مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش
**اسم الكاتب:** أ.م.د. ماجد محمد صالح
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3478
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 21:43 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين
العدد ١١١

# مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش دراسة استطلاعية تحليلية

# The Availability of Entrepreneurships Characteristics on Leadership Administrative in Al-Sement Badoosh Factory A Survey and Analytic Study

د. ماجد محمد صالح
أستاذ مساعد
المعهد التقني - الموصل
**Majid M. Saleh (PhD)**
Assistant Professor
Mosul Technical Institution
mm_saleeh@yahoo.com

إعداد: د. ماجد محمد صالح



تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٦/٢٧
تأريخ قبول النشر ٢٠١١/١٠/٢٠

# مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش- دراسة استطلاعية تحليلية

إعداد: الدكتور ماجد محمد صالح

# The Availability of Entrepreneurships Characteristics on Leadership Administrative in Al-Sement Badoosh Factory A Survey and Analytic Study

**Set by: Majid M. Saleh (PhD)**

## Abstract

This study aims to deal with a crucial important subject that is embodied in entrepreneurship characteristics. This has been one of the vital issues that the organizations have recognized personnel of entrepreneurship characteristics that may contribute to come up with new and unfamiliar things. These are to meet the customers' desires and needs competitively; this consequently comes in belief that the continuous recognition and success require entrepreneurship abilities in business. On this basis, the need for entrepreneurship characteristics managers may enable them to view other problems and risks. The current study adopted the entrepreneurship characteristics in the leaderships of Badosh Cement Factory according to a questionnaire and T-test. The study concluded to the most important recommendations embodied in the necessity that the level management should be interested in the entrepreneurship characteristics.

**Key words:** entrepreneurship- entrepreneur- entreprenturs characteristics- entrepreneurs organizations- entrepreneur leader

# مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش- دراسة استطلاعية تحليلية

إعداد: الدكتور ماجد محمد صالح

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تناول موضوع على قدر كبير من الأهمية يتمثل بالريادة والسمات الريادية، الذي بات من الموضوعات الحيوية اذ تسعى العديد من المنظمات إلى امتلاك أفراد ذوي خصائص وسمات ريادية للمساهمة في تقديم ما هو جديد وغير مألوف وذو جودة عالية ملبية بذلك رغبات الزبائن واحتياجاتهم أفضل من المنافسين، ويأتي ذلك من إيمانها المطلق بأن التميز والنجاح المستمر في دنيا الأعمال يتطلب امتلاكها قدرات ريادية تمكنها من الولوج في دنيا الأعمال بثقة واقتدار.

وعليه هناك الحاجة إلى وجود مدراء ذوي سمات وخصائص ريادية تمكنهم من رؤية ما يراه الآخرون مشاكل ومخاطر، كفرص لتحقيق النتائج المتميزة وإضافة قيمة حقيقية وجني الأرباح لقدرتهم على التعامل مع المخاطر وحالات عدم التأكد برؤية واسعة وبصيرة ثاقبة تجعل النجاح الهدف المتحقق باستمرار.

تبنت الدراسة بحث مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الريادية في معمل سمنت بادوش باعتماد استمارة الاستبيان والمختبر الإحصائي (T-test)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الإستنتاجات، أهمها توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الريادية في المعمل المبحوث، أما أهم التوصيات فقد تمثلت بضرورة إيلاء الإدارة العليا اهتمام أكبر بالخصائص الريادية من خلال تعزيزها.

**الكلمات المفتاحية**: الريادة، الريادي، السمات الريادية، المنظمات الريادية، القائد الريادي .

## منهجية الدراسة

### المقدمة

تواجه منظمات اليوم ظروفا بيئية متغيرة ومعقدة مع تزايد حالات عدم التأكد البيئي التي باتت الصفة الأبرز فيها، مما يتطلب معه ضرورة امتلاك المنظمة طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أدائها، ولغرض بلوغ الاستمرار والنمو لابد من توافر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة، فضلا عن توافر المتطلبات الريادية في المنظمة لكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا الأعمال بتميز ونجاح.

وبموجب ما تقدم فإن اعتماد المنظمة إستراتيجية الريادة والسعي لبلوغ التميز والتفرد بات الشغل الشاغل لإدارة المنظمات المعاصرة عبر امتلاكها إمكانات تفوق المتاح في المنظمات المماثلة وإدارة بمواصفات قادرة على توصيل المنظمة لأهدافها الإستراتيجية.

وفي هذا السياق يشير (Drucker,1985) إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة إستراتيجيات مبدعة، فضلاً عن استقطاب إمكانات بشرية قادرة على تحقيق مالا يحققه الآخرون، إذ إن اليابان لم تكن مبدعة في الجانب التقني فقط، بل اعتمدت الإبداعات الاجتماعية والاقتصادية لبلوغ الريادة والتميز في أعمالها.

### مشكلة الدراسة ومسبباتها

ركز العديد من الباحثين وذوي الاختصاص على أهمية الريادة في نجاح المنظمات وازدهارها من خلال امتلاكها إمكانات بشرية بخصائص وسمات الريادي القيادي، إلا أن أدبياتنا العربية ومنظماتنا المختلفة لم تول هذا الموضوع الحيوي الاهتمام الكافي، مما حفز الباحث إلى ضرورة تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل عبر تناول الخصائص والسمات الواجب توافرها في الريادي للمساهمة في تميز المنظمة وتفردها عن الآخرين إيمانا بالقدرات الريادية الضرورية لوضع المنظمة في الطريق السليم للتميز والإبداع، فضلا عن إثارة التساؤلات الآتية:

١. من هو الريادي وما هي الخصائص والسمات الواجب توافرها فيه؟
٢. هل تمتلك إدارة معمل سمنت بادوش الخصائص والسمات الريادية الضرورية للقائد الإداري؟
٣. هل تتباين الخصائص والسمات لدى القادة الرياديين في معمل سمنت بادوش المبحوث؟

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في عرض موضوع بات مثار اهتمام العديد من ذوي الاختصاص في الوقت الحاضر، ألا وهو الريادة وخصائص وسمات القائد الريادي بالدراسة والتحليل، ومحاولة تقديم دراسة نظرية وميدانية عن مدى توافر الخصائص والسمات الريادية في إدارة معمل سمنت بادوش المبحوث كدليل عمل يمكن الإقتداء به وبكل تواضع، لمعرفة مدى امتلاك المنظمة الأفراد الرياديين والخصائص الضرورية الواجب توافرها فيهم في ظل عمل المنظمات المعاصرة فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية:

١. تعريف إدارة معمل سمنت بادوش المبحوث بالخصائص والسمات الريادية الواجب توافرها في الريادي.
٢. وصف وتشخيص الخصائص والسمات الريادية في المعمل المبحوث.
٣. تحديد الخصائص الأكثر توافرا في إدارة المعمل المبحوث.

إعداد: د. ماجد محمد صالح

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية اعتماد المنظمات المعاصرة للريادة بوصفها وسيلة للتفوق والتميز، وكذلك خصائص الريادي الواجب توافرها لدى القيادات الريادية في المنظمات المعاصرة عبر عرضها نظريا، ومن ثم محاولة التعرف على مدى توافرها ومستوى هذا التوافر في المنظمة المبحوثة لتقديم دراسة استطلاعية تحليلية متواضعة يمكن أن تكون أداة المنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة لمعرفة قدراتها البشرية من وجهة نظر قادتها الإداريين، وإمكانية التعامل معها بإيجابية في ما إذا سعت إلى حقيقة تبني الريادة والإبداع في مجال تخصصها وتميزها وتفوقها على الآخرين ،ولاسيما وان هذا الحقل المعرفي (الريادة والإبداع) طالما عَد أداة لتفوق العديد من المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة.

## فرضية الدراسة

اعتمدت الدراسة فرضية تمثلت بالاتي:

((تتميز قيادات المعمل المبحوث بامتلاكها الخصائص والسمات الواجب توافرها في الريادي))

## أساليب جمع البيانات والمعلومات

أعتمد الباحث ومن أجل بناء منهجية دراسته على عروض وأفكار وبحوث ومصادر ومراجع الباحثين والعلماء ذوي الاختصاص لإرساء التصورات النظرية للجانب المعرفي بالعرض والتحاور مع هذه الطروحات واعتمادها لاحقاً أساساً علمياً لوصف وتشخيص وتحليل متغيرات الدراسة.

أما الجانب الميداني للدراسة والخاص بعرض آراء و مواقف السادة المبحوثين، فقد اعتمدت الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات و المعلومات رغم محاولتنا اعتماد أكثر من مصدر للحصول على المعلومات اللازمة ،إلا أن إحجام الجهات العليا في المنظمة المبحوثة عن توفير المعلومات جعلنا نكتفي بهذه الوسيلة، وجاءت فقرات استمارة الاستبيان للخصائص الريادية اعتماداً على المصادر الاتية (المنصور، ٢٠٠٣ )(الطائي والخفاجي،٢٠٠٩) (العلي والنجار،٢٠٠٩) (Leon, 2006)(Gomez *et al*., 2005) (Peggy, 2000, 14) (Donald and Richard, 2001, 29).

## الريادة/إطار مفاهيمي

### أولاً- مفهوم الريادة وأهميتها

يشير (Druid, 2001,4) إلى أن بداية ظهور مفهوم الريادة يعود إلى القرن الثامن عشر واستخدم كمصطلح اقتصادي لم يتبلور مفهومه في حينه لعملية تحمل المخاطرة من خلال الشراء بسعر معين ومحاولة البيع بأسعار غير مؤكدة يهدف من خلالها إلى تحقيق أرباح وعوائد أكبر، ومن ثم اتسع مفهوم الريادة ليشمل الجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة بهدف تقديم ما هو متميز وأفضل من الآخرين، ومن ثم عَد الابتكار والإبداع من السمات الأساسية لبلوغ المنظمة الريادة سواء كان ذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو تقديم مخرجات بطريقة مبدعة وغير مألوفة وحتى تنظيم مبدع.

يرى (Coulter, 2001, 5) بأن الريادة هي مرادفة لتحمل المخاطرة واعتماد الأفكار المتميزة، وعلى الرغم من أن تحمل المخاطر يعد عنصراً مهماً للسلوك الريادي، إلا أن العديد من الرياديين قد نجحوا من خلال تجنب المخاطر حيثما كان ذلك ممكنًا، في حين يسعى آخرون لتحمل المخاطر كوسيلة أو مقابل للنجاح، أما الواثقون فإنهم يرون المخاطرة

إعداد:د.ماجد محمد صالح

مصدراً للحصول على العوائد وترك المخاطر غير المحسوبة، كمخاطر مؤثرة سلبياً في أداء منافسيهم، ويضيف الباحث نفسه بأنه وعلى الرغم من الترابط الحقيقي بين الريادة والإبداع، إلا أن الإبداع لا يكون عادة شرطاً مسبقاً لبلوغ الريادة، إذ هناك العديد من المنظمات الريادية والقادة الرياديين الناجحين بدؤوا كمقلدين للآخرين، ومن ثم أصبحوا لاحقاً مبتكرين ومبدعين.

أما (Kuratko and Hodgetts, 2001, 29) فقد أكدا على أن الريادة تعبر عن إقامة شي جديد وغير مألوف وذي قيمة من خلال تخصيص الوقت والمال والجهد والموارد والمهارات اللازمة لإنشائه، وتحمل المخاطر المتوقعة وجني العوائد الناتجة جراء ذلك.

في حين يشير (Robert and Michael, 2002, 10) إلى الريادة بأنها السبق في مجال ما من خلال الشجاعة والتصميم والإصرار على النجاح وتحمل المخاطرة لبلوغ التميز في الأداء.

ويرى (Rachman *et al*., 2001, 145) بأن الريادة عملية إقامة شيء جديد ذي قيمة وتخصيص الوقت والمال والجهد لتنفيذه وتحمل المخاطر المتوقعة وتلقي العوائد المستهدفة.

وهكذا بات مفهوم الريادة في السنوات القليلة الماضية أحد الحقول المعرفية البارزة والواعدة في اقتصاديات البلدان كافة لمساهمة المنظمات الريادية في تطوير التنمية الاقتصادية، ويذهب البعض إلى اعتبارها حجر الأساس لبناء وتطور الاقتصاد في البلاد، إذ تحقق مردودات عديدة يتمثل أهمها بالأتي (النجار والعلي، ٢٠٠٨، ٥):

١- تأمين الدخل الكافي.
٢- تحقيق الرضا الوظيفي.
٣- اندفاع العاملين للعمل.
٤- تقديم مخرجات جديدة.
٥- اختراق أسواق جديدة.
٦- تقليل مستويات البطالة في المجتمع.
٧- المساهمة في توفير وظائف جديدة.
٨- تحقيق الذات للريادي وعائلته.
٩- إمكانية دخول أسواق عالمية.
١٠- الاحتفاظ بالعاملين المبدعين وجذب آخرين متميزين.

ويضيف (Coulter, 2001, 21) بأن الريادة عملية يستخدم من خلالها فرد أو مجموعة أفراد جهداً منظماً ووسائل للسعي وراء الفرص لإضافة قيمة ونمو المنظمة وبالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتفرد.

وبموجب ما تقدم يمكن القول بأن الريادة عبارة عن السبق في البحث عن الفرص وتحديدها بدقة عندما لا يرى الآخرون سوى الفوضى والتناقضات وتخصيص الموارد لاقتناصها وتحمل المخاطر المحسوبة للحصول على العوائد.

## ثانياً- المنظمات الإبداعية والريادية /الخصائص والسمات

ليس من السهولة أن تكون المنظمة إبداعية وريادية بل من الممكن أن تتميز عن المنظمات التقليدية بما يمكنها من امتلاك قدرات وإمكانات تتفوق بها على المنظمات المنافسة، وأهم سمات المنظمات الإبداعية والريادية ما يأتي (الصرن، ٢٠٠٠، ١٩٢) (Robert and Michael, 2002, 10):

١. عدم الاقتناع بالوضع الحالي وأساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين من دون توقف.
٢. تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة.
٣. اعتماد الإدارة الخيالية والانفتاح على الأفكار الغريبة.
٤. اختيار وقبول أفكار وطرائق جديدة العمل.
٥. تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق لحل المشكلات.
٦. التأكيد على التجريب والاستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي.

إعداد: د.ماجد محمد صالح

٧. التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.

وعليه فإن المنظمات الإبداعية هي منظمات حيوية ومتجددة من خلال قيامها بتوجيه عامليها على نحو صحيح وسليم، وقيادة الزبائن على نحو إبداعي بقيم محددة، وامتلاكها هيكل لا مركزي ومرونة كافية لإعادة البناء والهيكلة.

أما (Senge, 1990) فقد أشار إلى خصائص وسمات منظمات التعلم الإبداعي بالأتي:

١. اعتماد المداخل الحيوية في حل المشكلات، اعتماداً على الإبداعات وأساليب فرق العمل.
٢. القدرة والاستعداد على تطوير المهارات الشخصية للأفراد العاملين والتأكيد على القيم والمعارف الأساسية لتقديم المنتج الإبداعي.
٣. تطبيق النماذج الفعلية الحديثة للمداخل الموجهة على نحو ذاتي وحل النزاعات والصدامات داخل العمل بالتعاون والتكاتف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
٤. النظر للمستقبل بتوجهات جادة من القيادة والبحث عن الأفضل.
٥. اعتماد أسلوب القيادة المعاصرة الواضحة للعاملين بأسلوب الفريق المتكامل بدلاً من هرم السلطة الرسمية .

أما (المنصور، ٢٠٠٣، ٢٢) فقد أوضح بأن مقومات نجاح وبلوغ الريادة يمكن أن تبرز من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل بالإبداع والمخاطر والنجاح أو النمو، وعد هذه المحاور ركائز خصائص الريادة المتمثلة بالأتي:

١. تعني الريادة ذات القيم الإبداعية والمستقلة النجاح لامتلاكها القدرة على انتهاز وانتقاء الفرصة أو الفرص المتاحة في السوق قبل الآخرين الذين غالباً ما أغفلوها ولم يدركوها.
٢. للريادة الناجحة القدرة على العبور إلى الشواطئ الثانية دون مشكلات من خلال العبور الواثق من دون تردد.
٣. للريادة بعد نظر ورؤية ثاقبة يمكن تبنيها من خلال كشف المنطلقات الهادفة وملاحظة وتوقع بوادر النجاح البعيدة التي لا يراها الآخرون.
٤. الريادة صفة تولد مع الأفراد وتنمو بالتفاعل البيئي، ونجاحها هو ركيزة نجاح المنظمات وبلوغها الريادة والإبداع.

في حين يشير(Schermerhorn *et al*, 1994, 668) إلى أن تحقيق المنظمات للريادة والإبداع يضعها تحت ضغوطات وتحديات كبيرة ويجبر مدراءها على الاستمرار بالإبداع دون هوادة.

## الريادي /المفهوم والخصائص أو السمات

### أولاً- من هو الريادي؟

بدءاً فأن الريادة أمر مشاع ومتاح لمن يمكن استلهام أفكاره بشكل مبدع وتوظيفها بأشكال ايجابية تدر عوائد مادية ومعنوية أفضل من الآخرين سواء على شكل عمل فردي أو جماعي، في مشروع كبير أو صغير عام أو خاص، ويتطلب من الريادي أن يكون منظماً وذا بصيرة ورؤية بعيدة خاصة عندما يتعامل مع فكرة جديدة أو تقديم شيء جديد بتكلفة أقل أو وسيلة جديدة أو تلبية حاجة فريدة من نوعها وصاحب البصيرة يهدف إلى فعل شيء دون سواه، لأنه قد يكون غير مدرك ولكنه بالنسبة إلى الريادي عمل شيق ومثير، وقد يصبح حاجة مطلوبة بالإجماع بمجرد تحقيق بعض النجاح (المنصور، ٢٠٠٣، ٢٥٠).

إعداد:د.ماجد محمد صالح

وفي هذا السياق يؤكد (Robert and Michael, 2002, 10) بأن الريادي هو الشخص القادر على تأمين الثروة برضا من خلال إيجاد طرأق جديدة للإنتفاع من الموارد وتقليل الفاقد وتوفير فرص العمل للآخرين.

في حين يضيف آخرون بأن الريادي يسير وعيناه مفتوحتان وعقله يقظ ليرى ما لا يراه الآخرون من فرص، وعندما يرى البعض الفوضى والمشكلات والتناقضات ويقفون مترددين أمام معالجتها، يواجهها الريادي بإمكانات وقدرات فائقة تمكنه من تحويلها إلى فرص استثمارية ،وعليه فإن الريادي هو السباق لأداء مالا يستطيع الآخرون أداءه والقادر على الربط بين الفرص المتاحة بأعمال إبداعية وقدرة على حسن الاستثمار وتحقيق التميز والنجاح قبل أن يدرك الآخرون ما يدور حوله (www.arabic.microfinancegateway.org).

ويؤكد (النجار والعلي، ٢٠٠٨، ٧) بأن الريادي هو من يسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الأعمال التي يتبناها وينفذها، فالريادي يملك طرأئق جديدة لردم الفجوة بين المعرفة وحاجات السوق والمجتمع المختلفة.

أما (الظاهر، ٢٠٠٩، ٢٩٨) فقد أوضح بأنه يتوجب على المدراء الرياديين المبدعين وعلى اختلاف أدوارهم ومهامهم ومستوياتهم أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

١. مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليب عملهم.
٢. ذوي سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معه القيام بعملية الابتكار والإبداع
٣. القدرة على جذب العناصر المبدعة للمنظمة.

في حين يشير (Hisrich, 2002, 10) إلى أن الريادي هو من يكون قادراً على جلب الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى ليجعل منها قيمة أكبر من ذي قبل وبأسلوب أفضل من الآخرين ،وعليه فأن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير وذوي النشاطات الإبتكارية، وعادةً ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار لذلك لابد من التعامل بعناية فائقة مع إدارة الابتكار.

وإتساقا مع ما تقدم يمكن القول بأن الريادي هو من يأخذ روح المبادرة والتحرك وسط المخاطر ويبتدع أعمالاً جديدة بإضافة قيمة وإسهامة متميزة للأهداف المرغوبة، وفي الوقت ذاته يمكن القول بأن العمل الريادي هو متاح للجميع إلا أن من يلج فيه ويحتكره هم أشخاص يحملون من الخصائص أو السمات والمهارات والقدرات والصفات التي لا يمتلكها الآخرون، فالريادي هو المبدع والمتميز والقادر على مواجهة المخاطر من خلال استخدام الموارد النادرة وأشباه الفرص وتقيم الفرص على أساس المخاطر والمنافع على أساس النجاح، وهو من يقدم الأفكار الجديدة وغير المألوفة باستمرار.

وجدير بالذكر أن هناك قوة دافعة لنجاح حالات الريادة تمكن المنظمة من تحقيق الريادة والإبداع وقد تمثل أهمها (العامري، ٢٠٠٨، ٢) بما ياتي:

١. النظرة الايجابية والتقدير الذي يحظى به الريادي أو المبدع من قبل المجتمع والحكومة ولمختلف الدول، إذ هناك من ينظر إليهم كأبطال حققوا ما لا يستطيعه الآخرون، كما هو الحال بالنسبة إلى (Dell computer) إذ قدم أعمالاً جبارة تستحق التكريم والتقدير من خلال ما قدمه من فرص عمل ودعم اقتصاد الدولة بشكل غير مسبوق.
٢. التربية الريادية والتعليم الإبداعي، وتعد الآن الدول المتقدمة إدخال مواد دراسية في مناهجها وفي مختلف التخصصات ذات الصلة بتحفيز الريادة والإبداع وإدارة وتخطيط المشاريع، إذ هناك أكثر من (١٦٠٠) كلية وبرمجية في الولايات المتحدة تقدم تخصصاً متكاملاً عن الريادة على مستوى درجتي البكالوريوس والماجستير.

٣. العوامل الاقتصادية والديموغرافية، إذ أن معظم الرواد والمبدعين ممن يبدؤون أعمالاً صغيرة جديدة تتراوح أعمارهم بين (٢٥-٤٠) سنة، وهي الشريحة الأوسع علمياً الأمر الذي يعني ازدهاراً في الأعمال الصغيرة وخلق فرص عمل كثيرة وتشجيع الآخرين لدخول الميدان ذاته.

٤. التحول إلى اقتصاد الخدمات والذي يعد اليوم المدخل الرئيس لفرص العمل، إذ بلغ(٨٩%)من إجمالي فرص العمل المتوافرة في الولايات المتحدة وسببها انخفاض تكاليف بداية العمل، حيث يلاحظ أن أغلب الرواد ينطلقون من قطاع الخدمات بأنشطته المختلفة كالفنادق والمطاعم وصيانة الحاسوب.

٥. التطوير التقاني، إذ وفرت التقانة الحديثة فرصاً رائعة للرواد والمبدعين كأجهزة الحاسوب والبرامجيات المطورة والأجهزة الرقمية وغيرها، مما جعل الأعمال الصغيرة كبيرة ومكنها من منافسة الأعمال الكبيرة وجعل الريادة والإبداع ممارسة بمجرد وجود الأفكار الفريدة.

٦. أسلوب الحياة السليمة، والاعتماد على النفس من خلال استقلال الإنسان في عمله و العيش بالأسلوب الذي يرغبه، ويمارس حريته في عمله من دون ضغوطات خارجية من الرؤساء والمدراء، ولعل حالة الريادة والإبداع وإقامة العمل الصغير ستساعد في ذلك، إن المرونة في العمل مهمة للغاية، وحياة الرواد المبدعين كذلك تحقق الأرباح، ولكن من الضروري أن ينوع الريادي والمبدع وقته لعدم طغيان الرقابة والملل على عمله الشخصي.

٧. التجارة الالكترونية، وتعد الاتصالات العالمية وسيلة مسلية ومهمة للرائد والمبدع، إذ توفر كماً هائلا من المعلومات لمستخدميها والميزة الأساسية للبيع بأسلوب التجارة الالكترونية هي إمكانية عرضها البضائع لمدة ٢٤ساعة في اليوم وفي جميع أنحاء العالم، في نفس الوقت، فضلاً عن عدم تحمل تكاليف باهظة، وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة للرواد والمبدعين.

٨. الفرص الدولية، لم تعد الأعمال الريادية تركز على السوق المحلية فالتطور التكنولوجي وتطور العلاقات الدولية وفتح الحدود بين الدول فتح فرصاً ممتازة لنمو الأعمال الصغيرة وتصدير منتجاتها لدول العالم الأخرى، وقد سهل ذلك وجود شبكة الانترنت.

## ثانياً- خصائص الريادي وسماته

تتمثل الخصائص الريادية بعدد من السمات الشخصية التي منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب ينمو خلال مسيرة الريادي، وتظهر في سلوكياته، وتصبح جزءاً من شخصيته التي لا يمكن تغييرها في كثير من الأحيان.

أما فيما يخص السلوك الريادي والصفات الريادية فإنه يمكن تطوير هذه الصفات، إذ هناك دراسات تؤكد بأن السلوك الريادي ينشأ نتيجة تطوير هذا السلوك، وعلى وفق هذه الدراسات يمكن القول بالإمكان تطوير سلوك الفرد ليكون رياديا من خلال تنمية دوافعه وطريقة تفكيره، وهناك من يرى بان خصائص وسمات الريادي الضرورية تتمحور حول الآتي (المنصور، ٢٠٠٣، ٢٧٠):

**١. الحاجة للانجاز**

وتؤكد خاصية الحاجة إلى الانجاز الرغبة والاندفاع لتقديم الأفضل والتفوق في موقف تنافسي معين، والراغبون بتقديم أفضل إنجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة، ويميلون إلى تحمل المصاعب، وفي الوقت ذاته يتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطاتهم

إعداد:د.ماجد محمد صالح

وإنجازاتهم، إذ يؤكد الرياديون على قياس نجاحاتهم بقابلياتهم على بلوغ الأهداف، وهم بالوقت ذاته الوقت ميالون إلى التحديث وتحمل الأعباء الجسام وصولا إلى أهدافهم المخططة.

**٢. الرغبة في الاستقلالية**

يميل الرياديون إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين في بلوغ أهدافهم المخططة ولهذا يلاحظ عدم اندفاعهم للعمل في المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية استجابة لدوافعهم الداخلية وثقتهم الفائقة بقدراتهم الذاتية وينجرون وراء طموحاتهم التي لا حدود لها من دون الالتفات إلى ردود الفعل سواءاً الايجابية أو السلبية.

وفي الاتجاه ذاته فأن الخصائص والمهارات والقدرات الضرورية لمساهمة الريادي في بلوغ المنظمة الريادة والإبداع تتمثل من خلال الآتي (http://www. derbymanagement. com):

١. الثقة بالنفس وتعدد المهارات لتحقيق سهولة الانتقال بين المواجهات العشوائية غير المحسوبة.
٢. قدرة فائقة على مواجهة الصعوبات والظروف غير المشجعة.
٣. المهارات الإبتكارية، وليس من الضروري أن يكون الريادي مخترعاً بالمعنى التقليدي، ولكنه قادر على استقطاع مكانة جديدة في السوق ، وفي كثير من الأحيان تكون هذه المكانة غير مرئية للآخرين .
٤. بلوغ النتائج المشرفة، لتكون ناجحاً لا بد من تحديد الأهداف والغايات بدقة وتحقيق المتعة عند بلوغها .
٥. تحمل المخاطر ومواجهتها ،من أجل تحقيق النجاح لابد من تحمل المخاطر ،وفي كثير من الأحيان فإن رجال الأعمال الناجحين يسلكون منهجاً تدريجياً للتعامل مع المخاطر في كل مرحلة تعترضهم ، وقياس مقدار المخاطر الشخصية والانتقال إلى مرحلة أخرى كما في كل قرار يتم اتخاذه .
٦. الالتزام التام والعمل الدؤوب الشاق والطاقة المستمرة لبلوغ الأهداف والغايات مع ضرورة اختيار الكفوئين لتنفيذ المشاريع بتدريب المتميزين على المهارات المطلوبة للريادة، فضلا عن توفر خصائص المشاريع المطلوبة لبدء الأعمال التجارية الناجحة

ويتفق كل من (المنصور وجواد، ٢٠٠٠، ١٧-١٩) بأن الخصائص والسمات الريادية الأساسية تتمحور حول ثلاثة أركان هي:

١. السمات الشخصية ( الحاجة للإنجاز، الرغبة بالاستقلالية، الثقة بالنفس، النظرة المستقبلية، التضحية والإيثار).
٢. السمات السلوكية (المهارات التقنية، المهارات التفاعلية).
٣. السمات الإدارية (مهارات إنسانية، مهارات فكرية، مهارات فنية)

أما (النجار والعلي، ٢٠٠٨، ١٠) فقد أوضحا بأن هناك خصائص شخصية لابد من امتلاكها من قبل الريادي تميزه عن اقرأنه ،وبدءاً امتلاك الشجاعة والرغبة لبدء العمل المتميز والاندفاع والثقة والتفاؤل بالنجاح رغم الصعوبات والمخاطر، فضلاً عن الخصائص الآتية:

١-الاستعداد والميل للمخاطرة.
٢- الرغبة في النجاح.
٣- الثقة بالنفس.
٤- الاندفاع للعمل.
٥- الالتزام .
٦- التفاؤل .
٧- العمل على وفق منهج منظم.
٨- الاستعداد الذاتي لعمل ساعات طويلة.

فيما أوجز (جواد، ٢٠٠٠، ٤٦٧) الخصائص الريادية بما ياتي:

١- القدرة على تحقيق الأهداف .
٢- الرغبة في الاستقلال.
٣- الثقة بالنفس .
٤- النظرة المستقبلية.
٥- القيمة والإيثار.

وأوجز (Peggy, 2000, 14) الخصائص والسمات الواجب توافرها في الريادي بالأتي:

١- مواجهة المخاطر
٢- روح المبادرة
٣- دافع الانجاز
٤- الدافع المادي
٥- الخيال الواسع
٦- دافع الابتكار
٧- دقة إدارة الوقت
٨- الدافع النفسي والشخصي للتميز
٩- المثابرة المستمرة
١٠- الرغبة الشديدة للعمل
١١- التأقلم مع الغموض
١٢- الدقة والوضوح في العمل
١٣- الثقة بالنفس
١٤- استثمار الفرص النادرة
١٥- القدرة على مواجهة المخاطر

ويرى (Kuratko and Welsch ,2001, 22) بأن الرياديين الناجحين ومن أجل تمكنهم على إدارة المنظمة بنجاح وتميز لابد من امتلاكهم خصائص وقدرات وسمات تميزهم عن الآخرين وتأهلهم للنجاح ممثله بالآتي:

١-المبادرة
٢- الحزم
٣- الفاعلية
٤- حل المشكلات
٥- التخطيط المنظم
٦- الإصرار والمثابرة
٧- الثقة بالنفس
٨- الاهتمام بالجودة
٩- الالتزام بالعمل
١٠- اقتناص الفرص
١١- تحمل المخاطر المدروسة
١٢- البحث عن المعلومات المطلوبة
١٣- الاقتناع واستخدام استراتيجيات التأثير
١٤- الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للإبداع

ويعرض (Donald and Richard, 2001, 29) خصائص الريادي من خلال الأتي:

١- القدرة على التحكم في العمل.
٢- الثقة العالية بالنفس.
٣- القدرة على صنع واتخاذ القرارات.
٤- المرونة في التفكير.
٥- الاستعداد لقبول الفشل.
٦- القدرة على التحمل والصبر.
٧- القيام بأعمال بدلا من الأقوال.
٨- الخبرة والدراية العالية بالعمل.

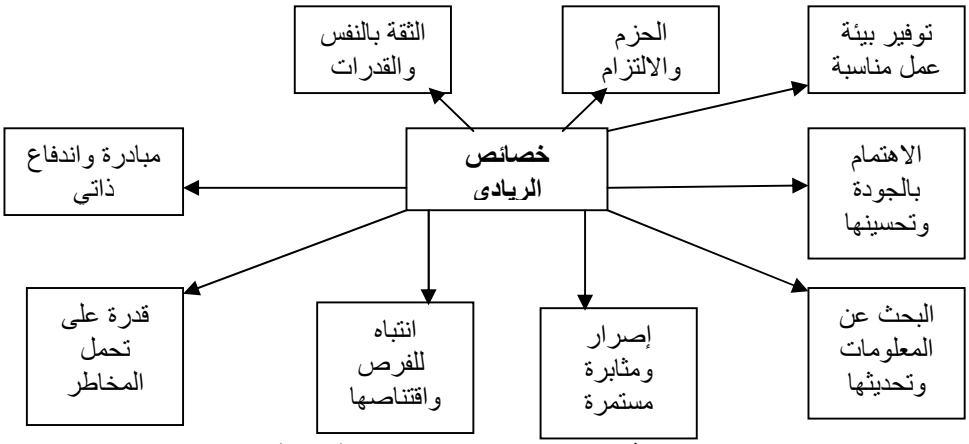
يلاحظ من العرض السابق للخصائص والسمات الواجب توافرها في الرياديين المتميزين بأنها تتمحور حول الخصائص التي طرحها كل من (المنصور، ٢٠٠٣) (النجار والعلي، ٢٠٠٨) (Paggy, 2000, 14) (Kuratko and Welsch , 2001) (Donald and Richard, 2001, 29) (جواد، ٢٠٠٠، ٤٦٧)، والتي تنسجم وتوجهات الدراسة وملاءمتها للبيئة العراقية والممثلة بالأتي:

١. قدرة فائقة على تحمل المخاطر المدروسة باعتبار أن الريادي مخاطر ويقبل التحدي ويخطط له، ويحسب المخاطر، ويقيم البدائل ويتخذ الإجراءات اللازمة للحد من المخاطر والتحكم في النتائج.
٢. المبادرة والاندفاع الذاتي ، يقوم الريادي ذاتياً بأعمال تتجاوز متطلبات العمل المحدد، وينجز الأعمال قبل أن يطلب منه كواجبات، ويعمل على توسيع عمله ليشمل منتجات أو خدمات جديدة وإضافية.
٣. الانتباه والتركيز على الفرص واقتناصها، إذ يبادر الريادي بالبحث عن الفرص ويتحمل المسؤولية عن اقتناصها، كما يستثمر أجزاء الفرص غير العادية لبلوغ أداء متميز.

إعداد:د.ماجد محمد صالح

٤. الإصرار والمثابرة المستمرة، يقرر الريادي لمعالجة المشكلات والعوائق والتحديات ويتخذ الإجراءات المتواصلة لمواجهة التحديات كما يتحمل المسؤولية المباشرة لتحقيق الأهداف.
٥. البحث عن المعلومات اللازمة للعمل وتحديثها، يهدف الريادي للحصول على معلومات بالخصائص اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشكلات وبلوغ الأهداف، فهو يبحث ويحقق ويحلل بنفسه فيما يتعلق بمخرجات منظمته، ويستثمر وسائل الاتصال الحديثة للحصول على المعلومات اللازمة، فضلاً عن الاستماع إلى أرأء الآخرين والاستجابة لاقتراحاتهم وانتقاداتهم واستشارة الخبراء حيثما تطلب ذلك.
٦. الاهتمام بالجودة وتحسينها ،يقوم الريادي ويقدم منتجات بجودة عالية ومتميزة، فضلا عن مقارنته عمله أو عمل منظمته بأعمال المنظمات الناجحة ويعدل ما يراه مناسباً.
٧. الإصرار على حل المشكلات، يسعى الريادي للبحث عن مسببات المشكلة وتحويلها إلى فرصة وتحديد استراتيجيات بديلة عندما يتطلب الأمر التعديل، للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال تقديم أفكار جديدة ومبدعة وحاسمة والاستفادة من الأخطاء والتجارب التي مر بها، ويكون قادراً على التعامل مع الفشل بأسلوب أكثر نجاحاً.
٨. الثقة بالنفس والقدرات، يثق الريادي بقدراته ويعبر عنها بإنجاز مهامه ومواجهة تحديات العمل ويتمسك بآرائه الشخصية في مواجهة كل ما يعترض طريقه ويصر على الاستقلال من سلطة وسيطرة وأوامر الآخرين، ويكون قادراً على تحمل المسؤولية للنجاح والفشل بنفسه .
٩. الحزم والالتزام، يواجه الريادي المشاكل مع الآخرين مباشرة ويبحث عن أسبابها ويوضح بدقة ما يجب عليهم فعله لتحقيق الأهداف، فهو يواجه الآخرين ويعاقب أولائك الذين يخفقون في أداء ما طلبه منهم بعد إرشادهم.
١٠. العمل باستمرار لتوفير بيئة عمل ملائمة للإنجاز، يتصرف الريادي بإيجابية في التعامل مع الاهتمامات الشخصية للعاملين معه ويتفاعل معهم ويبدي اهتمامه برفاهية العاملين معه ومن حوله، ويعالج مباشرة الخلافات التي تنشأ بين العاملين بأسلوب بناء، ويبحث عن حلول ترضي كافة الأطراف من دون أي ضغوط .

وعليه فإن الريادة والإبداع محفزات داخلية لدى مالكها تدفعه باتجاه التحدي والجدل والإصرار وروح المخاطرة والمغامرة المحسوبة، ويتطلب من الريادي المزيد من المعرفة والقدرات التنبؤية بمستقبل عمله، وفي هذا المجال يشير (Helt,1990,17) إلى أن المتفوقين والمبدعين في مجال الأعمال الريادية يميلون إلى القيام بأعمال التخطيط ورسم المستقبل بأنفسهم لثقتهم العالية بقدراتهم ويوضح الشكل رقم (١) اهم الخصائص الواجب توافرها في الريادي.




**الشكل رقم (١): أهم الخصائص الواجب توافرها في الريادي**

**المصدر:** من إعداد الباحث

## وصف وتحليل متغيرات الدراسة

### أولاً- وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين

#### ١. وصف مجتمع الدراسة

يعد معمل إسمنت بادوش القديم أحد ثلاثة معامل تابعة للشركة العامة للسمنت الشمالية الذي وضع حجره الأساس عام ١٩٦٥ وباشر بالإنتاج الفعلي عام ١٩٧٧، فضلاً عن معمل إسمنت حمام العليل الذي وضع حجره الأساس عام ١٩٥٦ وباشر بالإنتاج الفعلي عام ١٩٦٣ ومعمل إسمنت سنجار الذي وضع حجره الأساس عام ١٩٨١ وباشر بالإنتاج الفعلي عام ١٩٨٩.

تمثل أهم منتجات الشركة بالإسمنت العادي والإسمنت المقاوم والإسمنت الأبيض والإسمنت المخصص لتحشية السدود، اما منتجات المعمل المبحوث فإنها تتمثل بالسمنت العادي.

#### ٢- وصف الأفراد عينة الدراسة.

يبين الجدول (١) مميزات وخصائص عينة الدراسة من حيث المنصب والتحصيل الدراسي والشهادة والجنس والتخصص والخدمة في المنصب الحالي.

**جدول رقم (١): وصف الأفراد المبحوثين**

| المنصب (المركز الوظيفي) | | | | | | التحصيل الدراسي | | | | | | التخصص | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رئيس قسم | | رئيس شعبة | | مراقب قسم ومراقب شعبة | | دبلوم | | بكالوريوس | | دراسات عليا | | هندسة | | علوم | | زراعي | | إداري | | تقني | | | |
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | | |
| ٨ | ٤٠ | ٥ | ٢٥ | ٧ | ٣٥ | ١ | ٥ | ١٨ | ٩٠ | ١ | ٥ | ١١ | ٥٥ | ٦ | ٣٠ | ٣ | ١٥ | ٢ | ١٠ | ٥ | | | |

| سنوات الخدمة في المعمل | | | | | | | | سنوات الخدمة بالمنصب الحالي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (١-٥) | | (٦-١٠) | | (١١-١٥) | | (١٦-٢٠) | | (٢١-٢٥) | | (٢٦-٣٠) | | (١-٣) | | (٤-٦) | | (٧فأكثر) | |
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| ٥ | ٢٥ | ٨ | ٤٠ | ٢ | ١٠ | ١ | ٥ | ١ | ٥ | ٣ | ١٥ | ١٢ | ٦٠ | ٦ | ٣٠ | ٢ | ١٠ |

| الجنس | | | | الفئات العمرية | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | | أنثى | | ٣٥ فأقل | | ٣٦-٤٠ | | ٤١-٤٥ | | ٤٦-٥٠ | | ٥٠ فأكثر | |
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| ١٩ | ٩٥ | ١ | ٥ | ٣ | ١٥ | ٣ | ١٥ | ٩ | ٤٥ | ٤ | ٢٠ | ١ | ٥ |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحث

إعداد: د. ماجد محمد صالح

- يتبين من متابعة الجدول أعلاه بأن رؤساء الأقسام والشعب يمثلون (٦٥%) من عينة الدراسة، إذ بلغت نسبة رؤساء الأقسام (٤٠%) و كانت نسبة مسؤولي الشعب (٢٥%) من المجيبين، كما بلغت نسبة معاوني رؤساء الأقسام ومعاوني مسؤولي الشعب (٣٠%) من المجيبين، مما يؤكد بأن عينة الدراسة لديها ثقافة وإمكانية تؤهلها للإجابة عن فقرات استمارة الإستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة.
- ويوضح الجدول (١) بأن خريجي الكليات والدراسات العليا يمثلون (٩٥%) من المجيبين، وكانت نسبة خريجي المعاهد بشهادة الدبلوم التقني (٥%) فقط من المجيبين، ويوضح ذلك أن عينة الدراسة من المسؤولين ذوي شهادات أكاديمية جيدة تمكنهم من امتلاك رؤية واسعة نحو الأفضل.
- وفيما يخص تخصصات الأفراد المبحوثين فقد أشر بأن حاملي شهادة الهندسة والعلوم يمثلون (٨٠%) من المبحوثين، وهي نسبة مهمة ومؤثرة بالنسبة إلى معمل يحتاج هذين التخصصين في إداراته، وكانت نسبة التقنيين والزراعيين متساوية وبلغت (٥%)، فيما كان التخصص الإداري قد شكل (١٠%) من عينة الدراسة، مما يؤكد توفر فرص امتلاك القيادات الخصائص الريادية بشكل كبير من خلال التخصصات العلمية التي تمتلكها عينة الدراسة .
- ومثل الذكور (٩٥%) من المجيبين، وهي نسبة منطقية في معمل يقع خارج مركز المحافظة وتحتاج إلى العنصر الرجالي أكثر من النسوي، فيما مثلت الإناث(٥%)فقط من عينة الدراسة، مما يوضح أن العنصر النسوي قد أتيحت له فرصة شغل مناصب في إدارة المعمل رغم محدوديتها، وهذا ما يؤكده طبيعة العمل وصعوبته في معامل السمنت والحاجة إلى العنصر الرجالي لإدارته.
- أما فيما يخص الفئات العمرية لعينة الدراسة فقد تبين بأن (٧٠%) من المبحوثين تزيد أعمارهم عن (٤١) سنة، وكانت النسبة المئوية دون هذه الأعمار(٤٠ سنة فأكثر) (٣٠%) وهذا يدل على أن إدارة المعمل تعتمد الخبرة في إدارة مهامها ومسؤولياتها وهي ضرورية في مجال الإدارة.
- وأشرت إجابات المبحوثين الخاصة بسنوات الخدمة لعينة الدراسة في المعمل، بأن (٧٥%) من المبحوثين لديهم خدمة (١٥) سنة فأقل في المعمل، في حين جاءت نسبة من لديهم خدمة أكثر من (١٥ سنة) (٢٥%) من المجيبين، مما يعزز إمكانية تميز العاملين في أعمالهم لامتلاكهم الخبرة المتراكمة لسنوات عديدة وبالتالي توافر الخصائص الريادية.
- وبالاتجاه ذاته الاتجاه يؤشر الجدول بأن٦٠ (%) من المجيبين لديهم خدمة (٣) سنوات فأقل في المنصب الحالي وأن (٣٠%) منهم لديهم خدمة ما بين (٤-٦) سنوات في المنصب الحالي، وهذا يوضح بأن الإدارة العليا للمعمل قد أجرت تغيرات واسعة على توزيع المناصب الادارية.

## ثانياً- وصف وتشخيص الخصائص الريادية الواجب توافرها في القائد الريادي

يبين الجدول (١- ملحق١) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص الريادي في المعمل المبحوث اعتماداً على أراء وإجابات المبحوثين وكما يأتي:

إعداد:د.ماجد محمد صالح

**١. القدرة على تحمل المخاطر**

يتفق (٧٥%) من المبحوثين على التحسب لمخاطر عملهم وتقييمهم البدائل للتحكم فيها، كما اتفق (٦٠%) من المجيبين على امتلاكهم روح المخاطرة والتحدي أثناء أداء العمل، في حين اتفق (٥٠%) من المبحوثين حول امتلاكهم القدرة على تحمل المخاطر المدروسة، وبلغ الوسط الحسابي للعناصر ($X_{22}X_{23},X_{24}$)(٣) و(٤,٥)و(٣,٨) والانحراف المعياري (٨,٥) و(٠,٧٩)و(١,٠) لذات العناصر على التوالي.

**٢. المبادرة والاندفاع الذاتي**

اتفق (٩٠%) من المبحوثين حول إنجازهم لأعمال تتجاوز متطلبات عملهم وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر($X_{25}$) (٤,٢) و(٠,٦٥) على التوالي، واتفق (٨٠%) منهم على قيامهم بالأعمال قبل أن يطلب المسؤول منهم ذلك، وأخذهم المبادرة في إنجاز نشاطات تتجاوز أعمالهم الوظيفية، وبلغ الوسط الحسابي للعنصرين ($X_{26}$) و($X_{27}$)(٤,٣) و((٤,٢) والانحراف المعياري (٠,٦٥) و(٠,٦١) على التوالي.

**٣. الانتباه للفرص واقتناصها**

تتفق إجابات (٧٥%) من المبحوثين حول بحثهم عن الفرص وتحملهم مسؤولية انجازها، فيما يتفق (٧٠%) من المجيبين حول رؤيتهم لما يراه الآخرون مشكلة كفرصة للأفضل، واستثمارهم الفرص من حولهم لخدمة معملهم، وبلغ الوسط الحسابي للعناصر($X_{30},X_{29},X_{28}$) (٣,٧) و(٣,٥) و(٣,٦) والانحراف المعياري للعناصر ذاتها (٠,٨٠) و(٠,٦٣)و(٠,٥٠) على التوالي.

**٤. الإصرار والمثابرة المستمرة**

تمحورت إجابات (٩٠%) من المبحوثين حول تركيزهم على حل مشاكل وعوائق أعمالهم وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر ($X_{31}$) (٤,٤) و (٠,٥٠)على التوالي. فيما كان اتفاق (٨٥%) من المبحوثين حول استمرارهم بالبحث عن حلول لمشاكل عملهم لحين إيجادها، واتخاذهم القرارات الحاسمة لمواجهة العوائق وتحديات عملهم وبلغ الوسط الحسابي للعنصرين ($X_{33},X_{32}$) (٤,٥) و(٤,٣) والانحراف المعياري لذات العناصر (٠,٥١) و(٤,٧) على التوالي.

**٥. البحث عن المعلومات المطلوبة وتحديثها**

بلغت نسبة الاتفاق حول استخدام المبحوثين وسائل الاتصال وشبكات المعلومات لخدمة عملهم (٩٠%) وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر ($X_{36}$)(٤) (٠,٥٥) على التوالي، فيما جاءت نسبة الاتفاق حول سعي المبحوثين للحصول على حل لمشاكل عملهم وتحقيق الأهداف (٨٥%) وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر ($X_{35}$)(٤,٢) و(٠,٦١) على التوالي، أما نسبة الاتفاق حول جمع المبحوثين كافة المعلومات ذات الصلة بهم عند بدءهم عمل جديد فقد بلغت (٨٠%) وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر ($X_{34}$) (٤,٣) و(٤,٧) على التوالي.

**٦. الاهتمام بالجودة وتحسينها**

يتفق (٩٥%) من المبحوثين حول إنجازهم لمهامهم بحسب ما مخطط له وبدقة، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر ($X_{37}$)(٤,٣)و(٠,٤٧) على التوالي، فيما بلغت (٩٠%) نسبة اتفاق المبحوثين حول تقديمهم لمنتجات أو أعمال بجودة عالية، وتقديمهم جهودهم بشكل متميز أثناء أداء عملهم وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصرين ($X_{39},X_{38}$) (٤,١) و(٤,٤)، (٠,٥٥) و(٠,٥٠) على التوالي.

إعداد:د.ماجد محمد صالح

**٧. الإصرار على مواجهة المشكلات وحلها**

اجمع المبحوثون على مسببات المشكلات التي تواجههم لحلها وبوسط حسابي للعنصر($X_{40}$) (٤,٣) وانحراف المعياري (٠,٤٧)، واتفاق (٩٠%) من المبحوثين حول سعيهم لتحويل المشكلة إلى فرصة و(٨٥%) حول اعتماد أفكار جديدة ومبدعة لتحقيق أهداف عملهم، وبلغ الوسط الحسابي للعنصرين($X_{42},X_{41}$) (٤,٠) و(٤,٢) والانحراف المعياري للعناصر ذاتها (٤,٥) و(٠,٤٤) على التوالي.

**٨. الثقة بالنفس والقدرات**

اتفق (٩٠%) من المبحوثين على امتلاكهم ثقة كبيرة بقدراتهم عند أداء مهامهم، وتحملهم مسؤولية نجاح وفشل عملهم الوظيفي بنفسهم، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصرين ($X_{45},X_{43}$) (٤,٦) و(٤,٦) و(٠,٥٠) و(٠,٥٠) على التوالي، فيما بلغت نسبة اتفاق المبحوثين حول سعيهم إلى الاستقلال من سيطرة الآخرين أثناء أداء عملهم (٨٠%) وبوسط حسابي للعنصر ($X_{44}$) (٤,٥) وانحراف معياري (٠,٦٨) على التوالي.

**٩. الحزم والالتزام**

هناك شبه إجماع من قبل المبحوثين حول تحديهم ما يجب عمله من قبل الآخرين بدقة، إذ بلغت النسبة (٩٥%) من الإجابات، وبلغ الوسط الحسابي للعنصر ($X_{48}$)(٤,٣) والانحراف المعياري (٠,٤٧)، واتفق (٨٥%) من المبحوثين حول مواجهتهم من لايحقق أهدافه بحزم، واتفق (٨٠%) من المجيبين حول اعتمادهم الحزم مع الآخرين من أجل بلوغهم أهدافهم الوظيفية، وبلغ الوسط الحسابي للعنصرين ($X_{47},X_{46}$) (٤,٢) و(٤,١) والانحراف المعياري لذات العناصر (٠,٧٦) و(٠,٥٥) على التوالي.

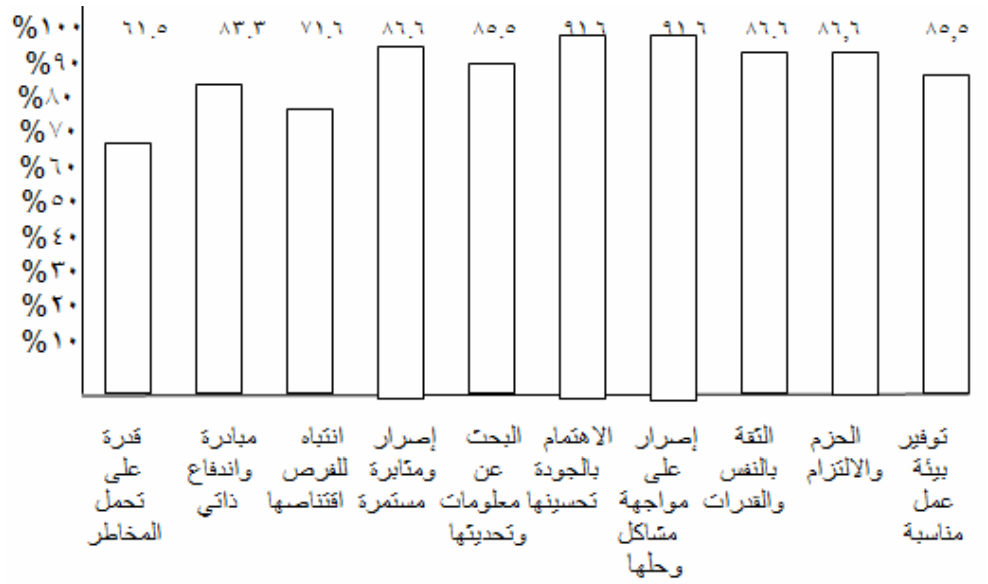
**١٠. توفير بيئة عمل مناسبة**

أجمع (٨٥%) من المبحوثين حول كافة عناصر هذا المتغير والخاصة بأخذهم بنظر الاعتبار الاهتمامات الشخصية لمن هم معهم وبداءهم اهتماماً برفاهية العاملين الذين هم بمؤوسليتهم، وبحثهم عن حلول ترضي من هم معهم عند بروز المشاكل وبلغ الوسط الحسابي للعناصر ($X_{51},X_{50},X_{49}$) (٤,٣) و(٣,٠) و(٣,٨) والانحراف المعياري للعناصر ذاتها (٠,٤٧) و(٠,٧٦) و(٠,٧٦) على التوالي.

يتبين من العرض السابق بأن الأفراد المبحوثين يمتلكون العديد من الصفات الريادية، وكانت الخاصية الأبرز هي الاهتمام بالجودة وتحسينها والإصرار على مواجهة المشكلات وحلها، حيث كان متوسط نسبة الإتفاق (٩١,٦%) في حين بلغ متوسط نسبة الاتفاق (٨٦,٦%) حول كل من خاصية الثقة بالنفس والقدرات، وخاصية الحزم والالتزام، وخاصية الإصرار والمثابرة المستمرة، وكان متوسط نسبة الاتفاق (٨٥,٥%) حول خصائص البحث عن المعلومات اللازمة وتحديثها، وتوفير بيئة عمل مناسبة للابداع، و(٨٣,٣%) لخاصية المبادرة والاندفاع الذاتي، اما خاصية الانتباه للفرص وإقتناصها فقد بلغ متوسط نسبة الاتفاق (٧١,٦%)، وكان متوسط نسبة الاتفاق حول القدرة على تحمل المخاطر هو الاقل، إذ بلغ (٦١,٥%) وهي نسبة اتفاق متوسطة بالنسبة إلى الخصائص الأخرى، مما يتطلب معه إيلاء هذه الخاصية اهتمام أكبر وتنمية قدرة مواجهة المخاطر المحسوبة لدى مدراء المعمل المبحوث، فضلا عن المحافظة على الخصائص السالفة الذكر عبر تعزيزها باستمرار.

نستنتج مما تقدم توفر الخصائص الريادية لدى قادة إدارة المعمل المبحوث بشكل عام، ويدل ذلك توفر أحد المتطلبات الأساسية لتبني الريادة، إلا وهي امتلاك أفراد ذوي أفكار رائدة وخصائص متميزة لبلوغ التميز والنجاح، مما يؤكد ما ذهبنا إليه من أهمية

للخصائص أعلاه، ويوضح الشكل (٢) النسب المئوية لاتفاق المبحوثين حول توافر الخصائص الريادية لدى إدارة القيادات الإدارية في المعمل المبحوث.




**الشكل رقم (٢): نسبة الإتفاق حول كل خاصية من خصائص الريادي**

**المصدر:** من اعداد الباحث

## ثالثاً- اختبار فرضية الدراسة باستخدام المختبر الإحصائي (t-test)

بهدف قياس مدى توافر كل خاصية من خصائص الريادي والمعتمدة فقراتها في استمارة الاستبانة باستخدام ٣٠ فقرة للخصائص المتبناة في الدراسة، باعتماد المختبر الإحصائي(t) واحتساب قيمتها لكل خاصية ومقارنتها مع القيم الجدولية الخاصة بالمعمل المبحوث والبالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية(N-1)(19) وعلى وفق ما معروض في الجدول (١ ملحق١) تبين ما يأتي:

**١. القدرة على تحمل المخاطر.**

بلغت قيم (t) المحسوبة لفقرات خاصية القدرة على تحمل المخاطر ($X_1,X_2,X_3$)،(4.79) (3.76)(3.47) على التوالي، وتوضح هذه القيم بأن (t) المحسوبة لكافة الفقرات معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677)، وباستخراج متوسط القيم أعلاه لخاصية القدرة على تحمل المخاطر يتبين بأن متوسط نسبة توافر هذه الخاصية اعتماداً على المختبر الإحصائي لمتوسط قيم فقراتها يبلغ (4.0)، مما يؤشر توافر الخاصية أعلاه ورغم معنويتها فقد جاءت منخفضة قياساً بالقيم المعنوية العالية.

**٢. المبادرة والاندفاع الذاتي**

يبين الجدول (١ملحق١) أن قيم (t) المحسوبة لفقرات خاصية المبادرة والاندفاع الذاتي عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (N-1) قدرها (19) بأن قيم ($X_4$) بلغت (6.842) و($X_5$) بلغت (7.804) و($X_6$) بلغت

إعداد:د.ماجد محمد صالح

(7.712) وهي قيم معنوية وموجبة، ويؤشر ذلك بأن نسبة توافر هذه الخاصية لدى قيادات إدارة المعمل المبحوث قد بلغ متوسطها اعتماداً على قيمة المختبر الإحصائي (t) لهذه الخاصية (7.45) وهي قيمة معنوية وأكبر من معنوية خاصية القدرة على تحمل المخاطر.

**٣. الانتباه للفرص واقتناصها**

بمتابعة نتائج قيم (t) المحسوبة ومقارنتها بالقيمة الجدولية والبالغة (1.677) لفقرات خاصية الانتباه للفرص واقتناصها ($X_7$)($X_8$)($X_9$)، تبين أن كافة القيم معنوية موجبة وأكبر من قيمتها الجدولية، إذ بلغت (4,29) و(5,10)و(6,47)، وعند استخراج متوسط معنوية قيم (t) لهذه الخاصية اعتماداً على متوسط قيم فقراتها تبين بأنه قد بلغ (5.28) مما يؤكد توافر هذه الخاصية وبدرجة معنوية متوسطة لدى قيادات إدارة المعمل المبحوث.

**٤. الإصرار والمثابرة المستمرة**

تبين من الجدول (١ملحق١) أن قيم (t) المحسوبة لفقرات خاصية الإصرار والمثابرة المستمرة من قبل إدارة المعمل المبحوث على أداء الأعمال والمهام المكلف بها، معنوية وموجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.677) للفقرات ($X_{10}$) والتي بلغت (10.162) و($X_{11}$)(9.200) و($X_{12}$) (8,850) وعند استخراج متوسط قيم (t) لخاصية الإصرار والمثابرة المستمرة باعتماد متوسط قيم فقراتها يتضح بأنها بلغت (9.40) مما يؤشر ارتفاع القيمة المعنوية، وهذا يؤكد اعتماد إدارة المعمل المبحوث هذه الخاصية في أداء أعمالها ومهامها.

**٥. البحث عن المعلومات المطلوبة وتحديثها**

عند تفحص الجدول (١ملحق١) ونسبة قيم (t) المحسوبة لخاصية البحث عن المعلومات المطلوبة وتحديثها من قبل إدارة المعمل قيد الدراسة، تبين إن قيم (t) معنوية وبدرجة عالية وموجبة لكافة الفقرات وأعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (N-1) (19)، إذ أشرت فيها الفقرات ($X_{13}$)(10.177) و($X_{14}$)(10.283) و($X_{15}$)(10.283)، أما بالنسبة إلى متوسط قيم (t) للفقرات الثلاث التي تؤشر قيم (t) المحسوبة لهذه الخاصية فقد بلغت أعلى نسبة معنوية بين الخصائص الريادية كافة إذ بلغت (10.24) مما يوكد ماذهبنا إليه بضرورة توافر المعلومات بالخصائص اللازمة وتحديثها باستمرار كأحد الخصائص الضرورية اللازمة للقائد الإداري في المعمل المبحوث.

**٦. الاهتمام بالجودة وتحسينها**

تدل القيم الواردة في الجدول (١ملحق ١) والخاصة بالمختبر الإحصائي (t) بأن كافة قيم فقرات خاصية الاهتمام بالجودة وتحسينها معنوية وموجبة وبدرجة عالية وأكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.677) بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (N-1) (19)، إذ بلغت قيم الفقرات ($X_{16}$) (12.704) و($X_{17}$) (7.667) و($X_{18}$) (10.177) أما متوسط قيم (t) المحسوبة للفقرات مجتمعة فقد بلغ (10.18) وهي قيمة معنوية موجبة وعالية وتأتي بالمرتبة الثانية بالنسبة إلى القيمة المعنوية قياساً بقيم (t) المحسوبة للخصائص الأخرى.

**٧. الإصرار على مواجهة المشاكل وحلها**

عند تدقيق الجدول (١ملحق١) للتعرف على قيم (t) المحسوبة والخاصة بفقرات خاصية الريادي (الإصرار على مواجهة المشاكل وحلها) ومقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (N-1) (19) تبين بأنها بلغت (10.162) و(7.678) و(7.667) للفقرات ($X_{19}$) و($X_{20}$) و($X_{21}$) على التوالي، في حين كان متوسط قيم

(t) المحسوبة اعتماداً على متوسط قيم فقرات هذه الخاصية (8.50)، مما يؤكد توافر هذه الخاصية وبدرجة عالية.

**٨. الثقة بالنفس والقدرات**

توضح قيم (t) المحسوبة لفقرات خاصية الثقة بالنفس والقدرات الواجب توافرها في القائد الريادي في المعمل المبحوث بأن كافة القيم لفقرات الخاصية أعلاه معنوية وموجبة وبدرجة عالية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (N-1)(19) إذ بلغت القيم للفقرات ($X_{22}$)($X_{23}$)($X_{24}$)، (9.200) و(9.448) و(11.052) على التوالي، في حين بلغ متوسط قيم (t) المحسوبة للخاصية اعتماداً على متوسط قيم فقراتها (9.9) وهي قيمة معنوية وموجبة وبدرجة عالية، مما يؤكد توافر هذه الخاصية لدى قيادات إدارة المعمل المبحوث.

**٩. الحزم والالتزام**

عند متابعة قيم (t) المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية لفقرات خاصية الحزم والالتزام المطلوب توافرها في القائد الريادي، تبين أن قيمة (t) المحسوبة للفقرات ($X_{25}$) ($X_{26}$) ($X_{27}$) قد بلغت (7.804) و(8.718) و(12.337) على التوالي، وهي قيم معنوية موجبة وبدرجة عالية وأكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (N-1) (19) أما متوسط قيم (t) المحسوبة لفقرات الخاصية فقد أشر قيمة مقدارها (9.61) وهي معنوية وموجبة وبدرجة عالية، مما يؤكد توافر هذه الخاصية كأحد خصائص القائد الريادي في المعمل المبحوث.

**١٠. توفير بيئة عمل مناسبة**

يشير الجدول (١ ملحق١) إلى أن قيم (t) المحسوبة لفقرات خاصية توفير بيئة عمل مناسبة من قبل القائد الريادي لتابعيه ومن يعمل معه عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (N-1)(19) قد بلغت للفقرات ($X_{28}$) و($X_{29}$) و($X_{30}$)، (8.753) و(6.242) و(10.283) على التوالي، وهي قيم معنوية موجبة وبدرجة عالية، أما عند استخراج متوسط قيم (t) المحسوبة للفقرات الخاصية أعلاه فقد اتضح بأنها بلغت (8.42) وهي قيمة معنوية موجبة عالية.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج المختبر الإحصائي (t) واستخراج متوسطات القيم لكل خاصية تبين بأن الخصائص المعتمدة في الدراسة كافة متوافرة لدى قيادات إدارة المعمل المبحوث وبدرجات معنوية متباينة بين المتوسطة والعالية، وكانت خاصية البحث عن المعلومات المطلوبة وتحديثها الأكثر تميزاً، فيما جاءت خاصية الاهتمام بالجودة وتحسينها بالمرتبة الثانية وبمتوسط قيمة لـ (t) المحسوبة (10.18)، وخاصية الثقة بالنفس والقدرات بالاهتمام الثالث من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وبمتوسط قيمة لفقرات هذه الخاصية والبالغة (9.9)، وتعد الخصائص أعلاه ضرورية وواجب توافرها لدى القيادة الإدارية سواء على مستوى المعلومات المطلوبة وتحديثها ودورها في تخفيض حالات عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات المحدثة وبالخصائص اللازمة، وإيلاء الاهتمام المطلوب للجودة وتحسينها لتلبية احتياجات الزبائن المتجددة و ثقة القيادة الإدارية بنفسها وقدراتها والعمل على تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن امتلاك الخصائص الأخرى من اجل بلوغ الريادة والإبداع.

في حين جاءت خاصية القدرة على تحمل المخاطر وخاصية الانتباه للفرص واقتناصها بمراتب أدنى، على الرغم من معنوية قيم (t) المحسوبة لهاتين الخاصيتين، إذ بلغتا (4.0) و(5,28) لكنها كانت الأقل قيمة على الرغم من معنويتها عند مقارنتها بقيمة (t) الجدولية.

وعليه جاءت النتائج الخاصة بالمختبر الإحصائي (t) للخصائص الريادية الواجب توافرها في القائد الإداري منسجمة مع نتائج الوصف والتشخيص للخصائص ذاتها إلى حد كبير.

وبموجب ما تقدم تقبل فرضية البحث التي تنص على (تتميز قيادات إدارة المعمل المبحوث بامتلاكها الخصائص والسمات الواجب توافرها في الريادي).

## الأستنتاجات والتوصيات

اعتماداً على العرض المقدم في الجانب النظري والميداني توصلنا إلى عدد من الأستنتاجات التي اعتمدت لاحقا أساساً لتقديم التوصيات والمقترحات التي نرى لابد منها لخدمة المعمل المبحوث ومعامل الشركة، فضلا عن المعامل والشركات المماثلة.

### - الأستنتاجات

١. تبين من إجابات المبحوثين توافر الخصائص الريادية المتبناة في الدراسة لدى قيادات المعمل المبحوث وبنسب اتفاق عالية لمعظمها، إذ بلغت ثمانية خصائص (٨٣%) فما فوق من مجموع عشر خصائص، وهذا مؤشر على توافر قدرات بشرية ذات خصائص ريادية في إدارة المعمل المبحوث.

٢. فيما يخص نتائج التحليل الإحصائي ( t-test) للخصائص الريادية في المعمل المبحوث، فقد أشر معنوية قيم معظم الخصائص والسمات المتبناة في الدراسة وبنسب عالية وخصائص بقيم أقل على الرغم من معنويتها، كما هو الحال بالنسبة إلى خاصية القدرة على تحمل المخاطر والإنتباه للفرص وإقتناصها .

٣. اتضح من نتائج الوصف والتشخيص لإجابات المبحوثين بأن خاصية القدرة على تحمل المخاطر قد نالت الإتفاق الأقل على الرغم من تجاوزها (٦١%) مما يؤكد حاجة هذه الخاصية إلى اهتمام أكبر.

٤. أشرت نتائج تحليل المختبر الإحصائي (t) بأن قيمة خاصية القدرة على تحمل المخاطر قد بلغت (4,0) على الرغم من انخفاض هذه القيمة، الا أنها معنوية، مما يؤكد الحاجة إلى التركيز على هذه الخاصية بشكل أكبر.

٥. يستنتج من نتائج الوصف والتشخيص وتحليل المختبر الإحصائي (t-test) وبشكل لافت للنظر نيل خاصية المخاطرة وتحملها والاستعداد لها النسبة الأدنى على الرغم من اتفاقها بنسبة متوسطة والقيمة الأقل على الرغم من معنويتها، وهذا مؤشر على أن المعمل المبحوث يتردد في التعامل مع المخاطر، ولعل السبب في ذلك يعود إلى ما تمر به البيئة العراقية من ظروف في الوقت الحاضر.

### - التوصيات

اتساقاً مع ما عرض من استنتاجات أعلاه ومن أجل استكمال متطلبات البحث الأساسية نرى ضرورة تقديم التوصيات والمقترحات المؤشرة أدناه لعلها تكون أداة مهمة بيد المعمل المبحوث والشركات والمعامل المماثلة.

١. نظراً لاعتماد العديد من المنظمات المعاصرة الريادة أداة لبلوغ الرقي والتميز، نرى ضرورة تعزيز المعمل المبحوث إستراتيجية الريادة والإبداع من خلال ما متوافر من المستلزمات الضرورية والبنى التحتية والمتطلبات الحقيقية لبلوغ ذلك، على الرغم من توافر الخصائص الريادية لدى قيادات المعمل المبحوث.

٢. ضرورة بحث إدارة المعمل بشكل جاد عن الرياديين وذوي الخصائص والسمات الريادية بوصفهم الركن الأساس في وضع وتطبيق الأفكار الريادية لمهام وأعمال

إعداد: د.ماجد محمد صالح

المعمل على الرغم من توافر الخصائص الريادية بهدف التعزيز والتطوير، إذ إن الريادة هي ممارسة وليست فلسفة.

٣. على الرغم من إظهار نتائج الوصف والتشخيص والمختبر الإحصائي (t) نسب جيدة للاتفاق حول توافر الخصائص المعتمدة في الدراسة ومعنوية القيم الإحصائية بدرجة عالية لمعظم الخصائص الريادية فأن الحاجة تتطلب استمرار الإهتمام بهذه الخصائص والسمات لتنمية هذه القدرات وتطويرها كسلوك يومي لقادة المعمل المبحوث.

٤. التأكيد على ضرورة تطوير قدرات القيادات الإدارية للمعمل المبحوث في مجال تحمل المخاطر والاستعداد لمواجهتها والتعامل الإيجابي معها كفرصة للاستثمار الأمثل للوقت، فضلا عن تعزيز كافة الخصائص الريادية للتمكن من حسن استثمار فرص التفوق والتميز.

٥. على الرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها العراق إلا أنها قد تكون فرصاً استثمارية جيدة للرياديين والمنظمات الريادية، مما يتطلب معه ضرورة قيام الدولة بتحفيز مشروعات ريادية يحتاجها البلد في الظرف الراهن .

٦. ضرورة إشراك إدارة المعمل الإفراد المتميزين بدورات تطويرية وإطلاعهم على تجارب خارجية في مجال مواجهة المشكلات والاستعداد لها وتحويلها إلى فرص حقيقية للتميز والنجاح من أجل تطوير قدراتهم الريادية والمساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المطلوبة، إذ إن النجاح المستمر يتحقق من خلال الاستمرار بالريادة من دون توقف.

٧. نؤكد من خلال دراستنا هذه على ضرورة إجراء باحثين آخرين دراسات مقاربة بوسائل أخرى كتحليل المضمون لتعزيز الدراسات الميدانية في مجال بات مثار اهتمام العديد من المنظمات وذوي الاختصاص على حد سواء.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

١. جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٤)، استراتجيات الأعمال ، بناءها وإداراتها، مطبعة دار الكتب، بغداد.
٢. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)،.إدارة الأعمال منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر،عمان.
٣. السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٩)، الريادة وإدارة المنظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان.
٤. الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة مع التركيز على مبادئ إدارة الأعمال ط٣ بغداد.
٥. الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١)، إدارة الابتكار و الإبداع ج٢، دار الرضا للنشر، دمشق.
٦. الطائي، محمد عبد، الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٩)، نظام المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٧. الظاهر، نعيم إبراهيم، (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديثة ومدار الكتاب العالمي، عمان.
٨. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال الطبعة ٢ ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٩. عوض، محمد احمد، (٢٠٠١)، الإدارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
١٠. المنصور، كاسر نصر، (٢٠٠٣)، الريادة في الأعمال،دار الرضا للنشر ، دمشق.
١١. نايجل، كنج ونيل أندرسون، (٢٠٠٤)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض.

## ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية


1. Coulter, Mary(2001), Entrepreneurship in Action, Upper Saddle River, Prentice – Hall Inc , New Gersey.
2. Daft R,(2004), Management, 6th ed, South- we stern, Thomson, USA.
3. Drucker, Peter,(1985), Innovation and Entrepreneurship, perfect Boundtm, Inc, American.
4. Druid,Nelson,(2001),An interface Between Entrepreneurship and Innovation, SMES perspective, New Zaland.
5. Eppler M and Helford M and Berkman U,(2004), information Quality Organizational Technological and Legal Perspectives.
6. Histrich, Robert D., and Peter Michael p.(2002) ), Entrepreneurship,5th ed,Irwin: Mc Graw-Hill Companies Inc.
7. Kuratko, Danald F, Hodgetts Richard M.(2001) Entrepreneurship A contemporary Approach,5th ed Forth worth: Harcourt college Publishers New York.
8. Kuratko, Donald and Welsch, Harlod (2001) Strategic Entrepreneurial Growth Harcourt College Publishers New York.
9. Leon C and Mary G and Willian L Small Business Management 5th ed Mc Graw-Hill, New York.
10. Luis Gomez and David Palkin and Robert Cardy,(2005), Management 2nd Mc Graw-Hill, New York.
11. Rachman, D, et al,(2001), Business Today, Mc Graw-Hill Co, . Irwin New York.
12. Rachman, D. et al,(2001), Business Today Mc Graw –hill Co. Irwin, New York.
13. Robert, H, and Michal, P .200 Entrepreneurship,5th ed Mc Graw –hill Co. Irwin, New York.
14. Robert, H, and Michal,P.(2002), Entrepreneurship, 5th , ed, Mc Graw – Hill Co. Irwin, New York.
15. Singh R ,(2003), Learning to Lead: the Leadership, Journal of Middle Management , Wheeler Publishing. New Delhi.
16. Stevenson and Jarillo ,(1989), New Business ventures and Entrepreneurs, Boston Mass/ Irwn.
17. Thomas L, and David H, (2004) . Strategic Management, Addison Wesley , 7th ,ed, New York.
18. Thompson,Arther, Strick Land and Gamble,John (2005),Grafting.
19. Wheelen,Thomas and Hurger J David (2008) Strategice management and Business policy 5th ed ,prentice Hall, New Jersy.


## ثانياً- مواقع الانترنت


1-http://www.derbymanagement.com/knowledge/pages/success/serial.html

2- arabic.microfinancegateway.org/redirect.php?mode=linkandid.