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

٥. تقبل المخاطر

يظهر الجدول (27) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء تقبل المخاطر الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية  $(RT_1-RT_5)$  ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.365) والانحراف المعياري (0.655) ومعامل الاختلاف النسبي (19.46%) والاهمية النسبية (67.31%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان معتدلاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى مواجهة المخاطر التي تعترض استراتيجياتها في ميدان الاعمال وتستعد الى تنفيذ المشاريع الجديدة بالمخاطر التي تواجهها وهي تعمل على تقييم حجم المخاطر سواء كانت داخلية ام خارجية وذلك من خلال اتخاذها قرارات جريئة بما يخص تعاملها في الاسواق المحلية.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تعمل الشركة على تقييم حجم المخاطر سواء كانت داخلية ام خارجية) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.694) وبانحراف معياري بلغ (1.143) وبمعامل

اختلاف نسبي بلغ (30.95%) وبأهمية نسبية بلغت (73.88%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تستعد الشركة الى المشاريع الجديدة بأخذ جزء من المخاطر بنظر الاعتبار) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (2.796) وبانحراف معياري بلغ (1.166) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (41.71%) وبأهمية نسبية بلغت (55.92%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

### جدول (27)

#### الاحصاءات الوصفية لبعدها تقبل المخاطر

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ال فقرات
3	69.18	26.96	0.932	3.459	تمتلك الشركة طرق تكنولوجيا حديثة للتعامل مع المخاطر التي تواجهها.
4	66.33	28.26	0.937	3.316	تسعى الشركة الى التعرف على كيفية التعامل مع التهديدات والمخاطر غير المألوفة.
5	55.92	41.71	1.166	2.796	تستعد الشركة الى المشاريع الجديدة بأخذ جزء من المخاطر بنظر الاعتبار.
1	73.88	30.95	1.143	3.694	تعمل الشركة على تقييم حجم المخاطر سواء كانت داخلية ام خارجية .
2	71.22	27.95	0.996	3.561	تتخذ الشركة قرارات جريئة باصرار وتصميم لغرض تحقيق اهدافها بغض النظر عن المخاطر التي تهددها.
-	67.31	19.46	0.655	3.365	المعدل العام لبعدها تقبل المخاطر RT

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

و يوضح الجدول (28) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير التوجه الريادي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة بهذه الابعاد , اذ جاء ترتيبها كما يلي (الابداع ، التنافسية ، الاستباقية ، تقبل المخاطر ، والاستقلالية) على التوالي ، اما بالنسبة لمتغير التوجه الريادي الرئيسي

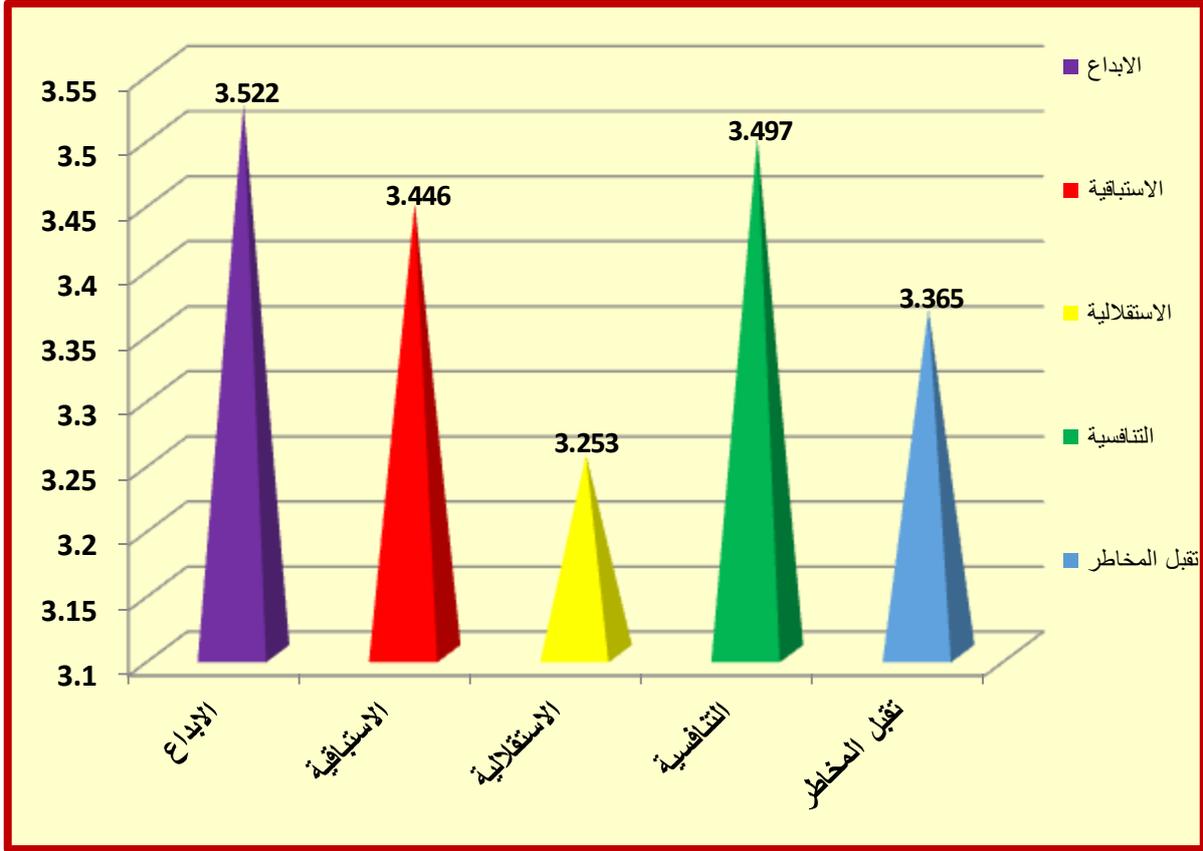
فقد حقق وسط حسابي قدره (3.417) وقيمة الانحراف المعياري له (0.555) ومعامل اختلاف قدره (16.24%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (68.34%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع نوعا ما من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات التوجه الريادي ميدانياً. وهذا يشير الى ان الشركة تسعى الى الاهتمام بابعاد ريادة الاعمال من حيث تبني الافكار والاستراتيجيات الابداعية واعتماد الاجراءات الاستباقية على الخصوص بما يتعلق بظروف البيئة وهي بذلك تركز على الحفاظ على حصتها السوقية من خلال اجراءاتها التنافسية ومدى قدرتها على تقبل المخاطر والتحديات الناتجة من تنافسية المنتجات المحلية والمستوردة.

جدول (28) : الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الريادي

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	70.45	24.60	0.867	3.522	بعد الابداع INN
3	68.93	21.30	0.734	3.446	بعد الاستباقية PRO
5	65.05	21.13	0.687	3.253	بعد الاستقلالية IND
2	69.95	23.51	0.822	3.497	بعد التنافسية CO
4	67.31	19.46	0.655	3.365	بعد تقبل المخاطر RT
-	68.34	16.24	0.555	3.417	المعدل العام للتوجه الريادي EntOri

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

ويهدف تمثيل مستوى أهمية أبعاد التوجه الريادي بيانياً على مستوى الشركة عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاوساط الحسابية والشكل (19) يوضح ذلك :



الشكل (19) : التمثيل البياني لأبعاد التوجه الريادي

المصدر : اعداد الباحث.

ثانياً : وصف و تشخيص متغير النجاح المنظمي :

و يتألف من اربعة ابعاد فرعية وعلى النحو الاتي :

١. بعد كفاءة العمليات :

يظهر الجدول (29) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء كفاءة العمليات الذي يتمثل باربعة مؤشرات ميدانية (EO<sub>1</sub>-EO<sub>4</sub>) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.362) والانحراف المعياري (0.786) ومعامل الاختلاف النسبي (23.37%) والاهمية النسبية (67.24%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان معتدلاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تهتم بكفاءة عملياتها الانتاجية من خلال تبني الأفكار الجديدة الخاصة بتطوير منتجاتها وقدرتها على تنفيذ الاعمال المطلوبة بدون أخطاء وتحديث وتطوير نشاطاتها الرئيسية المطلوبة لإنجاز الاعمال.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تسعى الشركة الى تبني الأفكار الجديدة الخاصة لتطوير منتجاتها) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.469) وبانحراف معياري بلغ (0.965) وبمعامل

اختلاف نسبي بلغ (27.83%) وبأهمية نسبية بلغت (69.39%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يتم تنفيذ الاعمال المطلوبة من قبل الإدارة بدون أخطاء) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.276) وانحراف معياري بلغ (1.003) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.62%) وبأهمية نسبية بلغت (65.51%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

### جدول (29)

#### الاحصاءات الوصفية لبعء كفاءة العمليات

الترتيب ال فقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	69.39	27.83	0.965	3.469	تسعى الشركة الى تبني الأفكار الجديدة الخاصة لتطوير منتجاتها.
4	65.51	30.62	1.003	3.276	يتم تنفيذ الاعمال المطلوبة من قبل الإدارة بدون أخطاء.
3	65.71	26.22	0.862	3.286	تعمل الشركة على تحديد النشاطات الرئيسة المطلوبة لإنجاز الاعمال.
2	68.37	28.47	0.973	3.418	تخضع عمليات تقديم المنتجات المختلفة الى ضبط وتحسين مستمرين.
-	67.24	23.37	0.786	3.362	المعدل العام لبعء كفاءة العمليات EO

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

#### ٢. بعد الاهتمام بالزبون :

يظهر الجدول (30) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الاهتمام بالزبون الذي يتمثل باربع مؤشرات ميدانية ( $CA_1-CA_4$ ) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.207) والانحراف المعياري (0.874) ومعامل الاختلاف النسبي (27.26%) والاهمية النسبية (64.13%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان معتدلاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام

بالزبائن في مجمل عملياتها واستراتيجياتها التي تتبناها وهذا يتحقق من خلال حرصها على معرفة مدى رضا الزبائن عن منتجاتها والتوجه في منتجاتها اعتماداً على تلبية احتياجات الزبائن وفق توقعاتهم فضلاً عن الإفادة من آراء الزبائن لتحسين منتجات الشركة.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تحرص الشركة على معرفة مدى رضا الزبائن عن منتجاتها) على أعلى متوسط حسابي موزون إذ بلغ (3.418) وبانحراف معياري بلغ (1.064) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.13%) وبأهمية نسبية بلغت (68.37%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تعمل الشركة على تحسين علاقتها مع الزبائن ضمن برنامج مدروس) على أقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.102) وبانحراف معياري بلغ (1.000) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.23%) وبأهمية نسبية بلغت (62.04%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

### جدول (30)

#### الاحصاءات الوصفية لبعث الاهتمام بالزبون

الترتيب الفرق	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرق
1	68.37	31.13	1.064	3.418	تحرص الشركة على معرفة مدى رضا الزبائن عن منتجاتها.
2	63.67	32.94	1.049	3.184	تعمل الشركة على تلبية احتياجات الزبائن وفق توقعاتهم.
3	62.45	31.62	0.987	3.122	يتم الإفادة من آراء الزبائن لتحسين منتجات الشركة.
4	62.04	32.23	1.000	3.102	تعمل الشركة على تحسين علاقتها مع الزبائن ضمن برنامج مدروس.
-	64.13	27.26	0.874	3.207	المعدل العام لبعث الاهتمام بالزبون CA

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

٣. بعد امتلاك الموارد :

يظهر الجدول (31) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء امتلاك الموارد الذي يتمثل بربع مؤشرات ميدانية  $(POR_1-POR_4)$  ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.362) والانحراف المعياري (0.816) ومعامل الاختلاف النسبي (24.26%) والاهمية النسبية (67.24%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى حد ما في الاهتمام بمواردها التي تمتلكها من حيث الموارد البشرية والموارد الانتاجية والتكنولوجية والموارد المعلوماتية والمالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة التي يتطلبها العمل اضافة الى امتلاكها المعرفة اللازمة لتطوير عملها وبشكل مستمر .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تمتلك الشركة مرونة عالية في التعامل مع الحالات الطارئة) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.582) وبانحراف معياري بلغ (1.035) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.89%) وبأهمية نسبية بلغت (71.63%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تمتلك الشركة الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة التي يتطلبها العمل) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.204) وبانحراف معياري بلغ (1.093) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.12%) وبأهمية نسبية بلغت (64.08%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

جدول (31)

الاحصاءات الوصفية لبعء امتلاك الموارد

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	66.53	35.27	1.173	3.327	تمتلك الشركة موارد بشرية ذات خبرات ومهارات كفاءة.
4	64.08	34.12	1.093	3.204	تمتلك الشركة الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة التي يتطلبها العمل.
2	66.73	31.02	1.035	3.337	تمتلك الشركة المعرفة اللازمة لتطوير عملها وبشكل مستمر.
1	71.63	28.89	1.035	3.582	تمتلك الشركة مرونة عالية في التعامل مع الحالات الطارئة.
-	67.24	24.26	0.816	3.362	المعدل العام لبعء امتلاك الموارد POR

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

٤. بعد الإدارة :

يظهر الجدول (32) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الإدارة الذي يتمثل بربع مؤشرات ميدانية ( $MA_1-$ ) ( $MA_4$ ) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (2.714) والانحراف المعياري (0.926) ومعامل الاختلاف النسبي (34.11%) والاهمية النسبية (54.29%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة كان معتدلاً نوعاً ما مما يؤكد حاجة الشركة عينة الدراسة بالاهتمام بمهارات وكفاءات الافراد الذين يتسمنون المواقع الادارية وادخالهم الدورات والبرامج التدريبية والتطويرية لتعظيم قدراتهم وامكاناتهم الادارية وتحسين مستوى وعيهم الذاتي واسلوبهم في ادارة المراكز الوظيفية المكلفين بادارتها .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تقوم الإدارة بتطوير المهارات الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعية) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (2.827) وبانحراف معياري بلغ (1.300)

وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (46.01%) وبأهمية نسبية بلغت (56.53%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تعمل الإدارة على ترسيخ مفاهيم المسؤولية الذاتية في نفوس عامليها) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (2.571) وبانحراف معياري بلغ (1.131) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (43.97%) وبأهمية نسبية بلغت (51.43%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان منخفضاً على هذه الفقرة .

### جدول (32)

#### الاحصاءات الوصفية لبعث الادارة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تقوم الإدارة بتحسين الأداء بناء على عمليات التغذية العكسية.	2.776	1.206	43.45	55.51	2
تقوم الإدارة بتطوير المهارات الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعية.	2.827	1.300	46.01	56.53	1
تعمل الإدارة على ترسيخ مفاهيم المسؤولية الذاتية في نفوس عامليها.	2.571	1.131	43.97	51.43	4
تعتمد الإدارة على تطوير أساليب عملها داخليا.	2.684	1.198	44.64	53.67	3
المعدل العام لبعث الادارة MA	2.714	0.926	34.11	54.29	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

و يوضح الجدول (32) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير النجاح المنظمي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام الشركة عينة الدراسة بهذه الابعاد , اذ جاء ترتيبها كما يلي (كفاءة العمليات ، امتلاك الموارد ، الاهتمام بالزبون ، والادارة) على التوالي ، اما بالنسبة لمتغير النجاح المنظمي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.161) وقيمة الانحراف المعياري له (0.581) ومعامل اختلاف قدره (18.37%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (63.23%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من

الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات النجاح المنظمي ميدانياً مما يؤكد اهتمام ادارة الشركة في تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح المنظمي من حيث تعزيز كفاءة عملياتها الانتاجية والاهتمام بزبائنها وتلبية حاجاتهم ورغباتهم والاهتمام بمواردها البشرية والتكنولوجية والمعلوماتية والمالية وتحسين الامكانيات والقدرات الشخصية الادارية لأدارتها .

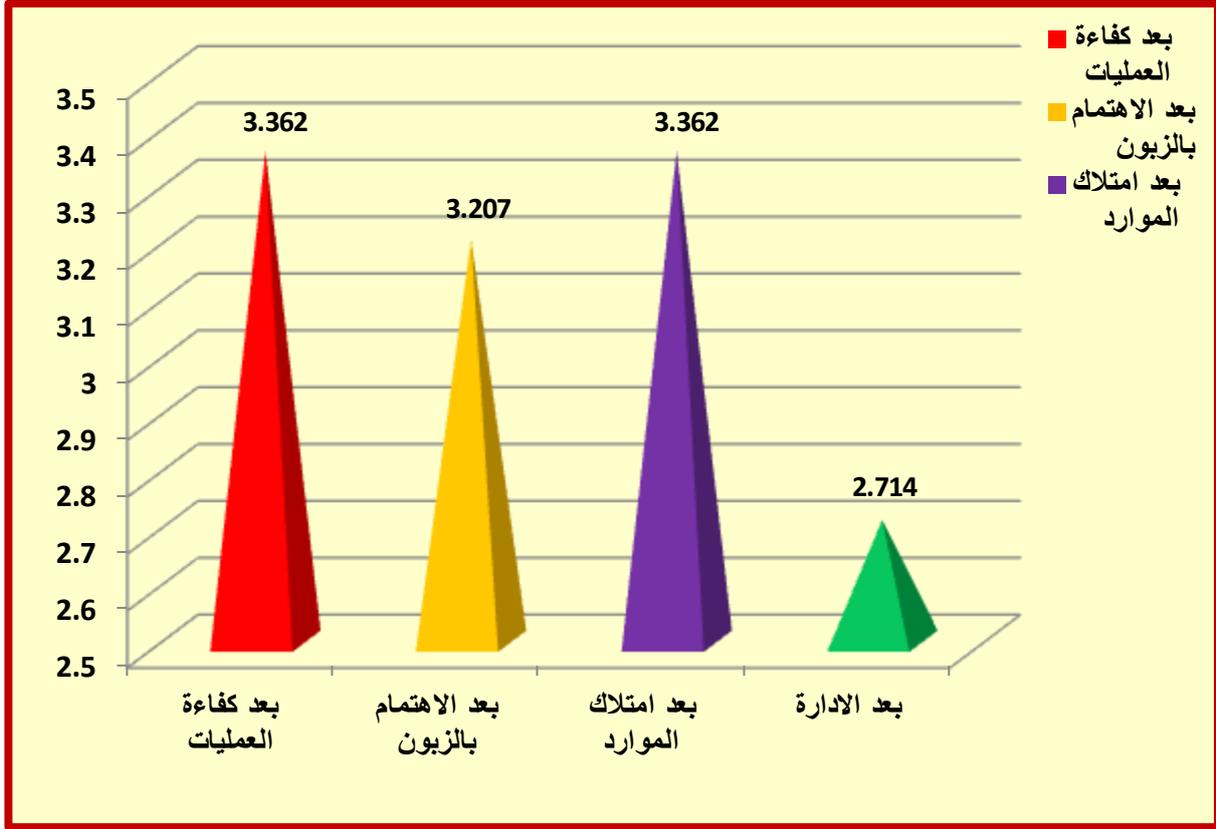
### جدول (33)

#### الاحصاءات الوصفية لمتغير النجاح المنظمي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	67.24	23.37	0.786	3.362	بعد كفاءة العمليات EO
3	64.13	27.26	0.874	3.207	بعد الاهتمام بالزبون CA
2	67.24	24.26	0.816	3.362	بعد امتلاك الموارد POR
4	54.29	34.11	0.926	2.714	بعد الادارة MA
-	63.23	18.37	0.581	3.161	المعدل العام للنجاح المنظمي OrgSuc

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد النجاح المنظمي بيانياً على مستوى الشركة عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاوساط الحسابية والشكل (20) يوضح ذلك :



الشكل (20) : التمثيل البياني لأبعاد النجاح المنظمي

المصدر : اعداد الباحث.

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة

#### توطئة

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الحالية بما تحتويه من فرضيات ارتباط وتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات المعلمية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات ، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فترتين رئيسيتين خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها ، وعلى النحو الاتي :

#### اولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والنجاح المنظمي)

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الريادي) بابعاده الفرعية (الابداع ، الاستباقية ، الاستقلالية ، التنافسية ، وتقبل المخاطر) والمتغير التابع (النجاح المنظمي) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (34) :

الجدول (34) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.30 - 0.40)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31 - 0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71 - 0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

ويظهر الجدول (34) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية , ويشير الى نوع الاختبار (2-tailed) , اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها , فإذا ظهرت العلامة (\*\* ) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%) ، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%) .

### الجدول (35)

معاملات الارتباط بين التوجه الريادي بأبعاده والنجاح المنظمي

المتغيرات	الابداع INN	الاستباقية PRO	الاستقلالية IND	التنافسية CO	تقبل المخاطر POR	التوجه الريادي EntOri	
النجاح المنظمي OrgSuc	Pearson Correlation	.310**	.335**	.507**	.443**	.395**	.536**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (35) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التوجه الريادي والنجاح المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.536^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد التوجه الريادي من حيث اتباع الاستراتيجيات الابداعية والاستباقية في التعامل مع المنافسين والزبائن وتطوير وتحديث خططها التنافسية وامكاناتها في مواجهة تحركات المنتجات المنافسة سواء كانت محلية او مستوردة وهذا يزيد من قدرتها على تحمل المخاطر التي تواجهها في قطاع الاعمال مما يؤدي الى تعظيم قدرتها في تحقيق النجاح المنظمي.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والنجاح المنظمي).

وتنتبثق من فرضية الارتباط الرئيسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابداع والنجاح المنظمي).

أظهرت نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد الابداع والنجاح المنظمي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.310^{**}$ ) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي الشركة عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد الابداع من حيث تبني الاستراتيجيات الابداعية في تصنيع المنتجات وتحسين خطوط الانتاج وتقديم الافكار الابداعية وتشجيع العاملين على اجراءات التطوير والتحسين من شأنه ان يعزز توجهات الشركة في الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق فرص النجاح.

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابداع والنجاح المنظمي).

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية والنجاح المنظمي).

أظهرت نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد الاستباقية والنجاح المنظمي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.335^{**}$ ) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام الشركة عينة الدراسة بالاجراءات الاستباقية للظروف المحيطة بها من حيث التطورات في المنتجات المنافسة والتحديث الحاصل في التكنولوجيا واساليب الصناعة

واستراتيجيات المنافسة وكيفية حصول التغيير والاستجابة لتغير بعض هض الظروف من شأنها ان تعزز قدرتها على تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين.

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية والنجاح المنظمي).

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية والنجاح المنظمي).

أظهرت نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد الاستقلالية والنجاح المنظمي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.507^{**}$ ) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي الشركة عينة الدراسة الى الاستقلال في قراراتها وامكاناتها القوية في تحسين قدرتها على السيطرة على حصتها السوقية من خلال اتباع الخطط التكتيكية والاستراتيجية المناسبة والتي تصاغ من خلال الملاكات الوظيفية المؤهلة التي تمتلكها الشركة من شأنه ان يحسن فرص النجاح لدى الشركة والاستمرار في قطاع الاعمال .

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية والنجاح المنظمي).

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التنافسية والنجاح المنظمي).

أظهرت نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد التنافسية والنجاح المنظمي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.443^{**}$ ) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام الشركة باتباع وتحديث استراتيجيات التنافس لمواجهة تحركات المنافسين من حيث الاعتماد على استراتيجيات التمايز او الاقل كلفة او التركيز وحسب المواقف والظروف ودراسة وتتبع التطورات والتحديثات التي تحدث في المنتجات من شأنها ان تحسن امكاناتها في تحقيق النجاح المنظمي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التنافسية والنجاح المنظمي).

٥. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقبل المخاطر والنجاح المنظمي).

أظهرت نتائج الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد تقبل المخاطر والنجاح المنظمي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.395^{**}$ ) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي الشركة عينة الدراسة بمراقبة الظروف البيئية والاستجابة لتغيراتها وتحرك المنتجات المنافسة لمنتجاتها واتخاذها القرارات المغامرة التي قد تحقق فوائد ومنافع كبيرة لها تزيد من قابليتها على مواجهة التهديدات وتقبل المخاطر البيئية والمنظمية وهذا من شأنه ان يعزز قدرتها على ادارة عملياتها وتحقيق التفوق وتعظيم الاداء وبالتالي النجاح في ميدان الاعمال.

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقبل المخاطر والنجاح المنظمي).

#### ثانياً / اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لاجل اختبار فرضية التأثير الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها استند الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات، وبذلك هي تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار

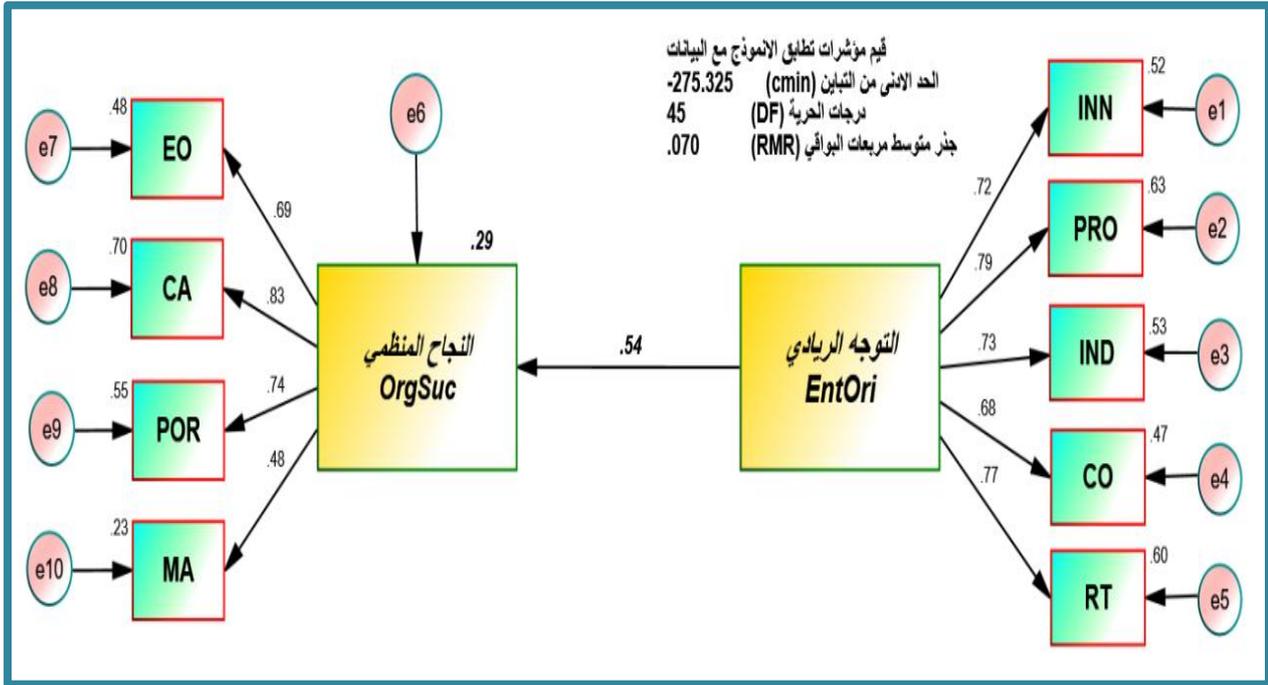
والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ (SEM) ، ويعد نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار البسيط والمتعدد جزءاً منه . وبالتالي يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها (الهنداوي ، ٢٠٠٧ : ١٢) ، وكما يأتي :

**اختبار فرضية التأثير الرئيسية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي في النجاح المنظمي)**  
 يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التوجه الريادي في النجاح المنظمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.070) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.54) وهذا يعني ان متغير التوجه الريادي يؤثر في متغير النجاح المنظمي بنسبة (54%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من التوجه الريادي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في النجاح المنظمي بنسبة (54%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (36) البالغة (6.249) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.29) وهذا يعني بأن متغير التوجه الريادي قادر على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح المنظمي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام الشركة عينة الدراسة بتوجهها الريادي من حيث السعي الى تطوير استراتيجياتها الابداعية والاستباقية في اجراءات العمل والاستقلالية في اتخاذ القرارات والتنافسية وقابليتها في تقبل المخاطر من شأنها ان يحقق مستويات متقدمة من النجاح المنظمي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التوجه الريادي في النجاح المنظمي).



الشكل (21) تأثير التوجه الريادي في النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (36)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير التوجه الريادي في النجاح المنظمي

المسارات Paths	الاوزان الاتحاديّة المعياريّة S.R.W.	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرّة C.R.	النسبة المعنويّة P
OrgSuc <--- EntOri	.536	.561	.090	6.249	***
EO <--- OrgSuc	.694	.939	.099	9.494	***
CA <--- OrgSuc	.834	1.255	.084	14.885	***
POR <--- OrgSuc	.741	1.040	.096	10.861	***
MA <--- OrgSuc	.481	.766	.142	5.397	***
INN <--- EntOri	.719	1.124	.110	10.195	***
PRO <--- EntOri	.793	1.050	.082	12.841	***
IND <--- EntOri	.727	.901	.086	10.434	***
CO <--- EntOri	.684	1.014	.110	9.240	***
RT <--- EntOri	.772	.911	.076	11.961	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

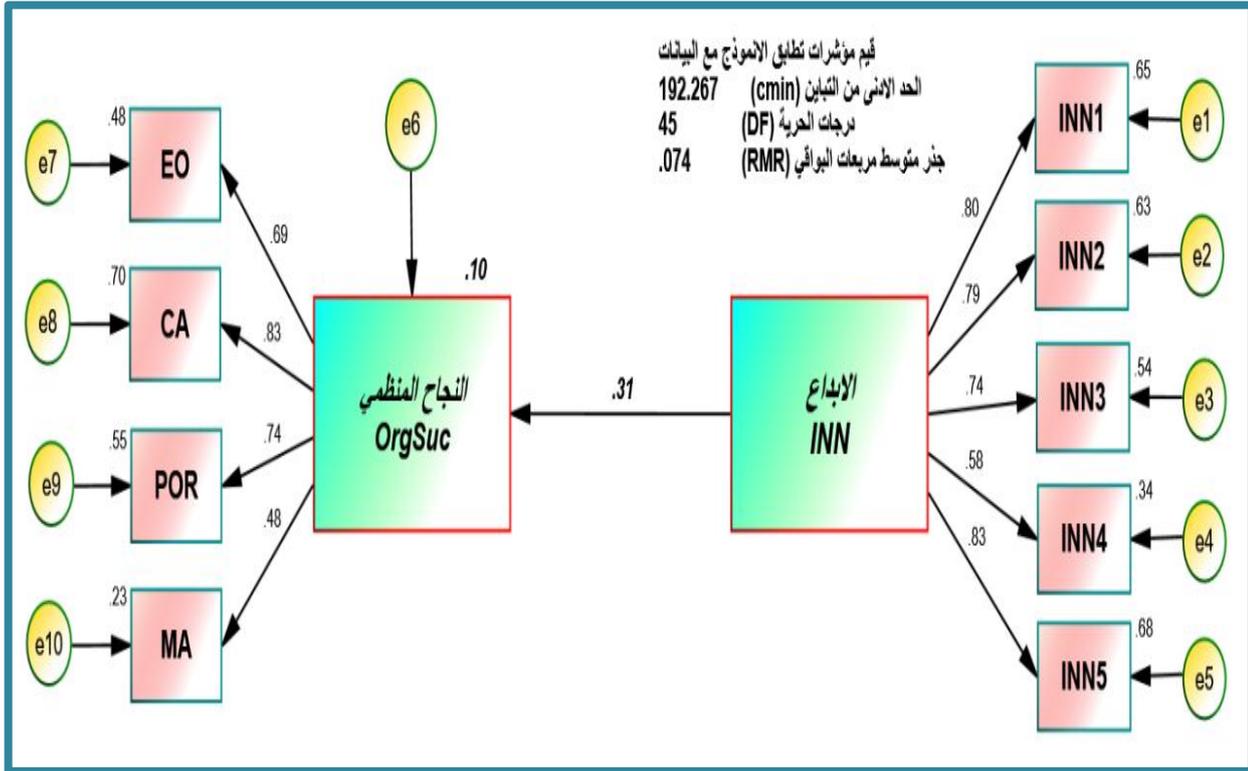
وتتبع من فرضية التأثير الرئيسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

### ١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابداع في النجاح المنظمي)

يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الابداع في النجاح المنظمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.074) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.31) وهذا يعني ان بعد الابداع يؤثر في متغير النجاح المنظمي بنسبة (31%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الابداع في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير النجاح المنظمي بنسبة (31%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (37) البالغة (3.206) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.10) وهذا يعني بأن بعد الابداع قادر على تفسير ما نسبته (10%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح المنظمي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (90%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابداع في النجاح المنظمي).



الشكل (22) تأثير بعد الابداع في النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37)

مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد الابداع في النجاح المنظمي

المسارات Paths	الاوزان الاتحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
OrgSuc <--- INN	.310	.207	.065	3.206	.001

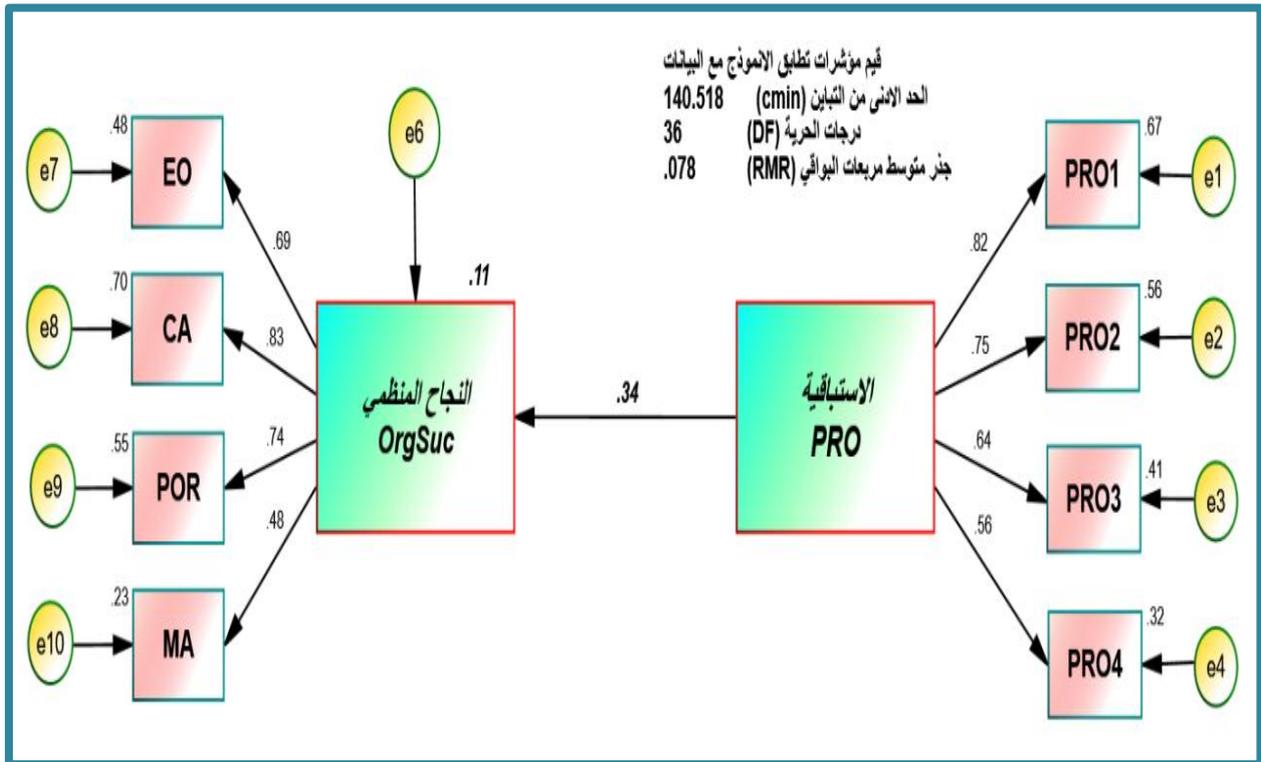
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاستباقية في النجاح المنظمي)

يوضح الشكل (21) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الاستباقية في النجاح المنظمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.078) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل

التأثير المعياري قد بلغت (0.34) وهذا يعني ان بعد الاستباقية يؤثر في متغير النجاح المنظمي بنسبة (34%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاستباقية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير النجاح المنظمي بنسبة (34%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (3.503) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (21) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.11) وهذا يعني بأن بعد الاستباقية قادر على تفسير ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح المنظمي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاستباقية في النجاح المنظمي).



الشكل (23) تأثير بعد الاستباقية في النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (38)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد الاستباقية في النجاح المنظمي

المسارات Paths	الأوزان الاتحاديّة المعياريّة S.R.W.	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
OrgSuc <--- PRO	.335	.265	.076	3.503	***

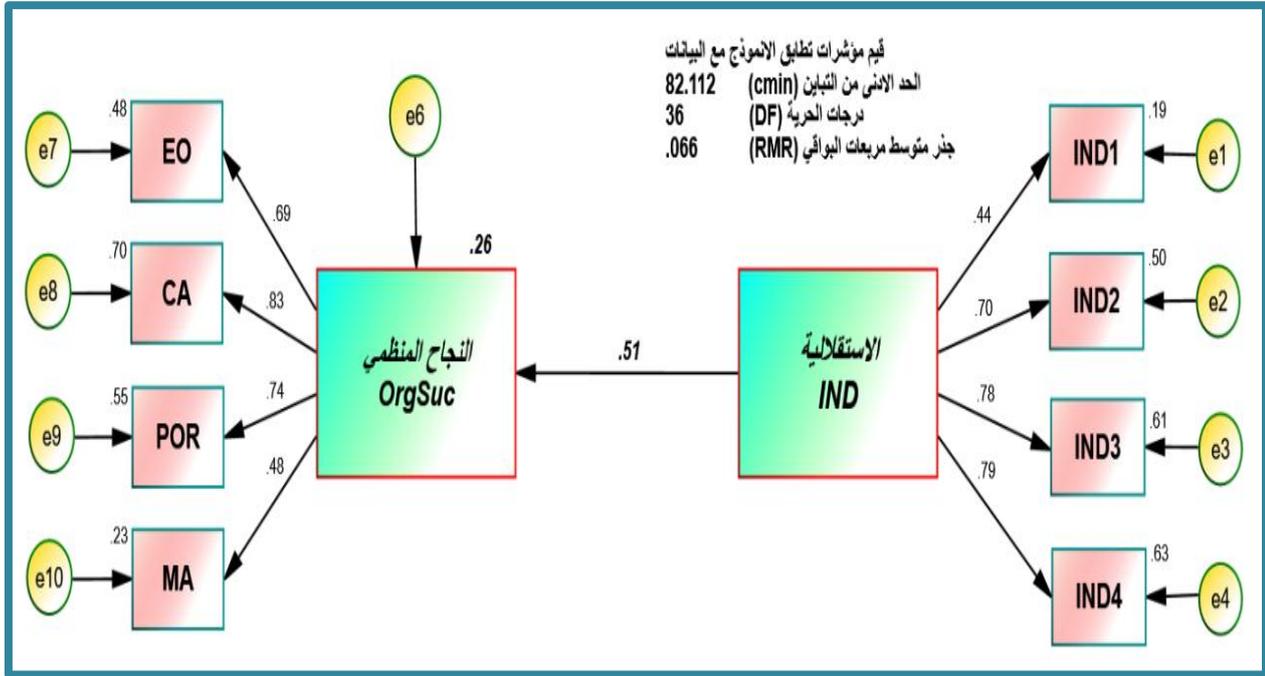
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاستقلالية في النجاح المنظمي)

يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الاستقلالية في النجاح المنظمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.066) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان بعد الاستقلالية يؤثر في متغير النجاح المنظمي بنسبة (51%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاستقلالية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير النجاح المنظمي بنسبة (51%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (5.800) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (22) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن بعد الاستقلالية قادر على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح المنظمي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاستقلالية في النجاح المنظمي).



الشكل (24) تأثير بعد الاستقلالية في النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

### جدول (39)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد الاستقلالية في النجاح المنظمي

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
OrgSuc <--- IND	.507	.429	.074	5.800	***

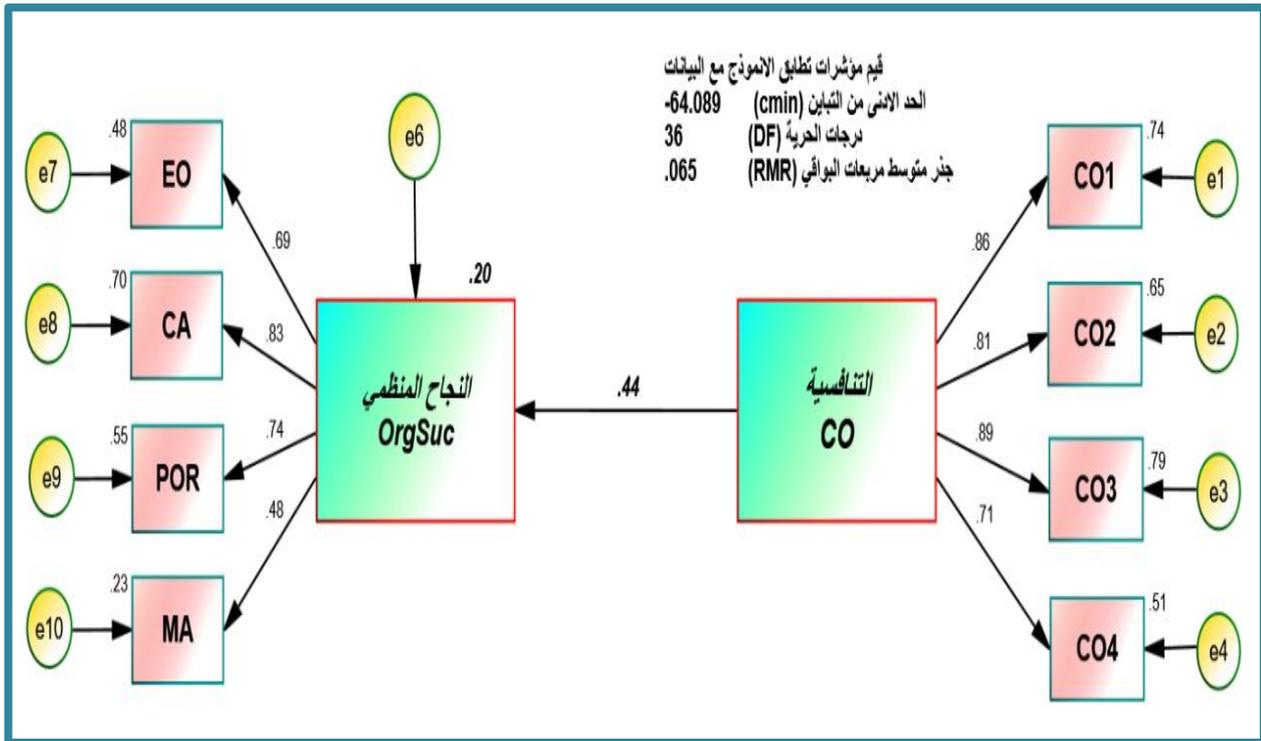
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التنافسية في النجاح المنظمي)

يوضح الشكل (23) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده التنافسية في النجاح المنظمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.065) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل

التأثير المعياري قد بلغت (0.44) وهذا يعني ان بعد التنافسية يؤثر في متغير النجاح المنظمي بنسبة (44%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التنافسية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير النجاح المنظمي بنسبة (44%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (4.863) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (23) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.20) وهذا يعني بأن بعد التنافسية قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح المنظمي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وفي ضوء ماسبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التنافسية في النجاح المنظمي).



الشكل (25) تأثير بعد التنافسية في النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (40)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد التنافسية في النجاح المنظمي

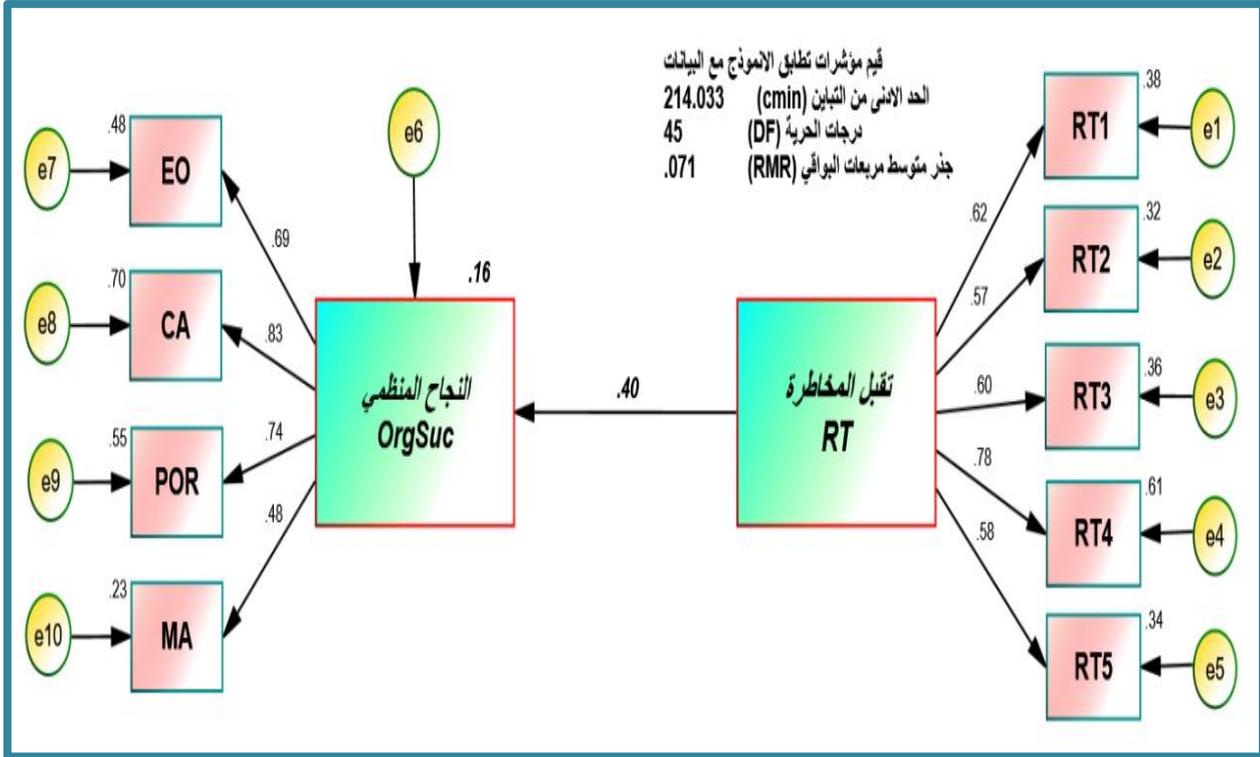
المسارات Paths	الاوران الاتحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
OrgSuc <--- CO	.443	.313	.064	4.863	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

٥. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تقبل المخاطر في النجاح المنظمي)

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده تقبل المخاطر في النجاح المنظمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.071) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعباري قد بلغت (0.40) وهذا يعني ان بعد تقبل المخاطر يؤثر في متغير النجاح المنظمي بنسبة (40%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تقبل المخاطر في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير النجاح المنظمي بنسبة (40%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (41) البالغة (4.239) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (24) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.16) وهذا يعني بأن بعد تقبل المخاطر قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح المنظمي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تقبل المخاطر في النجاح المنظمي).



الشكل (26) تأثير بعد تقبل المخاطر في النجاح المنظمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (41)

مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد تقبل المخاطر في النجاح المنظمي

المسارات Paths	الاوزان الاتحاديّة المعياريّة S.R.W.	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرّة C.R.	النسبة المعنويّة P
OrgSuc <--- RT	.395	.351	.083	4.239	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

# الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الدراسة من خلال ما جاء بيه سواء بالجانب النظري او ما افرزته نتائج تحليل الجانب العملي, مع وضع بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها سوف تسهم في ايجاد بعض الحلول وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف, لذا يتضمن الفصل ما يلي:

#### اولا: الاستنتاجات:

- ١- التوجه الريادي يعتبر القاعدة الاساسية لبناء اي منظمة قوية قادرة على تحقيق النجاح من خلال اعتباره المعيار الاساسي الذي يعبر عن نجاح اي منظمة.
- ٢- يوجد اهتمام جيد من قبل المنظمة المبحوثة حول دور التوجه الريادي وتفعيله داخلها لكنه ليس بمستوى الطموح ويحتاج الى زيادة الاهتمام به وخاصة فيما يتعلق بالاستقلالية في اعداد وصياغة الخطط المستقبلية.
- ٣- حقق بعد الابداع من ابعاد التوجه الريادي المرتبه الاولى ضمن ترتيب الابعاد الاخرى مما يدل على ان المنظمة المبحوثة تولي الابداع اهتمام كبير سواء على مستوى الافراد او على مستوى الاقسام التي تساعد على تحسين وتطوير اداء منظماتهم .
- ٤- جاء بعد التنافسية في المرتبة الثانية ضمن ابعاد التوجه الريادي مما يدل على ان المنظمة المبحوثة تولي التنافسية اهمية جيدة ضمن اهتماماتها مما يدل على ان المنظمة المبحوثة لديها جانب جيد من الاهتمام بعنصر التنافسية وهو عنصر اساسي من عناصر نجاح واستمرارية عمل المنظمات .
- ٥- جاء بعد الاستباقية بالمرتبة الثالثة ضمن ابعاد التوجه الريادي مما يدل على ان المنظمة المبحوثة لديها اهتمام واضح بتبني الافكار والمهارات الجديدة لتحقيق مبدأ الاستباقية على بقية المنافسين .

- ٦- حقق بعد تقبل المخاطر المرتبة الرابعة مستوى الاهتمام للمنظمة المبحوثة مما يدل على الاهتمام كان معتدلا وهو ليس بالمستوى المطلوب بهذا البعد والذي يمثل مشكله حقيقية في عمل المنظمة المبحوثة مما يتطلب اهتمام اكبر بهذا الجانب لتعزيز مبدأ تقبل المخاطر لانه يدخل من ضمن المبادئ الاساسية في المنافسة في بيئة الاعمال التنافسية والتي تتسم بالضرورة الشديدة.
- ٧- جاء بعد الاستقلالية بالمرتبة الاخيرة وبمستوى معتدل من الاهمية من بين ابعاد التوجه الريادي مما يدل على ان المنظمة المبحوثة تتبنى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات بدون اعطاء الصلاحيات للأفراد وفرق العمل في ان يكون لها دور واضح في اتخاذ تلك القرارات مما يتطلب تغيير شامل في فلسفة الادارة لتبني واتخاذ القرارات المختلفة.
- ٨- حقق بعد كفاءة العمليات المرتبة الاولى من بين ابعاد النجاح المنظمي مما يدل على ان المنظمة المبحوثة لديها ليست الكفاءة عالية وذلك لان مستوى الاهمية معتدل وليس عالي في العمليات التصنيعية .
- ٩- جاء بعد امتلاك الموارد بنفس درجة اهمية بعد كفاءة العمليات مما يدل على ان المنظمة المبحوثة الاهمية ليست كبيرة لان مستوى الاهمية معتدل لبعده امتلاك الموارد الذي يعد من الاسس المهمة في النجاح المنظمي.
- ١٠- جاء بعد الاهتمام بالزبون بالمرتبة الثالثة من بين ابعاد النجاح المنظمي وبالرغم من انه النتائج ليست جيدة بل معتدله اي دون مستوى الطموح من بين ابعاد النجاح المنظمي على مستوى الاهتمام بالزبون في الشركة عينه الدراسة.
- ١١- جاء بعد الادارة في المرتبة الاخيرة من بين ابعاد النجاح المنظمي وحقق مستوى معتدل اي متوسط وهو ليس بالمستوى المطلوب مما يدل على ضعف الادارة في ادارة الجودة والتكاليف وبث روح التعاون بين الافراد العاملين مما يتطلب تغييرا شاملا وكبيراً في فلسفة ونهج الادارة في اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة المبحوثة.
- ١٢- اتضح من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي في النجاح المنظمي وهذا يدل على ان اهتمام الشركة عينة الدراسة باتباع الاستراتيجيات الابداعية

والاستباقية وتوفير متطلبات مواجهة المخاطر والتكيف مع اساليب المنافسة السائدة من شأنه ان يزيد فرص نجاحها المنظمي .

١٣- ظهر من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابداع في النجاح المنظمي وهذا يشير الى ان سعي الشركة عينة الدراسة باتباع الافكار الابداعية ودعم المبدعين ممن يعملون في مجالات التصميم والانتاج والتسويق وتحسين المنتجات القائمة وتقديم منتجات جديدة من شأنه ان يزيد قدرة الشركة على النجاح في قطاع الاعمال.

١٤- تبين من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستباقية في النجاح المنظمي وهذا يدل على ان الشركة عينة الدراسة كلما اتبعت الاستراتيجيات الاستباقية وتبني التفكير الاستباقي في توقع التطورات البيئية وتوجهات الزبائن ومتطلباتهم المستقبلية كلما كانت الشركة قادرة على تحقيق النجاح والتفوق المنظمي.

١٥- اتضح من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستقلالية في النجاح المنظمي وهذا يدل على ان اهتمام الشركة عينة الدراسة بتنفيذ اساليب الاستقلالية في اتخاذ القرار ومنح الصلاحيات اللازمة للاقسام والشعب الانتاجية والادارية لادارة شؤون اقسامها باستقلالية مريحة من شأنها ان يعظم قدراتها في تحقيق النجاح المنظمي.

١٦- ظهر من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التنافسية في النجاح المنظمي وهذا يشير الى ان تبني الشركة عينة الدراسة اساليب متطورة في التنافس مع المنافسين ومتابعة تحركات المنتجات المنافسة المحلية والمستوردة ومحاولة السيطرة على تطورات الانتاج وتقديم المنتجات حسب رغبات الزبائن من شأنه ان يحقق النجاح والتقدم في قطاع الصناعات الغذائية.

١٧- اتضح من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تقبل المخاطر في النجاح المنظمي وهذا يدل على ان اهتمام الشركة عينة الدراسة بتقبل المخاطر التي تواجهها في قطاع الاعمال والسعي الى التكيف والاستجابة لظروفها وتشخيص مجمل الانحرافات المتحققة بسببها ووضع سبل العلاج لها ومنع تكرار احداثها مستقبلا من شأنه ان يعظم اداء الشركة في تحقيق مستويات متقدمة من النجاح المنظمي .

## ثانيا: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في المبحث الاول تبلورت مجموعة من الافكار يمكن صياغتها على شكل توصيات يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمة المبحوثة (مجتمع البحث) ، كما ويمكن للمنظمات الاخرى العاملة في نفس القطاع وبقية القطاعات الاخرى الاستفادة منها من اجل ضمان حصولها على التفوق والتميز وضمان الاستمرارية في عالم الاعمال الذي يتميز بالاضطراب والتغير والمنافسة الشديدة من اجل الوصول الى النجاح .

١. لايجاد اطار شامل يربط بين ميادين التوجهات الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية التعليم المختلفة وبقية المنظمات الاخرى ينبغي العمل على تكثيف الجهود لتحديد ماهية التوجهات الريادية وكيفية تحديد العوامل المحددة لطبيعة كل نوع من انواع هذه التوجهات من خلال نشر مفهوم وأهمية التوجه الريادي لدى القيادات العليا في المنظمات.

٢. ضرورة اقتناع الإدارات وإيمانها بضرورة تسهيل تطبيق التوجه الريادي واقتترانه بالنجاح المنظمي لانه يمثل ابرز اساسات انشاء المنظمات الحديثة لما له من اثر كبير على أدائها وبالتالي تحقيق النجاح المنظمي.

٣. العمل على تطبيق الأساليب الحديثة في التوجهات الريادية للمنظمات واتخاذ القرارات الملائمة واعتماد المنهج العلمي الصحيح والتطبيق الميداني السليم لحل ومعالجة المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات وذلك لأهميتها بالحفاظ على ديمومتها واستمراريتها.

٤. من الواضح وجود ميل كبير للابداع في المنظمة المبحوثة وهو اشارة جيدة على وجود اهتمام واضح لدى قيادة المنظمة لذلك يوصي الباحث بضرورة التركيز اكثر على بقية الابعاد الاخرى جنبا الى جنب مع بعد الابداع لضمان تحقيق النجاح المنظمي.

٥. من اجل النجاح في ممارسة التوجه الريادي تحتاج المنظمة الى العمل على تعزيز بعد التنافسية لمى له من خطورة كبيرة على نجاح واستمرارية المنظمة من المنافسة الموجودة في بيئة الاعمال.

٦. ضرورة العمل على أشاعة الاستباقية ضمن الاعمال الاساسية للمنظمة المبحوثة والتي تبدأ من الادارة العليا وصولا الى جميع الافراد العاملين في المنظمة.

٧. ضرورة العمل على نشر وتحقيق تقبل المخاطر لانه يمثل المبدأ الاساسي في تبني الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للمنظمة المبحوثة.
٨. ضرورة العمل على نشر وتحقيق مبدا الاستقلالية لدى الافراد العاملين وفرق العمل وبشكل منظم وبما يحقق الغاية المنشودة من تطبيقها لدى المنظمة المبحوثة.
٩. ضرورة تعزيز جهود الشركة في بعد كفاءة العمليات وامتلاك الموارد لدى المنظمة المبحوثة لغرض زيادة الكفاءة في ادارة العملية الانتاجية للمنظمة المبحوثة بشكل جيد.
١٠. ضرورة العمل على أشاعة مبدأ الاهتمام بالزبون لما له من اهمية استراتيجية في نجاح المنظمة وعلى جميع المستويات الادارية.
١١. ضرورة العمل على تبني الاساليب الحديثة في الادارة للمنظمة المبحوثة وضرورة العمل بشكل جاد من اجل ضمان الوصول الى الادارة السليمة للمنظمة المبحوثة لتحقيق النجاح المنظمي.
١٢. دعوة الشركة الى اقامة الندوات وورش العمل التطويرية (النظرية والتطبيقية) الخاصة باساليب الانتاج وكيفية تطوير الصناعات الغذائية بهدف تعزيز مهارات العاملين في أنشطة التصميم والانتاج والتسويق والتعامل مع الزبائن وكيفية التفاعل معهم وقدرات الاستجابة لهم والتواصل معهم .
١٣. التنسيق مع المتخصصين من اساتذة الجامعات والخبراء لتنظيم برامج توعوية وتطويرية واقامة دورات تدريبية لاكساب العاملين مهارات جديدة وتعظيم قدراتهم وتدعيم معلوماتهم بما يخص التطورات الحديثة في تكنولوجيا الانتاج والتصميم واساليب التصنيع الحديثة وما هي متطلباتها وكيفية الاستفادة منها.
١٤. ضرورة قيام الادارة العليا في الشركة عينة الدراسة بالقيام بدراسات علمية تطويرية لاساليب التصنيع واستراتيجيات الانتاج الخاصة بتطوير وتقديم المنتجات الجديدة وعمل مسوحات لاراء الزبائن والتعرف المستمر لحاجاتهم ورغباتهم وتشخيص توقعاتهم المتنامية بهدف تعزيز قدرة الشركة على الاستجابة لها .

# المصادر



## القران الكريم

اولا: الكتب

- ١- ألغالبى، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، ٢٠١٥ "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- ٢- جندب ، عبد الوهاب احمد(٢٠١٣) ، اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط.
- ٣- الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، الميالي، حاكم احسوني، ٢٠١٨، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ٤- الشماع ، خليل وحمود ( ٢٠٠٩ ) ، " نظرية المنظمة "، دار الشؤون الثقافية، بغداد.
- ٥- شمس الدين ،إبراهيم وآخرون ،(٢٠١٦) " الأعلم" ، ط١/مؤسسة الاعلمي للمطبوعات ، بيروت-لبنان، ٢٠٠٥.
- ٦- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٤) ،إدارة الموارد البشرية- قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٧- العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، ( ٢٠١٠ ) "إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- عبد الله، حاتم علي، ٢٠١٨، فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الاداء المؤسسي، دراسة حالة في جامعة تكريت، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- ٩- عقيلي، عمر وصفي،(٢٠١٣) " الإدارة المعاصرة "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ١٠-العنزي ، سعد علي ، (٢٠١٧) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الاولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

١١- العيساوي , محمد حسن العيساوي، خليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، ٢٠١٢، ادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل استراتيجي للتنمية المستدامة لمنظمات الأعمال دار الوراق للنشر، الأردن.

١٢- مهدي، جوان فاضل ومحمد، اقبال غني، (٢٠١٣)، " علاقة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة، وقائع المؤتمر العلمي الأول ، معهد الإدارة الرصافة.

١٣- نجم ، عبود نجم (٢٠١٣)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمجالات" دار اليازوري، عمان، الأردن، ط/١.

### ثانيا : الرسائل والاطاريح

١- احمد، قدرى معراج، ٢٠١٨، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي"، (دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة )، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

٢- التميمي ، محمد ياسين طه رحيم ، (٢٠٠٩) ، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء ادارة مصرفي الرافدين والرشيد ، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٣- الجبوري، احمد حسن عبد الله (٢٠١٥)" تطوير نموذج تقييم الأداء المؤسسي الحكومي لمشركة العامة للاتصالات والبريد" رسالة ماجستير غير منشورة في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.

٤- الخفاجي، فلاح حسن علي ،(٢٠٠٥)، علاقة التغيير التكنولوجي بنجاح المستشفى، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.

٥- الربيعي، محمد عباس خليل(٢٠١٤)، "دور الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات في اطار سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الرقابة والتفتيش، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.

٦- الشلاه ، عمار عبدالامير شمخي ،(٢٠٢٠) دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق التوجه الريادي بتوسط نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بابل.

٧- شهاب ، صفا محمد ابراهيم (٢٠١٦)، دور ادارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي ، بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات القطنية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، جامعة بغداد.

٨- شهاب، صفا محمد إبراهيم (٢٠١٦) ، "دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي"، رسالة ماجستير في علوم إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

٩- الصراف، طارق صادق محمود (٢٠٠٨)، " دور الرؤية الإستراتيجية في جناح المؤسسات التعليمية ، دراسة حالة: جامعة تكريت، رسالة ماجستير إدارة اعمال ، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل

١٠- الطائي ، قاسم علي محمد (٢٠١٤) ، تقييم اداء ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي ، بحث ميداني في وزارة النفط ، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

١١- الطائي ، قاسم علي محمد (٢٠١٤) ، تقييم اداء ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي ، بحث ميداني في وزارة النفط ، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

١٢- الطائي، احمد ضياء الدين، وناجي صلاح الدين،(٢٠١٥)، "نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات" رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٣- علاي ، اسراء عبد الزهرة (٢٠١٧) الأداء الريادي للمنظمات على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

١٤- فاضل، نورا بهاء، ٢٠١٩، دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي، رسالة ماجستير، علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٥- كامل، سهاد برقي،(٢٠١٣) أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق ) رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

١٦-الكلاي , أمير نعمة مخيف(٢٠١٢) , " دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف " , رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال, جامعة الكوفة .

١٧-محمد, عمر مصطفى " دور الإدارة في بناء القيادات الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية", رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد قسم ادارة اعمال , جامعة السليمانية , ٢٠١٢.

١٨-محمد, حيدر غازي, (٢٠١٦)"ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٩).

١٩-النجار, حسين عبد الأمير(٢٠١٢), "اثر تبني المواصفة الدولية ISO ٢٦٠٠٠ على تحقيق التوجه الريادي- دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين العراق واسيا سيل للاتصالات, رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال , جامعة كربلاء .

٢٠-ندين خالد فارس , العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الادارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة , رسالة ماجستير , جامعة الاسلامية , غزة , ٢٠١٦.

٢١-الوندأوي, اوس بهجت رشيد,( ٢٠١٢), اثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة", رسالة ماجستير منشورة في عموم ادارة الأعمال, كلية ادارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط - الأردن.

## ثالثاً: المجالات والدوريات

- ١- إسماعيل، عمر علي (٢٠١٦) ,خصائص الريادة في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢١ ، العدد ٤ ،جامعة نينوى، العراق.
- ٢- الذبحاوي , سناء جاسم محمد (٢٠١٦) , دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف, مجلة كلية الاسلامية الجامعة , المجلد ٢ , العدد ٤٠.
- ٣- جلاب , احسان دهش , (٢٠١٤) , العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة , بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية , مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ,المجلد (١٦) , العدد (٢).
- ٤- حسين، مظفر، احمد، دانوك، احمد، عبد الله، (٢٠١٧)" دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي" دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ١٢١.
- ٥- رشيد , صالح عبدالرضا ,الزيادي , صباح حسين شناوة , (٢٠١٣) , التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز ,دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة الفرات الاوسط , مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد (١٥) , العدد (٢).
- ٦- الساعدي , مؤيد يوسف نعمة , (٢٠١٠) , الدور التفاعلي لادارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي, دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة, مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة القادسية , العدد ١.
- ٧- السكارنة , بلال خلف , (٢٠٠٦) , المشاريع الصغيرة والريادة , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , عدد ١٥.
- ٨- صالح , احمد علي , (٢٠٠٧) , " الانماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث استكشافي ميداني ,بحث مقدم الى مؤتمر اتحاد رجال الاعمال العراقيين المنعقد في بغداد, .

- ٩- صلاح , احمد ضياء الدين , (٢٠١٩) , دور التوجه الريادي كاداة لتحقيق النجاح لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد ١١ , العدد ٢٤ .
- ١٠- عبد الوهاب, محمود اسامة, ٢٠١٦, الشفافية الادارية واثرها على التميز التنظيمي, مجلة المستنصرية للدراسات العليا العربية والدولية, ع٥٣.
- ١١- علوان , زهراء ياسين, (٢٠٢٠) , دور التمكين الاداري في تحقيق النجاح المنظمي من خلال تعزيز الانغماس الوظيفي, دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الوسط ,رسالة ماجستير جامعة بابل.
- ١٢- العنزي ,سعد علي حمود , والعتوي , عامر علي حسين , (٢٠١٠), " الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز الريادي " , بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , المجلد ١٦ , العدد : ٥٨ .
- ١٣- كمونة, علي, عبد الامير, الحسين(٢٠١٦)"تأثير انماط القيادة واستراتيجية ادارة المعرفة في التفوق التنظيمي" بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية, اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال, جامعة بغداد
- ١٤- محمود , زيد خوام , (٢٠١٧) , اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح المنظمي , بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , العدد ٩٦ .
- ١٥- المختار , جمال عبدالله مخلف , (٢٠١٨), ابعاد التوجه الريادي في بناء راس المال البشري , دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى , مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد , (١) العدد (٤١)
- ١٦- هاشم, ولدان, عبد الستار, (٢٠١٥)"تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي" بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد (٢١), العدد (٨٤).

## رابعاً: المصادر الاجنبية

- 1- Alsaleh , Ghadah; (2016); Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA)Lead to Organization Excellence; European Scientific Journal December 2016 edition vol.12, No.34
- 2- Ambrosini, Veronique (2003), "Tacit and Ambiguous Resource as Source of Competitive Advantage", Palgrave Macmillan, UK.
- 3- Apell Karlsson, J., Wiberg, L.,2017 ,The Entrepreneurial Orientation of Nonprofits A Case Study On Swedish Sport Associations", Master Thesis With in: Business Administration, Jönköping University.
- 4- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., and Rohman, F,2013," The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang" Journal of Management Research,Vol. 5,No.3.
- 5- Asgher, Zomorrodian (2011), New approach to strategic planning: The impact of leadership culture on plan implantation via the three Cs ;cooperation, collaboration , and coordination , ASBB annual conference , vol.18 , no. 1.
- 6- Awang, Amran; ahmad, Zainal ariffin; Asghar, Abdul Rashid Said & Subari, Khairul Anwar, (2010), "Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 5: 130-143.
- 7- Baijumon, Sri. P& Ottuparammal, Sri Vinesh, & Ahfarali (2011), Management Concepts & Business Ethics' University of Calicut School of Distance Education MALAPPURAM, KERALA, INDIA.
- 8- Baron , Robert A .2012 ,"Entrepreneurship" ,Edward Elgar.
- 9- Bartusevicienė, Ilona& Evelina Sakalytė.,(2013)." Organizational Assessment : Effectiveness VS. Efficiency ",Social Transformations in Contemporary Society, Vol:1,PP:45-53 5.
- 10- Boussaleem. A, 2015, Employees' Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence – Case Study on Algerian Communications Company, Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9, PP358- 366.

- 11- Brown, Alan, (2013), "Managing challenges in sustaining business excellence", School of Management, Edith Cowan University, Joondalup, Australia, International Journal of Quality & Reliability Management.
- 12- Carpenter, Mason A & Sanders, William Gerard, (2009), "Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases", Pearson Education, Limited.
- 13- Chauvet, V, 2017, Absorptive capacity and knowledge transfer propensity: towards the obtaining of a competitive advantage, Strategic Management Journal, vol16, pp 43- 59.
- 14- Corinna, Grau & Jürgen, Moormann, (2014), 'Empirical Evidence for The Impact of Organizational Culture on Process Quality' Twenty Second European Conference on Information Systems, Tel Aviv.
- 15- Covin, J., & Wales, W. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurship Theory And Practice, 36(4), pp. 677-702.
- 16- Covin, J., G., and Covin, J., J., (1990), "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Firm Performance ", Entrepreneurship Theory and Practice.
- 17- Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship", Entrepreneurship Theory & Practice, Vol.30, No.1: 57-8
- 18- Daft, Richard L. , (2010) , " Organization Theory and Design" , Eighth Edition , Acid Free paper in the U.S.A.
- 19- Dalglish, Diane & Mauricio, Rory & Williams, Tessia, (2013), " Journey to excellence A case study of the capital projects division, province of Alberta, Canada", Capital Projects Division, Alberta Government Infrastructure, Government of Alberta, Edmonton, Canada.
- 20- Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B.(2007) , "Strategic Management: Creating competitive Advantage", McGraw-Hill, Barded New York.
- 21- Dess .Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L,(2005) " Strategic Management, creating competitive advantages" ,2<sup>th</sup>Ed McGraw-Hill.
- 22- Dewi,Sandra & Kasali Rhenald & Tengku Ezni Balqiah & Anton Wachidin Widjaja(2017)"The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Organization Performance through Business Model Innovation

- And Strategic Collaboration" ,Advances in Economics, Business and Management Research, volume 36.
- 23- Ejdys, Joanna (2016),"Entrepreneurial Orientation vs. Innovativeness of Small and Medium Size Enterprises" Journal of Engineering, Project, and Production Management, 6(1)
- 24- Engelen, A., Land, S. & Brettel, M,(2015) Top management's social capital and learning in new product development and its interaction with external uncertainties,Industrial Marketing Management,41(3).
- 25- Ferreira, Dr. Joao,(2002),"Corporate Entrepreneurship :a strategic& Structural Perspective", International Council For Small Business ,47,the World Conference.
- 26- Fisscher, Oalf, Frenkel, David, Lurie, Yotam, Nijhof, Andree (2005)," Stretching the Frontiers : Exploring the relationship Between Entrepreneurship and Ethics", Journal of Business Ethics, (60)
- 27- Fleck, Denise, (2009) Archetypes of Organizational Success and Failure, BAR, Curitiba, v. 6, n. 2, art. 1, Apr./June 2009.
- 28- Fulford H., Rizzo A.,2009, "A Conceptual Model For The Strategic Orientation Of Small Firms", Journal of Enterprising Culture ,Vol. 17, No.1
- 29- Gibson, Jame; Ivancevich, John ; Donnell, James,(2003) Organizations – Behavior structure processes, Irwin McGraw-Hill, New Yor
- 30- Griffin, Ricky W& Moorhead, Gregory.,(2014).," Organizational Behavior: Managing People and Organizations",11th Edition,Gengage Learning, Canada.
- 31- Gungaphul, Mridula , Boolaky , Mehraz,(2009)," Entrepreneurship &Marketing :An Exploratory Study in Mauritius" ,Journal of Chinese Entrepreneurship,Vol.1,No.3.
- 32- Helmig, Bernd & Ingerfurth, Stefan & Pinz, Alexander, (2013) "Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research', International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- 33- Hitt, Michael , The New Frontier Transformation of Management for the New Millennium, (2003) ,Management, 02/03, from Organizational dynamics, Winter

- 34- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 11th ed., New York.
- 35- Hitt. Michael & Hoskisson .Robert E. & Ireland R. Dunanehomson ,(2007) ,"Managemant of strategy: concepts and cases", south-western.
- 36- Hughes , Mathew , Hughes , Paul & Morganz , E. Robert , (2007) , Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance , Journal of British Management , Vol . 18 , No. 13 .
- 37- Jianga X,. Liub H,. Feyc C,. Jianga F.,2018,"Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach", Journal of Business Research, 87, 46–57.
- 38- Joaquín Alegre and Ricardo Chiva, (2009) Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry Article · January , Universitat Jaume
- 39- John R. Kimberly, 2014, Issues In The Creation Of Organizational: Initiation Innovation And Institutionalization, Academy Of Management Journal, September, P438.
- 40- Johnson et al.,2008,"Exploring Corporate Strategy",Text &Cases, 8th ed,Prentice-Hall.
- 41- Johnson et al.,2008,"Exploring Corporate Strategy",Text &Cases, 8th ed,Prentice-Hall.
- 42- Jones, Gareth R, "Organizational Theory Design andChange",5<sup>th</sup>Ed, Prentice Hall ,New Jersey, 2007.
- 43- Jones, Gareth(2010)," Organizational Theory “, Addison – Wesley publishing CO. USA
- 44- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, and San, B,2012,"The impact of corporate entrepreneurship on firms“ financial performance: Evidence from Istanbul stock exchange firms", International Business Research, Vol.6,No1,PP. 163–176. 62. Kellaris James J., Cox Anthony D., & Cox Dena., 1993," The Effect of Background Musicon Ad Processing:A Contingency Explanation" Journal of Marketing Vol. 57.
- 45- Karpacz,Anna Wójcik,(2016)"THE RESEARCHERS‘ PROPOSALS: WHAT IS THE ENTREPRENEURIAL



- ORIENTATION", Managing Innovation & Diversity in Knowledge Society Through Turbulent tim.
- 46- Konopaske, Robert, & Ivancevich, John M & Matteson, Michael., (2018)., "Organizational behavior and management"., 11th Edition McGraw-Hill Education, New York, U.S.A
  - 47- Kozjek ,Tatjana & Ferjan ,Marko,., (2015). " Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency – a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations", Organizacija, Volume 48, PP:3-21
  - 48- Kraus, I.S., Frese, M., Friedrich, C. and Unger, J.M, 2005, " Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among Southern African small business owners", European Journal of Work and Organisational Psychology, Vol. 14, No. 3.
  - 49- Kraus, I.S., Frese, M., Friedrich, C. and Unger, J.M, 2005, " Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among Southern African small business owners", European Journal of Work and Organisational Psychology, Vol. 14, No. 3
  - 50- Krauss, Stefanie I; Frese, Michael; Friedrich, Christian & Unger, Jens M., (2005), "Entrepreneurial Orientation: A psychological model of success among southern African small business owners", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.14, No. 3: 315-344.
  - 51- Kropp F., Lindsay N ., Shoham A., 2006, " Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms", International Marketing Review, Vol. 23 No. 5
  - 52- Lucena. A & Roper. S, 2016, Absorptive capacity and ambidexterity in R&D: linking technology alliance diversity and firm innovation, Enterprise Research Centre, WWW.Enterprise Research.ac. uk.
  - 53- Lumpkin G. T. & Dess , G. Gregory , (1996) , Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance , Journal Of Academy of Management Review , Vol . 21 , No, 1 .
  - 54- Mann, robin & adebanjo, dotun & tickle, matthew, (2010), "deployment of business excellence in asia: an exploratory study", International Journal of Quality & Reliability Management.
  - 55- Martens ,Cristina Dai – Pra ; Defreitas ,Henrique Mello Rodrigues ; Salvi ,Eloni Jose ; Menegaz -Lajus, Gustavo;& Boissin Jean-Pierre, (



- 2010)" Entrepreneurship Orientation in Food Industries: Explory Study On Medium & Large Size Companies in south Of Brazil", International Conference Entrepreneurship in Brics .SaoPaluo :FGV/ EA E sP.
- 56- Medhurst, Derek & Richards, Dave, (2010), "un update for the efqm excellence model 2010: how many reasons for not using the EFQM excellence model are just excuses", D&D excellence limited
- 57- Mejia ,Luis R, Gomez ,& Balkin, David B,& Cardy, Robert L "Management ",3rdEd,Mc Graw-Hill Irwin ,2008.
- 58- Mintzberg H.,& Ahlstrand B .,L.,J "Strategy" ,1998, Safari Prentice Hall,U.S.A.
- 59- Mitchell& McKeown ,(2004), Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students , BEE-j Volume 3.
- 60- Mitchell. P. & McKeown ,A. , (2004) ," Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students" , BEE-j Volume 3
- 61- Mohan, Kokila & S., Dr. Gomathi, (2014), "A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 20.
- 62- Mohd Zin, I. N. (2013). Knowledge sharing approaches in Malaysian construction organisations for improved performance(Doctoral dissertation, University of Salford).
- 63- Morris ,Michael H., & Kuratko ,Donald F.,& Covin, JeffreyG. ,2011,"Corporate Entrepreneurship" ,south-Western.
- 64- Pachulia, Gocha, and Henderson, Laura, (2009), "The Relationship between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation Observed within ownermanagers who lead Small, high-tech Firms in Sweden ", Paper within Business Administration, Jonkoping International Business School.
- 65- Pearce, John A. & Robinson, Richard, B. (2011), Strategic management, formulation, implementation and control , 12th edition , Mc Graw Hill, Companies , Inc., Avenue of the Americas , New York .
- 66- Piasny, Beata, (2009), "Cluster –A Strategy of Business Competitiveness of Companies of the Region in the Knowledge ba –sed Economy ", Institute Of Organization and Management in Industry Orgmasz, Vol. 2.

- 67- Pinz ,Alexander & Helmig, Bernd(2014) ,Success Factors of Microfinance Institutions: State, International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University ,2014.
- 68- Pinz ,Alexander & Helmig, Bernd,(2014) ,Success Factors of Microfinance Institutions: State, International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- 69- Qawasmeh, Farid Mohammad & Darqal, Nadeen & Qawasmeh, Israa Farid, (2013),' The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence" Jadara University as a Case Study, International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 2, No. 7.
- 70- R.,Duane Ireland, Michale, A, Hitt, David, simon,2003 ,AModel of strategic Entrepreneurship the construct andits Dimention, journal of manegment, 21 mai, usA
- 71- Rauch, Andreas &Johan, Wiklund & G. T. Lumpkin&Michael, Frese, (2004)" ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE: AN ASSESSMENT OF PAST RESEARCH AND SUGGESTIONS FOR THE FUTURE" Now at RSM Erasmus University Department of Entrepreneurship and New Business Venturing
- 72- Shah Ali S., Bhutta Nousheen T.,2013,"Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective" , Open Journal of Accounting.
- 73- Shama, Nandini and Gogia, Jyoti, (2014), "Infusing the Elements of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises ", Advances in Economics and Business 2(4): 155-163.
- 74- Sharma, Nandini& Gogia, Jyoti,(2014)" Infusing the Elements of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises" Advances in Economics and Business 2(4):
- 75- Shirokova, G., Bogatyreva, K., & Beliaeva, T.,2015," Entrepreneurial Orientation of Russian Firms:The Role of External Environment", Innovation and Economy, Vol. 9 No 3
- 76- Soinenen, Juha, (2013), "Entrepreneurial Orientation in Small and Medium – Sized Entreprises During Economic Crisis “, Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), to be presented with due permission for the public examination and criticism in the Auditorium of the Student Union House at Lappeenranta University

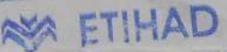
of Technology, Lappeenranta, Finland, on the 12th of September, 2013, at noon.

- 77- Stoke ,David, &Wilson ,Nick, & Mador ,Martha,2010," Entrepreneurship", South-Western Cen gage Learning,2010.
- 78- Tarawneh, Mohammed (2011).The impact of the administrative empowerment in creative behavior among workers in the Jordanian commercial banks. Studies, Management Science, Vol. 38, Issue 2.
- 79- Teresa Eze Ukamaka& Mba, Ike Nnia, (2013)' Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics" American Journal of Humanities and Social Sciences Vo1.1, No. 3.
- 80- Ujwary –Gil, Anna,(2013),“Entrepreneurial Orientation and Opportunities “ , Journal Of Entrepreneurship , Management and Innovation (JEMI), A Quarterly Journal of Nowy Sacz School of Business – National-Louis University , Vol.9 , Issue 3.
- 81- Vayyavur, Rajeshwar,.(2015),"ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors", International Journal of Current Engineering and Technology,Vol.5,No2
- 82- Venter,Anton,(2014)"An analysis of the influence of entrepreneurial orientation on business success in selected small and medium-sized enterprises" Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION at the North-West University.
- 83- Wiklund , Johan & Shepherd , Dean , ( 2003), Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium-Sized Businesses,Journal Of Strategic Management,Vol.3, No.3
- 84- Zafar Nasser Hussain1, Zainab Abdel Razzaq Abood2, Ahmed Hadi Talib(2018), Strategic Agility and its Impact on Organizational Supply Chain Success: Applied Research in a Sample of the Faculties of the University of Babylon, Vol. 7, No. 6.
- 85- Zainol Fakhrol Anwar, Ayadurai Selvamalar,(2011), Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia, Centre for Promoting Ideas, USA
- 86- Zellweger, Thomas& Sieger ,Philipp,( 2012)," Entrepreneurial orientation in long-lived family firms", Small Bus Econ38

# الملاحق



ملحق رقم (١)

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH BABYLON UNIVERSITY COLLEGE OF ADMINISTRATION & ECONOMIC	بسم الله الرحمن الرحيم جمهورية العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا
		
العدد : ٩٥ التاريخ : ٢٠٢١ / ٢ / ١٤		
 الصادرة : التاريخ :		
الى / شركة الاتحاد للصناعات الغذائية		
م / تسهيل مهمة		
السلام عليكم //		
يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالب الدراسات العليا (ماجستير / قسم الادارة الصناعية) (حيدر حربي حسين) في كليتنا لإنجاز متطلبات رسالته شاكرين تعاونكم معنا خدمة لبلدنا العزيز والمسيرة العلمية.		
**مع التقدير**		
أ.م.د. عصام محمد عبد الرضا معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا 2021/2/14	تمت انشاء مسيرتكم الى ان لطلبكم مدير شركة اراتي وشركه كلبه ٢٠٢١/٢/١٤ رئيسا واداءا طلبت مع التقدير	نسخة منه الى /// - الدراسات العليا .. مع الأوليات. - الصادرة.
 Food Industries co. Ltd Iraq - Babylon - Mehanatya www.etihadsugar.com Mob: 00964 770 673 64	مد 2/14	
8851398 هاتف/فاكس (030) 249562 العراق هاتف 8851398.TEL./FAX (030) 249562 ص ب4 الحلة - بابل - العراق E.mail: babilon@yahoo.com adminst@babilon-uni.com		

SHOT ON REDMI K30  
AI QUAD CAMERA

ملحق رقم ( ٢ )

اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبيان

ت	الاسم	الاختصاص العام	الاختصاص الدقيق	المكان
١	أ.د. اكرم محسن الياصري	ادارة اعمال	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
٢	أ.د. بشار عباس الحميري	ادارة اعمال	ادارة استراتيجية	جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد
٣	ا.د.احمد كاظم بريس	ادارة اعمال	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
٤	أ.د. ثامر هادي الجنابي	ادارة اعمال	ادارة تسويق	جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد
٥	أ.د.ميثاق هاتف الفتلاوي	ادارة اعمال	موارد بشرية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
٦	أ.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي	ادارة اعمال	سلوك تنظيمي	جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد
٧	أ. د. قاسم محمد العنزي	ادارة اعمال	ادارة عمليات – نظم ادارة الجودة	جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد
٨	أ. د. نايف علي عاصي	ادارة اعمال	ادارة عمليات الانتاج	جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد
٩	أ.د. اسيل علي مزهر	ادارة اعمال	ادارة انتاج وعمليات	جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد
١٠	أ. د. ناظم جواد عبد	ادارة اعمال	سلوك تنظيمي وموارد بشرية	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١١	أ.م.د. عادل عباس الجنابي	ادارة اعمال	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
١٢	أ.م.د. زينب مكي محمود	ادارة اعمال	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد

### الملحق (٣)

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة الصناعية / الدراسات العليا

### م/ استبانة

السادة والسيدات المحييون المحترمون .....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

نضع بين أيديكم الاستبانة المخصصة لإنجاز البحث الموسوم (دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح المنظمي) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد لصناعة المواد الغذائية وهي كجزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في الإدارة الصناعية.

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية مع مراعات ما يأتي عند ملء الاستمارة لطفاً:

١- ستجدون امام كل فقرة (٥) خمسة بدائل تتراوح بين ( أتفق تماما , أتفق , محايد , لا أتفق , لا أتفق تماما ) , نرجو منكم وضع علامة ( V ) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.

٢- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى غير صحيحة بقدر ما يوجد تفاوت في نسب الاستجابات وهذا نابع من القناعات المختلفة للمادة المبحوثة وهو مؤشر صحة البحث.

٣- نجاح البحث مرهون بالاستجابة الدقيقة من قبل السادة المبحوثين لذا يرجى القراءة بتركيز لتكون الاستجابة معبرة فعلا عن قناعتكم.

٤- الاجابة عن جميع الاسئلة لأن ترك اي منها يؤدي الى اهمال الاستمارة بأكملها.

٥- إن المعلومات الواردة في الاستبانة سوف توظف لأغراض البحث العلمي حصراً لذلك لاداعي لذكر الاسم.

٦- الباحث لديه الاستعداد على الاجابة عن أية تساؤلات تواجهكم حول فقرات الاستجابة.

مع وافر شكرنا وتقديرنا لجهودكم وتعاونكم ولما خصصتم لنا من وقتكم الثمين للاجابة.

الباحث

حيدر حربي حسين

اشراف

الاستاذ كامل شكير الوطيفي

اشراف

الاستاذ المساعد ظفر ناصر حسين

الجزء الاول: معلومات عامة تعريفية:

1 - النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

2 - الفئة العمرية: (30 فأقل)  (31 - 39)  (40 - 49)

(50 - 59)  (60 فأكثر)

3 - المؤهل العلمي: ابتدائية  متوسطة  اعدادية

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

4 - الخدمة الوظيفية: (5 سنوات فأقل)  (6 - 9)  (10 - 14)

(15 - 19)  (20 فأكثر)

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: التوجه الريادي: **Entrepreneurial Orientation** (قدرة المنظمة واستعدادها لاتخاذ القرارات التي تدعم الابداع والافكار الجديدة التي تؤدي الى الدخول في اعمال جديدة) (Aliyu,et,al,2015):

أ-الابداع (I novation): يتضمن تحويل المعرفة إلى منتج او عملية او خدمة ووضعتها موضع الاستخدام سواء في السوق او من خلال العمليات المستلمة (كامل, ٢٠١٣: ٩٦).

ت	المقاييس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تسعى الادارة الى اختيار الافكار الجديدة لغرض تنفيذها.					
٢	تستقطب الشركة العاملين ذوي مؤهلات علمية وفنية قادرين على تقديم الافكار					
٣	تستقبل الشركة مقترحات الزبائن المتعلقة بالخدمات المقدمة وسبل الارتقاء بها					
٤	تدعم الشركة تنفيذ اي افكار جديدة من قبل الموظفين.					
٥	تشجع الشركة العاملين على تبني طرائق جديدة في العمل.					

ب-الاستباقية: (Proactiveness) :على أنها السلوك الريادي الذي يرتبط باقتناص واغتنام الفرص في السوق وصولاً إلى تقديم سلع وخدمات جديدة ومتميزة عن المنافسين (سلمى , ٢٠١٧: ٢٣)

ت	المقاييس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٦	تسعى الشركة الى اخذ زمام المبادرة عند تقديم المنتج للزبائن.					
٧	تحرص الشركة على اكتساب المعرفة الجديدة بطرق سريعة لتحسين المنتجات المقدمة للزبائن.					
٨	تستخدم الشركة اساليب التنبؤ للتعرف على رغبات الزبائن.					

					تسعى الشركة للتأثير على بيئة عملها من خلال التجديد المستمر في اسلوب العمل.	٩
					تشجع الشركة التفكير الابداعي الاستباقي.	١٠

ت-الاستقلالية: Independence هي القدرة على اتخاذ اجراءات مستقلة ذات تأثيرات مهمة على استراتيجية المنظمة (Pearce,2010: 227)

ت	المقاييس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١١	ترغب الشركة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار.					
١٢	تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للأقسام و العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار.					
١٣	تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص المتاحة.					
١٤	تعمل الشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول إلى الريادية.					

ث-التنافسية: Competitiveness : وتعني جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة (المختار , ٢٠١٨ : ١٠٢)

ت	المقاييس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٥	تشجع الشركة العاملين على مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن الشركات الاخرى.					
١٦	تتميز الشركة بقدرتها على تحقيق الريادة بمجال علمها.					
١٧	تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للمتطلبات وحاجات الزبائن.					
١٨	تمتلك الشركة مجموعة من العمليات التي تلبي الحاجات المختلفة للمتعاملين معها.					

ح-تقبل المخاطر: Risk – Taking :وهي نزعة الادارة العليا للمنظمة للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا اكثر

تجدد ( الكلابي , ٢٠١٢ : ٧٣ )

ت	المقاييس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٩	تمتلك الشركة طرق تكنولوجية حديثة للتعامل مع المخاطر التي تواجهها.					
٢٠	تسعى الشركة الى التعرف على كيفية التعامل مع التهديدات والمخاطر غير المألوفة.					
٢١	تستعد الشركة الى المشاريع الجديدة بأخذ جزء من المخاطر بنظر الاعتبار.					
٢٢	تعمل الشركة على تقييم حجم المخاطر سواء كانت داخلية ام خارجية .					
٢٣	تتخذ الشركة قرارات جريئة باصرار وتصميم لغرض تحقيق اهدافها بغض النظر عن المخاطر التي تهددها.					

**ثانيا: النجاح المنظمي (Organizational Success):**

هو قدرة المنظمة على النمو والبقاء اكثر وقت ممكن والمنافسة مع الاخرين:

أ-كفاءة العمليات (Efficiency of operations): هي عدم إهدار المنظمة لمواردها في عملياتها المختلفة وهذا يتطلب تنظيم عملية تحويل المدخلات إلى نواتج على نحو فعال((Pinz&Helmig,2014)

ت	المقاييس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٢٤	تسعى الشركة الى تبني الأفكار الجديدة الخاصة لتطوير منتجاتها.					
٢٥	يتم تنفيذ الاعمال المطلوبة من قبل الإدارة بدون أخطاء.					
٢٦	تعمل الشركة على تحديد النشاطات الرئيسة المطلوبة لإنجاز الاعمال.					
٢٧	تخضع عمليات تقديم المنتجات المختلفة الى ضبط وتحسين مستمرين.					

ب-الاهتمام بالزبون (Customer attention): هي الجهود المبذولة والأعمال المقدمة من خلال اجراء التحسينات المستمرة واللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل (حسين واخرون ، ٢٠١٧ : ٦٥).

ت	المقاييس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٢٨	تحرص الشركة على معرفة مدى رضا الزبائن عن منتجاتها.					
٢٩	تعمل الشركة على تلبية احتياجات الزبائن وفق توقعاتهم.					
٣٠	يتم الإفادة من اراء الزبائن لتحسين منتجات الشركة.					
٣١	تعمل الشركة على تحسين علاقتها مع الزبائن ضمن برنامج مدروس.					

ت-إمتلاك الموارد (Possession of resources): وتعني امتلاك المنظمات للموارد بكل معانيها كالموارد البشرية والمالية التي تعد من أهم موارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة(الذبحاوي واخرون , ٢٠١٦ : ٢٢١)

ت	المقاييس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٣٢	تمتلك الشركة موارد بشرية ذات خبرات ومهارات كفاءة.					
٣٣	تمتلك الشركة الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة التي يتطلبها العمل.					
٣٤	تمتلك الشركة المعرفة اللازمة لتطوير عملها وبشكل مستمر.					
٣٥	تمتلك الشركة مرونة عالية في التعامل مع الحالات الطارئة.					

ث-الإدارة (Management): بأنها فن إنجاز الأمور من خلال كل شخص في مجموعات المنظمة رسمياً (Baijumon , etal., 2011 : 5).

ت	المقاييس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٣٦	تقوم الإدارة بتحسين الأداء بناء على عمليات التغذية العكسية.					
٣٧	تقوم الإدارة بتطوير المهارات الإدارية في ضوء الأهداف الموضوعية.					
٣٨	تعمل الإدارة على ترسيخ مفاهيم المسؤولية الذاتية في نفوس عاملها.					
٣٩	تعتمد الإدارة على تطوير أساليب عملها داخليا.					

## **Abstract**

Iraqi industrial organizations have suffered during the past years from a clear decline in their performance, which led to a decline in their levels of success, and considering the pioneering trend as a main indicator that expresses the success of these organizations, so the idea of the study came from the standpoint of the role of the pioneering trend in its dimensions (creativity, anticipation, independence, and competitiveness) Acceptance of risks) in achieving organizational success in its dimensions (efficiency of operations, concern for the customer, possession of resources, management), and through continuous visits to the Union Food Industry Company in Babil Governorate, it was revealed that there is a problem of lack of awareness of the company's management about the role of the pioneering trend in achieving organizational success as well as Determining the relationship and impact between the entrepreneurial orientation and the organizational success, through the main hypotheses that branched out from the sub hypotheses to know the relationship and effect between the study variables, and because of the circumstances of the Corona pandemic and the irregularity of work in the company, an intentional sample was taken that includes (98) respondents from workers at all administrative levels It is a model that includes a part of the units of the concerned research community and is representative of it and carries common characteristics, and this part replaces the study of all the vocabulary of society. The program (AMOS.V.23) and (SPSS.V23) and some statistical measures such as the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and simple regression coefficient, as well as the questionnaire was subjected to validity and reliability to ensure the validity of the statistical results.

In light of the statistical results, the study reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant and significant correlation and impact relationship between the entrepreneurial orientation and the organizational success, as well as a set of recommendations that the researcher believes may contribute to addressing some of the problems and obstacles that the researched company faces. Modern in the pioneering trends of organizations, taking appropriate decisions, adopting the correct scientific approach and proper field application to solve and address the problems faced by these organizations due to their importance in preserving their durability and continuity.

Keywords: entrepreneurial orientation, organizational success