

أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت

دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

إعداد

مشاري عبد القادر البنوان

إشراف

الدكتور

علي فلاح الضلاعين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "مشاري البنوان" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مشاري البنوان

التوقيع:

التاريخ: 2011 / 3 / م

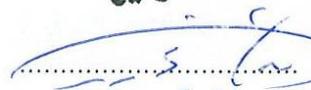
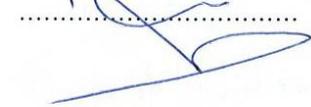
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة

الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

وأجيزت بتاريخ 2011 / 3 / م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي
	الشرق الأوسط	مشرفاً الدكتور علي فلاح الضلايين
	الإسراء	عضواً خارجياً الدكتور بلال خلف السكارنه

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الدكتور علي الضلاعين، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء. وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا إلى ...

نبح الحنان ... والدتي ... وإلى رفد العطاء والكرم ... والدي

إخواني وأخواتي الأعزاء

أصدقائي ورفاق دربي

كل من قدم لي العون و المساعدة في إنجاز هذا العمل إليهم جميعاً.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
4	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهمية الدراسة
5	(4 - 1): أهداف الدراسة
6	(5 - 1): فرضيات الدراسة
7	(6 - 1): حدود الدراسة
8	(7 - 1): محددات الدراسة
8	(8 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(1 - 2): المقدمة
11	(2 - 2): الريادة والانماط الريادية
36	(3 - 2): أداء المشاريع الصغيرة
50	(4 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
56	(5 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
57	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
58	(1 - 3): المقدمة
58	(2 - 3): منهج الدراسة
58	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
60	(4 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
62	(5 - 3): أنموذج الدراسة
63	(6 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
64	(7 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
65	(8 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
67	الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات)
68	(1 - 4): المقدمة
69	(2 - 4): تحليل نتائج الدراسة
79	(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
89	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
90	(1 - 5): النتائج
91	(2 - 5): الاستنتاجات
92	(3 - 5): التوصيات
93	قائمة المراجع
94	أولاً: المراجع العربية
98	ثانياً: المراجع الأجنبية
103	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
24	الاختلافات بين المديرين والرواد	1 - 2
27	المهارات المطلوبة في الريادة	2 - 2
59	الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة في دولة الكويت	1 - 3
59	أسماء الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة في دولة الكويت وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة	2 - 3
61	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	3 - 3
66	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	4 - 3
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الريادي المثالي في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة	1 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الريادي الباحث عن الامتلية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة	2 - 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الريادي المثابر في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة	3 - 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للربحية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة	4 - 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحصة السوقية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة	5 - 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمو عدد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة	6 - 4
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت	7 - 4
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير النمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت	8 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير النمط الريادي الباحث عن الامتلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت	9 - 4
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير النمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت	10 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
29	عناصر الريادة	1-2
62	أنموذج الدراسة	1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
104	قائمة بأسماء المحكمين	1
105	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت

دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

إعداد

مشاري عبد القادر البنوان

إشراف

الدكتور

علي فلاح الضلاعين

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (52) فرداً. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشاريع الصغيرة تبعاً لاختلاف الأنماط الريادية الثلاثة (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) عند مستوى دلالة (0.05).
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الربحية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).
4. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).
5. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها:

1. بناء برنامج تدريبي متكامل غايته الأساسية التبصير بدور الريادة والمشاريع الريادية وأهميتها للاقتصاد الوطني وكذلك تطوير قدرات وإمكانات الأفراد الريادين في تأسيس هذه المشاريع وإدارتها.
2. إقامة (10) ورش تدريبية لتطبيق فقرات البرنامج التدريبي، ينتظم فيها الريادين من ذوي الخصائص والأنماط الريادية، ويزود المشاركون في هذه الورش بالمعارف والمعلومات المطلوبة لإقامة المشاريع الريادية.

ABSTRACT

The Impact of Entrepreneurial Styles on small Projects Performance in State of Kuwait

An Empirical Study from individual's perspective in incubator companies to small projects

Prepared by
Meshari Abed AL-Qader AL-Banwan

Supervisor

Dr.
Ali Falah AL- Dalain

This study aimed to investigate the Impact of Entrepreneurial Styles on small Projects Performance in State of Kuwait.

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (30) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted from (52) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression. The main conclusions of the study are:

1. There was no a significant different in small Projects Performance due to Entrepreneurial Styles (Idealists; Optimizers and Hard Workers) at level ($\alpha \leq 0.05$).
2. There was a significant impact to Idealists Style on small Projects Performance (Profitability, Employee growth) in State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There was a significant impact to Optimizers Style on small Projects Performance (Market Share, Employee growth) in State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).
4. There was no a significant impact to Hard Workers Style on small Projects Performance (Market Share, Employee growth) in State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).
5. There was a significant impact to Hard Workers Style on small Projects Performance (Profitability) in State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study are:

1. Building an integrated training program than the basic insights into the role of entrepreneurship, entrepreneurship Projects and its importance to the national economy as well as develop the capacity of individuals in the establishment and management these projects.
2. Administration (10) training workshops to application training program paragraphs, enrolled Entrepreneurs with the characteristics and Entrepreneurial Styles, and provide the participants in these workshops with the knowledge and information required to establishment Entrepreneurial Projects.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 – 1): المقدمة
- (2 – 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 – 1): أهمية الدراسة
- (4 – 1): أهداف الدراسة
- (5 – 1): فرضيات الدراسة
- (6 – 1): حدود الدراسة
- (7 – 1): محددات الدراسة
- (8 – 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 – 1): المقدمة

أصبحت الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصادات المعاصرة. فالتطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد الى اقتصاد رقمي مترابط أسهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتتوعمهم الثقافي والحضاري لغرض تحقيق النجاح والتقدم على مختلف المستويات. ففي منظمات الأعمال تعدّ الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الأعمال.

فالريادة Entrepreneurship تشير إلى مجموعة من الخصائص والمتطلبات السلوكية المتجسدة بعمليات ومراحل لتحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلاً في الأسواق، وتحمل المخاطر لتكوين منظمة لتلبية هذه الاحتياجات. إذ أشار (الغالبى، 2009: 42) إلى أن الريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة كما بين (Moreno & Casillas, 2008: 508) أن السلوك الريادي يمثل قدرة على تتابع مراحل عديدة لوضع الأفكار والإبداعات الجديدة من افكار مجردة وتفكير نظري إلى واقع التنفيذ والوجود الحقيقي. وفي إطار الأعمال فإن عمليات الريادة Entrepreneurship Process تمثل خطوات مهمة في حياة العمل تبدأ بالإبداع ثم الومضة أو الشرارة كحدث ينقل الفكرة الإبداعية الى المرحلة الأخيرة وهي التنفيذ، وعند المرحلة الأخيرة تصبح المنظمة حقيقية موجودة في الأسواق وتمارس النشاط الفعلي. وهكذا فإن إتمام عمليات الريادة ضرورة لإنجاز فعلي، فقد تكون هناك أفكار إبداعية جديدة تهمل ولا تتابع إلى نهاية تنفيذها. كما يؤكد (Shinde, 2010: 527) أن الالتزام والمثابرة وبذل الجهد المطلوب صفات ضرورية للسلوك الريادي المنجز، حيث إدخال

منتجات جديدة، استخدام طرق جديدة في الانتاج، فتح اسواق جديدة، وفتح مصادر تجهيز جديدة، إعادة تنظيم جديدة وغيرها من الأمور.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية كل من الريادة ودورها في زيادة فاعلية المنظمات على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى دورهما في دفع عجلة النمو الاقتصادي على المستويين المحلي والعالمي (Molla & Heeks, 2007; Scheepers, 2007; Lin & Lee, 2005).

ومن جانب آخر تؤكد العديد من الدراسات على أهمية الريادة والأنماط الريادية في منظمات الأعمال كوسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغير المتسارع.

وبالرغم من الأهمية السابقة للأنماط الريادية في منظمات الأعمال يلاحظ، وبعد مراجعة أولية قام بها الباحث للدراسات ذات العلاقة، أن الدراسات التي تناولت الأنماط الريادية في بيئة الأعمال العربية لا زالت محدودة، في حين لم يتمكن الباحث من العثور على أي دراسة سابقة تناولت هذه الأنماط؛ بالإضافة إلى اختبار أثر هذه الأنماط على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت.

وانطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على الأثر المحتمل للأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت.

(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من أن الريادة تعد من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول إذ تسهم المشاريع الريادية اسهاماً فاعلاً في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة لكونها النواة الاولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة.

ونظراً للعلاقة الوطيدة بين مفهوم الريادة والفكر الاستراتيجي في خصائص تتمثل بالاستقلالية وتحمل المخاطرة والعمل في ظروف بيئية غامضة غير واضحة والشمولية في دراسة الموقف وغيرها من الأمور الأخرى. ولأن العديد من منظمات الأعمال استطاعت أن تمزج خصائص الفكر الريادي والتوجه نحو الريادة بآليات عملها وإجراءاتها الكثيرة والرسمية والتي تصل إلى حد بيروقراطية ثقيلة من خلال إيجاد الريادة الذاتية Intrapreneurship والمتمثلة بكونها سلوكاً ريادياً يلعبه الأفراد والوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال. فقد وجد العديد من مديري المنظمات أن تعزيز قدرة المنظمة التنافسية ونجاحها في الأسواق يعتمد إلى تنمية وتطوير الريادة الذاتية، وبالتالي فإنها تتيح للأفراد والوحدات العمل في إطارها.

استناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة

الأسئلة التالية:

1. هل هناك فروق في أداء المشاريع الصغيرة تبعاً لاختلاف الأنماط الريادية (المثاليون ؛

الباحثون عن المثالية ؛ المتأبرون)؟

2. إلى أي مدى تؤثر الانماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت ؟

(1 – 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في كونها:

1. تتناول موضوع الأنماط الريادية التي تعد من الموضوعات الهامة في حياة منظمات الأعمال والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع المشاريع الصغيرة.
2. الحدثة وندرة الأبحاث حول الموضوع باللغة العربية، حيث تبحث الدراسة في موضوع حديث، إلا أن له أهمية كبرى في حياتنا اليومية، مما يحتم إثراء الموضوع بالأبحاث والدراسات.
3. بالإضافة إلى أهمية هذه الدراسة للباحث إذ إن الباحث سيستفيد منها على مستوى عمله.

(1 – 4): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر المحتمل للأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت، وذلك من خلال:

1. التعرف على وجود فروق في أداء المشاريع الصغيرة تبعاً لاختلاف الأنماط الريادية (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المتأبرون)؟
2. دراسة أثر الانماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت.
3. دراسة أثر النمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين.
4. دراسة أثر النمط الريادي الباحث عن الأمتلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين.
5. دراسة أثر النمط الريادي المتأبر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين.

(1 – 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسية الاولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشاريع الصغيرة تبعاً لاختلاف الأنماط الريادية الثلاث (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط الريادية (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي الباحث عن الامتلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).

(1 – 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة في دولة الكويت وهي (شركة المشروعات الصغيرة ؛ الرائدة للمشروعات الصغيرة ، محافظة حاضنات الأعمال التابعة للبنك الصناعي الكويتي).

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين في هذه الشركات من مختلف المستويات الإدارية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة خلال عامي 2010 – 2011.

الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد الأنماط الريادية بالاستناد إلى ما أورده (Yorklovich, 2002: 14 – 16) وهذه الأنماط تتمثل في:

1. المثاليون، والذي سيتم قياسه من خلال الخصائص التي يتمتع بها الأشخاص المثاليون وهي المحب للعمل المبدع؛ متابعة الأفكار الجديدة؛ وتحقيق الطموحات الشخصية.

2. الباحثون عن المثالية، التي سيتم قياسها من خلال امتلاك عمل شخصي؛ الاستقلالية في العمل؛
التطلع لتحقيق الغايات المنشودة.

3. المثابرون، والتي سيتم قياسها من خلال العمل لساعات طويلة؛ العمل بجد ومثابرة؛ زيادة حجم
العمل وتحقيق الأرباح.

وما يتعلق بمتغير الأداء فقد اعتمد الباحث على (Fairoz, et..al, 2010: 34-46) والمتضمنة
(الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين).

(1 – 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة في دولة الكويت وهي
(شركة المشروعات الصغيرة ؛ الرائدة للمشروعات الصغيرة ، محفظة حاضنات الأعمال التابعة
للبنك الصناعي الكويتي)، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الإدارة.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالأنماط الريادية المحددة والأداء.
3. الأفراد العاملون في هذه الشركات من مختلف المستويات الإدارية.

(1 – 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الريادة: عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل
المخاطرة المصاحبة وإستقبال المكافأة الناتجة بما يحقق تراكم الثروة (Rachman, et..al, 2001:)
(145).

النمط الريادي: مجموعة من الخصائص الشخصية والسلوكية والتي يتحلّى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير. إذ سيتم قياسه في الدراسة الحالية من خلال ثلاثة أنماط، وهي: المثاليون والباحثون عن المثالية والمثابرون.

المثاليون: قدة الفرد على العمل والإبداع فيه؛ ومتابعة الأفكار الجديدة؛ وتحقيق الطموحات الشخصية.

الباحثون عن المثالية: الأفراد المالكون لعمل شخصي؛ ولديهم استقلالية في العمل؛ ويتطلعون لتحقيق الغايات المنشودة.

المثابرون: الأفراد العاملون لساعات عمل طويلة؛ ويعملون بجد ومثابرة؛ ويطمحون لزيادة حجم العمل وتحقيق الأرباح.

الأداء: النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المنظمة مع مواردها (Wiklund & Shepherd, 2005:75).

الربحية: مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (Chandra, 1997: 538).

معدل نمو الحصة السوقية: مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق (Kaplan & Norton, 1996:68-69).

معدل نمو عدد العاملين: مجموع الزيادة السنوية في عدد العاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

(2 - 2): الريادة والانماط الريادية

(2 - 3): أداء المشاريع الصغيرة

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 – 1): المقدمة

أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصادات المعاصرة. إذ إن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط أسهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية والريادية وتطلبت إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تحقيق النجاح والتقدم على مختلف المستويات. وفي منظمات الأعمال الصغيرة تعتبر الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الاعمال.

ومن الطبيعي الإشارة إلى أن الريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية إلا أنها اختلفت عنها تداولاً عبر الزمن، وكانت الاهتمامات الأولى لمصطلح الريادة في علوم الاقتصاد ثم تسربت إلى العلوم الأخرى.

(2 – 2): الريادة والانماط الريادية

شغلت فكرة الريادة، والروح الريادية والبحث عن الرواد اهتمام المتخصصين في حقول الاقتصاد والمالية والهندسة وعلوم المنظمة والإدارة. ويعود سبب ذلك الاهتمام الاستثنائي إلى الدور المميز لنتائج الأعمال الريادية على مسار تقدم المنظمات وعلى قوة جاذبيتها (الغالبية والخفاجي، 2010). ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدراس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بآلية التعامل معها، على وفق افتراضات عقلانية تامة ومحددة، وبمنظور مغلق وآخر

مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. إلا أن طبيعة التحولات الريديكالية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد الخمسينات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملت حتمية منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً، ونماذجاً، وخصائصاً، وتأثيراً وتأثراً في إبداع منظمات الأعمال (الخفاجي، 2005).

وعموماً فإن معظم الأدبيات اتفقت على أن الريادة هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة اشتق من الأدب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الأدب الإنكليزي (Baumol, 1993).

ويشير (صالح، 2007) إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

ويؤكد (الغالب، 2009) إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها. وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظرية والاستثمارية ما يدعى (المقاولون) وهم أفراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار.

ومن الطبيعي الإشارة إلى أن الريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية إلا أنها اختلفت عنها تداولاً عبر الزمن، وكانت الاهتمامات الأولى لمصطلح الريادة في علوم الاقتصاد ثم تسربت إلى العلوم الأخرى، فقد عرفها (Holt, 1999) بأنها مجمل الخصائص

والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية، سواء تعلقت بالابتداء بعمل معين والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطر في الاستثمار فيه وإدارته وتطويره أو بممارسة أنشطة إبداعية تتصف بالقدرة العالية على تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل مستهدف وباستمرار.

وبين (Dess & Lumpkin,2003) بأنها ممارسات يستخدمها الإستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة.

وعبر عنها (Hitt, et..al.,2001) بأنها أي محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جديدة، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد، أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة.

ويرى (Wiklund & Shepherd,2006) أنها الرغبة في الإبداع لأجل إحياء معروضات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين. وأشار (Ma & Tan,2006) بأنها نوع مميز من العقول، طريقة فريدة في النظر إلى العالم، نوع إبداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تحقيق الذات. وأوضح (Carpenter & Sanders,2006) أنها أداة كالفرص الجديدة واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

كما عرفها (Hitt, et..al.,2007) أنها تعني الأنشطة التي تعتمد على منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

وعرفت الريادة بأنها طرائق، وممارسات، وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة (Dess, et..al.,2007).

وأشار (Lussier,2008) بأنها نشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة.

وكذلك عرفت من قبل (العاني وآخرون،2010) بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة من الأشخاص، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.

لقد لخص (Wickham,2001) الأفكار الأساسية للريادة ضمن منظور شمولي متكامل ومتنوع، مؤكداً على ثلاثة أوجه مهمة لفهم الريادة وهي:

1. الريادي كوكيل ومبادر اقتصادي، وهنا يلعب الريادي دوراً في إحداث تأثير اقتصادي إيجابي في حياة المنظمة وتطورها.

2. الريادي كفرد يحمل خصائص شخصية مميزة.

3. الريادي كمدير يعي ويفهم المهام الخاصة للمنظمة.

كما استخلص (متعب وراضي، 2009) بعض الأفكار التي ترتبط بمفهوم الريادة، وهي:

▪ أن الريادة يمكن أن تكون طريقة أو ممارسة أو نشاطاً أو عملية أو نوعاً مميزاً من العقول يستخدمها الإستراتيجيون في البحث عن الفرص الجديدة وأنها ذات صفة متقطعة.

▪ أنها تتضمن أفكار إبداعية في خلق منتج أو خدمة جديدة أو دخول أسواق جديدة أو خلق مشاريع جديدة أو تغيير مجال الأعمال لمنظمة قائمة.

▪ يمكن أن تتبع الريادة من شخص واحد أو من فريق عمل أو من قبل منظمة قائمة.

▪ إن الأداء المتميز هو نتاج الريادة سواء كانت على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة.

تعدُّ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي

(العاني وآخرون، 2010):

1. إحداث التغيير والتحول، إذ يعدُّ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن

المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.

2. إيجاد العديد من المشروعات التي تعدُّ مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.

3. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.

4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة

بشكل كفاء وفعال.

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

الحديثة.

6. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء

الشركات الجديدة.

7. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ إن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً

اقتصادياً.

ويرى (العلي، 2002) أن للريادة أبعاداً متنوعة منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة حيث تكون له أبعاد تكنولوجية، أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة وتعتمد الريادة على التنوع والتميز وإدخال الطرق الجديدة، وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها.

هناك عدة آراء تدور حول عوامل تطور الريادة، وتتلخص هذه العوامل في اتجاهين رئيسيين، الأول: خارجي، أي خارج عن شخصية الريادي، ويندرج هذا الاتجاه تحت ما يعرف بالمدرسة البيئة Environmental School، ويرى أتباع هذه المدرسة أن بيئة الريادي هي التي تجعل منه ريادياً. ويندرج تحت "بيئة الريادة" الأعراف والتقاليد والعادات وما تعكسه على إيجاد إطار اجتماعي سياسي مؤثر على تطور الريادة (أحمد وبرهم، 2008).

لا يختلف هذا الاتجاه عما يسمى بالمنهج البنوي، الذي يأخذ البعد الاجتماعي والاقتصادي وتأثيره في سلوك الرياديين وتصرفهم في مشاريعهم الاقتصادية بعين الاعتبار. أما الاتجاه الآخر من عوامل نشأة وتطور الريادة فهو داخلي ومرتبط بذات الريادي ويعرف هذا الاتجاه بمدرسة الصفات الشخصية Trait School. فخصائص الريادي هي التي تقرر سلوكه في الميدان الاقتصادي. لهذا يتم قراءة خصائص العمر والمستوى التعليمي ونوع القراءة والهجرة والأعمال السابقة وحتى عمل الوالدين... الخ (أحمد وبرهم، 2008).

وغالبا ما يتم ربط هذه الخصائص بالإبداع الشخصي ودافع تحقيق الهدف والمعرفة التكنولوجية. فخصائص الريادي مثلاً تجعله يختار فكرة المشروع الملائمة واختيار التوقيت المناسب وحتى اختيار الموقع الأكثر ملاءمة مما يتيح فرصة أكبر للنجاح. وعندما يتم الجمع بين الاتجاهين فإن مدرسة الثالثة تظهر وهي مدرسة الاتجاهات المتعددة Multidimensional School التي ترى أن الريادة: هي عملية تجديد وإنشاء الشركات الجديدة بالأبعاد الأربعة الرئيسية وهي (أحمد وبرهم، 2008):

1. العامل الشخصي (الفردى).
 2. بيئة الريادي.
 3. طبيعة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.
 4. عملية تطور الريادي في مشروعه الاقتصادي.
- ويجز كل من (الدوري وصالح، 2009 ؛ المنصور، 2003) مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الريادة وهي:

1. الربح (Profit): عبر التحرر من قيود الراتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي.
2. الاستقلالية (Independence): من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية.
3. الأمان مدى الحياة (Satisfying way of life): عن طريق التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل.

ويؤكد (أحمد وبرهم، 2008) إن قراءة الريادة في المؤسسات أو الشركات الكبرى وحتى في القطاع العام له ما يبرره. فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر سواء في المنتجات أو في عملية الإنتاج أو في الإدارة أو فيها جميعاً. وقدرة الشركة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير برياديتها. حيث أن المؤسسات والشركات الكبرى تلد باستمرار مؤسسات وشركات جديدة. فكثيراً ما يقوم أحد العاملين أو الموظفين في شركة كبيرة بتأسيس مشروع خاص به. فإذا ما كانت الشركة الأم ريادية في نهجها فإنها ستعمل على إعداد جيل من الرياديين في مشاريع مستقلة، والأهم من ذلك أن إدارة الشركات بالطريقة التقليدية (الهرمية) لم يعد له ما يبرره، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الإدارة المنبسطة أو الأفقية حيث تنزل الإدارة إلى عمال الإنتاج ليشكلوا معاً فريقاً واحداً يتبادلون الآراء والأفكار ويقومون معاً بالتحديث المستمر.

ويشير (متعب وراضي، 2009) بأن هنالك مدخلين شائعين للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق

الريادة هما:

1- المدخل المركز Focused Approach:

وتقوم المنظمة على وفق هذا المدخل بعض النشاطات الريادة عن العمليات الاعتيادية للمنظمة. يعني هذا أن النشاطات الريادة تمنح نوعاً من الاستقلالية عن بقية نشاطات المنظمة مما يتيح الفرصة لأعضاء الفريق الريادي بالتفكير والعمل بدون القيود المفروضة بسبب القيم والمعايير التنظيمية وإجراءات العمل الروتينية، مما يشجع الإستراتيجيين من ذوي العقول المنفتحة على ابتكار إستراتيجيات حاسمة، ويؤخذ على هذا المدخل أن الريادي (فرد، فريق عمل) قد لا يحصل على الموارد والدعم المطلوب لتنفيذ الأفكار الريادة (Dess, et..al.,2007).

2- المداخل المنتشرة Dispersed Approaches:

في ظل هذا المدخل تقوم المنظمات بتكريس جهودها لنشر مبادئ وممارسات الريادة في كل أنحاء المنظمة، مما يجعل المنظمة تستغني عن ضرورة تذكر العاملين بالتفكير الإبداعي أو حتى الرغبة بالتغيير، فالقدرة على التغيير تعد من القدرات الجوهرية للعاملين، وتصبح المنظمة تمتلك السمعة الجيدة بكونها منظمة ريادية بما يجعلها قادرة على استقطاب العقول الإستراتيجية اللامعة، وقد يقود ذلك أصحاب المصالح (الموردون، والزبائن، والشركاء في التحالف) إلى تقديم الأفكار الجديدة أو الأفكار الجديدة لأي شخص في المنظمة ويتوقعون بان يدركها بشكل أمثل، مما يساعد المنظمة أن تصبح في طليعة المنافسين و تجاوزهم (Dess, et..al.,2007).

ويذكر (السكرانة، 2008) أن معظم منظمات الأعمال الريادية حتى تكون متميزة وتوسعى نحو التفرد، ينبغي أن تعمل على رفع مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية والبشرية والاستفادة من التعلم التنظيمي في التميز بالموارد ذات القيمة للمنظمة، وحتى تكون الموارد ريادية لابد أن يتم تطويرها بشكل متعاقب وهناك أربعة موارد أساسية تعدّ تحديات تواجه منظمات الأعمال الريادية وهي:

1. تجميع الموارد: تبدأ المنظمات الريادية أعمالها مع الموارد البشرية لبناء العمليات وإنجاز الأعمال في مجالات التعلم والخبرة والسمعة التجارية والمعرفة في الصناعة وشبكات العقود. وأن فرق العمل الريادية أفضل من الأفراد الرياديين بالإضافة إلى الموارد التكنولوجية، والذي يحدد الأهمية بالنسبة لهذه الموارد هو الوقت والتكلفة سواء بامتلاكها وشرائها من السوق أم بتصنيعها.
2. الموارد الجاذبة: تعدّ الموارد الجاذبة من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وما هي الموارد التي يتم اختيارها سواء أكانت اجتماعية أم مالية ملموسة وغير ملموسة وكذلك المعدات

والأصول ومقدار سعرها والتكلفة، وكيفية إيجاد نوع من التناغم بينهما يساعد على نجاح الأعمال وإيجاد شبكة من العقود لتكون أكثر سهولة ومواءمة مع الموارد البشرية والسمعة ومهارات البيع ومعرفة المنتج والسوق.

3. الموارد المتنوعة المجمععة: كل منظمة جديدة تبدأ مع الموارد الأساسية ومدخلات العلمية الإنتاجية وكيفية اتخاذ القرار حول تجميعها مباشرة، ويتم ذلك من خلال موارد مختلفة تتكون عند نشوء المنظمة وتبذل الجهود لتجميعها لتحقيق قيمة لمنظمات الأعمال، وهذه الموارد تتكون من خبرات العاملين والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية ورأس المال الأصلي والتي تتبلور جميعها ضمن أفكار جديدة.

4. الموارد الفردية التحويلية: إن الموارد سالفة الذكر ليست مضمونة لتحقيق النجاح لمنظمات الأعمال، ولهذا عليها أن تسعى إلى ربط وتحويل قوى الأفراد بقوة المنظمة لتحقيق ميزة نادرة لديها، والمعرفة والقدرات يجب أن تكون مؤسسية لتزودها بقاعدة أساسية في الاستمرارية والنمو في حجم المنظمة وإعطاء قيمة للموارد.

إن مصطلح الريادي Entrepreneur يشير إلى الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية(العاني وآخرون،2010).

وفيما يلي عرض موجز لإسهامات الرواد:

▪ Richard Cantillon (1734 – 1680): ويعدُّ أول من استخدم مصطلح الريادة في المجال الاقتصادي، وقد عرفها بمنظور سلوكي بأنها الفرد الذي يعمل في بيئة تتسم بأنها ذات نفقات مؤكدة ومعرفة إلا أنها ذات نتائج أو مردودات غير مؤكدة وغير معروفة.

وقد وصف (Cantillon) الرواد بحملة المخاطر كونه يعمل في بيئة غير مؤكدة وغير مضمونة ومن هنا على الرواد إدراك نشاطات اتخاذ القرارات.

▪ Jean-Babtiste (1832 – 1767): الذي عرف الريادة بأنها المقدرة أو الاستعداد لتنسيق وتوحيد عوامل الإنتاج، فالرائد هو يوحد وينسق المدخلات مع ظروف السوق لتحقيق النتائج المرغوبة. وهذا يتطلب امتلاك قدرات الإدراك والحكم وقابليات حل المشكلات فالرائد هو المنظم Organizer.

▪ Frank K. Knight (1885-1872): إن إسهامات (Knight) في مجال الريادة تمثل في نظرية عدم التأكد ففي الظروف التأكد يعني حالة عدم الخسارة، كما أن المخاطرة تختلف عن عدم التأكد في أنها يمكن أن تحسب، أما عدم التأكد فلا. إن الرائد هو الذي يمتلك الاستعداد لوضع حياته الوظيفية ورأسماله في مشروع غير مؤكد.

▪ Joseph Schumpeter (1950 – 1883): الريادة هي ليس خاصية فردية، إنها مكون أو عنصر Element يتزامن مع خلق توليفة جديدة من المدخلات، كما أن نظرية Schumpeter أكدت على أن التغيرات الاقتصادية هي قفزات متقطعة سببها الإبداع الريادي. وقد تم اعتبار الريادي بحجر الزاوية في التنمية الاقتصادية. وهو الشخص المبتكر وخاصة في المجال التكنولوجي. والمبتكر

هو في حد ذاته مبدع ومجدد، وقد يكون ذلك في عدة مجالات اقتصادية، فقد يكون مبتكراً لمنتج جديد يطرح للتداول في السوق.

■ (1950-1980) Harvey Leibeustein: حاول أن يرسم خطأً بين الريادة وكفاءة تخصيص الموارد التي أشار إليها (Efficiency) وتقييم مؤشرات الاستثمار الملائم للمعلومات والتكنولوجيا والدافعية، كما أنه ميز بين الريادة الإدارية التي تعني تخصيص الموارد في عملية الإنتاج والذي يهتم بجلاء الفجوة في السوق من خلال تقدير عمليات ومنتجات جديدة.

■ (1952-1980) Hoselitz: الريادي في نظر Hoselitz هو الذي تتوفر فيه مهارة الإدارة وروح القيادة. وركز Hoselitz على الريادة في القطاع الصناعي باعتبارها مزيجاً من تصنيع الأشياء وتسويقها دون معرفة مدى قبولها عند الآخرين. وهذا يعني أن روح المخاطرة تبقى مرافقة لسلوك الريادي.

■ (McClelland, 1961): يرى McClelland الريادي هو الإنسان غير التقليدي والذي يقوم بأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة. والريادي سلوك اقتصادي ولديه دافعية قوية لبلوغ الهدف. وأنه الإنسان ذو الأداء المرتفع وصاحب الخيال الواسع (أحمد وبرهم، 2008)

■ (Landau, 1982): افترض إمكانية تصنيف الرواد وفق خاصيتي الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، حيث يقود التفاعل ما بين مستوى هاتين الخاصيتين إلى بروز الحاجة للنمط الريادي المتكامل الذي يهتم بالإبداع العالي ومواجهة المخاطر العالية لتحقيق أعلى النتائج، مقارنة بالأنماط الأخرى (المغامر، المدعم، والحالم).

▪ Piore and Sabel (1984): يركز الباحثان على مفهوم (التخصص المرن) Flexible Specialization، إذ أصبح المفهوم المعاصر للريادة لا يقتصر على ابتكار منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة فحسب، بل يتعداها ليشمل فتح أسواق جديدة أو اكتشاف مصدر للمواد أو حتى تنظيم جديد للصناعة.

▪ (1985-2002) يرى (Mark Casson) المدخل لتعريف الريادة إلى جزئي أو قسمين هما:

1. **المدخل الوظيفي (Functional Approach)** الذي ركز على أن الريادة يمكن تفسيرها

بدلالة سلوك الرواد وأنشطتهم.

2. **المدخل الاستدلالي (Indicative Approach)** الذي يركز على وصف مدركات الرواد،

فالرواد هم من يسهمون اقتصادياً في تخصيص عوامل الإنتاج.

وأخيراً ركز (Mark Casson) على المدخل الواقعي للريادة، فالرائد ليس بالضرورة أن

يخلق التغيير إلا أن لديه الاستعداد للاستثمار الاستباقي للفرص، وأن السلوك الريادي يمكن

تطويره في منظمات الأعمال عبر تطوير طرق جديدة للأداء. وأن السلوك الريادي يمكن أن يقدر

بين أعضاء منظمة الأعمال بالتركيز على طرق العمل التي تؤدي إلى التغيير.

لقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، إذ إن المخترعين

لم يملكوا المال لتمويل اختراعاتهم وحصلوا عليه من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلعة

جديدة، ولذلك فهم ريادةيون وليسوا أصحاب الأموال، إلا أنه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي

وبين الإداري، وذلك لأن من مهام الريادي إدارة المشروع أيضاً (أحمد وبرهم، 2008). والجدول

(2 – 1) يوضح أهم الاختلافات بين المديرين والرياديين.

الجدول (2 – 1)

الاختلافات بين المديرين والرواد

المديرون	الرواد	ت
البحث عن الاستقرار	البحث عن التفكير	1
تجنب للمخاطر	متخذ للمخاطر	2
مدخل نظمي على المستجدات	مدخل اجتهادي على المستجدات	3
متشارك	مستقل	4
	مبدع	5
	باحث عن التحدي	6

Source: Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making", Journal of Business Venturing, 12: 9-30.

كما أوضح (العاني وآخرون، 2010) أن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور

المدير، حيث يمارس الريادي الأنشطة الآتية:

1. **ملكية المنظمة:** يمتلك العديد من الرياديين منظمات خاصة بهم، وتتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة، وبين تشغيلها وإدارتها. وإذا كان الريادي يملك المشروع فإنه يمارس دور المدير ودور مالك المشروع.
2. **إيجاد منظمة جديدة:** يعتقد معظم الباحثين والأكاديميين بأن إيجاد منظمة جديدة هو ما يميز الشخص الريادي عن غيره، لأنه يأخذ على عاتقه مهمة إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة والتي تشمل (الأفراد، الممتلكات، مصادر الإنتاج). وإعطائها مسمى قانونياً.
3. **تقديم ابتكار إلى السوق:** يعدُّ الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وأن تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للمدير. والابتكار ليس محصوراً فقط في تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك إلى ابتكار أو إدخال طريقة جديدة في توزيع

الخدمة أو إنتاج المنتج (بطريقة أقل تكلفة أو أكثر ملاءمة) من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك.

4. **تحديد الفرصة السوقية:** الفرصة هي الفجوة في السوق بين ما هو محتمل وبين ما هو موجود فعلاً، واستغلالها بتقديم ما هو أفضل وذي قيمة. إن الفرص متوافرة في كل الأوقات، وليس من الضروري أن تعبر عن وجودها. فإذا تم استغلالها فإن هذا يعني أنه تمت رؤيتها وتمييزها بشكل فعال. وتعدُّ القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة.

5. **القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة:** يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة أو القدرة على الابتكار أو اكتشاف الفرص الجديدة، أو المعرفة، والقدرة الخاصة على اتخاذ القرار حول كيفية تحديد المصادر النادرة في حالات محدودة المعلومات وعدم التأكد.

6. **القدرة على القيادة:** تعدُّ القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه، إذ تم اعتبارها عاملاً مهماً لنجاح الإدارة من خلال: (ممارسة دور القيادة في بناء الإستراتيجية، والتأكد من فهم المرؤوسين للأهداف وإدراكهم لأهميتها وتأييدهم لها، والقدرة على تغيير الرموز والشعارات، والتأكيد على وجهات النظر الجديدة، والمرونة وحب خوض التجارب الجديدة).

ويتطلب من الريادي بعض المهارات لإنجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم، وهذه

المهارات هي (Daniel,2004):

1. القدرة على التخطيط والتنظيم: وضع الأهداف والالتزام بالوقت، برامج العمل.
2. التخطيط المالي: تحديد الموازنة وضمان القروض والسجلات المالية وبيان الموارد المالية.
3. بيع المنتجات والأفكار: تحديد نسبة المبيعات وتنظيم المجالات والأعمال والالتزام مع الزبون.
4. الإدارة: الخبرة في إدارة كافة الأعمال.
5. العمل مع الآخرين: تطوير مهارات الاتصال وتبسيط إجراءات العمل.
6. القدرة على أخذ المخاطرة: تحديد المخاطر قبل الإنجاز في ظل جميع الظروف.
7. القدرة على القيادة أو العمل وحيداً: ضبط النفس وإدارة الأزمات.
8. الصفات الشخصية: أخذ المبادرة والعمل دون البحث عن المردود المادي والعمل ضمن مقاييس الأداء العالي.
9. المعرفة بمهارات الخدمات والإنتاج.
10. الالتزام بالأخلاقيات والقيم التي تأتي من الدين والحضارة.
11. القدرة على الاستماع والتعلم: قدرات تقنية وإدارية وريادية.
12. الثقة بالنفس: الفعالية في تنظيم الخطورة والدعم العائلي والأصدقاء.

وقد استطاع (السكرانة، 2008) أن يلخص أنواع المهارات المطلوبة في الريادة في

الجدول (2 – 2):

الجدول (2 – 2)

المهارات المطلوبة في الريادة

مهارات الريادي الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
- الرقابة والالتزام	- وضع الأهداف والتخطيط	- الكتابة
- أخذ المخاطرة	- صنع القرار	- القدرة على الاتصال
- الإبداع	- العلاقات الإنسانية	- مراقبة البيئة
- القدرة على التقيد	- التسويق	- إدارة الأعمال التقنية
- المثابرة	- المالية	- تكنولوجيا
- رؤية قيادية	- المحاسبة	- الشخصية
- يركز على التغيير	- الإدارة	- الإصغاء
	- الرقابة	- القدرة على التنظيم
	- التفاوض	- بناء العلاقات والشبكات
	- طرح المنتج	- العمل ضمن فريق
	- تنظيم النمو	- مدرب

المصدر: السكارنة، بلال خلف، (2008)، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

في حين أكد (العاني وآخرون، 2010) على أن الشخص الريادي يتطلب منه بعض المهارات كي يتمكن من إتقان العمل الذي سيقوم به من أجل خفض احتمالية المخاطرة، وزيادة فرص نجاح المشروع، ومن هذه المهارات:

1. **مهارات إدارة الأعمال:** وتتعلق ببدء العمل وتطويره وإدارته، إضافة إلى مهارات: (اتخاذ القرار، والتسويق، والإدارة، والتمويل، والمحاسبة، والإنتاج، والتفاوض). وتعدُّ هذه المهارات ضرورية من أجل إطلاق المشروع وإدارته.

2. **مهارات إدارية:** يتميز الريادي عن المدير بامتلاك الأول منهما المهارات الفردية، ومن أبرزها: (التخطيط ووضع الأهداف، والقدرة على التحكم بنفسه وسلوكه، وإدارة النمو، وتحمل المخاطرة، والاختراع، والمواظبة، والرؤية القيادية، والتوجيه نحو التغيير، إضافة إلى القدرة على إدارة التغيير).

3. **المهارات الفنية:** وتشمل مهارات الكتابة، والاتصال الشفوي، والسيطرة والتحكم بالبيئة المحيطة، وإدارة العمل الفني والتكنولوجيا والعلاقة ما بين الأفراد، إضافة إلى مهارة الاستماع، والقدرة على التنظيم وبناء الشبكات، والتعلم، والقدرة على القيام بالدور الفاعل في إدارة فريق العمل.

يشير (العاني وآخرون، 2010) أن المدخل المعاصر لعناصر الريادة يركز على التفاعل بين أربعة عناصر رئيسة يوضحها الشكل (3 – 1) إذ يعتبر الفرد الريادي المحرك الرئيس والمسؤول عن تنسيق هذه العوامل جميعها وتنسيقها معاً بهدف توليد قيمة مضافة جديدة لهذه العناصر من خلال تفاعلها وتكاملها، وكما يلي:

1. **الريادي:** هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة، ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.

2. **الفرصة:** هي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.

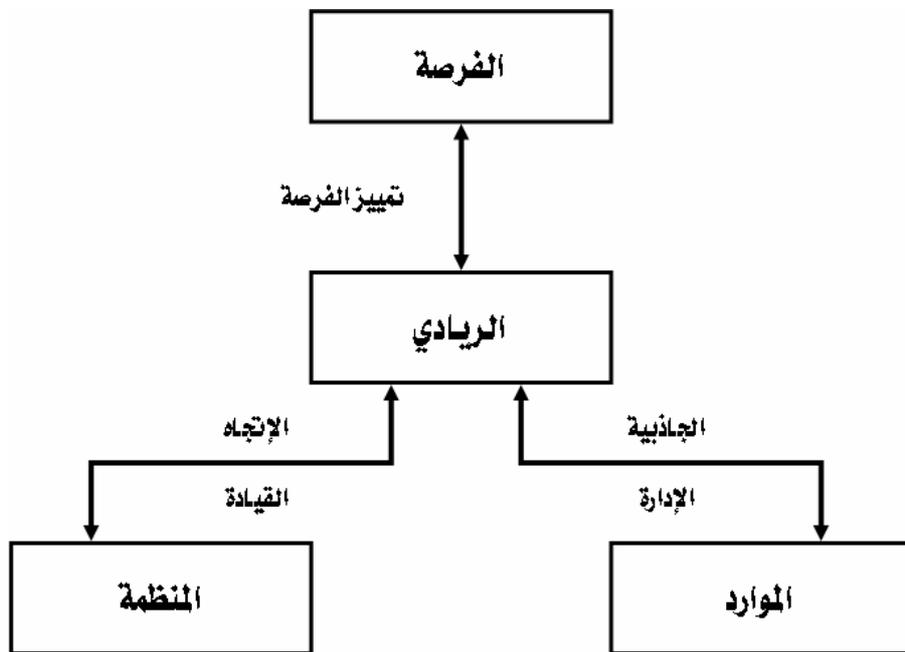
3. **المنظمة:** هي الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من: الأنشطة، والمصادر والأشخاص. ويمكن أن تأخذ المنظمة أشكالاً مختلفة تعتمد على عدد من العوامل مثل: (الحجم،

ومعدل النمو، ونوع الصناعة التي تعمل بها، ونوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى عمر المنظمة والثقافة التي تتبناها).

4. الموارد: وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع.

الشكل (2 - 1)

عناصر الريادة



Source: Wickham, P. A., (2001), "Strategic Entrepreneurship", Harlow, England, Prentice-Hall,:37.

وصنف (Yorklovich, 2002: 14 - 16) ، (العامري والغالبي، 2007 : 168) الرواد إلى

خمس مجموعات، الأولى، هم المثاليون (Idealists)، وهم الذين يحبون العمل الجديد المبدع أو

يشعرون أن له معنى ومنتعة شخصية، وما يثير الأشخاص ضمن هذه المجموعة الرضا

الشخصي والمعنوي من متابعة الأفكار الجديدة. الثانية، هم الباحثون عن المثالية

(Optimizers)، ويرون أن امتلاك عمل معين هو الغاية الأساسية حيث يتحقق لهم الرضا الكامل بهذا التملك. وفي العادة يرغب هؤلاء بالاستقلالية وإيجاد منظماتهم لخاصة. الثالثة، المثابرون (Hard Workers) إذ يعمل أصحاب هذه الفئة بجد ومثابرة لساعات طويلة ويسعون الى زيادة حجم الأعمال والكسب لمزيد من الأرباح. وفي الغالب فإن المردود المالي بالإضافة الى الموقع الاجتماعي يولد مزيد من الرضا لهذه المجموعة من الرواد. الرابعة، الشطار (Jugglers) وهم ذوي طاقات هائلة وهمة عالية، يستمتعون بمعرفة كامل التفاصيل مهما كانت صغيرة ومهما فرضت عليهم من محددات وقيود تعوق تحقيق ذلك. وفي العادة هؤلاء طموحون ويصعب ارضاءهم من خلال جانب واحد في العمل. الخامسة، المؤازرون (Sustainers) وهذه المجموعة تركز على إيجاد موازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يرغبون بالتضحية في جانب لصالح الاخر. وهكذا نجدهم لا يريدون ولا يحبذون نمو الأعمال لتصبح كبيرة لاعتقادهم أن ذلك سيكون على حساب الحياة الشخصية.

ويشير العديد من الكتاب والباحثين إلى الخصائص التي يتمتع بها الرواد، وهي (النجار والعلي: 2006، 10 - 13 ؛ العامري والغالبى، 2007 : 169 - 170 ؛ Goodman, 1994 : 29؛ Longenecker, et.al: 2006, 9-12 ؛ Hatten, 2006, 40 - 41):

1. قدرة عالية للتحكم الذاتي، فالرواد يعتقدون بأن مصيرهم يحدونه بأنفسهم لذلك فهم يحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم، هكذا هم يميلون إلى إنشاء أعمالهم الصغيرة والعمل بجد ومثابرة لتطويرها وجعلها ناجحة متميزة، إن الرواد يتمتعون بطاقة عمل هائلة، يمارسون العمل بجد ومثابرة ورغبة كبيرة في التميز والنجاح.

2. الرواد يسعون وراء إنجاز وتحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي وهم في العادة راغبون في الاستفادة من التغذية العكسية لأدائهم المتميز. وهذا الأمر يلبي حاجة وشعوراً لتحقيق إنجازات غير عادية بل متميزة يشار إليها بالبنان.

3. يتقبل الرواد حالات الغموض ويتحملون المخاطرة والمواقف التي يبدو فيها عدم تأكيد عالياً. إن هذا الاستعداد والميل نحو المخاطرة يفسر تكرار حصول الابتكارات والإبداعات بوتائر أعلى في منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة قياساً للشركات الكبيرة ذات الأسس الثابتة والآليات التي يغلب عليها الطابع الرسمي البيروقراطي (نجم، 2003: 65 - 68).

4. الثقة العالية بالنفس، وشعور عالي بالقدرات الذاتية، كذلك الرواد يجسدون طاقة كبيرة للمنافسة واستعداد لاتخاذ القرارات في المواقف الصعبة والغامضة. إنهم رجال أعمال غير مترددين ولهم القدرة على تنظيم وترتيب الإشكالات التي تواجههم لغرض التعامل معها بطريقة منهجية منظمة وعلمية، إن هذه الخصائص تساعد على النجاح والتطور (Anderson & Dunkelberg, 1993: 6 - 8).

5. صبورون يهتمون بالأفعال والإنجاز أكثر من اهتمامهم بالأقوال، فالرواد يركزون على حل المشاكل والإشكالات بطرق منظمة ومنهجية ولا يضيعون الوقت (شعاع، 1998: 6 - 8). كما أنهم يمتازون بالالتزام العالي وعدم التراجع، إذ إن هذا الالتزام يتجسد بنجاح في الأعمال.

6. مرونة في التفكير والعمل والاستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح والاستفادة من التجربة وأخذ العبر واستنباط الدروس النافعة. إن الرواد على استعداد لتغيير الخطط باستمرار

فهم يفضلون الديناميكية وعدم الجمود والتحجر أمام المواقف ذات التحدي العالي. يلاحظ غلبة صفه التفاؤل على الرواد فهم لا يعرفون اليأس وأنهم يعتقدون بصدق وقوة انهم يستطيعون تحقيق النجاح إذا عملوا طويلاً وبعث ومثابرة وهمة عالية تحوهم الرغبة في الانجاز العالي هكذا يبين الأمر أحد المهتمين الأوائل ببحوث الرواد والريادة، إذ إن الإنجاز العالي يدعم السلوك الملتزم ويدعم القدرات الريادية الإبداعية.

7. معرفة معمقة وكافية في المجالات التي يعملون فيها، وهذه المعرفة تجعل الزبائن ينظرون للمنظمة الريادية التي يديرها رواد على أنها مصدر يعول عليه لحل مشاكلهم وتلبية حاجاتهم.

لا تخلو أي منظمة من تواجد للرواد فيها، لكن المشكلة تكمن في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بهم واستثمار إبداعاتهم لخدمة المنظمة والرواد معاً. فالريادي هو فرد يتمتع بمقدرات عالية على تحمل المخاطر وتطوير الأفكار الإبداعية وتطبيقها على أرض الواقع وكذلك رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالات ومحددات كثيرة وكبيرة(الغالي والخفاجي، 2010).

ويذكر (متعب وراضي، 2009) هنالك بعض الخصائص الشخصية التي يجب أن يتحلى بها

الريادي ليكون قادراً على النجاح في البيئة الريادة هي:

1. الرؤية Vision: أصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة ويتنبأون بالمستقبل ويحلمون به ويعملون على جعله حقيقة واقعية من قبلهم أو من قبل الآخرين.

2. المرونة في بناء فرق العمل Flexibility to build Teams: يسعى الرياديون إلى إيجاد شيء

حديث وجديد، ولأجل ذلك لا بد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي. ولكي يستطيع الريادي كسب قبول الآخرين للعمل معه يجب أن يكون على قدر من الدبلوماسية والتكتيكية في التنقل بين

الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية بطريقة يحافظ من خلالها على وحدة شبكة الأعمال المنظمة دون إحداث الاختلافات والتباين بين عناصرها.

3. المثابرة والمرضية Persistence: ينظر الريادي إلى المساندة الجماعية والتشجيع من قبل العاملين معه في منظمة الأعمال سواء كان فهمهم ضمن جماعة الإدارة العليا أو الوسطى وحتى النمط الأول، وإلى جانب ذلك يتطلب من الريادي التحلي بالنشاط والمثابرة للتغلب على التحديات التي تواجهه خلال نشر أفكاره الريادة والعمل على جعلها حقيقة واقعية.

ويتصف الرياديون بالعديد من الخصائص ومنها التفاؤلية، والتحفيز العالي، والرغبة في تحمّل مسؤولية مشاريعهم، وكذلك الشجاعة، وفضلاً عن ذلك فإنهم يكونون متحمسين ومتعاطفين مع قيمة وأهمية أفكارهم التي تستند على عملية الإبداع (Hitt, et..al.,2007).

ويلخص كل من (الغالبى والخفاجى، 2010) مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الرواد

يمكن إجمالها بالآتي:

1. قدرة عالية على التحكم الذاتي، والاستقلالية وإدارة الذات، هكذا يتولد لديهم الرغبة في إقامة أعمالهم وإدارتها وتطويرها والمثابرة في جعلها ناجحة ومتميزة.

2. يتمتع الرواد بطاقات هائلة للعمل والإنجاز والعمل بجد ومثابرة ومطابولة والصبر والرغبة بالتميز والنجاح.

3. رغبة عالية جداً في تحقيق إنجازات متميزة يشار لها بالبنان.

4. ثقة عالية بالنفس وشعور عالٍ بالقدرات الذاتية، ويجسد الرواد طاقات كبيرة للمنافسة والاستعداد لاتخاذ القرارات في المواقف الصعبة والغامضة.

5. مرونة عالية في التفكير والاستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح والمطابوطة في العمل والإنجاز.

6. مقدرات ومعرفة متعمقة وكافية في المجالات التي يعملون فيها، وإذا ما تواجد هؤلاء الرواد في المنظمة فإن هذه الصفة تسمح للزبائن برؤية المنظمة على أنها يمكن التعويل عليها لحل مشاكلهم وتلبية حاجاتهم بطرق وآليات أفضل من المنظمات الأخرى.

كما استطاع (أحمد وبرهم، 2008) وضع خصائص الرياديين في مجموعات ليسهل فهمها وربطها، أهمها:

1. الريادي مقدام: لقد لوحظ أن الريادي يتصف بقدرة عالية على تحمل المخاطرة، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها. حيث تعود قدرة الريادي على الإقدام وركوب الصعاب إلى معرفته الدقيقة والواقعية للبيئة المحيطة به، فإذا ما تعرض للفشل فإنه يتوقف عنده لمراجعة أسبابه، ليعاود العمل متجنباً تكرار أسباب الفشل لينطلق من جديد بعزيمة أقوى وتصميم أكبر.

2. الريادي منافس جيد: نظراً لتزاحم وتنافس الأعمال في جميع القطاعات الاقتصادية، فإن تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة. فهناك مئات الأعمال التي تظهر سنوياً ولكن الجزء الأكبر منها يختفي بعد مرور فترة وجيزة على ظهورها، والريادي الناجح هو الذي يعرف أين ومتى وكيف وبماذا يبدأ مشروعه؟

3. الريادي يتحمل المسؤولية دائماً: يميل الرياديون إلى الاستقلالية في أعمالهم، ولهذا ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة متميزة وبروح من المسؤولية العالية. وتتبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها وبقدرتهم على مواجهة المشكلات والتصدي لها لا الهروب منها.

4. الريادي يبحث عن فرص جديدة: إن أهم ميزات الريادي، أنه قادر جداً على معرفة واقعه وبيئة عمله بدقة وواقعية لحل المشكلات، لذلك هو لا يستسلم للمعوقات، ولا ينتظر حدوث المعجزات أنه ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة فهو مبادر ومثابر دائماً ويعتمد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة، وهو مستمع جيد ويمارس التغذية الراجعة سواء مع العاملين معه أو من زبائنه.

5. الريادي متعدد الجوانب: نظراً لتعدد صفات الريادي وسعة ثقافته، فإن سلوكه وتصرفاته الاقتصادية تعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة لحل مشكلة واحدة أو للوصول إلى هدفه، فهو يتقن استخدام البدائل ويجد عدداً من المصادر المعرفية والتمويلية، إضافة إلى ذلك فإنه يمسك عدداً من الخيوط، ينسقها وينظمها لتعطي الأداء الأفضل، فهو مسؤول العمل (إداري)، يحس بالعالمين معه ويأخذ مصالحهم واهتماماتهم مأخذ الجد والاحترام، كما أنه محاسب جيد يتصرف بالأموال تصرفاً سليماً.

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

إن امتلاك مثل هذه الخصائص تجعل من الرواد ذوي بصيرة وقدرة في أن ينشئوا أعمالهم الخاصة ويديرونها بأنفسهم وهذا بحد ذاته يمثل مدخلاً مهماً لفكر بعيد الأمد يستطيع بناء الأعمال من خلال التركيز على جزء من السوق وحاجات غير مشبعة لدى الزبائن ومن ثم المبادرة

والتمتع بخاصية أو ميزة الدخول الأول إلى السوق. حيث الاستفادة من الفرص مبكراً وتطوير العمل لاحقاً (الغالبى وإدريس، 2007).

ويبين (المنصور، وجواد، 2000: 18-19) إلى هناك المزيد من الصفات والخصائص الإيجابية لدى الرواد من قبيل الرؤية الواضحة والنظرة المستقبلية، والتضحية والايثار أو امتلاكهم قدرات تحليلية وتركيبية متميزة ينفردون بها عن المديرين العاديين. كذلك يمتازون بخصائص سلوكية تجسدها قابليات إدارية وتنظيمية ووجود مهارات التفاعل مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية التشجيعية وهم راغبون حتى في مزيد من المهارات الفنية.

(2 - 3): أداء المشاريع الصغيرة

يعد قطاع المنشآت الصغيرة من القطاعات المستهدفة، وذلك للزيادة الكبيرة في أعداد تلك المنشآت سنوياً. فاستقطابها له مردود إيجابي وبالتالي على ارتفاع نسبة أرباحها. وفي دراسات سابقة وبالأخص فى أميركا اللاتينية ووسط أوروبا تبين أن تمويل المؤسسات الصغيرة يحظى باهتمام متزايد ويتخذ شكلاً غير تقليدي (Rocha, Farazi, Khouri, Pearce, 2010).

ظل أمر تعريف المنشآت الصغيرة أمراً نسبياً، يختلف من بلد إلى آخر وفقاً لاختلاف الأوضاع السائدة وخصوصاً مستوى التقدم والتطور الذي وصل إليه كل بلد.

وتعددت المعايير التي يعتمد عليها تعريف المنشآت الصغيرة منها مثلاً (مستوى التكنولوجيا المستخدمة، حجم الأصول، عدد العاملين بالمؤسسة، الإيرادات السنوية، حجم التسهيلات من كافه البنوك، رأسمال المنشأة، الشكل القانوني لمنشأة القطاع الاقتصادي، مستوى

التكنولوجيا المستخدمة) (الضامن، 2006) إذ نجد أنه لا يوجد تعريف محدد للمنشآت الصغيرة بل إن التعريف يختلف من دولة إلى أخرى.

وبما أنه يفضل أن يكون التعريف عملياً على مستوى كل دولة ليناسب الغرض منه، وذلك وفقاً لمعايير ممكنة القياس. وعلى الرغم من عدم وجود معيار أمثل يمكن بموجبه تعريف هذه المنشآت (إلا أنه يلاحظ أن البلدان النامية تنجح إلى استخدام معايير كمية) عند تعريفها للمنشآت الصغيرة (عدد العمال – رأس المال) في حين تستخدم البلدان المتقدمة في الغالب معايير (نوعية) عند تعريفها المنشآت الصغيرة (الحصة في السوق – السيطرة أو عدم السيطرة على السوق، مدى التأثير على السوق) وعلى وجه العموم فإن معيار عدد العمال يعد أكثر المعايير شيوعاً في معظم بلدان العالم. (عبدالله، 2007)

إن تحديد المقصود بالمشروعات الصغيرة لا يزال مثار النقاش والجدل العلمي وليس هناك تعريف واضح ومحدد له، على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت لتعريف المشروع الصغير.

وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

تذهب الأسكوا إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (5-250) عاملاً. (الأسكوا، 2001: 5).

فيما عرفت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية Committee Economic of Development (CED) إلى أن المشروع يعدّ صغيراً عندما يستوفي اثنين على الأقل من الشروط الآتية:

- عدم استقلال الإدارة عن المالكين، وأن يدير المشروع المالكون أو بعضهم.
 - يتم تمويل رأس المال للمشروع من مالك واحد أو عدد قليل من المالكين.
 - العمل في منطقة محلية، فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد.
 - حجم المشروع صغير نسبياً بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي له (طنش، 2003: 3).
- وتعرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يدخل حجمها دائرة المشروعات التي تحتاج الدعم والرعاية، والتي تتسم بعدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدرتها وإمكاناتها الذاتية " (أبو موسى، 2003: 4).
- يلاحظ مما سبق أن عدم الاتفاق على تعريف محدد للمشروع الصغير يعود إلى تعدد وتنوع المعايير المستخدمة في تحديده.
- ويمكن تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المشروعات الصغيرة إلى نوعين هما: المعايير النوعية والمعايير الكمية، وفيما يلي توضيح لذلك (النجار والعلي، 2006: 62):
- المعايير الكمية: وتشتمل هذه المعايير عادة على (عدد العاملين، ورأس المال، وقيمة الأصول، وقيمة الإنتاج، وقيمة المبيعات)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن معيار عدد العاملين في المشروع الصغير هو الأكثر انتشاراً واستخداماً على المستوى العالمي (الوادي، 2005: 10)، وذلك لسهولة التعامل معه وثباته لفترة من الزمن.
 - المعايير النوعية: تعددت هذه المعايير التي تحكم كون المشروع صغيراً أو لا ومن أكثرها شيوعاً (عبد السلام وآخرون، 2001: 8):
 - يديره أصحابه بشكل فعال.

- يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير .
- يكون محلياً إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها.
- له حجم صغير نسبياً في القطاع الذي ينتمي إليه.
- يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه.

وقد اعتمدت معظم الدراسات والأبحاث العلمية على معيار عدد العاملين في تصنيف المشروعات صغيرة الحجم (الوادي، 2005: 10).

إن الكثير من المختصين في الاقتصاد والإدارة ركزوا في أبحاثهم على أن التطور الاقتصادي لأي بلد يعتمد على مدى قدرة المشروعات الاستثمارية القائمة على الإنتاج وفق المعايير الاقتصادية. ولا أحد يستطيع أن ينكر أو يتجاهل دور المشروعات الصغيرة في المساهمة في النهوض الاقتصادي وتشغيل الأيدي العاملة.

وقد رأى العديد من المختصين والمهتمين في هذا المجال أن مشكلة البطالة يمكن علاجها من خلال إقامة المزيد من المشروعات الاستثمارية الصغيرة، فبالإضافة إلى أنها توفر فرص عمل للكثير من الأيدي العاملة فهي تعمل على إيجاد إيراد لهؤلاء العاملين مما يولد لديهم قوة شرائية وبالتالي تزيد تلك المشروعات النشاط الاقتصادي، وتشير العديد من الدلائل وفي الكثير من بلدان العالم إلى أن الغالبية من المشروعات بدأت من مشروعات صغيرة الحجم ونمت وتوسعت بشكل تدريجي إلى أن وصلت إلى مشروعات كبيرة. (سلمان، 1997: 17-18).

ويسوق الباحث مثلاً على ذلك فيما يتعلق بسلسلة مطاعم بيتزا هت العالمية، التي بدأت بمحل مستأجر يشبه شكل الكوخ، إذ إن معنى كلمة هت (Hut) كوخ وهو شكل المحل الذي

استأجره الشخص الذي أراد إقامة مشروع مطعم إيطالي في إحدى الولايات الأمريكية، لعدم قدرته في البداية على استئجار محل كبير. وبعد بضع سنوات أخذ مشروعة بالنمو والتوسع إلى أن وصل هذا المشروع إلى ما وصل إليه. وكذلك هناك العديد من المشروعات الاستثمارية التي بدأت بدايات متواضعة مثل تلك المشروعات التي بدأت في صناعة اللبن الرائب (الزبادي) والجبنة وبعدها أصبحت مصانع كبيرة وما تبعها من مزارع أبقار وغيرها.

وبما أن المشروعات الاستثمارية الصغيرة تؤدي هذا الدور، فمن الضرورة بمكان أن تخضع هذه المشروعات للدراسة والتحليل بغية معرفة جدواها. ولما كان تحليل السوق يعتبر من أهم مراحل دراسات الجدوى الاقتصادية التفصيلية ويبرز في مقدمتها، وكذلك يجنب المستثمر من الإنزلاق إلى الخطر والدخول في مشروعات لا جدوى وعائد منها، مما يؤدي إلى هدر وتبذير في الموارد الاقتصادية، وبالتالي تصبح هذه المشروعات الاستثمارية عبئاً على الاقتصاد الوطني بدلاً من أن تكون معيناً له. قد أصبح من الضرورة الملحة إجراء تحليل سوق لهذه المشروعات ذات الدور الحيوي والفعال في الاقتصاد قبل إقامتها، وذلك ضماناً لسلامة الموارد الاقتصادية، وخاصة في البلدان النامية التي تعاني قصوراً من رأس المال.

وبالرغم من الخصائص والمميزات الكثيرة التي تتمتع بها المشروعات الاستثمارية الصغيرة، إلا أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل أو تصفية هذا النوع من المشروعات. وبالرغم من قلة الدراسات التي تبحث في أسباب تعثر أو فشل المشروعات الاستثمارية الصغيرة، وحيث أن معظمها ركز على جانب تأثيرات الاقتصاد الكلي والعجز في القدرة المالية لإقامة المشروعات، إلا أن هذه الدراسات اتفقت إلى حد بعيد على أن أسباب فشل أو

تصفية تلك المشروعات في البلدان النامية هي نفسها. ويمكن إيجاز أهم هذه الأسباب بما يلي
(الوادي، 2005: 24-25):

- عدم معرفة السوق وبشكل خاص حاجات ورغبات المستهلكين.
 - سوء اختيار الموقع للمشروع.
 - ضعف القدرة على المنافسة.
 - نقص العمالة المدربة.
 - اعتماد صاحب المشروع على خبراته الذاتية وعدم القبول بمبدأ تفويض الصلاحيات.
- بالإضافة إلى أهمية هذه الأسباب التي تقود إلى فشل أو تصفية المشروعات الاستثمارية الصغيرة، إلا أن الباحث يعتقد أن هناك أسباباً أخرى قد تسبب في فشل تلك المشروعات ومن أهمها ما يلي:

- تقاعس صاحب المشروع في مواكبة المستجدات وخاصة بعد أن يحقق النجاح.
- عدم متابعة المستحقات المالية المترتبة مثل الضرائب وغيرها.
- إجراء توسعات للمشروع غير مدروسة أو سابقة لأوانها.
- عدم حجز جزء من الأرباح وذلك للتعامل مع أي حالة كساد اقتصادي قد تتجم.
- إهمال احتياجات العاملين المعنوية والمادية، مما يؤدي إلى خفض انتمائهم وقناعتهم بالعمل وتحقيق الأهداف المنشودة.
- سوء الإدارة في التخطيط واتخاذ القرار ومتابعة شؤون العاملين ومتابعة تدريبهم وتحفيزهم.
- عدم إجراء تحليل سوق بشكل مستمر للكشف عن التغيرات التي تحصل في السوق.

يمكن القول إن فرص نجاح مشاريع الأعمال الصغيرة الاعمال بصورة عامة تزداد إذا تم

الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية:-

1- المالك والمالكون لديهم أهداف محددة

يعرف مدير العمل أو مالكة تحديد أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل. إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة عن العديد من الأسئلة من قبيل ما الأهداف العامة للمنظمة؟، لماذا وجدت المنظمة وماذا تخدم؟ ما أهداف الأفعال في الأمد القصير؟ إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح، وأن العاملين لم تناقش معهم ويستوعبونها بما فيه الكفاية، فإن المنظمة ستكون معاقة في طريق نموها وازدهارها.

2- المعرفة الممتازة بالسوق

وجود السوق، بمعنى عدد كاف من الزبائن، يتطلب الأمر خلق الأسواق حتى لو بدت ضمنية غير ظاهرة في بداية الأمر أو أن بعض ما تنتظره الأسواق لم يتحقق بعد ولم يصل حد الاثباع والرضا المطلوب. تستطيع الأعمال المتوسطة والصغير بواسطة منتجاتها (السلع والخدمات)، وسلوكيات عاملها، وردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين لها. ويرى العديد من الباحثين (Hatten, 2006: 16; Yusaf, 1995: 70-72) أن العلاقة الحميمة بين الأعمال الصغيرة والزبائن هي السر وراء نجاح هذه الأعمال، إذ أن هذا النمط من العلاقات يسمح للأعمال الصغيرة بتقديم خدمات شخصية تفرديّة، وليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عينات محدودة أو حتى واسعة من أسواق كما هو الحال في الأعمال الكبيرة.

3- قدرة المنظمة على تقديم شيء متميز خاص

تقدم المنظمة وتجلب شيئاً جديداً أو أصيلاً للسوق، حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة ومتخمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة. تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة. يفترض أن يكون نادراً أن يبدأ العمل دون قدرة على الأبداع والتجديد أو تصور رؤية ريادية يستطيع أن يجسدها في أفعاله وأنشطته المختلفة (Trott, 2002 : 35).

4- آليات إدارة متكيفة مع التطور

إن نجاح الأعمال الصغيرة اذا ما أريد له الاستمرارية فإنه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، ويعبر بعضهم عن هذه الآليات بكونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة (Hatten, 2006: 17-18). أن معرفة حجم السوق يسهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال ويتطلب الأمر أن يكون صاحب العمل مبدعاً في الحصول على المال اللازم لقيام العمل. وفي الغالب تكون القروض من الأصدقاء والمعارف أو الائتمان من البنوك والاتحادات المالية أو توليفة من هذه الوسائل تسهم إما في نجاح المنظمة الصغيرة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية.

5- الحصول على عاملين أكفاء وجذب متميزين والمحافظة عليهم، إن الأعمال الصغيرة قد لا

يوجد لديها الوقت الكافي وعمليات الاختيار المعقدة والمطولة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعير هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن الاختيار والتدريب

والتحفيز لهؤلاء العاملين وتوظيفهم والحصول على أفضل ما لديهم من قابليات وقدرات (برنوطي، 2005 : 98).

6- قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية لدى المالكين والمديرين تساعد على نجاح المنظمة الصغيرة. إن امتلاك رؤية ورسالة واضحة يتقاسمها الجميع شرط ضروري لزيادة تحفيز العاملين والاندماج بالعمل، إن واحدة من أهم أسباب فشل المنظمات الصغيرة هو الرؤية الضيقة والاهتمام بجانب واحد وإهمال الأخرى (برنوطي، 2005 : 97). لقد عبر بعضهم (المنصور وجواد، 2000 : 50 - 51) عن عوامل نجاح الأعمال الصغيرة بجانبين يرتبط الأول بكفاءة الإدارة ويرتبط الجانب الآخر بمجموعة من العوامل المساعدة من قبيل تحديد الأهداف وحسن استيعاب المهام والأنشطة الإدارية.

إن نجاح المشروعات الصغيرة - وخاصة بعد استمرار تطورها ونموها - يتطلب من صاحب العمل مؤهلات متعددة ومتنوعة، ويتجسد هذا عندما يتطلب الأمر منه القيام بدور قيادي للإدارة العليا إضافة إلى العمل وفق مستوى الإدارة الوسطى وكذلك المستويات الدنيا (التشغيلية)، إن هذه الجوانب تستدعي قدرات مرونة وإبداعية عالية كبيرة. هذا يظهر أن نجاح الأعمال الصغيرة والمتوسطة يرتبط بوجود إدارة ومديرين تم بناء الشخصية القيادية لديهم في ضوء الخبرة الجيدة والمعلومات والمعرفة العامة إضافة إلى المعارف التخصصية (النعيمة، 2008: 107 - 109). إذ إن هذه المعالم ضرورية للأعمال الصغيرة كما هي ضرورية للأعمال والشركات الكبيرة، لكن أهميتها للأعمال الصغيرة نجدها متجسد بسبب كثرة حالات الفشل المرتبطة بعدم معرفة الإدارة وخبرتها الواضحة في المجال الذي اعتمد لإنشاء العمل الصغير.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه التي يستخدمها المديرون والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي (إدريس والغالبي، 2009: 29 – 30) :

■ النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر (Eccles,1991:131) عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersema,1995:278) إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه طويلة الأمد.

■ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث وضح (Miller & Bromiley, 1990: 757) أن الأداء محصلة قدرة المشروع في استغلال موارده وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المشروع لموارده المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعله قادر على تحقيق أهدافها.

■ النتائج المرغوبة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه يرى (Birkinshaw, et al, 1995: 646) أن الدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي

يسعى المشروع إلى تحقيقها (Wright, et .. al, 1998: 259) وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المشروع على تحقيق مستوى عالٍ لأدائه، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المشروع التي يمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرته على تحقيق أهدافه.

■ البعد البيئي الداخلي والخارجي للمشروع، حيث ركز (Zahar & Pearce, 1989: 298) على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمشروع، ومدى قدرته على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطته باتجاه تحقيق أهدافه، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية – على اختلاف أنواعها – والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المشروع في تحقيق أهدافه.

■ مدخل النظم، حيث بين (Wit & Meyer, 1998: 40) أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المشروع بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المشروع.

■ المفهوم الشمولي، حيث وصف (David, 2001: 308) الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المشروع على استغلال موارده وقابليته في تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال أنشطته المختلفة، وفقاً لمحاوَر تلائم المشروع وطبيعة عمله.

إن تنوع واختلاف مجالات الأداء في المشروعات تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطاتها، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية.

فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمشاريع أعمال أو مشاريع دولة (7: Dewaal, 2001). والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية (4: Friedlob, et..al, 2002). وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير أداء المشاريع، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (460: William, 2002).

هذا ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (240: Wheelen & Hunger, 2008) ؛ (146: Certo & Peter, 1995)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المشروع قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير ثلاث كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به ، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الاداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المشروعات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين،
ويما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء.

أذ يرى (Lynch, 2000: 374) بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المشروعات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمشروع، وضمن هذا التوجه، يعبر (Hunt & Morgan, 1995: 6) عن تلك الأهمية بالقول إن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المشروعات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمشروعات تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.

ويعتقد (Harrison & John, 1998: 47-48) أن ميدان الأداء المالي يمكن استخدامه كميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمشروع، فالأداء المالي يعتبر استراتيجية مهمة، يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المشروع، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ إن لمشروع ذا الأداء المالي العالي، يكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعامله مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنه يتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيره من المشروعات التي تعاني من الأداء المالي الضعيف.

ويفيد (Eccels, 1991: 132) إلى أبعد من مجرد الاعتماد على محاور الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرين تبيانهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعمليات.

إن تضمين الاداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة المخفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324). أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المشروع، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المشروع، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات / والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الانتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المشروع.

وضمن هذا التوجه، يعتقد (Holbech, 2005: 23) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمشروع، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية. من المسلم به أن الأداء يمثل منظوراً متعدد الأبعاد ويتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة العملاء وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار (Agarwal, et..al., 2003: 68-82). وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، إذ إن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الاداء الحكمية بالربحية (Heskett, et..al., 1994: 164-174). وتؤكد الدراسات أن مؤشرات الاداء الحكمية والهدفية في المنظمات الخدمية تعزز الاحتفاظ ورضا وولاء الزبائن من خلال إدارة العلاقة بالزبائن (Javalgi, et..al, 2005: 212-221).

وقد تم الاعتماد في قياس الأداء في هذه الدراسة من خلال تقييم أفراد عينة الدراسة المديرين لمجالات الأداء المحددة في الدراسة بالاعتماد على (Fairoz, et.al, 2010: 34-46) والمتضمنة (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين).

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

- دراسة (أبو الهيجاء، 1991) بعنوان "الصناعات الصغيرة في الأردن ودورها في عملية التنمية الاقتصادية". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى الكفاءة التي تتمتع بها الصناعات الصغيرة في استخدامها للموارد الإنتاجية، وإلى اختبار القدرة النسبية لهذه الصناعات في تهيئة فرص العمل ومدى استجابتها في تغيير تقنياتها الإنتاجية عند تغير أسعار عناصر الإنتاج، وذلك من خلال استخدام النماذج المناسبة والاختبارات العلمية. وتوصلت الدراسة إلى أن الصناعات الصغيرة في الأردن تتمتع بكفاءة اقتصادية واجتماعية تفوق ما تتمتع به الصناعات الكبيرة وتحقق إنتاجية أعلى لعناصر الإنتاج. كذلك بينت الدراسة أن إنتاجية الصناعات الصغيرة في فترات الرواج الاقتصادي حققت معدلات نمو موجبة في إنتاجية عناصر الإنتاج الكلية بلغ (6.4%)، في حين حققت معدلات نمو سالبة في فترة التباطؤ الاقتصادي بلغ (16.6%). وقد فسرت الدراسة هذه المعدلات إلى سياسات الحكومة الموجهة نحو تشجيع وتحفيز المشروعات الكبيرة.

- دراسة (سلمان، 1997) بعنوان "المشاكل والمعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور المشروعات الصغيرة في الأردن في عملية تنشيط الاقتصاد، وكذلك دورها في امتصاص الأيدي العاملة العاطلة عن العمل، واستندت الدراسة في بيان هذا الدور لتلك التشريعات على التقارير الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة التي أجرت مسوحات لبعض المشروعات الصغيرة العاملة في الأردن في القطاع الخاص للأعوام 1989-1994. كما تناولت الدراسة المشاكل والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة ومن أهم هذه المشاكل هو الآتي: مشكلة تمويل المشروعات الصغيرة، مشكلة اختيار موقع العمل، صعوبة الحصول على معلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً في الاقتصاد الأردني فهي تعمل على إيجاد فرص عمل للكثير من الأيدي العاملة العاطلة عن العمل.

- دراسة (الوادي، 2005) بعنوان "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والتي تكمن فيها، والنابعة من الخصائص التي يفرضها تعريف تلك المشروعات، وذلك من خلال صياغة منهج أو مدخل يمكن اعتماده في عملية التشخيص يكون بديلاً عن التشخيص والاهتمام الجزئي بجانب التحديات، في ظل غياب التصور للتحديات الأخرى التي تواجه المشروع الصغير. واعتمدت الدراسة في تحقيق تلك الأهداف على البناء النظري والاستعانة بالمراجعة والتأمل والتحليل والاستنباط. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحظى المشروعات الصغيرة باهتمام متزايد على صعيد البلدان المتقدمة والنامية، لكونها

من الخيارات المهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لكن التوجهات لتنمية تلك المشروعات في البلدان العربية لا تزال في مهدها.

- دراسة (أرشيد، 2007) بعنوان "العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية". هدفت إلى تحديد أبرز العوامل المؤثرة في إقامة المشاريع الريادية لدى عينة مكونة من 175 شركة مساهمة عامة أردنية، حيث صنفت الدراسة العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية إلى أربع مجموعات، تمثلت في عوامل خاصة بالمديرين، وعوامل خاصة بالمنظمة، وعوامل خارجية بالإضافة إلى العوامل المعيقة للمشاريع الريادية. وكان من أبرز نتائج الدراسة أهمية العوامل التي تتعلق بالمديرين من حيث الخصائص الفردية والدوافع وصفات أداء العمل. أما بالنسبة لأبرز العوامل المعيقة في إقامة المشاريع الريادية فقد تمثلت في الصعوبات التسويقية وعدم إدراك الفرصة بالوقت المناسب.

- دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية". هدفت إلى تحليل أثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث تم قياس التوجه الريادي بخمسة أبعاد تمثلت في البعد الإبداعي، والبعد نحو المخاطرة، والبعد الاستباقي، والبعد العدائي في التنافس، والبعد الاستقلالي. تكونت عينة الدراسة من 66 شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

(ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Lee & Sukoco, 2007) بعنوان " *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital*". هدفت إلى بيان أثر كل من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى بيان الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي في هذا التأثير. تكونت عينة الدراسة من 1000 شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة تؤثر على الفاعلية التنظيمية لهذه الشركات، وأن رأس المال الاجتماعي يعزز من هذا الأثر في هذه الشركات.

- دراسة (Wang, 2008) بعنوان " *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*". هدفت إلى اختبار أثر العوامل الداخلية والخارجية على العلاقة بين التوجه الريادي والاداء. بالإضافة إلى دور التوجه بالتعلم كمتغير وسيط على هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من 213 منظمة بريطانية متوسطة وكبيرة الحجم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن التوجه بالتعلم يلعب دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والاداء، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كل من التوجه الريادي والتوجه بالتعلم والاداء.

- دراسة (Li, et.al, 2008) بعنوان " *Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China*". هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع المشخص في النقل الصيني. بالإضافة

إلى بيان الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع. تكونت عينة الدراسة من 585 مؤسسة من المؤسسات الصينية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود علاقة دالة بين كلٍّ من التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع، وأن هناك تأثيراً دالاً للمرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع في هذه الشركات.

- دراسة (Rauch, et..al, 2009) بعنوان "**Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future**". هدفت إلى مراجعة الأدب النظري والعملي فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الوسيطة والتي تؤثر على طبيعة هذه العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من 53 دراسة جرى تحليلها التي أشرت أن هناك علاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة رابطة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال وأن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة دوراً وسيطاً ومؤثر في تعزيز طبيعة هذه العلاقة.

- دراسة (Richarda, et..al, 2009) بعنوان "**The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure**". هدفت إلى فحص كيف أن خصائص المديرين التنفيذيين تؤثر على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 579 بنكاً في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن خصائص المديرين التنفيذيين تلعب دوراً

مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة.

- دراسة (Sebora & Theerapatvong, 2010) بعنوان " **Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers idea generation, risk taking, and proactiveness**". هدفت إلى فحص التأثيرات الداخلية والخارجية على توليد الأفكار وتحمل المخاطرة والتوجه الاستباقي لدى عينة عشوائية من المديرين بلغت (105) مديرين في مصانع تايلاند. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن توليد الأفكار لدى المديرين يؤثر على نوع المنتج الذي تم إنتاجه، وأن هناك علاقة ارتباط دالة بين تحمل المخاطرة وحجم المصنع بالإضافة إلى الدعم المقدم للأفراد الرياديين.

- دراسة (Po, 2010) بعنوان " **A Comparative Analysis of the Entrepreneurial Styles of Second, Third, and Fourth Generation Overseas Chinese and Filipinos in the Philippines**". هدفت إلى إجراء تحليل مقارنة للتشابهات والاختلافات بين الأنماط الريادية للصينيين والفلبينيين في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك اختلافات في الأنماط الريادية بين الصينيين والفلبينيين في الجيل الرابع.

(2 – 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على دراسة الانماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة في دولة الكويت من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة، بينما ركزت الدراسات السابقة على دراسة عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة بشكل عام، أو على الأنماط الريادية أو على أثر التوجه الريادي على الأداء. إذ انفردت الدراسة الحالية بمعرفة أثر كل نمط من الأنماط الريادية المحددة على الأداء المشاريع من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية، ومعدل نمو عدد العاملين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

- (1 – 3) المقدمة
- (2 – 3) منهج الدراسة
- (3 – 3) مجتمع الدراسة وعينتها
- (4 – 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (5 – 3) أنموذج الدراسة
- (6 – 3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (7 – 3) المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (8 – 3) صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 – 1): المقدمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت، وتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 – 2): منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع. لذلك اعتبر المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لها، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعمي، وآخرون، 2009)، وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

(3 – 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات الحاضنة والتمولة للمشاريع الصغيرة في دولة الكويت وهي (شركة المشروعات الصغيرة ؛ الرائدة للمشروعات الصغيرة ؛ محفظة حاضنات الأعمال التابعة للبنك الصناعي الكويتي) من المستويات الإدارية الثلاثة والبالغ عددهم (72). أما عينة الدراسة فتكونت من كافة العاملين في الشركات الحاضنة والتمولة للمشاريع

الصغيرة في دولة الكويت من المستويات الإدارية الثلاثة والبالغ عددهم (72). أي أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه. وكما هو موضح بالجدول (3 – 1).

جدول (3 – 1)

الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة في دولة الكويت

ت	اسم الشركة	عدد المديرين	عدد العاملين
1	المشروعات الصغيرة	5	30
2	حاضنات الأعمال	4	15
3	الرائدة للمشروعات الصغيرة	3	15
	المجموع	12	60

وقد تم توزيع (72) استبانة، تم استرداد (61) استبانة بنسبة بلغت (84.72%)، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (9) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (52) أي بنسبة (72.22%) من الموزع. وكما هو موضح بالجدول (3 – 2).

جدول (3 – 2)

أسماء الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة في دولة الكويت وعدد الاستبانات الموزعة

والمستردة

ت	اسم الشركة المشروعات الصغيرة	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل	
		عدد المديرين	عدد العاملين	عدد المديرين	عدد العاملين	عدد المديرين	عدد العاملين
1	المشروعات الصغيرة	1	18	1	16	1	16
2	حاضنات الأعمال	1	17	1	14	1	14
3	الرائدة للمشروعات الصغيرة	1	23	1	19	1	19
	المجموع	3	58	3	49	3	49

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (3 - 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ الجنس؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمؤهل العلمي).

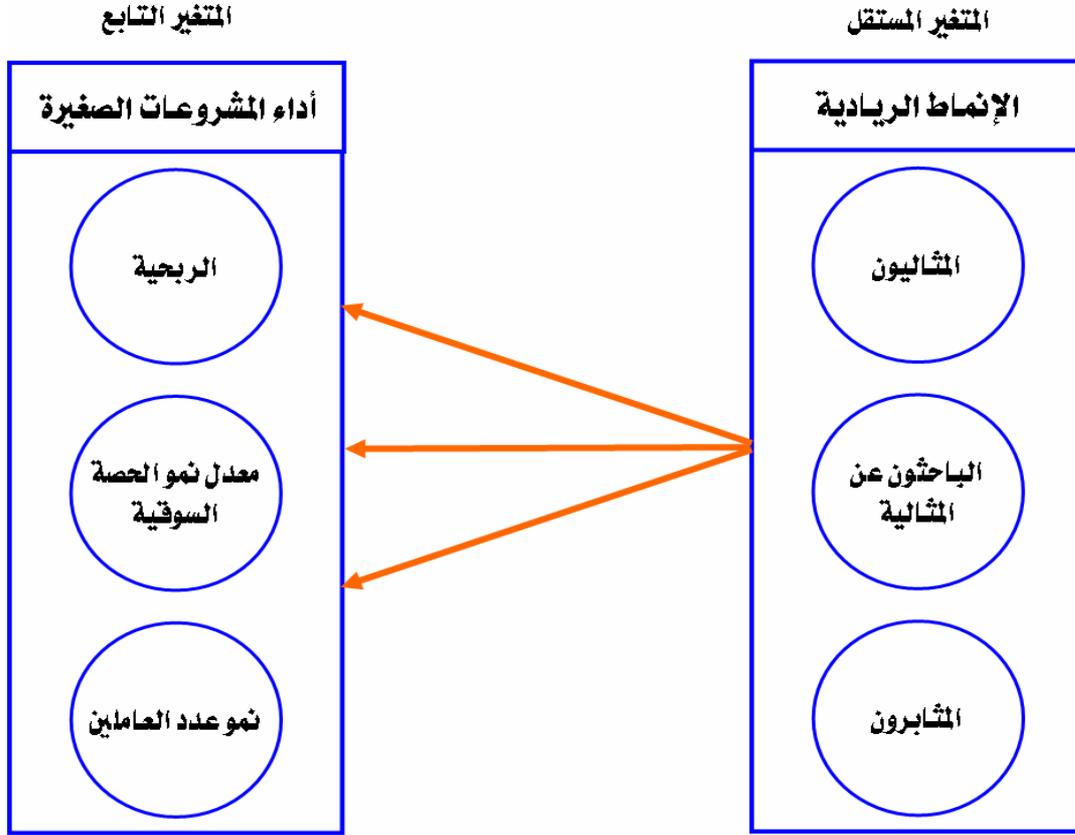
يشير الجدول (3 - 3) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 57.7% من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة ولغاية 50 سنة فأكثر، والنسبة المتبقية هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس أن 78.8% هم من الذكور و 21.2% من الإناث. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن 46.2% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل. وأن 40.4% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وأن 5.8% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 11 إلى 15 سنة، وأن 7.7% هم ممن تزيد سنوات خدمتهم عن 16 سنة. وبينت النتائج أن نسبة حملة درجة البكالوريوس ودبلوم الكلية بلغت 65.4%، فيما تبين أن ما نسبته 32.7% هم من حملة درجات الدراسات العليا، وأخيراً، تبين أن 1.9% هم من حملة شهادة الثانوية العامة فما دون.

جدول (3-3)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
42.3	22	أقل من 30 سنة	العمر	1
48.1	25	من 30 - 39 سنة		
7.7	4	من 40 - 49 سنة		
1.9	1	50 سنة فأكثر		
78.8	41	ذكر	الجنس	2
21.2	11	أنثى		
46.2	24	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة	3
40.4	21	من 6 - 10 سنوات		
5.8	3	من 11 - 15 سنة		
7.7	4	16 سنة فأكثر		
1.9	1	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي	4
5.8	3	دبلوم كلية		
59.6	31	بكالوريوس		
32.7	17	دراسات عليا		

(3 - 5): أنموذج الدراسة



الشكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

من أعداد الباحث

تم الاعتماد في تحديد الأنمات الريادية بالاستناد إلى ما أورده (Yorklovich, 2002: 14 - 16) وهذه الأنمات هي المثاليون، والباحثون عن المثالية والمثابرون. وما يتعلق بمتغير الأداء فسيعتمد الباحث على (Fairoz, et..al, 2010: 34-46) والمتضمنة (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين).

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنهما من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.

وقد وقعت الاستبانة في أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4)

فقرات. وهي (العمر؛ الجنس؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمؤهل العلمي).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن ثلاثة أسئلة يحدد من خلالها المستجيب النمط الريادي الذي يمتلكه.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن (15) فقرة تتعلق بالأنماط الريادية بغرض لقياسها.

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن (15) فقرة تتعلق بأداء المشاريع الصغيرة عبر (3) أبعاد، وهي:

الربحية؛ الحصة السوقية؛ نمو عدد العاملين.

وتكون المقياس من (30) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5).

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$
$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- معامل ارتباط بيرسون وذلك للتعرف على العلاقة بين الأنماط الريادية
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- اختبار (ch²) للتحقق من الفروق في الأنماط الريادية تبعاً للاختلاف في المتغيرات الديمغرافية

لأفراد عينة الدراسة.

(3 – 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، ونظم المعلومات، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 – 4).

الجدول (3 – 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المحتوى	قيمة (α) ألفا
	الأنماط الريادية	0.897
	أداء المشاريع الصغيرة	0.834
	الاستبانة ككل	0.927

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة

الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

(1 - 4): المقدمة

(2 - 4): تحليل نتائج الدراسة

(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار البسيط والمتعدد واختبار مربع كاي وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين، وفقاً للتالي:

تحليل نتائج الدراسة
اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الأنماط الريادية (المثاليون، والباحثون عن المثالية، والمثابرون) في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

لوصف الأنماط الريادية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة، استخدم

الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الريادي المثالي في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

ت	النمط الريادي المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	أرغب بالأعمال الجديدة والمبدعة	4.44	0.70	1	مرتفعة
2	أشعر بمتعة كبيرة عند مزاولة عمل جديد	4.19	0.68	2	مرتفعة
3	لدي القدرة الكافية على تحديد طبيعة العمل الذي أزاوله وإدارته بكفاءة وفاعلية	4.07	0.62	4	مرتفعة
4	أمتلك مرونة عالية في التفكير بطبيعة العمل الذي أزاوله	4.07	0.73	4	مرتفعة
5	أتمتع بقدرة عالية على الإنجاز والتحدي	4.19	0.62	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الريادي المثالي	4.19	0.67		

يشير الجدول (4 - 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط الريادي المثالي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.07 - 4.44). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أرغب بالأعمال الجديدة والمبدعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.70)، فيما حصلت الفقرات "لدي القدرة الكافية على تحديد طبيعة العمل الذي أزاله وإدارته بكفاءة وفاعلية ؛ إمتلك مرونة عالية في التفكير بطبيعة العمل الذي أزاله" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.07) لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.19) وانحراف معياري (0.62 ؛ 0.73) على التوالي. وبشكل عام يتبين أن النمط الريادي المثالي في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الريادي الباحث عن الامتلية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

ت	الباحثون عن المثالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	أسعى باستمرار لامتلاك عمل خاص أديره بنفسى	4.25	0.93	1	مرتفعة
7	أمتلك رؤية بعيدة متمثلة بتحقيق النجاح لعمل معين	4.19	0.66	2	مرتفعة
8	لدي رضا كامل عن العمل المملوك	4.00	0.89	3	مرتفعة
9	لدي صبر واهتمام تجاه تطور العمل	3.94	1.00	4	مرتفعة
10	لدي القدرة والاستعداد العالي لاتخاذ قرارات مخاطرتها عالية	3.50	0.89	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الريادي الباحث عن الامتلية	3.98	0.87		

يشير الجدول (4 - 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط الريادي الباحث عن الامتلية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.50 - 4.25). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أسعى باستمرار لامتلاك عمل خاص أديره بنفسى" بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.70)، فيما حصلت الفقرات " لدي القدرة والاستعداد العالي لاتخاذ قرارات مخاطرتها عالية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.98) وانحراف معياري (0.89). وبشكل عام يتبين أن النمط الريادي الباحث عن الأمتلية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الريادي المثابر في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

ت	المثابر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	أعمل لساعات عمل طويلة	3.94	0.77	4	مرتفعة
12	أمارس عملي بجد ومثابرة	4.63	0.50	1	مرتفعة
13	أسعى باستمرار لكسب المال	4.00	0.82	3	مرتفعة
14	لدي ثقة عالية بإمكاناتي وقدراتي	4.38	0.72	2	مرتفعة
15	أتحمل المخاطر واتقبل حالات الغموض	3.87	1.06	5	مرتفعة
		4.16	0.77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الريادي المثابر	

يشير الجدول (4 - 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط الريادي المثابر. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.50 - 4.25). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أمارس عملي بجد ومثابرة" بمتوسط حسابي بلغ (4.63) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما حصلت الفقرات "أتحمل المخاطر واتقبل حالات الغموض" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.16) وانحراف معياري (1.06). وبشكل عام يتبين أن النمط الريادي المثابر في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

ثانياً: أداء المشاريع الصغيرة (الربحية ؛ والحصة السوقية ؛ ونمو عدد العاملين)

لوصف أداء المشاريع الصغيرة في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4) ؛ (4 - 5) ؛ (4 - 6).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للربحية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

ت	الفقرة	المثالي			الباحث عن الأمثلية			المثابر			العينة جميعها كوحدة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الوسط الحسابي	مستوى الأهمية
16	تحسين هامش الربح من خلال تقديم خدمات جديدة مبتكرة للعملاء	4.21	0.83	مرتفعة	4.38	0.51	مرتفعة	4.00	0.74	مرتفعة	4.20	مرتفعة
17	تحسين الاستجابة السريعة لما يقدمه المنافسون من عروض (خاصة السعرية)	4.13	0.90	مرتفعة	4.08	0.86	مرتفعة	3.83	0.94	مرتفعة	4.01	مرتفعة
18	تخفيض الكلف من خلال إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة عالية (يقال من المصاريف العالية للتوزيع)	4.21	0.72	مرتفعة	4.08	0.86	مرتفعة	3.92	0.67	مرتفعة	4.07	مرتفعة
19	تخفيض الكلفة من خلال المحافظة على العملاء المربحين	4.42	0.78	مرتفعة	4.31	0.63	مرتفعة	3.92	0.79	مرتفعة	4.21	مرتفعة
20	تخفيض معدل تكلفة الخدمة المقدمة	3.88	0.99	مرتفعة	4.15	0.55	مرتفعة	3.42	1.00	متوسطة	3.82	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.17	0.84	مرتفعة	4.20	0.68	مرتفعة	3.82	0.83	مرتفعة	4.06	مرتفعة

تشير بيانات الجدول رقم (4 - 4) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما

يلي:

1. تبين أن أهمية مؤشر الربحية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة هو بشكل عام مرتفع وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.06). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت نمط الباحث عن الأمثلية هي الأكثر اهتماماً بمؤشر الربحية وبوسط حسابي بلغ (4.20) من بين الأنماط الأخرى، في حين كان النمط المثابر هو الأقل اهتماماً وبوسط حسابي بلغ (3.82).

2. تفاوت مستوى أهمية عينة الدراسة لمؤشر الربحية كل على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس الأهمية النسبية، احتلت "الفقرة 19" وهي تخفيض الكلفة من خلال المحافظة على العملاء المربحين المرتبة الأولى وبوسط حسابي قدره (4.21) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 16" التي تنص على "تحسين هامش الربح من خلال تقديم خدمات جديدة مبتكرة للعملاء" ووسطها الحسابي (4.20). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 20" التي تنص على "تخفيض معدل تكلفة الخدمة المقدمة" وبوسط حسابي قدره (3.82).

3. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في الأهمية الذي أبدته الأنماط الثلاثة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين في عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة وذلك سواء على مستوى الفئة الواحدة أو على مستوى الفئات جميعها وحدة واحدة.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحصة السوقية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

ت	الفقرة	المثالي			الباحث عن الأمثلية			المثابر			العينة جميعها كوحدة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الوسط الحسابي	مستوى الأهمية
21	زيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين	4.00	0.93	مرتفعة	3.77	1.01	مرتفعة	3.75	0.75	مرتفعة	3.84	مرتفعة
22	إنشاء تحالفات مع مشاريع جديدة يزيد عدد العملاء على حساب المنافسين	3.67	0.92	مرتفعة	3.62	1.33	متوسطة	3.67	0.89	مرتفعة	3.65	متوسطة
23	عدم السماح للمنافسين بجذب احد عملائنا	3.79	1.06	مرتفعة	3.31	0.95	متوسطة	4.00	0.95	مرتفعة	3.70	مرتفعة
24	استقطاب عملاء جدد من المنافسين	4.17	0.76	مرتفعة	3.92	0.95	مرتفعة	4.17	0.83	مرتفعة	4.09	مرتفعة
25	المحافظة على العملاء وعدم تسربهم الى المنافسين	4.71	0.46	مرتفعة	4.23	0.73	مرتفعة	4.42	0.67	مرتفعة	4.45	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.07	0.83	مرتفعة	3.77	0.99	مرتفعة	4.00	0.82	مرتفعة	3.95	مرتفعة

تشير بيانات الجدول رقم (4 – 5) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما

يلي:

1. تبين أن أهمية مؤشر الحصة السوقية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة هو بشكل عام مرتفع وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.95). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت (نمط المثالي) هو الأكثر اهتماماً بمؤشر الحصة السوقية وبوسط حسابي بلغ (4.07) من بين الأنماط الأخرى، في حين كان النمط الباحث عن الأمثلة هو الأقل اهتماماً وبوسط حسابي بلغ (3.77).

2. تفاوت مستوى أهمية عينة الدراسة لمؤشر الحصة السوقية كل على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس الأهمية النسبية، احتلت "الفقرة 25" وهي المحافظة على العملاء وعدم تسربهم إلى المنافسين المرتبة الأولى وبوسط حسابي قدره (4.45) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 24" التي تنص على "استقطاب عملاء جدد من المنافسين" ووسطها الحسابي (4.09). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 22" التي تنص على "إنشاء تحالفات مع مشاريع جديدة يزيد عدد العملاء على حساب المنافسين" وبوسط حسابي قدره (3.65).

3. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في الأهمية الذي أبدته الأنماط الثلاثة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين في عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة وذلك سواء على مستوى الفئة الواحدة أو على مستوى الفئات جميعها وحدة واحدة.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمو عدد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة

ت	الفقرة	المثالي			الباحث عن الأمثلية			المثابر			العينة جميعها كوحدة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الوسط الحسابي	مستوى الأهمية
26	الرضا عن حجم العمل المكلف به.	3.87	0.65	مرتفعة	3.85	0.71	مرتفعة	3.30	1.15	متوسطة	3.67	مرتفعة
27	الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية.	4.00	0.64	مرتفعة	3.85	0.73	مرتفعة	3.48	1.20	متوسطة	3.78	مرتفعة
28	الاحتفاظ بالعاملين ذوي الانتاجية العالية.	3.95	0.67	مرتفعة	3.88	0.87	مرتفعة	3.39	1.12	متوسطة	3.74	مرتفعة
29	تنمية مهارات العاملين.	3.87	0.50	مرتفعة	3.78	0.64	مرتفعة	3.13	1.22	متوسطة	3.59	متوسطة
30	توفير بيئة عمل مناسبة.	3.92	0.65	مرتفعة	3.75	0.65	مرتفعة	3.91	1.08	مرتفعة	3.86	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.92	0.62	مرتفعة	3.82	0.72	مرتفعة	3.44	1.15	متوسطة	3.72	مرتفعة

تشير بيانات الجدول رقم (4 – 6) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما

يلي:

1. تبين أن أهمية مؤشر نمو عدد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة هو بشكل عام مرتفع وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.72). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت نمط المثالي هو الأكثر اهتماماً بمؤشر معدل نمو عدد العاملين وبوسط حسابي بلغ (3.92) من بين الأنماط الأخرى، في حين كان النمط المثابر هو الأقل اهتماماً وبوسط حسابي بلغ (3.44).

2. تفاوت مستوى أهمية عينة الدراسة لمؤشر نمو عدد العاملين كل على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس الأهمية النسبية، احتلت "الفقرة 30" وهي توفير بيئة عمل مناسبة المرتبة الأولى وبوسط حسابي قدره (3.86) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 27" التي تنص على " الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية" ووسطها الحسابي (3.78). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 29" التي تنص على "تنمية مهارات العاملين" وبوسط حسابي قدره (3.59).

3. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في الأهمية الذي أبدته الأنماط الثلاثة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين في عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة وذلك سواء على مستوى الفئة الواحدة أو على مستوى الفئات جميعها وحدة واحدة.

(4 – 3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشاريع الصغيرة تبعاً لاختلاف الأنماط الريادية الثلاثة (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ومن خلال الاحصاءة F لقياس الاختلاف بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) حول أداء المشاريع الصغيرة وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما مبين في جدول (4) — (7).

جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة

الدراسة حول أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين S.O.V	
0.189	1.721	0.326	2	0.651	بين المجموعات	أداء المشاريع الصغيرة
		0.189	49	9.266	داخل المجموعات	
			51	9.918	المجموع	
0.131	2.118	0.583	2	1.166	بين المجموعات	الربحية
		0.275	49	13.484	داخل المجموعات	
			51	14.649	المجموع	
0.423	0.876	0.332	2	0.665	بين المجموعات	الحصة السوقية
		0.379	49	18.584	داخل المجموعات	
			51	19.249	المجموع	
0.092	2.508	0.815	2	1.630	بين المجموعات	نمو عدد العاملين
		0.325	49	15.917	داخل المجموعات	
			51	17.547	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 7) عدم وجود اختلاف ذي دلالة

إحصائية حول أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث

كانت قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (1.721) وهي غير دالة عند مستوى (0.05). فأقل.

وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشاريع الصغيرة تبعاً لاختلاف الأنماط الريادية الثلاثة (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط الريادية (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر النمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين). وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير النمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في

دولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحدد	(R) الارتباط	البيان
0.038	2.209	1.777	الثابت Constant	1	0.006	9.438	0.300	0.548	أداء المشاريع الصغيرة
0.006	3.072	0.584	النمط الريادي المثالي	22					
				23					
0.103	1.699	1.878	الثابت Constant	1	0.050	4.319	0.164	0.405	الربحية
0.050	2.078	0.543	النمط الريادي المثالي	22					
				23					
0.181	1.380	1.936	الثابت Constant	1	0.142	2.323	0.096	0.309	الحصة السوقية
0.142	1.524	0.505	النمط الريادي المثالي	22					
				23					
0.046	2.117	1.517	الثابت Constant	1	0.000	17.277	0.440	0.663	نمو عدد العاملين
0.000	4.157	0.704	النمط الريادي المثالي	22					
				23					

F الجدولية = 4.300 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.713 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) تأثير النمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة

الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي

على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.548) عند مستوى α (0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.300)، أي أن ما قيمته (0.300) من التغيرات في أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالنمط الريادي المثالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.584). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالنمط الريادي المثالي يؤدي إلى زيادة مستوى أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت بقيمة (0.584). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.438) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq$ (0.05). كما يوضح الجدول (4 – 8) أثر النمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية والحصة السوقية ونمو عدد العاملين. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية ونمو عدد العاملين. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الربحية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي الباحث عن الأمثلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر النمط الريادي الباحث عن الأمثلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين). وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير النمط الريادي الباحث عن الأمثلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسو بة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار β	T المحسو بة	Sig* مستوى الدلالة
أداء المشاريع الصغيرة	0.758	0.575	14.895	0.003	1	الثابت Constant	3.277	0.007
					11	النمط الريادي الباحث عن الامثلية	3.859	0.003
					12			
الربحية	0.024	0.001	0.006	0.939	1	الثابت Constant	6.688	0.000
					11	النمط الريادي الباحث عن الامثلية	0.078	0.939
					12			
الحصة السوقية	0.696	0.484	10.312	0.008	1	الثابت Constant	0.089	0.930
					11	النمط الريادي الباحث عن الامثلية	3.211	0.008
					12			
نمو عدد العاملين	0.697	0.485	10.372	0.008	1	الثابت Constant	1.516	0.158
					11	النمط الريادي الباحث عن الامثلية	3.221	0.008
					12			

F الجدولية = 4.844 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.782 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 9) تأثير النمط الريادي الباحث عن الأمثلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي الباحث عن الأمثلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.758)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.575) ، أي أن ما قيمته (0.575) من التغيرات في أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالنمط الريادي الباحث عن الأمثلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.539)$. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالنمط الريادي الباحث عن الأمثلية يؤدي إلى زيادة مستوى أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت بقيمة (0.539) . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.895) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما يوضح الجدول (4 – 9) أثر النمط الريادي الباحث عن الامثلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية والحصة السوقية ونمو عدد العاملين. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي الباحث عن الامثلية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الحصة السوقية ونمو عدد العاملين. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المتأثر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر النمط الريادي المتأثر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين). وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير النمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في

دولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.016	2.705	2.598	الثابت Constant	1	0.218	1.655	0.099	0.315	أداء المشاريع الصغيرة
0.218	1.286	0.298	النمط الريادي المثابر	15					
				16					
0.659	0.450	0.447	الثابت Constant	1	0.005	10.699	0.416	0.645	الربحية
0.005	3.271	0.783	النمط الريادي المثابر	15					
				16					
0.001	3.966	4.235	الثابت Constant	1	0.744	0.111	0.007	0.086	الحصة السوقية
0.744	0.333	0.086	النمط الريادي المثابر	15					
				16					
0.052	2.110	3.112	الثابت Constant	1	0.590	0.304	0.020	0.141	نمو عدد العاملين
0.590	0.551	0.196	النمط الريادي المثابر	15					
				16					

F الجدولية = 4.543 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.745 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير النمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.315)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.099) ، أي أن ما قيمته (0.099) من التغيرات في أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالنمط الريادي المثابر، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.298)$. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالنمط الريادي المثابر يؤدي إلى زيادة مستوى أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت بقيمة (0.298) . ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.655) وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما يوضح الجدول (4 – 10) أثر النمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية والحصة السوقية ونمو عدد العاملين. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05)

ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 – 5) : النتائج

(2 – 5) : الاستنتاجات

(3 – 5) : التوصيات

(5 – 1): النتائج

1. كان النمط الريادي المثالي في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
2. تبين أن النمط الريادي الباحث عن الامتلية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. كان النمط الريادي المثابر في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
4. تبين أن أهمية مؤشر الربحية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة بشكل عام مرتفعاً. أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت نمط الباحث عن الأمتلية هي الأكثر اهتماماً بمؤشر الربحية، في حين كان النمط المثابر هو الأقل اهتماماً.
5. تبين أن أهمية مؤشر الحصة السوقية في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة هو بشكل عام كان مرتفعاً. أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت نمط المثالي هو الأكثر اهتماماً بمؤشر الحصة السوقية في حين كان النمط الباحث عن الأمتلية هو الأقل إهتماماً.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشاريع الصغيرة تبعاً لاختلاف الأنماط الريادية الثلاث (المثاليون ؛ الباحثون عن المثالية ؛ المثابرون) عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الربحية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).
8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).
9. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين) عند مستوى دلالة (0.05).
10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية عند مستوى دلالة (0.05).

(5 - 2): الإستنتاجات

1. النمط الريادي المثالي لا يمتلك القدرة الكافية على تحديد طبيعة العمل الذي يزاوله.
2. لا يمتلك النمط الريادي المثالي مرونة عالية في التفكير بطبيعة العمل الذي يزاوله.
3. لا يتحلى أصحاب النمط الباحثين عن المثالية بصبر واهتمام تجاه تطور العمل.
4. لا يمتلك أصحاب النمط الباحثين عن المثالية القدرة والاستعداد العالي لاتخاذ قرارات مخاطرتها عالية.
5. لا يتحمل النمط الريادي المثابر المخاطر وتقبل حالات الغموض.

(5-3): التوصيات

1. بناء برنامج تدريبي متكامل غايته الأساسية التبصير بدور الريادة والمشاريع الريادية وأهميتها للاقتصاد الوطني وكذلك تطوير قدرات وإمكانات الأفراد الريادين في تأسيس هذه المشاريع وإدارتها.

2. إقامة ورش تدريبية لتطبيق فقرات البرنامج التدريبي، ينتظم فيها الريادين من ذوي الخصائص والأنماط الريادية، ويزود المشاركين في هذه الورش بالمعارف والمعلومات المطلوبة لإقامة المشاريع الريادية.

3. تقديم مقترح متكامل لإقامة المشروع التدريبي الشامل للريادين، ويشمل:

3 – 1 مسوغات المشروع.

3 – 2 أهداف المشروع.

3 – 3 الفئات المستهدفة.

3 – 4 إجراءات تنفيذ المشروع.

3 – 5 الكلفة التقديرية للمشروع.

4. تفعيل الإعلام بالوسائل المختلفة بأهمية المشاريع الريادية في الظروف الراهنة والطلب من دوائر الدولة وشركات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني المشاركة في التوعية والتبصير وتقديم الدعم المادي والمالي لاحتضان المشاريع الريادية.

5. تفعيل البرامج الريادية لدى الشركات الممولة للمشاريع الريادية والتي تتسم بدرجة منخفضة من المخاطرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو الهيجاء، عدنان فضل، (1991)، "الصناعات الصغيرة في الأردن ودورها في عملية التنمية الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن: جامعة اليرموك.

2. أبو قحف، عبد السلام، (2000)، "الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها"، بيروت: دار المعرفة الجامعية.

3. أبو موسى، عبد الحميد، (2003)، "تجربة بنك فيصل الإسلامي المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

4. ارشيد، حسين، (2007)، "العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

5. الأسكوا، (2001)، "قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا". نيويورك.

1. برونوطي، سعاد، (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

6. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الإستراتيجية: المضلة، والأصول والقيمة"، بحث

نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع تحت عنوان (الريادة والإبداع: إستراتيجيات

الأعمال في مواجهة تحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالي، للمدة من

15-16 آذار، عمان-الأردن. <http://www.philadelphia.edu.jo>

7. الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، (2009)، "الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على

نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. السكارنة، بلال خلف، (2008)، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

9. سلمان، صفاء هادي، (1997)، "المشاكل والمعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة في الأردن

وتأثير القوانين والأنظمة المحاسبية في تطورها"، مجلة الإداري، العدد السابعون، سبتمبر: 197

— 225.

10. صالح، أحمد علي، (2007)، "الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث

استكشافي ميداني"، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

11. الضامن، ايمان، (2008)، "تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الفرص، الافاق

المستقبلية والمشاكل والمعوقات امام تمويلها".

12. طنش، أحمد، (2003)، "الأطر القانونية والاجتماعية والتنظيمية والمعلوماتية والمهنية الموجهة

لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور

المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان:

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

13. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، "إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. عبد السلام، عبد الغفور؛ رياض الحلبي؛ حازم شحادة؛ محمد الجبوسي، (2001)، "إدارة المشاريع الصغيرة"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
15. العلي، عبد الستار، (2002)، "الريادة: المقدمة والمدخل"، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الريادة في الأردن، 15 كانون الثاني، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، عمان، الأردن.
16. الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
17. الغالبي، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، (2010)، "نظرية المنظمة: مدخل العمليات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. الغالبي، طاهر محسن، (2009)، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن، (2009)، "الريادة و أثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية ي جامعة القادسية"، بحث منشور في المجلد الأول لوقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية للمدة من 17-18، آذار.

20. المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
21. المنصور، كاسر نصر، وشوقي، ناجي جواد، (2000)، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
22. المنصور، كاسر نصر، (2003)، "الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة"، سلسلة دار الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا.
23. النجار، فايز جمعة، والعلي عبد الستار محمد، (2006)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
24. نجم، نجم عبود، (2003)، "إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
25. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، "المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
26. النعيمي واخرون، محمد عبد العال، (2009)، "طرق ومناهج البحث العلمي"، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
27. الوادي، محمود حسين، (2005)، "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع1، يونيو (حزيران).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", **Journal of Services Marketing**, Vol. 17, No. 1, 68-82.
2. Anderson, Robert, L. & Dunkelberg, Joh,s, (1993), "**Managing Small Businesses**", Minneapolis, West Publishing Company.
3. Baumol, W. J. (1993), "**Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs**", Massachusetts institute of Technology.
4. Birkinshaw, J., Morrisan A., and Hlland J., (1995), "Structure and Competitive Determination of Global Integration Strategy", *Strategic Management Journal*, 16,8: 646.
5. Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision –Making", **Journal of Business Venturing**, 12, p:9-30.
6. Carpenter, Mason A. & Sanders, W.G. (2006), "**Strategic Management: Creating Competitive Advantage**", McGraw-Hill, New York.
7. Certo, Samuel C., & Paul Peter, J., (1995), "**The Strategic Management Process**", 2nd - Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.
8. Daneil, Robert, (2004), "Entrepreneur Checklist", The Top Entrepreneurship Resource Center Online. www.zero.million.com.cited
9. David, Fred, (2001), "**Management: Concepts & Cases**", 8th .ed. prentice Hall Inc., 2001.
10. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "**Strategic Management Creating Competitive Advantages**", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.
11. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T & Eisner, Alan B. (2007), "**Strategic Management: Creating competitive Advantage**", McGraw-Hill, Barded. New York.
12. DeWaal, Andre A.,(2001)."**Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value**", John Wiley and Sons, Inc.

13. Eccles, R., (1991), "The performance Measurement Manifesto" **Harvard Business Review**, 69,1.
14. Fairoz, Fauzul Mafasiya; Hirobumi, Takenouchi and Tanaka, Yukiko, (2010), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka", **Asian Social Science**, Vol. 6, No. 3: 34-46.
15. Moreno, Ana M & Casillas, José C, (2008), "Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model", **Entrepreneurship THEORY and PRACTICE**, May: 507-528.
16. Friedlob, George T.; F. Schleifer, Lydia L.; and Plewa Jr, Franklin J. (2002), "**Essentials of Corporate Performance Measurement**". John Wiley and Sons, Inc.
17. Goodman, Jon, (1994): "what makes an entrepreneur", **The State of Small Business**, October: 29.
18. Harrison, Jeffrey S., & John, Caron H. St., (1998), "**Foundations in Strategic Management**", Prentice-Hall, U.S.A., Ohio.
19. Hatten, Timothy, S. (2006), "**Small Business Management, Entrepreneurship and beyond**", 3^{ed} edition, Houghton Mifflin Company, New-York, U.S.A.
20. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr & Schlesinger, L.A. (1994), Putting the service profit chain to work, **Harvard Business Review**, March-April, 164-174.
21. Hitt, Michael A., Ireland, R.D., Hoskisson, Robert E. (2001), "**Strategic Management: Competitiveness and Globalization**", South-Western, 4th ed., New York.
22. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "**Management of Strategy: Concepts and Cases**", South-Western, 11th ed., New York.
23. Hunt, S. & Morgan, R., (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", **Journal of Marketing**, 59, April.
24. Javalgi, Rajshekhar; Thomas W. Whipple; Amit K. Ghosh & Robert B. Young. (2005), Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, **Journal of Services Marketing**, Vol.19, No.4, 212–221.
25. Lee, Les Tien-Shang & Sukoco, Badri Munir, (2007), "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in

Taiwan: The Moderating Role of Social Capital”, **International Journal of Management**, Vol. 24, No. 3: 549-572.

26. Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi and Li, Mingfang, (2008), “Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China”, **International Journal Technology Management**, Vol.41, No.1/2: 223-246.

27. Longenecker Justin, G et al (2006), "**Small Business Management an entrepreneurial emphasis**", South-western College, Thomson Publishing Company.

28. Lussier, Robert N. (2008), "**Management Fundamentals: Concepts, Application, Skill Development**", South-Western, Mason, USA.

29. Lynch, R., (2003), "**Corporate Strategy**", 4th ed., Prentice-Hall, Inc.

30. Ma,H & Tan, J. (2006), “Key Components and Implication of Entrepreneurship :A4-p framework”, **Journal of Business Venturing**, 21:704-725.

31. Miller, Kent & Bromiley, Philip, (1990), "Strategic risk and corporate Performance: An analysis of alternative risk measures", **Academy of Management Journal**, 33, 4.

32. Molla, A, & Heeks, R., (2007) “Exploring e-commerce benefits for businesses in a developing country”, **The Information Society Journal**, Vol. 23, No. 2: 95- 108.

33. Scheepers, 2007; Lin & Lee, 2005

34. Po, Gerley Q, “(2010), “A Comparative Analysis of the Entrepreneurial Styles of Second, Third, and Fourth Generation Overseas Chinese and Filipinos in the Philippines”, **DLSU Business & Economics Review**, Vol.19, No.2:11-23.

35. Rachman, D., (2001), "**Business Today**", McGraw – Hill Co., New York.

36. Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T and Frese, Michael, (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, May: 761-787.

37. Richarda, Orlando C; Wu, Ping and Chadwick, Ken, (2009), “The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 5, May: 1078–1095.

38. Robert, D. Hisrich, (1992), "To Ward an Organization Model for Entrepreneur", **ational Entrepreneurship", Conference, Dortmund, Germany.**
39. Robins, James, & Wiersema, Margarethe F., (1995), "A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial Performance", **Strategic Management Journal.**
40. Sehora, Terrence C & Theerapatvong, Titikorn, (2010), "Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness", **International Entrepreneurship Management Journal**, Vol.6: 331–350.
41. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
42. Shinde, Kiran, (2010), "Entrepreneurship and indigenous enterpreneurs in religious tourism in India", **International Journal of Tourism Research**, Vol.12, No.5: 523-535.
43. Trott, Paul, (2002), "**Innovation Management and New product management**" 2^{ed} edition, Prentice-Hall, New-York, U.S.A.
44. Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", **Academy of Management Review**,1, 4.
45. Wang, Catherine L, (2008), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance", **Entrepreneurship Theory and Practice**, May: 635-657.
46. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008),"**Strategic Management and Business Policy**", 11th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
47. Wickham, A., (2001), "**Strategic Entrepreneurship**", Europe, Prentice-Hall.
48. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2006), "Entrepreneurial orientation and small business performance: A Configurational Approach", **Journal of Business Venturing**, Vol. 20,No.1:71-91.
49. William, Daniel W., (2002), "Before Performance Measurements", **Administrative Theory & Praxis**, Vol. 24, No. 3: 460.
50. Wit, B., & Meyer, R., (1998), "**Strategic: Process, structure & Perspective**", John Wiley & Sons.

51. Wright, P., Kroll, M., & Parnel, J., (1998), "**strategic Management Concepts**", 2nd .ed. Prentice Hall.
52. Yorklovich, Partner, (2000), "Types of entrepreneurs", In Mark, Henricks, "**entrepreneurship**", Report IV, Geneva.
53. Yusaf, A, (1995), "Critical factors for small business", **Journal of small Business Management**, April: 70-72.
54. Zahra, S., Pearce, J., (1989), "Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", **Journal of Management**, 15, 2: 298.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	تحليل بيانات ونظم معلومات	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	1
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	2
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. صباح حميد الآغا	3
الشرق الأوسط	تسويق	د. ليث الربيعي	4
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. علي عباس	5

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / ة الفاضل / ة تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة"، حيث تهدف الدراسة إلى بيان الأثر المحتمل للأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت.

نرجو الإجابة على أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. حيث أن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة سيعد مهما في نجاح الدراسة .

نحن نشكركم وندركون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

الجزء الأول الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 50 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 40 – 49 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) عدد سنوات الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

(4) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فما دون |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |

الجزء الثاني

الرجاء إختيار فقرة واحدة مما يناسبك من الآتي بوضع إشارة (✓)، علماً بأنه إذا ما تم إختيار:

الفقرة (1) تقوم بالإجابة عن الأسئلة من 1 - 5 ومن ثم الأسئلة من 16 - 30

الفقرة (2) تقوم بالإجابة عن الأسئلة من 6 - 10 ومن ثم الأسئلة من 16 - 30

الفقرة (3) تقوم بالإجابة عن الأسئلة من 11 - 15 ومن ثم الأسئلة من 16 - 30

الإشارة	المحتوى	ت
	حب العمل الجديد المبدع والشعور بمعنى و متعة شخصية عند مزاولته	1
	السعي لتملك عمل لأنه يمثل غاية أساسية ويحقق الرضا الكامل	2
	العمل لساعات طويلة بجد ومثابرة والسعي إلى زيادة حجم العمل وكسب مزيد من الربح	3

الجزء الثالث الإنمات الريادية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
					أرغب بالأعمال الجديدة والمبدعة	1
					أشعر بمتعة كبيرة عند مزاوله عمل جديد	2
					لدي القدرة الكافية على تحديد طبيعة العمل الذي أزاوله وإدارته بكفاءة وفاعلية	3
					إملاك مرونة عالية في التفكير بطبيعة العمل الذي أزاوله	4
					أتمتع بقدرة عالية على الإنجاز والتحدي	5
					أسعى بإستمرار لإملاك عمل خاص أديره بنفسه	6
					إملاك رؤية بعيدة متمثلة بتحقيق النجاح لعمل معين	7
					لدي رضا كامل عن العمل المملوك	8
					لدي صبر وإهتمام تجاه تطور العمل	9
					لدي القدرة والإستعداد العالي لإتخاذ قرارات مخاطرتها عالية	10
					أعمل لساعات عمل طويلة	11
					أمارس عملي بجد ومثابرة	12
					أسعى بإستمرار لكسب المال	13
					لدي ثقة عالية بإمكاناتي وقدراتي	14
					أتحمل المخاطر واتقبل حالات الغموض	15

الجزء الرابع أداء المشاريع الصغيرة

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
الربحية						
					تحسين هامش الربح من خلال تقديم خدمات جديدة مبتكرة للعملاء	16
					تحسين الاستجابة السريعة لما يقدمه المنافسون من عروض (خاصة السعرية)	17
					تخفيض الكلف من خلال إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة عالية (يقلل من المصاريف العالية للتوزيع)	18
					تخفيض الكلفة من خلال المحافظة على العملاء المربحين	19
					تخفيض معدل تكلفة الخدمة المقدمة	20
الحصة السوقية						
					زيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين	21
					إنشاء تحالفات مع مشاريع جديدة يزيد عدد العملاء على حساب المنافسين	22
					عدم السماح للمنافسين بجذب احد عملائنا	23
					استقطاب عملاء جدد من المنافسين	24
					المحافظة على العملاء وعدم تسربهم الى المنافسين	25
نمو عدد العاملين						
					الرضا عن حجم العمل المكلف به	26
					الإحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية	27
					الإحتفاظ بالعاملين ذوي الإنتاجية العالية	28
					تنمية مهارات العاملين	29
					توفير بيئة عمل مناسبة	30